



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anette Kaikkonen

Johdettavan tunteisiin vaikuttaminen

Esihenkilönäkökulma tunteisiin vaikuttamisesta ja tunteiden vaikutuksista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden Pro Gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anette Kaikkonen		
Tutkielman nimi:	Johdettavan tunteisiin vaikuttaminen : Esihenkilönäkökulma tunteisiin vaikuttamisesta ja tunteiden vaikutuksista		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	70

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkimus toteutettiin, jotta saadaan käytännön tietoa esihenkilöiden kokemuksesta johdettavien tunteisiin vaikuttamisesta. Millaisena esihenkilöt kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa johdettavan tunteisiin ja tunneilmastoon. Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös esihenkilöiden näkemystä siitä, mihin esihenkilöt kokevat tunteiden ja tunneilmaston vaikuttavan työelämässä.

Tavoitteena oli saada kattava näkemys eri alojen esihenkilöiltä tunteisiin vaikuttamisen mahdollisuuksista ja tunteiden vaikutuksista työelämässä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat esihenkilöt, sillä heidän roolinsa on merkittävä tunneilmaston suhteen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua ja analyysimenetelmänä laadullista sisällönanalyysiä. Esihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksia tunteisiin kuvattiin SWOT-analyysin avulla.

Esihenkilöt kokevat voivansa vaikuttaa johdettavien tunneilmastoon ainakin jollain tasolla. Tunteisiin vaikuttamista edesauttaa esihenkilön hyvä itsetuntemus ja tunneäly. Vaikuttavina tekijöinä tunnistettiin oman esimerkin voima ja auttajan rooli. Keinoja tunteisiin vaikuttamiseen tunnistettiin useita, näissä korostuivat hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Tunteiden koetaan tarttuvan ja omaa negatiivista tunnetta ei haluta välittää eteenpäin. Poikkeamien havaitsemisessa auttaa se, että tuntee toisen ihmisen ja myös se, että kysyy ja avaa keskustelun herkästi. Luottamus ja psykologinen turvallisuus tunnistettiin avoimuuden edellytyksenä. Hyvän ilmapiirin luo kuitenkin jokainen, ei vain esihenkilö.

Tunteilla tunnistettiin olevan vaikutusta työssä suoriutumiseen, työilmapiiriin ja työkykyyn. Näihin liittyen myös päätöksentekoon, työn laatuun ja tehokkuuteen, tunneilmastoon, yhteenkuuluvuuteen ja kulttuuriin, sekä hyvinvointiin, motivaatioon ja oppimiseen. Usean näistä koettiin vaikuttavan yksilön lisäksi läpileikkauksena myös tiimi- ja organisaatiotasolle asti henkilöstökokemukseen, sitoutumiseen, organisaation tulokseen, kasvuun ja kehittymiseen. Haastateltujen mukaan todettiin myös, että tunteiden roolia työelämässä ei aina ymmärretä tai niistä puhutaan liian vähän.

AVAINSANAT: tunteet, tunneilmasto, tunneäly, johtaminen, esihenkilö, tunteisiin vaikuttaminen, tunteiden vaikutukset

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	6
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Tunteet ja niiden vaikutukset	10
2.1	Tunnetermien määritelmät	10
2.2	Tunteiden taustat	11
2.3	Tunteiden ilmaisu ja hallinta	13
2.4	Tunteiden vaikutukset	16
3	Tunteisiin vaikuttaminen	24
3.1	Esihenkilö ilmapiirin luojana	26
3.2	Tunteiden johtamisen vaiheet	29
3.3	Tunneilmaston johtaminen	33
3.4	Tunnetaitojen ja tunneilmaston kehittäminen	34
3.5	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	35
4	Laadullinen tutkimusprosessi	38
4.1	Aineiston keruu	38
4.2	Laadullinen sisällönanalyysi	42
5	Tutkimustulokset	45
5.1	Tunteiden tunnistaminen	45
5.2	Tunteiden vaikutukset	47
5.3	Tunteiden rooli/merkitys työelämässä	48
5.4	Oman johtamisen vaikutus johdettavien tunteisiin	50
5.5	Tunteisiin vaikuttavan johtamisen seuraukset	54
6	Johtopäätökset ja pohdinta	56
6.1	Pohdinta	60
6.2	Reliabiliteetti, validiteetti ja etiikka	62
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	63
	Lähteet	64

Liitteet	69
Liite 1. Teemahaastattelupohja	69

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman rakenne	9
Kuvio 2. Tunteiden vaikutus suorituskyykyyn	17
Kuvio 3. Organisaation menestymisen myönteinen kehä	19
Kuvio 4. Tunteisiin vaikuttamisen kaksi suuntaa ja kolme tasoa	24
Kuvio 5. Seitsemän psykologista perustarvetta	28
Kuvio 6. Tunteeseen vaikuttaminen ennen tilannetta	29
Kuvio 7. Tunteen säätelyn keinot tilanteen aikana esimerkiksi hankalassa tilanteessa	30
Kuvio 8. Tunteen säätely tilanteen jälkeen	31
Kuvio 9. Tavoitteen kannalta tärkeimmät johdettavat tunne-elementit	32
Kuvio 10. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	35-37
Kuvio 11. Sisällön analyysin etenemisen kuvaus	43
Kuvio 12. Tunteiden tunnistaminen tulosten koonti	47
Kuvio 13. Tunteiden vaikutukset tulosten koonti	48
Kuvio 14. Tunteiden rooli/merkitys työelämässä tulosten koonti	50
Kuvio 15. Oman johtamisen vaikutus johdettavan tunteisiin tulosten koonti	53
Kuvio 16. Tunteisiin vaikuttavan johtamisen seuraukset tulosten koonti	55
Kuvio 17. SWOT-analyysi esihenkilöiden mahdollisuuksista vaikuttaa tunteisiin	57
Kuvio 18. Esihenkilöiden keinoja vaikuttaa tunteisiin tunteen eri vaiheissa	58
Kuvio 19. Tunteiden tunnistetut vaikutukset työelämässä esihenkilönäkökulmasta	59

Taulukot

Taulukko 1. Tunneprosessi	12
Taulukko 2. Liiketaloudellisia perusteita tunteiden johtamiseen	23
Taulukko 3. Yhteenveto haastattelujen taustatiedoista	40
Taulukko 4. Tunteiden vaikutusten luokittelu	44

1 Johdanto

Tunteita ja tunteiden johtamista on tutkittu jo vähintään vuosikymmen ja myös kirjallisuutta aiheeseen löytyy paljon. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tunteita voidaan johtaa. Mutta kuinka toisten tunteisiin vaikuttaminen koetaan nykypäivänä käytännössä esihenkilöiden näkökulmasta, joilla on todettu olevan suuri vaikutus tunneilmapiiriin (Salonen, 2017, s.250).

Tunteiden vaikutuksia työelämässä on myös tutkittu (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 56). Mutta kuinka esihenkilöt kokevat ja näkevät tunteiden ja tunneilmaston vaikutukset käytännössä nykypäivänä. Tunnistetaanko vaikutukset ja koetaanko tunteet tärkeäksi osaksi nykypäivän työelämää?

Aihe on myös ajankohtainen, sillä useat lähteet korostavat tulevaisuuden työelämätaidoissa tunnetaitoja ja tunneälyä (Opetushallitus, 2019 ; World Economic Forum, 2020). Automaation ja keinoälyn yleistyessä tunnetaidot ja tunneäly ovat ominaisuuksia, joita ei ainakaan vielä osata automatisoida tai korvata niin kuin ne toteutuvat ihmisten välisessä kanssakäymisessä.

Tuomisen mukaan tunteiden ymmärtäminen ja johtaminen ovat erittäin tärkeitä taitoja ja välttämättömiä tulevaisuudessa. Useiden lähteiden mukaan seuraava kehitysaskel on inhimillinen yhteiskunta. Kun aiempien vuosien kilpailuetu on saavutettu tehostuksella ja nopeudella, on sivutuotteena syntynyt pahimmissa tapauksissa luovuuden ja mielen kirkkauden sijaan epämääräisyyttä ja alakuloisuutta. Tekoäly ja koneet ovat yleistyneet, mutta ihminen on vielä ylivoimainen kohtaamisessa, aistimisessa, hiljaisten signaalien lukemisessa, yhdistelyssä ja kokonaisuuksien ymmärtämisessä. Tulevaisuuden johtajuudesta kertovat artikkelit ja tutkimukset korostavat tunteita ja yritysten tarvetta saada työntekijät avautumaan, jakamaan ideansa ja luovuutensa. (Tuominen, 2018, s. 27-35.)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämä tutkimus toteutetaan, jotta saamme käytännön tietoa esihenkilöiden kokemuksesta johdettavien tunteisiin vaikuttamisesta. Toteutetaanko tunnejohtamista tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti, kuinka esihenkilöt kokevat voivansa vaikuttaa johdettavan tunteisiin ja tunneilmastoon, mihin suuntaan ja miten, millaisiin tunteisiin ja millaisissa yhteyksissä. Tässä tutkimuksessa selvitetään myös esihenkilöiden näkemystä siitä, millaisia vaikutuksia tunteilla ja tunneilmastolla on työelämässä. Mihin esihenkilöt kokevat tunteiden ja tunneilmaston vaikuttavan työelämässä, mihin suuntaan ja tunnistaanko vaikutuksia. Tavoitteena on saada kattava näkemys eri alojen esihenkilöiltä tunteisiin vaikuttamisesta ja tunteiden vaikutuksista työelämässä.

Tarkentavat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisena esihenkilöt kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa johdettavien tunteisiin ja tunneilmastoon?
2. Mihin esihenkilöt kokevat tunteiden ja tunneilmaston vaikuttavan työelämässä?

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymysasetteluun päädyttiin pohtien jokaista termiä erikseen. Tämän tutkimuksen kiinnostus kohdistui tunteiden johtamiseen. Verbiin vaikuttaminen päädyttiin siitä syystä, että tunnistettiin, että esihenkilöt eivät välttämättä koe harjoittavansa tunteiden johtamista tai tunnista tätä, vaikka näin toimisivat. On helpompi lähetä puhumaan vaikutuksista ja vaikuttamisesta, sekä sitä kautta siitä, onko vaikuttaminen tarkoituksenmukaista, tietoista tai suunniteltua. Esihenkilönäkökulma valittiin, sillä tunnistettiin esihenkilön merkittävä rooli tunneilmaston suhteen. Millaisena kysymysana valikoitui siksi, ettei haluttu kartoittaa vain keinoja vaikuttaa, vaan laajemmin ymmärrystä koetuista vaikutusmahdollisuuksista. Haluttiin tietää,

millaisena esihenkilöt vaikutusmahdollisuutensa kokevat ja tunnistavatko he vaikuttamisen mahdollisuuksia. Vaikutuksia haluttiin kartoittaa siksi, jotta saadaan tietää, onko esihenkilöiden mukaan tunteisiin vaikuttaminen merkityksellistä ja myös siksi, koetaanko tunteiden rooli työelämässä tärkeänä, sekä mihin esihenkilöt kokevat tunteilla olevan vaikutusta. Myös termit tunne ja tunneilmasto pohdittiin tässä vaiheessa. Tunne käsittää yksittäisiä koettuja tunteita, ei välttämättä niiden ilmenemistä. Tunneilmasto käsittää sekä koetut ja ilmaistut tunteet, sekä vallitsevat tyypillisimmät tunteet.

Tuore tutkimus osoitti positiivisten tunteiden osalta, kuinka perheen toimitusjohtajat vaikuttavat työntekijöiden tunteisiin ja käyttäytymiseen. Tulosten mukaan perheomisteiset yritykset pystyvät muihin yrityksiin verrattuna paremmin hyödyntämään tunteiden voimaa organisaation selviytymiseen ja menestykseen. Nämä ovat suhteellisen pieniä ja vähemmän muodollisia yrityksiä, joille on ominaista positiiviset tunteet. (Kammerlander, Menges, Herhausen, Kipfelsberger & Bruch, 2023.) Tässä tutkimuksessa keskitytään laajemmin useiden eri alojen yrityksiin, ei perheyrityksiin, mutta pyritään saamaan tietoa, millaisena esihenkilöt kokevat vaikutusmahdollisuutensa johdettavien tunteisiin ja tunneilmastoon, sekä mihin esihenkilöt kokevat tunteilla olevan vaikutusta työelämässä.

