



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heta Saukkola

# **HR-ammattilaisten kokemuksia tunnetyöstä osana rooli-odotuksia**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

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

<b>Tekijä:</b>	Heta Saukkola		
<b>Tutkielman nimi:</b>	HR-ammattilaisten kokemuksia tunnetyöstä osana rooliodotuksia		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Tomi J. Kallio		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	98

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tunnetyön tutkimus on lähtenyt alun perin asiakaspalvelusta. Nykytiedon valossa on kuitenkin selvää, että tunnetyötä tehdään kaikilla aloilla, joissa ollaan ihmisten kanssa tekemisissä. HR-työssä tunnetyö on tunnustettu merkittäväksi lisäarvoa tuovaksi asiaksi. Tunnetyöllä tarkoitetaan työntekijän tunteiden säätelyä, jota tehdään osana työn vaatimuksia, työn tavoitteisiin pääsemiseksi sekä organisaation ilmaisusääntöihin mukautumiseksi. HR-ammattilaiset kohtaavat työssään paljon emotionaalisesti latautuneita tilanteita, joissa tarvitaan taitoa ylläpitää tiettyä ilmaisua ja vaikuttaa muiden tunteisiin. HR-ammattilaisten tunnetyössä haasteena on heidän kohtaama laaja tunneskaala sekä heihin kohdistuvat ristiriitaiset tavoitteet ja odotukset. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää HR-ammattilaisten kokemuksia tunnetyöstä osana heidän työtään ja rooliaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastatteluihin osallistui seitsemän HR-ammattilaista erilaisilla taustoilla ja kokemusvuosilla. Haastatteluihin pyrittiin samaan informantteja, joilla on kokemusta haastavista emotionaalisista tilanteista. Kaikki haastattelut pidettiin etähaastatteluina Zoom- etäyhteydellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysia varten. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysilla.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että haastatteluihin osallistuneet HR-ammattilaiset kohtaavat työssään monenlaisia tunteita sekä haastavia emotionaalisia tilanteita. HR-ammattilaiset kokevat tunnetyön keskeiseksi asiaksi omassa työssään. Tunnetyö on tärkeä työkalu työssä onnistumisessa sekä luottamuksellisten suhteiden ylläpidossa. Yleisesti haastateltavat kertoivat, että HR-työssä on tärkeää hallita omia tunteitaan. Tunneäly on merkittävä ominaisuus tunnetyössä onnistumisessa, koska sen kautta haastateltavat kokivat pystyvänsä ymmärtämään paremmin erilaisia tilanteita ja muiden tunnereaktioita. Tunnetyöhön saatavasta tuesta HR-ammattilaiset kokivat tärkeimmäksi vertaistuen ja omien tunteiden purkamisen kollegoille. Tutkimuksen tulokset kertoivat myös HR-ammattilaisiin kohdistuvista odotuksista sekä heidän roolistansa organisaatiossa HR-ammattilaisten omasta näkökulmasta. Haastateltavat kokivat, että heiltä odotetaan empaattisuutta ja auttamisenhalua, mutta samalla objektiivista ja luotettavaa lähestymistapaa työhön ja henkilöstön asioiden hoitamiseen. HR-ammattilaisten koetaan olevan organisaatiossa esimerkinnäyttäjiä sekä työnantajan edustajia. Tämä aiheuttaa myös ristiriitoja, kun HR-ammattilaisen pitää seistä vaikeidenkin päätösten takana omista tunteista huolimatta. Mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa on kokemukset HR-roolin yksinäisyydestä. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat pitkälti linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Koska tutkimusta HR-ammattilaisten tunnetyöstä on kuitenkin suhteellisen vähän, toi tämä tutkimus uusia näkökulmia aiheeseen, kuten esimerkiksi HR-ammattilaisten kokema yksinäisyys.

---

**AVAINSANAT:** Tunnetyö, tunteiden säätely, HR, rooliodotukset

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite	9
1.3	Keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Kirjallisuuskatsaus: Tunnettyö ja HR	13
2.1	Tunnettyön käsite ja tausta	13
2.1.1	Tunnettyön määritelmä	14
2.1.2	Tunnettyö työelämässä	15
2.1.3	Ilmaisusäännöt ja tunnettyön motiivit	17
2.2	Tunnettyön strategiat ja tunteiden säätely	18
2.2.1	Grossin tunteiden säätelyn prosessimalli	19
2.2.2	Pintanäyttely ja syvänäyttely tunnettyön strategioina	22
2.2.3	Tunneäly tunteiden säätelyssä ja tunnettyössä	24
2.3	Tunnettyön vaikutuksia	26
2.3.1	Tunnettyön strategioiden erot vaikutuksiin	26
2.3.2	Emotionaalinen uupumus ja emotionaaliset vaatimukset	28
2.3.3	Emotionaalinen dissonanssi	29
2.3.4	Tunnettyön vaikutusten taustatekijät	31
2.4	HR ja tunnettyö	32
2.4.1	HR-ammattilaisten työ ja rooli yleisesti	33
2.4.2	Rooliteoreettinen näkökulma	34
2.4.3	HR:n tunnettyö ja emotionaaliset vaatimukset	36
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	39
3.1	Aineistonkeruumenetelmä ja informantit	39
3.2	Aineiston analyysimenetelmä	43
3.3	Tutkimuksen arviointi: Luotettavuus ja eettisyys	46
4	Empiiriset tulokset	50

4.1	HR-ammattilaisen kokemukset tunnetyöstä	50
4.1.1	Emotionaaliset tilanteet	50
4.1.2	Tunnetyön strategiat	52
4.1.3	Tunnetyön merkitys	54
4.1.4	Tuki tunnetyössä	56
4.1.5	Tunnetyön haasteet	59
4.1.6	Tunneäly	61
4.2	HR-rooli HR-ammattilaisen kokemana	62
4.2.1	Tunneilmaisun odotuksia HR-ammattilaiselle	63
4.2.2	Työnantajan edustajuus	66
4.2.3	Emotionaaliset ristiriidat	68
4.2.4	HR-ammattilaisten yksinäisyys	69
4.3	Yhteenvedo tuloksista	71
5	Keskustelu	74
5.1	Tunnetyön kokemuksia HR-ammattilaisten näkökulmasta	74
5.2	HR-rooliodotukset	78
6	Johtopäätökset	83
6.1	Tutkimuksen keskeiset havainnot	83
6.2	Tutkimuksen rajoitukset	85
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	87
	Lähteet	89
	Liitteet	97
	Liite 1. Haastattelurunko	97

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tunteiden säätelyn viisi strategiakokonaisuutta (mukaillen Gross, 2015, s. 6).	20
Kuvio 2. Sisällönanalyysin prosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122).	44

## **Taulukot**

Taulukko 1. Aineistonkeruun informantit.	42
Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysin vaiheista.	45
Taulukko 3. Yhteenveto pro gradu -tutkimuksen tuloksista.	73

# 1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tunnettyötä osana työrooliin kohdistuvia odotuksia HR-ammattilaisten näkökulmasta. Tässä johdantoluvussa käydään läpi tutkimuksen taustaa keskittyen tunnettyöhön ilmiönä työelämässä sekä HR-ammattilaisten näkökulmaan siitä, miksi tunnettyö aiheena on ajankohtainen. Lisäksi tässä luvussa esitetään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet sekä käydään läpi koko tutkielman rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työssä voidaan kokea monenlaisia tunteita. Esimerkiksi niin iloa onnistumisista, pelkoa työpaikan menettämisestä muutosneuvotteluiden aikana, vihastumista epäoikeudenmukaisesta kohtelusta kuin myös pettymyksen tunteita saamatta jääneestä ylennyksestä. Sosiaaliset tilanteet ja tapahtumat saavat aikaan tunnereaktioita, mutta tunteet ohjaavat myös ihmisen toimintaa sosiaalisissa tilanteissa muun muassa siihen, miten näitä tilanteita havaitaan ja tulkitaan (Nummenmaa 2010, s. 11). Ihminen säätelee omia tunteitaan ja tunneilmaisuaan sosiaalisissa tilanteissa. Tunteiden säätelyn taustalla voi olla useita motiiveja, kuten halu tulla toimeen muiden kanssa, konfliktien vältteleminen, oman mielialan kohottaminen tai omien tavoitteiden saavuttaminen (Bindl ja muut, 2022). Kun tunteiden säätelyä ja ilmaisua tehdään osana työroolia ja työn tavoitteiden saavuttamiseksi, tunteiden säätelystä tulee tunnettyötä.

Tunnettyö ymmärretään nykyään tunteiden säätelynä työssä (Buckner & Mahoney, 2012). Keskeistä siinä on se, että tunnettyö on tarkoituksenmukaista toimintaa ja sitä tehdään osana työroolia työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Grandey, 2012). Tunnettyön käsitteen alkuperäinen esittäjä Arlie Hochschild (2012) kuvaa tunnettyötä esimerkiksi asiakaspalvelijoiden kohdalla siten, että hymy kuuluu osaksi työtä, koska työn yhtenä tavoitteena on saada asiakas tyytyväiseksi. Tunnettyön tutkimus onkin alun perin lähtenyt nimenomaan asiakaspalvelusta. (Hochschild, 2012, s. 8, 19.) Vaikka tunnettyötä on

tutkittu erityisesti palveluammateissa ja hoitoalalla, nykyisen tiedon valossa on selvää, että tunnettyö kuuluu lähes kaikkiin ammatteihin, joissa työntekijä on vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa (Sloan, 2004).

HR-ammattilaiset tekevät työssään myös tunnettyötä. HR-työssä kohdataan monenlaisia tunteita (O'Brien ja Linehan, 2014). O'Brien ja Linehan (2018) nostavat esiin, että emotionaaliset haasteet ja tunteiden hallinta on päivittäistä HR-työssä, mutta ne ovat jääneet vähälle huomiolle niin arjessa kuin tehdyissä tutkimuksissa. O'Brien ja Linehan kuvaavat, että HR-ammattilaiset on käytännössä jätetty pärjäämään yksin työssä kohtaamiensa emotionaalisten vaatimusten kanssa. Heidän mukaansa tunnettyö on kuitenkin todennäköisesti eniten lisäarvoa tuottava toiminto HR:ssä, koska se välineellisesti auttaa saavuttamaan muita tavoitteita. (O'Brien ja Linehan, 2018) Viitala (2013, s. 19) nostaa esiin kirjassaan, että henkilöstö on organisaation henkilöstöhallinnon asiakkaita ja henkilöstöpalveluiden kuluttajia. Voidaan siis ajatella, että HR-työ on ennen kaikkea palveluammatti, jossa asiakkaita ovat henkilöstö. HR-ammattilaisten rooli organisaatiossa on samalla kompleksinen, koska heihin saattaa kohdistua keskenään ristiriitaisia odotuksia henkilöstön ja työnantajan taholta, joiden välillä HR-ammattilaisten täytyy yrittää tasapainotella, mikä tuo haastetta HR-työhön (Podgorodnichenko ja muut, 2020).

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksen (Suutala ja muut, 2024) mukaan tunnettyö on lisääntynyt työpaikoilla. Samalla todettiin, että joka neljännellä työssäkäyvällä on kohonnut riski sairastua työuupumukseen, ja joka kymmenennellä on todennäköinen työuupumus. Useissa tunnettyötä käsittelevissä tutkimuksissa on todettu tunnettyön kuormittavan työntekijää, mikä voi pahimmillaan aiheuttaa stressiä ja uupumusta (ks. Zhao & Li, 2019; Hochschild, 2012; Chen ja muut, 2019). Tästä herää kysymys, että osataanko työpaikoilla tukea riittävästi työntekijöitä tunnettyössä ja työn emotionaalisisissa haasteissa. Vaikka tässä Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (2024) ei suoraan todettukaan, että lisääntynyt tunnettyö on syynä lisääntyneeseen työuupumuksen riskiin, asia on silti huomion arvoinen ja yksi näkökulma, johon

työpaikoilla voitaisiin kiinnittää huomiota työhyvinvointia kehitettäessä. HR:n rooli organisaatiossa on henkilöstön hyvinvoinnin kehittäjä (Viitala, 2013, s. 24). Näin ollen tunnettyöhön ja sen mahdolliseen kuormittavuuteen liittyvät teemat ovat HR-ammattilaisten työpöydällä jo valmiiksi.

Tällä pro gradu -työllä halutaan nostaa keskiöön HR-ammattilaisten näkökulma heidän työnsä emotionaaliseen vaativuudesta, jotta heidän kokemuksiaan ja tarpeitaan ei unohdeta samalla, kun he itse toimivat muun henkilöstön tukijana ja hyvinvoinnin kehittäjänä. Sen lisäksi, että tutkimuksella halutaan lisätä yleisesti tietoa HR-ammattilaisten tunnettyön kokemuksista osana heidän työtään, työn taustalla on myös halu ymmärtää paremmin HR-työn emotionaalista puolta. Jos ei kunnolla tunnusteta tunnettyön asettamia emotionaalisia vaatimuksia ja niiden tuomaa kuormitusta, ei niitä välttämättä osata ottaa huomioon muun muassa perehdytyksessä, koulutuksessa ja muussa tuessa, jota HR-ammattilaisille järjestetään. Tämä voi aiheuttaa sen, että HR-ammattilainen jää yksin selviytymään vaikeiden emotionaalisten tilanteiden ja niissä tehtävän tunnettyön kanssa. Myös O'Brien ja Linehan (2018) toteavat, HR-henkilöstöön kohdistuvassa koulutuksessa ja perehdytyksessä ei yleisesti oteta huomioon työssä tarvittavaa tunnettyötä ja vastaan tulevia emotionaalisia vaatimuksia.

Tulevaisuudessa tunnettyön merkitys voi kasvaa entisestään. Rabenun ja Barunchin (2025) tuoreessa tutkimuksessa tarkasteltiin HR-työn tulevaisuutta tekoälyn ottaessa valtaa sekä sen muuttaessa työn tekemisen tapoja merkittävästi. Myös HR-työn moniin prosesseihin tulee mukaan tekoäly, mutta se ei voi korvata kaikkea. HR:n monissa toiminnoissa vaaditaan luovuutta, syvää ymmärrystä ihmisluonnosta ja ihmisten emotionaaliseen puolesta. Lisäksi HR-työssä vaaditaan inhimillisiä ominaisuuksia, kuten myötätuntoa ja intuitiota. Kun teknologia vähentää manuaalista työtä, voi työn emotionaalisen puolen ja tunnettyön saralta nousta uusia mahdollisuuksia. Tämän takia tässä työssä halutaan nostaa esiin HR-ammattilaisten tekemää tunnettyötä ja sen vaikuttavuutta, koska sen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tunnettyötä on tutkittu laajasti vuosikymmeniä, mutta aiheen tutkimuksessa HR-ammattilaisten tekemä työ on jäänyt vähäiselle huomiolle, sillä O'Brien ja Linehan kertovat omassa vuoden 2014 tutkimuksessaan, että empiiristä tutkimusta HR-ammattilaisten tunnettyöstä ei ole aikaisemmin tehty (O'Brien & Linehan, 2014). Tämän jälkeen tutkimusta on tehty jonkin verran lisää (ks. Santos ja muut, 2015; O'Brien & Linehan, 2018; Linehan & O'Brien, 2019; Weeks ja muut, 2024). Aiheesta ei kuitenkaan esimerkiksi löydy juurikaan tutkimusta Suomen kontekstista tai se on vaikeasti löydettävissä niin, että sellaista ei löytynyt tämän pro gradu -työn kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa. Humphrey (2021) mukaan tunnettyön tutkimuksessa pitäisi keskittyä nimenomaan eri aloihin ja töihin, jotta voidaan ottaa huomioon jokaisen työn erityispiirteet ja ymmärtää niitä. Näin pystyttäisiin sitten tarkemmin tukemaan työntekijöitä tunnettyössä ja ehkäisemään tunnettyön negatiivisia vaikutuksia. Tässä työssä perehdytään tunnettyöhön HR-ammattilaisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää HR-ammattilaisten kokemuksia tunnettyöstä osana heidän työtään. Pro gradu -tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaiseksi HR-ammattilaiset kokevat tunnettyön omassa työssään?
- Minkälaisia tunnettyön rooliodotuksia HR-ammattilaiset itse kokevat oman työnsä suhteen?

Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan HR-työn ominaispiirteisiin yleisesti, eikä sitä rajata millekään toimialalle, organisaatioon tai HR-työn osa-alueeseen. O'Brien ja Linehan (2018) mukaan HR-ammattilaiset kohtaavat työssään monia emotionaalisesti latautuneita tilanteita, kuten muutostilanteita ja irtisanomisia. Odotukset ja vaatimukset HR-ammattilaisia kohtaan voivat olla ristiriitaisia (Viitala, 2013, s. 302). Tässä tutkimuksessa selvitetään HR-ammattilaisten itsensä kokemana odotuksia, joita he kokevat tunnettyöhön liittyen. Nämä HR:ssä tunnistetut emotionaaliset tilanteet ja ristiriitaiset odotukset luovat näkökulman tälle tutkimukselle, jonka kautta ilmiöön

syvennyttään. Koska tutkimusta tunnetyöstä HR:n näkökulmasta on suhteellisen vähän, tämä tutkimus tähtää kartoittamaan ja lisäämään ymmärrystä HR-ammattilaisten kokemuksista ja käsityksistä liittyen tunnetyöhön osana työroolia. Tutkimus toteutetaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi laadullisena tutkimuksena, joka mahdollistaa paremmin ilmiöön liittyviin kokemuksiin syventymisen. Tutkimuksen toteutuksen metodologiasta on kerrottu tarkemmin luvussa 3.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tässä luvussa on määritelty tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat tunnetyö, tunteiden säätely, HR ja rooliodotukset.

*Tunnetyö* on tunteiden säätelyä, jota tehdään osana työtä ja työrooliin liittyvänä vaatimuksena. Tunnetyössä pyritään vaikuttamaan toisten tunteisiin, jotta työn tai organisaation tavoitteet saavutetaan. (Grandey ja muut, 2012.) Tunnetyötä ohjaa ilmaisusäännöt (Ashforth & Humphrey, 1993), joilla tarkoitetaan käsityksiä siitä, miten tunteita on sovelias ilmaista muille (Diefendorff ja muut, 2005). Ilmaisusäännöt ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia, tai organisaation sisällä voi olla myös omia sanattomia sääntöjä tunteiden ilmaisusta (Ashforth & Humphrey, 1993).

*Tunteiden säätely* tarkoittaa toimintaa, jolla pyritään kasvattamaan, ylläpitämään tai vähentämään tunnetta sen eri vaiheissa (Côté, 2005). Tunteiden säätelyä voidaan tehdä ennen tunteen syntymistä tai tunteen viriämisen jälkeen, jolloin muutetaan siis joko omaa subjektiivista kokemusta tai ulkoista reaktiota tunteeseen, eli ilmaisua (Gross, 1998; Grandey, 2000).

*HR* viittaa englannin kieliseen sanaan human resources, eli henkilöstövoimavarat. HR:ään toimintona kuuluu koko henkilöstöjohtamisen kenttä, joka sisältää henkilöstösuunnittelun, henkilöstöhankinnan, perehdyttämisen, osaamisen kehittämisen, suorituksen johtamisen, työhyvinvoinnin kehittämisen, irtisanomiset ja

uudelleen sijoittamiset ja päivittäisjohtamisen (Viitala, 2013, s. 24). HR-yksikkö omalla työllään pyrkii edistää työntekijöiden hyvinvointia, mutta samalla organisaation tehokkuutta (Rynes, 2004). Nykyään HR nähdään hallinnollisen yksikön sijaan strategisena liiketoiminnan edistäjänä (Ulrich & Dulebohn, 2015).

*Rooliodotukset* ovat roolin haltijaan liitettyjä käsityksiä ja uskomuksia siitä, mitä rooliin kuuluu. Rooliodotukset luovat roolikäyttäytymistä, eli ennustettavaa ja odotettua toimintaa. (Katz & Kahn, 1976, s. 175.) Ne selittävät siis sitä, miksi eri henkilöt toteuttavat samoja rooleja samankaltaisesti (Dierdorff & Morgeson, 2007). Rooliodotukset rakentuvat sosiaalisesti, esimerkiksi kollegoiden tai esihenkilöiden kautta (Morrison, 1994). Ammattirooli ja siihen liitetyt käsitykset vaikuttavat myös ihmisen toimintaan työssä (Reay ja muut, 2017). Roolit ja rooliodotukset voivat olla keskenään ristiriitaisia, jolloin syntyy rooliristiriitoja (Atkinson, 2025).

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tämä pro gradu -tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Tutkimuksen johdannossa käydään läpi tutkimuksen taustaa, ajankohtaisuutta ja tutkimuksen merkitystä. Johdannossa käydään läpi myös tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, tehdyt valinnat tutkimuksen näkökulmasta ja tutkimuksen aiheen kannalta keskeiset käsitteet. Tutkimuksen toinen luku sisältää katsauksen aikaisempaan tutkimukseen kirjallisuuskatsauksen muodossa. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään alkuun tunnetyön käsitettä, tunnetyön strategioita, tunteiden säätelyä sekä tunnetyön vaikutuksia. Lopussa tunnetyötä tarkastellaan HR-työn näkökulmasta ja HR-roolin kautta. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan myös HR-työtä ja roolia yleisemmällä tasolla.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen toteutus, jossa käydään läpi ja perustellaan tehdyt valinnat aineistonkeruumenetelmästä sekä aineiston analyysimenetelmästä. Kolmannessa luvussa kerrotaan myös tutkimuksen kulku sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tämän jälkeen neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen

empiiriset havainnot eriteltyinä kahteen alalukuun tutkimuskysymysten mukaan. Viidennessä luvussa käydään keskustelua saatujen tutkimustulosten ja aikaisempien tutkimusten välillä. Työn viimeisessä, eli kuudennessa luvussa esitetään johtopäätöksiä tutkimuksen keskeiset tulokset. Lisäksi lopussa kerrotaan tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 Kirjallisuuskatsaus: Tunnetyö ja HR

Tässä luvussa käydään läpi aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta pro gradu -tutkielman aiheen kannalta, mikä luo teoreettisen viitekehyksen tälle työlle. Kirjallisuuskatsaus käsittelee tunnetyön määritelmää, tunnetyötä tunteiden säätelyn näkökulmasta, tunnetyön strategioita, motiiveja ja vaikutuksia. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi keskitytään tunnetyöhön HR-työn näkökulmasta ja HR-ammattilaisen rooliin organisaatiossa niin yleisesti kuin myös tunteiden ilmaisun ja tunnetyön näkökulmasta.

### 2.1 Tunnetyön käsite ja tausta

Tunnetyön (*emotional labor*) käsitteen esitti ensimmäisen kerran Arlie Hochschild (2012) vuonna 1983 hänen tutkiessaan lentoemäntien työskentelyä ja perehdyttämistä. Hochschildin mukaan työntekijän tunteet ovat osa työn kuvaa samalla tavalla kuin fyysisesti tai henkisesti tehtävä työ. Tunnetyössä työntekijä tekee työtä sillä, että hän piilottaa tai vahvistaa omia tunteitaan ja niiden ilmaisuaan, jotta saa annettua ulospäin muille haluamaansa vaikutelmaa ja tunnetilaa, esimerkiksi asiakkaille päin. (Hochschild, 2012, s. 8, 20.)

Tunnetyön käsitteen ja teorian keskiössä on tunne-käsite, jonka Nummenmaa (2010, s. 13, 31, 16, 21) määrittää olevan ihmisen kehon ja mielen kokonaisvaltaisia tiloja, jotka ovat ajallisesti lyhytkestoisia. Hänen mukaansa tunteeseen liittyy fysiologiset muutokset, käyttäytymisen muutokset ja subjektiivinen kokemus, jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen tunnereaktion. Näistä subjektiivinen tunnekokemus on se, mihin yleensä arkikielessä viitataan tunteena, eli itsessä havaittu subjektiivinen kokemus tunnetilasta ja sen aiheuttajasta. Tässä pro gradu -tutkielmassa tunne-käsite ymmärretään tällä arkikielessä tutulla tavalla, eikä tarkemmin syvennyttä tunteiden laajoihin monitieteellisiin mekanismeihin ja teorioihin.

### 2.1.1 Tunnetyön määritelmä

Hochschildin (2012) alkuperäisen tunnetyön määritelmän lisäksi monet tutkijat ovat määrittäneet tunnetyön käsitettä omilla tutkimuksissaan. Grandey (2000) on määrittänyt tunnetyön prosessiksi, jossa työntekijä säätelee sekä tunteitaan että tunneilmaisuaan organisaation tavoitteiden hyväksi. Zapf (2001) kuvaa tunnetyötä samaan tapaan Grandeyn (2000) kanssa prosessina, jossa tunteita säädellään osana työn kuvaa organisaation tarpeiden mukaan. Zapf (2001) toteaaakin, että näin ollen tunnetyö on tarkoituksellista ja tavoitteellista toimintaa.

Grandey (2000) nojaa määritelmässään tunteiden säätelyn teoriaan, jonka mukaan ihminen voi säädellä tunteitaan eri vaiheissa tunneprosessia. Työn kontekstissa tämä hänen mukaansa tarkoittaa sitä, että työympäristö tai tietty tapahtuma työssä aiheuttaa jonkin tunteen ihmisessä, johon reagoiminen ilmaisusääntöjen vuoksi tietyllä tavalla ei ole hyväksyttävää. Tämän takia työntekijä säätelee omaa reaktiotaan koettuun tunteeseen. Grandeyn määritelmän mukaan tämä on tunnetyötä, eli tunnetyö on tunteiden säätelyä työssä. Samankaltaisen määritelmän on tuonut esiin myös tunteiden säätelyä tutkinut James Gross (2012). Bucknerin ja Mahoneyn (2012) kertovat, että nykyään tunnetyö yleisesti käsitetään nimenomaan tunteiden säätelynä. Tunnetyöhön saatetaan viitata tunteiden säätelynä työssä (Weeks ja muut, 2024). Tunnetyö on siis tunteiden säätelyä työssä, mutta kaikki tunteiden säätely ei ole kuitenkaan tunnetyötä. Tunteiden säätelyn teoriaa käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

O'Brien ja Linehan (2014) korostavat, että tunnetyö ei ole pelkästään tunnereaktioita ja niiden säätelyä, vaan tunnetyössä on keskeistä sen tarkoituksenmukaisuus. Pyrkimyksenä tunnetyössä on saada toiset tunteeseen haluttuja tunteita, ja näin vaikutetaan siihen, miten muut kokevat tai reagoivat tilanteeseen. Ihmisten tunneilmaisut ovat sosiaalisen toiminnan kannalta merkittäviä signaaleja toisille (Côté, 2005). Ihmiset seuraavatkin tarkasti vuorovaikutuskumppaneiden tunteiden ilmaisua, sillä siitä saa paljon tietoa henkilön asenteista ja tarkoituksista (Côté ja muut, 2012, s. 82).

Grandey ja muut (2012, s. 5–6) kertovat, että tunnetyön tutkimuksessa on yleisesti käytetty kolmenlaista näkökulmaa tunnetyön määrittämiseen. Heidän mukaansa kuitenkin yhdistämällä nämä kolme näkökulmaa saadaan selkeä ja kattava näkemys siitä, mitä tunnettyö oikeasti on. Ensimmäinen näkökulma on se, että työtehtävässä vaaditaan tunteiden ilmaisua vastineena palkasta. Toiseksi tunneilmaisut työssä ovat roolispesifejä, mitkä voivat vaatia yksilöltä ponnistelua tai olla automaattisia. Kolmas näkökulma on, että tunnettyö on mielensisäinen prosessi, jossa yksilö säätelee tunteita ollessaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näissä kaikki kolme näkökulmaa perustuvat jollain tasolla Hochschildin alkuperäisiin tutkimuksiin ja tunnetyön määritelmään. Nämä kolme näkökulmaa yhdistämällä Grandeyn ja muiden (2012, s. 18) mukaan tunnettyö eroaa muusta tunteiden hallinnasta tai säätelyssä siltä osin, että tunnettyö on tunteiden säätelyä, joka tehdään vastauksena työpohjaisille emotionaalisille vaatimuksille. Tarkoituksena on herättää tietty tunne toisessa ihmisessä, jotta saavutetaan organisaation tavoitteet. Tunnettyö Grandeyn ja muiden (2012) mukaan ei välttämättä ole suoraan vastine palkasta, mutta sen täytyy olla osa työn roolivaatimuksia, jotta se voidaan määritellä tunnettyöksi. Tässä pro gradu -työssä tunnettyö määritellään ja ymmärretään tämän Grandeyn ja muiden (2012) määritelmän mukaisesti.

