



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Olivia Luoma

# **Esihenkilötyön tunnejohtamisen taidot työntekijän tunnekokemuksen tukena**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro-gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Olivia Luoma		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Esihenkilötyön tunnejohtamisen taidot työntekijän tunnekokemuksen tukena		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Heini Pensar		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	<b>99</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä tunnejohtamisen rakentumisesta ja merkityksestä organisaatiossa, sekä erityisesti esihenkilön roolista ja keinoista tukea työntekijän tunnekokemuksia. Tutkimus tarkasteli, miten tunteet kytkeytyvät työntekijän työn tekemiseen ja lopulta koko työyhteisön vuorovaikutukseen sekä millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä. Tutkimuksen merkittävänä löydöksenä oli, että esihenkilön tunnejohtamisen keinot eivät yksistään määritä yksilön tunnekokemuksia organisaatiossa, eikä tunnekokemusta voida tarkastella ilman vallitsevan ympäristön huomioimista, sillä useat tekijät kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Tästä syystä esihenkilön tunnejohtamisen taitojen ja keinojen roolia tarkasteltiin yhdessä muiden löydettyjen sosiaalisten mekanismien kanssa, jolloin työntekijän tunnekokemus kuvataan sosiaalisena ja vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä.

Tutkimus nojaa tunteiden, tunnemekanismien, tunnejohtamisen, tunneälyn, empaattisen johtajuuden sekä organisaation tunnekulttuurin aiempaan teoriaan. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään tunteiden vaikutuksia, persoonallisuutta ja hermostollista reagoitua, sekä kulttuurista konstruktionismia käsittelevää teoriaa, jonka avulla tarkastellaan tunnekokemusten rakentamista sekä yksilöllisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia työyhteisössä. Tutkimusasetelmaa lähestyttiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- 1) Miten tunnejohtaminen määrittyy työyhteisön johtamisen kontekstissa?
- 2) Miten työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyvät työn tekemiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen?
- 3) Millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä?

Tutkimus toteutettiin laadullisena ja tulkinnallisena haastattelututkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla ja aineisto analysoitiin Gioia-menetelmällä, jossa analyysi eteni osallistujien kokemuksista kohti käsitteellisempää jäsentelyä. Tutkimuksen tulosten perusteella tunnejohtaminen nähtiin rakentuvan erilaisista tekijöistä, jotka kuvaavat niin esihenkilön ominaisuuksia ja taitoja, kuin myös organisaation tunnekulttuuria ja yksilöllisyyttä. Tunnejohtaminen kuvailtiin koostuvan teemoista, joita olivat mm. emotionaalinen lukutaito, toiminnallinen tunnejohtaminen, tunnejohtamisen vastavuoroisuus sekä tunneresurssien tasapaino. Työntekijöiden tunnekokemuksia kuvasivat tunteiden piilokulttuuri, emotionaalinen näkyvyys, yhteisöllinen tunnekokeminen sekä yksilöllinen tunnekokemus. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin johtamiskäytänteitä, joita olivat mm. tunnetason luottamus, tunneturvallinen vuorovaikutus, tilannesidonnaiset säätelykeinot ja vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi, joiden avulla esihenkilöt rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä.

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio on löydetty tunnejohtamisen keinot, sekä empiirisesti muodostettu sosiaalisen tunnekokemisen malli, joka kuvaa, kuinka työntekijän tunnekokemus rakentuu esihenkilön tunnejohtamisen taitojen, keinojen, organisaation tunnekulttuurin sekä yksilöllisten ominaisuuksien vuorovaikutuksessa. Tulokset osoittavat, että tunnejohtaminen ei ole yksisuuntaista esihenkilötoimintaa, vaan työyhteisössä rakentuva sosiaalinen ja vastavuoroinen ilmiö, jolla on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja työssä suoriutumiseen.

---

**AVAINSANAT:** tunteet, tunteiden mekanismit, tunneilmasto, tunnejohtaminen, empaattinen johtaminen, tunneäly

## Sisällys

1	Tunteiden kasvava rooli työelämän murroksessa	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Tunteet ja tunnejohtaminen työelämässä	13
2.1	Tunteiden perusta ja määritelmät	13
2.2	Tunteiden mekanismit ja yksilölliset erot	15
2.3	Tunteiden vaikutus työhön	17
2.4	Tunnejohtaminen, empaattinen johtaminen ja tunneäly	20
2.5	Tunnejohtamisen vaikutus työntekijään	23
3	Tutkimuksen toteutus	29
3.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku	29
3.2	Aineisto ja tiedonkeruumenetelmä	32
3.3	Aineiston analyysi	36
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	40
4	Tutkimustulokset	42
4.1	Miten tunnejohtaminen määrittäytyy työyhteisön johtamisen kontekstissa?	42
4.1.1	Emotionaalinen lukutaito	43
4.1.2	Toiminnallinen tunnejohtaminen	45
4.1.3	Tunnejohtamisen vastavuoroisuus	46
4.1.4	Tunnesurssien tasapaino	48
4.2	Miten työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyvät työn tekemiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen?	50
4.2.1	Tunteiden piilokulttuuri työyhteisössä	50
4.2.2	Emotionaalinen näkyvyys	53
4.2.3	Yhteisöllinen tunnekokeminen	54
4.2.4	Yksilöllinen tunnekokemus	57
4.3	Millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä?	60

4.3.1	Tunnetason luottamus	60
4.3.2	Tunneturvallinen vuorovaikutus	63
4.3.3	Tilannesidonnaiset säätelykeinot	65
4.3.4	Vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi	67
5	Pohdinta	72
5.1	Teoreettinen kontribuutio	85
5.2	Suosituksset	89
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	91
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	93
	Lähteet	95

**Kuviot**

Kuvio 1.	Tutkimusmalli (Wan & muut, 2022)	24
Kuvio 2.	Analyysin tulokset (Kock & muut, 2019).	27
Kuvio 3.	Malli yksilön tunnekokemuksen sosiaalisia mekanismeja työyhteisössä	83

**Taulukot**

Taulukko 1.	Esimerkki sitaateista, ensimmäisen tason käsitteistä ja toisen tason teemasta	38
Taulukko 2.	Tutkimuksessa löydetyt teemat	39
Taulukko 3.	Johtamiskäytänteet, joilla esihenkilöt tukevat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä	81

## 1 Tunteiden kasvava rooli työelämän murroksessa

Työelämän muutos on lisännyt tunteiden merkitystä organisaation arjen vuorovaikutuksessa ja johtamiskäytänteissä. Työ on muuttunut yhä vuorovaikutteisemmaksi, asiantuntijavaltaisemmaksi ja tiimiperustaisemmaksi, jolloin työn onnistuminen kytkeytyy aiempaa enemmän yhteistyöhön, luottamukseen ja sosiaalisiin prosesseihin (Rao, 2018). Samanaikaisesti sukupolvenvaihdos työelämässä on tuonut organisaatioihin työntekijöitä, joille tunteiden käsittely, palautekulttuuri ja avoin vuorovaikutus ovat aiempaa keskeisempiä odotuksia työltä. Lisäksi hybridityö, jatkuvat muutokset ja työn epävarmuus ovat lisänneet tilanteita, joissa työntekijät joutuvat käsittelemään erilaisia tunteita työssään. Näiden muutosten myötä tunteet eivät ole enää työelämässä sivuroolissa, vaan ne kytkeytyvät keskeisesti työn tekemiseen, vuorovaikutukseen ja johtamiseen (Ekman, 2016; Lively & Weed, 2014). Tästä huolimatta tunteiden rooli johtamiskäytänteissä ja työn arjen tilanteissa voidaan nähdä edelleen jäsentymättömänä, mikä luo tarpeen tarkastella tunnejohtamista osana työyhteisön toimintaa.

Tunteet vaikuttavat merkittävästi työelämässä, sillä ne heijastuvat työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen, päätöksentekoon ja yhteistyöhön (Wood & muut, 2022; Kurian & Thomas, 2022). Työ sisältää lukuisia tunteita herättäviä tilanteita, kuten ongelmanratkaisua, palautekeskusteluja, muutoksia, tiimityötä ja vuorovaikutusta asiakkaiden tai kollegoiden kanssa (Connelly & Torrence, 2018; Lively & Weed, 2014). Tunteet ohjaavat sitä, miten työntekijät tulkitsevat tilanteita, reagoivat muutoksiin ja toimivat yhteistyössä muiden kanssa. Lisäksi esihenkilöiden toiminta vaikuttaa työyhteisön tunneilmapiiriin ja siihen, miten tunteita käsitellään työssä. Tämän vuoksi tunnejohtaminen on noussut keskeiseksi osaksi työyhteisön toimivuutta ja työn sujuvuutta (Pastor, 2014).

Aiemmassa tutkimuksessa tunteita työelämässä on tarkasteltu pääasiassa emotionaalisen työn, tunneälyn ja pehmeiden taitojen näkökulmista (Majid & muut, 2012; Rao, 2018). Näissä tutkimuksissa on havaittu, että tunteiden tunnistaminen ja säätely vaikuttavat työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja työssä suoriutumiseen. Lisäksi on tunnistettu, että esihenkilön toiminta vaikuttaa työntekijöiden tunnekokemuksiin ja

työyhteisön ilmapiiriin. Tutkimus on myös korostanut, että tunteet ovat läsnä erityisesti vuorovaikutustilanteissa, joissa työntekijät jakavat tietoa, tekevät päätöksiä ja ratkaisevat ongelmia yhdessä (Lively & Weed, 2014; Connelly & Torrence, 2018).

Huolimatta tunteiden kasvaneesta merkityksestä työelämässä ja lisääntyneestä kiinnostuksesta aihetta kohtaan, tunteita ja tunnejohtamista on tutkittu suhteellisen vähän. Varsinaisesti tunnejohtamisen tutkimus on saanut enemmän jalansijaa vasta viime vuosina, jolloin aiheesta on alettu tehdä enemmän empiiristä tutkimusta. Aiemmassa tutkimuksessa tunnejohtamisen näkökulmana on ollut pääsääntöisesti esihenkilön ominaisuudet, kuten tunneäly tai tunnejohtamisen tarkastelu yksilötasolla, jossa omia tunteita johdetaan (Ekman, 2016; Lively & Weed, 2014; Pastor, 2014). Tunnejohtamisen käytännöt työyhteisön vuorovaikutus- ja johtamistilanteissa ovat jääneet vähemmälle tarkastelulle, jolloin erityisesti tarvitaan tutkimusta siitä, miten työntekijän tunnekokemus rakentuu organisaatiossa ja millä tavoin esihenkilöt tukevat työntekijöitä tunteiden käsittelyssä. Lisäksi on rajallisesti tietoa siitä, miten tunnejohtaminen ilmenee konkreettisina toimintatapoina ja miten se kytkeytyy työn tekemisen tilanteisiin sekä työyhteisön vuorovaikutusrakenteisiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten tunnejohtaminen rakentuu työyhteisössä ja millainen merkitys sillä on työntekijöiden kokemuksille, vuorovaikutukselle ja työhyvinvoinnille. Tunnejohtamista tarkastellaan sosiaalisesti rakentuvana ja vuorovaikutuksen kautta muotoutuvana ilmiönä, jossa työntekijöiden tunnekokemukset muodostuvat sosiaalisissa suhteissa, organisaation toimintatavoissa ja työyhteisön vuorovaikutuksessa (McCarthy, 1994). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tunnejohtamisen, tunneälyn ja empaattisen johtajuuden näkökulmille, joiden kautta tarkastellaan esihenkilöiden kykyä tunnistaa, ymmärtää ja tukea työntekijöiden tunnekokemuksia työyhteisössä (Pastor, 2014; Gooty ym., 2010; Kock ym., 2019). Tunteita tarkastellaan työyhteisön vuorovaikutukseen, tunteiden säätelyyn ja tunneilmapiiriin kytkeytyvinä ilmiöinä, jolloin huomio kohdistuu erityisesti siihen, miten työntekijöiden tunnekokemukset rakentuvat

vuorovaikutuksessa sekä millä tavoin esihenkilöiden toiminta vaikuttaa tunteiden käsittelyyn työyhteisössä (Lively & Weed, 2014; Connelly & Torrence, 2018).

Tämän osion alaluvuissa käydään seuraavaksi läpi tarkemmin tutkimuskysymykset, tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä koko tutkielman rakenne.

### **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, miten tunnejohtaminen rakentuu työyhteisössä sekä millainen merkitys sillä on työntekijöiden tunnekokemuksille, vuorovaikutukselle ja työhyvinvoinnille. Tutkimus kohdistuu erityisesti esihenkilöiden tunnejohtamisen keinoihin ja siihen, miten työntekijöiden tunnekokemukset muodostuvat työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten tunteet näkyvät työntekijöiden yksilöllisinä kokemuksina sekä laajemmin työyhteisön yhteisenä tunneilmapiirinä ja millä tavoin esihenkilöiden toiminta rakentaa ja ohjaa näitä kokemuksia työssä. Tutkimus kuvaa tunnejohtamista työyhteisössä tapahtuvana vuorovaikutuksellisenä ilmiönä, jossa työntekijöiden tunnekokemukset muotoutuvat sosiaalisten suhteiden, vuorovaikutuksen ja organisaation toimintatapojen kautta.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten tunnejohtaminen määrittyy työyhteisön johtamisen kontekstissa?
- 2) Miten työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyvät työn tekemiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen?
- 3) Millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä?

Näiden kysymysten avulla tutkimus tuottaa syvempää ymmärrystä tunnejohtamisen ilmiöstä, keinoista ja merkityksestä työyhteisön toiminnassa. Tutkielma palvelee esihenkilötyötä, jossa tunnejohtamisen keinojen käyttö voi tukea työntekijän hyvinvointia ja kokonaisvaltaista kukoistamista työssä (*flourishment*) (Fredrickson, 2004).

## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

*Tunne*: Toiselta käsitteeltään emotioni, määritellään tyypillisesti lyhytkestoiseksi ja intensiiviseksi tilaksi, joka koetaan sekä psyykkisesti että fyysisesti ja sitä voidaan tarkastella psykologisena kokonaisuutena, johon sisältyy kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä prosesseja, jotka aktivoituvat jonkin ärsyksen seurauksena (Anthony & muut, 2012).

*Mieliala*: Tunteisiin liittyvä pidempikestoinen ja vähemmän selkeästi rajautuva tila (Anthony & muut, 2012). Toisin kuin yksittäiset tunteet, mieliala vaikuttaa taustalla ja sävyttää kokemuksia pidemmällä aikavälillä (Ekman, 2016).

*Autonominen hermosto*: tahdosta riippumaton järjestelmä, joka säätelee kehon toimintaa ja jakautuu parasympaattiseen (rauhottava) ja sympaattiseen (aktivoiva) hermostoon (McCorry, 2007). Tunteet aktivoivat hermoston toimintaa ja voivat joko vireyttää tai rauhoittaa hermostoa (Kop ja muut, 2011).

*Tunneilmasto*: työyhteisössä vallitseva tunteiden kokonaisuus - millaisia tunteita koetaan, miten niitä ilmaistaan ja miten niitä sallitaan. Se rakentuu vuorovaikutuksessa ja vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen sekä kokemukseen turvallisuudesta (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020).

*Tunnejohtaminen*: johtamisen kyvyt ja keinot, joilla pyritään vaikuttamaan yksilöiden ja yhteisön tunteisiin organisaatiossa. Termille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, ja sitä kuvataan kirjallisuudessa myös esimerkiksi tunneälyn, empaattisen johtajuuden ja tunteiden hallinnan käsitteillä (Wan & muut, 2022; Choudhary & muut, 2017; Pastor, 2014; Kock & muut, 2019). Yhteistä näille eri käsitteille on tavoite ohjata tunteita siten, että ne tukevat esimerkiksi ilmapiiriä, motivaatiota ja organisaation tavoitteiden saavuttamista.

*Empaattinen johtajuus*: johtamistapa, jossa esihenkilö pyrkii ymmärtämään alaisten tunteita ja näkökulmia sekä vahvistamaan tunneturvaa työyhteisössä (Kock & muut, 2019). Se perustuu empatiaan eli kykyyn tunnistaa ja huomioida toisen tunnetila sekä osoittaa

ymmärrystä sanojen ja tekojen kautta, mikä lisää työntekijän kokemusta kuulluksi tulemisesta ja tuetuksi saamisesta (Kock & muut, 2019).

*Tunneäly*: kyky tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia sekä muiden tunteita, niiden ilmaisua ja taustatekijöitä (Pastor, 2014). Tunneäly sisältää myös tunteiden säätelyn ja hyödyntämisen eri tilanteissa, ja sitä pidetään keskeisenä osana toimivaa tunnejohtamista - tunneälykäs esihenkilö pystyy huomioimaan työntekijöiden tunnetiloja ja hyödyntämään tätä ymmärrystä vuorovaikutuksen ja johtamisen tukena (Gooty & muut, 2010).

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen luku sisältää johdannon, toinen luku teoria-osuuden, kolmas luku tutkimuksen toteutuksen, neljäs luku tutkimustulokset ja viides luku pohdinnan.

Toisessa luvussa tarkastellaan tutkimukseen liittyvää teoriaa, joka keskittyy tunteiden sekä tunnejohtamisen perusteoriaan. Ensimmäinen alaluku alkaa osiolla, joka sisältää viitekehyksen tunneteorialle. Seuraava alaluku käsittelee tunteiden mekanismeja ja tunnejärjestelmän yksilöllisiä eroja. Tämän jälkeen tarkastellaan tunteiden merkitystä työelämässä. Tunnejohtamista avataan teoriaosuudessa käsittelemällä tunnejohtamiseen liittyvää perusteoriaa, tunneälyä ja empatiaa sekä aiemmassa tutkimuksessa löytyneitä tunnejohtamisen keinoja ja niiden merkitystä työntekijän työhön.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Ensimmäinen alaluku käsittelee tutkimusmenetelmää ja lukuun on koottu tutkimuksen kulkuun liittyneet pääpiirteet. Tämän jälkeen avataan tarkemmin tiedonkeruumenetelmää ja saatua aineistoa, sekä sitä miten aineistoa on analysoitu. Viimeisessä alaluvussa analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Neljännessä luvussa on käsitelty tutkimustuloksia. Tulokset on avattu kolmen teeman avulla, jotka perustuvat tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Jokaisen pääteeman alle on muotoutunut alateemoja aineistolähtöisesti. Alaluvuissa kerrotaan alateemoista, niiden syntymisestä ja esitellään teemoihin liittyviä alkuperäisiä sitaatteja.

Tutkimuksen viimeinen, viides luku on pohdinta ja se sisältää tutkimuksessa muodostuneet keskeisimmät tutkimustuokset ja johtopäätökset. Luku koostaa sen, mitä keskeisiä havaintoja tutkimuksesta löydettiin, mallintaa tutkimushavainnot kuviolla ja esittää suosituksia, joita tutkimuksesta voidaan johtaa. Viidennen luvun alaluvuissa käsitellään lisäksi tutkimuksen toteuttamiseen ja tehtyihin valintoihin liittyviä rajoitteita, sekä esitellään tutkimuksesta johdettavia jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi tutkielmasta esitetään käytetyt lähteet.

## 2 Tunteet ja tunnejohtaminen työelämässä

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä tutkimuksen kannalta keskeisiä näkökulmia tunteisiin ja tunnejohtamiseen työelämässä. Luvussa käsitellään tunteiden ja mielialan määritelmiä, tunteiden biologisia ja psykologisia mekanismeja sekä yksilöllisiä eroja tunnekokemuksissa. Lisäksi tarkastellaan tunteiden vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja työssä suoriutumiseen sekä sitä, miten tunnejohtaminen, tunneäly ja empaattinen johtajuus näkyvät työyhteisön vuorovaikutuksessa ja esihenkilötyössä

### 2.1 Tunteiden perusta ja määritelmät

Tunteet kuuluvat ihmisen kokemuksiin ja vuorovaikutukseen, minkä vuoksi ne ovat läsnä myös työelämässä ja työyhteisöjen toiminnassa. Ne ovat osa ihmisyyttä ja siksi erottamaton osa arkeamme. Tunne, eli emotio tai tunnetila, on lyhytkestoinen ja usein voimakas psyykinen ja fyysinen kokemus, johon liittyy kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä prosesseja, jotka aktivoituvat jonkin ärsykkeen seurauksena (Anthony & muut, 2012). Mieliala on tunteisiin liittyvä erillinen osa, joka kestää ajallisesti pidempään, on vaikeammin hahmotettavissa ja sävyttää kokemuksia pidemmällä aikavälillä (Anthony & muut, 2012; Ekman, 2016). Empiirinen tunnetutkimus on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina esimerkiksi ennen tunnetutkimuksen kehittymistä tunteita ja mielialaa ei useinkaan erotettu toisistaan (Ekman, 2016).

Tunteita nähdään psykologisina kokonaisuuksina, joihin liittyy kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä prosesseja, jotka aktivoituvat jonkin ärsykkeen seurauksena (Anthony & muut, 2012). Tunne voidaan käsittää palautteena tai reaktiona emotionaaliseen ärsykkeeseen, jolloin ärsykkeestä muodostuu näkemys somatosensorisen järjestelmän kautta (Russell, 2009). Tähän teoreettiseen näkökulmaan liittyy emotionaalien käytös (*emotional behaviour*), joka on ärsykkeen muodostaman tunteen aiheuttamaa käytöstä (Russell, 2009). On olemassa myös erilaisia teoreettisia näkökulmia, kuten se, että yksilön käytös taas olisikin pääosa tunteiden aiheuttajana (James 1884).

McCarthy (1994) mukaan tunteita ei tule ymmärtää pelkästään yksilön biologisina tai sisäisinä kokemuksina, vaan ne voidaan nähdä sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuvina ilmiöinä. Hänen mukaansa tunteet syntyvät ja saavat merkityksensä kulttuurisissa käytänteissä, kielessä, vuorovaikutuksessa ja yhteiskunnallisissa rakenteissa, jotka määrittävät, miten tunteita tunnustetaan, ilmaistaan ja tulkitaan. Näin ollen tunteet eivät ole universaaleja ja muuttumattomia, vaan historiallisesti ja kulttuurisesti muovautuvia kokemuksia, joiden kautta myös yksilön identiteetti rakentuu sosiaalisesti.

Tunneteorioiden ja -tutkimusten haasteena nähdään erilaiset tekijät, kuten vallitseva kulttuuri, kieli ja emotionaalisen käyttäytymisen erot eri yhteisöissä, sekä tunteiden eriävät määritelmät, vaikeasti huomattavat päällekkäiset tunteet, tunnekokemusten subjektiivisuus (Russell, 2009). Tutkijat ovat kuitenkin määritelleet perustunteita, joissa on pystytty huomaamaan prototyyppejä toistuvia käytöksellisiä ilmaisuja ja mitattavia piirteitä, jotka esiintyvät samoina eri konteksteissa (Tracy & Randels, 2011).

Yleisimpiä tutkijoiden yhdessä hyväksymiä perustunteita ovat ilo (*happiness*), suru (*sadness*), pelko (*fear*), viha (*anger*) ja inho (*disgust*) (Ekman, 2016, Ekman & Cordaro, 2011, Izard, 2011, Levenson, 2011; Tracy & Randels, 2011). Ekman (2016) teetti kyselytutkimuksen 250 alan tutkijalla, jossa näiden perustunteiden lisäksi äänestettiin häpeä (*shame*), hämmästyminen (*astonishment*) ja nolostuminen (*embarrassment*) (40–50%), syyllisyys (*guilt*) (37%), kunnioitus (*respect*) (31%) ja kipu (*pain*) (28%). Muita tutkijoiden ehdottamia perustunteita ovat kiinnostus (*interest*) (Izard, 2011, Levenson, 2011; Tracy & Randels, 2011), halveksunta (*contempt*) (Izard, 2011, Ekman & Cordaro, 2011; Tracy & Randels, 2011, Ekman, 2016), raivo (*rage*) (Panksepp & Watt, 2011; Tracy & Randels, 2011) ja rakkaus (love) (Levenson, 2011, Tracy & Randels, 2011, Ekman, 2016).

Tunteiden luokittelua negatiivisiksi ja positiivisiksi on kritisoitu, sillä yksittäisillä tunteilla voi olla sopeutuvia tai haitallisia vaikutuksia: esimerkiksi hymyily voi olla pilkallinen, viha lisätä rohkeutta ja suru herättää empatiaa, mikä tekee tunteen jaottelusta ja

tunnekokemuksen merkityksestä haasteellista (Izard, 2007). Tässä tutkimuksessa kyseistä jaottelua käytetään kuitenkin selkeyden vuoksi, jotta lukijan on helpompi hahmottaa, millaisiin tunnekokemuksiin pääsääntöisesti eri yhteyksissä viitataan.

## 2.2 Tunteiden mekanismit ja yksilölliset erot

Normatiivisissa olosuhteissa negatiivisiksi koetut perustunteet esiintyvät positiiviseksi koettuja perustunteita harvemmin ja niiden kesto on myös lyhyempää (Izard, 2007). Toisaalta yksilölliset piirteet määrittelevät tunteiden kokemisen herkkyyttä ja vaikuttavuutta, jolloin kielteisiä tunteita saatetaan kokea usein ja niiden vaikutus voi kestää pitkään (Kop & muut, 2011).

Ihmiset reagoivat jokapäiväisiin tilanteisiin eri tavoin: toiset ovat taipuvaisia korkeaan positiiviseen tunne-elämään, jolloin päällisiä tunteita ovat energisyys, innokkuus, iloisuus ja itseluottamus, kun taas toiset ovat taipuvaisia negatiiviseen tunne-elämään, jolloin negatiiviseksi koetut tunteet ovat enemmän ja voimakkaammin läsnä (Watson, Clark, & Harkness, 1994; Heponiemi & muut, 2001). Tällaisia taipumuksia ohjaavat autonominen hermosto, johon kuuluvat parasympaattinen ja sympaattinen hermosto (McCorry, 2007), sekä käyttäytymisen lähestymisjärjestelmä BAS (*behavioral approach system*) ja käyttäytymisen estojärjestelmä BIS (*behavioral inhibition system*) (Carver & White, 1994; Segarra & muut, 2014).

Autonominen hermosto on tahdosta riippumaton aktiivinen kehon järjestelmä, joka säätelee sydänlihasta, sileää lihasta ja rauhasia, joiden kautta se vaikuttaa kaikkien kudosten ja koko elinjärjestelmien toimimiseen (McCorry, 2007). Autonominen hermosto jakautuu parasympaattiseen ja sympaattiseen hermostoon: parasympaattinen hermosto aktivoituu rauhallisissa tilanteissa, jolloin keho lepää madaltamalla sykettä ja esimerkiksi ruoansulatus toimii paremmin. Sympaattinen hermosto taas aktivoituu hätätilanteissa ja muissa nopeaa toimintaa vaativissa tilanteissa, jolloin keho valmistautuu toimintaan

vireystilaa nostattamalla ja seurauksena voi olla esimerkiksi verenpaineen ja sykkeen nousu, sekä hikoilu (McCorry, 2007).

Tunteet ovat osatekijöitä parasympaattisen ja sympaattisen hermoston aktivoitumisessa. Kop ja muut (2011) tutkivat tunteiden vaikutusta autonomisen hermoston toimintaan tarkastelemalla sykevaihteluja ja aivojen etuotsalohkotoimintaa tehtävissä, jotka laukaivat erilaisia tunnereaktioita. Tutkimuksessa saatiin selville, että tehtävien sävy vaikuttaa syntyneisiin tunteisiin ja tätä kautta sydämen sykkeeseen. Positiiviset tunteet aktivoivat vasenta etuotsalohkoa, mikä linkittyy parasympaattisen hermoston toimintaan. Negatiiviset tunteet taas aktivoivat oikeaa etuotsalohkoa, mikä liittyy sympaattisen hermoston toimintaan.

Toinen tunne-elämään vaikuttava järjestelmä on käyttäytymisen lähestymisjärjestelmä (BAS) ja käyttäytymisen estojärjestelmä (BIS). BIS-järjestelmä aktivoituu erilaisista ärsykeistä ja synnynnäisistä peloista, jolloin käynnissä oleva tekeminen keskeytyy, vetäytyminen alkaa ja kehon huomiotila nousee: erilaisia tunteita, kuten pelko, ahdistuneisuus, turhautuminen ja surullisuus, voi syntyä välttelemisjärjestelmän aktivoitumisen seurauksena (Gray, 1990; Heponiemi, 2001). BAS-järjestelmä aktivoituu ärsykeillä, jotka liittyvät palkitsemiseen tai rangaistuksen lopettamiseen, ja siitä syntyviä tunteita voi olla toivo, ilo ja onnellisuus (Gray, 1990; Heponiemi, 2001).

Heponiemi ja muut (2001) tutkivat 95 satunnaisesti valitun 21–39-vuotiasta miehen ja naisen BIS- ja BAS järjestelmän aktivoitumista stressissä. Tutkimus suoritettiin luomalla erilaisia tehtäväkokonaisuuksia, joihin yhdistettiin erilaisia mukavia tehtäviä, sekä haastavampia tehtäviä, joissa oli stressoreita, eli stressiä luovia tekijöitä, kuten aikapainetta. Osallistujia pyydettiin kuvailemaan syntyneitä reaktioita ja niiden voimakkuutta. Tutkimuksesta lisäksi selvisi, että BAS-herkkyys liittyi positiivisiin tunnetiloihin, jotka aktivoituivat miellyttävissä tehtävissä, kun taas BIS-herkkyys huomattiin epämiellyttävissä tehtävissä. Järjestelmät aktivoituivat odotetusti ja yksilöt, joilla löytyy taipuva herkkyys aktivoituneelle hermostolle, erottuivat perusjoukosta. Tutkimuksen suurin rajoitus liittyy

tutkimuksen osallistuneiden itsearviointiin, johon vaikuttaa erityisesti tulkinnan erot termistössä, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja yleistettävyyteen.