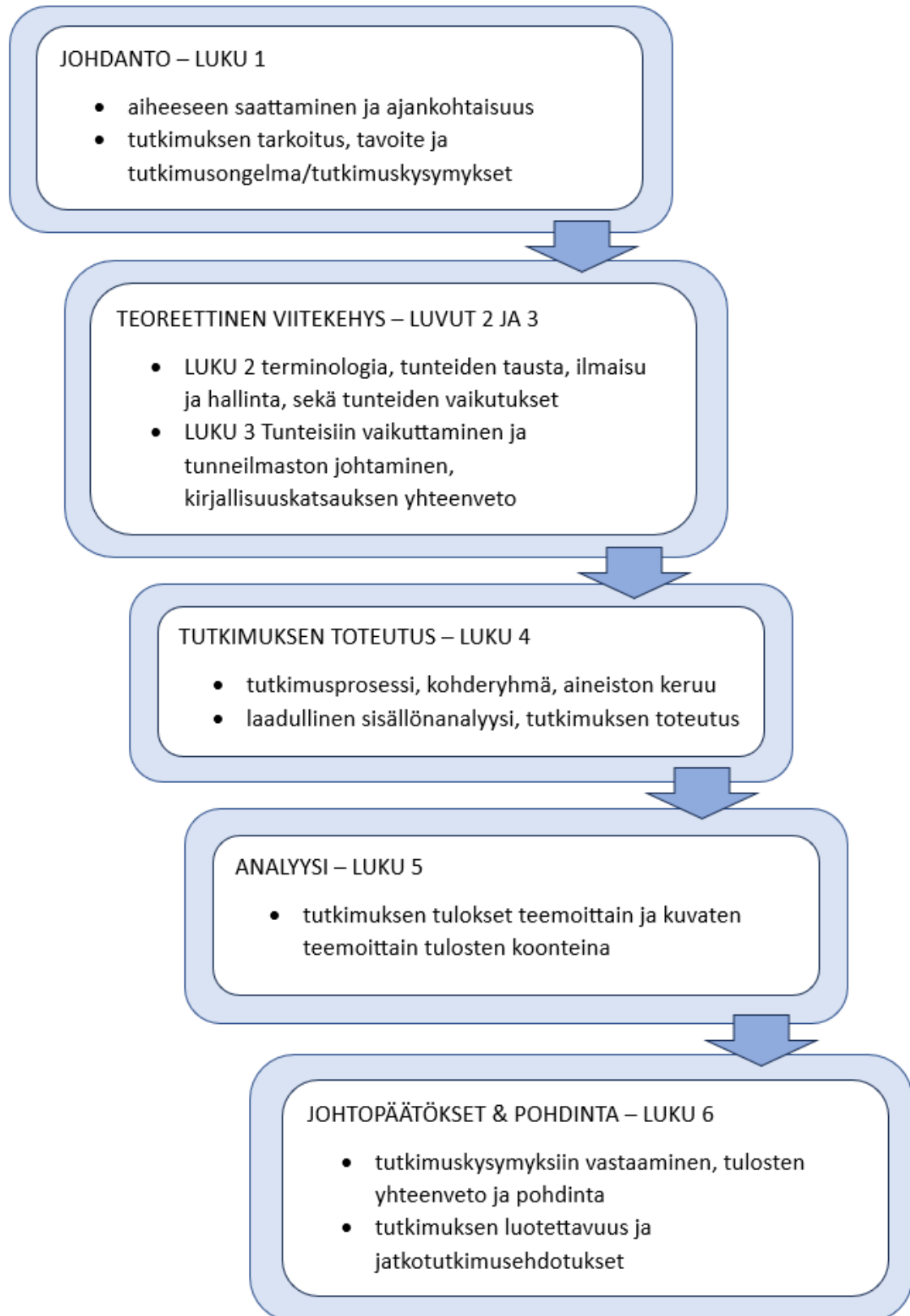
1.2 Tutkielman rakenne

Johdannossa saatetaan lukija aiheeseen ja todetaan tutkimuksen ajankohtaisuus. Tässä ensimmäisessä pääluvussa kerrotaan myös tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.

Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osiosta. Toisessa pääluvussa käydään läpi terminologia, lyhyesti tunteiden taustaa ja ilmaisua, sekä hallintaa, nämä luovat pohjaa sille, että ymmärrämme tunteiden vaikutuksia ja tunteisiin vaikuttamista. Tärkeimpänä tässä luvussa keskitytään tunteiden vaikutuksiin. Kolmas pääluku käsittelee tunteisiin vaikuttamista ja tunteiden johtamista.

Neljännessä pääluvussa käydään läpi laadullinen tutkimusprosessi, aineiston keruu, kohderyhmä, sekä laadullinen sisällönanalyysi ja näiden rinnalla tutkimuksen toteutusta vaihe vaiheelta.

Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja kuudennessa pääluvussa pohdinta, johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset. Tutkielman rakenne on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

2 Tunteet ja niiden vaikutukset

2.1 Tunne-termien määritelmät

Kaksi lyhyttä ja käyttökelpoista määritelmää tunteille ovat: tunteet ovat neurologisia ohjelmia, jotka vaativat toimintaa tai vielä yksinkertaisemmin: ne ovat tietoa ja energiaa (Rantanen, 2015, s.28). **Tunne** on systeemi, joka kertoo, kuinka tärkeä jokin asia on. Tunteet auttavat priorisoimaan. Tunne on määritelty mm. muutoksiksi käyttäytymisessä, kokemuksissa ja fysiologisissa reaktioissa. Yleisesti tunne on lyhytkestoisempi kuin mieliala. Tunteista on useita eri käsityksiä. Wundt totesi aikoinaan olevan vain kaksi perustunnetta: nautinto ja kipu. Tunteita tutkinut Paul Ekman päätyi samaan tulokseen kuin Descartes: meillä on vain jokunen perustunne, vaikka Ekman löysi myöhemmin uusia. Myöhemmin on alettu puhua tunteiden voimakkuudesta, suunnasta, vaiheista, tarkoituksesta, tunteiden syntymisestä ja vaikutuksesta. Myös luokitteluja on syntynyt useita esimerkiksi perustunteet, myönteiset ja kielteiset tunteet, rauhoittavat ja aktivoivat tunteet. Yhdessä minuutissa joukko ihmisiä on saatu nimeämään lähes 400 eri tunnetta. Åhman määrittelee tunteet sekä vuorovaikutukseen ja itseän vaikuttaviksi subjektiivisiksi kokemuksiksi, kyvyksi kokea. Kokemukset näkyvät tuntemuksina kehossa, aktivoitumisena aivoissa ja sosiaalisessa käyttäytymisessä. (Åhman, 2014, s. 230.)

”Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja, että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita” (Goleman, 2012, s. 361). Tunneäly on yksilön kykyä tunnistaa ja tiedostaa omat tunteensa (itsetietoisuus), hallita tunnereaktionsa (itsesäätely), hyödyntää tunteitaan itsensä motivoimisessa (motivaatio), tulkita ja tunnistaa muiden tunteita (empatia), sekä sopeuttaa toimintansa muiden tunteisiin, rakentaa verkostoja ja johtaa suhteita (sosiaaliset taidot). Eli tunnistaa tunteita ja niiden merkityksiä ja hyödyntää tätä tietoa ihmisten kanssa toimiessa. Tunneälyä pidetään keskeisimpänä elementtinä nykyaikaisessa johtajuudessa, sillä ennen kaikkea johtaminen on vuorovaikutusta toisten

kanssa. Ymmärtämällä taustalla olevien tunteiden vaikutuksia ja toimintamekanismeja voimme johtaa itsemme lisäksi muita kohti motivoitumista, itseohjautuvuutta ja menestystä. (Salonen, 2017, s. 239.)

Tunneilmasto syntyy koetuista ja ilmaistuista tunteista. Tunteita koetaan esimerkiksi suhteessa kollegoihin, työhön ja organisaatioon. Tunneilmasto syntyy asioista kuten miten työ ja tavoitteet koetaan, sekä miltä tuntuu kohdata kollegoita ja olla työyhteisön jäsen. Päivän aikana koetaan useita tunteita, mutta tunneilmasto kertoo, mitkä ovat tälle yhteisölle tyypillisimpiä tunteita. Millaisia tunteita yleensä ilmaistaan ja kuinka ne näkyvät arjessa, sekä millaisia tunteita ei näy ollenkaan. Tunneilmasto leviää kielen ja puheen lisäksi eleiden, ilmeiden ja äänenpainojen kautta. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 56.)

2.2 Tunteiden taustat

Kun ymmärretään tunteiden ja tunnereaktioiden taustat, saadaan lisää ymmärrystä myös siitä, kuinka tunteisiin voidaan vaikuttaa (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 87-92). Jotta tunteita voidaan hyödyntää, täytyy ensin oppia tunnistamaan, tiedostamaan ja ymmärtämään tunteita ja niiden vaikutuksia paremmin (Rantanen, 2013, s. 319).

Tunne on monivaiheinen prosessi. Tunteet saavat alkunsa havainnoista. Luomme tiedostamatta tulkinnan ja annamme selityksen sille. Tulkinnan tuloksena syntyy tunnereaktio, joka näkyy mielen ja kehon, sekä mahdollisesti tiedostamattomina käyttäytymisen muutoksina. Tunnekokemus on tietoinen tuntemisen kokemus, jolloin huomaamme esimerkiksi olevamme ärtyneitä tai onnellisia. Suurimmasta osasta tunnereaktioista ei koskaan synny tunnekokemusta, vain riittävän voimakkaat ja merkitykselliset tunnetilat yltyvät tietoisuuteemme. Tunnekokemuksen aiheuttaja voidaan tunnistaa, mutta tunteita voidaan kokea myös ymmärtämättä mistä ne tulevat.

Tunteita kokemisen lisäksi ilmaistaan myös muille mm. sanoin, äänin, elein, ilmein, kehonkielellä, sekä kosketuksella. (Salonen, 2017, s. 142-143.) Niihin kuuluu myös eri vaiheita ja syklejä (Åhman, 2014, s. 230). Tunneprosessin vaiheet mukailen Salosta on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tunneprosessi mukailen (Salonen, 2017, s. 142.143)

1. Tapahtuman havaitseminen	Havaitsemme ympäristössämme jotakin
2. Havainnon tulkinta	Tulkitsemme tapahtuman nopeasti tiedostamattamme ja annamme sille selityksen
3. Tunnereaktio	Tulkinnan tuloksena syntyvät tunnereaktiot. Prosessit, jotka käynnistyvät ja vaikuttavat, vaikemme tiedosta sitä. Ilmenevät mielen ja kehon muutoksina.
4. Tunnekokemus	Tietoinen tunteen kokemus. Suurin osa tunnereaktiosta ei pääse tunnekokemukseksi asti, vain merkityksellisimmät ja riittävän voimakkaat tunnetilat yltyvät tietoisuuteemme. Aiheuttaja on mahdollista tunnistaa tai olla tunnistamatta.
5. Tunteiden ilmaisu	Kokemisen lisäksi tunteita ilmaistaan muille mm. sanoin, äänin, elein, ilmein, sekä kehonkielellä.

Meillä kaikilla on fysiologisten perustarpeiden lisäksi psykologisia tarpeita, kuten halu tulla kuulluksi ja nähdyksi, arvostuksen kaipuu, halu kuulua johonkin, olla tärkeitä ja tehdä jotain, jolla on merkitystä. Jos nämä tarpeet eivät täyty, innostus häviää ja merkityksellisyyden tuntu ja mielekkyys katoaa. Yleisesti hyväksyttyä luokittelua psykologisille tarpeille ei ole, vaikka asiasta on esitetty useita malleja ja teorioita, tunnetuimpina Abraham Maslowin 1943 luoma tarvehierarkia ja Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria. Tunteet kertovat, kuinka edistymme suhteessa tahtoomme ja tarpeisiimme. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 87-92.) Myös Roth ja Saarenpää nostavat kirjassaan esille Maslowin luomaan tarvehierarkiaan kuuluvia

fysiologisia tarpeita, jotka liittyvät hengissä säilymiseen, turvallisuuteen, yhteenkuuluvuuteen, rakkauteen ja sosiaalisuuteen, arvostukseen ja merkitykseen, sekä itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Jos tarpeet eivät täyty, voi kaikilla elämän osa-alueilla, joihin niillä on vaikutusta, ilmetä vaikeuksia. Sama koskee myös työssäjaksamista. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 11.)