### **2.1.2 Tunnettyö työelämässä**

Hochschildin (2012, s. 102) mukaan tunnettyö on tyypillistä aloilla, joilla työntekijä on kontaktissa asiakkaisiin kasvokkain tai puhelimesta. Tällaisilla aloilla vaatimuksena on usein, että työntekijä tuottaa tietyn tunnetilan toisessa ihmisessä. Lisäksi on tyypillistä, että työnantaja jollain tapaa ohjaa työntekijän tunneilmaisua, esimerkiksi koulutuksen ja valvonnan kautta. Näitä aloja on Hochschildin mukaan tyypillisten palveluammattien ohella muun muassa sosiaaliala, myynti sekä hautauspalvelut (Hochschild, 2012, s. 22). Humphrey ja muiden (2015) mukaan tunnettyö liitetään usein palvelualoille, ja tunnetyön tutkimus onkin pääasiassa keskittynyt palveluammatteihin.

Työntekijän täytyy hänen ammatistansa riippumatta työssään hallita omia tunteitaan ja esittää asiaankuuluvia tunteita kollegoille, esihenkilöille ja asiakkaille (Zhao & Li, 2019). Tunnetyö ei siis ulotu pelkästään asiakaspalveluun, vaan sitä esiintyy laajemminkin eri toimialoilla ja tehtävissä. Sloan (2004) toteaa, että lähes kaikissa ammattiteissa, joissa ollaan ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa, tarvitaan tunnetyötä jollain tasolla. Humphrey ja muut (2015) toteavat, että esimerkiksi johtamiseen ja esihenkilötyöhön kuuluu vahvasti tunnetyö, sillä alaiset seuraavat esihenkilöidensä tunneilmaisuja ja tekevät niiden perusteella tulkintoja esimerkiksi johtajan luotettavuudesta, empaattisuudesta ja kyvykkyydestä johtaa. Lisäksi esihenkilö voi pyrkiä tunnetyön avulla motivoimaan alaisiaan, kun hän luo omalla tunneilmaisullaan positiivista ilmapiiriä. Esihenkilön tunneilmaisusta alaiset katsovat myös esimerkkiä organisaation ilmaisusäännöistä.

Tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen. Pelkästään jo toisen tunneilmaisun havaitseminen tuottaa havaittajassa samoja tunteita kuin jos se olisi itse koettu kokemus. Ihminen reagoi siis toisen tunteisiin muodostamalla samanlaisen tunteen omassa mielessään. (Nummenmaa, 2010, s. 131, 142.) Tämän perusteella voidaan todeta, että tunnetyössä tehtävä tunteiden ilmaisu tarttuu vastapuoleen. Näin voi esimerkiksi ajatella, kun asiakaspalvelija ilmaisee iloa hymyn kautta, se tarttuu myös asiakkaaseen, jolloin asiakas voi kokea myös ilon tunteita.

Barger ja Grandey (2006) kertovat kuitenkin, että primitiivisen tunteiden tarttumisen ohella asiakkaan kognitiivinen arviointi saadusta palvelusta on keskeisempi välittävä tekijä siihen, että asiakaspalvelijan tunneilmaisu tuottaa parempaa asiakastyytyväisyyttä. Toisin sanoen pelkkä tunteen tiedostamaton tarttuminen ei riitä, vaan siihen vaikuttaa tehty arviointi palvelun laadusta, mutta hymyilevä asiakaspalvelija edistää kokemusta hyvästä palvelusta. Ylipäänsä ihmiset vaikuttavat omalla toiminnallaan toisten tunteisiin (Goleman, 1999, s. 194). Groth ja muut (2024) toteavat, että töissä ihmiset yrittävät vaikuttaa muiden tunteisiin, joka on ihmisten välistä tunteiden säätelyä.

### 2.1.3 Ilmaisusäännöt ja tunneyön motiivit

Hochschildin (2012, s. 50) mukaan tennesäännöt ohjaavat tunneyötä. Puolestaan Ashforth ja Humphrey (1993) toteavat, että tennesääntöjen sijaan tunneyössä noudatetaan ilmaisusääntöjä. Ilmaisusäännöillä he viittaavat enemmän siihen, mitä ulospäin pitäisi ilmaista, sen sijaan, että keskitytään pelkästään ihmisen subjektiiviseen tunnekokemukseen. Ilmaisusäännöt kuvaavat lisäksi tunneyön käyttäytymispuolta. Ashforth ja Humphrey määrittelevätkin tämän perusteella tunneyön tavaksi ilmaista asianmukaisia tunteita, eli tunneyössä ihminen mukautuu ilmaisusääntöihin. Buckner ja Mahoney (2012) muotoilevat tämän niin, että yksilö käyttää tunneyön strategioita noudattaakseen ilmaisusääntöjä.

Organisaation ilmaisusäännöillä tarkoitetaan asetettuja määrityksiä sille, miten tunteita on sopivaa ilmaista organisaatiossa (Diefendorff ja muut, 2005). Zapf (2002) kertoo, että ilmaisusäännöt voivat olla hiljaisia tai täsmällisiä sääntöjä. Monissa organisaatioissa harvoin on kirjoitettu ylös näitä sääntöjä, vaan ne ovat olemassa sosiaalisina normeina ja käyttäytymisodotuksina. Työntekijä oppii nämä organisaation ilmaisusäännöt sosialisaatiossa tullessaan organisaation jäseneksi (Ashkanasy, 2017). Ylipäättänsä se, miten näytämme tunteita, on sosiaalinen konstruktio (Fineman, 2003, s. 17). Toisin sanoen kulttuuri ja muu ihmisen sosiaalinen ympäristö vaikuttaa paljon siihen, miten hän ilmaisee tunteitaan.

Tunneyön tutkimuksessa on selvitetty eri motiiveja tunneyön taustalla. Von Gilsa ja muut (2014) totesivat, että tavallisesti tunneyön motiivina nähdään ilmaisusääntöihin mukautuminen. He kuitenkin tutkimuksessaan selvittivät muita mahdollisia motiiveja tunteiden säätelyyn. He erottivat aikaisemman kirjallisuuden perusteella kolme pääkategoriaa eri motiiveille, jotka ovat mielihyvä, ehkäisevä ja instrumentaalinen motiivi. Mielihyvän motiivissa työntekijä haluaa ylläpitää hyvää suhdetta vuorovaikutuskumppaniin. Ehkäisevä motiivi sisältää sen, että tunteiden säätelyllä pyritään hillitsemään tilanteen eskaloitumista, mikä yleensä aktivoituu silloin, kun

tilanteessa on mukana negatiivisia tunteita. Instrumentaalisisessa motiivissa taustalla on halu totella ilmaisusääntöjä, jotta tavoitteet saavutetaan.

Myös Bindl ja muut (2022) kehittivät tutkimuksessaan kolmen motiivin mallin, jotka ovat tunteiden säätelyn taustalla. Yksi motiiveista heidän mukaansa on se, että ihminen säätelee tunteitaan sosiaalisin perustein, eli haluaa tulla toimeen muiden kanssa. Toinen motiiveista on tehtäväperustainen motiivi, jossa tunteita säädellään tehtävässä onnistumisen vuoksi. Sekä sosiaalinen motiivi että tehtäväperustainen motiivi ovat instrumentaalisia motiiveja, eli tunteiden säätelyn kautta välineellisesti pyritään saavuttamaan toinen tavoite. Bindlin ja muiden kolmas esittämä motiivi on hedonistinen tunteiden säätely, eli tunteita säädellään puhtaasti siksi, että oma olo koettaisiin paremmaksi.

Bindlin ja muiden (2022) kolmen motiivin mallissa on yhtäläisyyksiä von Gilsan ja muiden (2014) kolmen motiivin malliin, kuten sosiaalisten suhteiden ylläpito ja tunteiden säätely tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi molemmissa tutkimuksissa todettiin, että eri motiivit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan tunteiden säätelyn taustalla voi olla useita eri motiiveja samanaikaisesti (Von Gilsa ja muut, 2014; Bindl ja muut, 2022). Huomioitavaa on myös, että kaikki tunteiden säätely ja ilmaisu ei ole kuitenkaan tunnetyötä. Ihminen voi käyttää tunteiden säätelyä myös henkilökohtaisiin tarkoituksiin, kuten esimerkiksi ihminen voi ilmaista positiivisia tunteita, jotta ihmiset pitäisivät hänestä (Côté, 2005). Tunnetyön määritelmässä keskeistä on, että sitä tehdään nimenomaan työpohjaisten vaatimusten takia (Grandey ja muut, 2012, s. 18). Näin ollen tunnetyössä keskiössä on motiivit, joissa on taustalla työn tavoitteet ja suoriutumisen edistäminen suoraan tai välillisesti.

## **2.2 Tunnetyön strategiat ja tunteiden säätely**

Seuraavaksi tarkastellaan tunnetyön strategioita. Käytännössä siis käydään läpi, miten ihminen voi säädellä tunteitaan. Kuten aikaisemmin todettiin, tunnetyö on

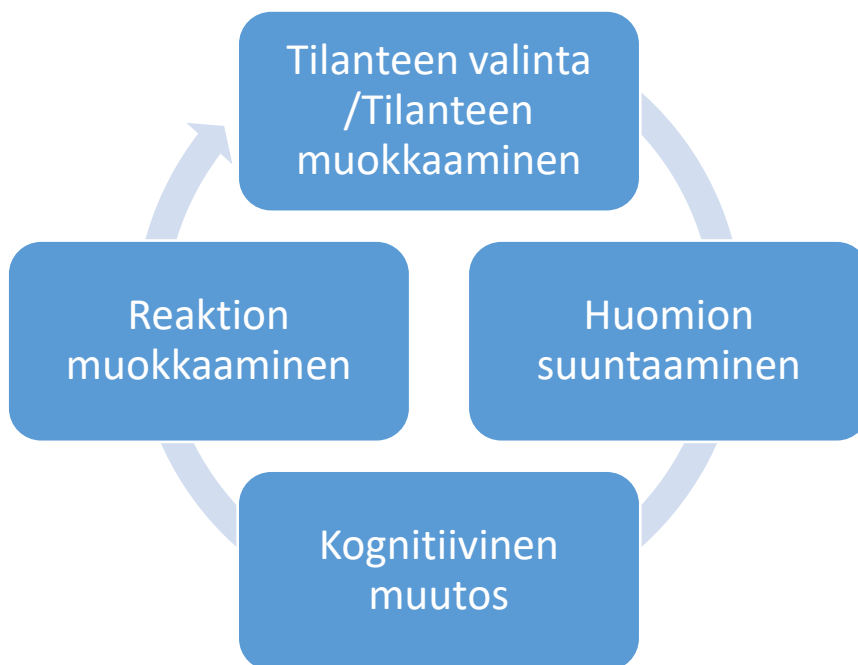
pohjimmiltaan tunteiden säätelyä, jota tehdään työpohjaisille emotionaalisille vaatimuksille osana työroolia ja työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Grandey ja muut, 2012, s. 18). Toisin sanoen tunteiden säätelyn teoria selittää myös tunnetyön tapoja. Tunteiden säätely on kaikkia niitä toimia, joita tehdään tunteen eri vaiheiden kasvattamiseksi, ylläpitämiseksi tai vähentämiseksi (Côté, 2005). Tässä luvussa esitellään Grossin (1998) tunteiden säätelyn malli sekä Hochschildin (2012) alkuperäiset tunnetyön strategiat. Lisäksi luvussa käsitellään sitä, miten tunteiden säätelyn malli (Gross, 1998) yhdistyy tunnetyön strategioihin (Hochschild, 2012). Luvun lopussa käydään vielä tunneällyn merkitys tunteiden säätelyssä.

### **2.2.1 Grossin tunteiden säätelyn prosessimalli**

Gross on vuonna 1998 esittänyt tunteiden säätelyprosessin mallin. Sen mukaan ihminen tekee tunteiden viriämisprosessin aikana sarjan päätöksiä koskien tunteiden säätelyä. Tunneprosessi alkaa siitä, että ihminen arvioi sisäisiä tai ulkoisia tunnevihjeitä, joista tietyt vihjeet aktivoivat käyttäytymyksellisiä, kokemuksellisia tai fysiologisia tunnereaktiotaipumuksia. (Gross, 1998.) Tavat säädellä ja reagoida eri tilanteisiin ovat siis yksilöllisiä. Grossin tunteiden säätelyn prosessimallissa ihminen voi säädellä tunteitaan eri strategioilla tunteen eri vaiheissa. Vaikka näistä käytetään termiä strategia, ovat nämä tunteiden säätelyprosessit ja tehtävät päätökset kuitenkin usein tiedostamattomia ja alitajuntaisesti tapahtuvia. Ihminen voi säädellä tunteitaan myös tietoisesti. (Gross, 2015.)

Grossin mallissa muodostuu viisi tunteiden säätelyn strategiakokonaisuutta, jotka ovat tilanteen valinta (*situation selection*), tilanteen muokkaaminen (*situational modification*), huomion suuntaaminen (*attentional deployment*), kognitiivinen muutos (*cognitive change*) ja reaktion muokkaaminen (*response modulation*). (Gross, 2015.) Tunteiden säätelyn viisi strategiakokonaisuutta on esitetty alla olevassa kuviossa 1. Kuviossa 1 tilanteen valinta ja tilanteen muokkaaminen on liitetty yhteen, koska Grossin (2015) mukaan tilanteen muokkaaminen luo uuden tilanteen, joten näiden välillä ei ole

niin selkeää rajaa kuin muiden strategioiden välillä on. Kuvio 1:n kehämäisyys kuvaa sitä, että tunteiden säätelyä tehdään jatkuvana prosessina alkaen tilanteesta valinnasta. Näissä jokaisessa vaiheessa voidaan tehdä tunteiden säätelyä.



**Kuvio 1.** Tunteiden säätelyn viisi strategiakokonaisuutta (mukailen Gross, 2015, s. 6).

Gross (1998) kuvaa tunteiden prosessimallissa, että tunteiden säätely voidaan luokitella yleisesti kahteen tapaan: ennakoiviin ja reaktiosidonnaisiin strategioihin. Ennakoivilla strategioilla pyritään vaikuttamaan tunteisiin jo ennen niiden syntymistä, kun taas reaktiosidonnaiset keinot aktivoituvat vasta tunteen heräämisen jälkeen. Näistä viidestä strategiakokonaisuudesta ennakoivia strategioita ovat tilanteen muokkaaminen ja valinta, kognitiivinen muutos sekä huomion suuntaaminen. Grossin tunteiden säätelymallissa reaktiosidonnainen strategia keskittyy jo muodostuneen tunteen peittämiseen tai vahvistamiseen, eli kyseessä reaktion muokkaaminen, joka oli tunteiden säätelyn prosessimallin viimeinen vaihe (ks. kuvio 1). Ennakoivia strategioita voidaan siis luokitella neljää erilaista, kun taas reaktiosidonnaisia strategioita on Grossin (1998) tunteiden säätelyn mallin mukaan yksi.

Tilanteen valinnassa ihminen voi esimerkiksi pyrkiä välttelemään ikävää kollegaa, jonka läsnäolosta tulee epämieluisia tunteita. Ihminen tekee tällöin siis toimia, joilla pyrkii vaikuttamaan siihen, että kohtaako hän ylipäättänsä tunteita herättävän tilanteen. Tilanteen muokkaaminen on puolestaan sitä, että suoraan pyritään vaikuttamaan tilanteeseen niin, että se muuttaa tilanteessa tulevia emotionaalisia vaikutuksia. Tilanteen muokkaaminen voi olla esimerkiksi sitä, että ihminen siirtää pois negatiivisia tunteita aiheuttavan hylkäyskirjeen sen sijaan, että jättäisi sen pöydälle muistutukseksi. Huomion suuntaaminen on sitä, että ihminen siirtää tai ohjaa huomion johonkin niin, että tunnereaktio muuttuu. Yksinkertaisuudessaan tämä voi olla sitä, että ikävän kokouksen sijaan mietitään tulevaa lomamatkaa. Kognitiivinen muutos tarkoittaa tilanteen arvioinnin muokkaamista niin, että se vaikuttaa tunteisiin. Esimerkiksi ajattelemalla, että jännittävä haastattelu ei olekaan niin tärkeä, että olisi kriittistä onnistua hyvin. (Gross, 2015.) Nämä yllä esitetyt tunteiden säätelyn strategiat ja niistä annetut esimerkit ovat ennakoivaa tunteiden säätelyä, eli se tapahtuu ennen varsinaista tunteen muodostumista.

Reaktion muokkaaminen viittaa jo muodostuneeseen tunteeseen vaikuttamista kokemuksellisella, käyttäytymyksellisellä tai fyysisellä tavalla, kuten esimerkiksi syvään hengittelyllä. Myös esimerkiksi joillakin henkilöillä alkoholi tai syöminen voi olla tunteiden säätelyn tapa, jolla hallitaan tunnekokemusta. (Gross, 2015.) Annetut esimerkit eri tunteiden säätelyn strategioista kuvaavat sitä, että tunteiden säätely voi olla hyvinkin pieniä asioita ja valintoja, joita ihminen voi valita tehdä tunnekokemuksen heikentämiseksi tai vahvistamiseksi. Tunnetyö on pohjimmiltaan tunteiden säätelyä (Grandey ja muut, 2012), joten nämä Grossin (1998) tunteiden säätelyn malli kuvaa myös sitä, miten tunnetyötä tehdään arkisissa tilanteissa. Tunnetyön kohdalla tällainen tunteiden säätely tapahtuu työssä.

### 2.2.2 Pintanäyttely ja syvänäyttely tunnetyön strategioina

Hochschild (2012, s. 38) esitti, että tunnetyössä voidaan käyttää kahta taktiikkaa, jotka ovat pintanäyttely (*surface acting*) ja syvänäyttely (*deep acting*). Hänen mukaansa pintanäyttelyssä muutetaan ulkoista olemusta ja ulosantia tietoisesti, kun taas syvänäyttelyssä ilmaisu on puolestaan tunnetyöskentelyn luonnollinen tulos, eli ulospäin annetaan aitoa tunnetta, joka on itse tuotettu. Grandeyn (2000) mukaan syvänäyttely ja pintanäyttely ovat tunnetyön emotionaalisen säätelyn tapoja. Hän kuvailee näitä prosesseiksi, joissa pintanäyttelemisessä hallitaan ulkoisesti havaittavaa ilmaisua, ja syvänäyttelemisessä hallitaan oikeita tunteita. Côté (2005) on tarkentanut tätä prosessia niin, että syvänäyttely muuttaa tunteen ilmaisun lisäksi myös henkilön subjektiivista kokemusta, kun taas pintanäyttely muuttaa pelkästään ulkoista ilmaisua, mutta ei omaa sisäistä kokemusta.

Grossin (1998) tunteiden säätelyn prosessimallissa tunteiden säätely voidaan luokitella ennakoiviin ja reaktiosidonnaisiin strategioihin. Ennakoiva strategia säätelee tunnetta ennen sen muodostumista ja reaktiosidonnainen keskittyy jo ilmenneen tunteen säätelyyn. Nykyään ajatellaan, että Grossin (1998) ja Hochschildin (1983) näkemykset tunnetyön strategioista ymmärretään keskenään samanlaisina, eli Hochschildin esittämä syvänäyttely vertautuu Grossin ennakoivaan tunteiden säätelyyn ja pintanäyttely vertautuu reaktiosidonnaiseen säätelyyn (Ashkanasy ja muut, 2017; Côté ja muut, 2012, s. 83). Tämän tunteiden säätelyn strategioiden teorioiden yhdistämisen teki alun perin Grandey (ks. Grandey, 2000) omassa tutkimuksessaan (Grandey & Melloy, 2017).

Ashforth ja Humphrey (1993) haastavat Hochschildin näkemyksen siitä, että tunnetyötä tehtäisiin vain kahdella strategialla: pintanäytteleminen ja syvänäytteleminen. He esittävät näiden lisäksi kolmannen tunnetyön tavan, joka on korostaa spontaania ja aitoa tunneilmaisua. Heidän mukaansa työntekijä voi aidosti tuntea niitä tunteita, joita hänen odotetaan työssään esittävän. Diefendorff ja muut (2005) tutkivat tätä omassa tutkimuksessaan, jonka perusteella he pystyivät toteamaan, että pintanäyttelemisen ja syvänäyttelemisen lisäksi aitojen tunteiden ilmaisu on tapa tehdä tunnetyötä, ja nämä

strategiat ovat keskenään erillisiä konsepteja. Tätä väitettä tukevat jatkuvasti entistä useammat tutkimukset (Humphrey, 2015).

Diefendorffin ja muiden (2005) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät ilmaisevat työssään paljon enemmän aitoja tunteitaan kuin muokkaavat tunteitaan tai esittävät keinotekoisia tunteita. Tutkijat perustelevat tätä sillä, että lähtökohtaisesti syvänyttely ja pintanäyttely ovat strategioita, joita hyödynnetään haastavissa tilanteissa tai negatiivisissa tunteissa. Työntekijät, jotka identifioituvat vahvasti omaan työrooliinsa, käyttävät todennäköisemmin spontaania ja aitoa tunnetyön strategiaa (Humphrey ja muut, 2015).

Diefendorff ja muut (2005) toteavat, että pintanäyttelyä ei pidä ajatella pelkästään huonona. Se on hyödyllinen strategia, jos esimerkiksi työssä sattuu yllättäen jotain negatiivista tai työntekijällä on huono päivä. Tällöin keinotekoinen esittäminen voi olla ainut tapa saada aikaan haluttua ilmaisua. Von Gilsa ja muut (2014) toteavat saman, että negatiivisissa tilanteissa pintanäyttely on tärkeää siinä vaiheessa, kun syvänyttely ei ole enää mahdollista tilanteen haastavuuden vuoksi.

Organisaation ilmaisusäännöt vaikuttavat siihen, mitä tunnetyön strategiaa yksilö työssään käyttää. Buckner ja Mahoney (2012) havaitsivat tutkimuksessaan, että positiiviset ja selkeät ilmaisusäännöt lisäävät enemmän syvänyttelyä. Positiivisella ilmaisusäännöllä tarkoitetaan sitä, että ohjeistetaan se, mitä halutaan ilmaista, kun päinvastoin negatiivinen tunnesääntö on sitä, että kerrotaan, mitä ei haluta ilmaista (Diefendorff ja muut, 2005). Diefendorffin ja muiden (2005) mukaan odotus negatiivisten tunteiden peittelystä johtaa siihen, että aitoja tunteita ilmaistaan myös vähemmän.

Von Gilsan ja muiden (2014) tutkimuksessa tunnetyön motiivit selittivät myös tunnetyön strategiaa, jota tilanteessa käytetään. Motiiveja voi olla samaan aikaan useita, mutta pinnalla olevin motiivi vaikuttaa selkeimmin strategian valintaan. Tutkimuksessa saatiin

selville, että syvänäyttelyn ja aitojen tunteiden näyttämisen taustalla on usein motiivi ylläpitää hyviä suhteita muihin. Pintanäyttelyä käytettiin useammin tilanteissa, jossa tunnetyötä tehdään sen vuoksi, että ilmaisusääntöjen kautta halutaan saavuttaa työn tavoitteet. Vaikeissa ja negatiivisia tunteita sisältävissä tilanteissa motiivina on yleensä hillitä tunnelmaa ja estää sen eskalointi, tällöin ihminen voi käyttää pintanäyttelyä tai syvänäyttelyä, mutta ei automaattista tunteiden säätelyä. Von Gilsan ja muiden (2014) näkemyksen mukaan tällaisessa haastavassa tilanteessa ihminen ei luota vaivattomaan automaattiseen tunteiden säätelyyn. Gabriel ja muut (2023) toteavat tuoreessa tutkimuksessa, että pintanäyttelyn ja syvänäyttelyn strategioiden taustalla on tunteiden säätelyn toteuttamisen emotionaaliset motiivit perustuen yksilöllisiin eroihin ja tavoitteisiin sekä toiseksi yksilön emotionaalinen kyvykkyys, joka perustuu luonteenpiirteisiin ja harjoitteluun. Seuraavassa alaluvussa esitetäänkin yksi ominaisuus, jolla on paljon merkitystä ihmisen kyvykkyteen tehdä tunnetyötä.

### **2.2.3 Tunneäly tunteiden säätelyssä ja tunnetyössä**

Goleman määrittelee tunneällyn kyvyksi havaita omia ja muiden tunteita, motivoitua ja hallita tehokkaasti omia ja ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (1999, s. 361). Mayer ja muut (2004) ovat jakaneet tunneälykkyyden neljään osa-alueeseen. Nämä ovat: kyky tunnistaa tunteita, kyky käyttää tunteita ajattelun tukena, kyky ymmärtää tunteita sekä kyky hallita tunteita. Heidän määritelmänsä mukaan tunneälykkyys on ihmisen kyky ymmärtää, tulkita ja tuottaa tunteita, hyödyntää tätä emotionaalista tietoa ajattelussa sekä säädellä tunteita tarkoituksenmukaisesti. Näissä molemmissa määritelmässä (ks. Goleman, 1999; Mayer ja muut, 2004) toistuu ensinnäkin tunteiden ymmärtäminen sekä tunteiden säätely, ja näiden hyödyntäminen omassa toiminnassaan. Tunnetyö onkin lähtökohtaisesti tunteiden säätelyä (Buckner & Mahoney). Tunneälykkyyden avulla voidaan selittää sitä, mitkä asiat vaikuttavat ihmisen taitoon tehdä tunnetyötä. Näin ollen se on tärkeä käsite tunnetyön tutkimuksessa.

Tunnetyö on erillinen käsite tunneälykkyyden kanssa, mutta ne liittyvät toisiinsa. Tunneälykkyys on tunnetyötä laajempi käsite. Tunnetyö on aktiivista toimintaa, mutta tunneälykkyys kykynä on keskeinen tekijä siinä, että yksilö voi harjoittaa tunnetyötä. (O'Brien & Linehan, 2018). Ihmiset, joilla on korkea tunneäly tunnistavat omia tunteita paremmin ja pystyvät myös säätelemään niitä pyrkimystensä mukaisesti (Jordan ja muut, 2002). Tunteiden säätelyn perusedellytyksenä on se, että ihminen tunnistaa omat tunnereaktionsa, jotta niihin voidaan vaikuttaa (Nummenmaa, 2010, s. 149). Myös Goleman (1999, s. 103) toteaa, että ihminen, jolla on hyvät tunnetaidot, voi valita, miten tunteitaan ilmaisee. Tämä on tärkeää asia myös tunnetyössä.

Goleman (1999, s. 40, 362) on soveltanut tunneälyä työelämän näkökulmasta, mihin sisältyy viisi perustavanlaatuaista tunnetaitojen osa-aluetta. Nämä ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Näiden osa-alueiden sisällä on yksityiskohtaisemmat tunnetaidot. Tunnetaidoilla Goleman tarkoittaa opittuja taitoja, jotka perustuvat tunneälyyn. Tunneälykäs ihminen yleisesti tunnistaa tunteita paremmin, ymmärtää niiden merkityksiä, hallitsee tunteita paremmin ja käyttää niitä sitä apuna omassa ajattelussa (Mayer ja muut, 2004).

Empatia on osa tunneälyä. Empatia on muiden tunteiden havaitsemista, tunnistamista sekä niihin vastaamista. Empatian ydin on siinä, että ymmärtää ja havaitsee toisten tunteita sanattomien vihjeiden, kuten ilmeiden ja olemuksen perusteella. Goleman kuvaakin empatiaa ihmisen sosiaaliseksi tutkaksi. (Goleman, 1999, s. 161.) Tunnetyössä ominaista on se, että tunnetyöllä pyritään vaikuttamaan muiden tunteisiin (Grandey ja muut (2012, s. 18). Empatia on sen edellytys, että ihminen voi vaikuttaa toisten tunteisiin, koska kun pystyy asettumaan toisen asemaan ja ymmärtämään muiden tunteita (Goleman, 1999, s. 201). Toisin sanoen tunnetyössä vaaditaan empaattisuutta.