### 2.3 Tunteiden vaikutus työhön

Työntekijöiden tunnekokemuksiin ja niiden vaikutuksiin työssä liittyy yksilöllisiä eroja, jotka näkyvät esimerkiksi stressiherkkyydessä, tunteiden voimakkuudessa ja tavoissa reagoida erilaisiin tilanteisiin. Tunteiden mekanismit ja yksilölliset erot-osiossa käsitellyssä Heponiemen ja muiden (2001) tutkimuksessa selvisi, että BIS-herkkyys voi altistaa korkeammalle stressiherkkyydelle ja tunteiden kuohunnalle tilanteissa, joissa esiintyy stressiä. BIS-herkällä ihmisellä on taipumus kokea paljon negatiivisia tunteita, he järkytyvät helposti ja selviytyminen vaativista tilanteista on hankalaa. BAS-herkkyys taas näkyi parempana suorituksena reaktiotehtävässä ja yleisesti herkkyytenä kokea positiiviseksi kuvailtuja tunteita läpi tehtävien. Tutkimus osoitti lisäksi, että BIS- ja BAS-herkkyydet vaikuttavat huomion suuntaamiseen, joko negatiivisia tai kannustavia vihjeitä suosimalla, mikä vahvistaa entisestään järjestelmän luomaa asetelmaa.

Kopin ja muiden (2011) tutkimus taas vahvisti, että tunteet aktivoivat joko sympaattista tai parasympaattista hermostoa, jolloin kehoon syntyy erilaisia rauhoittavia tai aktivoivia olotiloja. Sympaattisen hermoston aktivoitumisen aiheuttama stressitila luo kehon ja mielen toimintaa heikentävän vaikutuksen pidemmällä aikavälillä (McCorry, 2007). Herkkyyteen kokea negatiivisia tunteita vaikuttaa myös persoonallisuus: Costa ja McCraen luomaan Big Five persoonallisuusmalliin kuuluva neuroottisuus kertoo taipumuksesta vahvaan tunnevaihteluun ja taipumuksesta kokea etenkin negatiivisia tunteita (Costa & McCrae, 1992; Wood & muut, 2022).

Wood ja muut (2022) tutkivat negatiivisten tunteiden vaikutusta tehtäväsuoriutumiseen. Tehtäväsuoriutuminen (*task performance*) on suorituskäytännön liittyvä termi, joka kuvaa toimia, jotka edistävät organisaation ydinprosessia tasolta, jossa käsitellään organisaatioon suoraan vaikuttavia tehtäviä (Borman & Motowildo, 1997.) Tutkimuksessa

tehtäväsuoriutumista havainnoitiin vertaamalla tunteita ja suoriutumista kiinalaisessa yliopistossa automaatiotekniikan kurssilla kerättyjen tulosten perusteella. Tehtävään liittyviä negatiivisia tunteita mitattiin kolmen viikon ajan 83 opiskelijalla ja ne mallinnettiin tilanteisiin sidotuiksi tunteiksi (*situational contingent emotions*). Opiskelijoilta lisäksi mitattiin neuroottisuuden vahvuus, jota peilattiin tutkimuksen antamiin tuloksiin tunteiden vaikutuksesta suoriutumiseen.

Woodin ja muiden tutkimuksessa selvisi, että negatiiviset tunteet ovat yhteydessä vaikeuksiin suorituksessa. Negatiivisten tunteiden aiheuttava stressitila hidastaa työn tahtia, alentaa motivaatiota ja vaikeuttaa yhteistyötä muiden kanssa. Tietyissä olosuhteissa huomattiin kuitenkin suoritusta tukeva vaikutus: henkilöt, joilla on matala neuroottisuus, hyötyivät hetkellisistä negatiivisista tilanteeseen liittyvistä tunteista. Hetkelliset, tehtävään liittyvät, negatiiviset tunteet auttoivat tällöin tehtävässä ongelmanratkaisussa ja oppimisessa. Neuroottisuuden ollessa korkeampi, ei negatiivisten hetkellisten tunteiden hyötyä löydetty.

Negatiiviset tunteet vieraannuttavat ihmistä toisista ja aiheuttavat fyysistä ja henkistä stressiä (Pastor, 2014). Kielteiset tunteet ovat perusteellisessa roolissa silloin, kun tulleeeseen ärsykeeseen tarvitaan nopeaa automaattista reaktiota (Izard, 2007). Tänä päivänä kielteiset tunteet eivät ole yhtä perustavanlaatuisessa asemassa eloonjäämisen kannalta kuin aiemmin historiassa (Fredrickson, 2004), mutta nykyäänkin ne saattavat myös toimia motivaatiotekijöinä, jolloin kielteinen tunnetila saa henkilön toimimaan (Pastor, 2014).

Kurian ja Thomas (2022) tutkivat katsauksessaan positiivisten tunteiden, kuten kiitollisuuden, tyytyväisyyden, innostuneisuuden, kiinnostuksen, myötätunnon ja toivon, vaikutusta suoriutumiseen ohjelmistokehityksessä. Ohjelmistokehitys valittiin tutkimuskohteeksi sen vaativan luonteen perusteella: työhön kuuluu kognitiivista osaamista, analyttisyyttä ja ongelmanratkaisukykyä. Katsaus keräsi aiheen tutkimuksia laajasti

ohjelmistokehityksen ja myönteisten tunteiden vaikutuksesta vuosilta 2000–2021, ottaen lähestymiskulmaksi positiivisen psykologian.

Katsauksessa tuloksena oli selvä linjaus positiivisten tunteiden vaikutuksesta suoriutumiseen: myönteiset tunteet helpottavat tavoitteiden saavuttamista olemalla osatekijä suoritukseen, tyytyväisyyteen, motivaatioon ja vähentyneeseen stressitasoon (Sahu & Srivastava, 2017; Kurian & Thomas, 2022). Fredricksonin (2004) tutkimuksen samantyyppisessä asetelmassa myönteiset tunteet vaikuttivat ohjelmistokehittäjillä kognitiiviseen suoritukseen resurssien lisääntymisellä, joka vaikutti ongelmanratkaisuun, luovuuteen ja joustavaan ajatteluun, sekä sosiaalisiin resursseihin, jotka edistivät yhteistyötä ja kommunikaatiota. Tällainen kognitiivisen ja sosiaalisten resurssien kehitys parantaa motivaation säätelyä stimuloimalla dopamiinituotantoa, jolloin sinnikkyys lisää positiivisia tunteita entisestään.

Kurian ja Thomas (2022) raportoivat katsauksessa ohjelmistokehityksen työn stressaavuuden luonnetta, jolloin myönteiset tunteet ja niiden luoma kognitiivinen joustavuus, auttavat muuttuvien tilanteiden hallittavuutta ja työskentelyä useissa projekteissa samanaikaisesti. Lisäksi huomattiin, että myönteiset tunteet ovat liitännässä tietoisuuteen, jolloin flow-tila, eli uppoutuminen tekemiseen, on helpompi saavuttaa ja seurauksena yksilön suoriutuminen kohenee. Kokonaisuudessaan katsaus esitti, että koettujen myönteisten tunteiden avulla suoriuduttiin paremmin kognitiivisissa haasteissa, luovissa tehtävissä sekä vuorovaikutuksessa, jolloin tehtävässä suoriutuminen oli mitattuna parempaa.

Positiivisten tunteiden on löydetty tukevan hyvinvointia: positiivisia tunteita kokevat sairastuvat harvemmin, positiiviset tunteet tukevat yksilön mielenterveyttä, resilienssiä ja luovuutta sekä vahvistavat ihmissuhteita organisaatiossa (Hazelton, 2014). Myönteiset tunnekokemukset edistävät miellyttäviä suhteita ja nostattavat uteliaisuuden, jolloin uusiin asioihin tartutaan herkemmin (Pastor, 2014). Positiiviset tunteet tukevat kokonaisuudessaan suoriutumista ja ovat myös lopputuotteita menestyksestä ja tehtävissä

onnistumisesta (Hazelton, 2014). Varhaisessa kehityksessä esiintyvät positiiviset tunteet, kuten ilo, kiinnostus ja tyytyväisyys, liittyvät lapsuudessa oppimiseen ja uuden tutkimiseen (Izard 2007). Nämä opitut tunnemallit ilmaantuvat myöhemmin elämässä vastaavissa tilanteissa ja ovat yhteydessä kykyyn oppia uutta sekä siihen, miten uusiin tilanteisiin sekä muutokseen reagoidaan (Izard 2007).

## **2.4 Tunnejohtaminen, empaattinen johtaminen ja tunneäly**

Tunteiden ohjaamisen ja hallinnan on katsottu alkavan säädellyssä vuorovaikutuksessa ensisijaisesti terapeuttisina yhteyksinä 1900-luvun puolivälissä, jolloin potilaita on johdatettu positiivisempiin ja rakentavampiin tunnetiloihin (Lively & Weed, 2014). Tänä päivänä kiinnostus tunnejohtamiseen on kasvanut ja sitä pidetäänkin työkaluna niin työyhteisöissä kuin yksilön henkilökohtaisessa elämässä (Ekman, 2016).

Tunnejohtamisen määritelmä ei ole vakiintunut. Tunnejohtajuutta kuvailevia erilaisia termejä on käytetty englanniksi mm. ”emotional leadership” (Wan & muut, 2022), ”emotion management” (Choudhary & muut, 2017) ja osa tutkimuksista viittaa tunnejohtamisen teemoihin käyttäen termiä tunneäly ”emotional intelligence” (Pastor, 2014), sekä empaattinen johtajuus ”empathic leadership” (Kock & muut, 2019). Näillä termeillä viitataan usein kuitenkin samaan ilmiöön, tunnejohtamiseen, joka liitetään johtamisen kykyihin ja keinoihin, joilla organisaation jäsenten tunteisiin vaikutetaan, pyrkien vaikuttamaan mm. tunneilmapiiriin, tunteiden hallintaan, motivaatioon ja innostukseen, organisaation tavoitteiden mukaisesti (Wan & muut, 2022). Tunnejohtamisen keinoina voidaan pitää siis tapoja, joilla positiivisia tunteita vahvistetaan ja negatiivisten tunteiden hallintaa tuetaan (Lively & Weed, 2014).

Tunnejohtamista voidaan tarkastella yksilötasolla, jolloin omia tunteita johdetaan esimerkiksi tunteita tunnistamalla, ymmärtämällä ja säätelyllä, sekä yhteisötasolla, jolloin tunnetaidoilla vaikutetaan muiden tunteisiin ja pystytään näin ylläpitämään ihmissuhteita ja ratkaisemaan konflikteja (Lively & Weed, 2014). Tässä tutkimuksessa

tarkastellaan esihenkilöiden tunnejohtamista yhteisötasolla ja tämä teoriaosio keskittyy yhteisötason tunnejohtamiseen.

**Tunteiden tunnistaminen** on yksi tunnejohtamisen lähtökohta - työntekijöiden tunteiden johtaminen vaatii kykyä arvioida tunnetiloja, sekä tunnistaa niiden aiheuttajia ja seurauksia (Connelly & Torrence, 2018). Suoran tunteiden hallitsemisen sijaan on korostettu eri tunnetilojen piirteiden ymmärtämistä ja hyväksymistä, jolloin huomataan tukevia tekijöitä, joista tunteiden kokija voi saada apua (Gooty & muut, 2010). Myös erilaisten **tunteiden merkitysten ymmärtäminen** ja **tunteiden vahvistaminen** kuuluvat tunnejohtamiseen (Lively & Weed, 2014). Positiiviset tunteet voivat kehittää terveyttä, sosiaalisia suhteita, tehokkuutta ja joustavuutta luoden kokonaisvaltaisen kukoistamisen (*flourishment*) (Fredrickson, 2004). Kehittävien tunteiden vahvistaminen ja haastavien tunteiden hallinnan tukeminen ovat esihenkilön työkaluja, jotka vahvistavat henkilöstön hyvinvointia (Lively & Weed, 2014).

Kock ja muut (2019) kehittivät termin **empaattinen johtajuus**, joka selittää johtajan ja alaisen tunnesuhdetta ja tapaa, jolla johtaja panostaa tunneymmärrykseen, sekä luomaan tunneturvaa. He määrittelevät empatian olevan taito tilanteen ymmärtämisestä ja muiden näkökulmista välittämisestä. Kockin ja muiden mukaan empaattinen johtajuus auttaa johtajia ymmärtämään alaisten tunnetiloja, jolloin tunteiden käsittelyn tuki on tehokkaampaa. Tällainen alaisten tunnetilojen ymmärrys ja sen osoittaminen luo alaiselle tunnustusta ja vahvistaa turvallisuuden kokemusta.

Empatian konkreettisia keinoja Kockin ja muiden (2019) mukaan on ensimmäiseksi sanat: sanoilla osoitetaan, että toinen kuullaan ja heränneitä tunteita ymmärretään. Toiseksi empatiaan liittyy teot, jolloin etsitään esimerkiksi tukevia keinoja, joilla toista voidaan auttaa esitetystä asiasta. Tällaisena tilanteena Kock ja muut esittivät esimerkiksi ongelmatilanteet niin henkilökohtaisessa elämässä, kuin työtehtävässä. Vaikeuksien ymmärtäminen, rohkaiseminen ja tukeminen, sekä konkreettiset keinot, kuten lisääjän

antaminen ja joustavuus, lisäävät positiivisia affektiivisia tiloja ja viestivät johtajan välittämisestä ja halukkuudesta auttaa.

Empatian lisäksi myös **tunneäly** on tunnejohtamiseen vahvasti liitetty piirre ja taito. Tunneäly (*emotional intelligence*), eli kyky ymmärtää tilanteita, signaaleja, tunnetiloja, ilmaisi, sekä tunteiden taustatekijöitä, niin itsellä kuin muillakin (Pastor, 2014), on osa toimivaa tunnejohtamista, jolloin tunneälystä hyödytään esimerkiksi kykynä osata sitouttaa henkilöstöä tunnetasolla (Gooty & muut, 2010). Pastor (2014) eritteli tutkimuksessaan tunneälykkyyden osatekijät: omien ja muiden tunteiden arvioiminen ja ilmaisu, sekä omien ja muiden tunteiden säätely ja käyttö. Tällöin tunneälykäs esihenkilö ymmärtää työntekijän tunteiden ilmentymistä, niiden syitä sekä seurauksia ja osaa näin käyttää tunnestrategioita, joiden avulla työntekijän tunteiden huomioiminen ja käsittely voi olla tehokkaampaa.

Empatia ja tunneäly ovat keinoja vaikuttaa toisen tunteisiin, jolloin muiden tunnetilojen herkkä havainnointi ja ymmärtäminen tukevat tunteisiin reagoimista tilanteeseen rakentavalla tavalla (Gooty & muut, 2010). Muita tunnejohtamisen keinoja on esitetty aikaisemmassa tutkimuksessa olevan mm. **konfrontaatioisten mielentilojen välttäminen**, kuten vahvan negatiivisesti vaikuttavan ja epärakentavan reaktion välttäminen (Ostell, 1996; Gooty & muut, 2010). Connally ja Torrence (2018) esittivät samankaltaista keinoa, **kognitiivista uudelleenarviointia**, jossa hankalaksi koettuja tunteita herättävää tilannetta, kuten palautteen antoa, valmistellaan etukäteen ottamalla huomioon mahdolliset syntyvät negatiiviset tunteet, jolloin viesti pyritään välittämään sensitiivisesti työntekijän omien tunteiden kohtaamisen tarpeiden pohjalta.

Connellyn ja Torrencen (2018) mukaan henkilöstön tunteisiin voi olla mahdollista reagoida sellaisella tavalla, jossa **tunteita ohjataan toiminnallisuudella** linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Heidän mukaansa tunteita herättävässä tilanteessa työntekijä usein lisää, vähentää tai ylläpitää tunnetta itse omalla käytöksellään. Tällainen vahvistus, ylläpito tai heikennys on Livelyn ja Weedin (2014) mukaan usein pohjimmiltaan

sosiaaliseen rooliin sopimista, mikä ei aina mene linjassa organisaatiota tukevan käytöksen kanssa. Lively ja Weed lisäävät, että tunteiden ilmentyminen sekä hallinta voivat olla tietoista tai tiedostamatonta, ja ne liittyvät vahvasti siihen, miten erilaiset vuorovaikutustilanteet tulkitaan. Osalle tunteiden ymmärtäminen ja säätely onkin todella hankalaa, jolloin taitava tunnejohtaja voi olla apuna vieden tilannetta tarvittavalla herkkyydellä (Connelly & Torrence, 2018).

Aiemmassa tunnejohtamisen tutkimuksessa on esitetty pohdintaa siitä, onko tunnejohtaminen ja siihen liittyvät taidot yksilön henkilökohtaisia piirteitä vai kehitettävissä oleva ominaisuus (Pastor, 2014). Dulewicz ja Higgs (2004) esittävät, että emotionaalista älykkyyttä voidaan kehittää onnistuneesti tietyillä osa-alueilla: esimerkiksi itsetietoisuus ja vuorovaikutteiset elementit, sekä herkkyyys ja vaikuttavuus, ovat helpommin kehitettäviä piirteitä, kun taas esimerkiksi intuition ja tunnollisuuden on katsottu olevan piirteitä, joita on hankalampaa kehittää. Näin ollen voidaan katsoa, että tunnejohtamisen ja suoriutumisen yhteinen tekijä, tunneäly, on myös ainakin osittain kehitettävissä oleva piirre.

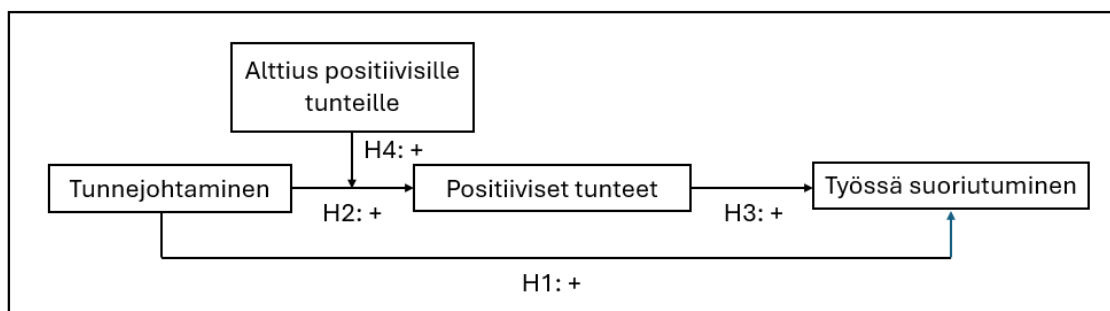
Pastorin (2014) mukaan henkilöillä, joilla on klassista älykkyyttä, jota voidaan verrata esimerkiksi älykkyydosamäärään, ei kuitenkaan ole välttämättä sellaista inhimillistä osaa-mista ja ominaisuuksia, jotka edistäisivät vuorovaikutuksellisten piirteidensä kautta työtehtävissä menestymistä. Pastorin mukaan tunneälyyn ja emotionaaliseen älykkyyteen organisaatiossa liittyy esimerkiksi aktiivinen kuuntelu, sanaton viestintä ja tilanteiden sekä ilmapiirin syvälinen tulkinta, jolloin omia, sekä muiden emotionaalisia tiloja pystytään hyödyntämään. Lisäksi tunnetaitoinen esihenkilö osaa johtaa henkilöstöä omiin vahvuuksiinsa syvälinen tulkintakykynsä ansiosta ja näin löydetyn potentiaalın kautta vahvistaa työntekijän tunnekokemusta.

## **2.5 Tunnejohtamisen vaikutus työntekijään**

Esihenkilön käyttämät tunnejohtamisen keinot voivat vaikuttaa henkilöstöön niin rakentavalla, kuin heikentävällä tavalla (Connelly & Torrence, 2018). Tunnejohtamisessa tärkeäksi on nähty erityisesti positiivisten tunnekokemusten vahvistaminen ja

negatiivisten tunnekokemusten tukeminen (Gooty & muut, 2010). Negatiiviset tunnekokemukset luovat painavamman muistijäljen, jolloin yhtä negatiivista tapahtumaa vastaa kolme positiivista tapahtumaa (Hazelton, 2014). Negatiivisten muistijälkien painavuuden takia on erityisen tärkeää keskittyä työyhteisön tunnejohtamisen keinoihin ja syntyvään tunneilmastoon, jossa tunteet tarttuvat ja siirtyvät tiimeissä lopulta vaikuttaen koko organisaatiotasolla (Hazelton, 2014).

Aiemmassa tutkimuksessa on tutkittu esihenkilön tunnejohtamisen keinojen vaikutusta työntekijän suoriutumiseen ja hyvinvointiin organisaatiossa. Wan ja muut (2022) tutkivat tunnejohtamisen vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen tarkastelemalla tunteiden affektiivisuutta, alaisten positiivisten tunteiden vaikutusta sekä alttiutta kokea positiivisia tunteita (kuvio 1). Tutkimus suoritettiin Pekingissä konepajateollisuuden yrityksessä ja siihen osallistui 400 satunnaisesti valittua työntekijää, joista 71 % oli miehiä. Tutkimus tehtiin kyselyllä, johon kuului tunneosaamisen, tunneulottuvuuden, työssä suoriutumisen sekä emotionaalisen alttiuden arviointia. Kyselystä saatiin 362 pätevää vastausta, joista tehtiin hierarkkinen korrelaatioanalyysi.



**Kuvio 1.** Tutkimusmalli (Wan & muut, 2022).

Wanin ja muiden tutkimuksessa selvisi, että tunnejohtamisella on merkittävä positiivinen vaikutus alaisten suoriutumiseen työssä. Tunnejohtamisen nähtiin vaikuttavan positiivisten tunteiden kokemiseen ja vuorovaikutuksen avoimuuteen, mikä vahvisti työsuoritusta. Positiiviset tunteet vahvistavat yksilön motivaatiota ja aktivoitumista, jolloin yksilö on luovempi ja työhön liittyvää käytöstä on helpompaa ylläpitää. Tutkimuksessa

työntekijän alttius positiivisille tunteille vahvisti tunnejohtamisen vaikuttavuutta, jolloin tunnejohtaminen vaikutti aktiivisesti positiivisia tunteita kokevaan työntekijään eniten. Emotionaalinen herkkyys on työntekijän piirre, joka määrittelee vahvuuden, jolla esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän tunteisiin. Tutkimuksessa johtajan positiiviset tunnetilat näyttäytyivät hyödyttävän emotionaalisesti herkkiä työntekijöitä, jolloin tunteet tarttuivat ja suoriutuminen koheni.

Choudhary ja muut (2017) tutkivat esihenkilön tunnejohtamisen vaikutusta työntekijän työsuorituksen alueisiin, joita ovat tehtäväsuoriutuminen, organisaatiokansalaiskäytös sekä haitallinen käyttäytyminen. Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen tarkoittaa työntekijän vapaaehtoista, odotukset ylittävää toimintaa, joka edistää työyhteisön toimivuutta ja organisaation tavoitteita (Organ, 1988; Campbell & Wiernik 2015) ja haitallinen käyttäytyminen tarkoittaa sellaista toimintaa organisaatiossa, joka heikentää hyvinvointia ja haittaa tavoitteiden saavuttamista, kohdistuen joko organisaatioon, kuten poissaolot, tai yksilöihin, kuten kiusaaminen (Bennett & Robinson, 2000; Campbell & Wiernik, 2015). Choudharyn ja muiden tutkimus tarkasteli työntekijän havaintoja työtehtävän luonteesta, sillä tutkimuksen hypoteesissa tunnejohtamisen pidettiin vahvistavan työntekijän tekemiä positiivisia havaintoja, joilla olisi puolestaan vaikutus suorituskyvyn osa-alueisiin.

Choudharyn ja muiden tutkimus tehtiin Pohjois-Intiassa ja tutkimuksen otos koostui yksityisten yliopistojen ja korkeakoulujen työntekijöistä, joihin kuului 65 osastopäällikköä sekä 130 alaista ja muussa tehtävässä olevaa. Tutkimukseen otettiin mukaan vain esihenkilöt ja johtajat, joilla oli työssään runsaasti vuorovaikutusta alaistensa kanssa. 65 % vastaajista oli aiemmin toiminut johtamistehtävässä ja heillä oli MBA-tutkinto. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyitä sekä puhelinhaastatteluja, joissa mitattiin mm. tunneälyä, työtehtävien havainnointia, organisaatiokansalaiskäytöstä, työpoikkeamakäytöstä, sekä alaisten työsuoriutumista, jota arvioitiin tutkimuksessa kehitetyllä 61 kohtaisella mittarimallilla.

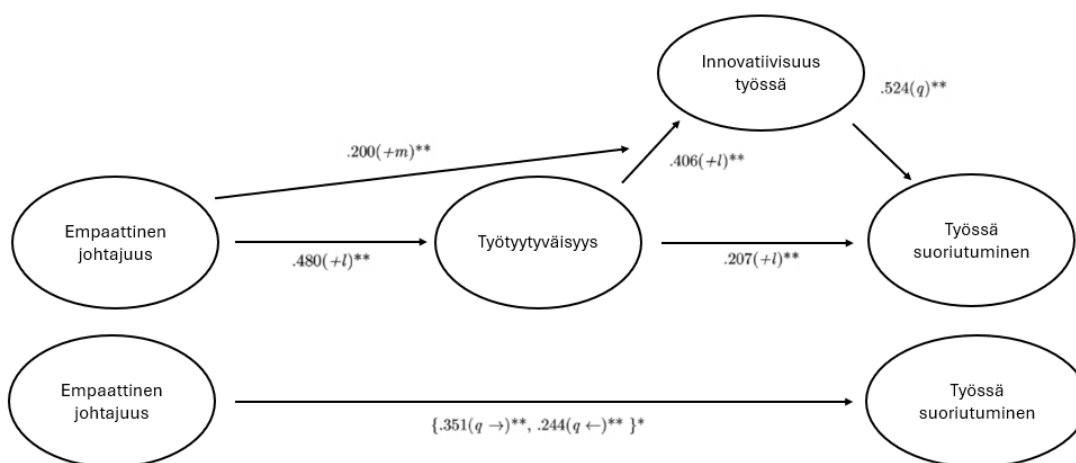
Tutkimuksessa saatiin selville, että tunnejohtamiskyky on positiivisesti yhteydessä tehtäväsuoriutumiseen ja organisaatiokansalaiskäyttöön, sekä negatiivisesti yhteydessä haitalliseen käyttäytymiseen. Lisäksi havainnot työtehtävän luonteesta olivat positiivisesti yhteydessä esihenkilön tunnejohtamistaitoihin, sekä työsuoritukseen, organisaatiokansalaiskäyttöön ja negatiivisesti yhteydessä haitalliseen käyttöön. Huomattiin myös, että esihenkilön tunnejohtamistaidot vaikuttivat positiivisten havaintojen kautta edellä kuvatulla tavalla suorituskyvyn eri osa-alueisiin.

Näin ollen Choudhary ja muut saivat selville, että tunnejohtamiskyky on olennaisessa osassa suorituskyvyn eri osa-alueilla, sekä tekijänä työstä syntyvissä havainnoissa. Tutkimuksen tulokset ovat linjassa kontingenssiteorian kanssa, jonka perusajatuksena on johtajien mahdollisuus muokata käytöstään tilanteeseen sopivaksi, parantaakseen tehokkuutta. Johtajien käytös nähtiin tutkimuksen mukaan vaikuttavan henkilöstön tunteisiin ja suoritukseen.

Connelly ja Torrence (2018) määrittelevät johtajien epäsuotuisan käytöksen, kuten autoritäärisen johtajakäyttäytymisen, väärinkäytöksen ja epäoikeudenmukaisuuden, johtavan työntekijän kielteisiin tunnekokemuksiin ja heikentävän työntekijän suoriutumista. Suotuisana johtamiskäyttäytymisenä he määrittelivät karismaattisen johtajuuden ja tukemiskäyttäytymisen, joka vahvistaa tutkimuksen mukaan suoriutumista ja luo työntekijöille myönteisiä tunteita. Näin ollen johtajan käytös voidaan nähdä tärkeänä tekijänä työntekijän tunnekokemuksissa ja niiden vaikutuksessa työhön.

Kock ja muut (2019) tutkivat empaattisen johtajuuden ja työntekijän suoriutumisen yhteyttä amerikkalaisessa ajoneuvojen vuokrausyrityksessä. Tutkimus havainnoi esihenkilön empaattisia kykyjä ja sai selville, että nämä kyvyt vaikuttavan oleellisesti työntekijän työtyytyväisyyteen. Tutkimus kerättiin kyselylomakkeilla ja kyselyaineistoon käyttökelpoisia vastauksia saatiin 257. Vastaajien keski-ikä oli 46 vuotta, keskimääräinen työkokemus 8,1 vuotta, ja heistä 72 % oli miehiä.