Tunteet muuttavat toimintavalmiuksiamme, suojelevat meitä (Åhman, 2014, s. 230). Kun tunne herää, on sen tarkoitus saada aikaan toimintaa. Siihen liittyy viesti ja ohjaus johonkin suuntaan. Niiden tehtävä on auttaa välttämään vaaraa ja hakeutua elämää ylläpitäviä asioita kohti. Monet tunteet myös saavat pysähtymään. (Rantanen, 2015, s.28.) Tunteiden tehtävä on haitallisilta kokemuksilta suojaaminen ja hyvinvointimme edistäminen. Tunteet kertovat kuinka voimme ja miten hyvin tarpeemme ovat tyydyttyneet. Tunteet kertovat myös suhteestamme ulkomaailmaan ja viestivät siitä, onko kaikki hyvin vai uhkaako jokin hyvinvointiamme. Tunteet ovat viestejä tyydyttämättömistä tarpeista. Tunteiden avulla rakennamme keskinäistä vuorovaikutusta ja sosiaalista yhteisöä. Havainnoimalla ja tunnistamalla toisten tunteita pystymme ymmärtämään toisia ja saamaan paremmat mahdollisuudet harmoniseen toimintaan ja keskinäiseen yhteiseloön. Tunteet myös saavat meille kokemuksen olevamme elossa. (Salonen, 2017, s. 144-147.)

2.3 Tunteiden ilmaisu ja hallinta

Tunteet muokkaavat voimakkaasti tapaamme olla vuorovaikutuksessa (Gross, 2015, s.20). Tunteiden kokemisessa tärkeää on se, että ne otetaan vastaan sellaisina, kuin ne tulevat. Tunteiden ilmaisussa korostuu niiden säätely. Yleensä emme voi vaikuttaa tunteiden kokemiseen ja syntyyn, mutta siihen voimme, kuinka reagoimme niihin ja miten ilmaisemme ne. Vastuullinen ihminen on kykeneväinen ja hänen tulee kanavoida, kontrolloida ja säädellä tunneilmaisujaan tilanteeseen sopivalla tavalla, niin innostuksen kuin aggressioiden suhteen. Tunteen tunnistamisen, hyväksymisen ja syyn selvittämisen

jälkeen tulee miettiä, kuinka toimia. Tilanteen mukaan osoittamisen tapa ja voimakkuus voivat vaihdella. Impulssikontrollin ja sisäisen toiminnan ohjauksen tehtävä on löytää tunteelle hyväksyttävä ilmaisumuoto. Tunteiden osoittaminen edellyttää kykyä lukea sosiaalista ympäristöä. Tunteiden ilmaisu on myös henkilösidonnaista, esimerkiksi iloa voidaan ilmaista monin eri tavoin. Tunne-elämäänsä tutustumalla ja olemalla kosketuksissa itseensä oppii parhaiten hallitsemaan ja kontrolloimaan omia tunneilmaisuja. Tunneälykäs ihminen ottaa tarpeidensa tyydyttymistä koskevat viestit vastaan sellaisenaan, mutta kontrolloi niiden ilmaisua aina tilanteen mukaan. Puhutaan myös sosiaalisesta älykkyydestä, joka tarkoittaa kykyä lukea tilanteita ja säädellä omaa toimintaa niiden mukaisesti. (Salonen, 2017, s. 266-268.)

Työpaikoilla tunteiden hallitsemattomuus koetaan usein epäasiallisena käytöksenä. Johtajan tai esihenkilön impulsiivisuus ja sattumanvarainen ailahtelu syövät esihenkilöä kohtaan tunnettua luottamusta ja saa aikaan epävarmuutta, pelkoa ja turvattomuutta vaikuttaen heikentävästi työsuorituksiin ja hyvinvointiin. (Salonen, 2017, s.267.) Salmisen (2018) väitöskirjassa kerrottiin, että sosiaalinen asema yrityksessä saattaa vaikuttaa siihen, milloin ja mitä tunteita on sopivaa ilmaista.

Tunteiden läsnäolo työpaikalla on vahvistettu empiirisellä tutkimuksella. Useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että työntekijät kokevat tunnetapahtumia työn ulkopuolella ja tuovat tunteensa työpaikalle. (Humphrey, Burch & Adams, 2016, s.9.) Työpaikoilla esiintyy kaikkia tunteita, osaa näistä voi ilmaista vapaammin kuin toisia, mutta voidaan myös kokea, että monet tunteet tulee kätkeä. Saatetaan pohtia, uskallanko näyttää ikäviä tunteita tai pyytää rohkaisua. Pahimmillaan organisaatiokulttuuri voi tukahduttaa ja kieltää tunteet, silloin niitä ei osoiteta eikä niistä puhuta. Tällöin työstä katoaa hauskuus, kepeys ja mielekkyys. Mikä estää tai tuhoaa myönteisiä tunteita, yksiselitteistä vastausta ei ole, mutta johtamisella uskotaan olevan vaikutus tunneilmastoon. Liika kilpailu, epäoikeudenmukaisuus, pelottelu, käsittelemättömät tunteet ja liika kontrolli vaikuttavat psyykkiseen hyvinvointiin haitallisesti. Työhyvinvointia heikentävät myös huono ilmapiiri, kohtuuttomat

vaatimukset, epäasiallinen kohtelu, vähäinen työnhallinta ja tuen puute. Myönteisten tunteiden esiintymistä ehkäisee henkinen stressi, motivaatio-, ihmissuhde- ja vuorovaikutusongelmat, sekä vähäiset haasteet. (Salonen, 2017, s.168-170.)

Tutkimus osoittaa, että tunteiden säätelytaidot ovat tärkeitä työpaikalla menestymisen kannalta. Tunteiden säätelytaidot ovat yhteydessä pienempään stressitasoon, suurempaan työtyytyväisyyteen ja parempaan työsuoritukseen. (Côté & Morgan, 2020, s. 113-118) Jia-Lin, Xu-Hong & Shields osoittivat tutkimuksessaan, että tunteiden säätelykyky on negatiivisesti liitetty työuupumiseen töissä, joissa on paljon tunnettyötä. Tulokset viittaavat siihen, että kohdennettuja koulutus- ja kehitysohjelmia voidaan käyttää työuupumisen torjuntaan. Näissä koulutusohjelmissä tulisi keskittyä tapoihin, joilla tunteiden säätelykyvyn avulla voidaan lisätä positiivisia vaikutuksia työssä ja vähentää työuupumusta esimerkiksi positiivisia muistoja hakemalla. (Jia-Lin, Xu-Hong & Shields, 2019.)

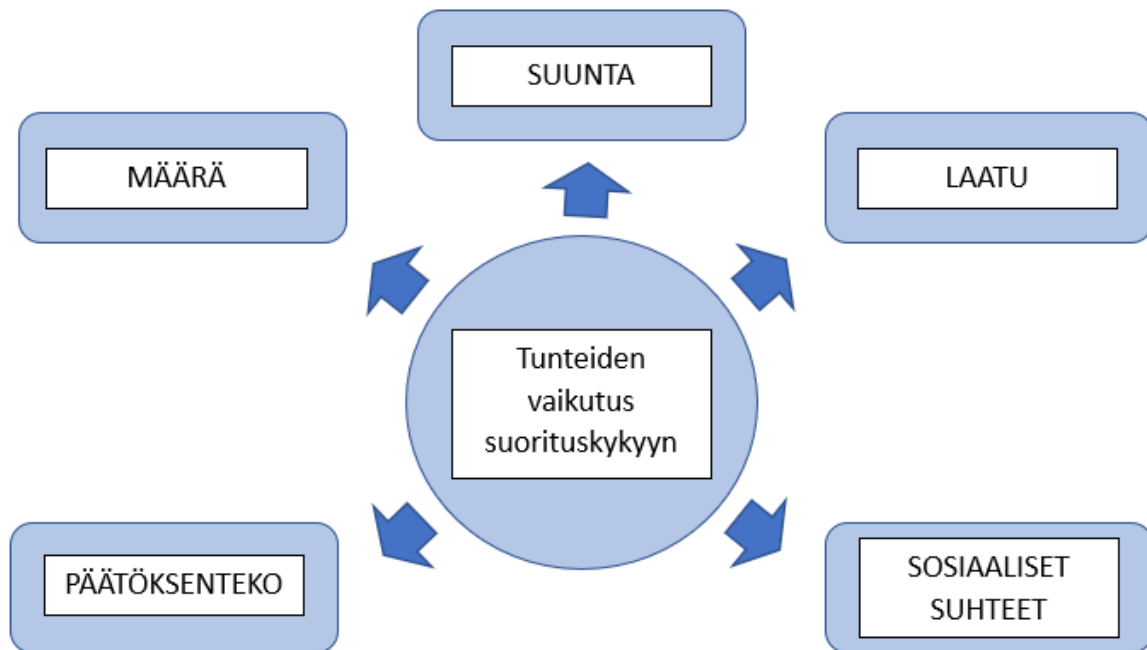
Ihmisellä on työelämässä pääosin kolme roolia, jotka ovat työminä, toiveminä ja luontainen minä. Työminä näyttäytyy yhteisölle vahvimpana. Toiveminä on syntynyt seurauksena muiden odotuksista ja iskostunut meihin jo lapsuudessa. Olet voinut kuulla toisten määrittelemänä mitä osaat ja mitä et, mitä voit oppia ja mitä et voi edes oppia. Kaikkein syvimmällä on luontainen minä ja voidakseen hyvin on tunnistettava itsensä, hyvä työyhteisö voi tukea tässä tavoitteessa. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 17.)

Luontaiset taipumukset ovat automaattisia ja tiedostamattomia reagoitimalleja, osa persoonaamme ja niitä on vaikea muuttaa. Suomessa kehitetty menetelmä pohjautuu Carl Jungin (1875-1961), sveitsiläisen psykiatrin ja analyttisen psykologian perustajan kehittämään ajattelutyylimalliin. Luontaiset taipumukset ei keskity vain helposti muokkautuviin työ- ja toimintatyyleihin, vaan löytämään luontaisia ajattelutyyplejä, sekä tunnistamaan ja hyödyntämään vahvuuksia. Voitaisiin puhua kiinnostusanalyysistä, joka kertoo mihin mielenkiintomme suuntautuu ja millaisia kriteereitä suosimme tehtäessä

päätöksiä. Taipumusten tunteminen auttaa hyväksymään, ymmärtämään ja kehittämään itseä. Luontaiset taipumukset toimivat silloin, kun emme tiedosta tai vahdi käyttäytymistämme. Jotkin haasteet ja tehtävät voivat kehittää tiettyjä kykyjämme ja piirteitämme, silloin on kyseessä ”vierasminä”. Työmme voi sisältää erilaisia rooleja ja opettaa meille erilaisia taitoja, silloin on kyseessä ”työminä”. Luontaisen minän toimiessa on kaikki luontaista ja helppoa. Vierasminänä toimiminen vie enemmän energiaa ja voimme pitkällä tähtäimellä uupua, siksi jaksamisen kannalta olisi hienoa, jos työminä vastaisi mahdollisimman paljon luontaista minää. Jokin ajattelu tai toimintatyyli voi yhdistää meitä, vaikka olemme yksilöllisiä ja ainutlaatuisia. Erikkalaisuuteen vaikuttavat luontaisten taipumusten lisäksi esimerkiksi temperamentti ja hankitut kyvyt. Menetelmän avulla on mahdollista ymmärtää itseä ja toisia paremmin, ja hahmottaa millaiset tehtävät meitä inspiroivat ja millaiset kuluttavat. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 17-20.)