## 2.3 Tunnetyön vaikutuksia

Jo alkuperäisissä tutkimuksissaan Hochschild (2012, s. 126) totesi, että tunnetyöllä on inhimillisiä kustannuksia. Humphrey (2021) huomauttaa, että tutkimuksessa on kuitenkin edelleen epäselvyyksiä ja ristiriitaisuuksia siitä, mitä nämä kustannukset ovat työntekijälle ja mistä ne kumpuavat. Hänen mukaansa tunnetyö voi kuitenkin olla joko haitallista tai hyödyllistä riippuen siitä, mitä tunnetyön strategiaa työntekijä hyödyntää. Grandey (2000) esittää, että pintanäyttelemistä ja syvänäyttelemistä kannattaa tarkastella prosesseina, jotka itsessään ei ole hyvä tai huono, vaan niillä on joko positiivisia tai negatiivisia seurauksia. Seuraukset voivat olla myös ristiriitaisia, kuten esimerkiksi työntekijälle epäedullisia, mutta organisaatiolle hyödyllisiä. Tunteiden säätelyn teorian yhdistämisestä tunnetyöhön on syntynyt yleinen käsitys siitä, että syvänäyttely on suotuisempaa, kun taas pintanäyttely on haitallisempaa, vaikka tästäkin on eriäviä tutkimustuloksia (Grandey ja Melloy, 2017).

### 2.3.1 Tunnetyön strategioiden erot vaikutuksiin

Tunteiden säätely voi olla kuormittavaa. Tunteiden säätelyn itsessään on havaittu nostavan autonomisen hermoston aktiivisuutta, mikä selittää tunnetyön negatiivisia seurauksia, kuten stressiä ja uupumusta, mutta myös esimerkiksi immuunijärjestelmän heikkenemistä (Grandey, 2000). Nummenmaa (2010, s. 104, 157) nostaa myös esiin tunteiden säätelyn aktiivisen ponnistelun haitallisuuden. Erityisesti tunneilmaisujen jatkuva peittely on haitallista fyysiselle terveydelle sen vaatiman ponnistelun takia, mikä kuormittaa muita kognitiivisia prosesseja, kuten muistia. Nummenmaa toteaa myös sen, että ennakoivaan kognitiiviseen muutoksen perustuva tunteiden säätely on monessa tilanteessa tehokkaampaa kuin jo syntyneeseen tunnekokemukseen perustuvat strategiat. Tämä tukee ajatusta siitä, että ennakoivaan tunteiden muokkaamiseen tähtäävä syvänäyttely on parempi yksilön terveyden kannalta kuin pintanäytteleminen. Myös Gross (1998) pääsi yleistetyksi samaan tulokseen omassa tunteiden säätelyn teoriassaan, eli ennakoiva tunteiden säätely on terveydelle parempi kuin

reaktiosidonnainen tunteiden säätely, vaikkakin hänen tutkimuksessaan tuli tähän liittyen myös joitakin eriäviä tuloksia.

Syvänyyttelemisen ei yleisesti heikennä työntekijän hyvinvointia, ja lisäksi on näyttöä siitä, että se on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen, organisaatiositoutumiseen, suoriutumiseen ja lopulta parempaan asiakastytyväisyyteen (Humphrey ja muut, 2015). Tätä tukee myös Humphreyn (2021) meta-analyysi, jossa todettiin, ettei syvänyyttely ole yhteydessä emotionaaliseen uupumukseen. Sen sijaan syvänyyttely nostaa työntekijän työtyytyväisyyttä ja onnistumisen tunteen kokemusta. Hülshager ja Schewe (2011) selittävät tätä sillä, että syvänyyttely luo voimavaroja luomalla palkitsevaa vuorovaikutusta, vaikka syvänyyttely itsessään vaatii tunteiden säätelyn vaatimaa ponnistelua. Näillä on siis toisiaan kumoava vaikutus. Grandey ja Melloy (2017) kuitenkin totesivat myös, että syvänyyttely on ponnistelua, jos sitä verrataan siihen, että tunteita ei säädeltäisi millään tavalla.

Humphreyn (2021) meta-analyysin perusteella pintanäyttelyllä on puolestaan merkittävä yhteys uupumuksen jokaiseen ulottuvuuteen sekä myös työtyytyväisyyteen. Pintanäyttely tutkimuksen perusteella siis lisää uupumusta ja kynnisyttä työtä kohtaan. Työtyytyväisyyden ja ammatillisen itsetunnon osalta yhteys oli heikentävä, eli pintanäyttely vähensi työntekijän työtyytyväisyyttä ja ammatillista itsetuntoa. Voidaan siis todeta, että epäaitojen tunteiden esittäminen lisää uupumusta ja vähentää työtyytyväisyyttä. Nämä kolme uupumuksen ulottuvuutta ovat siis uupumusasteinen väsymys, kynnisyys työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Maslach ja muut, 2001). Sen lisäksi, että pintanäyttely heikentää hyvinvointia, se heikentää myös suoritusta (Hülshager & Schewe, 2011). Toisaalta taas Lavelle ja muut (2021) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että nimenomaan emotionaalinen uupumus aiheuttaa sitä, että työntekijä teeskentelee ja esittää tunteitaan, eli käyttää pintanäyttelyn strategiaa. Eli heidän mukaansa pintanäyttely ei itsessään aiheuta emotionaalista uupumista, vaan olisi seurausta siitä.

### 2.3.2 Emotionaalinen uupumus ja emotionaaliset vaatimukset

Tunnettyö liitetään tutkimuksissa usein työntekijän kuormitusta ja uupumista aiheuttavaksi ilmiöksi. Tunnettyö ennakoi uupumuksen kaikkia kolmea osa-aluetta (Zapf ja muut, 2001) Uupumuksen osa-alueet ovat uupumusasteinen väsymys, kyynisyys työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Maslach ja muut, 2001). Demeroutin ja muiden (2001) esittämän työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn vaatimuksilla ja voimavaroilla voidaan selittää uupumisen kehittymistä. Heidän mallissaan liialliset vaatimukset pitkittyessään johtavat uupumiseen, ja vähäiset voimavarat johtavat työstä irrottautumiseen. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia puolia, jotka vaativat työntekijältä fyysistä tai psyykkistä ponnistelua. Työn voimavarat tarkoittavat puolestaan sellaisia terveyttä tukevia fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka tukevat työn tavoitteiden saavuttamista, vähentävät kuormitusta ja tukevat yksilön kehittymistä.

Emotionaalinen uupumus syntyy pitkäaikaisesta kuormituksesta, joka johtuu työn emotionaalisisista vaatimuksista (Demerouti ja muut, 2001). Korkeat emotionaaliset vaatimukset altistavat työntekijän monille haitallisille terveysvaikutuksille (Duarte ja muut, 2020). Diefendorff ja muut (2016) kertovat, että emotionaaliset vaatimukset voivat olla moninaisia, kuten esimerkiksi haastavien vuorovaikutustilanteiden kohtaamista ja hallitsemista työssä tai vaatimuksia siitä, että työntekijä ilmaisee tietynlaisia tunteita työssä. Heidän mukaansa tällaiset emotionaaliset vaatimukset voivat olla selkeä osa itse työtä tai olla epämuodollisia, kirjoittamattomia sääntöjä työpaikalla. Duarte ja muut (2020) havaitsivat tutkimuksessaan, että jos työssä kohdattuja emotionaalisia vaatimuksia ei koeta kuuluvan työrooliin, silloin ne johtavat todennäköisemmin uupumiseen. Kun taas, jos tällaisten koetaan emotionaalisten vaatimusten kuuluvan työhön, tällöin kuormittavuuden ohella vaatimukset voivat myös lisätä motivaatiota ja työn imua. Duarten ja muiden mukaan rooliin kuuluvia emotionaalisia kohtaamisia voi olla stressaavien tilanteiden kohtaaminen asiakkaiden kanssa, mutta rooliin kuulumattomia voi olla esimerkiksi stressaavat tilanteet

kollegoiden tai esihenkilöiden kanssa. Nämä työhön kuulumattomat asiat ovat niin sanotusti ylimääräistä, eikä varsinaista työtehtävän hoitamista.

Emotionaalisten vaatimusten hyvinvointia heikentävää vaikutusta työn vaatimusten ja voimavarojen kautta voidaan selittää sillä, että emotionaalisesti haastavat tilanteet vaativat työntekijältä ponnistelua, joka voi johtaa työntekijän voimavarojen ehtymiseen (Xanthopoulou ja muut, 2013). Tunnetyön näkökulmasta emotionaalista uupumista voi selittää sillä, että tunnetyö voi vaatia työntekijältä ponnistelua, jolloin se on kuluttavaa. Uupumus on myös tunnetyön kannalta huono asia itsessään, sillä uupuneena työntekijä ei pysty niin hyvin hallitsemaan omia tunteitaan (Bakker & Demerouti, 2017). Tunnetyö vaatii ennen kaikkea omien tunteiden hallintaa ja säätelyä, jotta sitä voidaan tehdä tarkoituksenmukaisesti.

Organisaation psykologisesti turvallinen ilmapiiri toimii työyhteisössä lieventävänä tekijänä emotionaalisten vaatimusten ja emotionaalisen uupumuksen välillä. Psykologisesti turvallisella ilmapiirillä tarkoitetaan organisaation käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka turvaavat työntekijän psykologista terveyttä yli tuottavuustavoitteiden. (Duarte ja muut, 2020.) Yksilölliset kyvykkyydet vaikuttavat myös tunnetyön seurauksiin. Tunneäly on yksi työntekijän voimavara ja se auttaa ehkäisemään myös emotionaalista uupumusta, koska yksilö pystyy paremmin selviytymään ja suoriutumaan emotionaalisesti haastavista tilanteista (Bakker & Vries, 2021).

### **2.3.3 Emotionaalinen dissonanssi**

Emotionaalinen dissonanssi (*emotional dissonance*) on tunnetyön yksi keskeisistä käsitteistä (Humphrey ja muut, 2015). Emotionaalisella dissonanssilla tarkoitetaan sitä, kun työntekijän odotetaan ilmaisevan työssä tunteita, joita hän ei välttämättä oikeasti siinä tilanteessa tunne, eli ilmaisun ja sisäisen tunteen välillä on ristiriita (Zapf, 2001). O'Brien ja Linehan (2019) mukaan emotionaaliseen dissonanssiin liittyy myös

kilpailevien tunteiden ja identiteetin yhteensovittamisen haasteet. Dissonanssia voi aiheuttaa esimerkiksi tilanne, jossa on ristiriitaisia rooliodotuksia ja ilmaisusääntöjä. O'Brien ja Linehan väittävätkin, että emotionaalinen dissonanssi tulee pikemminkin ulkoisten odotusten ristiriitaisuuksista kuin subjektiivisen tunteen ja vaaditun ilmaisun ristiriidasta. Grandeyn ja muiden (2012, s. 11) mukaan dissonanssin vastakohta on emotionaalinen harmonia, jossa tunteet ja ilmaisu ovat linjassa toistensa kanssa. Emotionaalinen harmonia tarkoittaa, että ihmisen ja ympäristön välillä on hyvä sopivuus, eli työntekijä odottaa itseltä samanlaista käyttäytymistä luonnostaan mitä organisaatiokin odottaa häneltä (Rafaeli & Sutton, 1987).

Emotionaalinen dissonanssi on yksi työntekijän hyvinvointia ja työn imua heikentävä tekijä, joka voi johtaa uupumukseen (Xanthopoulou ja muut, 2013). Emotionaalinen dissonanssi ennustaa emotionaalista uupumista ja kynnistymistä työtä kohtaan, jotka ovat uupumuksen ulottuvuuksia (Zapf ja muut, 2001). Se myös itsessään heikentää hyvinvointia, ja on yhteydessä työhön liittyvään pahoinvointiin, koska emotionaalinen dissonanssi heikentää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön (Hülshager & Schewe, 2011).

Humphrey ja muut (2015) mukaan pintanäyttely aiheuttaa erityisesti emotionaalista dissonanssia. He selittävät emotionaalisen dissonanssin hyvinvointia heikentävää vaikutusta sillä, että se luo ihmiselle tunteen epäaitoudesta. Ensinnäkin ihmiset eivät pidä tunteiden esittämisestä, koska se tuntuu valehtelulta. Toiseksi säännöllinen teeskentely voi johtaa minuuden katoamiseen ja työstä vieraantumiseen. Teeskentely on kognitiivisesti kuormittavaa, koska se vaatii jatkuvaa itsensä monitorointia. Pintanäyttely vaatii siis enemmän itsensä kontrollointia verrattuna syvänäyttelemiseen (Humphrey ja muut, 2015). Tästä voisi päätellä myös sen, että miksi pintanäyttelemisen yhdistyy useammin uupumukseen.

### 2.3.4 Tunnetyön vaikutusten taustatekijät

Tunnetyön seurausten taustalla on monia eri tekijöitä ja mekanismeja, joiden kautta voidaan ymmärtää ja selittää tunnetyön vaikutuksia, muuten kuin pelkästään tarkastelemalla niitä tunnetyön strategioiden seurauksena. Grandey ja Melloy (2017) esittävät, että tunnetyön strategioiden vaikutukset ovat keskeisesti yhteydessä henkilökohtaisiin ja kontekstuaalisiin tekijöihin. O'Brien ja Linehan (2018) toteavat myös, että tunnetyön toteuttamisen kyvykkyyteen ja tunnetyöstä aiheutuviin seurauksiin vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuuden piirteet. Zhao ja Li (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että jos työntekijällä on hyvä kyvykkyys säädellä tunteitaan, hän kokee vähemmän uupumusta, koska hän pystyy selviytymään paremmin työn emotionaalisisista ja vuorovaikutuksellisista vaatimuksista. Tämä vaikutus on vahvempi, jos työssä vaaditaan paljon tunnetyötä. Uupumuksen ehkäisyssä keskeinen tekijä on tunteiden säätelykyvykkyys, joka on siis tunneälykkyyden osa-alue. Emotionaalinen kyvykkyys ja persoonallisuus vaikuttavat myös jo pelkästään siihen, minkälaista tunnetyön strategiaa yksilö hyödyntää luonnostaan, millä on puolestaan vaikutusta tunnetyön vaikutuksiin (Gabriel ja muut, 2023).

Diefendorff ja muut (2016) esittävät mallin emotionaalisten vaatimusten ja emotionaalisen kyvykkyyden yhteensopivuudesta. Tämän tarkoituksena on kuvata yksilön kokemaa kykyä vastata työn emotionaalisiin vaatimuksiin, eli kuinka hyvin yksilö sopii roolin vaatimuksiin. Keskeistä tässä on myös se, kuinka vahvasti yksilö itse uskoo omaan kyvykkyyteensä kohdata vaativat tilanteet. Lavellen ja muiden (2021) tutkimuksessa havaittiin, että uupumus on todennäköisempää heillä, joilla on heikompi emotionaalisen kyvykkyyden sopivuus työn emotionaalisiin vaatimuksiin. Goleman (1999, s. 109) toteaa, että tunneälykkyyteen kuuluva itsetuntemus on keskeinen tekijä stressin hallinnassa, eli toisin sanoen hyvä tunneälykkyys auttaa yksilöä selviämään emotionaalisisista haasteista paremmin tai vähentämään niissä koettua stressiä.

Humphrey (2021) huomauttaa, että useat tekijät vaikuttavat tunnetyön vaikutuksiin ja eroihin. Näitä on muun muassa esimerkiksi sukupuoli, kulttuuri ja toimintasektori. Myös

O'Brien ja Linehan (2018, s. 687) nostavat tunnetyön negatiivisten vaikutusten tekijöihin huomioon yksilöllisten tekijöiden lisäksi ympäristötekijät, joita ovat muun muassa roolikonfliktit, koulutuksen laatu ja organisaation sosiaalinen tuki. Gabriel ja muut (2023) vahvistavat, että tunnetyöhön annettava koulutus voi auttaa työntekijää käyttämään tunnetyön strategioina enemmän syvänyttelyä ja aitoa tunneilmaisua.

Organisaatio voi tehdä siis toimia emotionaalisesti terveen työpaikan puolesta. Myös Humphrey ja muut (2015) esittävät, että tunnetyön negatiiviset seuraukset johtuvat usein tilanteeseen huonosti sopivista tunnetyön strategioista, heikosta henkilö-työyhteensopivuudesta, arvostiriidoista, työolosuhteista, kuten autonomian puutteesta, eli mahdollisuudesta vaikuttaa siihen, miten tunnetyötä tehdään. Toisin sanoen se, että organisaatio odottaa positiivisten tunteiden ilmaisua ja siihen käytettävää ponnistelua, ei itsessään aiheuta pahoinvointia. Heidän mukaansa siis tunnetyöllä voi olla hyötyä niin työntekijälle kuin organisaatiolle, jos sitä pystytään toteuttamaan työntekijää tukien.

Myös Grandey ja Sayre (2019) toteavat, että tunnetyön emotionaalinen lopputulos ja suoriutuminen ovat parempia, jos työntekijä voi autonomisesti vaikuttaa tekemäänsä tunnetyöhön tai tunnetyö on sisäisesti motivoitunutta. Bindlin ja muut (2022) tuovat myös esiin, että tunteiden säätelyn taustalla olevien motiivit vaikuttavat myös tunteiden säätelyn vaikutuksiin. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että hedonistisessa tunteiden säätelyssä ja tehtäväperusteisessa tunteiden säätelyssä motiivi on sisäinen ja tunteiden säätelyä tehdään autonomisesti. Tällöin työntekijän suoriutuminen, oma-aloitteisuus ja aktiivisuus työssä paranivat. Nämä vaikutukset ovat luonnollisesti myös organisaatiolle hyödyllisiä seurauksia.

## 2.4 HR ja tunnetyö

Seuraavaksi tarkastellaan, mitä on HR ja HR-ammattilaisten tekemä tunnetyö. HR tulee englanninkielestä sanoista *human resources*, eli henkilöstövoimavarat ja sitä käytetään runsaasti suomenkielessäkin sellaisenaan lyhenteenä. Henkilöstöjohtamisesta voidaan

käyttää useita termejä. Viitala (2013, s. 22) kertoo, että suomenkielinen sanalla henkilöstötyö (*HR work*) viitataan nimenomaisesti työhön, jota henkilöstöammattilaiset henkilöstöjohtamisen tehtäväkentillä tekevät. Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään termiä HR, jolla viitataan koko henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään toimintona ja henkilöstöammattilaisista käytetään termiä HR-ammattilaiset. Koska työssä keskitytään kuitenkin HR-ammattilaisten tekemään tunnetyöhön, jossa on vahva vuorovaikutuksellinen puoli, keskiössä on näin ollen erityisesti tilanteet, joissa vaaditaan vuorovaikutusta. Tässä luvussa käydään läpi myös HR-ammattilaisen roolia yleisesti organisaatiossa ja HR-työn emotionaalisia vaatimuksia. Koska tutkielmassa HR-ammattilaisen rooli on keskeisessä asemassa, niin roolia käsitteenä käydään läpi myös teoreettisemmasta näkökulmasta. Roolin osalta esitellään teoriaa siitä, miten työrooli vaikuttaa käyttäytymiseen ja mitä tarkoitetaan rooliodotuksilla. Rooli ja rooliodotukset ovat keskeisiä käsitteitä myös tunnetyön taustalla, koska ne selittävät tapoja ilmaista tunteita työssä organisaation jäsenenä.

#### **2.4.1 HR-ammattilaisten työ ja rooli yleisesti**

HR-ammattilaisten tehtäväkenttä on moninainen. HR on kehittynyt vuosikymmenten aikana hallinnollisesta yksiköstä strategisemmaksi organisaation ydintoiminnoksi, joka edistää organisaation tehokkuutta (Ulrich & Dulebohn, 2015). Viitala (2013, s. 24) jakaa henkilöstöjohtamisen osa-alueet henkilöstösuunnitteluun, henkilöstöhankintaan, perehdyttämiseen, osaamisen kehittämiseen, suorituksen johtamiseen, työhyvinvoinnin kehittämiseen, irtisanomisiin ja uudelleen sijoittamisiin sekä päivittäisjohtamiseen. Ulrich ja muut (2013) määrittivät tutkimuksessaan taitoja ja ominaisuuksia, joita HR:ssä edellytetään. Näiden ominaisuuksien pohjalta muodostui kuusi HR:n pääkompetenssia, joihin HR:n pitäisi keskittyä. Nämä ovat strateginen asemoija, uskottava vaikuttaja, kyvykkyyksien kehittäjä, muutoksen edistäjä, HR innovaattori ja teknologian hyödyntäjä. Nämä kompetenssit he näkevät HR:n tehokkuuden ja liiketoiminnan menestyksen mahdollistajana.

Viitala (2013, s. 302) kuvaa HR:ää palvelevaksi toiminnoksi, jonka asiakkaita on yrityksen johto, esihenkilöt ja työntekijät. Hän myös kuvaa, että näillä ryhmillä voi olla hyvinkin erilaisia odotuksia henkilöstöfunktioita kohtaan, mistä seuraa se, että HR joutuu tasapainoilemaan näiden odotusten välillä. Rynes (2004) toteaaakin, että HR on ainut toiminto, jonka tehtävänä on samaan aikaan varmistaa työntekijöiden hyvinvointia ja turvallisuutta, mutta samalla kuitenkin parantaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta. Ajoittain nämä HR:n tavoitteet ovat ristiriitaisia ja HR-ammattilaisten pitää tasapainotella monien erilaisten sidosryhmien tarpeiden välillä (O'Brien ja Linehan, 2019). Henkilöstöjohtaminen tunnustetaan olennaisesti monitahoisena ja paradoksaalisena, sillä HR-ammattilaisten pitää navigoida organisaatioon ja henkilöstöön liittyvissä tavoitteissa, jotka saattavat olla ristiriitaisia, sillä yhden tavoitteen saavuttaminen voi heikentää toista. Tämä aiheuttaa haasteita HR-ammattilaisille. (Podgorodnichenko ja muut, 2020.)

#### **2.4.2 Rooliteoreettinen näkökulma**

Roolia käsitteenä on teorioitu runsaasti eri näkökulmista ja eri tieteenalojen kautta, mutta tässä luvussa käydään lyhyesti roolia teoreettisesta näkökulmasta keskittyen organisaatiotutkimuksen näkökulmaan ja organisaatioissa oleviin rooleihin. Atkinson (2025) kertoo, että roolia käsitteenä on määritelty eri aikoina monella tavalla, mutta yleinen ajatus on kuitenkin se, että rooli nähdään tietyn tilanteen määrittäminä käyttäytymisoletuksina. Tällä tarkoitetaan normeja ja ymmärrystä siitä, miten tietyssä tilanteessa kuuluu toimia. Nämä opitaan sosialisatiossa organisaation jäseneksi tultaessa. Ihminen sosialisoituu myös omaan ammattiinsa ja siihen liitettyihin odotuksiin, normeihin ja vuorovaikutusmalleihin (Reay ja muut, 2017). Tunnetun näkökulmasta tämä tarkoittaa normeja ja käsitystä siitä, minkälaista tunneilmaisua oletetaan kyseisessä roolissa ja ammatissa ilmaisevan.

Katz ja Kahn (1976, s. 172, 174) ovat esittäneet roolin käsityksenä ja ymmärryksenä siitä, mikä on roolissa hyväksyttyä ja odotettua käytöstä. Heidän teoriansa mukaan

organisaatiot on avoimia systeemejä, jotka pysyvät psykologisesti kasassa, kun sen sisällä ihmisten jakamat asenteet, näkemykset ja uskomukset luovat motivaation ja käyttäytymisen. Organisaatio on siis käytännössä roolijärjestelmä, jossa roolikäyttäytyminen on toistuvaa yksilön toimintaa, joka asianmukaisesti liittyy muiden samanlailla toistuvaan käytökseen, mikä tuottaa ennustettavan lopputuloksen ja rakenteen organisaatioon.

Rooliodotukset ovat keskeinen elementti siinä, että roolijärjestelmä pysyy yllä ja että se tuottaa vaadittua käyttäytymistä. Rooliodotuksilla tarkoitetaan käsityksiä ja uskomuksia siitä, mitä roolin haltijan pitää tai ei pidä tehdä osana heidän rooliaan. Rooliodotukset eivät ole kuvaus työpaikkailmoituksessa tai jonkun tietyn henkilön määrittämiä. (Katz & Kahn, 1976, s. 175.) Sosiaaliset vihjeet ympäristöstä, kuten kollegoilta tai esihenkilöiltä rakentavat käsitystä siitä, mitä rooliin kuuluu (Morrison, 1994). Rooliodotukset pyrkivät selittävät sitä, miksi eri roolin haltijat toteuttavat samanlaisia rooleja samalla tavalla (Dierdorff & Morgeson, 2007).

Toisaalta työn odotusten määrittäminen on sosiaalisesti rakentuva kognitiivinen kategoria, eli ihmiset voivat samoissakin tehtävissä kokea eri tavalla sen, mitä omaan rooliin kuuluu, ja minkälainen käyttäytyminen ylittää rooliodotukset. Rooliodotukset ylittävää toimintaa kutsutaan yleisesti organisaatiokansalaisuudeksi (*organization citizenship behavior, OCB*). Kuitenkaan roolin muodostuminen ei ole satunnaista, vaan se kehittyy muilta saatujen vihjeiden kautta työyhteisössä ja vuorovaikutuksessa. (Morrison, 1994.) Rooliodotukset eivät ole universaaleja, vaan muokkaantuvat työn kontekstin, eri ammattien ja työympäristön mukaan (Dierdorff & Morgeson, 2007).

Ihmisellä voi olla myös eri motiiveja toteuttaa roolia ja siinä vaadittua roolikäyttäytymistä. Yleisesti ihmiset haluavat mukautua sosiaalisiin odotuksiin, mutta roolikäyttäytymisen motiivi voi olla myös sisäisesti motivoitunutta. Lisäksi ammatti-identiteetti on myös motivaation lähde, sillä ihminen haluaa toteuttaa toimintaa, joka vahvistaa hänen

identiteettiään. (Katz & Kahn, 1976, s. 179.) Eli käytännössä toteuttamalla ammattiin liittyviä rooliodotuksia, ihminen vahvistaa oman ammatti-identiteettinsä kokemusta.

Ihmisellä voi olla useita rooleja samaan aikaan, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia, jolloin syntyy roolikonflikti (Atkinson, 2025). Katz ja Kahn (1976, s. 184–185) määrittävät roolikonfliktin kahdeksi tai useammaksi henkilöön samanaikaisesti kohdistuvaksi rooliodotukseksi niin, että yhden roolin täyttäminen tekee samanaikaisesti vaikeaksi toisen roolin täyttämisen. Heidän mukaansa roolikonflikteja voi olla kolmenlaisia. Näissä ensimmäiseksi rooliodotusten lähettäjän asettamat odotukset ovat keskenään ristiriidassa, toisaalta rooliin voi kohdistua kahdelta eri henkilöltä keskenään ristiriitaisia odotuksia, tai kolmanneksi saman henkilön useat yhtäaikaiset roolit voivat olla ristiriitaisia keskenään. Katz ja Kahn myös tunnistivat, että ihminen itse voi asettaa itselleen ristiriitaisia odotuksia, jota he kutsuvat henkilö-rooli-ristiriidaksi. Tässä henkilön rooli voi vahingoittaa tai olla ristiriitainen henkilön omien arvojen, tarpeiden tai kykyjen kanssa. Rooliristiriidat ja roolien epäselvyys ovat työn vaatimuksia, jotka kuormittavat yksilöä (Bakker & Demerouti, 2017).

### **2.4.3 HR:n tunnettyö ja emotionaaliset vaatimukset**

HR-ammattilaiset joutuvat omassa työssään kohtaamaan erilaisia tilanteita, joissa ihmisillä on tunteet pinnassa, kuten esimerkiksi muutostilanteet, alisuoriutumiseen puuttuminen, poissaolot tai kurinpitotoimet. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa HR-ammattilaisen pitää pystyä hillitsemään oma ahdistuksensa ja esiintyä rauhallisena sekä ammattimaisena. (O'Brien & Linehan, 2018.) HR-työssä emotionaaliset haasteet ovat väistämättömiä (O'Brien & Linehan, 2014). O'Brien ja Linehan (2018) nostavat esiin, että tämän kaltaiset emotionaaliset haasteet ja tunteiden käsittely on päivittäistä HR-työssä, mutta ne ovat jääneet vähälle huomiolle. Heidän mukaansa tunnettyö on kuitenkin todennäköisesti eniten lisäarvoa tuottava toiminto HR:ssä. Tunnettyö on merkittävää, koska sen kautta HR-ammattilaiset pääsevät muihin työnsä tavoitteisiin. Esimerkiksi

vaikeassa neuvottelutilanteessa hyvän tunnelman luominen edistää yhteistyötä ja sovinnollisuutta, mikä puolestaan auttaa tilanteen ratkaisemisessa onnistuneesti.