Tutkimuksen mukaan empaattinen johtajuus tukee työntekijän suoriutumista (kuvio 2). Empatian luomat affektiiviset positiiviset muutokset ovat yhteydessä innovatiiviseen käyttäytymiseen, sillä työntekijä kokee tällaisen johtamisen alaisena olonsa turvallisemmaksi, sekä vähemmän stressaantuneeksi. Tällöin työntekijä on luovempi ja uskaltaa ottaa enemmän riskejä. Kockin ja muiden mukaan luovuus ja innovoiva käytös ovat yhteydessä tehokkaampaan ja vaikuttavampaan suorituskäyttäytymiseen. Heidän mukaansa johtaja, joka ymmärtää työntekijää, osaa myös kannustaa työntekijää oikeaan suuntaan ja näin vahvistaa työtyytyväisyyttä. Kohentunut työtyytyväisyys lisää sisäistä motivaatiota, eli esim. yksilön halua toimia omasta valinnastaan (Ryan & Deci, 2000), ja vahvistaa näin halua suoriutua omista tehtävistä hyvin.



**Kuvio 2.** Analyysin tulokset (Kock & muut, 2019).

Kockin ja muiden tekemässä tutkimuksessa esitettyjen kausaalisuhteiden havainnointi nähtiin ajoittain hankalaksi. Tutkimus tarkasteli empaattisen johtamista sekä suoriutumisen yhteyttä kahdensuuntaisesti johtaen tuloksen siihen, että empaattisen johtamisen vaikutus siirtyi suoriutumiseen. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että kausaalisuhteeseen saattaa kuulua jokin kolmas muuttuja tai muu tekijä, jota tässä tutkimustuloksessa ei voida nähdä.

Tunnejohtamiseen liitetty esihenkilön tunneäly on Pastorin (2014) tutkimuksen mukaan tekijä henkilöstön työtyytyväisyydessä ja suoriutumisessa. Pastorin tutkimuksessa tarkasteltiin tunneällyn ja ammatillisen suorituksen, sekä työtyytyväisyyden, yhteyttä työyhteisössä erilaisilla kokeilla, kuten eri osapuolten kyselytutkimuksilla. Tutkimusta analysoitiin keskinäiskorrelaatiomatriisilla, johon sisältyi muuttujia, kuten esihenkilön tunneälykyky, teoreettinen tietämys, koulutus ja ikä. Tutkimukseen osallistui 154 20–60-vuotiasta henkilöä, joista johtajia oli 15.

Pastorin tutkimuksessa selvisi, että johtajien tunneäly korreloi positiivisesti ammatillinen suoriutumisen kanssa. Johtajien tunneäly sekä teoreettinen tietämys ja koulutus korreloivat positiivisesti työntekijän suoriutumisen ja työtyytyväisyyden kanssa. Johtajat vaikuttivat tutkimuksessa työntekijöiden suoriutumiseen tunneällyllä esimerkiksi innostamalla, optimistisella ajattelulla, yhteistyöllä, sekä ilmapiirillä, joilla kehitettiin syvempiä vuorovaikutussuhteita. Tutkimuksen monimuuttujainen regressiokerroin oli 0.5, joka johti tulokseen, että tunneäly muuttujana selitti kokonaisuudessaan 57 % suoriutumisesta.

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku esittelee tutkimuksen toteutuksen ja tutkimusprosessin keskeiset vaiheet. Luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää, aineistonkeruuta, aineiston analyysia sekä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia. Lisäksi luvussa perustellaan laadullisen tutkimusotteen valinta sekä esitellään puolistrukturoitujen teemahaastattelujen ja Gioia-menetelmän käyttö tutkimuksen aineistonkeruussa ja analyysissa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku

Työelämän muutokset ovat lisänneet tunteiden näkyvyyttä ja merkitystä organisaatioissa, mikä on korostanut esihenkilötyön roolia työntekijöiden emotionaalisen tukena. Erityisesti nuoremmat sukupolvet odottavat, että myös esihenkilöt tunnistavat ja kohtaavat tunteita arjessa työelämässä, mikä on lisännyt kiinnostusta tunnejohtamisen ilmiöön. Vaikka tunnetutkimus on viime vuosina kasvanut merkittävästi (Ekman, 2016), tunnejohtaminen käsitteenä ja erityisesti sen konkreettiset ilmenemismuodot esihenkilötyössä ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Aiempi tutkimus on tuonut esiin esimerkiksi tunneällyn merkitystä johtamisessa, mutta tunnejohtamisen käytännön keinot sekä niiden vaikutus työntekijöiden tunnekokemuksiin ovat edelleen niukasti tutkittuja (Pastor, 2014; Choudhary ja muut, 2017).

Muuttuva ja epävarma työympäristö, johon vaikuttavat mm. teknologinen kehitys, globaalit kriisit ja työn murros, korostavat tarvetta ymmärtää, miten tunteita voidaan johtaa ja hyödyntää osana työyhteisön toimintaa. Tässä tutkimuksessa tunnejohtamista lähestyttiin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kokemusten kautta, keskittyen siihen, miten tunteet ilmenivät työyhteisön arjessa ja vuorovaikutuksessa erityisesti työntekijöiden kokemuksina sekä millaisin keinoin esihenkilöt pyrkivät vaikuttamaan näihin tunnekokemuksiin. Aiemmassa tutkimuksessa tunnejohtamista on tarkasteltu usein yksipuolisesti, minkä vuoksi eri näkökulmien, työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmien, yhdistäminen antoi mahdollisuuden syvällisempään ymmärrykseen ilmiöstä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tarkastelun kohteena on tunnejohtaminen kokemuksellisenä ja vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Laadullinen tutkimusote soveltuu ihmisten kokemusten ja niille annettujen merkitysten tarkasteluun (Braun & Clarke, 2006). Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullinen tutkimus menetelmänä keskittyy yksilön omiin erilaisiin kokemuksiin ja tulkintoihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut muodostaa yleistettäviä lainalaisuuksia tai objektiivista totuutta, vaan tuottaa syvällistä ymmärrystä siitä, miten tunnejohtaminen ja esihenkilön tunnejohtamisen keinot koetaan sekä millaisia merkityksiä niihin liitetään. Tämä ymmärrys rakentui tutkimuksessa yksilöiden kokemusten pohjalta, mikä kertoo tutkimuksen fenomenologisesta luonteesta (Puusa ja muut, 2020).

Tunnejohtaminen voitiin nähdä tutkimuksessa liittyvän työntekijän tunnekokemuksiin, esihenkilötoimintaan sekä työyhteisön vuorovaikutukseen, minkä vuoksi tarkastelu edellytti kontekstisidonnaista ja tulkinnallista lähestymistapaa. Tunteet voidaan nähdä subjektiivisena ja kokemuksellisenä ilmiönä, joita voidaan tavoittaa erityisesti kielellisen kuvauksen kautta. Tästä syystä tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jolloin ilmiö hahmottui haastattelupuheessa ilmenevinä kertomuksina ja merkityksen antona.

Tutkimukseen haastateltiin kolmannella sektorilla toimivan organisaation viisi työntekijää ja viisi esihenkilöä. Haastatteluissa haettiin syvää kokemusta kahdesta näkökulmasta, jolloin eri asemassa olevien työntekijöiden näkemyksiä pystyttiin vertailemaan. Tunnistettiin, että tutkimuksen aihe voi tuntua arkaluontoiselta ja henkilökohtaiselta, mistä syystä tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina ryhmähaastatteluiden sijaan. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jolloin valikoitujen teemojen avulla pyrittiin antamaan tilaa haastateltavien omille näkemyksille, joista johdettiin jatkokeskustelua (Hirsjärvi & Hurme, 2019). Haastatteluiden pidosta, menetelmästä ja haastatteluaineiston keräämisestä kerrotaan tarkemmin alaluvussa ”aineisto ja tiedonkeruumenetelmä”.

Haastatteluista saatu aineisto tallennettiin ja litteroitiin. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin Gioia-menetelmää, jossa aineisto käsiteltiin kolmessa vaiheessa, muodostaen ensimmäisen asteen koodeja, toisen asteen teemoja ja yläluokkia (Gioia ja muut, 2013). Aineistoa käsiteltiin Excel-tiedostossa ja siitä pyrittiin löytämään laajempia merkityksiä aineistolähtöisesti. Analyysimenetelmä käydään tarkemmin läpi alaluvussa ”Aineiston analyysi 3.3”.

Tutkimus perustui tulkinnalliseen tutkimusotteeseen, jossa tutkimus rakentui tutkijan ymmärryksen asteittaiselle syvenemiselle. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli korostui merkitysten tulkitsijana, ja tutkimusprosessi eteni vuorovaikutuksessa teorian, aineiston ja analyysin välillä kokonaisuutena. Tutkimuksen aikana tutkijan esiymmärrys tarkentui aineiston ja teoreettisen tarkastelun kautta, ja tulkinta muotoutui vaiheittain tutkimusprosessin edetessä.

Ymmärrys tutkimusaiheesta rakentuu usein vaiheittain teorian, aineiston ja tulkinnan välisessä vuorovaikutuksessa (Puusa ym., 2020). Tutkimus käynnistyi aiemman kirjallisuuden avulla muodostetusta käsityksestä tunteiden, tunneilmaston ja tunnejohtamisen rakentumisesta työelämässä, sekä yksilön tunnekokemuksen synnyttävistä tekijöistä, mutta aineistonkeruun ja analyysin edetessä ymmärrys ilmiön moniulotteisuudesta syveni ja tarkentui. Samalla myös tutkimuskysymysten painotukset, käsitteellinen jäsentely sekä teoreettinen tarkastelu täsmentyivät, lisäten erityisesti näkökulmaa, jossa huomioidaan esihenkilön tunnejohtamisen keinojen lisäksi myös muita tunnekokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Aineisto ei siis ainoastaan vastannut ennalta asetettuihin kysymyksiin, vaan myös ohjasi tutkimusta uusiin tulkinnallisiin suuntiin tunnistaen, että työntekijän tunnekokemus rakentuu sosiaalisena ja vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä, jonka muotoutumista ei voida yksiselitteisesti kuvata pelkkien tunnejohtamisen keinojen kautta.

### 3.2 Aineisto ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tunteiden ja tunnejohtamisen merkityksiä työn arjessa, mikä edellytti avointa ja tulkitsevaa vuorovaikutusta, joka antaa tilaa yksilön näkemyksille. Tästä syystä aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teema-haastattelu, joka mahdollisti ilmiön monipuolisen tarkastelun. Puolistrukturoidut teema-haastattelut toteutettiin joustavina ja keskustelunomaisina kohtaamisina, joissa käsitel- lään ennalta valittuja teemoja, ilman että olisi ollut valmista kysymyslistaa (Hirsjärvi & Hurme, 2019).

Haastatteluissa esitettiin erilaisia teemoja, kuten tunteiden kokeminen työyhteisössä, yksilön omat taipumukset tunnekokemuksiin, tunteita aiheuttavat asiat työpäivässä, esi- henkilön tapa suhtautua tunteisiin, tunteita lieventävät tai voimistavat keinot ja esihen- kilöalaissuhde jne. Aiheet jäsenneltiin haastattelurungoksi, jossa kuitenkin pyrittiin vält- tämään tarkkoja kysymysten asetteluita. Haastattelut etenivät luontevasti, ja keskustelua syvennettiin tilanteen mukaan esitetyillä tarkentavilla kysymyksillä. Tällainen haastatte- lutapa auttaa mukautumaan luontevasti keskusteluun, mikä tukee haastateltavien oman äänen kuulumista (Braun ja Clarke, 2006).

Tutkimukseen haastateltiin kymmenen (10) henkilöä samasta organisaatiosta, joista viisi (5) oli esihenkilöitä ja viisi (5) työntekijää. Haastattelut pidettiin 8.9.-1.10.2025 välisenä aikana. Haastateltavat kutsuttiin mukaan henkilökohtaisesti organisaation sisältä. Osal- listujien löytäminen oli sujuvaa, sillä moni osoitti kiinnostusta tutkimusaihetta kohtaan. Haastateltavilla ei odotettu olevan etukäteistä teoreettista näkemystä tai tietämystä tun- nejohtamisesta, vaan tarkoituksena oli tarkastella henkilökohtaisia työyhteisössä saatuja kokemuksia aiheesta. Tällaista valintatapaa voidaan kuvailla tarkoituksenmukaisuusperi- aatteena, joka ohjaa sellaisten haastateltavien valintaa, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta (Puusa ja muut, 2020).

Tutkimuksessa hyödynnettiin kahden näkökulman asetelmaa (two-source data), jossa tunnejohtamista ja tunteiden kokemista tarkasteltiin sekä esihenkilöiden että

työntekijöiden näkökulmista. Tämä mahdollisti ilmiön tarkastelun vuorovaikutuksellisenä kokonaisuutena. Vaikka osallistujat eivät työskennelleet samoissa tiimeissä, heidän kuvauksensa kohdistuivat samaan organisaatioon ja sen jakamaan tunneilmastoon, mikä mahdollisti näkökulmien vertailun. Haastateltavat valittiin eri tiimeistä. Tutkimusasetelmaa suunniteltaessa harkittiin myös saman tiimin esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteleminen, jolloin yksittäisiä suhteita olisi voitu tarkastella kahdesta näkökulmasta. Tästä kuitenkin luovuttiin, sillä asetelma olisi voinut vaikuttaa haastateltavien avoimuuteen ja ohjata tutkimusta kohti yksittäisten esihenkilö–alainen-suhteiden arviointia. Valtimella osallistujat eri tiimeistä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat voivat kuvata kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti. Näin aineistoa voitiin tarkastella roolikohteisesti ilman, että yksittäisiä suhteita asetetaan arvioinnin kohteeksi.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio sijoittui kolmanteen sektoriin, jossa työ on pääosin vuorovaikutteista ja emotionaalisesti kuormittavaa. Organisaation toiminta rakentui ihmisten väliseen kohtaamiseen ja asiakastyöhön, mikä tekee tunteiden käsittelystä ja ilmaisusta keskeisen osan arjen työskentelyä. Tästä näkökulmasta organisaatio tarjosi tarkoituksenmukaisen kontekstin tutkia tunteiden merkitystä työelämässä. Haastateltavat olivat saman organisaation työntekijöitä ja edustivat eri työrooleja, kuten asiakastyötä, asiantuntijatehtäviä sekä esihenkilö- ja päällikkötason johtotehtäviä. Näin aineisto kattoi organisaation eri hierarkiatasoja ja työnkuvia, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun useista näkökulmista. Tutkimuseettisistä syistä organisaatiota tai haastateltavia ei kuvata tarkemmin, eikä yksilöiviä tietoja esitetä. Tavoitteena ei ole arvioida organisaatiota itsessään, vaan tarkastella tunteiden ja niiden johtamisen ilmiötä työelämäkontekstissa yleisemmällä tasolla.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, sillä ohjelman avulla haastattelut pystyttiin tallentamaan ja litteroimaan automaation avustuksella. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutin ja 95 minuutin välillä. Suurimmassa osassa haastatteluista pidettiin päällä videokameraa. Haastateltaville lähetettiin etukäteen tietosuojalomake, jossa käytiin läpi haastatteluaineiston säilytys. Haastatteluiden aluksi jokaiselta vielä

kysyttiin, saadaanko haastattelu nauhoittaa. Tutkimuksen loppuun kysyttiin, onko haastateltavilla jotakin lisättävää. Lisäksi varmistettiin, voidaanko haastateltaviin olla myöhemmin yhteydessä, mikäli jotakin haluttaisiin vielä kysyä. Tämä ei kuitenkaan tullut tarpeeseen minkään haastattelun jälkeen.

Haastatteluiden aluksi pyrittiin keskustelemaan tutkimuksen aiheesta pinnallisemmalla tasolla, jotta haastateltavat pystyvät rentoutumaan tilanteessa. Vähitellen haastattelujen aiheet syvenivät ja monen haastateltavan kohdalla haastattelun lopussa oli mielessä eniten ajatuksia ja kokemuksia, joita haluttiin jakaa. Luottamusta ja lähestyttävyyttä pyrittiin vahvistamaan kertomalla mahdollisimman avoimesti tutkimuksen luonteesta ja tutkimustilanteesta ”Voit puhua sen verran kun tuntuu mukavalta ja voit keskeyttää haastattelun missä tahansa kohtaa. Haastatteluaineisto käsitellään täysin anonymisti ja tutkimusta kirjoittaessa otetaan huomioon henkilöityminen ja yksilön tunnistettavuus”.

Haastattelutilanteissa ilmeni, että tunteista puhuminen koettiin aluksi usein vaikeaksi ja etäiseksi, mutta keskustelun edetessä monille alkoi hahmottumaan selkeämmin, millaisena tunteiden rooli nähdään henkilökohtaisesti työelämässä. Osa haastateltavista kertoi, ettei ollut aiemmin tullut pohtineeksi aihetta, ja koki haastattelun auttaneen ajatuksen jäsentämisessä. Tutkimuksen aihe oli hyvin henkilökohtainen, mikä näkyi myös haastateltavien erilaisina reaktioina keskusteltuihin teemoihin ja tarinoihin, jolloin erilaisia vahvoja tunnekokemuksia oli havaittavissa.

Tutkijan oma rooli organisaation jäsenenä saattoi vaikuttaa haastattelujen dynamiikkaan. Osa haastateltavista saattoi esittää varovaisuutta avoimuuden osalta, kun taas osa puhui hyvin avoimesti. Tämä saattoi liittyä sekä tuttuuteen että luottamukseen. Lisäksi havaittiin, että haastatteluissa tunnekokemukset ilmenivät usein epäsuorasti kertomusten kautta, joissa konkreettiset työtilanteet ja niihin liittyvät tunteet kietoutuivat toisiinsa. Usein haastattelujen esimerkkeihin sekoittui tunnekokemus ja puhe jostakin tunteita herättävästä asiasta, kuten työjärjestelystä, toisen työntekijän työpanoksesta, stressistä tai muusta tekijästä. Kertomukset olivat pitkiä ja ne käsittelivät välillä yksityiskohtaisesti

tunteita aiheuttamaa asiaa, mutta jo tavassa, missä kertomus kerrottiin, näkyi asiasta aiheutunut tunne ja kertomuksesta kuului tunteen vaikutus.

Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että haastateltavat pystyvät kuvaamaan kokemuksiaan samalla, kun tutkijalla on mahdollisuus syventää esiin nousevia teemoja keskustelun edetessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastatteluiden toteutus muotoutui kokonaisuudessaan tutkimusprosessin edetessä syvällisemmäksi ja joustavammaksi. Tutkija huomasi, että tutkimuksen edetessä ja teoreettisen ymmärryksen syventyessä tutkija alkoi esittää enemmän tilannekohtaisia ja täsmentäviä lisäkysymyksiä, mikä lisäsi haastattelujen syvyyttä ja kestoa loppua kohden.

Myös erilaisia muutoksia tehtiin tutkimusaiheen syventyvän ymmärryksen mukaisesti (Puusa ja muut, 2020). Eräs merkittävä muutos haastattelurungossa liittyi yksilöllisten erojen korostumiseen tunteiden kokemisessa ja ilmaisussa. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen kysymyksiä täydennettiin koskemaan työntekijöiden ja esihenkilöiden persoonallisuutta sekä tunteiden kokemisen yksilöllisyyttä. Muutosta ohjasi haastatteluista nousseet kertomukset tunteiden kokemisen yksilöllisyydestä ja tunnejohtamiseen vaikuttavista yksilön ominaisuuksista johtuen. Aiheesta saadusta aineistosta lopulta muodostui yksi analyysin alaluku: ”4.2.4. Yksilöllinen tunnekokemus”.

Haastatteluiden jälkeen koko aineisto litteroitiin hyödyntäen Microsoft Teams -alustalla tehtyjä tallenteita. Teamsin automaattisesti tuottamat litteroinnit toimivat analyysin lähtökohtana, mutta niitä ei käytetty pelkästään sellaisenaan, vaan aineisto käytiin systemaattisesti läpi tallenteita kuuntelemalla. Tämän prosessin aikana litterointeja tarkennettiin ja korjattiin poistamalla kirjoitusvirheitä sekä oikaisemalla kohtia, joissa automaattinen tunnistus oli tuottanut epätarkkuuksia.

Litterointivaiheessa pyrittiin säilyttämään haastateltavien puheen sisältö mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan, jotta aineiston merkitykselliset vivahteet eivät katoaisi. Samanaikaisesti litterointia tarkistettaessa tehtiin muistiinpanoja keskeisistä

havainnoista, toistuvista teemoista ja alustavista tulkinnoista. Tämä vaihe toimi osaltaan myös analyysin esivaiheena, sillä aineistoon perehtyminen syveni jo litterointiprosessin aikana. Huolellinen ja iteratiivinen litterointikäytäntö tuki aineiston luotettavaa käsitteilyä sekä loi vahvan perustan myöhemmälle analyysille.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli jäsentää haastateltavien kokemusten pohjalta tunnejohtamisen ilmiötä käsitteellisesti ja muodostaa empiirisesti ankkuroitu ymmärrys tunnejohtamisesta. Siksi aineiston analysointiin sovellettiin Gioia-menetelmää, jossa analyysi etenee osallistujien omista ilmauksista kohti teoreettisempaa käsitteellistämistä. Menetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa tavoitteena on tarkastella kokemuksellista ilmiötä ja jäsentää siitä käsitteellinen rakenne (Gioia ja muut 2013).

Gioian ja muiden (2013) mukaan menetelmä on laadullinen, induktiivinen tutkimuslähestymistapa, jonka tarkoituksena on tuottaa uutta käsitteellistä ymmärrystä ja teoriaa empiirisen aineiston pohjalta. Menetelmässä analyysi etenee vaiheittain siten, että ensin tunnistetaan aineistosta informanttien omiin ilmauksiin perustuvia ensimmäisen tason käsitteitä (first-order concepts), minkä jälkeen niitä jäsennetään toisen tason teemoiksi (second-order themes) ja edelleen yhdistetään laajemmiksi, teoreettisiksi ulottuvuuksiksi. Lopuksi teemat kootaan yhtenäisiksi yläluokiksi (aggregate dimensions), joista johdetaan malli, joka havainnollistaa käsitteiden välisiä suhteita.

Analyysi eteni vaiheittain ja iteratiivisesti Gioia-menetelmän mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa litteroitu haastatteluaineisto luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tarvittaessa palattiin alkuperäisiin tallenteisiin, jotta ilmaisujen sävy ja merkitys yhteys voitiin tarkentaa. Tallenteita ja litteroitua aineistoa käytiin systemaattisesti läpi, jonka aikana tehtiin muistiinpanoja haastatteluissa nousseista käytetyistä käsitteistä.

Aineistosta tunnistettiin osallistujien omilla käsitteillä ilmaistuja merkityksiä ja kokemuksia. Näistä muodostettiin ensimmäisen tason käsitteitä, jotka pidettiin mahdollisimman lähellä haastateltavien omaa kieltä. Tällaisia ilmauksia olivat esimerkiksi esihenkilön aitous, kokemus kuulluksi tulemisesta, tunteiden ilmaisun avoimuus, tunteita hyväksyvä johtaminen, uskallus tunnepuheeseen, tunteiden ymmärtäminen, kyky lukea rivien välistä, tunteiden huomioimisen konkreettien keinot, tunteiden näyttäminen, tunteiden leviäminen, tsemppaus, tukeminen ja tilannetaju. Ensimmäisen tason käsitteitä muodostettiin muistiinpanojen ja litterointiaineiston pohjalta, joista nostetut suorat lainaukset käsiteltiin Excel-tiedostossa. Excelin avulla käsitteiden jatkotyöstäminen ja aineiston kategorisointia oli helpompaa.

Seuraavassa vaiheessa ensimmäisen tason käsitteitä ryhmiteltiin ja verrattiin toisiinsa aineiston sisäisten yhtäläisyyksien ja erojen perusteella. Teemojen työstäminen jatkui Excel-tiedostossa, jossa aineistosta muodostettiin ryhmitelmiä ja taulukoita. Tässä vaiheessa analyysi siirtyi kuvailevasta tasosta tulkinnallisempaan suuntaan, ja muodostettiin toisen tason teemoja, jotka jäsentävät aineistoa käsitteellisemmin. Näitä olivat esimerkiksi emotionaalinen lukutaito, toiminnallinen tunnejohtaminen, tunnejohtamisen vastavuoroisuus, tunneressurssien tasapaino, tunteiden piilokulttuuri, emotionaalinen näkyvyys, yhteisöllinen tunnekokeminen, yksilöllinen tunnekokemus, tunnetason luottamus, tunneturvallinen vuorovaikutus, tilannesidonnaiset säätelykeinot sekä vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi.

Teemojen muodostaminen ei ollut lineaarinen prosessi, vaan luokitteluja tarkennettiin analyysin edetessä. Osa teemoista yhdistettiin, osa erotettiin uudelleen ja nimeämistä täsmennettiin aineiston sisällön tarkentuessa. Kolmannessa vaiheessa toisen tason teemoja abstrahoitettiin laajemmiksi yläluokan ulottuvuuksiksi (aggregate dimensions), joiden avulla aineistosta rakentui käsitteellinen kokonaisuus. Teemoja värikoodattiin Excelissä ja ensimmäisen tason käsitteitä sekä toisen tason teemoja katsottiin kokonaisuutena, lisäten olemassa oleviin ryhmittelyihin uusia sarakkeita. Kolmannen tason teemoja muodostui esimerkiksi: tunnejohtamisen määrittäminen työyhteisön johtamisessa,

työntekijän tunnekokemuksen yksilöllinen rakentuminen ja vaikutus työntekoon sekä koko työyhteisöön ja esihenkilön tunnejohtamisen keinot työntekijän tunnekokemuksen tukena.

Kokonaisuudessaan ensimmäisen asteen kategorioita oli suuri joukko. Tämä on tyypillistä Gioian menetelmässä (Gioia & muut, 2013). Toisen asteen kategorioita muodostui selkeästi vähemmän, mikä teki aineistosta paremmin työstettävän. Tässä vaiheessa aineistosta alkoi hahmottumaan keskeisimmät teemat. Kolmannessa vaiheessa rakentui tulkinta löydetyille käsitteille ja teemoille, jonka mukana yläluokkia muotoutui pienempi määrä. Alla oleva taulukko 1. esittää miten osasta sitaateista, kuten: ”Paras tulos tulee siinä, että saa näyttää ja kertoa tunteet. Tunteet kuuluu joka paikkaan ja työhön.” muodostui ensimmäisen tason käsitteistä, kuten ”Esihenkilön avoimuus tunteille” ja toisen tason teema ”Tunneturvallinen vuorovaikutus”, joka muiden toisen tason teemojen mukana kuuluu yläluokkaan ”Tunnejohtamisen määrittäminen työyhteisön johtamisessa”.

Sitaatit	Ensimmäisen tason käsitteet	Toisen tason teema
<p>”Paras tulos tulee siinä, että saa näyttää ja kertoa tunteet. Tunteet kuuluu joka paikkaan ja työhön”</p> <p>”Ei oo vakavaa, jos tulee hetkittäisiä tilanteita, josta nousee tunteita ja ne hetken vaikuttaa työhön.”</p> <p>”Pitää olla avoin tunteille ja tiedottaa, että tunteet kuuluu elämään. Pitää olla ajatuksella, että sulla on näin ja näin monta alaista ja heillä kaikilla on erilaisia tunteita, he tulevat erilaisista taustoista ja erilaiset asiat triggeröi erilaisia tunteita.”</p> <p>”Usein riittää, että kuuntelee, ja heilläkin kierrokset laskee, kun saa pärskiä sen ulos”</p>	<p>Esihenkilön avoimuus tunteille</p> <p>Kuunteleva vuorovaikutus</p> <p>Kokemus kuulluksi tulemisesta</p> <p>Tunteita hyväksyvä johtaminen</p>	<p>Tunneturvallinen vuorovaikutus</p>

**Taulukko 1.** Esimerkki sitaateista, ensimmäisen tason käsitteistä ja toisen tason teemasta

Tutkimuksen teoria toimi analyysissa taustakehyksenä, joka ohjasi käsitteellistämistä ja tulkintaa, mutta ei määrittänyt analyysia ennalta. Analyysi oli aineistolähtöinen - teemat muodostuivat aineistosta, mutta niiden nimeämisessä ja jäsentämisessä hyödynnettiin tunnejohtamisen teoreettisia käsitteitä. Tämä mahdollisti sekä aineiston omien merkitysten esiin tuomisen että niiden kytkemisen laajempaan tutkimuskeskusteluun. Lopullinen teemoittelun rakenne esitetään alla olevassa taulukossa 2. Tutkimuksen analyysi eteni iteratiivisesti aineiston ja käsitteellistämisen välillä. Luokituksia tarkistettiin useita kertoja ja teemojen välisiä suhteita arvioitiin uudelleen ymmärryksen syventyessä. Tämän prosessin tuloksena muodostui aineistoon ankkuroitu ja käsitteellisesti jäsennetty kuva tunnejohtamisesta työyhteisön kontekstissa.