2.4 Tunteiden vaikutukset

Salminen (2018) väitöskirjassa kerrottiin, että tunnetila vaikuttaa suoriutumiseen ja vuorovaikutukseen. Åhmanin mukaan tunteet vaikuttavat havaitsemis- ja ajattelutoimintoihimme (Åhman, 2014, s. 230). Salminen kertoo, että tunteet vaikuttavat motivaatioon, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen, sekä informaation käsittelyyn, ajatteluun ja päätöksentekoon. Tutkijat ovat tehneet havainnon, että ihmiset, joiden aivojen tunnemekanismit ovat vaurioituneet, kärsivät vaikeuksista tehdä yksinkertaisiakin päätöksiä. Päätösten tekeminen vain kognition varassa on riskialtista ja vaikeaa. (Salonen, 2017, s.152- 156.) Tutkimuksissa on todettu tunneilmaston selittävän työn ja tuloksellisuuden kannalta tärkeitä asioita, kuten työtyytyväisyyttä, työn laatua, psykologista turvallisuutta, poissaoloja ja objektiivisia tulosmittareita (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 56). Tunteiden vaikutus suorituskykyyn mukailien Rantasta on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tunteiden vaikutus suorituskyyyn mukailten (Rantanen, 2013, s.51)

Myönteiset tunteet rikastavat ajattelua, kun kielteiset taas rajoittavat ajattelua (Salonen, 2017, s.152-156). Negatiivisten tunteiden osalta olennaista on, kuinka negatiivisia tunteita ilmaistaan. Negatiivisten tunteiden käsittely voi synnyttää paljon positiivisia tunteita, sillä on helpottavaa saada puhuttua vaikeista asioista. Chileläisen vuorovaikutusta tutkineen tutkijan Marcial Losadan mukaan poikkeuksellisen hyvin toimivissa tiimeissä oli positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhde 6:1. Kriittinen suhdeluku oli 3:1 ja sen alle jäävät tiimit toimivat keskinkertaisesti tai heikosti. Huipputiimit kysyvät enemmän ja puolustavat näkemyksiään vähemmän, kuuntelevat enemmän ja hyödyntävät toistensa kommentteja rakentavasti. Ne kestävät paremmin haasteita ja vastoinkäymisiä menettämättä positiivisuuttaan. Positiiviset tiimit olivat parhaita niin asiakastytyväisyyden, tuloksen kuin organisaation sisäisten arvioiden osalta. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 38-39.) Sen sijaan, että johtaja keskittyisi yksinomaan suorituskyyyn, voitaisiin johtajia kannustaa auttamaan työntekijöitä ratkaisemaan tehokkaasti negatiivisia tunteita herättäviä tapahtumia työssä (Little, Gooty, & Williams, 2016, s.95).

Tyytyväinen ihminen kykenee punnitsemaan laajemmin vaihtoehtoja ja yhdistelemään asioita luovemmin ja vapaammin. Uusiutuminen ja innovatiivisuus edellyttävät myönteistä tunneympäristöä. Hyvinvoiva työntekijä on myös sitoutuneempi. Tutkimuksissa on osoitettu, että menestyvissä yrityksissä on kymmenen kertaa enemmän sitoutuneita kuin sitoutumattomia, passiivisia ja kyllästyneitä työntekijöitä. Daniel Golemanin (tunneäly 1990) mukaan sitä motivoituneempia, tyytyväisempiä ja tuottavampia työntekijät ovat, mitä voimakkaampia myönteiset emotionaaliset siteet ovat. Tyytyväisyyden ja ryhmään kuulumisen tunteet muodostuvat hänen mukaansa satojen päivittäisten kohtaamisten kautta kollegoiden, esimiehen ja asiakkaiden kanssa toimiessa. Positiivisten tai negatiivisten hetkien taajuus ja kumuloituminen ratkaisevat suorituskykymme ja tyytyväisyytemme. Ryhmät, joissa on korkein tunneäly, päihittää konfliktinratkaisussa, keskinäisen ymmärryksen ja luottamuksen luomisessa muut. Kokeilut ja uudet ideat syntyvät keskinäisen ilon, kannustamisen, tuen ja jaettujen onnistumisten keskelle. (Salonen, 2017, s.152- 156.)

Tunteet ovat työhyvinvoinnin edistämässä keskeisellä sijalla. Viimevuosina ovat parantuneet sekä fyysinen työturvallisuus, että työhyvinvointi. Kun taas psyykkisten syiden vuoksi sairauslomat ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet. Tunne-elämän häiriöt ja henkinen pahoinvointi vaikuttavat elämäniloon, kansanterveyteen ja -talouteen. Masennus on suurin yksittäinen syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen ja aiheuttaa sen lisäksi poissaoloja ja työtehon laskua. Henkisesti pahoinvoivana tulee työstä suorittamista. Kun sisäinen palo ja into ovat sammuneet, mennään eteenpäin tahdonvoimalla. Tutkimusten mukaan pelkän itsekurin varassa olo on uuvuttavaa ja uupumisen riski on suuri. Myönteiset tunteet, arvostetuksi ja hyväksytyksi tuleminen, sekä merkityksellisyys ja onnistumiset auttavat jaksamaan ja uusiutumaan. (Salonen, 2017, s.161-163.)

Merkityksellisyyden kokemus on olennainen osa työniloa ja työhyvinvointia. Sen kokemus, että minulla, ideoillani ja osaamisellani on merkitys työssäni. Sekä työni ja

organisaationi aikaansaannoksilla on tarkoitus, joka mukailee arvojeni. Merkityksellisyyden tunne on vahva syy toimia ja elää. Merkitys on aina suhteessa johonkin, ihmiseen, asiaan, ilmiöön tai toimintaan. Suhde on tunneside, kun jokin tuntuu joltakin, silloin se myös merkitsee itselle jotakin. Jos ei ole suhdetta, muuttuu asia yhdentekeväksi ja merkityksettömäksi. Merkitykseen liittyy myös sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on vastuullinen, joustava, tuottava ja oma-aloitteinen. Motivaatiota toiselle ei voi luoda, mutta olosuhteet motivaation syntymiseen voidaan. (Salonen, 2017, s.163-166.) Organisaation menestyksen myönteinen kehä Salosen mukaan on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Organisaation menestyksen myönteinen kehä (Salonen, 2017, s.161)

Tunnetyö vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen (Grandey & Gabriel, 2015, s.3). Jokainen voi työssään nähdä, kuinka suoriutuminen ja tunteet kulkevat käsi kädessä. Tunteet määrittävät sen, miten elämä koetaan. Tunteet vaikuttavat toimintaan, kaikilla on hyviä ja huonoja päiviä, innostuksen ja turhautumisen hetkiä. Ymmärretään, että tunteilla on vaikutusta energiatasoon, mutta niillä on myös laajemmin vaikutusta esimerkiksi terveyteen, motivaatioon, ongelmanratkaisukykyyn, sosiaalisiin suhteisiin ja kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Tunteet vaikuttavat myös pyrkimysten ja tavoitteiden taustalla ja erityisesti siihen, kuinka pystytään ne saavuttamaan. Tunteet vaikuttavat siihen, kuinka sitoudut ja olet valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman tunteita ei synny mitään. Jos tunteet vähenevät, vähenee myös luovuus, kiinnostus, aloitekyky, mielikuvitus ja päätöksentekokyky. Jos organisaatiossa tunneilmasto on pelokas, lannistunut tai liian hillitty, tuhoaa se innostuksen, mielikuvituksen, luovuuden, vuorovaikutuksen ja sitoutumisen. Tunteet vaikuttavat niin aivojen, kuin mielen ja kehon toimintaan. Eniten positiivisia tunteita kokevat uskovat omiin kykyihinsä ja asettavat haastavampia tavoitteita korkealle. Tunteilla ja tunneilmastolla on ratkaiseva vaikutus motivaatioon, oppimiseen ja suorituskyykyyn. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 29-35.)

Tutkimuksessa positiivisia tunteita kokevat työnhakijat olivat työnhakunsa suhteen selkeämpiä, hankkivat ja yhdistivät tietoa tehokkaammin, pääsivät useampiin haastatteluihin ja saivat työtarjouksia enemmän. Negatiiviset tunteet johtivat kapeampaan, mutta analyttisempaan ja yksityiskohtaisempaan tiedon prosessointiin. Negatiivisiin tunteisiin liittyy ajatus, että jokin on pielessä ja siksi tilannetta tarkastellaan tarkasti ja kriittisesti. Tunteet vaikuttavat myös sosiaaliseen toimintaan, jotkut tunteet lisäävät halua sosiaalisiin kontakteihin ja jotkin tunteet saavat vetäytymään. Tutkimus on myös osoittanut, että hyvälle tuulelle saatetuista henkilöistä 75 % ratkaisivat yksinkertaisen, mutta luovuutta vaativan ongelman annetussa ajassa, kun neutraaleista vain 13 % pystyi samaan. Heti kun aitoon hymyyn liittyvät silmiä ympäröivät lihakset aktivoituvat, havaitsevat ihmiset paremmin kokonaisuuksia. Myös oppilaat suoriutuivat

matemaattisista tehtävistä paremmin, kun heitä pyydetään miettimään ensin asiaa, joka kohentaa heidän mielialaansa. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 29-35.) Wang on tutkimuksessaan osoittanut, että työn ulkopuolella koetut positiiviset tunteet vaikuttivat työhön sitoutumiseen. Tätä voivat esihenkilöt hyödyntää työssään tukemalla positiivisia tunteita esimerkiksi aamulla ennen työpäivän alkua Wangin ehdottamalla positiivisten tunteiden mind fullness meditaatio harjoittelulla. Tulokset osoittavat myös, että korkean positiivisen tunteen omaavat työntekijät eivät vain omistaudu työlleen, vaan etsivät myös korkean tason haasteita. (Wang, 2022.)

Tunteet vaikuttavat työelämässä halusimme tai emme. Kun kielletään tunteiden vaikutus organisaation toimintaan, on vaikutus ohjaamaton, eikä siihen pystytä vaikuttamaan. Tiedostamalla ja tunteiden toimintalogiikka opettelemalla voidaan tunteita hyödyntää organisaation menestykseksi. (Salonen, 2017, s. 159-160.) Tunteet vaikuttavat yksilöiden lisäksi myös tiimin ja koko organisaation toimintaan. Esimerkkinä tuotekehitystiimin ja tiimin tuottavuuden välinen vahva yhteys. Hyvän tunneilmaston omaavat tiimit ovat selkeästi tuottavampia, tunneilmasto selittää jopa 71 % tuloksellisuudesta. Positiiviset tunteet parantavat yhteistyötä. Eräessä kokeessa annettiin tiimille rahasumma jaettavaksi. Positiivisia tunteita kokeneet tiimit jakoivat tuon summan tasaisemmin keskenään, kuin negatiivisia tunteita kokeneet tiimit. Positiiviset tunteet lisäävät myös työpanosta ja vapaaehtoisuutta. Monissa tiimeissä koitetaan välttää negatiivisten tunteiden näyttämistä. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että tiimit, joissa puhutaan myös negatiivisista tunteista suoriutuvat paremmin analyttisistä tehtävistä. Myös toisten tukeminen, lojaalius ja yhteenkuuluvuuden tunne olivat näissä tiimeissä vahvempia. Positiiviset tunteet parantavat suoriutumista luovissa tehtävissä, kun taas analyttisissä tehtävissä negatiivisista tunteista voi olla hyötyä. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 38-39.)

Tunteiden vaikutukset yksilö- ja tiimitasolla ovat niin voimakkaat, että ne näkyvät myös koko organisaation toiminnassa. Kun tunteet jätetään huomiotta työpaikoilla, menetetään taloudellista potentiaalia. Alex Edmans London Business Schoolin professori

on tutkinut työtyytyväisyyden vaikutusta yrityksen osakkeiden pitkän aikavälin tuottoon. Dataa on tutkittu 28 vuoden ajalta ja todettu, että yritysten, joissa oli suurempi työtyytyväisyys, osaketuotto oli 2,3-3,8 % enemmän vuosittain kuin yrityksissä, joiden työtyytyväisyys oli heikompi. Myös kumulatiivinen tuotto tuolta ajanjaksolta oli tyytyväisten työntekijöiden organisaatioissa 89-184 % suurempi. Tulos säilyi, vaikka mahdolliset muut selittävät tekijät, kuten toimiala, ympäristötekijät ja yrityksen koko eliminoitiin. Työntekijöiden kokemilla tunteilla on vaikutusta yrityksen pörssimenestykseen. Amerikkalainen tutkija ja kirjailija Shawn Anchor on kymmenvuotisen tutkimuksensa aikana todennut, että työntekijöiden onnellisuus lisää myyntiä 37 %, tarkkuutta työtehtävissä 19 % ja tuottavuutta 31 %. Tutkimukset osoittavat, että positiiviset tunteet parantavat yrityksen tuottavuutta. Vielä merkittävämpää on, että nykyään on vahvaa näyttöä, että positiivisia tunteita edistävien käytäntöjen lisääminen parantaa yrityksen tuloksia. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 41-42.) Pitkällä aikavälillä onnelliset työntekijät ovat tuottavimpia (Salonen, 2017, s.159-160).