Negatiivisten tilanteisen lisäksi HR-ammattilaisen odotetaan välittävän organisaatiosta positiivista kuvaa henkilöstölle ja luovat positiivista tunneilmastoa organisaatioon (O'Brien ja Linehan, 2018). De Rivera ja Páez (2007) kertovat tunneilmaston tarkoittavan pysyvämpää kollektiivista tunnetilaa organisaatiossa, joka on sosiaalisesti rakentunut ja jonka yksilöt havaitsevat erillisenä omasta subjektiivisesta tunnetilastaan. Siihen sisältyy myös jaettu näkemys organisaation tunnekäytännöistä ja -käytöksestä, eli se sisältää muun muassa ilmaisusääntöjä (Parke ja Seo, 2017).

O'Brien ja Linehan (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että tunnetyö on keskeinen osa HR-työtä. Heidän tutkimuksensa mukaan HR-ammattilaiset kokevat kriittisenä, että he noudattavat tunteiden ilmaisusääntöjä. HR-ammattilaiset ovat sitoutuneita ilmaisusääntöihin, koska kokevat niiden olevan tärkeitä työssä suoriutumisen sekä suhteiden ylläpidossa. Ilmaisusääntöjen kautta HR-ammattilaiset myös ylläpitävät omaa uskottavuuttaan muulle henkilöstölle. HR-ammattilaisilta odotetaan sitä, että he rakentavat luottamuksellisia suhteita organisaation sisällä sekä ovat uskottavia toimijoita niin henkilöstöasioissa kuin liiketoiminnan kannalta (Ulrich ja muut, 2013). Finemanin (2003, s. 40) mukaan moniin asiantuntijatoimiin ylipäättänsä kuuluu tunnetyö roolivaatimuksena nimenomaan ammattimaisuuden ja uskottavuuden ylläpidossa, jotta herätetään muissa luottamusta. Näin ollen se vaatimus kuuluu siis myös HR-ammattilaisille.

Weeks ja muut (2024) huomasivat tutkimuksessaan sen, että HR-ammattilaisten ilmaisusäännöt on hyvin samankaltaisia kuin ulkoisten asiakkaiden kanssa työskentelevillä, eli odotuksena on, että negatiivisia tunteita peitellään, kun taas positiivisia tai neutraaleja tunteita voidaan ilmaista enemmän. Ylipäättänsä organisaatioiden ilmaisusäännöt ovat pitkälti sellaisia, että positiivisten tunteiden ilmaisua odotetaan ja negatiivisia pitäisi peitellä (Santos ja muut, 2015).

O'Brien ja Lineban (2018) esittävät tutkimuksensa perusteella, että HR:n tunneilmaisusääntöjen epäselvyys pahentaa tunnetyön negatiivisia seurauksia. Tämä voi johtua työskentely-ympäristön erosta verrattuna asiakaspalveluun ulkoisten asiakkaiden kanssa, sillä useissa asiakaspalvelurooleissa tunnetyön skaala on kapea verrattuna HR-työhön, jossa tunneskaala on laajempi. He toteavat myös, että vaikuttaa siltä, että HR-ammattilaisten osalta on unohdettu ottaa huomioon työn emotionaaliset vaatimukset. HR-työn osalta ilmaisusäännöt ja odotukset ilmaisusta ovat usein myös hiljaisia, eli niitä harvoin tuodaan esiin ääneen tai kerrotaan koulutuksessa (O'Brien & Linehan, 2014). Weeks ja muut (2024) toteavat myös, että yrityksen sisäiset kohtaamiset ovat ajallisesti pidempikestoisia kuin ulkoisten asiakkaiden kanssa, joten HR-ammattilaisten työssä vaatimuksena on, että täytyy ylläpitää pitkäkestoisempaa suhdetta, joka vaikuttaa tunnetyön tekemiseen ja sen kokemuksiin.

O'Brienin ja Linehanin (2019) tutkimuksessa nousi esiin, että HR-ammattilaiset kokevat työssään emotionaalista dissonanssia. Syitä tälle emotionaaliselle dissonanssille on ristiriitaiset rooliodotukset ja ilmaisusäännöt, tai jos työntekijä joutuu toimimaan tietyllä tavalla, johon ei itsekään ole täysin sitoutunut. Sheehan ja muut (2014) tutkivat HR-ammattilaisten reaktioita jännitteisiin tilanteisiin. Tutkimuksessa havaittiin, että HR-ammattilaisten roolin odotus toimia sekä liiketoiminnan edistäjänä että työntekijöiden edustajana koettiin haasteellisena toteuttaa. Lisäksi tästä roolin ristiriidasta seurasi negatiivisia reaktioita muulta henkilöstöltä, kuten kynnisyttä, vähentynyttä arvostusta ja valittamista HR:ää kohtaan. HR-ammattilaiset kokevat jännitettä myös siinä, että heiltä odotetaan ihmisistä välittämistä ja auttamista, mutta samalla heidän oletetaan olevan objektiivisia toimijoita, jotta tavoitteisiin päästään (Linehan & O'Brien, 2017). Nämä erilaiset emotionaaliset dissonanssit ja ristiriitaiset odotukset HR-ammattilaista kohtaan voivat tarkoittaa tunnetyön kannalta sitä, että eri tavoitteiden välillä tasapainottelun ohella täytyy tasapainotella oman tunneilmaisun kanssa.

### 3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tässä luvussa käydään läpi pro gradu -tutkielman metodologiaa ja tutkimuksen käytännön toteutusta. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja, eli tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 128, 133). Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen osio toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan Juutin ja Puusan (2020, s. 9) mukaan tutkimustapaa, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä tutkittavien ihmisten näkökulmasta. Yleensä tällöin tutkitaan ihmisten kokemuksia, ajatuksia ja näille annettuja merkityksiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on perehtyä ja ymmärtää HR-ammattilaisten kokemuksia tunnetyöstä osana heidän työroolinsa vaatimuksia, joten laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tavoitteeseen pääsemiseksi.

#### 3.1 Aineistonkeruumenetelmä ja informantit

Kun tutkitaan ihmisten kokemuksia, ajatuksia, asenteita ja elämää ylipäättänsä, on loogista kysyä näitä heiltä itseltään, jolloin haastattelu on luonteva valinta (Hakala, 2024, s. 113). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Puusa (2020, s. 112) kertoo teemahaastattelun sopivan monien ilmiöiden tutkimiseen, ja siinä pystytään tavoittamaan ihmisen subjektiivisia kokemuksia. Teemahaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä suhteellisen avoin ja vapaan keskustelun mahdollistava, sillä kaikkia ennakkoon suunniteltuja kysymyksiä ei tarvitse käsitellä johdonmukaisesti, vaan voidaan mukautua haastateltavan kertomiin merkityksiin ja tulkintoihin. Teemahaastattelussa kuitenkin käsiteltävät teemat ohjaavat haastattelun kulkua.

Puusan (2020, s. 112–113) mukaan teemahaastattelussa etukäteen suunniteltu haastattelurunko auttaa tutkijaa varmistamaan sen, että haastattelussa saadaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa. Haastattelun teemat monesti pohjautuvat aikaisempaan aiheesta tutkittuun tietoon tai

teoreettiseen viitekehykseen. Tämän tutkimuksen teemat rakennettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta sen perusteella, että saadaan työn tutkimuskysymyksiä kannalta mahdollisimman olennaista tietoa. Kirjallisuuskatsauksen avulla tunnistettiin tunnetyön kannalta keskeisiä ilmiöitä ja näkökulmia, joiden käsittely on tärkeää tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valitut teemat ovat Tunteet ja tunnetyö, Ilmaisuusäännöt ja rooli sekä Tunnetyön vaikutus ja tuki. Ensimmäinen teema Tunteet ja tunnetyö pyrkii selvittämään HR-ammattilaisen työssä ilmaantuvia tunteita ja niihin liittyvää tunteiden säätelyä ja ilmaisu, eli tunnetyötä. Toinen teema keskittyy HR-ammattilaisen rooliin sekä odotuksiin, joita HR-ammattilaiset kokevat itse heihin kohdistuvan tunteiden ja tunnetyön saralta. Kolmas teema Tunnetyön vaikutus ja tuki syvenyy siihen, minkälaiseksi HR-ammattilaiset kokevat tunnetyön arjessaan ja minkälaisia vaikutuksia sillä mahdollisesti on. Näiden teemojen alle rakennettiin haastattelurunko (ks. Liite 1). Haastattelurungon rakentamisessa kiinnitettiin huomiota, että kysymysten kautta saadaan lisää tietoa ja kattavia vastauksia valittujen teemojen eri kulmista.

Haastattelussa on esimerkkejä kysymällä pyritty pääsemään syvemmin kiinni tunnetyön kokemuksiin. Esimerkkitalanteita kuvaamalla löydetään ensinnäkin tilanteet, joissa HR-ammattilainen päätyy käyttämään tunnetyötä, mutta samalla haastateltava voi kuvata, miten hän tunnetyötä tekee ja miten hän kokee tilanteeseen kohdistuvat odotukset. Teemahaastattelussa nimensä mukaisesti edetään etukäteen valittujen teemojen ja sitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa (Puusa 2020, s. 112).

Haastateltavat koottiin verkostojen kautta tai niitä hyödyntäen. Tarkoituksenmukaisuusperusteluilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tutkimukseen valitaan tutkittavaksi henkilöitä, joilla uskotaan olevan tutkittavasta ilmiöstä tietoa tai kokemusta, tai he edustavat sitä ryhmää, jota tutkimuksessa tutkitaan (Puusa & Juuti, 2020, s. 84). Haastatteluun pyydettiin henkilöitä eri HR kokemuksella, joilta oli tunnistettu mahdollisesti olevan aiheen kannalta mielenkiintoista kokemusta. Tällaista kokemusta on esimerkiksi kokemus irtisanomistilanteista, muutoksen

johtamisesta ja suoriutumiseen tai työkykyyn puuttumisesta. Nämä ovat tyypillisesti tilanteita, jotka ovat usein tunnepitoisia. Haastatteluun pyrittiin myös saamaan eri kokemusvuosilla olevia HR-ammattilaisia. Tutkimuksessa HR-ammattilaisten toimialaa ei määritelty, eli haastateltavat olivat eri toimialoilta. Haastattelussa informanteille kerrottiin, että he voivat kertoa tunneyön kokemuksista kaikista eri organisaatiosta, joissa ovat työskennelleet HR-tehtävissä, eli senkään puolesta vastaukset eivät kohdistu millekään tietylle toimialalle.

Hirsjärven ja muiden (2007, s. 177) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa tarkastellaan usein saturaation, eli kylläisyyden perusteella. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistossa alkaa toistumaan samat asiat. Tämä ei ole heidän mukaansa kuitenkaan näin yksinkertaista, sillä laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä tapausten ainutlaatuisuus, ja uutta tietoa voi tulla aina. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole ratkaisevinta aineiston määrä, vaan tutkimuksen tieteellisyyttä määrittää aineiston laatu (Puusa & Juuti, 2020, s. 85). Laadullinen tutkimus ei pyri myöskään tähtäämään tilastolliseen yleistämiseen, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään jotakin ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98). Tässä tutkielmassa resurssit huomioon ottaen saturaatiota pidettiin ohjenuorana ja aineistoa kerätessä tarkasteltiin sitä, että alkoiko haastatteluissa toistumaan samoja asioita ja saatiinko tutkimuskysymysten näkökulmasta laadukasta materiaalia.

Haastateltavia oli 7 henkilöä, joiden haastattelut pidettiin viikkojen 17, 18 ja 19 aikana. Kaikki haastattelut pidettiin etäyhteydellä Zoom-etätyökalulla, jonka avulla haastattelut myös nauhoitettiin. Haastattelut kestivät 35–50 minuuttia. Yhteensä aineistoa kertyi 4 tuntia ja 50 minuuttia. Haastattelut litteroitiin tekstimuotoisiksi, josta aineistoa kertyi yhteensä 98 A4-sivua (fontilla Calibri, kirjasinkoko 12, riviväli 1). Saturaatiota aikoi muodostumaan jo heti alkuun. Kaikkien haastateltavien kohdalla löytyi joitakin keskenään toistuvia asioita ja teemoja, vaikka luonnollisesti poikkeavuuksia löytyi kaikkien haastateltavien väliltä johtuen yksilöllisistä painotuksista ja kokemusten eroista. Taustatietoina haastateltavilta kysyttiin viimeisin tehtävänimike, jonka tarkoituksena on antaa lisätietoa haastateltavan työn vaativuudesta ja asemasta organisaatiossa. Toinen

taustatieto on HR-kokemusvuodet. Haastateltavien kokemusvuodet olivat kahdesta vuodesta 15 vuoteen. Tutkimuksen informantit on esitelty alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 1). Jokaiselle haastateltavalle on annettu pseudonymisointitunniste, jota käytetään myös tässä työssä aineistositaattien ohessa.

**Taulukko 1.** Aineistonkeruun informantit.

Koodi	Tehtävänimike	HR-kokemusvuodet (n.)	Haastattelun kesto
H1	People and culture coordinator	2 vuotta	50 min
H2	HR Business partner	8 vuotta	35 min
H3	HR-päällikkö	4 vuotta	40 min
H4	HR-kehitysjohtaja	10 vuotta	40 min
H5	HR manager	15 vuotta	45 min
H6	Senior HR specialist	4 vuotta	35 min
H7	HR Business partner	6 vuotta	45 min

Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla, mutta saateviestissä mainittiin, että valmistautumista haastatteluun ei edellytetä, vaan haastateltava voi halutessaan katsoa, minkälaisista teemoista on tarkoitus haastattelussa keskustella. Haastattelukysymykset on perusteltua antaa haastateltaville etukäteen, koska tällöin heidän on mahdollista tutustua niihin etukäteen, joka edistää tavoitetta saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–86). Haastattelurungon etukäteen lähettämällä pyrittiin edistämään sitä, että saadaan laajempia vastauksia, kun haastateltava on mahdollisesti jollain tasolla perehtynyt keskusteltavaan asiaan ja saanut heräteltyä omia ajatuksiaan siitä. Tunnettyö voi olla aiheena sellainen, joka ei ole käsitteenä ennestään tuttu tai asia, jota useinkaan ainakaan tietoisesti ajattelee. Tässä yhteydessä jokaiselle toimitettiin myös tietosuojaseloste sekä tiedote tutkimuksessa, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta.

Haastattelutilanteessa on teemahaastattelun luonteen mukaisesti kysytty jokaiselta yksilöllisiä lisäkysymyksiä tai tarkennuksia perustuen vastauksiin, mitä haastattelurungossa oleviin kysymyksiin on annettu. Lisäkysymyksillä on pyritty samaan syvempiä vastauksia tai lisätietoa esiin tulleista mielenkiintoisiksi koetuista asioista. Haastattelun alussa kaikille kerrottiin myös lyhyesti tunnetyön määritelmä, jotta haastateltavalla olisi mahdollisimman selvää, mistä tutkittavasta ja keskusteltavasta ilmiöstä on kyse.

### **3.2 Aineiston analyysimenetelmä**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineiston analyysimenetelmä ja kuvataan tarkemmin aineiston analysointiprosessia. Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tutkia ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Puusa & Juuti, 2020, s. 143). Tämän pro gradu -tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Hsieh ja Shannon (2005) määrittävät laadullisen sisällönanalyysin menetelmäksi, jossa tekstimuotoista aineistoa tulkitaan subjektiivisesti luokittelemalla ja tunnistamalla teemoja aineiston sisällöstä. Aineiston analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoitteen lisäksi se, minkälaiseksi kerätty aineisto muodostuu (Puusa, 2020, s. 145). Sisällönanalyysi sopii hyvin strukturoimattoman aineiston analysoimiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin teemahaastatteluina, jossa haastateltavien puhe ja sisältö voivat olla ajoittain rönsyilevää, joten sisällönanalyysi auttaa hyvin jäsentämään sitä.

Laadullista sisällönanalyysia voidaan kolmella lähestymistavalla, jotka ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108–111). Tässä työssä aineistoa analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä tavoin, jolla Tuomen ja Sarajärven (2018, 109–110) mukaan tarkoitetaan analyysitapaa, jossa teoria toimii apuna esimerkiksi teemojen muodostuksissa ja johtopäätöksissä. Yleensä analyysin alussa edetään hyvin

aineistolähtöisesti ja syvennyttään siihen, mitä aineisto pitää sisällään, jonka jälkeen teoria otetaan mukaan ohjaamaan lopputulosta ja johtopäätöksiä.

Aineiston analyysi alkaa sillä, että aineistoon tutustaan ja syvennyttään huolellisesti ja avoimin mielin. Tämän jälkeen aineiston alkuperäisiä ilmauksia pelkistetään. Näitä pelkistettyjä sisältöjä voidaan luokitella ja ryhmitellä teemoihin. (Puusa, 2020, s. 151–153.) Tästä voidaan käyttää termiä teemoittelu, jolla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen analyysiin osaa, jossa kerättyä tutkimusaineistoa hahmotetaan tai ryhmitellään keskeisiin teemoihin (Hakala, 2024, s. 102). Teemat voidaan tarpeen mukaan kategorisoida ylä- ja alakategorioihin (Puusa, 2020, s. 153). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysia lähdettiin tekemään Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 122) aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessin mukaisesti, joka on kuvattu kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Sisällönanalyysin prosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122).

Sisällönanalyysi tehtiin käytännössä niin, että aineistoon perehdyttäessä alleviivattiin tutkimuskysymysten näkökulmasta mielenkiintoisia ilmauksia. Analyysissa on tärkeää nostaa esiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset tiedot. (Puusa, 2020, s. 153.) Nämä korostetut mielenkiintoiset kohdat pelkistettiin. Sen jälkeen näitä pelkistettyjä ilmaisuja ryhmiteltiin eri tavoin, josta muodostui teemat. Näille teemoille muodostui alateemoja ryhmittelyn ja sisällön perusteella. Koska aineiston analyysi tehtiin teoriaohjaavasti, aineistosta nostettuihin teemoihin vaikutti teoria ja se toimi teemojen

muodostamisen tukena, mutta pyrittiin kuitenkin siihen, että teoria ei rajaa aiheen kannalta mielenkiintoisia näkemyksiä. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki siitä, miten alkuperäinen ilmaisu on pelkistetty, josta on muodostunut alateema, joka viimeiseksi liitetään pääteemaan.

**Taulukko 2.** Esimerkki aineiston analyysin vaiheista.

<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alateema</b>	<b>Pääteema</b>
"Niitä odotuksiakin silleen, että mitä HR:lle on tunnepuolestakin tai silleen näitä tällaisia empaattisuus ja ehkä semmoinen tunneälykyys. Ja helposti lähestyttävänä oleminen niin ja ylipäätään saatavilla oleminen, niin tota joo tunnistan noita samoja teemoja kyllä tässä omankin urapolun varrella niin ollut kyllä läsnä silleen jokaisessa positiossa missä on ollut." (H7)	HR empaattisena, tunneälykkäänä ja helposti lähestyttävänä	Empaattinen tukija	Tunneilmaisun odotukset HR-ammattilaiselle
"Just kyllä sitä empatiaa ja semmoista ymmärrystä varmaan monet kaipaa just nimenomaan HR:ltä." (H2)	Empatian ja ymmärryksen odottaminen HR:ltä		
"Auttamisenhalu ja osoittaa semmoista aitoa kiinnostusta. Niin ehkä sitä voisin sanoa, että kaikki odottaa, että HR on silleen että haluaa aidosti auttaa, missä pystyy oli se tilanne sitten mikä tahansa ja sitten on aidosti kiinnostunut niistä tilanteista. (H3)	Odotus aidosta auttamisenhalusta ja kiinnostuksen osoittamisesta	Auttamisenhalu	
"Tota kyllä mä koen, että just tuommoinen työntekijöiden tai esihenkilöiden auttaminen niin kyllä se on tosi tärkeätä antaa heille semmoinen positiivinen ja luotettava kuva. Jotenkin tuoda, sillä vuorovaikutuksellakin se, että me ollaan täällä teitä varten ja silleen, että kyllä mun mielestä vaikuttaa tosi paljon siinä se kohtaaminen. " (H6)	Auttavaisen ja luotettavan mielikuvan antaminen vuorovaikutuksessa		

Sisällönanalyysin jälkeen kerätty aineisto pitäisi olla jäsennetty ja tiivistetty sellaiseen muotoon, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117). Aineiston analyysiin sisältyy aineiston tiivistämisen ja luokittelun lisäksi synteessin luomista niin, jotta saadaan hahmotettua kokonaiskuva ja tehtyä tulkintoja aineistosta. Analyysin tärkein tavoite on päästä tulkintoihin ja käsitteellisemmälle tasolle, mikä tukee tutkittavan ilmiön ymmärtämistä. Tästä vaiheesta käytetään termiä abstrahointi. (Puusa, 2020, s. 148.) Tämä tehtiin aineiston analyysin viimeisenä vaiheena kuvion 2 mukaisesti. Tulosten tulkinta ja käsitteellistäminen on tehty tämän tutkielman luvussa 5. Aineiston analyysin teoriaohjaavuus tulee mukaan erityisesti tässä vaiheessa siinä, kun tulosten tulkintaa ja käsitteellistämistä tehdään aikaisempaan tutkimustietoon peilaten.

### **3.3 Tutkimuksen arviointi: Luotettavuus ja eettisyys**

Tässä luvussa tarkastellaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Puusa ja Juuti (2020, s. 175) kertovat, että laadullisen tutkimuksen arviointia voidaan tarkastella kolmen käsitteen kautta, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tiedeyhteisö voi pitää tutkimusta toteutusta, analyysia ja tuloksia todenmukaisena ja luotettavana. Luotettavuus viittaa siihen, että tutkija perustelee vakuuttavasti valintansa liittyen menetelmiin ja lähestymistapaan, joilla pyrkii saamaan vastauksen tutkimuskysymykseen. Tässä tutkimuksessa valitut menetelmät ja niiden käyttö on pyritty kuvaamaan ja avaamaan huolellisesti. Tehdyt valinnat on myös perusteltu, esimerkiksi siltä osin, miksi aineisto on kerätty haastatteluina. Tutkimuksen aineistonkeruu ja analyysin kulku on myös kerrottu avoimesti, jonka pyrkimyksenä on todentaa avoimesti, mitä on tehty ja miten.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tyypillisesti lähellä tutkimuskohdetta, joten on hyväksyttävä, että tutkijan henkilökohtaiset kokemukset ja aikaisempi ymmärrys aiheesta vaikuttavat tulkintoihin. Tutkimuksen ja tulosten reflektointi pohtien omia käsityksiä myös kriittisesti lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 182–183.) Tässä tutkimuksessa huomioitavaa on, että haastateltavat

olivat omista verkostoista, joten minulla tutkijana on heistä myös ennakkoon tietoa. Tutkimustuloksia analysoitaessa pyrin varmistamaan, että analysoin vain haastatteluissa mainittuja asioita, enkä anna muiden tietojen vaikuttaa analyysiin. Tätä pyrittiin osoittamaan koodaustauluko esimerkillä, josta pystyy näkemään, miten on päätytty litteroidusta aineistosta teemoihin ja tuloksiin (ks. taulukko 2). Tätä havainnollistavat myös sitaatit aineistosta. Aineistositaattien on tarkoitus tarjota esimerkkejä ja havainnollistaa tehtyä analyysia (Hakala, 2024, s. 106).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä myös tarkastella tutkimuksen tiedonantajia, eli informantteja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 164). Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin tutkijan omista verkostoissa ja pyrkimyksenä oli se, että tutkimukseen valikoituu henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai he edustavat sitä ryhmä, jota tutkitaan. Kaikki haastateltavat olivat tutkimuksen kohteen mukaisesti HR-ammattilaisia. Toisaalta ennakkoon ei ollut varsinaisesti tietoa siitä, onko heillä kuinka paljon kokemuksia tunnetyöstä, kun tätä ei ennakkoon kysytty. Osan haastateltavan osalta tiedettiin kuitenkin heidän taustoistansa hieman, jolloin on pystytty arvioimaan hieman sitä, löytyykö heiltä kokemusta emotionaalisesti haastavista tilanteista. Koska osa haastateltavista oli minulle jollain tavalla tuttuja, on hyvä pohtia myös sitä, miten se on vaikuttanut haastateltavien avoimuuteen kertoa asioita. Tunnetyöstä ja emotionaalisista haasteista puhuttaessa on kyse kuitenkin melko henkilökohtaisista asioista, joten niistä voi olla vaikea puhua avoimesti. Tärkeä maininta informanteista on se, että kukaan heistä ei aineistonkeruun aikaa työskennellyt kanssani samassa organisaatiossa.

Huomioitavaa on myös se, että olen itse myös HR-ammattilainen ja kiinnostus aiheen tutkimukseen tulee osittain myös omista kokemuksistani. Näin ollen omat kokemukseni ja ajatukset aiheesta ovat voineet vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkälaisia lisäkysymyksiä haastattelussa olen informanteilta kysynyt tai minkälaisiin asioihin olen kiinnittänyt huomiota. Tieteellisyyden tärkeänä piirteenä pidetään objektiivisuutta, mutta kun kyse on sosiaalitieteellisestä tutkimuksesta, jossa tutkija ja tutkimuskohde ovat

vuorovaikutuksessa keskenään, ei täydelliseen objektiivisuuteen voida päästä. Laadullisessa tutkimuksessa on uskottavuutta lisää se, että tutkija pystyy refleктоimaan omaan subjektiivisuuttaan ja sen kautta tekemiään tulkintoja aiheesta, joilla on ollut vaikutusta tutkimukseen ja siitä saatuihin tuloksiin. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178–179.) Tässä tutkimuksessa aiheen valintaan on vaikuttanut myös omat henkilökohtaiset kokemukset HR-työn emotionaalista puolesta, joten omat ennakoajatukset ja kokemukset ovat voineet vaikuttaa tulosten analyysiin ja tulkintaan. Ennako-oletukseni tutkimukseen lähdeittäessä oli kuitenkin se, että HR-työ on emotionaalisesti vaativaa ja tunnetyötä tarvitaan työn suorittamiseen säännöllisesti. Tämä on kuitenkin myös havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. mm. O'Brien & Linehan, 2014; 2018; Weeks ja muut, 2024). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat suurilta osin aikaisempaa kirjallisuutta.

Tutkimuksen eettisyydestä puhuttaessa kyse on siitä, että tutkija on noudattaa koko tutkimuksen ajan eettisiä periaatteita. Eettisyyden kannalta on tärkeää, että tutkimus ei aiheuta mitään haittaa tutkittaville. Tämä on erityisen tärkeää, jos käsitellään arkoja aiheita. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023, s. 11–12) mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita on luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuukanto. Tässä tutkimuksessa on arvioitu tutkimuksen luotettavuutta ja tehdyistä valinnoista on kerrottu rehellisesti. Koko tutkielmassa on huolehdittu esimerkiksi tarkoista lähdeviittauksista käytettyihin lähteisiin ja muiden tutkijoiden tutkimuksiin. Tutkimuksessa on pyritty myös käyttämään mahdollisimman paljon primäärlähteitä ja viittaamaan alkuperäisiin tutkimuksiin.