<b>Miten tunnejohtaminen määrittyy työyhteisön johtamisen kontekstissa?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emotionaalinen lukutaito</li> <li>- Toiminallinen tunnejohtaminen</li> <li>- Tunnejohtamisen vastavuoroisuus</li> <li>- Tunneressurssien tasapaino</li> </ul>
<b>Miten työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyvät työn tekemiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunteiden piilokulttuuri työyhteisössä</li> <li>- Emotionaalinen näkyvyys</li> <li>- Yhteisöllinen tunnekokeminen</li> <li>- Yksilöllinen tunnekokemus</li> </ul>
<b>Millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytännöt rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunnetason luottamus</li> <li>- Tunneturvallinen vuorovaikutus</li> <li>- Tilannesidonnaiset säätelykeinot</li> <li>- Vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi</li> </ul>

**Taulukko 2.** Tutkimuksessa löydetyt teemat

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullista tutkimusta voidaan tarkastella arvioimalla tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta sekä eettisyyttä (Puusa & Juuti, 2020). Tämän tutkimuksen uskottavuutta tukee se, että aineisto on kerätty kymmeneltä työntekijältä perusteellisten ja kestoaltaan jopa 95 minuutin haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin harkitusti, ja niiden tavoitteena on ollut ilmiön mahdollisimman monipuolinen kuvaaminen. Aineiston riittävyttä ja syvyyttä vahvistaa se, että haastatteluissa alkoi toistua samoja teemoja, mikä viittaa aineiston kylläisyyteen. Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen uskottavuus rakentuu myös ilmiön eheyden varaan, mikä toteutuu tässä tutkimuksessa aineiston johdonmukaisuuden ja teemojen toistuvuuden kautta.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeistä on tutkijan oman tulkinnallisen roolin tiedostaminen. Laadullinen haastattelututkimus perustui sanalliseen viestintään ja merkitysten tulkintaan, minkä vuoksi tutkijan tekemät valinnat vaikuttavat tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ratkaisut tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston käsittelystä kehystävät tutkimusaiheen ymmärtämistä. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus perustuu ajatukseen, ettei täysin objektiivista tietoa ole, vaan tieto rakentuu tutkijan ja kontekstin muovaamien tulkintojen kautta.

Tutkijan tulkitseva rooli voi altistaa virhetulkinnoille, minkä vuoksi aineistoa analysoitiin iteratiivisesti ja tulkintojen huolellisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Tutkimusprosessin ajan huomioitiin myös tutkijan ennako-oletukset sekä organisatorinen konteksti, sillä työskentely samassa organisaatiossa ja aiempi tuttuus osaan haastateltavista saattoivat vaikuttaa aineiston tulkintaan.

Gioia-menetelmän keskeinen rajoite liittyy sen tulkinnallisuuteen: analyysi perustuu tutkijan tekemiin valintoihin ja abstrahointiin, mikä lisää subjektiivisuuden riskiä ja voi heikentää analyysin jäljitettävyyttä. Menetelmä soveltuu erityisesti kokemuksellisten ilmiöiden syvälliseen tarkasteluun ja käsitteellistämiseen, mutta se ei tuota yleistettävää tai

määrällisesti mitattavaa tietoa, vaan kontekstisidonnaista ymmärrystä (Gioia & muut, 2013). Tulkinnallisuus korostui erityisesti siirryttäessä alkuperäisistä ilmauksista teoreettisemmalle tasolle, mikä voi vaikuttaa johtopäätöksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin toteuttamalla analyysi systemaattisesti ja iteraatiivisesti sekä kuvaamalla analyysiprosessi läpinäkyvästi. Näin lukijalle muodostuu selkeä yhteys aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen välille, ja tulkinta pysyy mahdollisimman tiiviisti sidoksissa alkuperäiseen aineistoon. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden voidaan nähdä pohjautuvan analyysin läpinäkyvyyteen (Puusa & Juuti, 2020), minkä vuoksi tutkimusprosessi on kuvattu avoimesti osiossa ”3.2 Aineisto ja tiedonkeruumenetelmä”, ja analyysin eteneminen on dokumentoitu vaiheittain.

Tutkimuksen eettisyyttä pyrittiin vahvistamaan varmistamalla, että haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksen tutkimusprosessista ja haastattelumateriaalin käytöstä. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, ja osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kaikki osallistujat antoivat suostumuksensa tutkimusaineiston väliaikaiseen säilyttämiseen. Anonymiteetti varmistettiin huolehtimalla siitä, ettei analyysiin sisälly tunnistettavia tietoja, joiden perusteella yksittäiset haastateltavat voitaisiin tunnistaa.

Tutkimuksen toteutuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että tunteet ja tunnejohtaminen voivat olla henkilökohtaisiksi koettuja aiheita. Haastattelut toteutettiin luotamuksellisesti ja osallistujien ehdoilla. Useissa haastatteluissa käsiteltiin henkilökohtaisia kokemuksia sekä kuvattiin erilaisia näkemyksiä ja tuntemuksia, minkä vuoksi anonymiteetin turvaaminen ja aineiston asianmukainen käsittely korostuivat tutkimuksessa erityisen tärkeinä.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään haastatteluiden keskeisimmät havainnot, jotka liittyvät tunnejohtamiseen ilmiönä, tunteisiin työyhteisössä sekä oman esihenkilön tunnejohtamiseen tai esihenkilön omiin tunnejohtamisen keinoihin. Tutkimustuloksissa huomioidaan sekä työntekijöiden, että esihenkilöiden näkökulma tunnejohtamiseen.

Tulosten havainnollistamiseksi esitetään suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset konkretisoivat haastateltavien kokemuksia ja toivat esiin heidän omia tulkintojaan tunnejohtamisesta sekä tunnejohtamisen keinoista. Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva tunnejohtamisen rakentumisesta ja merkityksestä organisaatiossa, sekä esihenkilön keinoista tukea työntekijän tunnekokemuksia. Lisäksi tarkasteltiin työntekijän tunnekokemuksen rakentumista sosiaalisena ja vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä, jolloin huomioitiin myös muita tekijöitä esihenkilön tunnejohtamisen keinojen lisäksi.

Tutkimustulokset jäsennettiin kolmen (3) pääteeman alle, jotka pohjautuivat tutkimuskysymyksiin: Miten tunnejohtaminen määrittyy työyhteisön johtamisen kontekstissa? Miten työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyvät työn tekemiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen? Millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä? Pääteemojen alle tehtiin kolmetoista (13) aiheistolähtöistä alateemaa, jotka tarkentavat ja syventävät kunkin teeman sisältöä haastatteluaineiston pohjalta.

### 4.1 Miten tunnejohtaminen määrittyy työyhteisön johtamisen kontekstissa?

Tässä luvussa kuvataan haastatteluista nousseita erilaisia näkemyksiä siitä, mitä tunnejohtamiseen kuuluu ja mitä se pohjimmiltaan on. Esihenkilöt ja työntekijät kertoivat asioista, mikä tekee johtamisesta tunnejohtamista, sekä siitä, millaisia asioita tunnejohtamisen syntymiseen tarvitaan. Aiheen alateemoiksi nousi emotionaalinen lukutaito,

toiminnallinen tunnejohtaminen, ketjuuntunut tunnejohtaminen, tunnejohtamisen vastavuoroisuus sekä tunneressurssien tasapaino.

#### 4.1.1 Emotionaalinen lukutaito

Haastateltavien kokemuksista ilmeni, että tunteita syntyy erilaisista asioista työpäivissä, työtehtävissä, tiimeissä ja työyhteisöissä. Aineistossa yhdeksi tunteiden nostattajaksi nousi sosiaalinen työ: ihmisten kanssa tehtävässä työssä joudutaan kohtaamaan muiden ihmisten ajatuksia ja tunteita, jolloin ne tarttuvat herkästi myös itseen:

”Omassa tehtävässä ei ole niinkään tunteikasta, enemmän asiapitoista, mutta ihmisten kanssa tehtävässä työssä on.”

”Ihmisten tunteiden vastaan ottaminen työssä ja uudet asiat luovat usein kielteisiä tunteita työntekijöille”.

Merkittävinä tunteita nostattavina tekijöinä vaikutti olevan myös työssä koettu kiire, stressi ja paineen tunne, joiden koettiin synnyttävän negatiivisia tunteita. Kun haastatelluissa keskusteltiin syvemmin tunteita nousseista tilanteista ja esihenkilön reagoinnista tilanteisiin, vastauksissa painottui yksi keskeinen tunnejohtamisen teema, **esihenkilön emotionaalinen lukutaito**. Työntekijät ja esihenkilöt molemmat pitivät keskeisenä sitä, että esihenkilö huomaa koettuja tunnekokemuksia. Tällainen taito nähtiin ensimmäisenä asiana, jolla esihenkilö tunnejohtaa ja jonka avulla esihenkilö pystyy alkaa toteuttamaan tunnejohtamisen keinoja.

Emotionaalinen lukutaito näyttäytyi aineistossa keskeisenä tunnejohtamisen ydinosaamisena, joka rakentuu esihenkilön kyvystä tunnistaa ja tulkita työntekijöiden tunnekokemuksia myös sanattoman viestinnän kautta. Tunteiden havainnointi ei perustunut ainoastaan siihen, mitä työntekijät sanovat, vaan myös siihen, mitä jää sanomatta. Esihenkilöt kertoivat, että **tunteita luetaan ilmeistä, eleistä ja käyttäytymisestä**:

”Itse tulkitsen paljon ihmisten tunteita ja mielentiloja käyttäytymisen ja ulkonäön perusteella ilmeistä ja muuten. Näin emotionaalinen lukutaito kytkeytyy kykyyn ”lukea rivien välistä” ja havaita hienovaraisia muutoksia työntekijöiden olemuksessa ja toiminnassa.

Merkittävänä huomiona aineistosta nousi se, että tunnetaitoihin ja tunnelukutaitoon liitettiin vahvasti myös **empaattinen kyky asettua toisen asemaan** ja jakaa kokemus. Haastateltavat kuvasivat tunnejohtamisen perustuvan pitkälti toisen tunteiden ymmärtämiseen ja niihin vastaamiseen: ”Tunnejohtaminen on toisen rooliin asettumista ja yhteisen kokemuksen jakamista.” Samalla tunteiden kohtaamista ei koettu yksiselitteistä, vaan siihen saatettiin tarvita jälkikäteen reflektointia ja tulkintaa: ”Tunteen ymmärtäminen voi olla joskus hankalaa ja joskus tunteet ja ne keskustelut voi mietityttää jälkikäteen.”

Aineistossa korostui **tunteiden tarttuminen työntekijästä esihenkilöön**, osana esihenkilön empatiaa ja emotionaalista lukutaitoa. Ilmiötä kuvailtiin välillä myös taakkana, mutta erään työntekijän mukaan sen nähtiin olevan piirre siitä, että esihenkilö on empaattinen. Esihenkilöt kuvasivat, että muiden tunnetilat vaikuttavat herkästi heihin itseensä:

”No kyllä mä uskon, että jos vähänkään on sympatiaa, empatiakykyjä, niin on se sitten tunne mikä tahansa, niin tarttuu. Ainakin itselle tarttuu helposti. Kun energinen työntekijä tulee, ja vaikka itsellä olisi kiire, lähtee siihen vilkkaaseen keskusteluun mukaan”

Emotionaalinen lukutaito näyttäytyy perustana muille tunnejohtamisen keinoille. Haastateltavat kuvasivat, että ilman kykyä tunnistaa tunteita esihenkilö ei voi myöskään vaikuttaa niihin tai tukea työntekijää tarkoituksenmukaisesti. Tunteiden tunnistaminen kytkeytyy tällöin kuuntelemiseen, läsnäoloon ja työympäristön turvallisuuden rakentamiseen:

”Tunnejohtaminen pitäisi olla tunteiden tunnistamista, että esihenkilö osaa karsia negatiivisia tunteita työelämästä, kuuntelee ja on läsnä tarvittaessa - ei liikaa tukea, työpaikka tulee tuntua turvalliselta”.

#### 4.1.2 Toiminnallinen tunnejohtaminen

Haastatteluaineistosta nousi esiin tunnejohtamisen toiminnallinen ulottuvuus. Toiminnallinen tunnejohtaminen kuvattiin olevan esihenkilön kyky muuttaa tunteiden tunnistaminen konkreettisiksi teoiksi arjen johtamistyössä. Pelkkä tunteiden huomaaminen tai sanoittaminen ei haastateltavien, erityisesti työntekijöiden, mukaan riittänyt, vaan tunnejohtaminen konkretisoitui käytännön ratkaisuina, kuten **työn joustona, työtaakan keventämisenä ja arjen tukena**.

”Olisi enemmän esihenkilön puolelta tekoja, koska eihän se mitään auta, että jos sanoo toiselle, että ”Mä näen että susta tuntuu, että sua harmittaa” ja että ”Mä ymmärrän, että sua harmittaa” ja sitten sen jälkeen se jää siihen. [...] Tunnejohtaminen pitäisi viedä siitä tunteen sanoittamisesta myös siihen konkretiaan, koska muuten se jää vaan sanahelinäksi.”

Tällaiset teot vahvistavat työntekijöiden kokemusta välittämisestä ja oikeudenmukaisuudesta. Kuten eräs työntekijä kuvasi:

”Tekoja voisi kaivata, ei esim vaan, että sanotetaan ja puhutaan, vaan esim. sanoja ja joustavuutta, työtaakan jakamista, auttamista ja tukemista työtehtävässä.”

Toisaalta osa haastateltavista korosti myös esihenkilön läsnäolon ja kuuntelemisen merkitystä, joiden nähtiin olevan vähintäänkin yhtä tärkeitä. Haastateltavien kokemusten mukaan tunnejohtaminen rakentuu sekä vuorovaikutuksellisista että konkreettisista teoista, jotka yhdessä tukevat työntekijän kokemusta kohdatuksi tulemisesta.

Aineistossa korostui, että esihenkilön roolin nähtiin olevan **tunnistaa ja ratkaista työyhteisön tunneilmapiiriin vaikuttavia ongelmia**. Erityisesti epäoikeudenmukaisuuden kokemukset näyttäytyivät merkittävinä negatiivisten tunteiden lähteinä, jolloin esihenkilön tehtäväksi nähtiin aktiivinen puuttuminen tilanteisiin ja tasapuolisuuden varmistaminen. Kuten eräs esihenkilö kuvasi:

”Jos löydetään jotain huonoja asioita työyhteisössä ja työilmapiirissä, niin jotenkin ainakin itse olen kokenut, että esihenkilön tehtävä on tietoisesti pyrkiä sitä vähentämään. Joskus se voi olla hyvin hankalaa. Pitää tietoisesti yrittää pyrkiä koko ajan ratkaisemaan niitä ongelmia ja sitä kautta tulee vielä niitä negatiivisia tuntemuksia. Ja tää on mun mielestä todella todella olennaista. Se on ehkä kaikista konkreettisista tehtävistä esihenkilön roolissa, niin kun ongelmanratkaisu ja nimenomaan sellaisten ongelmien, mikä myös vaikuttaa siihen tunneilmapiiriin.”

**Tasapuolisuus ja rajojen asettaminen** näyttäytyivät haastatteluissa keskeisinä toiminnallisen tunnejohtamisen elementteinä. Mikäli epäoikeudenmukaisuuteen ei puututa, voi se heikentää koko työyhteisön tunneilmapiiriä. Näin toiminnallinen tunnejohtaminen ei rajoitu yksittäisten tilanteiden käsittelyyn, vaan ulottuu rakenteisiin ja käytäntöihin, joiden kautta esihenkilö vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin arjessa.

Kokonaisuutena toiminnallinen tunnejohtaminen nähtiin rakentuvan tunteiden tunnistamisen ja konkreettisten johtamistoimien yhdistelmänä, jossa esihenkilö pyrkii aktiivisesti muokkaamaan työolosuhteita ja ratkaisemaan tilanteita tavalla, joka tukee sekä työn sujuvuutta että myönteistä tunneilmapiiriä.

#### 4.1.3 Tunnejohtamisen vastavuoroisuus

Moni kertoi haastatteluissa, että tunnejohtamisesta puhuttaessa on tärkeää huomioida myös **työntekijän vastuun ja rooli**. Vastuun tunteiden esiin tuomisesta ja käsittelystä nähtiin jakautuvan sekä esihenkilölle että työntekijälle. Esihenkilöiden mukaan tunteiden tunnistaminen ei voinut perustua pelkästään havainnointiin, vaan työntekijällä on keskeinen rooli omien kokemustensa sanoittamisessa: ”Esihenkilön ei tarvitse keksiä toisen tunnetta, työntekijällä on rooli sanoa myöskin. Esihenkilö ei voi olettaa mitä tunteita tulee kenellekin. On hankalaa arvioida toisen tunteita”. Myös työntekijät tunnistivat, ettei esihenkilön tarvitse huomata kaikkea: ”Työntekijä ei voi olettaa, että esihenkilö on kaiken näkevä, joku supersilmä, joka aistii kaikki tunnetilat ja mistä harmitus johtuu.”. Tunteista puhuminen nähtiin erityisen tärkeänä silloin, kun ne vaikuttavat työn tekemiseen, esimerkiksi työkuorman tai jaksamiseen: ”Tunnepuhe työntekijän puolelta ohjaa esihenkilön tekemää työkuorman säätelyä.”.

Aineistossa korostui, että **työntekijöiden avoimuus** koettiin helpottavan esihenkilön mahdollisuuksia toteuttaa tunnejohtamista. Erityisesti aktiivisesti ja avoimesti tunteistaan kertovat työntekijät koettiin esihenkilötyön kannalta helpommiksi: ”Ne on helppoja esihenkilöitäviä, kun niiltä kysyy, ne vastaa.” ja ”Jos olen itse avoin, puhuva, kysyvä, jakava, niin kyllä hän vastaa siihen. Se on vuorovaikutusta”. Samalla tunnistettiin merkittäviä yksilöllisiä eroja siinä, kuinka valmiita työntekijät ovat jakamaan tunnekokemuksiaan. Kerrottiin, että osa työntekijöistä ilmaisee tunteitaan avoimesti, kun taas toiset ovat pidättyväisempiä tai tuovat esiin asioita enemmän asiapitoisesti kuin tunteiden kautta. Tämä vaikutti siihen, kuinka helposti esihenkilö pystyi ennakoimaan tilanteita ja tukemaan työntekijää:

” Toiset kertoo helpommin ja toiset on pidättyväisempiä.”

”Ne jotka näyttää tunteita avoimesti ja elää tunteella, on helpommin seurattavia ja esihenkilönä osaa miettiä, mitä on tulossa. Sulkeutuneempia on hankala seurata, osa haluaa olla kilttejä eikä sano asioita”

Useat esihenkilöt toivat esiin, että avoimuuden puute voi vaikeuttaa esihenkilötyötä ja heikentää työyhteisön tunneilmapiiriä. Avoimuutta tarvittiin työntekijältä, jotta painavat ja työtä haittaavat tunteet eivät kerääny ja näyttäyty työssä jotakin muuta kautta.

”Avoimuus työntekijältä on tärkeää, että ei kiertele vaan kertoo rehellisesti oman mielipiteen. Kaikilla on oikeus omaan näkemykseen ja se pitää uskaltaa sanoa, että puhutaan suoraan, eikä näytetä toisella tavalla asennetta.”

”Suurin osa ongelmista mun mielestä liittyy siihen, että pimitetään olennaista tietoa omalta esihenkilölle tai työn johdolta. Se vaikeuttaa ehkä eniten. Se heikentää koko tunneilmapiiriä ja on väärin esihenkilöä kohtaan.”

”Esihenkilöä auttaisi paljon, että tultaisiin kertomaan. Kertoo sitten sen verran kun haluaa, mutta että jollain tapaa näyttäisi sitä. On tärkeää, että kahdenkesken uskaltaisi kertoa esihenkilölle.”

Samalla kuitenkin haastateltavat korostivat, että **tunteista puhuminen** tulee olla vapaaehtoista, eikä työntekijöiltä voida edellyttää henkilökohtaisten asioiden jakamista. Haastateltavien mukaan tunteiden käsittely rajautui ensisijaisesti työtehtäviin liittyviin

kokemuksiin: työntekijällä on vastuu puhua tunteista, mitkä liittyvät työtehtävään, mutta henkilökohtaisen elämän tunteiden jakaminen on oma valinta.

”Työntekijällä on vastuu puhua tunteista, mitkä liittyvät työtehtävään. Ei tarvitse puhua tunteista omassa elämässä, välimatka on sallittua.”

”Yritän kunnioittaa myös niitä, jotka ei halua avata yksityiselämää. Silloin pitäisi avautua, kun vaikuttaa työpanokseen”

Tunnejohtamisen vastavuoroisuus rakentui myös esihenkilön toimintatavan kautta. Esihenkilön kyky luoda luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, vaikutti siihen, kuinka helposti työntekijät uskalsivat kertoa tunteistaan. Eräs työntekijä kuvasi kokemustaan puheyhteydestä ja suhteesta esihenkilöönsä: ”Esihenkilölle voi puhua rennosti. Se tuntuu hyvältä, on luotettava suhde. Kaikille esihenkilöille ei voisi tällä tavalla luottaa .”

Avoimuus ei syntynyt itsestään, vaan vaati aikaa ja vuorovaikutussuhteen kehittymistä: ”Ottaa pitkän aikaa, että omat alaiset tuntee hyvin ja luottamuksellinen suhde syntyy, jossa pystytään puhumaan tunnekokemuksista.” Erityisesti esihenkilöt kertoivat näkemyksistään, että suhteen laatu, yhteinen kokemus ja esimerkiksi henkilökemiat vaikuttavat siihen, kuinka avoimeksi vuorovaikutus muodostuu.

#### **4.1.4 Tunneresurssien tasapaino**

Haastatteluaineiston perusteella yhdeksi keskeiseksi tunnejohtamisen alueeksi kuvailtiin esihenkilön tunneresursseja, joilla tarkoitetaan erityisesti esihenkilön mahdollisuuksia ja jaksamista tunnejohtamiseen suhteessa omaan jaksamiseen ja kykyyn kohdata työntekijöiden tunteita. Esihenkilöt kuvasivat, että **työntekijöiden tunteiden kohtaaminen** vaatii empatiaa ja myötätuntoa, mutta samalla myös kykyä säädellä omaa kuormitusta. Tunteita ei koettu neutraaleina, vaan ne koettiin kuormittavan myös esihenkilöä, erityisesti tilanteissa, joissa työyhteisön tunneilmapiiri on haastava: ”Joskus ilmapiirin vetäminen on tuntunut raskaalta ja on ollut tilanteita, että asiat on ollut esihenkilön harteilla myös”.

Aineistossa korostui, että tunteiden tarttuminen lisäsi esihenkilön **emotionaalista kuormaa**. Työntekijöiden kokemukset ja tunnetilat saattoivat jäädä esihenkilön mieleen myös työajan ulkopuolella. Eräs esihenkilö kuvasi tätä seuraavasti:

”Tunteet tarttuu ja kotonakin niitä tulee pohdittua. Esihenkilöltä tulee empatiaa ja ymmärrystä, mutta on myös tarpeen pitää omat rajat, ettei liikaa syvenny työntekijän todella raskaisiin asioihin.”

Esihenkilöt kertoivat pohtivansa aktiivisesti omaa rooliaan ja sitä, kuinka syvälle toisten tunnekokemuksiin on tarkoituksenmukaista eläytyä: ”Kun itse olen tunteellinen, niin mietin, että missä se raja menee, että kuinka paljon lähtee eläytymään siihen esihenkilönä mukaan, kun näkee, että toisella on paha olla.”

**Tunnesurssien hallintaan** liittyi keskeisesti rajojen asettaminen. Haastateltavat korostivat, ettei tunnejohtaminen tarkoita terapeuttina toimimista, vaan esihenkilöllä on oikeus ja velvollisuus rajata omaa rooliaan, sekä kaikkia tunteita ei tarvitse käsitellä tai jakaa työyhteisössä. Esihenkilöt kuvasivat tarjoavansa mahdollisuuden keskusteluun, mutta kunnioittavansa työntekijän omaa valintaa.

Haastatteluissa pohdittiin, miten esihenkilö pystyisi itse huolehtimaan kyvystään tunnejohtaa. Yhdeksi kuormituksen säätelykeinoksi nousi kuormituksen ajallinen hajautus. Tunteisiin reagoimisen ei aina koettu tapahtuvan välittömästi, vaan esihenkilö saattoi tietoisesti ottaa aikaa tilanteen käsittelyyn ennen reagointia. Tämä mahdollisti harkitun toiminnan ja ehkäisi kuormittumista. Eräs esihenkilö koki, ettei kaikkea tarvitse ottaa vastaan toisen asettamilla ehdoilla.

Esihenkilön rooliin liitettiin myös odotus vakaudesta ja kyvystä kannatella muita, mikä lisää emotionaalista kuormaa: ”Esihenkilöillä on tosi paljon kuormaa, mitä työntekijät eivät välttämättä ymmärrä. Esihenkilön pitää olla peruskallio, ottaa muut huomioon, eri persoonallisuudet ja miten puhua ihmisille”. Erityisesti työntekijöiden haastavat elämäntilanteet ja niiden heijastuminen työhön vaativat esihenkilöltä enemmän tunnesurssseja.

Kokonaisuutena tunneressurssit näyttäytyvät tasapainoiluna empaattisen kohtaamisen ja oman jaksamisen välillä. Esihenkilön kyky säädellä omaa osallistumistaan, asettaa rajoja ja käsitellä tunteita hallitusti muodostaa keskeisen edellytyksen kestäväälle tunnejohtamiselle.

## **4.2 Miten työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyvät työn tekemiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen?**

Tässä luvussa esitellään haastatteluista nousseita kokemuksia siitä, miten työntekijät ja esihenkilöt kokevat tunteita työpaikalla, sekä miten tunteiden nähdään vaikuttavan työhön. Haastatteluissa nousi erityisesti näkemyksiä siitä, miten tunteita koetaan yhdessä, miten tunteet tarttuvat ja miten eri tavoin tunteisiin suhtaudutaan, sekä miten tunteita näytetään. Alateemoiksi aiheeseen nousi aineistosta tunteiden piilokulttuuri, yhteisöllinen tunnekokeminen, yksilöllinen tunnekokemus sekä emotionaalinen näkyvyys.

### **4.2.1 Tunteiden piilokulttuuri työyhteisössä**

Tunteiden ja työelämän yhteys näyttäytyi aineiston mukaan osasta haastateltavista kaukaiselta. Erityisesti haastatteluiden alussa kuvattiin, että **tunteista ei aina puhuta** työelämässä ja tunteiden kokeminen jää usein työelämän ulkopuolelle. Eräs esihenkilö kertoi, ettei ollut oikein ajatellut asiaa: ”Huomaan, että en ole ajatellut tunteita ja työelämää paljoa.” Useiden haastatteluiden edetessä oli kuitenkin havaittavissa, että haastattelun loppua kohden asenne tunteisiin työelämässä ja ajatus tunnepuheeseen, tunteiden kokemiseen ja tunnejohtamiseen koettiin haastatteluiden alkua tutumpana ilmiönä.

”Aluksi kun puhuttiin tunnejohtamisesta, ajattelin että työpaikalle ei kuulu tunteet [...] sitten kun ajattelin tarkemmin, kuuluuhan ne ja näkyy myös”

Tunteiden näyttäytyminen saatettiin selittää inhimillisenä asiana, jota tapahtuu, mutta se voitiin kokea samalla myös sopimattomana työpaikalle tai ainakin saatettiin tunnistaa,

että normi on, että **tunteet ei kuulu työyhteisön tavalliseen etikettiin**: ”Vaikka sanotaan, että työpaikalla pitäis olla asiallinen, ihminen tuntee.” Haastateltavilla oli erilaisia asenteita, ja merkittävänä huomiona nousi se, ettei esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä ei näkynyt huomattavaa eroa siinä, miten tunteiden ja työelämän, sekä tunnejohtamisen merkitys koettiin. Kokemus ilmiöstä voidaan siis nähdä olevan henkilökohtainen, eikä niinkään roolisdonnainen.

Ajoittain **tunnepuhe näyttäytyi irrallisena suhteessa työn arkeen** ja konkreettisiin johtamiskäytäntöihin. Haastatteluiden edetessä usea haastateltava kuitenkin pohti, että tunteet ilmenevät eri tilanteissa yksilö, ja yhteisötasolla myös muilla tavoilla, kuin tunnepuheena. Osa haastateltavista sanoitti tunnepuheen ja tunteiden merkitystä työelämässä hyvin vähän, mutta kun haastateltava kertoi esimerkkejä kokemistaan tunteista työpaikalla, tunteiden vaikutuksesta työhön ja esihenkilön reagoinnista, oli havaittavissa, että tunteet näyttäytyivät vahvasti mukana työssä. Erityisesti tunteiden kokeminen tuli esille kertomuksissa ja oli havaittavissa, että haastateltavat eivät olleet aina itsekään tietoisia kokemuksen taustalla olevasta mahdollisesta tunnereaktiosta, joka heijastui lopulta käytökseen. Ilmiötä nimitetään tässä tutkimuksessa tunteiden piilokulttuurina työyhteisössä.

Osa haastateltavista koki, että tunteita ei koeta niinkään työpaikalla, vaan tunteet kuuluvat enemmän kotiin ja yksityiseen elämään. Tunteisiin saatettiin reagoida varauksella ja niistä puhuminen vaikutti olevan joillekin haastateltaville välillä haastavaa. Toisaalta osa haastateltavista totesi, että tunnesanastoa saatetaan käyttää työelämässä aika vähän, mutta tunteiden kokeminen on silti myös työelämässä läsnä. Haastateltavien kertomuksista oli havaittavissa, että tunnepuheeksi koettiin pääsääntöisesti vahvojen tunnesanojen käyttö, kuten suora viittaus perustunteisiin. On mahdollista, että keskusteluissa, joissa tunteista puhuttaessa käytettiin **vaikeasti havaittavia termejä ja kiertoilmaisuja**, ei ole aina tunnistettu tunnepuheeksi.

”Huomaan nyt, että me ei kauheasti puhuta tunteista nimillä tässä joukossa. Ehkä jotenkin joku jakaa vaan nimillä hermostuneisuuttaan.”

Osassa haastatteluista korostui näkemys siitä, että tunteet ovat olennainen osa myös työelämää ja että niistä puhumista pidettiin tärkeänä: ”Paras tulos tulee siinä, että saa näyttää ja kertoa tunteet. Tunteet kuuluu joka paikkaan.”