Menestyvissä organisaatioissa on innovatiivinen ja innostava ilmapiiri, jossa työntekijä voi loistaa. Huipputiimeissä koetaan tutkimusten mukaan keskimäärin viisi positiivista tunnetta aina yhtä negatiivista tunnetta kohden. (Salonen, 2017, s.159-160.) Kim Cameron Michiganin yliopiston professori on tiimeineen tutkinut yli 15 vuoden ajan positiivisuutta tukevien käytäntöjen, kuten systemaattista kiitollisuuden, arvostuksen ja myötätunnon osoittamista vuorovaikutuksessa ja toiminnassa, käyttöönoton vaikutuksia. Tulokset kertovat, että organisaatioissa, joissa positiivisuutta tukevia käytäntöjä otetaan käyttöön, tapahtuu seuraavia asioita: sitoutuminen vahvistuu, tuottavuus kasvaa, tulos ja laatu paranevat, innovaatiot, asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden lojaalius lisääntyy. Tulokset toistuvat kaikilla aloilla, jopa Wall Streetin rahakeskeisissä armottomina pidetyissä yrityksissä. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 41-42.) Liiketaloudellisia perusteita tunteiden johtamiseen Rantasen mukaan on kuvattu taulukossa 2.

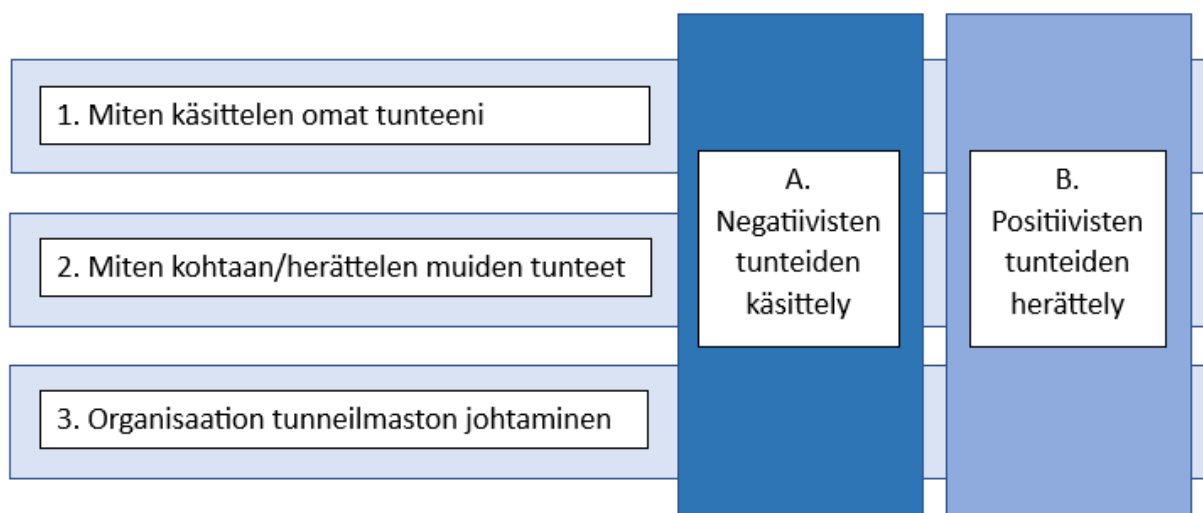
Taulukko 2. Liiketaloudellisia perusteita tunteiden johtamiseen (Rantanen, 2015, s. 21)

Liiketaloudellisia perusteita
<ul style="list-style-type: none">• Tunteet vaikuttavat monella tapaa ihmisen suorituskykyyn: tekemisen suuntaan, laatuun, määrään ja sosiaaliseen toimintaan.• Tyytyväiset työntekijät tuottavat 40 % enemmän liikevaihtoa kuin tyytymättömät• Työtytymättömyys maksaa organisaatioille miljardeja euroja alentuneena työtehona, sairasteluina ja poissaoloina.• Organisaation ilmapiiri selittää jopa 20-30 % liiketuloksesta.• Johdon toiminta selittää jopa 50-70 % organisaation ilmapiiristä.• Asiakaspalvelun ilmapiirin nouseminen 1 % näkyy 2 % myynnin kasvamisena.• Asiakaspalveluorganisaation työntekijöiden kokemat positiiviset tunteet lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä, lojaalisuutta ja yrityksen kannattavuutta.• Nykyään organisaatiot ovat usein tilanteessa, jossa työntekijöiden tunteet ovat ratkaiseva erottumisen keino ja kilpailuetu. Varsinkin jos tuotteilla, palveluilla tai hinnalla on vaikea erottautua, asiakkaat ostavat mieluiten niiltä, joiden kanssa asioiminen tuntuu miellyttävimmältä (asiakaskokemus).

3 Tunteisiin vaikuttaminen

Omat negatiiviset tunteet tulisi käsitellä rakentavasti ja varmistaa riittävästi positiivisia, hyvinvointia lisääviä tunteita. Omien tunteiden kautta saavutetaan oman elämän mielekkyys. Taito käsitellä omia tunteita luo pohjaa myös toisten tunteisiin vaikuttamiselle. (Rantanen, 2015, s.26.)

Tunteisiin vaikuttamisessa on Rantasen mukaan kaksi suuntaa ja kolme tasoa. Ensimmäinen suunta on negatiivisten tunteiden käsittely. Näiden käsittely on tärkeää niin psyykkisen kuin fyysisen terveyden kannalta ja kun käsittely tapahtuu oikein, voi niiden sisältämä voima muuttua huikeaksi voimavaraksi. Toinen suunta on positiivisten tunteiden herättely mm. positiivinen psykologia. Kolme tasoa ovat omien tunteiden käsittely, toisten tunteiden kohtaaminen ja kokonaisen ihmisjoukon tunneilmaston johtaminen. (Rantanen, 2015, s.25-26.) Tunteiden vaikuttamisen kaksi suuntaa ja kolme tasoa Rantasen mukaan on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Tunteisiin vaikuttamisen kaksi suuntaa ja kolme tasoa (Rantanen, 2015, s.27)

Salosen mukaan tunteet syntyvät tiedostamattomasti, mutta niihin voidaan myös vaikuttaa, niin omia kuin toisten tunteita voidaan herättää, vahvistaa tai laimentaa. Myönteisiä tunteita voidaan lisätä luomalla olosuhteet, jotka tukevat niiden kokemista. (Salonen, 2017, s.237-239.) Myös Åhman kertoo, että tunteiden rakentamisessa on kyse kielteisten ja myönteisten tunteiden ohjaamisesta: lisäämisestä, vähentämisestä, ilmaisemisesta ja suuntaamisesta. Esimerkiksi kilpailutilanteessa saatetaan haluta lisätä negatiivisia tunteita ja positiivisia tunteita on tarkoituksenmukaista vähentää esimerkiksi keskustellessa surun kohdanneen ihmisen kanssa. Tunteiden säätelyyn kuuluu myös taito näyttää tunteita ulospäin. (Åhman, 2014, s. 231.)

Voimakkaan tunnekokemuksen aiheuttavat asiat saavat huomiomme paremmin kuin neutraalit. Usein huomiomme ohjautuu asioihin, jotka vastaavat tunnetilaamme. (Salonen, 2017, s.152- 156.) Aitoa vaikuttamista saa aikaan ainoastaan tunteita herättämällä, ja ne vaikuttavat kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Kohtaamiset, joissa ei herää tunteita, jäävät latteiksi. Toisaalta liian voimakkaat tunteet voivat estää aidon kohtaamisen ja selkeän ajattelun. (Rantanen, 2015, s.15-18.)

Tunteisiin tulee kiinnittää huomiota myös siksi, että ne tarttuvat ihmisestä toiseen helposti (Salonen, 2017, s.159-160). Tutkimus osoittaa, että työntekijän tunteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, positiiviset tunteet tarttuvat ja voivat levitä työpaikalla. Toisaalta myös negatiiviset tunteet voivat aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia ilmapiiriin ja yhteistyöhön. (Barsade & Gibson, 2019, s. 36–54.) Salmisen (2018) väitöskirjassa osoitettiin tunnetilojen tarttuvan jopa virtuaalihahmon välityksellä. Muuta todettua oli, että tunteet vaikuttavat työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, myös päivittäiset tapahtumat herättävät tunteita, joita viestitään eteenpäin kollegoille ja asiakkaille.

3.1 Esihenkilö ilmapiirin luojana

Esihenkilö vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin ja työpaikan tunnelmaan monin eri tavoin. Hän kykenee määrittämään toiminnan tavoitteita ja päämääriä. Esimerkiksi palkkioiden muodossa hän antaa mahdollisuuden kokea onnistumisen tunteita. Hän myös toimii vastuualueensa symbolina ja edustaa toimintatapaa, jota työpaikalla pidetään arvossa. (Juuti & Salmi, 2014, s.151). Johtajalla ja esihenkilöllä on merkittävä rooli ilmapiirin luojana. Vaikka jokainen työyhteisön jäsen vastaa tunneilmapiiristä omalta osaltaan, ryhmän vetäjän tunnetilat leviävät voimakkaammin kuin muiden tunneviestit. Johtajan kannattaa siis näyttää myönteiset tunteensa, sillä innostus ja hyväntuulisuus tarttuu helposti muihin ja näin saa helpommin muut mukaan toimintaan. Ahdistunut esihenkilö saa usein seurakseen ahdistuneen tiimin. Esihenkilön tunneilmaisut vaikuttavat koko ryhmän toimintaan, ajatteluun ja suoritukseen tehtävästä riippumatta. (Salonen, 2017, s.250.)

Tunteiden johtamisen taito on riippuvainen johtajan emotionaalisesta älykkyydestä eli tunneälystä (Salonen, 2017, s. 239). Tuloksellisen esimiestyön ja johtamisen avaintekijänä myös Roth ja Saarenpää toteavat sosiaalisten tunteiden ja vuorovaikuttamisen näkökulmasta, yhdessä kognitiivisen kompetenssin kanssa, tunnetaidot ja empatiakyvyt, jotka ovat tunneälyn ilmenemisen muotoja (Roth & Saarenpää, 2020, s. 13). Myös Ingram ja Cangemi ovat päätyneet tulokseen, että tunneäly on avaintekijä, joka vaaditaan johtajuudessa menestymiseen. Kun johtajat ovat tietoisia niin omista, kuin muiden tunteista, heillä on mahdollisuus hallita niitä sen sijaan, että joutuisivat niiden uhreiksi. (Ingram & Cangemi, 2012.)

Tutkimus osoitti, että esihenkilöiden taito tunnistaa ja säädellä omia tunteitaan, sekä lukea työntekijöiden tunteita, vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja esihenkilön tehokkuuteen (Miao, Humphrey & Qian, 2020). Tunneälykkäiden johtajien ansiosta työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi ja innostuneiksi työssään, sekä saavat motivaatiota suoriutua ja antavat parhaansa saavuttaakseen organisaation tavoitteet.