Eettisyyteen kuuluu myös tietosuojaja, sillä usein tutkimuksen edellyttää henkilötietojen käsittelyä (Puussa & Julkunen, 2020, s. 197). Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua tietosuojailmoitus, jossa kerrotaan tietojen käsittelystä, poistamisesta ja tutkittavan oikeuksista esimerkiksi pyytää tietojensa poistoa missä tahansa vaiheessa. Tutkittavien yksityisyydestä pidettiin huolta aineiston huolellisella säilyttämisellä ja suojaamisella. Litterointivaiheessa aineisto anonymisoitiin ja sen jälkeen aineistoa käsiteltiin vain pseudonimisointitunnisteiden kautta. Tutkimuksen taustatiedoissa

pyrittiin myös siihen, että tutkimusta varten kerätään vain olennaisia tietoja, eikä tietoja esimerkiksi iästä tai työskentelyorganisaatiosta kysytty. Tutkittaville lähetettiin sähköpostilla myös tiedote tutkimuksessa ja siihen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tiedotteessa käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus, luottamuksellisuus sekä se, mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa. Tietoon perustuva suostumus on yksi tärkeä eettinen periaate ja hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, 13). Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin sähköpostilla vahvistus siitä, että on lukenut tietosuojailmoituksen ja tutkimuksen esittelyn, jotta varmistutaan siitä, että suostumus on saatu. Tietosuojailmoitus ja tutkimuksen esittely tehtiin Vaasan yliopiston kirjallisten ohjeiden mukaisesti.

## **4 Empiiriset tulokset**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Tulokset on jaettu kahteen osaan tutkimuskysymysten mukaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan HR-ammattilaisten kokemuksia tunnetyöstä. Toisessa luvussa tarkastellaan HR-rooliin kohdistuvia odotuksia ja sitä, minkälaisena HR-rooli koetaan roolin haltijan silmin. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää HR-ammattilaisten kokemuksia tunnetyöstä osana työroolia. Empiiriset havainnot tässä luvussa on esitetty aineistolähtöisesti, eli on keskitytty nimenomaan siihen, mitä aineisto kertoo ilmiöstä. Luvun lopussa on yhteenveto tuloksista ja tutkimustulokset on esitelty tiivistetysti yhteenvetona taulukossa 3.

### **4.1 HR-ammattilaisen kokemukset tunnetyöstä**

HR-ammattilaisten kokemukset tunnetyöstä on jaoteltu analyysissa kuuteen teemaan. Ensiksi käydään läpi HR-ammattilaisten kohtaamia emotionaalisia tilanteita, jotta saadaan lisää ymmärrystä tilanteista, joissa tunnetyötä tehdään. Muut teemat ovat tunnetyön strategiat, tunnetyön haasteet, tunnetyön merkitys ja tuki tunnetyössä, joiden kautta HR-ammattilaisten kokemuksista saadaan syvemmin tietoa. Kuudes teema on tunneälykyys, joka tuloksissa nostettu omaksi teemaksi, koska se on haastateltavien mukaan koettu tunnetyössä ja HR-työssä merkitykselliseksi asiaksi.

#### **4.1.1 Emotionaaliset tilanteet**

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville ensinnäkin se, että HR-ammattilaiset kohtaavat työssään paljon tunteita ja niiden kirjo voi olla hyvin laaja. Haastateltavat kertoivat työssä kohdattavien tunteiden olevan myös useasti negatiivisia tai muuten haasteellisia. Haastateltavat kertoivat tunnepitoisiksi tilanteiksi esimerkiksi erilaiset muutostilanteet,

konfliktien ratkaisemisen, suoriutumiseen ja työkykyyn liittyvät haasteet. Kaksi haastateltavaa kuvasi asiaa näin:

*”Mikä tulee ekana mieleen on muutostilanteiden ehkä ne haasteellisimmat tunteet ja niiden pintaantuminen, että HR usein on paikalla, kun tapahtuu myös niitä ikäviä asioita ja tota reaktiot voi olla hyvin spontaaneja ja ennakoimattomissa niin sanotusti, että kyllä se semmoiset esimerkiksi puuttumisen tilanteet, irtisanomisen tilanteet, työtehtävien muutostilanteet merkittävät isot muutokset rooleissa, muutosneuvotteluissa käytävät keskustelut” (H5)*

*”Työsuhdemuutoksiin liittyvät asiat, siis irtisanomistilanteet ja no ylipäätään työsuhteen päättymiset, jos ne on silleen, että se ei ole työntekijän omasta pyynnöstä ja sitten kaikki työkykyyn liittyvät asiat, kun mäkin just ton työhyvinvoinnin parissa työskentelen niin kaikki työkykyneuvottelut. Ja tota no sitten tämmöiset työntekijöiden suoriutumisen haasteet” (H6)*

Ääriesimerkkinä haastavista emotionaalisista tilanteista, yksi haastateltava kertoi myös työntekijän menehtymisestä ja siihen liittyvistä voimakkaista tunteista, jotka koskivat koko työyhteisöä. Tässä tilanteessa HR-ammattilaiselta vaadittiin paljon omien tunteiden hallintaa, mutta myös kykyä tukea työyhteisöä emotionaalisesti.

HR-ammattilaiset kokevat työssä myös positiivisia tunteita. Tunneskaalan toisesta päästä HR-ammattilaiset kertoivat toisaalta kokevansa paljon onnistumisen kokemuksia ja iloa niin oman työnsä ja muiden työn kautta.

*”Rekrytointien yhteydessä tai jos joku on meillä päässyt kehittymään omassa työssään tai saanut tosi hyvää palautetta tai näin poispäin, tai joku juttu on mennyt tosi hyvin, niin toki tulee semmoista ilon tunnetta ja semmoista myötäelämisen tunnetta, että jes hyvä, hyvä sinä tai hyvä me.” (H3)*

Myös työpaikan ulkopuoliset tilanteet vaikuttavat työpaikalla esiintyviin tunteisiin. HR-ammattilaiset eivät kohtaa pelkästään työhön liittyviä tunteita, vaan he kohtaavat myös tilanteita ja tunteita, jotka liittyvät vahvasti henkilöstön muuhun elämään, mutta

vaikuttavat kokonaisuudessaan työntekijään ja sitä kautta myös HR:n työhön. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset perhetapahtumat, niin iloiset kuin surulliset.

*”Sitten väkisinkin niin HR tontille tulee myös työn ulkopuolelta tilanteita sekä tunteita, jotka tulee mukana työpaikalle, että kyllä nekin on hyvin arkisesti tässä mukana, että on surua, murhetta, iloa, perhetapahtumia, kaikkea tällaista, että kyllä ne näkyy kuitenkin siellä työpaikalla ja tulee myös usein omalle tota niin työpöydälle”  
(H5)*

Haastateltavien vastauksista näkyy heidän kohtaamiensa tunteiden laaja skaala. HR-ammattilaiset kohtaavat työssään paljon muiden tunteita, mutta oma työ herättää myös tunteita, jotka ovat luonnollisia kaikille. Näitä tunteita on esimerkiksi turhautumisen tunteet, epävarmuutta tai stressiä omasta työstään sekä henkilökohtaisesta onnistumisesta tai muiden auttamisesta saatavat positiiviset tunteet. Näihinkin kokemuksiin liittyy paljon vuorovaikutus muiden kanssa. Esimerkiksi turhautumista saattaa aiheuttaa se, että henkilöstö ei ole noudattanut HR-ammattilaisen tai työnantajan ohjeistuksia. Esimerkiksi auttamisen iloa koetaan puolestaan, kun pystytään ratkomaan henkilöstön ongelmia tai kysymyksiä.

#### **4.1.2 Tunnetyön strategiat**

Haastateltavat kertoivat haastattelun aikana keinoista ja tavoista, miten he tekevät tunnetyötä ja säätelevät omia tunteitaan. Yhtenä keskeisenä asiana on itsensä hallinta. Omien tunteiden hallinnan kuvattiin olevan helppoa tavallisessa arjessa ja tulevan luonnostaan. Vaikeissa ja negatiivisissa tilanteissa puolestaan käytetään itsensä rauhoittelua ja omien tunteiden hallinnan tietoista keräämistä. Tätä haastateltavat kertoivat tekevänsä esimerkiksi hengittelemällä tai ottamalla hetken aikaa omien tunteiden kasaamiseen. Rauhoittuminen ennen varsinaiseen emotionaaliseen tilanteeseen menemistä auttaa siihen, että asian saa käsiteltyä ammattimaisesti ja ilman väärää tunteen purkauksia tai ilmaisuja.

*”Yrittää vähän ainakin hengittää syvään ja miettiä silleen vähän tarkemmin, että miten just vaikka se tulee ulosantina tai silleen, että vähän ottaa sen hetken hengähdysten. Että tota musta tuntuu, että enemmän toi liittyy just vähän niitten negatiivisten tunteiden säätelyyn” (H6)*

*”Sanoisin, että se kyllä auttaa sitä, että se ensin pystyt itse vähän kasaa sun ajatukset ja sitten vasta lähtee siihen sun työtehtävä edelläni hoitaa sitä.” (H7)*

*”Semmoista turhautumista, että saattaa esimerkiksi olla, mutta sitten nää esimerkiksi just semmoisia, että sitten joudut vähän silleen. No että, rauhotun ja lasken kymmeneen ja mietin, että miten vastattaisin tähän silleen rakentavasti, esimerkiksi niin tilanne on semmoisia tilanteita, että sitten siinä vähän silleen semmoista todellisia ajatuksia varmaan vähän totta joutuu peittelemään tai näin.” (H2)*

Tämän lisäksi tunnetyön yhtenä strategiana käytetään myös konkreettisesti emotionaaliseen tilanteeseen valmistautumista. Osa haastateltavista kertoi miettivänsä ennakkoon eri skenaarioita ja mahdollisia muiden tunnereaktioita, jotta pystyy itse miettimään valmiiksi omaa tunneilmaisua eri vaihtoehtoihin. Tällöin he pystyvät paremmin toimimaan tilanteessa ja onnistumaan tunnetyön tavoitteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Näin he pyrkivät välttämään, että tilanteessa ei tulisi ainakaan suuria yllätyksiä ja tilanne pysyisi paremmin hallussa.

*”Ihan ehdottomasti sillä, että suunnittelee semmoiset haastavat tilanteet vähän niitä skenaarioita, koska sä et voi koskaan arvata, että miten ne menee ja kuinka kukin reagoi ja tota se että suunnittelee sille tavoitteen ja myös sen että miten mä itse asemoidun siinä sekä tunteiden että myös sen sanoituksen kautta.” (H5)*

*”Semmoinen valmistautuminen, että miten se toinen henkilö voi kokea, että jos on menossa vaikka semmoiseen kahdenkeskeiseen keskusteluun, niin vähän semmoisia mielikuvaharjoituksia mä pyrin tekemään etukäteen. Mietti vähän erilaisia reaktioita, mitä sieltä saattaa tulla ja sitten mä ihan saatan sanallistaa, että millä tavalla mä voisin sitten reagoida mun puheessa siihen tilanteeseen.” (H4)*

Omien tunteiden rauhoittamisen ja tilanteeseen valmistautumisen lisäksi tunnetyön strategiana haastateltavat kuvasivat käyttävänsä tunteiden säätelyä. Tätä tehdään esimerkiksi positiivisen ajattelun kautta, eli pyritään esimerkiksi ajattelemaan

haasteellisen asian mahdollisia positiivisia puolia. Positiivinen ajattelu auttaa siinä, ettei asia tunnu enää ainakaan pelkästään negatiiviselta, vaan nähdään siinä myös jotain hyvää, joka vaikuttaa tunnekokemukseen. Tunteiden säätelyä kuvattiin tehtävän myös tunteiden sivuun siirtämisellä. Tällä tarkoitettiin sitä, että oma työtehtävän tekemistä vaikeuttava tunne pyritään siirtämään sivuun ja keskitytään joko niihin tunteisiin tai asioihin, jotka auttavat tehtävässä ja ilmaisussa suoriutumisessa. Esimerkiksi tilanne, jossa HR-ammattilainen tuntee itse samaan aikaan sekä turhautumista että empatiaa, tällöin hän pyrkii keskittymään enemmän omaan empatian tunteeseen ja tuomaan sitä esiin, kun taas turhautumisen yrittää unohtaa ja piilottaa.

*”Mä sanoisin, että se ei ole ehkä niinkään sitä, että joutuu esittämään sitä tunnetta, vaan joutuu sen toisen tunteen siirtämään sivuun, että enemmän ehkä sit, että ei se, että mua ärsyttää niin poissulje sitä, että mä tuntisin empatiaa niin sitten monesti se, että pitää vähän niinku erottaa ne tunteet ja joku tunne laittaa sivuun ja keskittyä vaan siihen yksi niin enemmän ehkä mä silleen näin.” (H3)*

*”Noissa on välillä pakko tavallaan vähän ulkoistaa itseänne siitä siis silleen vähän henkisellä tasolla ja sitten vaan nojautuu niihin sääntöihin ja lakeihin ja tämmöisiin, että sitten välillä pitää se tunne siitä ulkoistaa ja nyt ottaa vähän semmoinen tietynlainen rooli siihen.” (H6)*

Tunteiden säätelyä tietoisesti tai tunteiden sivuun siirtämistä tehdään pääasiassa vaikeissa tilanteissa. Positiivisten tunteiden koetaan voivan tulla esiin aitoina ja sellaisenaan ilman sen tarkempaa säätelyä. Yleisesti haastateltavista moni kertoi osaavansa luonnostaan tai tiedostamatta hallita itseään ja omia tunteita, joten tarkkojen strategioiden kuvaaminen oli haastavaa. Suurin osa haastateltavista kertoi myös olevansa omasta mielestään taitavia omassa tunnetyöskentelyssään ja tunteiden hallinnassa.

#### **4.1.3 Tunnetyön merkitys**

Haastateltavat kokivat, että tunnetyöllä on hyvin keskeinen merkitys heidän työssään ja työssä onnistumisessaan. Ensinnäkin koettiin, että heidän HR-työssään tärkeää on se,

että ylipäättänsä hallitaan omaa tunneilmaisua, eikä anneta omien tunteiden vain pursua sellaisenaan muille. Toinen tärkeä asia tunnetyössä on työn tavoitteisiin pääsy. Tunneilmaisua käytetään apuna tavoitteisiin pääsemisessä, koska se tekee asioiden hoitamisesta helpompaa ja muiden on helpompi suhtautua myös tilanteeseen ja asioihin. Näitä asioita on esimerkiksi tietyn ilmapiirin luominen omalla tunneilmaisullaan, joka edistää asian etenemistä, on kyse sitten haastavan tilanteen ratkaisemisesta tai sitten arkisemmasta uusien ohjeistuksien jalkauttamisesta.

*”Näen sen tosi tärkeänä, koska tota ihmiset totta kai peilaa aika paljon sitä ja HR on usein sellainen, mistä haetaan tavallaan vähän tukea sille omalle agendalle, niin niin se on ihan super ratkaisevaa, että jos sä lähdet ihan hirmuisesti tunteeseen mukaan ja kauhistelemaan, niin sun on aika vaikea peruuttaa siitä.” (H5)*

*”On sillä tosi iso merkitys, että jos lähtee siihen, jos on hyvin voimakkaita tunnereaktioita tässä roolissa, niin se voi olla aika haastavaa sitten niille muille ihmisille suhtautua siihen, se ei ole semmoinen roolin ehkä tarkoitus monessa varsinkaan muutostilanteessa. Kyllä se pitää lähteä semmoisesta asialähtöisestä lähestymisestä mun mielestä.” (H4)*

*”Kyllä mä koen just se, että se semmoinen empatian ilmaiseminen ja auttamishalu ja myös tietyllä tavalla semmoinen positiivisuus. Niin se edesauttaa kyllä niihin tavoitteisiin pääsemistä, etenkin kun kyseessä just on ku paljon pitänyt niinku ns. opettaa organisaatiota siihen, että meillä toimitaan nyt näin ja tää on se prosessi, ja ei voi teidän tiimissä tehdä noin kun muissakaan ei tehdä tyyppisesti, niin kyllä se siinä auttaa että osoittaa, että aidosti kiinnostunut näistä asioista ja näistä ihmisistä, eikä silleen ole passiivinen siinä ilmaisussaan, niin kyllä se auttaa” (H3)*

Omaa tunneilmaisua käytetään hyödyksi myös mielikuvien luomisessa ja tietyn vaikutelman antamisessa. Tunneilmaisulla pyritään saamaan vuorovaikutuskumppanissa tietty mielikuva, joita haastateltavien mukaan on muun muassa aidon kiinnostuksen osoittaminen tai oman auttamishalun osoittaminen. Tällä pyritään varmistamaan oman ammattitaidon ylläpito muiden silmissä sekä positiivinen mielikuva koko HR:stä toimintona. Mielikuvan luominen omalla ilmaisulla koetaan vaikuttavan myös luottamuksen rakentumiseen. Näiden asioiden ajatellaan olevan tärkeitä työn suorittamisen kannalta.

*”Kyllä mä pyrin nyt siitä jonkin verran tietysti miettimään, että en mä haluaisi että mun tota keskustelukumppanin tai asiakas tai joku esihenkilö, johtaja, jonka kans mä teen töitä, niin hän vaikka lukisi mun kasvoilta, että onpas nyt tosi kyllästynyt tai väsynyt tai turhautunut. Että kyllä haluaisi välittää aina sen fiiliksen sille vastapuolellekin, että olen kiinnostunut sun asioista ja ylipäätään, että tota on helposti lähestyttävä ja semmoinen läsnä siinä tilanteessa” (H7)*

*”Kyllä mä itse pyrin aina jättämään semmoisen tosi positiivisen ja auttavaisen kuvan heille, ja mä koen että se vaikuttaa sitten taas siihen että miten he jatkossa tota vaikka kysyy että keneltä kysyy niitä asioita ja sitten myös siihen että mitä ne ajattelee tavallaan koko HR:stä.” (H6)*

*”Ennen kaikkea siihen millaisen suhteen luottamuksen saa rakennettua siihen työyhteisöön.” (H1)*

Sen lisäksi, että tunnettyö on tärkeä työkalu oman työn tekemisessä, tunnettyöstä voidaan saada myös onnistumisen kokemuksia ja merkityksellisyyttä omaan työhön. Yksi haastateltava kokee tunnettyön erityisen motivoivana osana työtään henkilökohtaisella tasolla, mikä tuo työhön lisää merkityksellisyyttä ja voimavaroja.

*”Mä jotenkin niin kun koen tosi paljon onnistumisia sekä sen kautta, koska se on niin keskeinen asia mun mielestä tässä roolissa, olla usein neutraali ja sellainen tunneilmaston taituri, että se ainakin motivoi mua, jos se jollain tavalla auttaa niitä haastavia tilanteita tai niitä onnistumisia boostaa entisestään” (H5)*

Tunnettyö voi siis tuoda merkityksellisyyttä työhön ja kohtaamisiin. Yleisesti tunnettyö ja tunteiden hallinta koettiin tärkeäksi ja näiden merkitys työn tekemisessä on iso. Yksi haastateltava esitti asian myös siltä kannalta, että jos omia tunteita ei hallitse, ei HR-työtä pystyisi tekemään.

#### **4.1.4 Tuki tunnettyössä**

Tunnettyöhön ja emotionaalisiin haasteisiin saatavasta tuesta jokainen haastateltava nosti esiin sen tärkeyden, että tukea on saatavilla. Tärkeimmäksi koetaan mahdollisuus tai keino päästä purkamaan omia tunteita. Kanava tunteiden purkamiselle on usein omat

kollegat tai esihenkilö. Haastateltavat kertoivat tuen olevan pääasiassa sitä, että saa kerrottua ja purettua toiselle omaa tunnekokemusta. Tällä tavalla kollegoille tai esihenkilöille puhuminen ja purkaminen vähentää henkilön omaa sisäistä taakkaa. Vertaistueessa omille tunteilla saadaan ymmärrystä.

*”No kyllä se on se keskustelu varmaan se oman esihenkilön kanssa, että vähän vaan höyryjä päästellen” (H5)*

*”Ja sitten mulla oli myös se, että saa omalta esihenkilöltä sitten tukea siihen ettei jää yksin myöskään itsekään asioiden kanssa siinä tukijan roolissa”(H7)*

*”Ehkä just se semmoinen tosi avoin keskusteluyhteys omaan esihenkilön ja hänen esihenkilöönsä, joka tässä oli munikin aiemmin, että heidän suuntaan just silleen, että pystyy puhuu tosi avoimesti ja jos joku silleen risoo tosi paljon niin ei tarvitse olla silleen, että no vitsi en mä nyt tätä voi sanoa vaan voi ihan olla silleen, että hei että mulla on ärsyttää tää tosi paljon ja sitten usein se just kun se on joko sitä, että joo niinpä, että vähän niinku validisoidaan se mun tunne.” (H3)*

Tunteiden purkamisesta ja vertaistueesta keskiöön nostettiin se, että oma esihenkilö ja kollegat ovat oikeastaan ainoita, joille omasta työstään ja sen aiheuttamista tunteista pystytään puhumaan, sillä monet HR:ssä käsiteltävät asiat ovat sellaisia, ettei niistä voi muille puhua. Tärkeäksi koetaan se, että on avoimet ja luottamukselliset suhteet niihin henkilöihin keiden kanssa näistä HR:n asioista on mahdollista puhua.

*”Just ku oli sellaisia tilanteita esimerkiksi, että niistä ei oikein voinut puhua kenenkään muun kanssa, että sitten, että meillä oli kollegan kanssa semmoinen luottamuksellinen suhde sitten, että me pystyttiin kanssa itse sitten ventiloimaan toistemme kanssa vähän niitä semmoisia asioita ja näin niin kyllä se, että mä ajattelen, että se on ollut semmoista tukea mitä siihen on itsellekin saanut.” (H2)*

*”Puhuminen sitten itse niiden ihmisten kanssa, kenen kanssa pystyy puhuu niistä asioista on tärkeää. ” (H4)*

Tunnetyössä työntekijää tukevat myös organisaation ominaisuudet. Yksi haastateltava nosti esiin sen, että omaa tunnetyötä tukee selkeät toimintamallit ja ohjeet siihen, miten pitää ja saa toimia vaikeissa tilanteissa. Selkeät toimintamallit myös auttavat siinä, että

osaa itse vetää myös rajan siihen, mitä ei tarvitse sietää. Esimerkiksi kaikkia HR:ään kohdistuvia voimakkaita tunnereaktioita ei tarvitse ottaa vastaan. Tällöin tunnetyössä ja muiden reaktioihin vastaamisessa on konkreettisia asioita ja sääntöjä, mihin voi tukeutua.

*”Ehkä toisena näkökulmana se, että on sitten nää kaikki code of conductit ja tavat toimia työympäristössä, että just ehkä näitä ääritapauksia varten, että ihmisiä on niin erilaisia ja tota tunteiden hallinta ja hillintä, niin tasot on hyvin erilaisia, että on sitten myös selkeää kaikille, että mikä on se niin kun yleinen tapa tai hyväksytetty tapa toimia sitten työympäristössä, että on myös nää pelisäännöt siellä taustassa taustalla sitten mihin nojata.” (H7)*

Organisaation ominaisuuksien kannalta tärkeäksi tunnetyötä tukevaksi asiaksi kaikki haastateltavat nostivat avoimen keskustelukulttuurin ja psykologisesti turvallisen työyhteisön, jossa voi puhua vaikeistakin aiheista ja ylipäättänsä sallitaan myös tunteiden näyttäminen.

*”Avoin keskustelukulttuuri. Semmoinen, että hyväksytään virheitä ja hyväksytään et ihminen on aika monimutkainen. Sallitaan myös semmoinen ehkä just esille tunteiden esille tuominen.” (H4)*

*”Se psykologinen turvallisuus ja se kuinka, tai että ei voi, että ei pelkää myöskään haasteellisten aiheiden parissa, että löytyy ainakin joku kanava missä pystyy avoimesti tuomaan asiat esille.” (H5)*

Organisaation avoimuudesta ei tuotu esiin sen tarkemmin, miksi se auttaa, muuten kuin että se mahdollistaa jossain määrin tunteiden esiin tuomisen ja niistä puhumisen. Haastateltavien vastauksissa kuitenkin tärkeintä on se, että organisaatiossa on edes joku henkilö, jonka kanssa pystyy puhumaan avoimesti vaikeista tilanteista ja purkamaan niitä. Tämä on keskeisin tuki tunnetyöhön, mitä on saatu, mutta myös keskeisin, mitä kaivataankin.

#### 4.1.5 Tunnetyn haasteet

Tunnetty ja emotionaaliset tilanteet aiheuttavat haastateltavien vastausten perusteella myös haasteita. Osa haastateltavista kokee tunnetyn vaikuttavan negatiivisesti jaksamiseen ja hyvinvointiin. Negatiivinen vaikutus yhden haastateltavan mukaan saattaa johtua siitä, että joutuu aktiivisesti miettimään omaa ilmaisua ja mukautumista siihen liittyviin odotuksiin. Hänen mukaansa on kuitenkin vaikea erottaa, mikä on kuormitusta tunnetystä ja mikä kuormitusta ihan pelkästä työmäärästä.

*”Kyllä se varmaan väsyttää kanssa, kun se vaatii itseltä ponnisteluja, että sä oot silleen iloinen ja energinen HR-tyyppi, kun sä et luonnosta oot sitä.” (H1)*

Useampi haastateltava kertoi, että kuormittavaa on nimenomaan emotionaalisesti vaikeiden tilanteiden kohtaaminen, joissa ollaan tekemisissä vahvojen negatiivisten tunteiden kanssa. Haastateltavat kokevat, että vaikeat tunteet saattavat jäädä vaivaamaan mieltä tai seuraavat ajatuksissa helposti töiden jälkeen vapaa-ajalle. Erityisesti, jos näitä tilanteita ja tunteita alkaa kertymään, eikä pääse purkamaan niitä kunnolla.

*”Kyllä se silloin kun on joku niin kun haastavampi tilanne niin kyllä se helposti jää vähän se tunne päälle, et jos joku tuntuu ikävältä silleen tai vähän tuo semmoista surun tai huonoa fiilistä tai toisaalta, että ärsyttää joku tosi paljon, niin kyllä se silleen jää se tunne vähän niinku ei se katkea siihen työaikana loppuu tyyppisesti että kyllä se on kuormittavaa” (H3)*

*”Mut sitten taas ehkä tällainen negatiiviset tuntemukset sitten taas ottaa liikaa valtaa jotenkin keskittyy niihin ja se kyllä vaikuttaa suoraan silleen jaksamisen. Ainakin jos on paljon tommoisia asioita, niin sitten niitä tavallaan ne silleen kasaantuu.” (H6)*

Muutama haastateltava kertoi tunnetyn haasteeksi tai epävarmuutta aiheuttavaksi asiaksi sen, että miten löytää niin sanotusti oikea tunnelmaisuus ja toimintatapa lähestyä emotionaalisesti vaikeita tilanteita. Tämä on aiheuttanut pohdintoja siitä, onko toiminut joissain tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla, kun tarkkaa ohjeistusta tai sääntöä oikeanlaisesta toiminnasta ei ole olemassa. Haastateltavilta sai käsityksen, että HR-

ammattilaisten tunneilmaisua ei yleisesti käydä läpi kovinkaan tarkkaa organisaatioissa, joten haastateltavilla ei ollut tiedossa selkeää ohjeistusta siitä, miten heidän odotetaan toimivan oman tunneilmaisunsa suhteen. Tätä on koettu erityisesti uran alkuvaiheilla, jolloin kokemustakin tällaisista tilanteista on ollut vähemmän.

*”Sitten toisaalta mä oon miettinyt niissä tilanteissa, että pitäisikö mun olla sillee vaa asiallinen ja voi tässä silleen ottaa vaan tosi paljon etäisyyttä asiaa ja hoitaa se asia pois päiväjärjestyksestä. Että mä en tiennyt että kuinka paljon etäisyyttä ottaa siihen asiaan. (H1)*

*”No varmaan se enempää vielä työuran alkuvaiheilla et miten just tää tunnereaktiot, ei niistä oo tälleen ehkä puhuttu et miten mä semmoseen valmistauduin et enemmän se et mä oon valmistautunut by the book, niinku prosesseja ja lakeja, et säädösten näkökulmasta mennään oikein, mikä tietysti on aika hyvä lähtökohta siihen, että tunnereaktiotkin pysyy oikeanlaisina. Mutta se että silti, mikä on vaikka OK sanoa ääneen ja millainen se oma suhtautuminen olisi sitten hyvä olla tehdä.” (H4)*

Haastateltavat kertoivat pääasiassa itse miettivänsä tilanteeseen sopivaa tunneilmaisua, eikä sitä ohjattu ulkopuolelta, muutamia poikkeavia tilanteita lukuun ottamatta. Tasapainon löytäminen omassa tunneilmaisussaan koetaan myös haasteelliseksi niissä tilanteissa, jossa HR-ammattilaiseen kohdistuu odotuksia useasta suunnasta. Haastateltavien mukaan tasapainottelua aiheutti työnantajan ja työntekijän odotusten välissä oleminen sekä omien tunteiden ja työnantajan edustajana olemisen väliset ristiriidat, joista aiheutuu sitä, että kaikkia omia tunteita ei voi näyttää, vaan omaa ilmaisua joutuu sen takia miettimään tarkkaan.