Tunteiden näyttämiseen nähtiin vaikuttavan esimerkiksi sen, kenen kanssa tilanteessa ollaan. Lähemmille työkavereille jaettiin tunteita herkemmin, kuin kaukaisemmille työkavereille. Tunteiden näyttämiseen vaikutti liittyvän myös se, ollaanko pienessä porukassa vai onko ympärillä enemmän ihmisiä. Eräs esihenkilö kertoi huomanneensa, että tunteista puhutaan vähemmän suuressa porukassa: ”Moni ei näytä tunteita ainakaan, jos ollaan isommalla porukalla.” ja ”Tunneilmapiiriin ja yhteiseen kokemukseen vaikuttaa paljon se, että työporukka vaihtuu. Usein pienemmässä tutummassa ryhmässä puhutaan suuremmin ja jaetaan avoimemmin.” Erään työntekijän kokemus oli taas se, ettei lähitiimissäkään jaeta tunteita kovin syvästi.

Haastateltavien vastauksista korostui, että tunteita havaitaan herkästi eleistä ja ilmeistä. Esihenkilöt kertoivat oppineensa tuntemaan alaisiaan, jolloin on myös helpompaa huomata alaisten tapoja näyttää tunteita olemuksessaan, eleissä ja ilmeissä.

”Lähipiirissä olevista työntekijöistä on tullut luettua eleistä ja ilmeistä, että kaikki ei ole hyvin. Olemuksesta huomaa - puhumattomuus, kohteliaisuudesta ehkä sanotaan hei [...] Positiiviset näkyvät toimeliaisuutena, aikaansaamisena, fyysisenä reippautena, kun asiat ovat suht. hyvin. Olemus on ryhdikkäämpi ja vauhdikkaampi. Surut näkyvät niin, että liikkeet hidastuu ja tekeminen on rauhallisempaa, haahuilua [...] Halutaan olla enemmän yksin, eikä mennä esim. kahvipöytään ja ei välttämättä ole annettavaa kahvipöydän keskusteluun, vetäydytään”

”Tunteita huomaa sanoista ja eleistä. Voi olla miten kääntyy, miten seisoo ja miten katsoo. Kun ihmisen oppii tuntemaan, näkee paljon. Ne näkyvät työssä ja käytöksessä”

#### 4.2.2 Emotionaalinen näkyvyys

Haastatteluaineiston perusteella tunteiden näkyvyys työyhteisössä vaihteli ja liittyi keskeisesti siihen, miten tunteita ilmaistaan ja tunnistetaan vuorovaikutuksessa. Tunteet välittyvät usein epäsuorasti **ilmeiden, eleiden ja olemuksen kautta**, ja esihenkilöt kuvasivat tunnistavansa työntekijöiden tunnetiloja erityisesti kehonkielen ja yleisen olemuksen perusteella:

”Joistakin näkee herkemmin päällepäin tunnetilan, osalta pitää kysyä”

”Kehonkielestä huomaa, miten kävelee ja on, tulee fiilis mikä energia on”.

”Ei kellään ole pokerinaama”

Samanaikaisesti aineistossa korostui, että emotionaaliseen näkyvyyteen liittyi usein **tunteiden peittely**, erityisesti muodollisissa tilanteissa. Kasvokkaisissa kohtaamisissa tunteet saatettiin sivuuttaa ja siirtyä nopeasti asiakeskusteluun. Haastateltavat kertoivat, että tunteiden kokemista koitetaan usein peitellä: ”Jos on kasvokkain ja se tilanne tapahtuu, niin sitten saattaa olla niin, että on aika neutraali ja sitten tavallaan yrittää kiireisesti siitä tilanteesta pois, että siirrytään siihen asiaan ja unohdetaan se tunne mikä siihen asiaan liittyi.” Etätyöympäristössä tunteiden ilmaisu sai jossakin tilanteissa uusia muotoja ja oli vapaampaa, kun oltiin erillisessä tilassa muista. Haastateltavat kertoivat, että tällöin tunteen näyttäminen ilmeillä, eleillä ja olemuksella on vapaampaa, kun muut eivät ole näkemässä.

Tunteiden näkyvyyden ei kuitenkaan koettu olevan täysin hallittavissa, vaan haastateltavat toivat esiin, että tunnetilat välittyvät usein väistämättä jollakin tavalla. Positiiviset tunteet näyttäytyvät usein avoimempina olemuksena, energisyytenä ja sosiaalisuutena, kun taas negatiiviset tunteet voivat ilmetä vetäytymisenä, jäykkyytenä tai mököttämisinä, jotka esihenkilöt tunnistavat työntekijöiden käyttäytymisestä.

Lisäksi aineistossa nousi esiin, että **esihenkilön fyysinen etäisyys** saattoi heikentää mahdollisuuksia havaita näitä emotionaalisia signaaleja. Kun työskentelyn kerrottiin, tapahtui

eri toimipisteissä tai etänä, osa tunnejohtamisen kannalta keskeisestä havainnoinnista koettiin jäävän puutteelliseksi. Näin emotionaalinen näkyvyys ei ollut ainoastaan yksilön tapa ilmaista tunteita, vaan myös riippuvainen työympäristöstä ja vuorovaikutuksen muodoista.

#### 4.2.3 Yhteisöllinen tunnekokeminen

Haastatteluista ilmeni, että tulkinta työyhteisön tunneilmaston avoimuudesta vaihteli. Muutama esihenkilö kertoi erilaisesta kokemusta, jossa tunneilmastoa verrattiin aiempaan työyhteisöön, jolloin tunteiden näyttäminen koettiin eri tavoin. Yksi haastateltava kertoi, että aiemmassa työyhteisössä oli ollut avoimempaa, mikä liittyi organisaation pitkäaikaiseen ilmapiiriin:

”Tunteisiin reagointi on työyhteisökohtaista. Siihen vaikuttaa kokonsilmapiiri tai työilmapiiri ja millanen se on ollut kauan. Se vaikuttaa miten niitä [tunteita] uskalletaan näyttää ja miten ihmiset haluaa tai pystyy reagoimaan tunteisiin. Aiemmissa työpaikoissa ollaan oltu avoimempia, täällä ei välttämättä puhuta niin paljoa.”

Toinen esihenkilö taas koki, että aiemmissa työyhteisöissä tunteet eivät ole näkyneet yhtä vahvasti kuin nykyisessä työpaikassa:

”Verrattuna aikaisempiin työpaikkoihin, näkyy enemmän tunteita. Täällä työyhteisössä on enemmän tunteisiin heijastuvaa käytöstä ja puhetta. Näkyy laajempi tunnekirjo.”

Haastatteluaineiston yksi keskeinen löydös oli **tunteiden tarttuminen työyhteisön sisällä**, mitä voidaan pitää osana työyhteisön yhteisöllistä tunnekokemista. Esihenkilöt kuvasivat, että tunteet eivät jää yksilötasolle, vaan siirtyvät ja heijastuvat työntekijöiden välillä arjen vuorovaikutustilanteissa, kuten palaverissa ja epämuodollisissa kohtaamisissa. Tunteiden tarttuminen rakentui näin sosiaalisena mekanismina, jonka kautta yksittäisen työntekijän tunnetila vaikutti laajemmin koko työyhteisön ilmapiiriin.

Erityisesti positiivisten tunteiden tarttumisen kuvattiin vahvistavan **yhteisöllisyyden kokemusta**. Esihenkilöt havaitsivat, että myönteiset tunteet voivat levitä työntekijöiden

välillä ja nostaa yleistä mielialaa. Tämä näkyi esimerkiksi yhteisten ilon aiheiden jakamisessa ja epämuodollisissa tilanteissa, joissa tunteiden ilmaisu on vapaampaa. Eräs esihenkilö kuvasi, ”Muitten positiiviset tunteet tarttuu ja nostaa työntekijöiden mielialaa”. Lisäksi yhteisöllinen ilo korostui erityisesti työn ulkopuolisiin tapahtumiin liittyvissä tilanteissa: ”Onnellisista asioista ollaan kollektiivisemmin iloisia: saadaan lapsi, naimisiinmeno”. Positiivisten tunteiden tarttuminen näyttäytyi näin työyhteisöä yhdistävänä ja ilmapiiriä keventävänä tekijänä.

Toisaalta aineistossa näkyi, että **negatiiviset tunteet leviävät** työyhteisössä herkästi ja usein voimakkaammin kuin positiiviset tunnekokemukset. Esihenkilöt kuvasivat tilanteita, joissa kielteinen tunneilmapiiri voi nopeasti laajentua yksittäisestä kokemuksesta useamman työntekijän yhteiseksi tunteeksi. Eräs esihenkilö kuvasi ilmiötä seuraavasti:

”Siis varsinkin negatiivinen tunneilmapiiri leviää, siis se tartuttaa tosi helposti useamman. Sen huomaa kaikista parhaiten siinä, että kun ihmisiä vaikka on jonkun aikaa poissa tai tulee töihin [...] se kokonainen ilmapiiri muuttuu sitä myöten aina. Varsinkin negatiiviset tunteet vaikuttaa paljon selkeämmin, kun ehkä niinku hyvät tunteet [...] Mun mielestä se positiivisuus on enemmän semmoista jotenkin henkilökohtaista asennetta ja iloisuutta yleensä, mutta että jotenkin negatiivisuuteen, niin ihmiset pyrkiikin jopa saamaan muita mukaan.”

Negatiivisten tunteiden tarttuminen tuli esiin myös työyhteisön yhteisissä tilanteissa, kuten kokouksissa, joissa yksittäinen kielteinen kokemus voi muuttaa keskustelun sävyä laajemmin. Tällöin puhe saattaa muuttua negatiivissävytteiseksi ja tunne välittyä muihin osallistujiin. Eräs työntekijä kuvaili negatiivisten tunteiden leviämistä kahvihuoneessa:

”Kahvihuoneessa tauko on enemmän, että voidetaan vapaalle, mutta kyllähän monessa aistii, että tulee vähän kireänä jostain palaverista, niin kyllähän se siinä kahvihuoneessa, [...] se kireys tarttuu.”

Aineistossa kuitenkin tuotiin esiin, että muiden työntekijöiden rauhallinen tai neutraali suhtautuminen saattoi toimia tasapainottavana tekijänä, jolloin yksittäinen voimakas

tunnetila ei välttämättä levinnyt koko ryhmään. Haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijät myös pyrkivät vaikuttamaan tunteiden leviämiseen omalla käytöksellään:

”Ehkä sitten se menee niin, että hoidetaan asioita asiana, että tavallaan jää pois se sellainen negatiivisuuden ruokkiminen, koska sitten kun toinenkin on hyvällä mielellä [...] silloin on helpompi jatkaa työpäivää.”

”Jos meen hirveellä negatiivilla töihin, koen että se tarttuu myös muihin, niin koitan pitää sen sisälläni. Mutta on paljon niitä, jotka ei pidä niitä sisällänsä ja tulevat hurjalla fiiliksellä töihin ja tartuttavat muut.”

Haastatteluaineiston perusteella **tunnekokemuksia käsitellään yhdessä** työyhteisössä, erityisesti vuorovaikutustilanteiden jälkeen. Osa haastateltavista kertoi tilanteista, joissa tunteita on purettu yhdessä jälkikäteen, kun vuorovaikutus on koettu kielteisenä suuremmissa ryhmässä. Yhteinen reflektointi näyttäytyi mahdollistavan kokemusten jakamisen ja tunteiden jäsentämisen työkavereiden kesken, jolloin saatiin kokemus, ettei tunteen kanssa jäädä yksin.

”Lähiimi on tosi avoin ja läheinen, puhutaan avoimesti, jos joku ärsyttää. Silloin toiset tulee tukemaan ja kannustamaan. Ja joskus voidaan olla ihan hiljaa, sekin riittää, että tietää ettei ole yksin itkunsa kanssa, vaan toinen on lähellä sitä varten, jos haluaa sanoa jotain tai haluaa tukea.”

Esihenkilöiden rooli tunneyhteisössä näyttäytyi haastatteluiden pohjalta osin rajallisena, sillä esihenkilöiden ei ollut koettu olevan aina läsnä arjen vuorovaikutustilanteissa: ”Esihenkilö työskentelee niin paljon yksin tai muun porukan kanssa, joten ei ole aina läsnä tilanteissa.” Tämän vuoksi näyttäytyi siltä, että työntekijät tunnustivat usein toistensa tunteita herkemmin ja käsitelivät niitä keskenään: ”Usein alaiset huomaa selkeämmin [tunteita] toisistaan, kun tekee useammin yhdessä töitä. Esihenkilö huomaa paremmin [tunteita] isoista työtehtävistä, esim onnistumisia. Alaisten kanssa ollaan kahvihuoneessaan, puhutaan henkilökohtaisista asioista. Jos esihenkilö ei tule koskaan mukaan, ei hän voi tietää mitä mä käyn läpi.”

Työyhteisö näyttäytyi toimivan haastatteluiden mukaan keskeisenä tunnetason tukena, ja tunteiden käsittely rakentui usein kollegoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Samalla esihenkilöiden merkitys tunneilmapiirin rakentumisessa tunnistettiin, mutta se nähdään osana laajempaa kokonaisuutta, jossa tunnejohtaminen välittyy myös mallintamisen kautta organisaatiossa:

”Tunnejohtaminen menee alaspäin: jos oma esihenkilö on tunnejohtaja, on myös itse esihenkilönä helpommin tunnejohtaja ja samoin se menee ketjuna työntekijöihin.”

”Tunneilmapiiri ja sen turvallisuuden kokemus muodostuu esihenkilöstä, työnjohdosta, työntekijöistä ja kaikesta yhdessä.”

#### 4.2.4 Yksilöllinen tunnekokemus

Kokonaisuutena yksilöllinen tunnekokemus näyttäytyi moniulotteisena ilmiönä, jossa tunteet vaihtelevat tilanteiden, persoonallisuuden ja vuorovaikutuksen mukaan. Tunteet eivät ainoastaan heijastaneet työtilanteita, vaan myös aktiivisesti muokkasivat työn tekemistä, työssä suoriutumista ja työyhteisön vuorovaikutusta. Haastatteluaineiston perusteella tunnekokemukset näyttäytyivät vahvasti yksilöllisinä ja toisistaan vaihtelevina.

Yksilölliset erot tunteiden kokemisessa näkyivät haastateltavien mukaan siinä, miten tunteita ilmaistaan ja käsitellään. Esihenkilöt kuvasivat, että työntekijät kokevat ja ilmaisevat tunteita eri tavoin, mikä liittyy usein **persoonallisuuteen**:

”Kerran työjärjestelyissä tullut muutos turhautti työntekijää. Ärsyyntyminen näkyi käytöksessä, oli mutinaa ja sellaista. Tunteet vaikuttivat varmaan aluksi töiden tekemiseen. Tuollainen tunnereaktio liittyi työntekijän persoonaan, hän haluaa rutiinia ja sitä odotinkin. Koitin joustaa ja tsempata, että asia voisi tuntua helpommalta”

”Alaisissa on eroja, on introverteja ja ekstroverteja. Toisilla näkyy tunnekirjoa herkästi esim. muutoksissa, ja vastustetaan uutta”

Esihenkilöt myös näkivät, että tunteiden vaikutuksessa työhön on eroavaisuuksia. Eräs esihenkilö pohti, että sulkeutuneemmat työntekijät saattavat käsitellä tunteita sellaista työntekijää pidempään, joka esittää tunteita avoimesti:

”Toisilla tulee tunteet läpi siihen mitä tekee. [...] sulkeutuneemmalla voi olla ärsytys jopa pidemmän aikaa, jos asiaan jäädään vellomaan. Toiset taas purkaa tunteet heti, mikä voi olla nopeampi tapa, kun mietitään työtehtäviin palaamista”

Kaikkien työntekijöiden ei koettu haluavan tai pystyvän sanoittamaan tunteitaan, mikä voi vaikeuttaa esihenkilön mahdollisuuksiin tunnistaa työntekoon vaikuttavia tekijöitä: ”Työntekijöiden yksilölliset erot voivat tuntua haasteelta - kaikki eivät halua tai pysty avautumaan.” Samalla tunnekokemukset saattoivat olla pitkäkestoisia, ja yksittäinen tilanne saattoi jäädä vaikuttamaan työntekijään pitkäksi aikaa. Esihenkilöt kuvasivat myös, että yksilölliset tarpeet, kuten tarve rutiineihin tai tapa reagoida muutoksiin, heijastuvat tunnereaktioihin ja sitä kautta työn tekemiseen.

Tunteiden kokeminen näyttäytyi aineistossa **ajallinen vaihtuvuus**. Haastateltavat kuvasivat työpäivän aikana toistuvaa emotionaalista vaihtelua, jossa haastavat tilanteet ja paineisuus saattoivat kääntyä onnistumisen kokemuksiksi ja helpotukseksi. Tunteiden koettiin voivan muodostaa näin eräänlaisen syklin, jossa negatiivisista tunteista siirrytään onnistumisen ja keventyneen olon kautta eteenpäin työssä. Tunteiden vaihtelun nähtiin myös rytmittävän päivää:

”Tunteiden liike rytmittää työpäivää ja vaikuttaa motivaatioon.”

”Kyllä, että tavallaan se on semmoinen kaari, että se lähtee lähtee sieltä semmoisesta vähän ehkä alavireisesti negatiivisista tunteista, että mitenhan tää nyt menee ja työkaverikin voi olla huonolla fiiliksellä ja tavallaan vähän tuskastuttaa joku asia, mutta että sitten se menee siihen, että onnistumisen kokemukseen”

Tunteilla on haastateltavien mukaan keskeinen vaikutus työn tekemiseen. **Positiivisten tunteiden** koettiin tukevan erityisesti motivaatiota, yhteistyötä ja työn sujuvuutta. ”Hyvä kahvitauko nostaa fiilistä, silloin työtehtävät varmasti tuntuu kevyemmältä ja myös helpompaa tarttua sellaseen tylsempäänkin tehtävään” ja ”Jos on iloinen olotila, työ

tuntuu hyvältä, työtä tekee paremmin.” Useat työntekijät näkivät hyvän tunneilmaston ja myönteisen olotilan voivan parantaa yhteistyön sujuvuutta:

”Jos on hyvä yhteinen olo ja fiilis, ja jos tehdään ryhmässä jotain, siihen uskon, että vaikuttaa selvästi [yhteistyöhön]”

”Jos tulee rento olo, on leikkisä ja hassuttelee, on hyvää seuraa muille”

Positiivisten tunteiden nähtiin tukevan luovuutta. Eräs esihenkilö kertoi, että huomaa tunne-elämältä suuria tunteita kokevien ja niiden näyttävien työntekijöiden luovuudessa enemmän vaihtelua. Heillä tunteiden vaikutus vaikutti esihenkilön mukaan suuremmalta, jolloin parhaina päivinä työntekijät ovat todella luovia:

”Ehkä semmoista innovaatiota on enemmän tämmöisissä, jotka tuntevat voimakkaammin, voi tulla kaikkia ideoita nopeasti. [...] Tasaisemmat on tasaisempia ja niiden työssä ei näy niin isoa vaihtelua. ”

Onnistumisen kokemusten luomat positiiviset tunteet koettiin vahvistavat työn hallinnan tunnetta ja helpottavan seuraaviin tehtäviin tarttumista: ”Kun onnistuu, seuraava tehtävä tuntuu helpommalta.” Toisaalta eräs työntekijä huomasi myös, että positiivisetkin tunteet voivat olla haitaksi joissakin työtilanteissa: ”Kivoissa tunteissa työt sujuu paremmin, mutta toki siinäkin voi focus kadota, että ei pääse työmoodiin. Tässä pitäisi löytää keskitie.”

Toisaalta **kielteisten tunnekokemusten koettiin** voivan heikentää työnteon edellytyksiä. Aineiston mukaan ne saattoivat laskea motivaatiota, vaikeuttaa keskittymistä ja hidastaa työtahtia:

”Surulliset tunteet vaikuttaa varmaan keskittymiseen siinä hetkessä, mutta niistä päästään yli.”

”Kun on huonommalla päällä, voi niitä [tunteita] hallita, mutta kyllä se näkyy, että mikään ei maistu työssä. Mieliala, työnteko ja tehot laskee”

”Joku asia voi jäädä tekemättä, kun ei ole saanut keskittyttyä, mieli karkaa ja harhailee, tehokkuus kärsii.”

Negatiiviset tunteet koettiin haastateltavien mukaan myös kaventavan luovuutta ja johtavan siihen, että työskentely rajoittuu välttämättömiin tehtäviin: ”Oma luovuus katoaa [kun henkilö kokee negatiivisia tunteita], se jumiuttaa siihen.” Negatiivisten tunteiden nähtiin voivan vaikuttaa lisäksi yhteistyöhön, jos työntekijän toistuvat tunnereaktiot tekevät hänestä vaikeammin lähestyttävän. Joskus negatiiviset tunnekokemukset koettiin aktiivivina ”Tulee fiilis, että pitää korjata asia. Se ei synnytä innostusta, mutta tavallaan saa tekemään tehokkaasti ärsytyksen kautta”.

### **4.3 Millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä?**

Tässä luvussa esitellään haastatteluista nousseita tekijöitä ja keinoja siitä, millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemusta työssä. Työntekijät kertoivat kokemistaan tilanteista ja keinoista, joita heidän oma esihenkilönsä on tehnyt, kun taas esihenkilöt kertoivat omista tavoistaan, miten suhtautuivat ja reagoivat oman alaisensa tunteisiin. Tällaisia keinoina haastatteluista nousi mm. tunnetason luottamus, tunneturvallinen vuorovaikutus, tilannesidonnaiset säätelykeinot ja vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi.

#### **4.3.1 Tunnetason luottamus**

Toistuva aihe, joka nousi esiin aineiston analyysissä, oli **esihenkilön läsnäolo** keskeisenä tunnejohtamisen keinona ja tunneyhteyden sekä tunnetason luottamuksen rakentajana. Haastateltavat kokivat, että tunteiden jakaminen ja aito vuorovaikutus tapahtuvat silloin, kun esihenkilön kanssa oltiin yhdessä niin, että esihenkilö pysähtyi hetkeen ja oli aidosti läsnä. Läsnäolo itsessään tulkittiin välittämisen eleenä, jolloin esihenkilö kohtaa alaisen tunteita ja luottamus muodostetaan.

Esihenkilöt kertoivat, että pyrkivät tietoisesti luomaan hetkeä läsnä-ololle, jossa työntekijä voi avautua niin halutessaan. Esihenkilön läsnäolon koettiin välillä korvaavan mahdollisesti sanallisen vuorovaikutuksen ja antavan väylän kohdata tunteita sanattomasti.

”Jos huomaan, että jollakin on huono päivä, pyrin antamaan mahdollisuuksia purkaa sitä. Osalle toimii se, että on vain lähietäisyydellä eikä utele liikaa. Kun tätä tekee, voi toinen tuntea, että on turvallisesti sivussa, kun on kuitenkin toisen kanssa läsnä.”

Esihenkilöt kertoivat pyrkivänsä myös kuuntelemaan parhaansa mukaan ”Yritän vaan kuunnella, että jos kerran on semmoinen hetki, että pystyy puhumaan ja tulee tarve sanoa ja kertoa, niin pyrin olemaan vaan läsnä.” Eräs esihenkilö kertoi huomaavansa työntekijän helpotuksen, kun sai kertoa asioistaan: ”Usein riittää, että kuuntelee, ja heilläkin kierrokset laskee, kun saa pärskiä sen ulos.”

Erään työntekijän pohdinta vaikutti siltä, että **kuulluksi tuleminen** koettiin todella tärkeänä ja jopa siitäkin huolimatta, että aikaisemmin oli mahdollisesti koettu turhautumista, kun esihenkilölle kerrottu asia ei ollut johtanut konkreettisiin toimiin tai reaktioon myöhemmin: ”Jos tulee tunne, että mua on kuunneltu ja olen tullut kuulluksi, niin kai se on suurin lahja ja anti mitä työnantaja voi antaa, on harmillista, jos ei siitä seuraa mitään, mutta kuunteleminen on tärkeä osa”.

Haastattelujen perusteella vaikutti ilmeiseltä, että esihenkilön kyky olla läsnä vaikutti vahvasti siihen, miten esihenkilö huomasi työntekijöiden tunteita ja tunneilmapiiriä. Yksi työntekijä kertoi, että on kokenut aiemmassa työpaikassa esihenkilöltään tukea tunnetasolla, mutta nykyinen esihenkilö ei anna vastaavaa tukea, kun ei ole aina hetkessä läsnä: ”Aikaisemmassa työssä esihenkilökin saattoi sanoa tilanteen jälkeen, että ”sä toimit tässä tilanteessa kuitenkin oikein” ja myönnytellä, mutta sitten nykytyössä niin sitä harvemmin on, koska se tilaisuus on yleensä sellainen, että siinä ei ole kaikki läsnä.”

Monet esihenkilöt ja työntekijät kertoivat, että tunnepuheessa tärkeää on **aitous ja huolehtimisen** sekä **empaattisuus** muita kohtaan tulee tuntua aidolta. Esihenkilön tunnepuhe saattoi tuntua jopa negatiiviselta, jos se tuntui epäaidolta.

”Eihän se maksa kenellekään mitään, että sellaisen kommentin sanoo, mutta silloin se on vähän sellaista teennäistä, jos siitä tehdään niin, että esihenkilökoulutuksessa oikein sanotaan, että nyt sun pitää aina sanoittaa tunteesi [...] jos se tulee vähän kuin pakon sanelemana, niin ei se tunnu niin positiiviselta. Verrattaen siihen, että jos se lähtee omasta itsestä ja siitä, että keksii ne sanat itse”

Aitousesta ja läsnäolosta kertoivat haastateltavien mukaan esihenkilön eleet keskittää huomiota tilanteessa vähentämällä tietoisesti häiriötekijöitä. Eräs esihenkilö kertoi vastaan antaa huomiota myös konkreettisilla teoilla ”Laitan kädestä tavarat pois ja kännykän sillä lailla ihan silleen syrjään. Jos kone on auki, niin laitan näytöt kiinni ja että keskitytään siihen hetkeen ja siihen mitä haluaa kertoa.”

Työntekijät saattoivat voivat huomata esihenkilön fyysisen läsnäolon merkkien puuttumisen: ”Sitten myös sellainen vähän niin kuin huitaisu, että no niin, tämä nyt on näin ja sitten kuin näyttäisi käsin, että lähdetäisiin tilanteesta”. Aina taas esihenkilön eleitä ei pystytty lukea, mutta läsnäolo välittyi silti: ”Ei se näytä eleillä tai ilmeillä paljoa, enemmän läsnäololla, tuntuu kuitenkin lämpimältä ja vastaanottavalta » ja ”se on tärkeä tunne, että hän on minua varten”.

Monet haastateltavat kertoivat tunnetason luottamuksen ja läsnäolon syntyminen keskeiseksi haasteena olevan aikaresurssit. Esihenkilön työnkuvaan koettiin liittyvän usein myös muita tehtäviä, jolloin aikaa joutuu jakaa ja sovitella, mikä usein vaikuttaa myös mahdollisuuteen hoitaa esihenkilötehtäviä. Erityisesti esihenkilöt kuvailivat tunnejohtamista aikaa vievänä prosessina: ”Tunnejohtamisen tilaa ei ole kalenterissa.” ja ”Esihenkilöllä pitää olla riittävästi aikaa esihenkilötehtäville ja työajassa tulee olla varattu aika sille. Sitä kautta vasta päästäisiin esihenkilöyden ytimeen”.

Ajan puute vaikutti esihenkilötyön laatuun, mikä harmitti esihenkilöitä : ”Harmittaa kun ei ole aina aikaa ja joskus unohtaa jonkun käytännön asian työntekijään liittyen”, ”Tulee

itsellekin huono omatunto joskus jos ei ehdi jutella paljoa. kiire on pahin, kun ei ole aikaa johtamiseen ja alaisten tukemiseen” ja ”Ei aina ehdi olla sellainen esihenkilö mitä pitäisi olla.” Kun aika esihenkilötyöhön nähtiin rajallista ja mahdollisuus liikkumiseen työpisteiden välillä koettiin hankalaksi, fyysisesti kaukana olevien työntekijöiden kanssa tapahtuva kommunikointi painoittui soittamiseen, jolloin tunteiden aistiminen koettiin hankalammaksi: ”Haaste on niiden kanssa, kenen kanssa ei jaa työpistettä ja ketä näkee harvoin. Ajatustenvaihtoa heidän kanssa käyn lähinnä soittamalla, mikä luo haastetta tunteiden huomaamiseen [...] varmasti voi olla hetkiä, kun kaikkia tunteita ei olla nähty, myös siksi ettei olla saman katon alla.”

Esihenkilöt kertoivat etsineensä keinoja, joilla varmistaisivat läsnäolon ja yhteydenpidon työntekijöiden kanssa aikaresursseista ja muista haasteista huolimatta: ”Olen päätenyt soittlemaan työntekijän kanssa aktiivisesti ja jos nähdään, kysyn aina mitä kuuluu ja onko töissä ja muuten kaikki hyvin - tyyppisesti, että tulisi edes pieni hetki läsnä yhdessä”. Eräs esihenkilö näki, että organisaation tuki on tärkeä tekijä resurssien mahdollistajana ja läsnäolon mahdollistajana: ”Tulisi olla varattuna tarpeeksi aikaa, eli ei liikaa muita työtehtäviä. Organisaation pitää nähdä esihenkilötyön ajankäyttö investointina - tarvitaan keskustelua, kommunikaatiota riittävässä määrin ja niiden pitämistä pitää tukea varmistamalla työssä jaettu aika.”