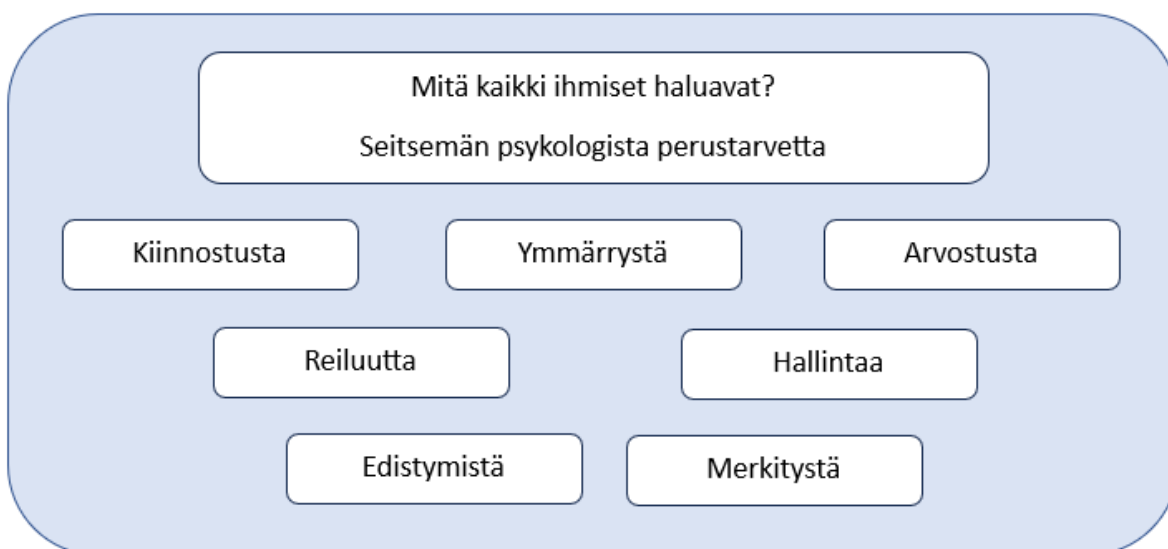
(Yusof, Kadir & Mahfar, 2014, s.46). Työntekijät, jotka kokevat, että johtajat ovat sopusoinnussa omien tunteidensa kanssa, voivat arvioida suhteitaan johtajiinsa suotuisammin, menestyä paremmin ja osoittavat korkeampaa työtyytyväisyyttä kuin työntekijät, joilla on heikot suhteet johtajiinsa. Johtajan omien tunteiden hallintaan liittyen huomion kääntäminen negatiivisesta tapahtumasta voi osoittautua hyödylliseksi. (Little, Gooty, & Williams, 2016, s.94-95.)

Johtajan kiitollisuuden ilmaisujen ja työntekijöiden proaktiivisen käyttäytymisen välinen suhde viittaa siihen, että organisaation johtajat voivat edistää työntekijöiden proaktiivista käyttäytymistä ilmaisemalla kiitollisuutta säännöllisesti työntekijöilleen. Johtajille tämä korostaa, kuinka tärkeää on olla tietoinen omista tunteistaan ja hallita omia ilmaisujaan saavuttaakseen työntekijöiden luottamuksen. (Chen, Zhu, Guo & Liu, 2023). Koska työntekijät ovat herkkiä jakamaan johtajiensa tunteita ja käyttämään niitä tärkeiden arvioiden tekemiseen, johtajien on säädeltävä itse omia tunteitaan, jotta he näyttävät aina vain niitä tunteita, joita myös työntekijöiden halutaan näyttävän, tulkitsevan ja tuntevan. Työntekijät voivat kokea negatiiviset tunteet epärehellisinä. Tämä tieto voi auttaa johtajia kehittämään tekniikoita, jotka lisäävät tunteiden havaittua vilpittömyyttä. Esimerkiksi johtaja, joka keskustelee siitä, miksi hänellä on negatiivisia tunteita, saattaa kyetä ennaltaehkäisevästi väistämään epärehellisyyteen liittyvät tuomiot. Tutkimus kertoo myös, että johtajien positiivisten tunteiden näyttäminen johtaa korkeampiin käsityksiin tehokkuudesta ja vilpittömyydestä, mutta vain, jos positiiviseen tunneilmaisuun liittyy keskinäinen riippuvuus, kuten positiivisten muihin keskittyneiden tunteiden, esimerkiksi kiitollisuuden ilmaisu. (Eberly & Fong, 2013, s. 709).

Esihenkilön on ensin tiedostettava omat tunteensa, ollakseen tunnejohtaja. Jos ei ole yhteydessä omiin tunteisiin, on hankala havaita toisten kokemuksia ja kunnioittaa niiden merkitystä. Keino muokata toisten todellisuutta lähtee kyvystä työstää omia kokemuksia syvällisesti. Omia kokemuksia reflektoidessa on kohdattava oma varjonsa eli se alitajunnan puoli, jonka on torjunut pois tietoisuudestaan. Tämä on tärkeää, jos haluaa kasvattaa toista ihmistä. Jos uskaltautuu hyväksymään torjuttuja ja kielteisiä kokemuksia

ja tunteita voi kasvaa ja kehittyä ihmisenä. Kielteiset tunteet tulee käydä läpi, jotta niistä voi vapautua, harva pystyy siihen yksin ilman toisen ihmisen apua. (Juuti & Salmi, 2014, s.162).

Yksi tärkeimmistä tunnejohtamisen taidoista on kyky tunnistaa tarpeet tunteiden takana. Ymmärtää, mitkä tunteet ilmenevät kyseisenä käytöksenä ja mitkä tarpeet aikaansaavat näitä tunteita. Kun ymmärrämme tarpeen, osaamme asettaa tavoitteet niin, että ihmiset aidosti motivoituvat ja sitoutuvat. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 87-92.) Rothin ja Saarenpään mukaan viisi tärkeintä sosiaalista tunnetta esihenkilöiden näkökulmasta työelämässä ovat turvallisuuden, arvostuksen, yhteenkuuluvuuden, vaikuttamisen ja reiluuden tunne (Roth & Saarenpää, 2020, s. 13-14). Seitsemän psykologista perustarvetta mukailen Rantanen, Leppänen, Kankaanpää on kuvattu kuviossa 5.

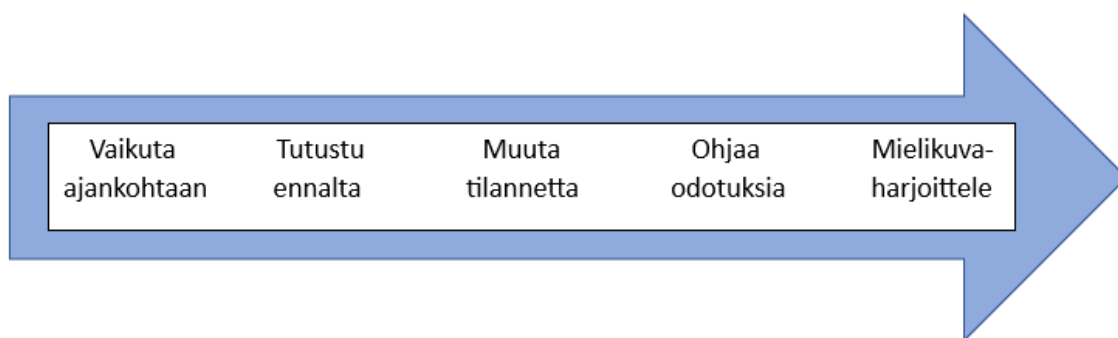


Kuvio 5. Seitsemän psykologista perustarvetta mukailen (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 103)

3.2 Tunteiden johtamisen vaiheet

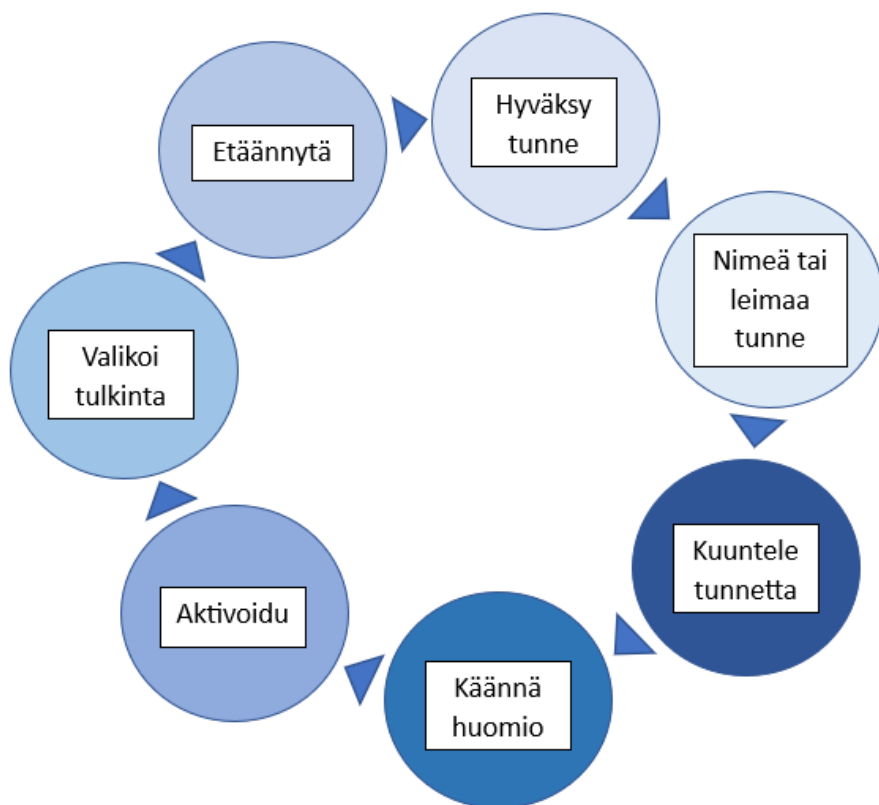
Tunteessa on useita vaiheita, joista jokaista voidaan johtaa. Kokemuksia voidaan ohjata jo ennen tunteen syntymistä, meneillään olevassa tilanteessa tai jälkikäteen pohtien pidemmän aikavälin tunnetajua. Helpointa tunteeseen on vaikuttaa jo ennen sen syntymistä, kuin sen aikana, mutta aina on tehtävissä jotain. (Åhman, 2014, s. 235.)

Ennen tilannetta tunteeseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi pohtimalla ajankohtaa. Tulisi tunnistaa millaisessa tunnetilassa on itse ja millaisessa vastaanottajat, sekä voiko ajankohdan muuttamisella olla näihin myönteistä vaikutusta. Voidaan pohtia ennalta myös tilannetta ja vaihtoehtoja tilanteen etenemiselle. Voidaan muuttaa huomion suuntaa, rutiinia, fokusta tai paikkaa. Voidaan selkiyttää odotuksia ja pohtia etukäteen, mitä odottaa itseltä ja muilta. Epäselvät odotukset laskevat motivaatiota. Tilannetta tulisi mielikuvaharjoitella ja liittää siihen myönteinen tunnetila. (Åhman, 2014, s. 236-237.) Tunteisiin vaikuttaminen ennen tilannetta Åhmanin mukaan on kuvattu kuviossa 6.



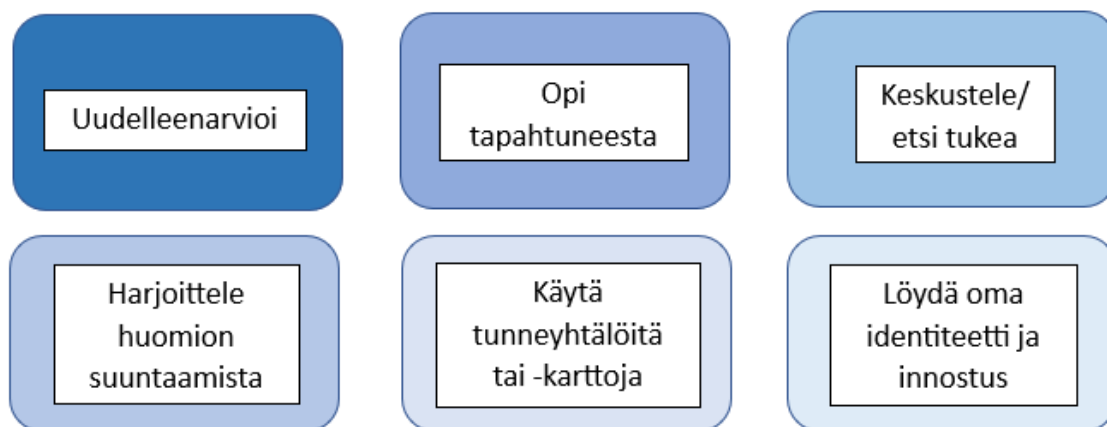
Kuvio 6. Tunteeseen vaikuttaminen ennen tilannetta (Åhman, 2014, s.236)

Tunteita voidaan itse tilanteessa säädellä esimerkiksi seuraavasti: hyväksymällä tunne. Nimeämällä tai leimaamalla tunne, käyttämällä vertauskuvia tai yksinkertaistamalla. Kun tunteen nimeää kieltämättä sitä, se laantuu, auttaa tunteiden säätelyä ja ongelmanratkaisua. Tunnetta voi kuunnella, tarkkailla sitä 30 sekunnin välein. Se voi ensin voimistua, mutta yleensä laantuu tämän jälkeen. Huomion voi suunnata uudella tavalla ja esimerkiksi päättää, että suhtautuu ihmisiin uudella tavalla, etsiä tilanteesta jotain myönteistä esimerkiksi kiinnostuneelta vaikuttava ihminen. Voidaan aktivoitua, lähteä kävelylle tai levätä. Tehdä jotain muuta kuin mitä tehtiin silloin kun tunne syntyi. Valikoida tulkinta, harjoitella keskittymään ratkaisuun tai mahdollisuuteen. Etäännyttää, koittaa katsoa tilannetta kauempaa ja miettiä kuinka neuvoisin itseäni. (Åhman, 2014, s. 237-240.) Tunteen säätelyn keinot tilanteen aikana Åhmanin mukaan on kuvattu kuviossa 7.