*”Koen aika just haastavaksi sen siinä on niin paljon just sitä, että sun pitää olla työnantajan puolella ja sitten työntekijän puolella ja sitten sun pitää tavallaan kummallekin löytää se ratkaisu ja sitten sun pitää siinä olla se neutraali tavallaan osapuoli tietyllä tapaa siinä välissä.” (H6)*

*”Itse ainakin kokenut vähän vaikeaksi sen, että sitten saattaa olla oikeasti aika voimakkaatkin semmoinen empatia sinne henkilöstön suuntaan, mutta sitten taas toisaalta sä et välttämättä saa näyttää sitä ihan niin paljoa, koska suhun on tietyt odotukset myös työnantajan puolelta.” (H2)*

Osan haastateltavien vastauksista saikin käsityksen, että HR-työssä tunnetyön haasteellisuutta lisää se, että asiat ovat melko kontekstisidonnaisia ja oikeaa tunneilmaisua ei välttämättä ole olemassa, vaan se pitää itse löytää aina tilannekohtaisesti. Tämä vaatii tasapainottelua ja tilannetajua. Tämä näkyi vastauksissa siinä, että haastateltavien oli vaikea kertoa, minkälaisia heihin kohdistuvat odotukset ovat tavallisimmin, kun heihin kohdistuvat odotukset ovat niin riippuvaisia tilanteesta.

#### 4.1.6 Tunneäly

Tunnetyöstä keskusteltaessa suurin osa haastateltavista korosti useaan otteeseen tunneälykkyyden keskeistä merkitystä. Tunneälykyys ja ymmärrys ihmisten tunteista nostettiin tärkeäksi asiaksi tunnetyössä ja ylipäättänsä HR-työn tekemisessä. Tämä nähdään tärkeäksi sen takia, koska kun ihmisiä ja tilanteita ymmärretään syvemmillä tasolla, voidaan nähdä paremmin taustalla olevia asioita, jotka voivat vaikuttaa tilanteeseen. Tällainen tilanteiden lukutaito koetaan merkitykselliseksi, koska ihmiset muokkaavat tilanteita ainutlaatuisiksi, jolloin on tärkeää pystyä arvioimaan nopeasti tilanteeseen sopiva toimintatapa ja reaktio. Tämä auttaa myös tunneilmaisun kanssa tasapainottelussa. Tärkeänä nähdään myös ymmärrys omista tunteista ja reaktioista, jotta oma tunteiden hallinta on sujuvampaa sekä samalla HR-ammattilainen pystyy paremmin reagoimaan muiden tunnereaktioihin.

*”Semmoinen perus ymmärrys ihmisistä ja tunnereaktioista pitää olla, että sulla on tietynlainen tilannetaju.” (H4)*

*”Ainakin tosi paljon hyötyä, että pärjää työssä paremmin, että just osaa lukea tilanteita ja tota hallitsee omia tunteitaan. Tuntee itsensä myös siltä osin, että miten reagoi tilanteisiin ja sitten pystyy myös tukemaan sitä kautta sitten niitä kaikkia erilaisia tunnekirjoja.” (H7)*

Erityisesti yksi haastateltavista nosti tunneälykkyyden ja tunnetaidot omassa roolissaan hyvin merkittäväksi asiaksi, jonka kautta omaa työtä tehdään. Hänen mukaansa kyky ymmärtää ihmisiä ja heidän tunteitaan on keskeinen asia siinä, että haasteellisiakin

asioita saadaan vietyä tehokkaasti eteenpäin. Tämä haastateltava nosti myös esiin tunneilmaston ja sen kehittämisen osana HR-työtä.

*”Se on totta, että ne ehkä justiin se, että se tunnetyö ja se, että tähänkin työhön liittyy paljon tunteita on merkityksellinen asia, mutta sitten tietyn tason johtamisen tukemisessa se pitää olla sitten vielä niin kun eri levelillä. Se tavallaan tunneilmaston johtamisen ja sen ymmärtäminen justiin, jotta voi tukea sitten niitäkin johtajia, jolla se ei tule luontevasti ja tavallaan myös rakentaa semmoista organisaatiokulttuuria HR roolissa, jossa tunneilmaisua huomioidaan osana johtamista ja tunteet huomioidaan osana johtamista, että HR tontilla mun mielestä tämä tunnemaailma menee aika monelle eri tasolle.” (H5)*

Hänen kokemuksensa mukaan HR-työssä tunteiden ymmärtäminen ulottuu usealle tasolle tunnetyön lisäksi. HR-ammattilainen tarvitsee tunnetaitoja niin arjen kohtaamisissa kuin vastaan tulevista emotionaalisesti vaikeista hetkistä. HR-ammattilaisen rooliin ja työhön voi kuulua myös tunnejohtaminen ja koko organisaation tunneilmaston kehittäminen. Tätä haastateltava kertoi toteuttavansa omassa roolissa esimerkiksi siinä, että kehittää esihenkilöiden valmiuksia tunneilmaisuuksiin ja tunnetyöhön.

## **4.2 HR-rooli HR-ammattilaisen kokemana**

Empiiristen tulosten toinen osio käsittelee HR-roolia HR-ammattilaisen itsensä kokemana. Tässä osiossa tarkastellaan sitä, minkälaisiksi HR-ammattilaiset kokevat tunnetyöhön liittyvät odotukset, joita he itse kokevat heidän työhönsä kohdistuvan sekä sitä, miten tämä HR-rooli muokkaa heidän tunneilmaisuaan ja siihen liittyvää toimintaa. Osio käsittelee myös sitä, minkälainen HR-rooli on tunnetyön kannalta. Osio on jaettu neljään pääteemaan, jotka ovat tunneilmaisun odotukset HR-ammattilaiselle, työnantajan edustajuus, emotionaaliset ristiriidat ja HR-ammattilaisten yksinäisyys.

#### 4.2.1 Tunneilmaisun odotuksia HR-ammattilaiselle

HR-ammattilaisiin kohdistuu paljon erilaisia odotuksia. Haastatteluissa tuli esiin haastateltavien kesken paljon yhtenäisyyttä siitä, mitä HR-ammattilaisilta odotetaan. Yksi keskeinen kokemus lähes kaikkien haastateltavien keskuudessa jossain muodossa on se, että HR-ammattilaisten odotetaan olevan empaattisia ja luotettavia tukijoita, jotka ovat helposti lähestyttäviä ja tavoitettavissa tarpeen mukaan. Tällä tarkoitettiin sitä, että HR-ammattilainen on saatavilla, kun tarvitaan tukea ja ymmärrystä omaan tilanteeseen. Monesti henkilöstö kaipaa nimenomaan emotionaalista tukea ja ymmärrystä, mikä vaikuttaa tehtävään tunneilmaisuuksiin.

*”Niitä odotuksiakin silleen, että mitä HR:lle on tunnepuolestakin tai silleen näitä tällaisia niinku empaattisuus ja ehkä semmoinen tunneälykyys. Ja helposti lähestyttävänä oleminen niin ja ylipäätään saatavilla oleminen, niin tota joo tunnistan noita samoja teemoja kyllä tässä omankin urapolun varrella niin ollut kyllä läsnä silleen jokaisessa positiossa missä on ollut.” (H7)*

*”Just kyllä sitä empatiaa ja semmoista ymmärrystä varmaan monet kaipaa just nimenomaan HR:ltä.” (H2)*

*”Haluan olla silleen helposti lähestyttävä ja, mutta samaan aikaan semmoinen ammattimainen tyyppi kehen ne voi luottaa tai tietää, että osaa myös hommansa ja osaa auttaa tarvittavissa asioissa.” (H1)*

Toinen haastateltavien esiin nostama heihin kohdistuva odotus on auttamisenhalu. HR-työn koetaan olevan pitkälti henkilöstön auttamista ja asiakaspalvelua, eli työntekijä on asiakas ja HR on heitä varten. HR-ammattilaiset kokevat, että heidän kuuluu olla aina valmiita auttamaan ja osoittamaan ilmaisullaan aidosti sitä, että he ovat kiinnostuneita henkilöstön asioista ja haluavat auttaa.

*”Auttamisenhalu ja osoittaa semmoista aitoa kiinnostusta. Niin ehkä sitä voisinkin sanoa, että kaikki odottaa, että HR on silleen että haluaa aidosti auttaa, missä pystyy oli se tilanne sitten mikä tahansa ja sitten on aidosti kiinnostunut niistä tilanteista. (H3)*

*”Tota kyllä mä koen, että just tuommoinen työntekijöiden tai esihenkilöiden auttaminen niin kyllä se on tosi tärkeitä antaa heille semmoinen positiivinen ja luotettava kuva. Jotenkin tuoda, sillä vuorovaikutuksellakin se, että me ollaan täällä teitä varten ja silleen, että kyllä mun mielestä vaikuttaa tosi paljon siinä se kohtaaminen.” (H6)*

Yksi HR-ammattilaisiin kohdistuvista odotuksista on se, että heidän roolissansa odotetaan luovan työpaikalle positiivista ilmapiiriä ja innostuksen nostamista. Tämä voi näkyä arjessa hyvän ilmapiirin luomisena, mutta innostuneisuutta käytetään myös työkaluna esimerkiksi työkykytilanteissa, jossa yksittäiseen henkilöön pyritään luomaan innostuneisuutta vaikeassa tilanteessa. HR-ammattilainen nähdään tärkeänä työpaikan ilmapiirin rakentajana. Hyvän ilmapiirin ja innostuksen luominen vaatii HR-ammattilaiselta aktiivista tunnetyöskentelyä.

*”Se on tosi tärkeä osa tätä roolia, ehkä semmoisen kanssa itse joskus joutunut myös kasvamaan ja kehittymään, että mä saanut ihan palautetta siitä, että mun kasvot on aika ilmeettömät, että mä en välttämättä ilmaise, vaikka innostusta silleen hirveän näkyvästi. Se on ollut mulle ehkä joskus haaste, koska mä tiedän, että se multa ehkä odotetaan tietyissä tilanteissa, että hei että tää people-tiimi vaikka tuo semmoista iloa ja niin kepeyttä ja semmoista työfilistä ympärilleen ja pyrkiä kasvattaa sitä, niin sitten mä oon joutunut ihan opettelemaan myös semmoisia keinoja näyttää sitä fyysisinä reaktioina” (H4)*

*”Ja sitten samaan aikaan taas semmoinen niin just huoleton ja hauska.” (H1)*

*”Erilaisissa tilanteissa, työkykyneuvotteluissa jossain semmoisessa missä me pyritään saada ihminen taas takaisin, niin kun riviin, niin totta kai se on sitä semmoista innostavampaa puhetta.” (H5)*

Tärkeänä odotuksena haastateltavat nostivat esiin myös neutraaliuden ja objektiivisuuden. Tarkoittaen, että HR-ammattilaisten odotetaan hoitavan tilanteita puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti kaikkien kohdalla samalla tavalla. Neutraaliuden odotus näkyy haastateltavien mukaan heidän tunneilmaisussaan niin, että ilmaisun odotetaan pääasiassa olevan neutraalia ja suhtautuminen tilanteisiin asialähtöistä. Neutraalius liitetään myös vahvasti ammattirooliin kuuluvaksi asiaksi.

Haastateltavat kertoivat myös siitä, mistä he kokevat näiden odotusten heihin kohdistuvan. Heidän näkökulmastaan nämä ajatukset HR:n roolista tulevat eri suunnista ja niiden suunnan tunnistaminen on vaikeaa. Odotukset ovat muutenkin epäsuoria käsityksiä ja uskomuksia, joten niiden erittelemine on haastavaa. Vastausten perusteella toisaalta odotukset kohdistuvat henkilöstöstä, organisaatiokulttuurista ja yleisistä työelämän ilmaisusäännöistä. Odotuksia tulee toisaalta paljon myös ylipäättänsä heidän omista näkemyksistään siitä, minkälainen HR-ammattilaisen ammattirooli on ja mitä siihen kuuluu. Haastateltavien itselle asettamat odotukset korostuivat myös vastauksissa. Heillä itsellään on paljon omia ajatuksia ja näkemyksiä siitä, minkälaisia HR-ammattilaisia he haluavat olla.

Moni haastateltava puhui vastauksistaan paljon siitä, että monet ilmaisusäännöt ja se miten töissä toimitaan ovat kirjoittamattomia työelämän sääntöjä ja yleistä ammattimaisuuden ylläpitoa. Osa haastateltavista kuitenkin nosti esiin sen, että nämä työelämän säännöt ovat korostetumpia HR-ammattilaisten kohdalla, koska ensinnäkin HR-rooliin kuuluu vahvasti tunteiden hallinta, mutta toiseksi koetaan, että HR on näyttämässä esimerkkiä muille siitä, miten organisaatiossa toimitaan.

*”Eriytyisesti se ammattirooli, mikä sen tuo, että se on myös ammattimaista, ettei niitä tunteita ihan siinä määrässä mitä itse ehkä tuntee niin näytä, mut sitten koen itse myös, että se pätee myös työelämään, että roolista riippumatta, jos haluaa ammattimaisesti toimia niin ei voi antaa ihan niinku ns. kaiken tulla tulla, mut ehkä HR roolissa kaikki kyllä korostuu.” (H3)*

*”Mä koen, että kuitenkin näyttää myös tavallaan töissä semmoista esimerkkiä ehkä.” (H6)*

*”Totta kai ehkä työelämässä yleisesti semmoiset tietyt tunnenäyttö säännöt on olemassa, väkisinkin että sitä on pakko osata ehkä ajatella muita enemmän niissä tunneilmaisuuksissa, mutta HR-tehtävässä ne on, se on tosi keskeinen asia.” (H5)*

Kokemus tiukemmista säännöistä lisää HR-ammattilaisten työn vaatimuksia, kun koetaan, että heihin kohdistuvat odotukset ovat muita vaativammat sekä heidän ajatellaan toimivan esimerkkinä työpaikalla myös muille. Huomioitavaa on myös se, että HR-

ammattilaisten tunneilmaisun odotukset ja tiukat säännöt on pitkälti heidän oma kokemuksensa, eikä sitä varsinaisesti ohjattu tai valvottu tämän osalta mitenkään. Toisin sanoen HR-ammattilaiset haluavat itse myös täyttää omat odotuksensa, eikä vain ulkopuolisen vaatimuksen takia.

#### 4.2.2 Työnantajan edustajuus

HR-ammattilaisten roolista kaikkien haastateltavien vastauksissa jollain tavalla nousi esiin se, että HR on loppujen lopuksi työnantajan edustaja. Työnantajan edustajuus näkyy haastateltavien työssä eri tavoin ja se vaikuttaa heidän toimintaansa ja tunneilmaisuuksiinsa. Yksi keskeinen asia on se, että HR:n pitää tukea ja seisoa työnantajan päätösten takana, vaikka joskus olisikin niin, että HR-ammattilainen ei ole henkilökohtaisesti päätöksistä samaa mieltä. Tunneilmaisuuksiinsa se vaikuttaa niin, että HR-ammattilainen ei voi näyttää tai kertoa omaa henkilökohtaista tunnetta tai mielipidettä päätöksistä.

*”Sitten tietyllä tapaa just roolin odotus on, että sä oot kuitenkin työnantajan edustaja, että mä kokisin sen itse vääräksi, jos mä lähtisin tosi paljon sitten niin... kun mä en tiedä, mulla tulee vaan sanana niinku läyhäämään, että sitten että se jäis sitten silleen kiinni silleen oikein vellomaan siinä semmoisessa negatiivisuudessa ja epävarmuudessa sitten sen työntekijöiden kanssa, niin mä kokisin sen itse ainakin niin vääräksi. (H2)*

*”En tietysti voi astua kenenkään johdon tai työnantajan edustajan varpaille, että jotain semmoisia strategisia linjauksia tai jotain tällaisia tyyppeistä niin lähtisi kyseenalaistamaan, että siinä tietysti pitää se ammattimaisuus, että vaikka henkilökohtaisesti olis jotain eri mieltä, niin sitten sitä ei kyllä silleen työympäristössä niin mitenkään avoimesti sano silleen muille.” (H7)*

*”Joo siis varsinkin, kun groupistahan tuli jotain niitä älyttömiä juttuja, tai ihan mitä tahansa tai on tosi typeriä ohjeistuksia tai muutoksia. Ja sitten itsellä oli just semmoinen olo, että niinku keskarit pystyy ja sitten ehkä se odotus ollut se, että sun pitää olla silleen neutraali.” (H1)*

Vaikka haastateltavat kokevat, että HR-ammattilainen on loppujen lopuksi työnantajan edustaja, osa haastateltavista kokee roolinsa olevan organisaatiossa puolueeton toimija,

jonka tehtävä on tietyissä tilanteissa toimia välittäjä eri osapuolten välissä, jotta varmistetaan tilanteen ratkeaminen, keskusteluyhteyden ylläpitäminen ja eri näkökulmien huomioiminen. Tällaisissa tilanteissa HR-ammattilaisen tunneilmaisulta odotetaan erityisesti neutraaliutta.

*”Se on vähän oletus, että HR tulee paikalle jos, kun on ikäviä asioita, mutta joskus myös niin, että halutaan vähän semmoista neutraalimpaa, joku joka huomioi meidät kaikki ja silloin se tarkoittaa just sitä, että sun pitää oikeasti ymmärtää niinku kaikki ja samaan aikaan.” (H5)*

*”Siinä että pitäisi henkilöstön ja työnantajan, oppia ylläpitää se keskusteluyhteyttä siinä välissä. Siinä ei oo niinkään kyse minusta vaan siinä on kyse muista ihmisistä ja mun pitää pystyy siinä ylläpitää sitä selvitystilannetta enemmänkin... Sitten et pystyy rationaalisesti tukemaan ihmisiä niissä tilanteissa, missä ehkä sitten muilla tunteet käy kuumempina tai on tunteet enemmän pinnassa, pystyy löytämään semmoisia järkiperusteisia lähestymistapoja niihin tilanteisiin, että aina lähdetään asia edellä ei, ei tunne edellä niihin tilanteisiin.” (H4)*

Osa haastateltavista kertoi roolistaan työnantajan edustajana myös siitä näkökulmasta, kuinka oma asemointi työyhteisössä voi muuttua nopeastikin, kun yrityksen tilanne muuttuu ja tapahtuukin jotain muutoksia. Tavallisessa arjessa HR-ammattilainen on keskeisesti myös työntekijöiden asialla ja pyrkii kehittämään esimerkiksi heidän osaamistaan ja hyvinvointiaan. Yksi haastateltava kuvasi HR-ammattilaista organisaatiossa ihmisten ihmiseksi, eli HR on organisaatiossa ihmisiä varten. Kuitenkin, jos organisaatiossa alkaa tapahtumaan muutoksia, niin HR-ammattilaisen rooli muuttuu. Haastateltavat kuvasivat tähän liittyviä kokemuksiaan näin:

*”Ainut on varmaan toi, että miten sitten se et sellaisessa päivittäisessä stabiilissa HR työtilanteessa, missä ei puhuta muutoksista, niin silloinhan mun tehtävä on edistää kaikkien työhyvinvointiin ja kaikki on selvää sen työsuhteen kannalta ja olla semmoinen luotettava henkilö. Mut sitten kun tulee se muutoshetki, muutostilanne sitten yhtäkkiä mä olenkin edustamassa pelkästään sitä työnantajaa jossain keskustelussa. Niin että miten se työntekijä sitten kokee sen, että aikaisemmin mä edustin häntä ja hänen niinku etuja siitä arkisessa hetkessä, mutta sitten tämmöisessä muutostilanteessa niin työntekijä jääkin ehkä vähän vähemmälle mun tukea HR:nä koska pitää edustaa teitä työnantajan tekemiä päätöksiä.” (H4)*

*”Ehkä myös se, että se niin kun se ilmapiiri muuttuu heti ja silleen, että vaikka ne päätökset ei ole sun, mut sä oot työnantajan edustaja niin kyllä sen huomaa, että ihmiset katsoo vähän eri tavalla ja näin, niin se on myös kun itsekin on semmoinen tyyppi, että haluaisi että tai on kaikille mukava ja haluaisi että kaikki pitävät minusta tyyppisesti, ja sitten kun niin että ei siihen voi vaikuttaa, niin sen silleen hyväksyminen, niin se on myös silleen haastavaa ja omalla tavallaan, mutta kyllä siihenkin oppii, mutta ei siihen totu.” (H3)*

Haastateltavat kokevat tämän roolin muutoksen välillä tunnetyön kannalta haastavaksi ja ristiriitaiseksi, koska tällöin omassa tunneilmaisussaan pitää olla herkempi ja sama aikaisemmin toiminut tapa ei välttämättä enää toimi. Toisaalta yksi haastateltavista kuvasi ristiriitojen myös johtuvan siitä, että työntekijöillä ei ole välttämättä käsitystä HR-ammattilaisten roolista ja siitä, mitä heiltä voi odottaa, jolloin HR:n siirtyminen heidän tukijastansa työnantajan edustajaksi voidaan kokea yllättävänä. Tämä saattaa aiheuttaa myös tunnereaktioita HR-ammattilaista kohtaan, kun odotuksiin ei vastata.

#### **4.2.3 Emotionaaliset ristiriidat**

HR-ammattilaisten rooliin liittyy ristiriitaisia odotuksia. Yksi haastatteluissa esiin tullut ristiriita on oman tunteen ja tehdyn päätöksen välillä. Esimerkiksi muutosneuvotteluissa tai irtisanomistilanteessa HR-ammattilainen voi kokea vahvoja empatian tunteita, kun myötäelää muiden tilannetta. HR-ammattilaisen täytyy kuitenkin toimia organisaation johdon tekemien päätösten mukaisesti ja seistä niiden takana, vaikka se ei tunnukaan miellyttävältä.

*”Monesti tulee myös semmoisia myötäelämisiä niissä tunteissa, että jos henkilö vaikka menettää työpaikan niin kyllä se tuntuu itsessäkin tosi kurjalta, että vaikka ymmärtääkin ne syyperusteet siellä” (H4)*

*”Kun on tunneymmärrys tavallaan vaikka jostain tilanteesta ja sitten siihen niin kun rinnalle tuodaan sellaisia faktoja ja tavoitteita jotka on vähän kylmempiä niin sanotusti ja mä tiedän, että meidän täytyy silti tunteista huolimatta edetä jonnekin ikävään suuntaan, niin tota ehkä siinä just semmoisessa tilanteessa.” (H5)*

Haastateltavien vastauksien mukaan ristiriitaisuutta koetaan myös sellaisissa tilanteissa, jossa organisaation säännöt tai lait määrittävät toimintaa, mutta työntekijältä tai esihenkilöltä tulee tämän kanssa ristiriitaisia odotuksia tai toiveita HR-ammattilaista kohtaan. Lisäksi HR-ammattilaisella voi olla vahva halu auttaa parhaansa mukaan, mutta ohjeet tai lait estävät ainakin osittain auttamisen kohteen toivomalla tavalla.

*”Varmasti on tällaisia tilanteita, jossa sitten itse kokee jotain vahvoja tunteita, mut sitten on vaan, että no tää on nyt tää organisaation prosessi tai joku laki mikä taustalla tota kertoo, miten pitäisi toimia. Ja jos sitten on vaikka jollain jotain yksityiselämään liittyviä haasteita ja että ymmärtää sen empaattisesti sen molempien osapuolten näkökulmat siitä niin siinä saattaa ehkä olla semmoisia ristiriitatilanteita. Että haluaisi olla mukava ja auttaa sitten jotain työntekijää, mutta sitten jos kuitenkin säännöt ja linjaukset ja lait on siellä taustalla, että mitkä on perusteet, vaikka johonkin haasteellisiin ikäviin asioihin, niin sitten vähän niiden mukaan pitäisi kuitenkin mennä” (H7)*

Tällaisissa ristiriidoissa siis näkyy jännitettä siinä, että HR-ammattilaisen rooliin kuuluu auttaminen, empaattisuus sekä tukijana oleminen, mutta sitten rooliin kuuluu samaan aikaan sääntöjen, päätösten ja lakien noudattaminen, mikä määrittää HR-ammattilaisen toimintamahdollisuuksia. Näissä tilanteissa HR-ammattilaisen pitää myös sivuttaa omat tunteensa. Näihin ristiriitatilanteisiin voi liittyä monia ikäviä tunteita, kuten harmitusta siitä, miten joutuu toimimaan tai turhautumista, kun esimerkiksi työntekijä vaatii mahdottomia asioita tai erityiskohtelua. HR-ammattilaisten rooliin kuuluu se, että välillä täytyy tehdä asioita, jotka eivät ole miellyttäviä. Näissä mahdollisesti heräävien epämiellyttävien ja ristiriitaisten tunteiden käsittely kuuluu HR-työhön.

#### **4.2.4 HR-ammattilaisten yksinäisyys**

Haastateltavat kertoivat HR-roolista sen tietynlaisen yksinäisyyden näkökulmasta. Vastausten perusteella HR-ammattilaisen yksinäisyys tulee siitä, että työssä ollaan keskeisesti tekemisissä luottamuksellisten ja arkaluonteisten asioiden kanssa, jotka monesti koskettavat yksittäisiä ihmisiä, kuten esimerkiksi sairaspöytäkirjat. Näistä työasioista ei voi puhua monien kanssa työpaikalla eikä sen ulkopuolella. Yleensä vain

osalla kollegoista tai omalla esihenkilöllä on samat tiedot asioista, jolloin he ovat ainoita keiden kanssa on mahdollista työasioista syvemmin puhua. Tämä haastaa HR-ammattilaisia, koska se rajoittaa sitä kenen kanssa vaikeita asioita voi purkaa. Monesti asioita joutuu pitämään myös pelkästään itsellään.

*”Sen mä ehkä välillä kokenut haasteelliseksi HR:nä, että on se että on vähän työasioita, joista voi oikein puhuta työkavereiden kanssa, että he voi luottamuksellisesti purkaa sitä paha mieltään jostakin vaikka henkilöstä tai työnantajasta tai muista, mutta HR:lle se ei mun mielestä ole sopivaa ja monet asiat tullut luottamuksellisina, niin sitä ei pysty puhumaan.” (H4)*

*”HR työ nyt on vähän tietyllä tavalla silleen niin sanotusti yksinäistä, koska sä et kuitenkaan voi monenkaan kanssa näistä puhuu tai missään kotona mitenkään yksityiskohtaisesti tai mitään muutakaan, niin tota että silleen ne vertaiset. No ehkä esihenkilö sitten myös niin on sitten semmoiset hyvät väylät siihen.” (H7)*

Asioiden salaaminen vaatii HR-ammattilaiselta kykyä käsitellä tietoa ja niistä tulevia tunteita salassa. Asioiden salaaminen voi aiheuttaa myös ristiriitaa, kun esimerkiksi aiheeseen liittyvässä palaverissa ei pysty kertomaan kaikkea ja joutuu pimentämään asian todellista tilaa muilta. Asioiden salaaminen vaikuttaa myös tunneilmaisuuksiin näissä tilanteissa. Yksi haastateltava kertoi myös, että asioiden salaaminen voi olla hyvinkin kuormittavaa.