#### **4.3.2 Tunneturvallinen vuorovaikutus**

Yksi keskeinen haastatteluiden löydös oli tarve tunneturvalliseen vuorovaikutukseen. Useat haastateltavat kertoivat näkemyksestään, jonka mukaan tunteet kuuluvat elämän jokaiselle osa-alueelle, jolloin erilaisia tunteita sallitaan ja vuorovaikutus muodostuu tunneturvalliseksi: ”Paras tulos tulee siinä, että saa näyttää ja kertoa tunteet. Tunteet kuuluu joka paikkaan ja työhön.” Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan, joiden mukaan tunteiden hyväksymisen lisäksi myös esihenkilön tavalla reagoida tunteeseen hyväksyvästi, on merkitystä:

”Pitää olla avoin tunteille ja tiedostaa, että tunteet kuuluu elämään. Pitää olla ajatuksella, että sulla on näin ja näin monta alaista ja heillä kaikilla on erilaisia tunteita, he tulevat erilaisista taustoista ja erilaiset asiat triggeröi erilaisia tunteita.”

Tunneturvalliseksi vuorovaikutukseksi kuvailtiin esihenkilön **kykyä antaa työntekijöiden kokea erilaisia tunteita ja hyväksyä ne**. Eräs esihenkilö kertoi, että pyrkii luomaan tunteita sallivaa ja arvostavaa, tunneturvallista ilmapiiriä, jossa tunteista saa puhua ja siitä kiitetään: ”Yritän aina sanoa, että on aihe mikä tahansa, mulle saa aina avautua. Ja jos joku näin tekee, pyrin aina kiittämään, että kiitos kun jaoit, kiitos tavallaan siitä rohkeudesta, että on pystynyt kertomaan.” ja ”Positiivisia fiiliksiä nostavana keinona on myös se, että ei pakoteta hyvää fiilistä vaan uskalletaan kokea myös huonoja tunteita yhdessä, keskustellaan niistä ja koetaan niitä. Rämmitään hetki”.

Haastateltavien kokemukset viittasivat myös siihen, että tunneturvallinen vuorovaikutus ja tunteista puhuminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää esihenkilöalaisuhteissa. Haastattelussa eräs työntekijä kertoi ymmärtävänsä esihenkilönsä etäisyyttä, mutta silti kaipaavansa esihenkilöltään välillä tunteiden sanoittamista ja kohtaamista: ”Sulkeutuneisuus on ehkä se, niinku pitäähän esihenkilön pitää tiettyä niinku välimatkaa alaiseen. [...] Mutta sitten niinku sellainen tunnepuhe jää aika usein sanoittamatta.”

Toistuva aihe, joka nousi aineiston analyysissä, oli **tunneäly ja empatia**, joiden koettiin kertovan erityisesti tunteiden sallimisesta, mikä loi tunneturvallista vuorovaikutusta. Esihenkilön kyky reagoida tunteeseen sopivalla tavalla viesti siitä, että työntekijöiden tunteille annettiin arvoa ja ne hyväksyttiin. Eräs esihenkilö kertoi, että pyrki myötäelämään työntekijän tunnetiloja ja osoittamaan välittämistä: ”Jos tuntuu, että ymmärrän niin, yritän sitten myötäillä ja sanoa että ymmärrän ja voin kuvitella ja että semmoista niin kuin myötäelämistä siihen hetkeen. Riippuu sitten vähän, että ehkä helpommin, jos tulee lähelle, niin saatan ottaa käsivarresta kiinni ja tavallaan osoittaa tukea, että tässä ollaan ja että kerro vaan.”

Haastateltavien vastaukset korostivat tunneturvallisen vuorovaikutuksen näyttäytyvän erityisesti hetkissä, miten negatiivisiin tunteisiin reagoidaan. Negatiiviset tunnekokemukset saatettiin kokea sopimattomina ja raskaina, jolloin tunnereaktio voitiin sivuuttaa. Jos taas negatiiviset tuntemukset hyväksyttiin, vastattiin myös tunnereaktioon paremmin. Eräs esihenkilö kuvaili asennoituvansa erilaisiin tunteisiin katsomalla pidempää ajanjaksoa:

”Ei oo vakavaa, jos tulee hetkittäisiä tilanteita, josta nousee tunteita ja ne hetken vaikuttaa työhön. Pitkän ajan tunneilmastolla on merkitystä”.

**Esihenkilön persoonallisuus** vaikutti tapaan, jolla tunteisiin reagoidaan sekä siihen, miten ne hyväksytään. Eräs esihenkilö kuvaili itseään rauhalliseksi ja sovinnolliseksi, mikä oli tehnyt esimerkiksi palautteen, ja palautteesta nousevien mahdollisten kielteisten tunteiden kohtaamisesta erityisen hankalaa: ”Koen olevani rauhallinen ja sovinnollinen, jolloin esimerkiksi negatiivisen palautteen antaminen voi olla joskus hankalaa, kun ei haluta loukata ketään. Kestää aikaa, että oppii tuntemaan, miten kertoa palautetta. Palaute nostaa paljon tunteita”

#### 4.3.3 Tilannesidonnaiset säätelykeinot

Aineiston perusteella esihenkilöiden tunnejohtaminen voidaan nähdä näyttäytyvän **konkreettisenä työn ja tilanteiden säätelynä**, jossa työntekijöiden tunnetilat huomioitiin osana arjen johtamistyötä. Esihenkilöt kuvasivat mukauttavansa työjärjestelyjä, kuormitusta ja vastuita tilanteen mukaan sekä arvioivansa, milloin tunteisiin oli tarkoituksenmukaista puuttua ja milloin ei. Tällaisia tunnejohtamisen keinoja voidaan kuvailla tilannesidonnaiseksi työn ja tunteiden säätelyksi.

Tunteiden huomioiminen kuvailtiin liittyvän käsittelyn lisäksi kytkeytyvän työn tekemisen edellytyksiin, kuten työtehoon, virheisiin suhtautumiseen ja jaksamiseen. Näitä keinoja pidettiin erityisen toimivina **kuormituksen hallinnan** näkökulmasta. Esihenkilöt pyrkivät tunnistamaan tunteiden vaikutuksen työkykyyn ja ohjaamaan tilanteita tavalla, joka

tukee työn sujuvuutta ja vähentää kuormitusta. Näin tunnejohtaminen konkretisoitui arjessa työskentelyn mahdollistamisena ja tasapainottamisena. Esihenkilöt kokivat esimerkiksi työntekijöiden mielialan ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen merkityksellisenä työn järjestelyn kannalta:

”Jos työntekijä kertoo tunnekokemuksista, se helpottaa esihenkilönä työtä sitä, että sitten moni ei ehkä pysty sataprosenttiseen nyt töissä, niin että pyrin nyt kyllä kuitenkin tekemään parhaani, mutta on tämmöistä ja tämmöistä mielen päällä, joka varmaan vaikuttaa työtehoon. Niin kyllähän se mulle kuuluu siinäkin mielessä, että on hyvä tietää sitten, että ei nyt jokaisesta unohduksesta sitten ole heti kulluttamassa, miksi joku asia on tekemättä.”

**Työjärjestelyiden ja työn vastualueiden muokkaamisessa** voitiin huomioida sekä tunneilmapiiri että konfliktiherkät ja tunteita herättävät työntekijöiden väliset suhteet. ”Tärkeää on joustavuus ja konkreettiset keinot, henkilökemiat, porukka kenen kanssa tehdään töitä - esihenkilön tulee huomata sellaistaikin tunneilmapiiriä ja joskus voi olla tilanne, että tulee työtehtävien ja järjestelyjen kautta muuttamaan asioita”. Myös pienet, käytännönläheiset joustot toimivat esihenkilöille keskeisinä keinoina osoittaa ymmärrystä ja tukea työntekijän tunnetilanteessa: ”Jos on kauhea stressi, mietitään yhdessä voiko tehtävää siirtää tai jakaa jos tarvitsee”

Myös **reagoimatta jättäminen** oli haastateltavien mukaan mahdollinen tilannetta tukeva tunnejohtamisen keino. Eräs esihenkilö kuvaili, että hetkittäisiin tunnereaktioihin ei tarvitse aina reagoida: ”Väliaikaiseen tunnereaktioon ei kannata lähteä sohimaan”. Toinen esihenkilö taas pohti, onko olemassa tilanteita, joissa tunteeseen ei kannata reagoida ”Suruakin, niin se voi sitten lyödä niin itsensä niinku vielä surullisemmaksi, jos sitä rupeaa puhumaan silloin, että on helpompi, jos saa puhua asiallisesti”. Eräs esihenkilö oli säädellyt tunteeseen puuttumista arvioimalla, että vaikutus ei olisikaan työntekijää tukeva vaan tilannetta lisää kuormittava. Myös eräs toinen esihenkilö huomasi, että väärä reagointi voi pahentaa tilannetta: ”Ihmiskemioihin ja tunteisiin liittyviin asioihin on hankalaa puuttua. Tärkeää on oikeat sanat oikeaan aikaan, väärässä paikassa voi niistä tulla enemmän harmia”.

#### 4.3.4 Vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi

Aineistossa esihenkilön tunnejohtaminen ilmeni myös vuorovaikutuksellisenä tunnetaktikointina, jossa keskiössä on tunteisiin vaikuttaminen hienovaraisin, tilannekohtaisesti valituin keinoin. Esihenkilöt kuvasivat hyödyntävänsä empatiaa, tilannetajua ja yksilöllistä lähestymistapaa tunnistaakseen, miten eri työntekijöitä tulisi kohdata erilaisissa tunnetilanteissa.

Tunnetaktikoinnin rakentumisessa keskeistä oli erityisesti **viestinnän säätely, sanaton vuorovaikutus ja ajoitus**, jolloin esihenkilö pohtii, mitä sanoo, miten sanoo ja milloin puuttuu tilanteeseen. Lisäksi tunteisiin vaikutettiin aktiivisesti esimerkiksi kannustamisen, huumorin, kehumisen ja läsnäolon kautta. Tavoitteena ei ollut ainoastaan reagoida tunteisiin, vaan myös ohjata tunneilmapiiriä ja vahvistaa työskentelyä tukevia tunnekokemuksia. Näin tunnejohtaminen näyttäytyi vuorovaikutuksellisenä pelisilmänä, jossa tunteisiin vaikutettiin hienovaraisesti osana päivittäistä johtamista.

Haastateltavat kertoivat, miten kokivat esihenkilön **tunneilmapiirin lukemisen ja rivien välistä tulkinnan** keskeisenä: ”Esihenkilön rooli on aistia tunteita muista - varsinkin sulkeutuneemmista. Ilmapiiriä pitää tunnustella.” Tunneilmapiirin lukeminen saattoi näyttäytyä esimerkiksi työntekijän huomioimisena oikeaan aikaan: ”Joskus on kiva, kun esihenkilö ottaa palaverissa katsekontaktia ja ottaa huomioon katsomalla kysyvällä ilmeellä”.

Esihenkilön persoona saattoi auttaa tällaista ilmapiirin tunnustelua. Muutama esihenkilö kertoi kokevansa persoonansa vaikuttavan ilmapiirin havaitsemiseen: ”Koen että oma rauhallinen kuuntelijapersoona auttaa tutustumaan ihmisiin ja rauhoittaa muiden tunnereaktioita, kun pysytään tyynenä ja vaikuttaa rauhoittaen tunneilmapiiriin. Ajattelen ja toivon, että innostan ihmisiä - koen siitä myös vähän painetta ja haluaisi olla hyvä siinä” ja ”Pyrin aistimaan ja lukemaan rivien välistä, tämä liittyy omaan persoonaani.”

Esihenkilöt kertoivat pyrkivänsä säätelemään tunteita myös **ohjaamalla tilannetta eteenpäin** siten, ettei työskentely pysähdy kuormittaviin tunnetiloihin: ”Joskus on huomannut, että yllättyy, että työntekijä vieläkin miettii jotakin vanhaa asiaa ja on kiinni jossakin tunnekokemuksessa”. Esihenkilöt kertoivat tukevansa tilannetta eteenpäin aktiivisella keskustelulla, kysymisellä ja huomion ohjaamisella: ”Jos huomaan jonkun olevan huonolla tuulella, pyrin kysymään ja vetämään hihasta, ja jos ei samana päivänä ehdi niin soittamaan seuraavana päivänä- arvioida ilmapiiriä ja kysellä [...] Jos aistii ja huomaa negatiivisia tunteita, voi yrittää hakeutua lähemmäs, antais mahdollisuuden tulla mukaan tai puhua. Myös hiljaa olo voi olla hyvä, että ”Ei se maailma hylkää vaikka omassa päässä kuulostaa siltä.” ja ”Kyllä sitä koittaa keventää tunnelmaa. Oon huomannut tilanteita, kun on ollut kireä tunnelma ja työntekijät oli vakavia. Oon koittanut muuttaa ilmapiiriä rennompaan, että ei ole niin vakavaa kaikki.” Esihenkilö on voinut herätellä positiivisia tunteita ja ohjata tunneilmapiiriä yhteisessä tilaisuudessa, jolloin tunteet tarttuvat ja yhteistyö voi sujua paremmin:” kun ollaan puhuttu esim ennen kokousta kivoista asioista, tuntuu että kokouskin menee paremmin.”.

Haastateltavat kertoivat, että tilanteen eteenpäin vieminen hyödytti erityisesti kielteiseksi koettujen tunteiden käsittelyssä: ”Negatiivisissa tunteissa tavallaan kuitataan se eikä jäädä vellomaan siihen asiaan, että niinku esihenkilö voi saa viedä tavallaan sitä tilannetta eteenpäin, että kaikki jatkaa omaansa, mutta sitten taas positiivisissa, niin siinä se ei haittaa, että pysähdyttäisi siihen minuutiksi.” Eräs esihenkilö kertoi tilanteesta, jossa oli auttanut tilannetta eteenpäin rohkaisemalla ajattelemaan toisesta näkökulmasta työntekijän tehdessä virheen työssään: ”Yrittää tuoda esiin työtehtäviin liittyvissä asioissa, että ”ei ole niin vakavaa”, mokat ei haittaa, kaikille tulee virheitä ja kaikilla on kiire ja kiireessä tulee virheitä.”.

Useat haastateltavat kertoivat näkevänsä **esihenkilön empatiakyvyn** helpottavan työntekijän tunnekokemuksen ymmärtämistä ja siihen reagoimista: ”Jos esihenkilö ei ole empaattinen, mitään ei tapahdu. Työntekijä voidaan kokea hankalana, jos nostaa mitään esihenkilölle esiin - tämä ei ymmärrä ongelmaa, kun ei koe sitä itse”. Eräs esihenkilö pohti

erityisesti empatian vaikutusta tilannetajuun ja konkreettisiin keinoihin, joita tilanteessa käyttää: ”Pitää kuulostella yksilöllisesti, ja se vaatii vahvaa kokemusta tunnejohtamisesta, miten havaita toisen tunnetiloja. esim. ketä halata, kenelle sanoa, ketä kuunnella, miten reagoida”.

Vuorovaikutuksellista tunnetaktikointia rakennettiin haastateltavien mukaan aktiivisella läsnäololla, jolla vahvistetaan luottamusta: ”On tärkeä kysyä mitä kuuluu, onko kaikki hyvin? Vaikka ei saisi vastauksakaan. Luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa avoin ilmapöytä...Pitäisi kuitenkin pystyä tulla omalle esihenkilölle purkamaan siinä tilanteessa, kun niitä kokee. Jos ne vaikuttaa siihen työntekoon, niin mun mielestä siis se pitäisi olla tosi matala kynnyks siihen.” ja ”siinä vaiheessa sitten kun on niinku enemmän keskinäisiä keskusteluja, niin se selkeästi enemmän aukeaa ja uskalletaan sanoa niistä.”

Esihenkilöt pyrkivät vaikuttamaan tunneilmapiiriin **muokkaamalla tapaansa kertoa ja viestiä** asioista: ”Joidenkin kanssa pitää miettiä miten sanoo asioita, ettei tämä ota moitteena omaa työtä kohtaan. Pitää koittaa tsemppata ja tuoda viesti lempeästi”, ”On valtava merkitys sillä, miten esihenkilö tuo minkä tahansa asian esille, se ei ole asiasta pois. Asia ei mene paremmin perille, vaikka sen esittäisi jyrkästi. Esitystapa vaikuttaa.” ja ”Keinot löytyy kokeilun kautta, että miten jotakin ihmistä olisi hyvä lähestyä. Vieläkin on semmoista, että mun pitää hirveästi miettiä osan kohdalta, että jos mun pitää esittää joku asia, niin mitä kautta mä lähden sitä esittämään. ”. Toisaalta tunteisiin reagoiminen saattaa tulla myös ilman tarkempaa suunnittelua: ”En ajattele yleensä tietoisesti keinoja mitä sitä tekee, ne tulevat enemmän luonnostaan”.

Eriyisesti palautetilanteet näyttäytyivät emotionaalisesti kuormittavina, jolloin esihenkilöltä edellytetään korostunutta herkkyyttä tilanteen säätelyssä. Niin esihenkilöiden, kuin työntekijöidenkin vastauksista nousi palautta-antamisen ja saamisen haastavuus ja yhteys voimakkaisiin tunnereaktioihin: ”Monella sekoittuu työtehtävä ja minuus - joku on tehnyt kauan jotakin työtehtävää ja ottaa itseensä palautteen. Se otetaan henkilökohtaisena loukkauksena.” ja ”Palautteen anto nostaa

tunteita, pitää olla tarkka miten sanotaan asioita, on herkkä aihe sanoa jotakin negatiivista tai muutosehdotusta toisen työtapaan tai tekemiseen”.

Eräs työntekijä koki, että onnistumisen tunnetta voitaisiin vahvistaa tunnepuheella palautteen annossa, jossa henkilökohtainen kehuminen voisi luoda tunneyhteyttä ja vahvistaa työntekijän myönteistä tunnekokemusta: ”...käsitellään aina asiaa, mutta ei käsitellä tunnetta ollenkaan ja jos antaa hyvää palautetta, niin sitten se hyvä palaute on niin, että se kohdistuu tavallaan siihen asiaan, että ”hei et sä sait tämän homman hoidettua, hyvä, se on valmis”, mutta ei niin, että sä hoidit tämän asian hyvin.”

Tunnejohtamiseen liittyvänä keinona voidaan haastateltavien näkemyksen mukaan pitää näkemystä vahvistaa erityisesti positiivisia tunteita, jolloin niiden vaikutuksesta saatiin irti suurempaa hyötyä. Yksi työntekijä kuvaili, että positiivisista asioista voitaisiin hyötyä myös tehtävien suunnittelussa: ”Jos on ilosia asioita, niin vois tuoda sitä enemmän esiin. Jos on jotain positiivista asiaa mitä saada eteenpäin, vois sitä yrittää edistää seuraavana ja käyttää sitä fiilistä”.

Työntekijöiden mukaan **tunnesanojen käyttö** näyttäytyi keskeisenä keinona mahdollistaa tunteiden tunnistaminen, sanoittaminen ja vastaanottaminen vuorovaikutuksessa: ”Esihenkilön pitää olla empaattinen ja ymmärtää tunnesanoja [...] Jos ei ole tunnesanoja, kyllä kommunikaatiosta puuttuu paljon.” ja ”Tarvitaan sanoja, että pystytään ottamaan toisen tunneasioita vastaan ja että tunteille on tilaa”. **Huumori** toimi keinona keventää tunneilmapiiriä ja rakentaa yhteyttä työntekijöiden välille haastavissakin tilanteissa: ”Meillä heitetään kovaa huumoria, huumori auttaa selviämään. Meillä on sama huumorin taso mikä yhdistää” ja ”Ilmapiirin keventäminen on meillä helppoa kun on huumoria ja vitsailua, piristetään jos toinen on vähän allapäin”.

Esihenkilöt kuvailivat **kannustamisen ja rohkaisun** näyttäytyvän tapoina vahvistaa työntekijän toimijuutta ja tukea myönteisiä tunnekokemuksia työssä ”Kyllä me pystytään tähän, vaikka käytännössä teet asian yksin, mutta olen tukena...”, ”Aina saa soittaa ja kysyä,

harvemmin soittaa, mutta on ollut tärkeää, että he tietävät saavansa apua.” ja ” Sitä vain koittaa tsempata ja kasvattaa luottamusta työntekijän tekemiseen, rohkaista että tulee puhumaan mulle.”. Myös sanattomat keinot, kuten eleet ja fyysinen läheisyys, näyttäytyivät osana tunnejohtamista tilanteissa, joissa ne koettiin luonteviksi ja sopiviksi. Eräät esihenkilöt kuvailivat halaamista seuraavasti: ”Jos koen että tilanne on sellainen, että voi auttaa, niin saatan halata.” ja ” Olen kyllä myös varovainen halaamisessa”.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä tutkimustuloksia suhteessa esitettyyn teoriaan tunteista, tunteiden vaikutuksesta sekä tunnejohtamisen piirteistä ja käytännöistä. Osion viimeisissä alaluvuissa käydään läpi lisäksi tutkimuksesta johdettavat suoritukset, tutkimuksen rajoitukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tunnejohtamisen rakentumisesta ja merkityksestä organisaatiossa sekä esihenkilön keinoista tukea työntekijän tunnekokemuksia. Tutkimus syvensi ymmärrystä tunnejohtamisesta kuvaamalla, miten tunnejohtaminen rakentuu työntekijöiden kokemusten, vuorovaikutuksen ja esihenkilön johtamiskäytäntöjen välisessä suhteessa.

Tutkimuksen merkittävimpänä löydöksenä nousi esiin, että esihenkilön tunnejohtamisen keinoja tunnistettiin ja niitä pidettiin hyödyllisinä, mutta niitä ei nähty yksin riittävinä selittämään työntekijän organisaatiossa muodostuvia tunnekokemuksia. Tämän vuoksi tutkimuksessa tarkasteltiin myös muita aineistosta esiin nousseita sosiaalisia mekanismeja, jotka kytkeytyivät työntekijöiden tunnekokemusten muodostumiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että tunnejohtaminen rakentuu esihenkilön tunnejohtamisen keinojen, vuorovaikutuksen, organisaation tunneilmaston sekä työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien välisessä suhteessa. Tunnekokemukset eivät siten näyttäytyneet yksilöllisinä tai irrallisina ilmiöinä, vaan työyhteisön vuorovaikutuksessa rakentuvina ja jaettuina kokemuksina. Havainto korostaa sitä, että työntekijöiden tunnekokemusten ymmärtäminen edellyttää esihenkilöin toiminnan tarkastelun lisäksi myös työyhteisön sosiaalisten ja vuorovaikutuksellisten rakenteiden huomioimista.

Ensimmäiseksi tutkimus tarkasteli tunnejohtamisen määrittymistä työyhteisön johtamisen kontekstissa. Tunnejohtamisen määritelmä ei ole vakiintunut aiemmassa tutkimuksessa eikä aiheen ympärille ole syntynyt vakiintunutta teoreettista viitekehystä. Tunnejohtamiseen ja sanan synonyymeihin on liitetty teorioita mm. emotionaalisesta johtajuudesta (Wan & muut, 2022; Choudhary & muut, 2017), tunneälystä (Pastor, 2014) ja

empaattisesta johtajuudesta (Kock & muut, 2019). Pääsääntöisesti aiemmassa tutkimuksessa tunnejohtamiseen on pidetty kuuluvan johtamisen kyvyt ja keinot, joilla työntekijöiden tunteisiin vaikutetaan muokkaamalla samalla lisäksi tunneilmapiiriä (Wan & muut, 2022). Tunnejohtamisen keinojen on nähty tukevan työntekijän työskentelyä organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat linjassa aiemmassa tutkimuksessa tunnejohtamiseen liitettyjen käsitteiden ja teemojen kanssa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin tarkensivat aiempaa tutkimusta osoittamalla, että tunnejohtaminen koetaan niin esihenkilön ominaisuuksina ja taitoina, kuin myös organisaation luomina lainalaisuuksina, joissa esihenkilön lisäksi työntekijällä on rooli tunnejohtamisen toteutumisessa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen, ”Miten tunnejohtaminen määrittyy työyhteisön johtamisen kontekstissa?”, analyysin tuloksena löydettiin neljä teemaa, jotka jäsentävät sitä, miten työntekijät ja esihenkilöt hahmottavat tunnejohtamista: emotionaalinen lukutaito, toiminnallinen tunnejohtaminen, tunnejohtamisen vastavuoroisuus ja tunneressurssien tasapaino.

Aineiston perusteella **emotionaalinen lukutaito** tarkoitti esihenkilön kykyä tunnistaa, tulkita ja ymmärtää työntekijöiden tunnekokemuksia niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän kautta. Se ilmeni herkkyytenä havaita tunteita ilmeistä, eleistä ja käyttäytymisestä sekä kykynä ”lukea rivien välistä”. Emotionaalinen lukutaito kytkeytyi myös empatiaan, eli valmiuteen asettua toisen asemaan ja vastata havaittuihin tunteisiin tarkoituksenmukaisesti. Aineistossa se näyttäytyi tunnejohtamisen perustana: ilman tunteiden tunnistamista esihenkilö ei voi vaikuttaa niihin tai tukea työntekijää. Näin ollen tunnejohtaminen määrittyi työyhteisön johtamisen kontekstissa ennen kaikkea emotionaaliseen lukutaitoon perustuvana kykynä havaita ja ymmärtää tunteita.

Aiemman tutkimuksen mukaan emotionaalinen lukutaito kytkeytyy esihenkilön tunneälyyn ja empatiaan, eli kykyyn tunnistaa, ymmärtää ja säädellä tunteita sekä reagoida niihin rakentavasti (Pastor, 2014; Gooty & muut, 2010). Se luo perustan tunnejohtamisen

keinoille ja on yhteydessä työntekijöiden suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Connally & Torrence, 2018; Pastor, 2014).

Tutkimuksen tulokset olivat linjassa teorian kanssa ja konkretisoivat emotionaalisen lukutaidon käytännön ilmenemistä työyhteisössä. Aineistossa emotionaalinen lukutaito näyttäytyy esihenkilön kykyä tunnistaa ja tulkita työntekijöiden tunteita sekä asettua toisen asemaan empaattisesti. Kuten teoria esittää, myös tässä tutkimuksessa huomattiin, että tunteiden havainnointi toimi perustana muille tunnejohtamisen keinoille: ilman tätä kykyä esihenkilö ei voi säädellä vuorovaikutusta tai tukea työntekijää tarkoituksenmukaisesti. Näin ollen tutkimuksen havainnot vahvistivat teoreettista näkemystä siitä, että emotionaalinen lukutaito on keskeinen osa toimivaa tunnejohtamista ja sen vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen.

Aineiston perusteella **toiminnallinen tunnejohtaminen** tarkoitti esihenkilön kykyä muuttaa tunteiden tunnistaminen konkreettiseksi teoksi arjen johtamisessa. Pelkkä tunteiden huomioiminen ei koettu olevan riittävää, vaan tunnejohtamisen odotettiin näkyvän käytännön ratkaisuina, kuten työn joustona, tuen tarjoamisena, työtaakan tasapainottamisena sekä epäoikeudenmukaisuuksiin puuttumisena. Lisäksi siihen kuului aktiivinen rooli työyhteisön tunneilmapiirin kehittämisessä, esimerkiksi ongelmien ratkaisemisen ja tasapuolisuuden varmistamisen kautta.

Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan konkreettiset tunnejohtamisen keinot heijastuvat suoraan työntekijöiden suoriutumiseen ja työyhteisön toimivuuteen. Tunnejohtaminen voi vahvistaa organisaatiokansalaiskäyttäytymistä ja vähentää haitallista käyttäytymistä, mikä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista (Choudhary & muut, 2017). Näin toiminnallinen tunnejohtaminen määrittää tunnejohtamista työyhteisön kontekstissa käytännönläheisenä ja vaikuttavana johtamistoimintana, jossa tunteiden ymmärtäminen yhdistyy konkreettisiin tekoihin ja rakenteisiin, jotka muokkaavat työntekijöiden kokemuksia ja työyhteisön ilmapiiriä.

Aineistossa tunnejohtamisen määrittymisessä työyhteisössä konkretisoitui vahvasti erityisesti tunnejohtamisen vastavuoroisuus ja esihenkilön tunneresurssit. Aiemmassa tutkimuksessa työntekijän rooli tunnejohtamisessa sekä esihenkilön resurssit jäivät vähemmälle huomiolle, jolloin tämä tutkimus täydentää ymmärrystä tunnejohtamisesta vuorovaikutteisena ja resurssisidonnaisena ilmiönä.

Aineistosta löydetty **tunnejohtamisen vastavuoroisuus** liittyi jakautuneeseen vastuuseen tunteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn esihenkilön ja työntekijän välillä. Työntekijän avoimuus ja kyky sanoittaa omia tunnekokemuksia tuki esihenkilön mahdollisuuksia johtaa tunteita, kun taas esihenkilön tehtävänä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tunteista voidaan puhua. Samalla tunteiden käsittelyyn liittyi vapaaehtoisuus ja yksilölliset erot, mikä korosti vuorovaikutuksen merkitystä tunnejohtamisessa.