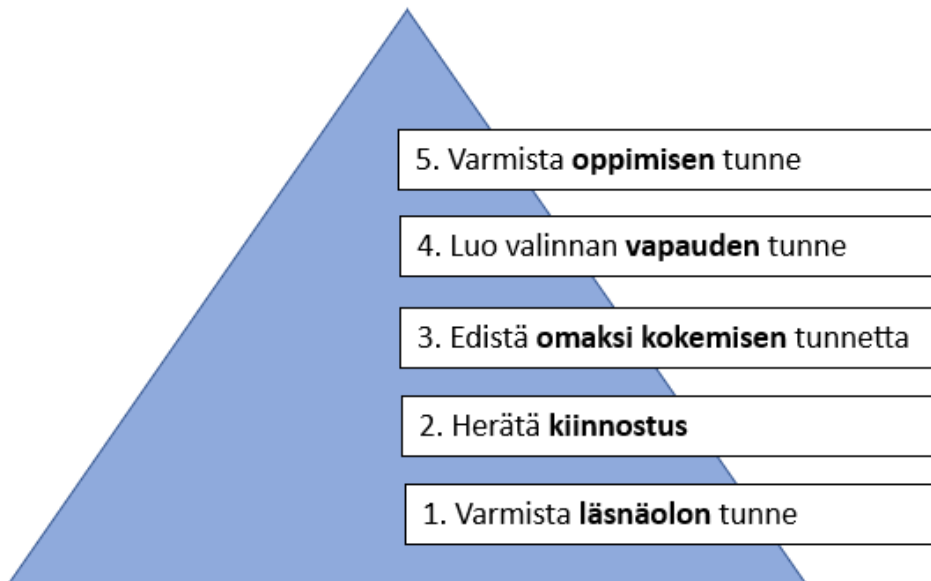
Kuvio 7. Tunteen säätelyn keinot tilanteen aikana esimerkiksi hankalassa tilanteessa (Åhman, 2014, s.237)

Kun tapahtumat tapahtuvat tai uudelleen eletään työpäivän aikana, ne herättävät tunteita työntekijässä. Nämä tunteet ovat todellisia ja vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat työpäivän. (Humphrey, Burch & Adams, 2016, s.9.) Tilanteen jälkeen tunnetta voidaan säädellä esimerkiksi uudelleenarvioimalla, vähentämällä tapahtuneen merkitystä ”ehkä se ei ollutkaan niin tärkeää, koska...”. Hallitsemalla pettymystä lieventäviä keinoja. Tämä keino toimii negatiivisten tunteiden käsittelyssä, myönteisiä tunteita ei tule analysoida liikaa, jottei ne laimene. Myönteinen tunne voidaan elää uudelleen analysoinnin sijaan. Opitaan tapahtuneesta, ei murehdita, vaan otetaan uusia keinoja käyttöön. Keskustellaan, haetaan uusia näkökulmia, etsitään sparraaja tai valmentaja. Harjoitellaan huomion suuntaamista, valitaan uusi huomion kohde, harjoitellaan ja toistetaan. Tarkastellaan, mitä tapahtuu ennen kielteistä tunnetta, opitaan tunnistamaan tilanne ja sen lähestyessä voidaan muuttaa reagoitiamme. Voidaan käyttää tunneyhtälöitä tai -karttoja sanoittamaan ja analysoimaan tunnetta, sekä löytämään niihin ohjaamisen keinoja. Löydetään oma identiteetti ja innostus, analysoidaan sitä, millainen tunneilmaisuus kuuluu omaan identiteettiin. (Åhman, 2014, s. 240-242.) Tunteen säätely tilanteen jälkeen Åhmanin mukaan on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Tunteen säätely tilanteen jälkeen (Åhman, 2014, s.240)

Ajatellen tavoitteen saavuttamista, seuraavia tunteita olisi hyvä johtaa. Läsnaolon tunne eri tilanteissa on pohja antoisalle keskustelulle. Uteliaisuuden ja kiinnostuksen tunnetta voidaan ylläpitää pienillä muutoksilla, kokeilemalla, tekemällä eri tavoin, jotta aivot pysyvät oppivaisina. Myös merkityksellisillä ja mielenkiintoisilla tavoitteilla, jollain mitä odottaa. Omaksi tekemisen tunne liittyy identiteettiin, esimerkiksi omalta tuntuva rooli tai tehtävä. Voidaan kysyä esimerkiksi mikä uudessa tuntuu eniten omalta ja mistä luopuminen on haikeinta. Ihminen tarvitsee vapauden tunnetta ja valinnan mahdollisuuksia tunteakseen itsensä arvokkaaksi ja aktiiviseksi, silti vaihtoehtoja ei tulisi olla liikaa, koska se lamauttaa. Oppimisen tunne on tärkeä, koska jos oppimisen halun menettää, kärsii sekä hyvinvointi, että tuottavuus. (Åhman, 2014, s. 257-260.) Tavoitteen kannalta tärkeimmät johdettavat tunne-elementit Åhmanin mukaan on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Tavoitteen kannalta tärkeimmät johdettavat tunne-elementit (Åhman, 2014, s.257)

3.3 Tunneilmaston johtaminen

Kun entisajan johtajuus perustui ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn, on uuden ajan johtajuus vastuun, vallan ja päätöksenteon delegointia. Johtajan tehtävä on luoda puitteet, jossa hänen tiiminsä pääsee kukoistamaan ja ohjata se energia organisaation tavoitteiden toteutumiseen. Johtajan tulee rohkaista, auttaa ja tukea menestymään, tekemään päätöksiä ja ottamaan vastuuta. Näin kulttuuri muuttuu joustavammaksi, proaktiivisemmaksi ja energisemmäksi. Esihenkilön kyky ymmärtää, herättää, tunnistaa ja ohjata tunteita ovat tärkeässä asemassa. Uuden ajan johtaja on palveleva ja menestykseen kannustava, aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja näiden hyvinvoinnista. Organisaatioiden tavoite on pitkällä tähtäimellä luoda lisäarvoa. Se onnistuu johtamalla ihmiset saavuttamaan täysi potentiaalinsa ja kyvykkyytensä. Rohkaisu ja energisointi tapahtuu tunteiden kautta. Kun ihmisillä on myönteinen tunneside asiaa kohtaan niin silloin he myös antavat parastaan ja sitoutuvat. Jos työntekijöiden halutaan olevan uusiutumiskykyisiä, ajattelevan kirkkaasti, keksivän uusia vaihtoehtoja ja lähestymistapoja, sekä antoisaa yhteistyötä, tulee ruokkia positiivisia tunteita. (Salonen, 2017, s.237-239.)

Organisaatioiden omaisuutta on taloudellisen pääoman, henkilöstöpääoman ja sosiaalisen pääoman lisäksi psykologinen pääoma. Käsitteen loi 2000-luvun alussa sosiaalipsykologian tohtori Fred Luthans tutkijatovereineen. Tällä tarkoitetaan vallalla olevaa toimijuuden, toivon, itseluottamuksen, resilienssin, optimismin ja minäpystyvyyden määrää. Vahva psykologinen pääoma korreloi positiivisesti hyvinvointiin, sitoutumiseen, toivottuun käyttäytymiseen ja suoriutumiseen. Ja negatiivisesti kielteisiin asenteisiin kuten liialliseen stressiin, kynnisyteen, ahdistuneisuuteen ja työpaikan vaihtoaikaisiin. (Salonen, 2017, s.237-239.)

Tutkimuksessa despoottinen johtajuus, jolle on ominaista ei-toivotut ominaisuudet, kuten ylimielisyys, manipulointi ja autoritaarisuus, rakentaa koulutusorganisaation työntekijöissä kielteisiä tunteita ja vaihtuvuusaikeita. (Iqbal, Asghar & Asghar, 2022.)

Zhun tutkimus ja keskustelu osoittaa, että yritysten henkilöstöhallinnon osalta tunteiden hallinta on aina huomion arvoinen aihe, mutta valitettavasti johtajat eivät ole kiinnittäneet tarpeeksi huomiota tunteiden johtamiseen. Useimmat yritykset ajattelevat, että tunteet ovat yksilöiden oma asia. He eivät saa tuoda työhön henkilökohtaisia tunteita ja ajattelevat, että työ tunteiden värittämänä on epäammattimaista. Johtajien tulisi pohtia, kuinka tunteita johdetaan niin, että työntekijät voivat työskennellä intohimoisemmalla asenteella. Työntekijöiden näkökulmasta hyvä mieli tuo onnea ja tyytyväisyyttä työhön ja elämään. Näin yritys ja työntekijät voisivat olla tyytyväisiä toisiinsa ja ylläpitää yrityksen hyvää kehitysvauhtia. Zhu itse ehdottaa uutta tapaa käyttää virtuaalitodellisuuskohtauksia ihmisten tunteiden herättämiseen. (Zhu, 2022.)

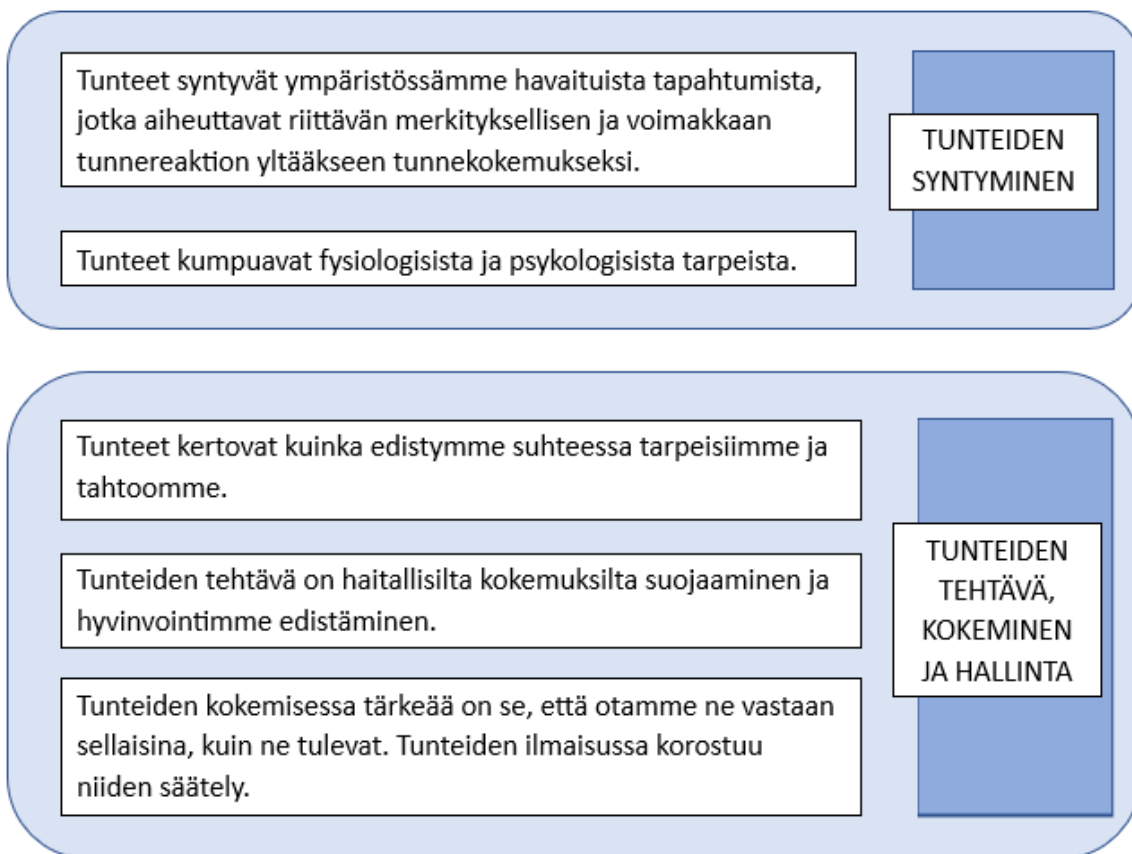
3.4 Tunnetaitojen ja tunneilmaston kehittäminen