*”Mä omassa roolissani tiesin siitä [konkurssi] jonkin aikaa ennen henkilöstöä, niin se että sitä joutui vähän salaamaan, että tämä [konkurssi] nyt tulee huhtikuussa niin ja sitten jengi innoissaan suunnittelee kesää tai suunnittelee jotain tulevaa, niin se sitä ei voinut kertoa, niin sitten se tuntui tosi silleen raskaalle, mutta mä en ehkä tajunnut sitä, että kuinka paljon sä olikaan kuormittanut ennen kuin sitten se konkurssihakemus jätettiin ja kerrottiin henkilöstölle.” (H3)*

HR-roolin yksinäisyyttä kuvasti myös pohdinnat siitä, kenen ystävä HR-ammattilainen voi olla työyhteisön sisällä. Kaksi haastateltavaa kertoi kokemastaan ristiriidassa siinä, miten luoda ystävyysuhteita työyhteisössä. HR-rooli edellyttää tietynlaista puolueettomuutta, kun joutuu mahdollisesti tekemään työntekijöitä koskevia vaikeita asioita, kuten konfliktien selvittelyä tai irtisanomisia. Tämä on aiheuttanut osassa haastateltavissa

pohdintoja ystävyysuhteiden syvyydestä sekä siitä, miten tasapainotella HR-ammattiroolin ja henkilöstön kanssa ystäväystymisen välillä. Tunnetyön kannalta tämä vaikuttaa siihen, että tunneilmaisussa joudutaan ottamaan hieman etäisyyttä toisesta.

*”Toisaalta sellaista ristiriitaa, koska samaan aikaan kun just kun organisaatiossa oli niin silleen se tiivis porukka ja oltiin oikeasti kavereita keskenämme niin sitten...se ristiriitainen tunne, että kun mä tiesin että mun pitää vähän olla semmoinen puolueeton ja HR ihminen mut samaan aikaan mä olin niitten kaveri.” (H1)*

*”ehkä joutuu myös miettii, että kenen kanssa sitä voi olla liian läheinen työkaveri tämmöisessä roolissa työssä, että se aina ne tietyt asiat mistä sä et pysty puhumaan, ja sitten mitä jos sä joudut sen sun kaverin vaikka irtisanomaan jossain kohtaa tai tekee jonkun muutoksen niin. Ehkä sellaisia on tosiaan joutunut miettimään, että kuinka läheisiä ystäviä voi tietyissä rooleissa olevat ihmiset olla, ettei tule myöskään sitten se olo, että suosii jotain ihmistä HR:nä. Mielestä aika hyvin tommosiinkin suhtaudutaan, mutta kyllä sitä välillä miettii, että miltä tää sitten voi tuntua ja näyttää joltain toisesta henkilöstä.” (H4)*

Pohdinnat siitä, kuinka läheinen ystävä HR-ammattilainen voi olla henkilöstön kanssa, toi esiin myös näkökulmia luottamuksesta. Ensinnäkin sen kannalta, että saako HR-ammattilainen pidettyä yllä omaa ammattimaisuutta, jotta muut luottavat HR-ammattilaisen ammattitaitoon, koska läheisissä ystävyysuhteissa on yleensä hieman erilainen kuin mitä työminä on. Toiseksi näkökulmaksi luottamuksesta nousi se, että nähdäänkö HR-ammattilainen luotettava niin, että hänelle uskalletaan tulla puhumaan vaikeista asioista. Ystävyysuhteiden näkökulmasta erityisen huomioitavaa on se, että kokeeko henkilöstö luottamusta tulla puhumaan HR-ammattilaisella asioista, jotka koskevat sellaista henkilöä, jonka tiedetään olevan HR-ammattilaisen ystävä. Haastateltava, joka tästä kertoi, koki tärkeäksi olla luotettava kaikille niin, ettei hänen ystävyysuhteensa vaikuta työhön.

### **4.3 Yhteenveto tuloksista**

Tässä osiossa käydään yhteenvetona empiirisen analyysin havainnot. Tutkimusaiheiston analyysia lähestyttiin tutkimuskysymysten kautta. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin HR-

ammattilaisten kokemuksia tunnetyöstä. Havaintojen perusteella keskeisenä kokemuksena on, että HR-ammattilaiset kohtaavat työssään paljon emotionaalisia tilanteita. Näistä emotionaalisista tilanteista seuraa HR-ammattilaisten tekemää tunnetyötä, jota tehdään eri strategioiden kautta. Aineistosta nostettiin esiin strategioiksi itsensä hallinta, valmistautuminen, tunteiden säätely. Havaintojen perusteella tunnetyöllä koetaan olevan merkitystä työn tavoitteisiin pääsystä, ilmapiirin luomisessa ja onnistumisen kokemusten saamisessa. Empiirisestä analyysistä saatiin selville myös, että HR-ammattilaiset sekä kaipaavat että saavat tukea tunnetyöhön. Saadun tuen tapoja on tunteiden purkaminen vertaistuksessa, organisaation toimintamallit sekä organisaation avoimuus. Tunnetyö aiheuttaa myös haasteita HR-ammattilaisille. Näitä haasteita on sen vaikutus jaksamiseen, sopivan tunneilmaisun löytäminen sekä tasapainottelu tunneilmaisuuksiin liittyvien odotusten kanssa. Havainnoista nostettiin esiin myös tunneäly, joka koetaan merkitykselliseksi tekijäksi tunnetyössä, koska sen kautta tilanteiden lukutaito, muiden ihmisten tilanteiden ja tunteiden ymmärtäminen sekä organisaation tunnejohtaminen onnistuu helpommin.

Analyysin toisessa osiossa käsiteltiin HR-roolia HR-ammattilaisten kokemana ja siihen liittyviä asioita tunneilmaisun näkökulmasta. Analyysin pohjalta saatiin selville, että HR-ammattilaisiin kohdistuu monia odotuksia, jotka luokiteltiin: empaattiseksi tukijaksi, auttamisenhaluksi, hyvän ilmapiirin luojaksi, neutraaliksi ammattilaiseksi sekä esimerkilliseksi ilmaisijaksi. HR-rooliin kuuluu analyysin perusteella vahvasti myös se, että HR-ammattilainen on työnantajan edustaja, jonka rooliin kuuluu päätösten takana seisominen ja puolueettomana välittäjänä toimiminen. Analyysissä havaittiin myös HR-ammattilaisen roolin ja aseman muuttumista organisaation muutostilanteissa, joka koetaan haasteelliseksi tilanteeksi tunnetyön sekä muun työskentelyn kannalta. Analyysissä nostettiin esiin, että HR-rooliin kuuluu ristiriitoja, joita tulee HR-ammattilaisen oman tunteen ja roolin välillä sekä oman tunteen ja päätöksen välillä. Viimeisenä havaintona on HR-ammattilaisen rooliin liittyvä yksinäisyys, joka liittyy työssä käsiteltävään luottamukselliseen tietoon ja ystävyyssuhteiden luomiseen henkilöstön kanssa. Koko analyysissä saadut havainnot ovat koottuna alla olevaan taulukkoon 3.

**Taulukko 3.** Yhteenveto pro gradu -tutkimuksen tuloksista.

<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>Pääteema</b>	<b>Teeman sisältö</b>
HR-ammattilaisen kokemukset tunnetyöstä	Emotionaaliset tilanteet	Kuvaukset emotionaalisista tilanteista
	Tunnetyön strategiat	Itsensä hallinta
		Valmistautuminen
		Tunteiden säätely
	Tunnetyön merkitys	Työn tavoitteisiin pääsy
		Ilmapiirin luominen
		Onnistumisen kokemukset
	Tuki tunnetyössä	Purkaminen vertaistuksessa
		Organisaation toimintamallit
		Organisaation avoimuus
	Tunnetyön haasteet	Vaikutus jaksamiseen
		Sopivan tunnelmaisun löytäminen
		Tasapainottelu odotusten kanssa
	Tunneäly	Tilanteiden lukutaito
		Muiden ymmärtäminen syvemmin
Tunnejohtaminen		
HR-rooli HR- ammattilaisen kokemana	Tunneilmaisun odotukset HR-ammattilaiselle	Empaattinen tukija
		Auttamisenhalu
		Hyvän ilmapiirin luoja
		Neutraali ammattilainen
		Esimerkillinen ilmaisija
	Työnantajan edustajuus	Päätösten takana seisominen
		Puolueeton välittäjä
		Aseman muutos
	Emotionaaliset ristiriidat	Tunne vs. päätös
		Tunne vs. sääntö
	HR-ammattilaisten yksinäisyys	Luottamuksellinen tieto
		Ystävyyssuhteiden luominen

## 5 Keskustelu

HR-ammattilaisten tekemään tunnetyötä ja siihen liittyviä kokemuksia on tutkittu melko vähän aikaisemmin, mutta viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkimusta on tehty jonkin verran. Aikaisemmissa tutkimuksissa HR-ammattilaisten tunnetyötä on tarkasteltu erilaisista näkökulmista (ks. O'Brien & Linehan, 2018; Weeks ja muut, 2024; Linehan & O'Brien, 2019), mutta myös HR-rooli-odotusten kautta (O'Brien & Linehan, 2014). Tässä pro gradu -tutkimuksessa HR-ammattilaisten tunnetyötä tarkastellaan juuri rooli-odotusten kautta osana työroolia. Tunnetyö tässä pro gradu -työssä ymmärretään tunteiden säätelyksi vastauksena työpohjaisille emotionaalisille vaatimuksille osana rooliin kohdistuvia odotuksia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietoa HR-ammattilaisten tekemästä tunnetyöstä ja siihen liittyvistä kokemuksista osana työroolia. Tässä luvussa peilataan tutkimuksessa saatuja havaintoja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tarkastelu on jaettu kahteen osaan tutkimuskysymysten mukaan.

### 5.1 Tunnetyön kokemuksia HR-ammattilaisten näkökulmasta

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen empiirisiä havaintoja liittyen HR-ammattilaisten kokemuksiin tunnetyöstä, joita peilataan aikaisempaan tutkimukseen aiheesta. Jotta voidaan tarkastella HR-ammattilaisten tekemää tunnetyötä ja siihen liittyviä kokemuksia, joka on tämän pro gradu -tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys, on ensiksi ymmärrettävä HR-ammattilaisten kohtaamia emotionaalisia tilanteita. Tunnetyö nousee erityisesti keskiöön emotionaalisesti haastavissa tilanteissa. HR-ammattilaiset kohtaavat työssään emotionaalisia tilanteita muun muassa muutostilanteissa, konflikteja ratkaistaessa tai työkyvyn haasteisiin puuttuttaessa. Näihin yleisesti liittyy paljon tunteita, ja yleensä enemmän negatiivisia tunteita. Nämä havainnot tukevat aikaisempaa tutkimusta HR-ammattilaisten työssään kohtaamista tunteista (ks. O'Brien ja Linehan, 2018).

Tässä pro gradu -tutkimuksessa havaittiin, että työhön liittyy paljon myös positiivisia tunteita ja niiden kohtaamista. Tulosten perusteella näitä positiivisia tunteita pystytään ilmaisemaan melko aidosti, ilman tarkempaa tunteiden säätelyä tai miettimistä. Positiiviset tunteet ja niiden ilmaisu saatetaan tutkimuksessa saatujen havaintojen perusteella valjastaa työkaluksi omaan työhön. Positiivisella tunneilmaisulla pyritään täyttämään odotus siitä, että HR luo työyhteisöön hyvää ilmapiiriä ja positiivisuutta. Positiivisia tunteita sisältävää tunneyötä käytettiin myös sellaisissa tilanteissa, joissa yksittäistä työntekijää pitää kannustaa. Merkittävä havainto on myös työhön liittymättömien tunteiden kohtaaminen HR-työssä, kuten erilaiset perhetapahtumiin tai yksityiselämän tapahtumiin liittyvät tunteet. Tämä kuvaa hyvin aikaisempia havaintoja HR-ammattilaisten kohtaamien tunteiden laajasta kirjosta (O'Brien & Lineban, 2018).

Aikaisemmassa kirjallisuudessa tunneyön strategioina pidetään pintanäyttelyä ja syvänäyttelyä (Hochschild, 2012; Grandey, 2000). Tunneyötä voidaan tehdä myös ilmaisemalla aitoja tunteita (Ashforth ja Humphrey, 1993; Diefendorff ja muut, 2005). Tässä tutkimuksessa saatiin selville, että HR-ammattilaiset käyttävät tunneyön strategiana itsensä hallintaa, jota kuvattiin tehtävän esimerkiksi hengittelemällä tai ottamalla hetki rauhoittumiselle. Tämän voi ymmärtää olevan pintanäyttelyä, joka on reaktiosidonnainen strategia, jo muodostuneen tunteen hallintaan (Gross, 1998). Tässä siis haastateltavat kertovat, että heille on jo muodostunut jokin tunne, mutta he pyrkivät aktiivisesti rauhoittumaan niin, että se ei näy ulospäin muille. Tutkimustuloksissa toinen esiin nostettu strategia on itsensä säätely, jota kuvattiin tehtävän niin, että työtä haittaava tunne pyritään siirtämään sivuun tai keskitytään asian hyviin puoliin tai tunteisiin. Tätä voidaan pitää aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyinä syvänäyttelynä, jossa pyritään vaikuttamaan ilmaisun lisäksi subjektiiviseen kokemukseen (Côté, 2005). Tarkemmin sanottuna tämä on huomion suuntaamista tai poiskääntämistä sellaisiin asioihin, joka vaikuttaa tunnekokemukseen. Tämä on Grossin tunteiden säätelyn prosessin mallin mukaista ennakoivaa tunteiden säätelyä (Gross, 2015).

Tässä tutkimuksessa tunnetyön strategiana pidetään myös tapaa valmistautua erilaisiin skenaarioihin, jotta osataan varautua erilaisiin vastapuolen tunnereaktioihin. Tällaista tunnetyön strategiaa ei ole aiemmassa kirjallisuudessa mainittu. Tässä tutkimuksessa osa haastateltavista kokee sen kuitenkin tavaksi valmistautua emotionaalisiin tilanteisiin ja tehdä tunnetyötä, kun HR-ammattilainen miettii tunneilmaisuun ennakkoon jo ennen kuin menee tilanteeseen.

Kuten O'Brien ja Linehan (2018) tutkimuksessaan nostivat esiin, tunnetyö on keskeinen osa HR-työtä. Tässä pro gradu -tutkimuksessa havaittiin myös, että HR-ammattilaiset kokevat tunnetyön tärkeäksi työnsä kannalta. Tunnetyön tärkeydestä haastateltavat nostavat esiin sen, että se auttaa työn tavoitteisiin pääsyssä. Tämä on tärkeä huomio, koska tunnetyön määritelmässä keskeistä onkin se, että sitä tehdään työpohjaisten vaatimusten takia (Grandey ja muut, 2012). Tunnetyö auttaa HR-ammattilaisia muun muassa muutostilanteiden hallinnassa, vuorovaikutustilanteissa ja HR-politiikoiden jalkauttamisessa. Nämä tehtävät ovatkin hyvin tyypillisiä HR-työssä (Viitala, 2013, s. 24). Näissä tilanteissa ja tehtävissä on keskeistä hallita omia ja muiden tunteita, joten emotionaalista kyvykkyyttä tarvitaan päivittäisessä HR-työssä (O'Brien ja Linehan, 2018).

Työssä onnistuminen on tehtäväperustainen motiivi tehdä tunnetyötä (Bindl ja muut, 2022). Työssä onnistumista on myös se, että omalla tunneilmaisuella luodaan tiettyjä mielikuvia. Tällaisten mielikuvien luominen on tyypillistä niin työelämässä kuin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleisestikin (Groth ja muut, 2024). Tunnetyöllä voidaan edistää luottamuksen ja uskottavuuden ylläpitoa, joka on sellainen asia, mitä myös HR-ammattilaiselta odotetaan (Ulrich ja muut, 2013). Samanlaisia näkemyksiä saatiin myös tämän tutkimuksen tutkimustuloksista, eli HR-ammattilaiset kokevat tärkeäksi sen, että he luovat luottamuksellisia suhteita henkilöstöön.

Omassa työssä on tärkeää merkityksellisyys ja onnistumisen kokemukset. Tässä tutkimuksessa yksi haastateltava nosti esiin, että tunnetyö on merkittävä asia sen kannalta, että se tuo työhön energiaa ja merkityksellisyyttä. Vaikka yleisesti muissa

tutkimuksissa tunnetyö liitetään kuormittavaksi asiaksi (Hochschild, 2012; Zapf ja muut, 2001), kuitenkin joissakin tutkimuksissa tämän pro gradu -tutkimuksen havainnon lisäksi on huomattu, että tunnetyö, erityisesti syvänäyttely, lisää voimavaroja sen tuoman palkitsevuuden kautta (Hülshager ja Schewe, 2011). Tunnetyö tai yhden tämän tutkimuksen informantin käyttämä termi tunnetaituruus voi olla myös hyvin palkitsevaa samaan aikaan kuin se haastaa.

Kuten äsken todettiin, tunnetyö voi kuormittaa tai aiheuttaa jopa emotionaalista uupumista (Hochschild, 2012; Zapf ja muut, 2001). Tässä tutkimuksessa haastateltavat eivät nostaneet esiin suoraan sitä, että he kokisivat tunnetyön tai tunteiden esittämisen mitenkään erityisen kuormittavaksi. Yksi haastateltava koki sinällään raskaaksi tunteiden esittämiseen vaadittavan ponnistelun, mutta hänen näkemyksensä mukaan sitä oli vaikea erotella yleisestä työväsymyksestä. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että haastateltavat kokevat työn emotionaaliset vaatimukset ajoittain kuormittaviksi, jos työssä kohdatut negatiiviset tunteet jäävät vaivaamaan mieltä. Tämä on merkittävä havainto, koska kuten yksi haastateltava totesi, pitkittyessään tai kertyessään työn emotionaaliset vaatimukset ovat kuormittavia. Muissa tutkimuksissa on myös selkeästi havaittu se, että liialliset ja pitkään jatkuneet työn emotionaaliset vaatimukset lisäävät riskiä emotionaaliselle uupumukselle (Demerouti ja muut, 2001).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan liialliset vaatimukset yhdistettynä vähäisiin voimavaroihin aiheuttavat uupumista (Demerouti ja muut, 2001). Jos mietitään tässä tutkimuksessa esiin nousseita voimavaroja tai tukea, mitä työntekijöillä on tunnetyön ja emotionaalisten tilanteiden varalle, keskiöön nousi vertaistuki ja mahdollisuus purkaa omia tunteita luottamuksellisesti. O'Brien ja Linehan (2018) havaitsivat saman asian omassa tutkimuksessaan, eli HR-ammattilaiset etsivät tukea kollegoilta, jotta voivat ventiloida omia tunteitaan. Puolestaan Weeks ja muut (2024) havaitsivat, että sosiaalinen tuki on tärkeä tukikeino, jolla voidaan vähentää tunnetyöhön liittyvää kuormitusta. Tätä voidaan pitää yhtenä voimavarana, joka auttaa jaksamaan työn emotionaalisten vaatimusten kanssa. Tunteiden purkaminen

vertaistuessa on sosiaalinen voimavara. Tämän pro gradu -tutkimuksen perusteella keskeisiksi organisatorisiksi voimavaroiksi on havaittu tunnetyötä tukevat toimintamallit ja organisaation avoimuus. Selkeät toimintamallit luovat ohjeita, minkä rajoissa saa ja voi toimia. Avoimuus mahdollistaa paremmin vaikeista tunteista puhumisen ja tunteiden näyttämisen aidosti, mikä vähentää työntekijää kuormittavaa tunteiden peittelyä ja esittämistä.

Sosiaalisten ja organisatoristen voimavarojen lisäksi on myös psykologisia voimavaroja (Demerouti ja muut, 2001). Psykologisena voimavarana voidaan pitää tunneälyä, joka on sellainen kyvykkyys, jonka haastateltavat nostivat tärkeäksi asiaksi omassa työssään ja tunnetyössä. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että tunneälykkyys koetaan tärkeäksi kyvyksi, koska HR-työssä täytyy pystyä ymmärtämään erilaisia tilanteita ja ihmisten tunnetiloja. Tämä havainto tunneälystä voimavarana tukee aikaisempaa tutkimusta (Bakker & Vries, 2021). Ylipäättänsä kokemukset siitä, että tunneälykkyudesta on hyötyä tunnetyössä ja emotionaalisissa tilanteissa on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Goleman, 1999; Jordan ja muut, 2002). Mielenkiintoinen löydös tässä tutkimuksessa on myös yhden haastateltavan esiin nostama tunnejohtaminen osana HR-työtä. Hänen rooliinsa kuuluu omien tunteiden säätelyn ja tunnetyön lisäksi tunnejohtaminen laajemmalla tasolla, eli hän roolissaan ohjaa myös muiden tunnetyötä. Tätä tapahtuu esimerkiksi esihenkilöiden koulutuksessa ja tukemisessa. Toisin sanoen, kun HR-ammattilainen suunnittelee ja tekee esihenkilötyön kehittämistä, hän ottaa huomioon myös sen, että kehitetään esihenkilöiden tunnetaitoja ja tunnetyön osaamista. Osaamisen johtaminen ja johtamisen kehittäminen on keskeinen osa HR:n tehtäväkenttää (Viitala, 2013, s. 24). Näin ollen voidaan päätellä, että HR-ammattilaisten työn kuvaan voi kuulua myös muiden tunnetaitojen kehittäminen ja johtaminen.

## **5.2 HR-rooli odotukset**

Tämän pro gradu -tutkimuksen toinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, minkälaisia tunnetyöhön liittyviä rooli odotuksia HR-ammattilaisiin kohdistuu heidän itsensä

kokemana. Saatujen tulosten avulla saatiin syvennettyä ymmärrystä HR-rooliin liittyvistä tunnetyön rooliodotuksista ja saadut havainnot kuvaavat HR-roolia monipuolisesti. O'Brien ja Linehan (2014) omassa tutkimuksessaan erittelivät eri rooleja HR-ammattilaisille tunneilmaisun näkökulmasta. Yhtenä heidän esittämäänään roolina oli ammattimaisuus, johon kuuluu liian voimakkaiden tunteiden piilottaminen. Tämä on yhtenäistä tässä tutkimuksissa saatujen havaintojen kanssa, sillä tulosten perusteella HR-ammattilaiset kokevat heiltä odotettavan neutraalia ammattimaisuutta. Tässä tutkimuksessa se nähdään ammattimaisuutena niin, että asioihin suhtaudutaan asialähtöisesti ja puolueettomasti, eikä liian vahvoja tunteita ilmaista. Ja, jos jotain ilmaistaan, niin ilmaistaan ennemmin positiivisia tunteita. Tämä näkemys on yhtenäinen Weeks ja muiden (2024) havainnon kanssa siitä, että HR-ammattilaisten ilmaisusäännöt ovat tältä osin samankaltaisia kuin organisaation ulkopuolisten asiakkaiden kanssa työskentelevillä henkilöillä.

Muitakin yhtenäisyyksiä löytyi O'Brienin ja Linehanin (2014) tutkimuksessa tekemään roolitukseen HR-ammattilaisten tekemästä tunnetyöstä. Heidän mukaansa HR-ammattilaisen rooliin kuuluu rakentaa hyvää ilmapiiriä ja tukea henkilöstöä empaattisesti, joka havaittiin myös tässä pro gradu -tutkimuksessa. Yhteneväinen havainto O'Brienin ja Linehanin (2014) tutkimuksen kanssa on myös se, että HR-ammattilaisilta odotetaan empaattista tukea ja hyvän ilmapiirin luomista. Molempien tutkimuksen tulosten perusteella nämä koetaan tärkeiksi asioiksi HR-roolissa.

Tässä tutkimuksessa saaduissa tuloksissa huomattiin myös, että HR-ammattilaiset kokevat vastuuta siitä, että heidän pitää näyttää esimerkkiä työpaikalla. Tästäkin on aikaisemmissa tutkimuksissa havaintoja. O'Brien ja Linehan (2014) totesivat tutkimuksessaan, että HR-rooliin kuuluu toimia osittain myös emotionaalisenä ja moraalisenä esikuvana, joka omalla toiminnallaan määrittää ja viestii organisaation ilmaisusääntöjä ja arvoja. Tämän havainnon perusteella voidaan pohtia HR-ammattilaiseen kohdistuvia paineita siitä, että heidän pitää olla esimerkillisiä ja niin sanotusti täydellisiä työntekijöitä organisaatiossa. Osan haastateltavien vastauksista

pystyy tulkitsemaan, että HR-ammattilaisiin kohdistuvat säännöt työpaikalla on muita tiukemmat, niin tunneilmaisun osalta, mutta myös muun toiminnan osalta.

Rooliodotuksilla tarkoitetaan käsityksiä ja uskomuksia rooliin kuuluvista asioista, mikä muodostuu sosiaalisesti erilaisten vihjeiden ja epäsuoran palautteen kautta (Katz ja Kahn, 1976, s. 174). Rooliodotukset ovat sosiaalinen konstruktio, ja ne voivat olla hyvinkin tiedostamattomia käsityksiä ja oletuksia. Tämä näkyy saaduissa tuloksissa, sillä haastateltavien oli vaikea tulkita heihin kohdistuvia odotuksia. Etenkin kuin he kokevat monien odotuksien olevan tilannekohtaisia. Tärkeä huomio kuitenkin on se, että monet HR-ammattilaisiin kohdistuvat odotukset tulevat ammattiroolista ja heidän itse itselleen asettamista odotuksista. Nämä ovat myös sellaisia odotuksia, joita HR-ammattilaiset kokevat tärkeäksi täyttää. Tämä voidaan tulkita oman ammatti-identiteetin vahvistamiseksi. Ammattirooliin liittyviin rooliodotuksiin vastaaminen vahvistaa omaa ammatti-identiteettiä (Katz & Kahn, 1976, s 179). Useampi haastateltava totesi, että heitä ei varsinaisesti valvota tunneilmaisun osalta, vaan he noudattavat ilmaisusääntöjä, koska haluavat täyttää omat odotuksensa itselleen ja olla sitä kautta hyviä työssään. Tämä on poikkeavaa Hochschildin (2012) alkuperäisen tutkimuksen ja näkemyksen kanssa, koska hänen mukaansa tunnetyön määritelmään kuuluu se, että työnantaja valvoo tunnetyötä jollain tavalla.

Tutkimuksessa saaduissa tuloksissa HR-rooli työnantajan edustajana on mielenkiintoinen. Haastateltavilla on yhtenäinen ja selkeä käsitys siitä, että HR on työnantajan edustaja. Vaikka monessa asiassa HR ajaa työntekijöiden etua, kuten hyvinvointia, turvallisuutta ja hyvää johtamista, kuitenkin loppujen lopuksi HR on työnantajan edustaja. Aikaisemmissa tutkimuksissa HR-roolia on kuvattu ristiriitaiseksi ja paradoksaaliseksi, koska HR:ssä toiminnan tavoitteet voi olla keskenään ristiriitaisia (Podgorodnichenko ja muut, 2020; Rynes, 2004). Tämä paradoksaalisuus löytyy myös tämän tutkimuksen tuloksista, eli haastateltavat tunnistivat sen, että monessa arkisessa tilanteessa ajetaan henkilöstön etua, jota henkilöstö HR-ammattilaiselta odottaakin. HR-ammattilainen on kuitenkin ennen kaikkea työnantajan edustaja ja työnantajan

tavoitteet menevät henkilöstön edelle. Tämä monien ristiriitaisten odotusten kohdistuminen HR-ammattilaiseen näkyy myös siinä, että HR toimii monissa tilanteissa puolueettomana välittäjänä esimerkiksi henkilöstön konfliktitilanteissa tai välittäjänä työntekijän ja työnantajan välillä. Tämä havainto selventää HR-ammattilaisen roolia organisaatiossa, sillä se kuvaa hyvin sitä, että HR-ammattilainen on monesti tasapainottelemassa monien toimijoiden välissä ja pyrkii löytämään sopivan ratkaisun kaikille.