**Tunneresurssien tasapaino** puolestaan kuvasi esihenkilön kykyä kohdata työntekijöiden tunteita empaattisesti samalla huolehtien omasta jaksamisestaan. Tunteiden tarttuminen ja työyhteisön emotionaalinen kuormitus edellyttivät rajojen asettamista, oman osallistumisen säätelyä ja tietoista kuormituksen hallintaa. Näin kestävä tunnejohtaminen rakentui tasapainosta empaattisen läsnäolon ja esihenkilön omien voimavarojen välillä. Tutkimuksessa esihenkilön tunnejohtamisen resursseissa huomattiin työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmien välinen jännite: työntekijät toivoivat enemmän läsnäoloa, empatiaa ja sensitiivistä reagointia, kun taas erityisesti esihenkilöt korostivat jo tehtyjä toimia, sekä tunnistivat samalla ajalliset ja jaksamiseen liittyvät rajoitteet. Tämä toi esiin, että tunnejohtaminen näyttäytyy sekä työntekijöille henkilökohtaisena tarpeena että esihenkilöille rajallisena resurssina, jota tasapainotetaan arjen vaatimusten ja oman jaksamisen kanssa.

Toiseksi tutkimuksessa selvitettiin, miten työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyvät työn tekemiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen. Tulokset osoittavat, että tunteita koetaan yhteisössä sekä yksilöllisesti, että vuorovaikutuksellisesti yhteisönä. Toisen tutkimuskysymyksen ”Miten työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyvät työn tekemiseen

ja työyhteisön vuorovaikutukseen?” analyysin tuloksena tunnistettiin neljä teemaa: tunteiden piilokulttuuri, emotionaalinen näkyvyys, yhteisöllinen tunnekokeminen ja yksilön tunnekokemus.

Aineiston perusteella työntekijöiden tunnekokemukset kytkeytyivät työhön ja vuorovaikutukseen ennen kaikkea epäsuorasti ja osin tiedostamattomasti. Vaikka tunteiden merkitystä ei aina aluksi tunnistettu, tarkempi pohdinta osoitti niiden olevan jatkuvasti läsnä ja vaikuttavan sekä yksilön toimintaan että vuorovaikutukseen. Tätä voidaan kuvata **tunteiden piilokulttuurina**, jossa tunteita ei systemaattisesti sanoiteta, mutta ne ohjaavat käyttäytymistä, päätöksiä ja sosiaalista kanssakäymistä. Piilokulttuuri ilmeni vähäisenä tunnepuheena ja tunteiden rajoittumisena vahvoihin perustunnesanoihin, jolloin hienovaraisemmat tunteet jäivät helposti tunnistamatta. Tunteita voitiin myös pitää työelämään sopimattomina tai yksityiselämään kuuluvina, mikä lisäsi niiden varovaista ilmaisuja. Tästä huolimatta tunteet näkyivät työssä jatkuvasti eleissä, ilmeissä, olemuksessa ja toiminnan rytmissä.

**Emotionaalinen näkyvyys** nähtiin rakentuvan erityisesti ei-verbaalisessa viestinnässä, jonka kautta tunteita tulkitaan kehonkielen, aktiivisuuden ja vetäytymisen perusteella. Tunteiden havaitseminen vaihteli kuitenkin työyhteisön koon, suhteiden läheisyyden ja etätyön mukaan: pienissä ja tutuissa ryhmissä ne tunnistetaan herkemmin kuin suurissa tai etäisissä vuorovaikutustilanteissa. Tunneilmapiirin avoimuudesta ja tunteiden näkyemisestä oli myös erilaisia näkemyksiä, mikä saattoi liittyä mm. eri lähityöyhteisöihin ja tiimeihin, joiden kanssa työskenneltiin aktiivisemmin yhdessä. Erilaisiin tulkintoihin saattoi vaikuttaa myös yksilöllinen kokeminen ja tilanteiden tulkinta, sekä erilaiset kokemukset esimerkiksi tunnekulttuurista aiemmissa työpaikoissa.

Aineiston tulokset olivat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa yksilöllisten persoonallisuuspiirteiden on todettu vaikuttavan siihen, miten tunteita koetaan, tulkitaan ja ilmaistaan työympäristössä. Big Five -persoonallisuusmallin (Costa & McCrae, 1992; Wood ym., 2022) mukaan esimerkiksi ekstrasversio ja neuroottisuus selittävät eroja

tunneilmaisun avoimuudessa sekä siinä, kuinka vahvasti tunteet tulevat esiin vuorovaikutuksessa. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin vastaavaa vaihtelua: osa työntekijöistä toi tunteensa esiin näkyvästi, kun taas osa käsitteli niitä enemmän sisäisesti, mikä heijastui työskentelyyn ja vuorovaikutuksen tapoihin. Nämä yksilölliset erot kytkeytyivät osaksi laajempaa tunteiden piilokulttuuria, jossa tunteiden näkyvyys ei ole pelkästään normien säätelemää, vaan myös persoonallisuudesta ja yksilöllisistä toimintatavoista riippuvaista.

**Yhteisöllinen tunnekokeminen** tarkoitti aineiston perusteella sitä, että tunteet jakautuvat ja leviävät työyhteisössä vuorovaikutuksen kautta, muodostaen yhteisen tunneilmapiirin. Tunteet eivät jääneet yksilötasolle, vaan tarttuivat arjen kohtaamisissa ja saattoivat vahvistaa tai heikentää yhteisöllistä ilmapiiriä. Erityisesti positiiviset tunteet koettiin yhteenkuuluvuutta lisäävinä, kun taas negatiiviset tunteet levisivät herkemmin ja voimakkaammin. Työntekijät vaikuttivat myös itse tunteiden leviämiseen ja niiden käsittelyyn, ja tunteita reflektoidaan usein yhdessä jälkikäteen. Havainto yhteisöllisestä tunnekokemisesta ja kulttuurin sekä vuorovaikutuksen roolista tunteen syntymiseen sopii McCarthyn (1994) näkemykseen, jonka mukaan tunteet eivät ole vain biologisia reaktioita, vaan kulttuurin, kielen ja yhteiskunnallisten käytäntöjen kautta rakentuvia sosiaalisia ilmiöitä. Tunnejohtaminen ei näyttäytynyt vain esihenkilölähtöisenä, vaan sitä tapahtui myös työntekijöiden välillä, mikä korosti yhteisön roolia tunneilmapiirin rakentumisessa. Nämä havainnot tukevat aiempaa tutkimusta tunteiden tarttumisesta ja vaikutuksesta organisaation ilmapiiriin (Connelly & Torrence, 2018; Gooty ym., 2010).

Aineistossa keskeiseksi teemaksi nousi **yksilöllinen tunnekokemus**. Yksilöiden tunnekokemukset näyttäytyivät moniulotteisina ja tunteet vaihtelivat persoonallisuuden, vuorovaikutuksen ja työtilanteiden mukana. Tunteita koettiin eri voimakkuuksilla ja niihin reagoitiin yksilöllisesti – osa koki tunteet työhön innostavana energiaryöppynä tai toisaalta työtä hankaloittavana taakkana, kun taas toiset eivät kokeneet tunteiden vaikuttavan työntekoon merkittävästi ollenkaan. Tunnekokemusten kuvailtiin vaihtelevan työpäivän aikana sykleinä, jossa tunteet saattoivat rytmittää työskentelyä.

Haastateltavien kokemuksen mukaan myönteiset tunteet tukivat erityisesti motivaatiota, työn sujuvuutta, yhteistyötä ja luovuutta sekä vahvistivat työn hallinnan tunnetta. Tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa – positiivisten tunteiden on nähty vaikuttavan suoritukseen, tyytyväisyyteen, resilienssiin, motivaatioon, uteliaisuuteen ja tehtäviin tarttumiseen (Sahu & Srivastava, 2017; Kurian & Thomas, 2022), sekä ongelmanratkaisuun, luovuuteen, joustavaan ajatteluun, sekä sosiaalisiin resursseihin vahvistaen yksilön jaksamista ja yhteistyötä muiden kanssa (Fredrickson, 2004; Hazelton, 2014). Aineiston mukaan kielteiset tunteet heikensivät aktiivisuutta, keskittymistä ja vuorovaiikutusta, laskivat tehokkuutta ja kavensivat työskentelyä. Aiemmassa tutkimuksessa negatiivisten tunteiden on nähty myös aiheuttavan vaikeuksia suoriutumisessa – negatiiviset tunteet nostattavat stressiä, mikä heikentää keskittymistä, alentaa motivaatiota ja hankaloittaa yhteistyötä (Wood ja muut, 2022).

Haastatteluissa erityisesti esihenkilöt korostivat, että tunteiden kokemisessa on suuria yksilöllisiä eroja ja voimakkaammin eri ääripäiden tunteita tuntevat työntekijät kokivat enemmän vaihtelua työnteossa niin aktiivisuutena kuin lamaantumisenä, kuin tasaisemmin tunteita kokevat työntekijät. Aiemmassa tutkimuksessa persoonallisuuspsykologiassa on osoitettu, että toiset ovat taipuvaisia korkeaan positiiviseen tunne-elämään, jolloin päällisiä tunteita ovat energisyys, innokkuus, iloisuus ja itseluottamus, kun taas toiset ovat taipuvaisia negatiiviseen tunne-elämään, jolloin negatiiviseksi koetut tunteet ovat enemmän ja voimakkaammin läsnä (Costa & McCrae, 1992; Watson, Clark, & Harkness, 1994; Heponiemi & muut, 2001). Tunne-elämän kokemusten ja reaktioiden eroavaisuuksia selittää aiemmassa tutkimuksessa myös yksilöllinen autonomisen hermoston ja lähestymis (*BAS*) – tai välttelemiskäyttäytymisen (*BIS*) aktivoituva toiminta (Carver & White, 1994; Segarra & muut, 2014; McCorry, 2007).

Eräissä haastattelussa ilmeni, että negatiiviset tunteet koettiin joskus myös toimintaa aktivoivina ja ne lisäsivät tehtäväorientoitunutta työskentelyä. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että negatiiviset tunteet voivat auttaa ongelmanratkaisussa ja

oppimisessa vaativassa tehtäväsuorituksessa, mikäli henkilön neuroottisuus on matala (Wood ja muut, 2022), mikä sopii myös haastattelun havaintoon: haastattelussa negatiivisia tunteita aktivoiviksi kuvaili henkilö, joka kuvaili itseään myös persoonallisuudeltaan tasaiseksi ja kertoi tunnekokemusten harvoin vaikuttavan vahvasti itseensä ainakaan negatiivisessa merkityksessä. Tällaista työntekijän piirrettä voitaisiin tulkita matalana neuroottisuutena, jolla viitataan emotionaaliseen tasapainoisuuteen ja vähäisempään taipumukseen kokea voimakasta psykologista kuormitusta.

Viimeisenä tutkimuksessa tutkittiin sitä, millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakensivat ja ohjasivat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä. Aiemmassa tutkimuksessa tunnekokemusten ohjautuvuus esittäytyi usein esihenkilön empaattisen johtajuuden kautta, johon liittyi monia erilaisia keinoja tukea työntekijän tunnekokemuksia ja johtaa tilanteita tunnetaitoisesti (Kock ja muut, 2019). Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilön tunnejohtamisen taitoja lähestyttiin erilaisista näkökulmista – osa toivoi erityisesti sanattomia, luottamusta ja läsnäoloa ilmaisevia keinoja, kun taas osa piti tärkeämpänä konkreettisia johtamisen keinoja, joissa tunteita huomioidaan.

Aiemmassa tutkimuksessa todettiin, että yhtä negatiivista kokemusta kohden tarvitaan noin kolme positiivista tapahtumaa tasapainottamaan sen vaikutuksia (Hazelton, 2014). Tämän vuoksi keskeistä on kehittää keinoja, joilla positiivisia tunnekokemuksia voidaan lisätä ja vahvistaa. Positiivisten tunteiden tukeminen edistää henkilöstön hyvinvointia ja mahdollistaa laajemman kukoistamisen työssä (Fredrickson, 2004). Tämän tutkimuksen analyysin perusteella työntekijöiden tunnekokemuksia rakentaviksi ja ohjaaviksi johtamiskäytänteiksi muotoutuivat tunnetason luottamus, tunneturvallinen vuorovaikutus, tilannesidonnaiset säätelykeinot sekä vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) esitetään näihin löydettyihin johtamiskäytänteisiin liittyvää tarkempaa sisältöä.

<b>Millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytänteet rakentavat ja ohjaavat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä?</b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tunnetason luottamus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turvallisuuden ja yhteydentunteen luominen</li> <li>- Aitous, aito kiinnostus alaisen kokemuksiin ja tunteisiin, aito arvostus ja halu kuunnella</li> <li>- Kuuntelutaidot ja työntekijän kuulluksi tulemisen vahvistaminen</li> </ul> <p>Läsnäoloa, aitoutta ja tunneyhteyden luomista vahvistaa erityisesti se, että esihenkilöllä on käytettävissään esihenkilötyöhön tarpeeksi aikaa.</p>
Tunneturvallinen vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erilaisten tunteiden hyväksyminen</li> <li>- Työntekijät saavat näyttää tunteita työpaikalla</li> <li>- Uskallus tunnepuheeseen, tunteiden kohtaaminen ja sanoittaminen</li> <li>- Tunneäly, empatia ja tunteiden ymmärtäminen</li> <li>- Tunneturvallinen vuorovaikutus näkyy esihenkilön läheisyydessä/etäisyydessä ja siinä miten tunteisiin reagoidaan</li> </ul>
Tilannesidonnaiset säätelykeinot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esihenkilön konkreettiset keinot vastata tunteita synnyttäviin tilanteisiin hetkeen sopivalla tavalla: joustaminen, työkuorman ja työtehtävien järjestely, ymmärrys kun tunne vaikuttaa työtehtävään ja tarvittaessa reagoimatta jättäminen</li> <li>- Tunteiden huomioiminen työjärjestelyissä ja työn johtamisessa</li> </ul>
Vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunteiden sosiaalisen ulottuvuuden ymmärtäminen, tunneilmapiirin lukeminen tunneällyn ja empatian avulla</li> <li>- Pelisilmä ohjata tilanteita eteenpäin hetken tunnekuorman huomioiden</li> <li>- Viestinnän mukauttaminen tunneilmapiiriä rakentavaksi</li> <li>- Hankalien tilanteiden, kuten palautteen antamisen, tunneilmapiiriin varautuminen ja vaikuttaminen</li> <li>- Pyrkimys vahvistaa positiivisia tunteita ja tunneilmapiiriä erilaisilla keinoilla mm. tunnesanat, huumori, kannustus ja rohkaisu, halaus ja vastaanottavat eleet</li> </ul>

**Taulukko 3.** Johtamiskäytänteet, joilla esihenkilöt tukevat työntekijöiden tunnekokemuksia työssä

**Tunnetason luottamus ja tunneturvallinen vuorovaikutus** liittyivät aiemman tutkimuksen tunnistamaan empaattiseen johtajuuteen, jossa tunneturvallinen vuorovaikutus ja ymmärtäminen luovat turvallisuuden tunnetta (Kock ja muut, 2019). Tällaisia empaattisen johtajuuden ja aineistosta löytyneiden alateemojen yhteisiä keinoja olivat mm. esihenkilön teot ja sanat, joilla osoitetaan, että toinen kuullaan ja heränneitä tunteita ymmärretään, sekä toisen tunteista ja näkökulmista välitetään, jolla luottamusta rakennetaan.

Tunnetason luottamuksen ja tunneturvallisen vuorovaikutuksen avulla esihenkilön nähtiin luovan alaiseen yhteyttä ja löytävän tapoja vahvistaa työntekijän positiivisia tunnekokemuksia esimerkiksi empaattisen myötäelämisen kautta. Aiempi tutkimus stressaavaksi määritellystä työstä ohjelmistokehityksessä huomasi, että myönteiset tunteet ja niiden luoma kognitiivinen joustavuus, sekä flow-tila työtehtävään, auttavat muuttuvien tilanteiden hallittavuutta ja työskentelyä, jonka seurauksena yksilön suoriutuminen kohenee ja on mitattuna parempaa (Kurian & Thomas, 2022). Tunneturvallinen vuorovaikutus ja myönteiset tunnekokemukset edistävät myös vuorovaikutussuhteita (Pastor, 2014), jolloin esihenkilöalassuhde syvenee ja esihenkilön on edelleen helpompaa rakentaa tunnetason luottamusta.

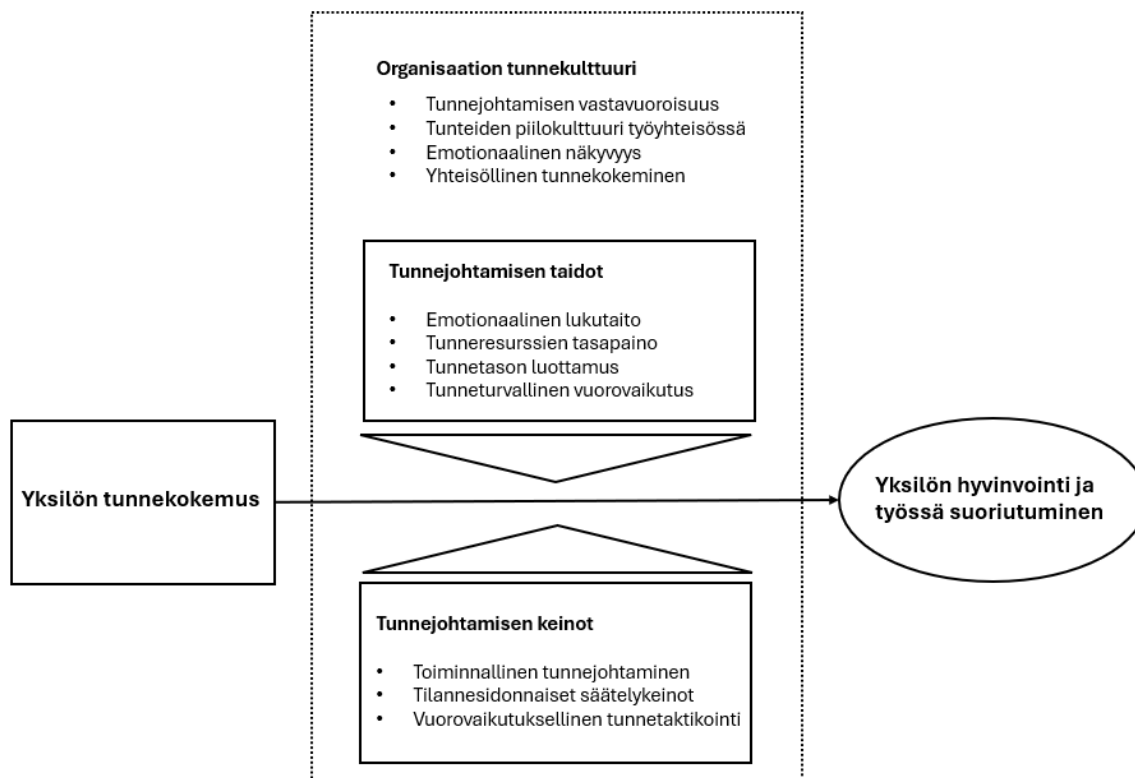
**Tilannesidonnaiset säätelykeinot ja vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi** nähtiin esihenkilön tunnejohtamisen keinoina, joiden avulla työntekijän kokemia tunnekokemuksia säädellään. Kuten aiempi tutkimus on näyttänyt, tunteet aktivoivat autonomista hermostoa, sekä käyttäytymisen lähestymisjärjestelmää (*BAS*) ja estojärjestelmää (*BIS*) (McCorry, 2007; Gray, 1990; Heponiemi & muut, 2001). Näiden järjestelmien aktivoituminen on yksilöllistä: se, miten yksilö kuormittuu tilanteessa, vaikuttaa siihen, reagoiko hän vetäytymällä ja sulkeutumalla vai aktivoitumalla tunteiden ja ärsykkeiden seurauksena.

Käyttäytymisen estojärjestelmä (BIS) aktivoituu uhkiin liittyvissä tilanteissa, mikä voi keskeyttää toiminnan ja synnyttää esimerkiksi pelon, ahdistuksen tai turhautumisen tunteita (Gray, 1990; Heponiemi, 2001). Lähestymisjärjestelmä (BAS) puolestaan aktivoituu palkitsevissa tilanteissa ja liittyy myönteisiin tunteisiin, kuten iloon ja toivoon (Gray, 1990; Heponiemi, 2001). Esihenkilön on mahdollista vaikuttaa tällaiseen tunteista syntyvään kuormittumiseen ja käyttäytymisen malliin kohdentamalla tunnejohtamisen keinoja helpottamaan tunnekokemuksesta syntyvää hermoston kuormittumista. Esihenkilön tilannesidonnaiset säätelykeinot ja vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi ohjasivat työntekijän huomiota tunnekokemuksessa, pyrkien järjestämään tunnekokemuksen ympäröivää tilannetta ja sosiaalista vuorovaikutusta hermoston palautumista tukevalla tavalla.

Tunnejohtaminen vaatii työntekijän yksilöllisten piirteiden tuntemista. Persoonallisuuden piirteiden ja hermoston herkkyyden tunnistaminen työntekijässä antoi vihjeitä, millä tavoin tätä tulee johtaa ja tukea erilaisissa tilanteissa. Tilannesidonnaiset säätelykeinot ja vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi kuuluvat myös empaattiseen johtajuuteen, johon liittyy erilaiset teot, kuten haastavissa tilanteissa rohkaiseminen ja tukeminen, sekä tilanteen johtaminen konkreettisilla keinoilla, kuten joustamalla ja antamalla lisää aikaa, lisäävät positiivisia affektiivisia tunteita ja auttavat tilanteiden jatkumista työtä tukevalla tavalla (Kock ja muut, 2019).

Aineiston analyysin edetessä esihenkilön tunnejohtamisen keinojen lisäksi huomattiin erityisesti erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat niin esihenkilön kykyyn ja mahdollisuuksiin tunnejohtaa, kuin työntekijän tunnekokemuksen muotoutumiseen. Näistä tekijöistä johdettiin malli yksilön tunnekokemuksen sosiaalisista mekanismeista työyhteisössä (Kuvio 3). Tutkimus tunnisti kolme mekanismia, jotka vaikuttavat työntekijän tunnekokemuksen muodostumiseen: tunnejohtamisen taidot, tunnejohtamisen keinot ja organisaation tunnekulttuuri. Lähtökohdan tunteiden kokemiselle tunnistettiin olevan myös yksilön ominaisuuksissa, hermostollisessa pohjassa, yksilön omassa tulkinnassa, sekä aiemmissa kokemuksissa, jotka luovat kehyksen siihen, miten tunteet koetaan ja millaista tunnejohtamista tarvitaan. Alla oleva kuvio 3 esittää näiden mekanismien suhdetta, mikä rakentaa

yksilön tunnekokemusta organisaatiossa vaikuttaen lopulta myös mahdollisesti yksilön hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen.



**Kuvio 3.** Malli yksilön tunnekokemuksen sosiaalisista mekanismeista työyhteisössä

**Tunnejohtamisen taidoilla** viitataan sellaisiin esihenkilön taitoihin, joiden koetaan mahdollistavan tunnejohtamista ja tunnekulttuurin rakentamista. Tunnejohtamisen taidoiksi tutkimuksessa tunnistettiin seuraavat taidot: emotionaalinen lukutaito, tunnesurssien tasapaino, tunnetason luottamus ja tunneturvallinen vuorovaikutus. Tunnejohtamisen taidot liitettiin usein esihenkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuteen, ja kyvykkyyksiin kohdata tunteita. Näitä alateemoja käsiteltiin tarkemmin tutkimustuloksissa osiossa 4.

**Tunnejohtamisen keinot** kuvaavat esihenkilön konkreettisia tapoja reagoida ja vaikuttaa alaisten tunnekokemuksiin, sekä yhteisön tunneilmapiiriin. Keinot liittyvät usein työntekijän tunteiden hermostollisen aktivoitumisen säätelyyn ja sitä seuraavaan lähestymis-

tai välttelemiskäytökseen vaikuttamiseen. Tunnejohtamisen keinoilla pyrittiin lieventämään koettuja kuormittavia reaktioita. Toisaalta tunnejohtamisen keinoilla voitiin myös tehostaa hyviksi katsottujen tunteiden tuottamaa hermoston toimintaa, joka voi olla työntekijää aktivoivaa. Mallissa löydettiin yksilön tunnekokemuksiin vaikuttavaksi mekanismiksi seuraavia tunnejohtamisen keinoja: toiminnallinen tunnejohtaminen, tilansidonnaiset säätelykeinot ja vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi. Näitä alateemoja käsiteltiin tarkemmin tutkimustuloksissa.

**Organisaation tunnekulttuuri** voitiin nähdä kehyksenä, jossa yksilön kokemus muotoutuu ja esihenkilön mahdollisuudet tunnejohtaa määräytyvät. Organisaation tunnekulttuuriin löydettiin yhteisössä muodostuvia piirteitä: tunnejohtamisen vastavuoroisuus, tunteiden piilokulttuuri, emotionaalinen näkyvyys ja yhteisöllinen tunnekokeminen. Näitä alateemoja käsiteltiin tarkemmin tutkimustuloksissa. Löydetyt teemat rakentavat tunnekulttuuria ja ovat erillisiä esihenkilön tunnejohtamisen taidoista ja keinoista - esihenkilöt eivät kykene muuttamaan organisaation tunnekulttuuria yksin.

Tunnejohtamisen taidot ja keinot vaikuttavat sekä keskenään että organisaation tunnekulttuurin kanssa, muodostaen kokonaisuuden, joka ohjaa yksilön tunnekokemuksen, hyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen rakentumista. Esihenkilön tunnejohtamisen taidot, eli valmiudet kohdata ja tulkita tunteita, sekä tunnejohtamisen keinot, eli kyvykkyydet toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, konkretisoivat tunnejohtamista arjen käytännössä ja kokonaisuutena yhteisötasolla. Organisaation tunnekulttuuri taas heijastaa sitä, millaisena tunteiden ilmaisu, käsittely ja jakaminen työyhteisössä näyttäytyy. Organisaation tunnekulttuuri ohjaa ja rajaa sitä, millaisia toimintatapoja pidetään hyväksyttävänä tunteiden näyttämässä ja käsittelyssä yhteisötasolla, miten tunnekokemukset vaikuttavat koko yhteisön tunneilmapiiriin ja millaisiksi esihenkilöiden valmiudet organisaatiossa kehittyvät. Näin ollen tunnejohtaminen ei ole yksisuuntaista toimintaa, vaan rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa yksilön, esihenkilön ja laajemman yhteisön välillä.

Kuvion 3 tuomaa näkökulmaa voidaan tarkastella McCarthyn (1994) sosiaalisen konstruktionismin teorian näkökulmasta, jossa työntekijän tunnekokemus ei näydy vain yksilön sisäisenä tai biologisena reaktiona, vaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuvana ilmiönä. Tutkimuksessa tunnistetut mekanismit - tunnejohtamisen taidot, tunnejohtamisen keinot ja organisaation tunnekulttuuri - voidaan nähdä juuri sellaisina kulttuurisina ja vuorovaikutuksellisinä käytänteinä, joiden kautta tunteet saavat merkityksensä työyhteisössä. McCarthyn mukaan tunteet rakentuvat diskursseissa, vuorovaikutuksessa ja yhteisön normeissa, mikä näkyi tutkimuksessa erityisesti siinä, miten organisaation tunnekulttuuri määritteli hyväksytyjä tapoja ilmaista, käsitellä ja jakaa tunteita. Samalla esihenkilön tunnejohtaminen toimi osana tätä kulttuurista järjestelmää: se ei ainoastaan säädelyt yksilön tunteita, vaan myös tuotti ja ylläpiti työyhteisön emotionaalisia toimintamalleja. Näin tutkimuksessa löydetty malli tukee ajatusta siitä, että tunnekokemukset muodostuvat jatkuvassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilön, yhteisön ja organisaation kulttuuristen merkitysjärjestelmien välillä.

## 5.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen **ensimmäinen teoreettinen kontribuutio** liittyy tunnejohtamisen tarkastelun laajentamiseen yksilötason ilmiöstä työyhteisössä sosiaalisesti rakentuvaksi ja vuorovaikutuksessa muotoutuvaksi ilmiöksi. Aiemmassa tutkimuksessa tunnejohtamista on tarkasteltu pääasiassa esihenkilön ominaisuuksien, kuten tunneälyn ja empaattisen johtajuuden näkökulmasta sekä yksilön kyvykkyytenä tunnistaa ja säädellä tunteita (Pastor, 2014; Kock & muut, 2019). Tässä tutkimuksessa tunnejohtamista lähestyttiin työntekijöiden kokemusten, työyhteisön vuorovaikutuksen ja organisaation tunnekulttuurin välisessä suhteessa rakentuvana ilmiönä. Tutkimuksessa muodostettu sosiaalisen tunnekokemisen malli kuvaa, kuinka työntekijän tunnekokemus rakentuu työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien, esihenkilön tunnejohtamisen taitojen ja käytäntöjen sekä organisaation tunneilmaston vuorovaikutuksessa. Tulokset osoittavat, että tunnejohtaminen ei näydy yksisuuntaisena esihenkilötoimintana, vaan työyhteisössä

rakentuvana vastavuoroisena ilmiönä, jossa tunnekokemukset muodostuvat sosiaalisten suhteiden, vuorovaikutuksen ja jaettujen tunnetulkintojen kautta.

Tutkimus tuo esiin, että työntekijöiden tunnekokemukset eivät näyttäyty yksilöpsykologisina ja organisaatiosta irrallisina ilmiöinä, vaan ne rakentuvat työyhteisön vuorovaikutuksessa, yhteisissä tunnetulkinnoissa ja organisaation tunnekulttuurissa. Näin tutkimus vahvistaa sosiaalisen konstruktionismin näkemystä tunteista relationaalisesti rakentuvina kokemuksina (McCarthy, 1994). Tutkimuksen merkitys liittyy siihen, että se tekee näkyväksi niitä sosiaalisia mekanismeja ja vuorovaikutuksellisia rakenteita, joiden kautta tunnejohtaminen ja työntekijän tunnekokemus rakentuu organisaatiossa. Samalla tutkimus laajentaa aiempaa tunnejohtamisen tutkimusta yksilökeskeisestä tarkastelusta kohti työyhteisön sosiaalisia suhteita, vuorovaikutusta ja organisaation tunnekulttuuria painottavaa näkökulmaa.