HR-ammattilaisten kertomat kokemukset yksinäisyydestä on sellainen havainto tässä tutkimuksessa, mistä ei löytynyt aikaisempaa tutkimusta. Tulosten perusteella haastateltavat kokevat HR-roolin osittain yksinäisenä organisaatiossa. Tämä näkyy siinä, kenen kanssa HR-ammattilainen voi omasta työstään puhua, kun asiat ovat luottamuksellisia. Luottamuksellisuus on osittain huomioitu kirjallisuudessa. O'Brien ja Linehan (2018) sivusivat tutkimuksessaan sitä, että HR-ammattilaiset eivät voi puhua työstään kaikille ja että työssä käsiteltävät luottamukselliset asiat haittaavat tuen hakemista. Toinen huomio HR-työn yksinäisyydessä liittyy ystävyysuhteiden luomiseen. Tästäkään ei löytynyt mainintoja niissä aikaisemmissa tutkimuksissa, joita tarkasteltiin kirjallisuuskatsausta varten. Aikaisemmista tutkimuksista voidaan kuitenkin nähdä syitä tälle HR-ammattilaisten kokemalle yksinäisyydelle. HR-ammattilaisen odotetaan olevan puolueettomia ja objektiivisia (O'Brien & Linehan, 2014). Tämän pro gradu -tutkimuksen tulokset selittävät, mitä tästä voi seurata. HR-ammattilaiset ovat joutuneet miettimään sitä, vaikuttaako ystävyystyminen työntekijöiden kanssa siihen, kuinka luotettavaksi, ammattitaitoiseksi tai puolueettomaksi HR-ammattilainen nähdään henkilöstön silmin. Jos HR-ammattilainen ajattelee, että syvät ystävyysuhteet muun henkilöstön kanssa voi vahingoittaa hänen ammattimaisuuttaan ja objektiivisuuttaan, voi HR-ammattilainen kokea työssä yksinäisyyttä. Tämä on kiinnostava havainto siltä osin, että HR-työhön liittyy jo muutenkin paljon ristiriitoja sen ristiriitaisten tavoitteiden vuoksi. Tästä voidaan päätellä, että HR-ammattilaisen työ voi olla ristiriitaista ja tasapainottelua vaativaa niin tehtävätasolla, mutta myös sosiaalisella tasolla.

Haastateltavien mukaan HR-työhön liittyy ristiriitoja. Tässä tutkimuksessa nostettiin esiin ristiriita oman tunteen ja tehdyn päätöksen välillä. Ristiriita syntyy siis siitä, että oma tunnekokemus sanoo toista, kun tehtävä päätös sanoo toista. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa HR-ammattilainen voi kokea vahvoja empatian tai vääryyden kokemuksia, mutta HR-ammattilaisen on kuitenkin toimittava työnantajan päätöksen mukaan. Tässä esimerkiksi HR-ammattilaiselta henkilöstö odottaa empatiaa ja auttamista, mutta hänen mahdollisuutensa ilmaista näitä tunteita ovat rajalliset, koska samaan aikaan työnantajalla on odotuksia HR-ammattilaista kohtaan. Tätä voidaan pitää ristiriitana kahden odotuksen välillä, joka on yksi Katzin ja Kahnin (1976, s. 184–185) erittelemistä rooliristiriidoista.

Toinen tässä tutkimuksessa tunnistettu rooliristiriita on samankaltainen, ristiriita muodostuu tässä vaan oman tunteen ja säännön välillä. Esimerkiksi laki tai organisaation säännöt voivat edellyttää tiettyä toimintaa, vaikka se olisi ristiriidassa HR-ammattilaisen omien tunteiden kanssa. Nämä tutkimuksen esiin nostamat ristiriidat voidaan toisaalta tulkita myös emotionaaliseksi dissonanssiksi. Emotionaalisella dissonanssilla tarkoitetaan sitä, että ihminen esittää tunteita, joita ei oikeasti tunne, jolloin näiden välillä on ristiriita (Zapf, 2001). Tutkimuksessa esiin tulleet ristiriidat voidaan tulkita emotionaaliseksi dissonanssiksi siltä osin, että tilanteisiin liittyy HR-ammattilaisen henkilökohtainen tunne, jota hän ei voi täysin ilmaista, koska hänen pitää toteuttaa tehtyä päätöstä ja noudattaa sääntöjä.

## 6 Johtopäätökset

Pro gradu -tutkimuksen lopuksi tässä luvussa esitetään johtopäätökset vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset tulevaisuuden tutkimuksiin.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää HR-ammattilaisten kokemuksia tunnetyöstä osana heidän rooliaan. HR-ammattilaisten näkökulmasta tutkimusta tunnetyöstä on suhteellisen vähän, erityisesti Suomen kontekstissa. Tämä tutkimus pyrki lisäämään myös ymmärrystä ja tietoa HR-ammattilaisten kokemista emotionaalisista haasteita ja niiden hallinnasta tunnetyön kautta. Pro gradu -tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Minkälaisiksi HR-ammattilaiset kokevat tunnetyön omassa työssään? Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että HR-ammattilaiset kohtaavat työssään emotionaalisesti haastavia tilanteita ja tunnetyö on keskeinen työkalu työn suorittamisessa. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää suurempaan joukkoon, koska tutkimuksen aineisto on niin pieni. Tulokset HR-ammattilaisten kokemuksista emotionaalisesti haastavista tilanteista ja tunnetyöstä on kuitenkin yhtenäisiä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen (ks. O'Brien ja Linehan, 2014; O'Brien ja Linehan, 2018; Weeks, 2024).

Tutkimukseen osallistuneiden kokemusten mukaan tunnetyössä keskeistä on omien tunteiden hallinta sekä säätely. Tämä koetaan erityisen tärkeänä, jotta omassa työssä onnistuttiin. Tutkimuksessa saatiin selville myös, että tunnetyö koetaan ajoittain haasteellisena, koska HR:ään kohdistuvat odotukset ovat ristiriitaisia ja HR-ammattilaisten kohtaamat tilanteet vaativat heiltä tilannetajua, tasapainottelua ja hyviä tunnetaitoja. Toisaalta haastateltavat kokevat pääasiassa olevansa taitavia hallitsemaan työnsä emotionaalisen puolen, mihin tunneälykyys nostettiin keskeiseksi ominaisuudeksi. HR-ammattilaiset tässä tutkimuksessa kokivat vertaistuen olevan tärkeä

asia, joka auttaa työn emotionaalisissa haasteissa ja niiden purkamisessa. Näistä voidaan päätellä, että haastateltavien kokemuksen mukaan HR-työ on emotionaalisesti vaativaa ja työssä on eduksi tunneälykyys, jotta työssä tarvittavaa tunnetyötä voidaan tehdä onnistuneesti erilaisissa tilanteissa.

Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä tässä työssä oli: Minkälaisia tunnetyön rooliodotuksia HR-ammattilaiset itse kokevat oman työnsä suhteen? Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella HR-ammattilaisen odotetaan olevan organisaatiossa sellainen henkilö, joka on helposti lähestyttävä tukihenkilö, joka suhtautuu empaattisesti työntekijöiden asioihin ja luo ympärilleen hyvää ilmapiiriä. Toisaalta tarvittaessa HR-ammattilaiselta odotetaan neutraaliutta ja luotettavuutta. Tuloksista voidaan päätellä, että HR-ammattilaiseen kohdistuu kovia paineita ja odotuksia. Ensinnäkin siitä, että HR-ammattilaiset kokevat, että heiltä odotetaan esimerkillistä toimintaa organisaatiossa. Toiseksi heidän odotetaan olevan samaan aikaan työntekijän puolella, mutta loppujen lopuksi työnantajan edustaja, joka seisoo vaikeidenkin päätösten takana. Työnantajan edustajuus on tässä tutkimuksessa keskeinen havainto, joka havainnollistaa HR-roolin ristiriitaisuutta ja tasapainottelua eri tavoitteiden välillä.

Työnantajan edustajuudesta voidaan tehdä johtopäätös, että se on yksi ristiriitojen lähde. Tutkimuksessa esiin tulleiden havaintojen perusteella, HR-rooliin kuuluu monenlaisia ristiriitoja. Näitä on tunnetyön näkökulmasta HR-ammattilaisen omien tunteiden välinen ristiriita suhteessa tehtyyn päätökseen tai olemassa olevaan sääntöön. HR-ammattilaisten näkemyksen mukaan heiltä odotetaan nimenomaan päätösten takana seisomista sekä esimerkillisyyttä ja luotettavuutta siinä, että asiat hoidetaan oikein. Keskeinen havainto on myös HR-rooliin liitetty yksinäisyys. Tästä ei löytynyt aikaisempaa tutkimusta, mutta HR-työhön kuuluu luontaisesti arkaluonteiset tiedot, sekä tässäkin tutkimuksessa esiin tullut objektiivisuus. Tämän seurauksena HR-ammattilainen joutuu pohtimaan sitä, minkälaisia sosiaalisia suhteita voi työyhteisössä luoda. Tämän perusteella voidaan päätellä, että HR-ammattilaisen rooli organisaatiossa on

omanlaisensa ja siihen liittyy sellaisia puolia, joita ei välttämättä muissa ammateissa samanlaisena tule esiin.

Lyhyenä yhteenvetona tässä tutkimuksessa saatiin lisättyä ymmärrystä siitä, miten HR-ammattilaiset tekevät tunnetyötä, mikä sen merkitys on HR-työn tekemisessä sekä saatiin lisätietoa kokemuksista ja tuntemuksista, mitä HR-työhön liittyy tunnetyön osalta. Lisäksi tutkimus avasi HR-rooliin kohdistuvia moninaisia ja ajoittain keskenään ristiriitaisia odotuksia, sekä sitä, minkälainen HR-ammattilaisen rooli on organisaatiossa. Tutkimuksen havainnoista käy ilmi, että usein HR:n rooli organisaatiossa on tukea ja auttaa henkilöstöä arjen kysymyksissä ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Tästä tulee ajatus siitä, että HR-ammattilainen on organisaatiossa ihmisten asialla. Kuitenkin, kuten tässä tutkimuksessa kävi myös ilmi, HR-ammattilainen on monesti paikalla vaikeissa tilanteissa, kun työntekijän ja työnantajan intressit ovat ristiriidassa tai joudutaan tekemään työntekijöiden kannalta ikäviä asioita. Tällöin HR-ammattilainen asemoituu vahvasti työnantajan taakse. Tämä herättää kysymyksen siitä, että onko HR-ammattilainen henkilöstön vai työnantajan edustaja. Kuitenkaan välttämättä ei tarvitse valita henkilöstön ja työnantajan edustajuuden välillä, eivätkä ne poissulje toisiaan. Kuten yksi haastateltavakin totesi, että työnantajan etu on myös työntekijän etu, vaikka aina ei siltä päällimmäiseksi vaikuttaisikaan.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitukset**

Tässä tutkimuksessa on muutamia rajoituksia. Tämän tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää sitä, kun haastatteluissa selvisi se, että tunnetyö ei ollut käsitteenä kovinkaan tuttu haastateltaville, vaikka se käsitteen kertomisen jälkeen tunnistettiin arjessa tutuksi ilmiöksi. Tunnetyö myös sekoittui helposti haastateltavien puheessa tunteiden säätelyyn, tunneälykkyyteen ja tunnetaitoihin. Tämä on otettava huomioon arvioitaessa sitä, kuinka tarkasti haastateltavat ovat ilmiöstä puhuneet ja mistä saadut tulokset sitten todellisuudessa kertovat. Moni haastateltava totesi haastatteluissa myös, että tunnetyö ja työn emotionaalinen puoli on sellainen asia, mitä ei kovinkaan usein aktiivisesti mieti,

joten voidaan myös pohtia sitä, kuinka kattavia vastauksia tutkimuksessa on saatu tämän takia. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin tavoitteena syvällisen tiedon saamiseen (Puusa & Julkunen, 2020, s. 195). Tässä tutkimuksessa haastateltavilta ei edellytetty valmistautumista ennakoon, mikä on voinut joltain osin johtaa siihen, että haastatteluissa vastauksen on jääneet lyhyemmiksi ja pintapuolisemmiksi. Lisäksi pitää huomioida sitä, kuinka helposti haastateltavat tunnistivat omasta työstään emotionaalisesti haastavia tilanteita ja tekemäänsä tunnetyötä.

Tunnetyöhön vaikuttaa esimerkiksi sukupuoli, kulttuuri ja toimintasektori (Humphrey, 2021). Tässä tutkimuksessa toimialaa ei määritelty mitenkään ja haastateltavat kertoivat kokemuksia koko uransa ajalta, joka voi sisältää useita eri organisaatioita ja toimialoja. Koska tunnetyöhön vaikuttaa organisaation ilmaisusäännöt, on mahdollista, että kokemukseen HR-ammattilaisten ilmaisusäännöistä ja odotuksista on vaikuttanut se, minkälaisissa organisaatioissa henkilö on työskennellyt. Koska tunteiden ilmaisu on kulttuurisidonnaista ja tunteiden ilmaisu on sosiaalinen konstruktion (Fineman, 2003), huomioitavaa on myös se, että kaikki tässä työssä käytetty aikaisempi tutkimus ja sen pohjalta tehty synteesi pohjautuu muualla kuin Suomessa tehtyyn tutkimukseen. Suurin osa tässä pro gradu -tutkimuksessa käytetystä aikaisemmasta tutkimuksesta on tehty kuitenkin länsimaisessa kontekstissa, joten aikaisempi kirjallisuus on osittain sovellettavissa Suomen kontekstiin, koska Suomi kuuluu länsimaihin.

Yksi rajoitus tässä tutkimuksessa on se, että koska tutkimusta tunnetyöstä HR-näkökulmasta on suhteellisen vähän, on tässä työssä suurelta osin hyödynnetty kirjallisuutta, jonka tutkimus on kohdistunut eri toimialoille ja töihin, kuten palvelualoille tai asiakaspalveluun. Humphrey (2021, s. 434) toteaa, että tunnetyön tutkimuksessa pitäisi keskittyä nimenomaan eri aloihin ja töihin, jotta huomioon tulee kyseisen työn ominaispiirteet. Toisin sanoen siis tämän pro gradu -tutkimukseen sovellettu aikaisempi teoria ei ole täysin ottanut huomioon HR-työn erityispiirteitä. Tunnetyön näkökulmasta HR-työn erityispiirteitä on esimerkiksi se, että kohtaamiset sisäisten asiakkaiden kanssa

on pitkäkestoisia (Weeks ja muut, 2024) sekä se, että HR-työssä on paljon ristiriitaisia tavoitteita (Podgorodnichenko ja muut, 2020).

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa tarkastellaan jatkotutkimusehdotuksia, joita nousi esiin tämän pro gradu - tutkimuksen myötä. Tunnettyötä on tutkittu HR-ammattilaisten näkökulmasta melko vähän, joten lisää tutkimusta tarvitaan aiheesta yleisesti. Kuten tämäkin tutkimus, myös muut aikaisemmat tutkimukset on tehty laadullisilla tutkimusmenetelmillä (ks. O'Brien & Linehan, 2014; 2018; Linehan & O'Brien, 2019; Weeks ja muut, 2024.) Hyödyllistä olisi tutkia aihetta myös määrällisesti, jotta saataisiin monipuolisempaa tietoa HR-ammattilaisten tekemästä tunnettyöstä. Määrällisellä tutkimuksella voitaisiin selvittää HR-ammattilaisten tekemän tunnettyön tyyppillisyyttä, kun tutkimustuloksia voidaan yleistää isompaan joukkoon. Tämä auttaisi tilastollisesti todentamaan sitä emotionaalista työtä, mitä HR-ammattilaiset organisaatiossa tekevät. HR-ammattilaisten tekemä tunnettyö on merkittävää, joten tulevaisuuden tutkimus voisi kohdistua myös sen tuomaan lisäarvoon niin itse HR-työssä, mutta myös koko organisaatiotasolla, eli miten HR-ammattilaisten tekemä tunnettyö vaikuttaa organisaation tunneilmastoon ja tunnejohtamiseen.

Tutkimusta HR-ammattilaisten tekemästä tunnettyöstä tarvittaisiin lisää myös ilmaisusääntöjen kulttuurisidonnaisuuden näkökulmasta. Kuten todettu, tunteiden ilmaisusäännöt ovat kulttuurisidonnaisia, mutta myös organisaatiosidonnaisia (Ashforth & Humphrey, 1993). Aihetta voisi tutkia esimerkiksi siitä näkökulmasta, että miten HR-ammattilaisten tunnettyö eroaa erilaisten organisaatioiden tai toimialojen välillä. Lisäksi voitaisiin perehtyä siihen, minkälaisia kokemuksia HR-ammattilaisilla on siitä, että he vaihtavat työpaikkaa erilaisten organisaatioiden välillä. Selvityksen kohteena voisi olla esimerkiksi se, että miten erilaisiin ilmaisusääntöihin ja tunnettyön tapoihin sopeudutaan ja opitaan.

HR-työssä on ominaispiirteitä, joiden osalta se poikkeaa muista ammateista. Keskeisin näistä on HR:ään kohdistuva ristiriitaisuus työntekijän ja työnantajan välillä. Tämä on sellainen teema, jota olisi tärkeää tutkia lisää. Tämän tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että työntekijän ja työnantajan odotusten välillä tasapainottelu on haastavaa. Tässä tutkimuksessa selvitettiin HR-ammattilaisten itsensä kokemina näitä odotuksia. Nämä koetut odotukset voivat olla melko subjektiivisia ja pohjautua vain henkilön omiin ajatuksiin. Näin ollen lisätutkimusta voisi tehdä selvittäen, mitä työnantaja ja henkilöstö ajattelevat HR-ammattilaisten tunnetyöstä, ja mitä he odottavat siltä esimerkiksi emotionaalisesti vaikeissa tilanteissa. Lisäksi tämä tutkimus toi esiin mielenkiintoiset näkökulmat HR:n yksinäisyydestä ja työnantajan edustajuudesta. Mielenkiintoista olisi tutkia myös organisaation sosiaalisia suhteita HR-ammattilaisen näkökulmasta. Esimerkiksi tulevaisuuden tutkimus voisi keskittyä siihen, minkälaiset sosiaaliset suhteet ovat merkityksellisiä HR-työn hoitamisessa onnistuneesti.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa ja P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Gaudeamus.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88–115. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
- Ashkanasy, N., Troth, A., Lawrence, S. & Jordan, P. (2017). Emotions and emotional regulation in HRM: A multi-level perspective. Teoksessa R. Buckley, A. Wheeler & J. Halbesleben (toim.) *Research in personnel and human resources management*, (s. 1–52). Emerald Publishing Limited.
- Atkinson, W. (2025). Field theory, role theory and role conflict: Reappropriating insights from the past. *Journal of Classical Sociology*, 25 (1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/1468795X231208456>
- Bakker, A. B. & Vries, J. D. de. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34 (1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barger, P. B. & Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1229–1238. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478695>
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Sonnentag, S. & Stride, C. B. (2022). Managing your feelings at work, for a reason: The role of individual motives in affect regulation for performance-related outcomes at work. *Journal of Organizational Behavior*, 43 (7), 1251–1270. <https://doi.org/10.1002/job.2628>
- Buckner, J. E. & Mahoney, K. T. (2012). Individual differences and emotional labor: An experiment on positive display rules. *Personality and Individual Differences*, 53 (3), 251–256. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.028>

- Chen, K., Chang, C. & Wang, C. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76 (part A), 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.006>
- Côté, S., Fleef, G. van & Sy, T. (2012). The social effects of emotion regulation in organizations. Teoksessa A. Grandey, J. Diefendorff & D. Rupp (toim.), *Emotional Labor in the 21<sup>st</sup> Century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*, (s. 79–100). Taylor & Francis Group.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effect of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30 (3), 509–530. <https://doi.org/10.2307/20159142>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 339–357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Diefendorff, J. M., Greguras, G. & Fleenor, J. (2016). Perceived Emotional Demands–Abilities Fit. *Applied Psychology*, 65 (1), 2–37. <https://doi.org/10.1111/apps.12034>
- Dierdorff, E. C. & Morgeson, F. P. (2007). Consensus in Work Role Requirements: The Influence of Discrete Occupational Context on Role Expectations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1228–1241. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.5.1228>
- Duarte, J., Berthelsen, H. & Owen, M. (2020). Not All Emotional Demands Are the Same: Emotional Demands from Clients' or Co-Workers' Relations Have Different Associations with Well-Being in Service Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (21), 7738, <https://doi.org/10.3390/ijerph17217738>
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. SAGE Publications Ltd.

- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M. & Grandey, A. A. (2023). The acceleration of emotional labor research: Navigating the past and steering toward the future. *Personnel Psychology*, 76 (2), 511–545. <https://doi.org/10.1111/peps.12576>
- Gilsa, L. von, Zapf, D., Ohly, S., Trumpold, K. & Machowski, S. (2014). There is more than obeying display rules: Service employees' motives for emotion regulation in customer interactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (6), 884–896, <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.839548>
- Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Otava.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M. & Rupp, D. E. (2012). Bringing Emotional Labor into Focus: A Review and Integration of Three Research Lenses. Teoksessa A. Grandey, J. Diefendorff & D. Rupp (toim.), *Emotional Labor in the 21<sup>st</sup> Century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. Taylor & Francis Group.
- Grandey A. A. & Melloy, R. C. (2017). The State of the Heart: Emotional Labor as Emotion Regulation Reviewed and Revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 407–422. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000067>
- Grandey, A. A. & Sayre, G. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28 (2), 131–137. <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 224–237. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Gross, J. J. (2012). Conceptualizing emotional labor: An emotion regulation perspective. Teoksessa A. Grandey, J. Diefendorff & D. Rupp (toim.), *Emotional Labor in the 21<sup>st</sup> Century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*, (s. 288–294). Taylor & Francis Group.

- Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects. *Psychological Inquiry*, 26 (1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
- Groth, M., Bindl, U. K., Wang, K. & Kleef, G. A. van. (2024). How social roles shape interpersonal affect regulation at work. *Organizational Psychology Review*, 14 (1) 25–88. <https://doi.org/10.1177/20413866231208048>
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC*. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus.
- Hochschild, A. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Hsieh, H. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hülshager, U. R. & Schewe, A. F. (2011). On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Humphrey, N. M. (2021). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration*, 101 (2), 422–446. <https://doi.org/10.1111/padm.12818>
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (6), 749–769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- Jordan, P. J., Askanasy, N. M. & Hartel, C. E. J. (2002). Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity. *Academy of Management Review*, 27 (3), 361-372. <https://doi.org/10.2307/4134384>
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1967). *The Social Psychology of Organizations* (3. painos). John Wiley & Sons, inc.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Herda, D. N., Pandey, A. & Lauck, J. R. (2021). Customer Injustice and Employee Performance: Roles of Emotional Exhaustion, Surface Acting, and Emotional Demands–Abilities Fit. *Journal of Management*, 47 (3), 654–682. <https://doi.org/10.1177/0149206319869426>

- Linehan, C. & O'Brien, E. (2017). From Tell-Tale Signs to Irreconcilable Struggles: The Value of Emotion in Exploring the Ethical Dilemmas of Human Resource Professionals. *Journal of Business Ethics*, 141 (4), 763–777. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-016-3040-y>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52 (1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197–215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543–1567. <https://doi.org/10.2307/256798>
- Nummenmaa, L. (2010). *Tunteiden psykologia*. Tammi.
- O'Brien, E. & Linehan, C. (2014). A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role. *Journal of Management Studies*, 51 (8), 1257–1285. <https://doi.org/10.1111/joms.12098>
- O'Brien, E. & Linehan, C. (2018). The last taboo?: surfacing and supporting Emotional Labour in HR work. *The international journal of human resource management*, 29 (4), 683–709. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184178>
- O'Brien, E. & Linehan, C. (2019). Problematizing the authentic self in conceptualizations of emotional dissonance. *Human relations*, 2019, 72 (9), 1530–1556. <https://doi.org/10.1177/00187267188091>
- Parke, M. & Seo, M. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42 (2), 334–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F. & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30 (3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa ja P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189–201). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa ja P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa ja P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.
- Rabenu, E. & Baruch, Y. (2025). Cyborging HRM theory: from evolution to revolution – the challenges and trajectories of AI for the future role of HRM. *Personnel Review*, 54 (1), 174–198. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2024-0111>
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management review*, 12 (1), 23–37. <https://doi.org/10.2307/257991>
- Reay, T. & Goodrick, E., Waldorff, S. B. & Casebeer, A. (2017). Getting Leopards to Change their Spots: Co-creating a New Professional Role Identity. *Academy of Management Journal*, 60 (3), 1043–1070. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0802>
- Rivera, J. de & Páez, D. (2007). Emotional Climate, Human Security, and Cultures of Peace. *Journal of Social Issues*, 63 (2), 233–253. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1540-4560.2007.00506.x>
- Rynes, S. (2004). Where Do We Go From Here?: Imagining New Roles for Human Resources. *Journal of Management Inquiry*, 13 (3), 203–213. <https://doi.org/10.1177/1056492604268202>
- Santos, A., Mustafa, M. J. & Gwi, T. C. (2015). Trait emotional intelligence, emotional labour, and burnout among Malaysian HR professionals. *Management Research Review*, 38 (1), 67–88. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-06-2013-0143>

- Sheenan, C., Cieri, H. de, Greenwood, M. & Buren, H. J. van. (2014). HR Professional Role Tensions: Perceptions and Responses of the Top Management Team. *Human Resource Management*, 53 (1), 115–130. <https://doi.org/10.1002/hrm.21574>
- Sloan, M. (2004) The Effects of Occupational Characteristics on the Experience and Expression of Anger in the Workplace. *Work and Occupations*, 31 (1), 38–72. <https://doi.org/10.1177/0730888403260734>
- Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2024, 2. lokakuuta). Tuorein Miten Suomi voi? - tutkimuskooste. Työterveyslaitos. Noudettu. 4.12.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu painos). Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Noudettu 3.6.2025 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25 (2), 188–204. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D., Younger, J. Brockbank, W. & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, 52 (3), 457–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä* (4.–5. painos). Edita Publishing.
- Weeks, K. P., Taylor, N., Hall, A. V., Bell, M. P., Nottingham, A. & Evans, L. (2024). “They Say They Support Diversity Initiatives, But They Don’t Demonstrate It”: The Impact of DEI Paradigms on the Emotional Labor of HR&DEI Professionals. *Journal of Business and Psychology*, 39, 411–433. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09886-8>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology, 12* (2), 74–84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000085>
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review, 12* (2), 237–268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)
- Zhao, J. & Li, X. (2019). Managing Job Burnout: The Effects of Emotion-Regulation Ability, Emotional Labor, and Positive and Negative Affect at Work. *International Journal of Stress Management, 26* (3), 315–320. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000101>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### HR-työ ja pohjatiedot

- Kuinka pitkä HR-alan kokemus sinulla on?
- Tämän hetkinen tehtävänimike?
- Kerro keskeisimpiä tehtäviä ja osa-alueita, joiden parissa olet HR:ssä työskennellyt?

#### Tunnetyön määritelmä: (kerrotaan haastateltavalle)

- Millaisia ensimmäisiä ajatuksia tämä herättää omasta työstäsi käsin? Onko ennestään tuttu käsite?

#### Teema 1: Tunteet ja tunnetyö

- Millaisissa tilanteissa koet työssäsi heräävän tunteita?
- Millaiset tunteet ovat työssä yleisimpiä ja millaiset haastavimpia?
- Mitä tunteita työssäsi saa tai ei saa näyttää?
- Miten joudut työssäsi säätelemään tai ilmaisemaan tunteitasi? Esimerkki?

#### Teema 2: Ilmaisusäännöt ja rooli

- Minkälaiseksi koet HR:n ammattiroolin yleisesti emotionaalisten vaatimusten kannalta?
- Minkälaisia tunteita sinun odotetaan roolissasi HR-ammattilaisena esittävän?
- Mistä koet näiden odotusten sinuun kohdistuvan?
- Miten nämä odotukset näkyvät arjessasi ja työssäsi?
- Koetko, että nämä odotukset vaihtelevat tilanteittain tai kontekstin mukaan? Onko esimerkiksi jokin tilanne, jossa koet odotusten olevan erityisen tiukkoja tai epäselviä?
- Onko jossain tilanteissa tunteiden ilmaisemista suoraan ohjattu?
- Onko ollut tilanteita, joissa koit ristiriitaa omien tunteidesi ja työroolisi välillä? Esimerkki?

#### Teema 3: Tunnetyön vaikutus ja tuki

- Oletko kokenut, että tunnetyöllä on erityinen merkitys työsi onnistumisessa? Jos niin, minkälaisissa tilanteissa/asioissa se erityisesti vaikuttaa?
- Miten koet tunnetyön vaikuttavan jaksamiseesi tai työhyvinvointiisi?

- Minkälaista tukea saat tunnettyöhön liittyviin haasteisiin? Entä minkälaista tukea kaipaisit?
- Minkälaiset organisatorisen tai henkilökohtaiset ominaisuudet tukevat tunnettyötä ja emotionaalisiin vaatimuksiin vastaamista?

**Lopuksi:**

- Onko jotain, mitä haluaisit vielä sanoa tai tuoda esiin aiheeseen liittyen?
- Onko jotain, mitä ei kysytty mutta mikä olisi mielestäsi tärkeää?