Tutkimuksen **toinen teoreettinen kontribuutio** liittyy tunnejohtamisen käsitteelliseen tarkasteluun ja esihenkilön rooliin työyhteisön johtamisen kontekstissa. Tunnejohtamisen määritelmä ei ole aiemmassa tutkimuksessa vakiintunut, eikä ilmiön ympärille ole muodostunut yhtenäistä teoreettista viitekehystä. Tunnejohtamiseen ja sitä kuvaaviin rinnakkaisiin käsitteisiin on liitetty näkökulmia esimerkiksi emotionaalisesta johtajuudesta (Wan & muut, 2022), tunteiden johtamisesta (Choudhary & muut, 2017), tunneällystä (Pastor, 2014) sekä empaattisesta johtajuudesta (Kock & muut, 2019). Aiemmassa tutkimuksessa tunnejohtaminen on painottunut erityisesti esihenkilön ominaisuuksiin, joiden kautta vaikutetaan henkilöstön tunteisiin sekä tunneilmapiiriin organisaation tavoitteita tukevalla tavalla (Wan & muut, 2022).

Tässä tutkimuksessa esihenkilön tunnejohtaminen näyttäytyi kuitenkin laajempänä ja relationaalisempänä ilmiönä kuin pelkkänä yksilöllisenä tunnetaitona tai tunteiden säätelynä. Tulosten perusteella esihenkilön tunnejohtaminen rakentui mm. emotionaalisesta lukutaidosta, luottamuksen ja tunneturvallisen vuorovaikutuksen rakentamisesta, tunneresurssien tasapainottelusta, vuorovaikutuksellisesta sensitiivisyydestä,

tilannesidonnaisista säätelykeinoista, toiminnallisista tunnejohtamiskeinoista sekä kyvystä tunnistaa työyhteisön tunneilmastoon vaikuttavia tekijöitä. Esihenkilön rooli ei siten näyttäytynyt vain tunteisiin vaikuttavana toimijana, vaan työyhteisön tunneilmapiiriä rakentavana, ylläpitävänä ja tulkitsevana osapuolena. Esihenkilön roolia tunnejohtajana tulkitessa aineistosta korostui myös esihenkilön ulkopuolelta tuleva vaikutus organisaation tunnekulttuuriin, kuten tunnejohtamisen vastavuoroisuus, tunteiden piilokulttuuri, emotionaalinen näkyvyys ja yhteisöllinen tunnekokeminen, joissa yksilön, työyhteisön ja koko organisaatiokulttuurin nähdään vaikuttavan tunnejohtamisen määrittymiseen. Havainto laajentaa aiempaa tunnejohtamisen tutkimusta siirtämällä tarkastelun yksittäisistä tunnetaidoista kohti esihenkilön vuorovaikutuksellista ja relationaalista roolia työyhteisön tunnekokemusten rakentumisessa.

Tutkimuksen **kolmas teoreettinen kontribuutio** liittyy tunnejohtamisen vuorovaikutuksellisten mekanismien tunnistamiseen ja kategorisointiin. Tämä tutkimus on ensimmäinen, joka on tunnistanut ja kategorisoinut tunnejohtamisen käytänteitä ja sosiaalisia mekanismeja, kuten tunnetason luottamusta, tunneturvallista vuorovaikutusta, tilannesidonnaisia säätelykeinoja ja vuorovaikutuksellista tunnetaktikointia, joiden kautta työntekijöiden tunnekokemukset rakentuvat työyhteisössä. Tämä on merkittävää siihen nähden, että aiemmassa tutkimuksessa tunnejohtamista on tarkasteltu esimerkiksi tunneälyn ja empatian, tunteiden säätelyn ja johtamiskäyttäytymisen näkökulmista (Pastor, 2014; Kock ym., 2019; Connelly & Torrence, 2018), mutta tunnejohtamisen konkreettiset vuorovaikutukselliset mekanismit ovat jääneet tunnistamatta ja niitä on ymmärretty rajallisesti.

Tässä tutkimuksessa emotionaalinen lukutaito, tunneresurssien tasapaino, tunnetason luottamus ja tunneturvallinen vuorovaikutus, sekä tunnejohtamisen keinot, kuten toiminnallinen tunnejohtaminen, tilannesidonnaiset säätelykeinot ja vuorovaikutuksellinen tunnetaktikointi näyttäytyivät keskeisinä tekijöinä siinä, miten esihenkilöt rakentavat työyhteisön tunneilmastoa ja vaikuttavat työntekijöiden tunnekokemuksiin. Kiinnostavaa oli, että työntekijöiden tunnekokemukset eivät rakentuneet pelkästään

yksilöllisinä kokemuksina, vaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa työyhteisön tunnetulkintojen ja organisaation tunnekulttuurin välittämistä. Tulokset osoittivat, että merkityksellistä ei ollut ainoastaan yksilön tapa kokea ja tulkita tunteita, vaan myös se, missä määrin työyhteisön kulttuuri salli tunteiden ilmaisemisen, käsittelyn ja yhteisten tunnetulkintojen muodostumisen. Havainto tukee tutkimuksen teoreettista lähtökohtaa, jossa tunteita tarkastellaan sosiaalisesti rakentuvina ja relationaalisina ilmiöinä (McCarthy, 1994). Tutkimuksessa muodostettu käsitteellinen jäsenyys tarjoaa perustan tunnejohtamisen mekanismien jatkotutkimukselle ja niiden tarkastelulle määrällisissä tutkimusasetelmissä.

Tämä tutkimus lisäsi ymmärrystä tunnejohtamisesta ja esihenkilön tunnejohtamisen keinoista organisaatiossa vieden aiempaa hajanaista tutkimusta konseptuaaliselle tasolle. Tutkimus täsmensi tunnejohtamisen ilmiön ja tunnejohtamisen keinojen käsitteellistä sisältöä ja mallinsi, miten tunnejohtaminen rakentui vastavuoroisena, tilansidonnaisena ja yhteisöllisesti rakentuvana prosessina, jossa esihenkilön toiminta, työntekijän oma toimijuus sekä organisaation tunnekulttuuri kietoutuivat toisiinsa. Tutkimus syvensi käsitystä tutkimalla kahta näkökulmaa, esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemystä, mikä antaa tunnejohtamiselle merkityksiä erilaisten tarpeiden ja kyvykkyyksien kannalta, jolloin organisaation tunnejohtamisen kokonaisuutta on helpompi hahmottaa.

Tutkimustulosten perusteella tunteilla oli selkeä yhteys työn tekemiseen - myönteiset tunnekokemukset tukivat työn sujuvuutta, motivaatiota ja yhteistyötä, kun taas kielteiset tunnekokemukset heikensivät työskentelyn edellytyksiä ja vuorovaikutusta. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että työntekijän tunnekokemus organisaatiossa rakentuu moniulotteisena ilmiönä, jossa keskeisessä roolissa ovat sekä esihenkilön tunnejohtamisen taidot ja keinot, että organisaatiossa vallitseva tunnekulttuuri. Esihenkilön kyky tunnistaa, säädellä ja ohjata tunteita vaikuttaa työntekijän tunnekokemukseen joko vahvistavalla tai heikentävällä tavalla. Tunnekokemus kytkeytyy työntekijän yksilöllisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuuteen, jonka kautta tunnejohtamisen käytännöt tulkitaan ja

koetaan. Näin ollen tunnekokemusten perusta ei ole yksinomaan esihenkilölähtöisiä tai yksilösidonnaisia, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa keskenään ja koko työyhteisön kanssa, organisaation tunnekulttuurin kehityksessä. Tutkimuksen havainto on merkityksellinen, sillä se korostaa esihenkilön tunnejohtamisen keskeistä roolia ja vastuuta, mutta tuo samanaikaisesti esiin organisaation laajemman tunnekulttuurin sekä yksilöllisten tekijöiden vaikutuksen.

Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden tunnekokemukset rakentuvat työyhteisössä yhteisesti muodostuvina tunnetulkintoina. Tunnejohtaminen perustuu siihen, missä määrin työyhteisön vuorovaikutus ja organisaation tunnekulttuuri mahdollistavat tunteiden avoimen ilmaisemisen, käsittelyn ja jakamisen. Esihenkilön rooli näyttäytyy tunneilmaston mahdollistajana ja yhteisten tunnetulkintojen rakentumista katalysoivana toimijana. Tutkimus vahvistaa sosiaalisen konstruktionismin näkemystä tunteista relationaalisesti rakentuvina kokemuksina ja laajentaa tunnejohtamisen tarkastelua yksilökeskeisestä näkökulmasta kohti työyhteisön sosiaalisia ja vuorovaikutuksellisia rakenteita. Samalla tutkimus tekee näkyväksi ne vuorovaikutukselliset mekanismit, joiden kautta työyhteisön tunnekokemukset ja tunneilmasto rakentuvat organisaatiossa.

## 5.2 Suositukset

Tutkimustulosten perusteella organisaatiolla oli keskeinen rooli siinä, millaiseksi tunnekulttuuri ja tunneilmasto muodostuivat sekä millaiset valmiudet esihenkilöillä oli toteuttaa tunnejohtamista. Koska työntekijän tunnekokemus rakentui useiden samanaikaisten mekanismien, kuten tunnejohtamisen taitojen, käytännön keinojen ja organisaation tunnekulttuurin vuorovaikutuksessa (Kuvio 3), organisaation tulee tarkastella tunnejohtamista kokonaisvaltaisena ilmiönä. Tämä edellyttää tunnetietoisuuden integroimista osaksi organisaation strategiaa ja arjen käytäntöjä (Kurian & Thomas, 2022). Tunnetietoisuuden vahvistaminen luo perustan myönteisten tunteiden rakentumiselle organisaatiossa ja mahdollistaa myös kielteisten tunteiden rakentavan käsittelyn.

Organisaatio voi tukea tunneilmaston kehittymistä vahvistamalla tunnepuhetta ja tunnesanaston käyttöä laajemmalla tasolla koko henkilöstössä. Tunnesanojen käyttö auttaa tunnistamaan tilanteissa läsnä olevia tunteita ja lisää tietoisuutta vuorovaikutustilanteiden emotionaalisesta ulottuvuudesta. Tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen voi jo itsessään helpottaa tunteiden käsittelyä ja tukea yksilön kykyä erottaa tunne omista ajatuksistaan. Kyky tunnistaa omia ja muiden tunteita on keskeinen lähtökohta niin omien kuin muiden tunteiden johtamiselle (Connelly & Torrence, 2018). Organisaation tulisi kannustaa henkilöstöä myös kehittämään kuuntelutaitoja, läsnäolon käytäntöjä sekä vuorovaikutusrutiineja, jotka tukevat tunteiden käsittelyä. Säännölliset keskustelut, kuten kehityskeskustelut, voivat tarjota rakenteen tunnepuheelle. Samalla organisaation tunnekulttuuria rakentaessa on huomioitava, ettei tunteiden jakamista voida pakottaa, vaan sille tulee luoda mahdollistava ja turvallinen ilmapiiri.

Esihenkilöiden tunnejohtamis-osaamisen tukeminen edellyttää sekä osaamisen kehittämistä että riittävien resurssien varmistamista. Organisaation tulisi tarjota koulutusta, joka keskittyy tunteiden tunnistamiseen, kohtaamiseen ja johtamiseen sekä erilaisiin tunnejohtamisen strategioihin. Syvempi ymmärrys tunteiden vaikutuksista kognitioon ja suoriutumiseen lisää esihenkilöiden valmiuksia johtaa tunnepitoisia tilanteita tavoitteellisesti (Connelly & Torrence, 2018). Tällöin esimerkiksi perehdytys, koulutus, kehityskeskustelut, tiimityö ja palautteen anto ovat tehokkaampia. Lisäksi esihenkilöitä voidaan perehdyttää ja kannustaa erilaisiin tunnejohtamismalleihin ja -keinoihin, kuten taulukossa 3 esitettyihin johtamiskäytänteisiin. Osaamisen kehittämistä voidaan tukea esimerkiksi koulutusten, työnohjauksen ja psykologisen tuen avulla. Samalla on tärkeää varmistaa, että esihenkilöillä on riittävästi aikaa johtamistyöhön sekä mahdollisuus palautumiseen, jotta kykenee kohtaamaan tunnepitoisia tilanteita ja olemaan aidosti läsnä omalle tiimilleen.

Organisaation tukitoimien, kuten työterveyspalveluiden, riittävä resursointi vahvistaa tunnejohtamisen kokonaisuutta. Esihenkilön tehtävänä ei ole kantaa yksin vastuuta työntekijän tunne-elämän tukemisesta, vaan tunnistaa tilanteet, joissa tarvitaan laajempaa

tukea, ja ohjata työntekijä asianmukaisten palveluiden piiriin. Varhaisen tuen mallit ja matalan kynnyksen palvelut voivat ehkäistä haasteiden pitkittymistä ja tukea työkykyä. Lisäksi organisaation tulisi tarkastella, miten myönteisiä tunteita voidaan vahvistaa arjessa, sillä myönteisten tunteiden lisääminen tukee yksilön hyvinvointia ja laajentaa toimintakykyä (Fredrickson, 2004). Toisaalta on tärkeää tunnistaa myös kielteisten tunteiden mahdollinen hyöty esimerkiksi oppimisessa ja ongelmanratkaisussa tietyissä tilanteissa (Wood & muut, 2022).

Lopuksi organisaation on tärkeää huomioida yksilöllisten erojen merkitys tunnekokemuksissa ja kokemusten vaikutuksessa suoriutumiseen. Esihenkilöiden kyky tunnistaa työntekijöiden erilaisia tapoja kokea ja käsitellä tunteita, jotka perustuvat esimerkiksi persoonallisuuden ja hermoston herkkyyksiin, mahdollistaa yksilöllisemmän ja tarkoitukseenmukaisemman johtamisen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien muokkaamista, joustojen tarjoamista tai erilaisten työskentelytapojen tukemista. Yksilöllisten piirteiden huomioiminen voi avata vuorovaikutusta ja lisätä ymmärrystä työntekijän tarpeista, mikä puolestaan tukee sekä hyvinvointia että työn sujuvuutta. Kokonaisuutena systemaattinen panostus tunnejohtamiseen ja tunneilmaston kehittämiseen edistää sekä yksilöiden että organisaation toiminnan kestävyyttä ja hyvinvointia.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitukset**

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä on tarkasteltava suhteessa useisiin rajoitteisiin, jotka liittyvät sekä tutkimusasetelmaan että menetelmävalintoihin. Ensinnäkin tutkimuksen otoskoko oli suhteellisen pieni, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyyppistä, mutta rajoittaa tulosten yleistettävyyttä laajempiin konteksteihin. Lisäksi tutkimus toteutettiin poikkileikkaavana tutkimuksena tietyssä ajankohtana, jolloin tulokset kuvasivat tutkittavaa ilmiötä rajatussa ajallisessa kontekstissa. On mahdollista, että organisaation tilanne, vuorovaikutussuhteet tai muut ulkoiset tekijät vaikuttivat vastaajien kokemuksiin kyseisellä hetkellä, mikä saattoi rajoittaa tulosten pysyvyyttä ja siirrettävyyttä muihin tilanteisiin.

Tutkimuksen kontekstisidonnaisuutta lisäsi se, että aineisto on kerätty organisaatiosta, jossa tutkimuksen tekijä työskenteli itse. Haastateltavien osittainen ennestään tunteminen on voinut vaikuttaa aineiston muodostumiseen kaksisuuntaisesti: toisaalta tuttuus on voinut lisätä luottamusta ja avoimuutta, toisaalta se on voinut rajoittaa joidenkin kokemusten esiin tuomista. Näin ollen aineistonkeruutilanteisiin liittyy mahdollinen viinouma, joka on huomioitava tuloksia tulkittaessa. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät, kuten haastattelut, perustuvat subjektiivisiin kokemuksiin, mikä korostaa tulkinnanvaraisuuden merkitystä erityisesti tunteita koskevassa tutkimuksessa.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös haaste osoittaa, miten aineisto on kerätty ja tulkittu sekä kuinka luotettavia johtopäätökset ovat. Tässä tutkimuksessa tuloksia on pyritty vahvistamaan suhteuttamalla niitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, mutta myös aiemmissa tutkimuksissa esiintyy rajoitteita, jotka vaikuttavat niiden yleistettävyyteen. Esimerkiksi Choudharyn ja muiden (2017) tutkimus rajautui tiettyyn organisaatiokontekstiin Intiassa ja Kockin ja muiden (2019) sekä Woodin ja muiden (2022) tutkimukset olivat kulttuurisidonnaisia. Teoriat, joihin tässä tutkimuksessa viitattiin, eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkiin konteksteihin. Lisäksi tunnejohtamisen tutkimuksen kenttä on rajallinen, mikä vaikuttaa esitetyn teoreettisen viitekehyksen kattavuuteen.

Tutkimuksen aikarajaus asetti rajoitteita analyysin laajuudelle ja syvyydelle. Vaikka tutkimus tarjosi kokonais kuvan tunnejohtamisen ja työntekijän tunnekokemuksen välisestä suhteesta, kaikkia mahdollisia näkökulmia ei ollut mahdollista tarkastella perusteellisesti. Tutkimus pyrki huomioimaan esihenkilötyön tunnejohtamisen keinojen lisäksi nousseet muut teemat, joita pidettiin merkittävänä tunnekokemuksen tekijöinä. Tällä tavoin tutkimuksen alkuperäistä asetelmaa, tunnejohtamisen ja tunnejohtamisen keinojen tutkimista, tarkasteltiin kriittisesti ja syvennettiin löydettyjen teemojen mukaisesti. Näin tutkimuksen johtopäätös syveni, ja huomattiin, että tunnejohtaminen on vain yksi tekijä työntekijän suoriutumisen ja hyvinvoinnin taustalla, eikä sen vaikutuksia voida tarkastella irrallaan muista yksilön sekä organisaation rakenteellisista ja sosiaalisista tekijöistä.

Lisäksi on mahdollista, että kaikkia tunnekokemusten muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ei tunnistettu tämän tutkimuksen puitteissa.

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Vaikka tunteiden tutkimus on lisääntynyt viime vuosikymmeninä (Ekman, 2016), tunnejohtamisen vaikutuksista ja merkityksistä on edelleen suhteellisen vähän empiiristä tutkimusta (Pastor, 2014). Tämä tutkimus löysi erilaisia tunnejohtamisen keinoja ja taitoja, sekä mekanismeja, jotka vaikuttivat työntekijän tunnekokemuksen muotoutumiseen. Aihe kaipaa kuitenkin lisää tutkimusta ja jatkotutkimuksessa olisi perusteltua syventää ymmärrystä tunnejohtamisen rakentumisesta, merkityksestä ja syntymisestä organisaatiossa, sekä konkreettisista vaikutusmekanismeista työntekijän tunteiden muotoutumiseen.

Yksi keskeinen jatkotutkimusehdotus liittyy tämän tutkimuksen tuottamaan malliin yksilön tunnekokemuksen muotoutumisesta organisaatiossa ja siihen vaikuttavista mekanismeista (Kuvio 3). Mallista muodostettava jatkotutkimussuunta liittyy tutkimusasetelman laajentamiseen. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin hyödyntää suurempia otoksia sekä lisäksi määrällisiä menetelmiä, jotka mahdollistaisivat tulosten tilastollisen yleistettävyyden. Lisäksi pitkittäistutkimukset tarjoaisivat mahdollisuuden tarkastella tunnekokemusten ja tunnejohtamisen vaikutuksia ajallisesti muuttuvina ilmiöinä. Myös eri toimialojen ja organisaatiokontekstien vertailu voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat tunnejohtamisen toteutumiseen.

Jatkotutkimuksessa voidaan tarkastella tarkemmin myös esihenkilön omien tunteiden johtamista ja yhteyttä tunnejohtamistaitoihin sekä tunnejohtamisen keinoihin, vaikuttaen henkilöstön hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Tällöin huomio siirtyisi työntekijän tunnekokemuksista esihenkilön itsesäätelyyn, tunneälyyn ja omien tunteiden hallinnan keinoihin. Lisäksi tutkimusta voitaisiin kohdentaa yksilöllisiin eroihin, kuten

persoonallisuuspiirteisiin ja emotionaaliseen herkkyyteen, ja tarkastella, miten nämä vaikuttavat tunnejohtamisen tehokkuuteen eri tilanteissa.

Ajankohtaisena tutkimusaiheena nousee esiin myös etä- ja hybridityön vaikutus tunnejohtamiseen. Hajautetut työympäristöt voivat haastaa empaattisen johtamisen toteutumista, koska vuorovaikutus on usein välittyntä ja spontaanit kohtaamiset vähenevät (Kock ja muut, 2019). Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella, millaisia keinoja esihenkilöillä on tukea työntekijöiden tunnekokemuksia ja suoriutumista etätyöympäristössä sekä miten tunneilmapiiri rakentuu digitaalisissa vuorovaikutusympäristöissä. Tunnejohtamisen tutkimuskenttä ja tunteiden syntymisen sosiaaliset mekanismit kaipaavat myös lisää monimenetelmällistä ja kontekstuaalisesti sensitiivistä tutkimusta. Tällainen tutkimus voisi tuottaa syvempää ymmärrystä siitä, miten tunteita voidaan johtaa organisaatioissa tavoitteellisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla niin esihenkilöiden, kuin organisaation toimesta.

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI:n GPT-5.3-kielimallia kirjoitus- ja ajatteluprosessin tukena esimerkiksi tekstin jäsentelyssä, kielellisessä muotoilussa, luettavuuden parantamisessa sekä tutkimusaiheen ideoinnissa. Tekoälyä ei ole käytetty tutkimusaineiston tuottamiseen, analysointiin tai tutkimustulosten muodostamiseen, vaan kaikki tutkimukselliset ratkaisut, tulkinnat ja johtopäätökset perustuvat tutkijan omaan työkentelyyn.

## Lähteet

- Anthony R. Artino JR., Eric S. Holmboe & Steven J. Durning (2012) Control-value theory: Using achievement emotions to improve understanding of motivation, learning, and performance in medical education: AMEE Guide No. 64, *Medical Teacher*, 34:3, e148-e160, DOI: 10.3109/0142159X.2012.651515
- Bennett RJ, Robinson (2000) Development of a measure of workplace deviance. *J. Appl. Psychol.* 85:349–60
- Borman, W. & Motowildo, S. (1997) Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10:2, 99-109, DOI: 10.1207/s15327043hup1002\_3
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. DOI 10.1191/1478088706qp063oa
- Campbell, J. & Wiernik, B. (2015) The Modeling and Assessment of Work Performance, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2:47-74 DOI 10.1146/an-nurev-orgpsych-032414-111427
- Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 319–333
- Choudhary, N., Nasqshbandi, M. & Kumar, P.J. (2017) Employee job performance The interplay of leaders' emotion management ability and employee perception of job characteristics, *Journal of Management Development* Vol. 36 No. 8, 2017 pp. 1087-1098, DOI 10.1108/JMD-10-2016-0195
- Connelly, S. & Torrence, B. (2018) The Relevance of Discrete Emotional Experiences for Human Resource Management: Connecting Positive and Negative Emotions to HRM, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 36, 1–49 Copyright © 2018 by Emerald Publishing Limited ISSN: 0742-7301/doi:10.1108/S0742-730120180000036001
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>

- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2004) Can Emotional Intelligence be developed? The International Journal of Human Resource Management DOI: 10.1080/0958519032000157366
- Ekman, P. (2016) What Scientists Who Study Emotion Agree About, PERSPECTIVES ON PSYCHOLOGICAL SCIENCE Vol. 11(1) 31-34 DOI: 10.1177/1745691615596992
- Ekman, P., & Cordaro, D. (2011). What is meant by calling emotions basic. *Emotion Review*, 3, 364–370
- Fredrickson, B. (2004) The broaden-and-build theory of positive emotions, *The Royal Society*, 359, 1367–1377 1367 # 2004 doi:10.1098/rstb.2004.1512
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013-01). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A. (2010) Leadership, affect and emotions: A state of the science review, *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.005
- Gray, J. A. (1990). Brain systems that mediate both emotion and cognition. *Cognition and Emotion*, 4, 269–288.
- Hazelton, S. (2014) Positive emotions boost employee engagement, *human resource management international digest VOL. 22 NO. 1 2014*, pp. 34-37, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0967-0734 DOI 10.1108/HRMID-01-2014-0012
- Heponiemi, T., Keltikangas-Järvinen, L., Puttonen, S. & Ravaja, N. (2001). BIS/BAS sensitivity and self-rated affects during experimentally induced stress, *PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCES* 34 (2003) 943–957
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2019) Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Turenki, Hansaprint oy.
- Izard, C. E. (2011). Forms and functions of emotions: Matters of emotion–cognition interactions. *Emotion Review*, 3, 371–378
- Izard, C. (2007) Basic Emotions, Natural Kinds, Emotion Schemas, and a New Paradigm, PERSPECTIVES ON PSYCHOLOGICAL SCIENCE Volume 2 – number 3 *Journal of*

- Leadership & Organizational Studies, Vol. 26(2) 217-236  
<https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, 19, 188-205 Vol. 9, No. 34 (Apr., 1884), pp. 188-205, Oxford University Press
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S. & De La Garza, L. (2019) Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance
- Kop, W., Synowski, S., Newell, M., Schmidt, L., Waldstein, S. & Fox, N. (2011) Autonomic nervous system reactivity to positive and negative mood induction: The role of acute psychological responses and frontal electrocortical activity. *Biological Psychology*. doi:10.1016/j.biopsycho.2010.12.003
- Kurian, R. & Thomas, S. (2022) Importance of positive emotions in software developers' performance: a narrative review, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 24:6, 631-645, DOI: 10.1080/1463922X.2022.2134483
- Levenson, R. W. (2011). Basic emotion questions. *Emotion Review*, 3, 379–386
- Lively, K. & Weed, E. (2014) Emotion Management: Sociological Insight into What, How, Why, and to What End? *Emotion Review* Vol. 6, No. 3 (July 2014) 202–207 © The Author(s) 2014 ISSN 1754-0739 DOI: 10.1177/1754073914522864
- Majid, S, Liming, Z., Tong, S. & Raihana, S. (2012) Importance of Soft Skills for Education and Career Success, *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, Special Issue Volume 2 Issue 2
- McCarthy, E.D. (1994) THE SOCIAL CONSTRUCTION OF EMOTIONS: New directions from culture theory. *Social Perspectives on Emotion*, Volume 2, pages 267-279.
- McCorry, L. (2007) *Physiology of the Autonomic Nervous System*, National Library of Medicine DOI <https://doi.org/10.5688%2Faj710478>
- Organ DW. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Ostell, A. (1996). Managing dysfunctional emotions in organizations. *Journal of Management Studies*, 33, 525–557. Payne, R. L., & Cooper, C. L. (Eds.). (2001). *Emotions at work: Theory, research, and applications for management*.

- Panksepp, J., & Watt, D. (2011). What is basic about basic emotions? Lasting lessons from affective neuroscience. *Emotion Review*, 3, 387–396
- Pastor, I. (2014) Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude, *Procedia Economics and Finance* 2212-5671 doi: 10.1016/S2212-5671(14)00658-3
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää H. 2020. *Johda tunneilmastoa*. Helsinki: Alma Talent.
- Rao, M. (2018) Soft skills: toward a sanctimonious discipline, © Emerald Publishing Limited VOL. 26 NO. 3 2018, pp. 215-224, , ISSN 1074-8121 DOI 10.1108/OTH-06-2017-0034
- Russell, J. (2009). Emotion, core affect, and psychological construction, *COGNITION AND EMOTION*, 23:7, 1259-1283, DOI: <https://doi.org/10.1080/02699930902809375>
- Sahu, A., and K. B. Srivastava. (2017). Antecedents and Consequences of Positive Emotions in the Workplace. *International Journal of Work Organisation and Emotion* 8 (2): 99–117. doi:10.1504/IJWOE.2017.086428.
- Segarra, p., Poy, R., Lopez, R. & Molto, J. (2014) Characterizing Carver and White's BIS/BAS subscales using the Five Factor Model of personality, *Personality and individual Differences* 61-62 18-23
- Tracy, J. Randles, D. (2011) Four Models of Basic Emotions: A Review of Ekman and Cordaro, Izard, Levenson, and Panksepp and Watt, *Emotion Review*, Vol. 3, No. 4. 397-405
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaasan yliopisto (2023) Ohjeet tekoälyn käytöstä opetuksessa ja oppimisessa. Noudettu 3.5.2026 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/koulutus/avoin/opiskelu/ohjeita>
- Wan, J., Pan, K., Peng, Y. & Meing, L. (2022) The Impact of Emotional Leadership on Subordinates' Job Performance: Mediation of Positive Emotions and Moderation of

Susceptibility to Positive Emotions *Front. Psychol.* 13:917287. doi: 10.3389/fpsyg.2022.917287

Watson, D., Clark, L. A., & Harkness, A. R. (1994). Structures of personality and their relevance to psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 103, 18–31.

Wood, R., Beckmann, N., Shuang, R. & Guan, B. (2022) Situation contingent negative emotions and performance: The moderating role of trait neuroticism, *Elsevier Personality and Individual Difference*  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111788>