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tunneälykkyyden kehittäminen on mahdollista terveille iäkkäille aikuisille, se on myös potentiaalinen voimavara, joka edistää joustavuutta ja elämään tyytyväisyyttä. (Delhom, Satorres & Melendez, 2020, s.138). Rantasen mukaan keinoja tunne-elämän kehittämiseen on monia. Tulisi löytää itselle sopiva tapa lähestyä asiaa, sillä tähän vaikuttaa persoonallisuus ja tunneprofiili, jos reagoi voimakkaasti ja nopeasti, ovat haasteet toisenlaiset kuin hitaasti ja laimeasti reagoivalla. Oman tunne-elämän kehittäminen sisältää yksittäisten tunteiden näkökulmasta viisi vaihetta. Alkuun tulee kasvattaa tietoisuutta eri tunteista itsessä ja muissa. Kun tietoisuus omista tunteista lisääntyy, on helpompi huomata tunteita myös muissa ihmisissä. Ja myös päinvastoin, kun huomaat muiden tunteita paremmin, auttaa se tiedostamaan myös omia tunteita. Tulee lisätä ymmärrystä siitä, miten tunteet eri toimintaan vaikuttavat. Tunteita tulisi katsoa viiden näkökulman kautta: miten tunne vaikuttaa tekemisen määrään, suuntaan ja laatuun, tehtäviin päätöksiin, sekä sosiaaliseen toimintaan. Lisäksi tulisi miettiä mitä tunteita haluaa kokea. Omat tunnetavoitteet tulisi tunnistaa, nämä voivat muuttua iän myötä. Tulisi oppia

käsittämään negatiivisia tunteita entistä paremmin. Negatiivisten tunteiden tukahduttaminen ja pois työntäminen vahingoittaa terveyttä. Mutta ne voivat myös tukea kehittymistä, jos niihin suhtaudutaan myönteisesti. Voi miettiä mitä negatiiviset tunteet viestivät itsestä, tilanteesta ja arvoista. Opetella lisäämään ja hyödyntämään positiivisia tunteita enemmän. Positiivisista tunteista saattaa syntyä ketjureaktio. Positiiviset tunteet ovat luonnollinen olotila, negatiiviset tunteet viestivät, ettei jokin ole hyvin. Myös negatiivisiin tunteisiin liittyy positiivisuuden mahdollisuus. (Rantanen, 2013, s.307-315.)

3.5 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Tässä yhteenvedossa on mukana tutkimuksen teoriaosio eli luvut 2 ja 3. Yhteenveto on kuvattu kuviossa 10.



Tunteet vaikuttavat suoriutumiseen, vuorovaikutukseen, sosiaalisiin suhteisiin, havaitsemis- ja ajattelutoimintoihimme, motivaatioon, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyyn, terveyteen, energiatasoon, tuottavuuteen, uusiutumiseen, innovatiivisuuteen, merkityksellisyyden kokemukseen ja minäpystyvyyteen.

Tunneilmasto selittää työn ja tuloksellisuuden kannalta tärkeitä asioita, kuten työtyytyväisyyttä, laatua, psykologista turvallisuutta, poissaoloja ja objektiivisia tulosmittareita.

Myönteiset tunteet rikastavat ajattelua, kielteiset rajoittavat.

Negatiivisten tunteiden käsittely voi synnyttää paljon positiivisia tunteita. Lisäksi tiimit, joissa puhutaan myös negatiivisista tunteista suoriutuvat paremmin analyttisistä tehtävistä. Myös toisten tukeminen, lojaalius ja yhteenkuuluvuuden tunne oli näissä tiimeissä vahvempia.

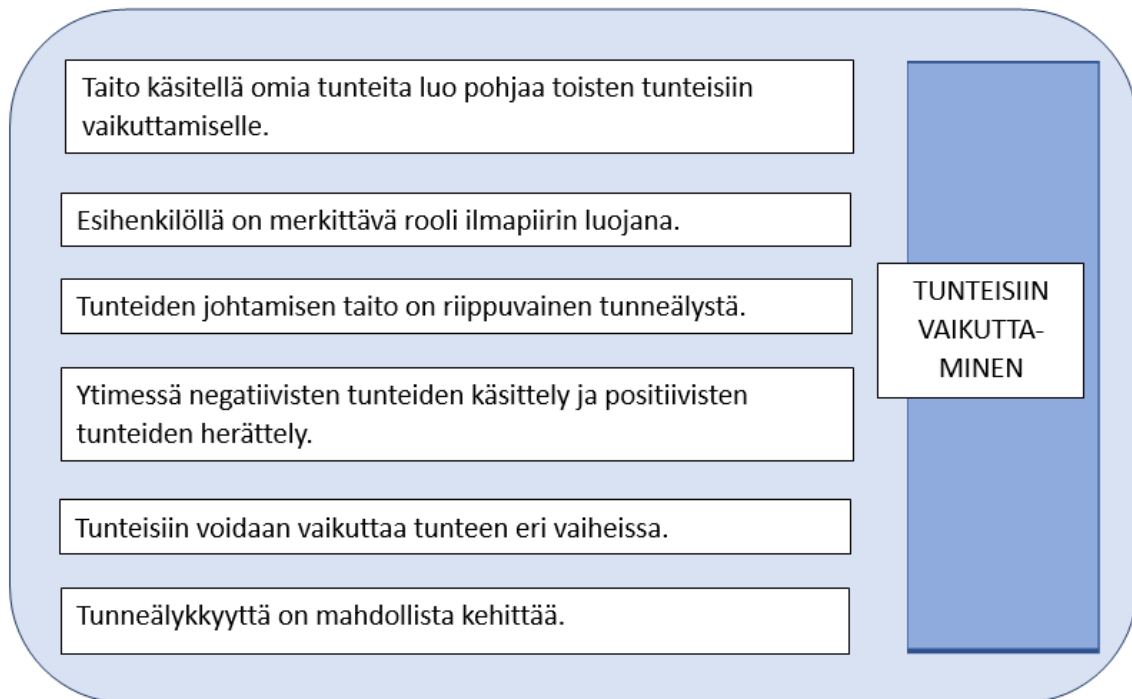
Positiivisia tunteita eniten kokevat kestävät paremmin haasteita ja vastoinkäymisiä lannistumatta, kokevat uskoa omiin kykyihinsä ja asettavat haastavampia tavoitteita korkeammalle.

Positiiviset tunteet parantavat yhteistyötä, työpanosta, vapaaehtoisuutta ja suoriutumista luovissa tehtävissä.

Tunteet vaikuttavat yksilöiden lisäksi myös tiimin ja koko organisaation toimintaan.

Organisaatioissa, joissa positiivisuutta tukevia käytäntöjä otetaan käyttöön: sitoutuminen vahvistuu, tuottavuus kasvaa, tulos ja laatu paranee, innovaatiot, asiakastytyväisyys ja asiakkaiden lojaalius lisääntyy.

TUNTEIDEN
VAIKUTUKSET



Kuvio 10. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

4 Laadullinen tutkimusprosessi

Tutkimusstrategian, kuten myös yksittäisten tutkimusmetodien valinta määritetään tutkimustehtävän tai tutkimusongelman mukaan, johtavana periaatteena on tutkijan valintojen yhdenmukaisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, s. 132). Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on tutkimuskohteen ymmärtäminen (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 181). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään toimintaa tai antamaan ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen piirre on se, että huomio on tutkittavien näkökulmassa, näkemyksissä ja merkityksissä. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä. (Kananen, 2017, s. 34.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat myös ihmisen suosiminen tiedonkeruun lähteenä ja laadullisten metodien käyttäminen aineiston keräämiseen, kuten esimerkiksi teemahaastattelun, jossa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 164).

4.1 Aineiston keruu

”Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä” (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84). Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja näihin liittyvien tarkentavien kysymysten kanssa. Valitut teemat perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn eli tutkimuksen viitekehykseen. Haastattelussa pyritään löytämään tutkimustehtävän tai ongelman asetteluun ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastattelun etu on se, että kysymyksiä voidaan syventää ja tarkentaa haastateltavien vastauksiin perustuen. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja asioista. (Tuomi &

Sarajärvi, 2018, s. 87-88.) Tässä tutkimuksessa aineiston keräämisessä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka teemat ovat nousseet kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Teemoiksi nousivat: tunteiden tunnistaminen, tunteiden vaikutukset, tunteiden rooli/merkitys työelämässä, (esihenkilön) oman johtamisen vaikutus johdettavien tunteisiin ja tunteisiin vaikuttavan johtamisen seuraukset.

Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat ennalta määritelty, mutta kysymysten muoto ja järjestys voi elää (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 208). Haastattelun etu on joustavuus, tällöin on mahdollisuus toistaa kysymys, selventää ilmausten sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa, tällöin on perusteltua toimittaa aiheet, teemat tai haastattelukysymykset haastateltaville jo etukäteen perehdyttäväksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihe ja teemat on toimitettu haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

Etu on myös se, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta tai tietoa ilmiöstä tai aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). On tärkeää, että haastateltavilla on kokemusta asiasta tai he tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon. Haastateltavien valinnan ei tule olla satunnaista, vaan tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98.) Tähän tutkimukseen on valittu haastateltavaksi esihenkilöitä, joilla on vähintään vuoden johtamiskokemus, korkeintaan parikymmentä johdettavaa ja tiivistä vuorovaikutusta johdettavien kanssa. Nämä valintakriteerit varmistavat sen, että tunteita on ehditty työuran aikana esihenkilönäkökulmasta havainnoida. Lisäksi johdettavien määrän pysyessä maltillisena, on jokaisen johdettavan kanssa ollut riittävästi aikaa vuorovaikutukseen.

Haastattelun heikkouksia ovat ne, että se vie aikaa ja haastattelussa on vaarana antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 206). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja anonyymeinä, jotta mahdollisimman paljon myös arkaluonteista tietoa uskallettiin kertoa. Haastattelut nauhoitettiin vain tutkijaa varten, jotta säästettiin

aikaa haastattelutilanteessa muistiinpanojen kirjoitukselta ja tallenteeseen voi tutkija myöhemmin palata. Haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisesti eri aloilta, jotta saadaan yleisesti kattava näkemys, eikä tietoa vain yhden alan esihenkilöiltä. Alla esitetään yhteenveto haastateltavien taustatiedoista, haastattelun kesto ja ajankohta, sekä minkä alojen edustajia tutkimukseen on osallistunut. Haastattelut on toteutettu touko-kesäkuussa 2023. Yhteenveto haastattelujen taustatiedoista on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Yhteenveto haastattelujen taustatiedoista

Toimialaluokitus/Toimiala	Haastatellun sukupuoli	Johtamis- kokemus vuosina	Johdettavien määrä	Haastattelun kesto	Haastattelun päivämäärä
Keskiasteen ammatillinen koulutus, Ammattikoulut ja ammattiopistot	nainen	10	6	56 min	12.5.2023
Julkinen yleishallinto, Hyvinvointialue, Sosiaali- ja terveysala	nainen	20	16	1 h 7 min	1.6.2023
Asuin- ja muiden rakennusten rakentaminen, Rakennusliike	mies	20	8	45 min	2.6.2023
Kone- ja prosessisuunnittelu, Insinööritoimisto, Suunnittelutoimisto, Teollinen muotoilu ja suunnittelu	mies	14	15	54 min	8.6.2023
Oikeudenhoito, Tuomioistuinlaitos, Käräjäoikeus	nainen	7	10	45 min	10.6.2023
Työvoimanvuokraus, Henkilöstövuokraus, Finanssiala	mies	4	10	56 min	13.6.2023
Langattoman verkon hallinta ja palvelut, Tietoliikennepalvelut, Tietoliikennelaitteet, Langaton tiedonsiirto, Matkapuhelimet ja oheistarvikkeet	nainen	5	10	1 h 5 min	16.6.2023

Haastatteluista suurin osa toteutettiin kasvotusten, mutta käytännön järjestelyistä johtuen, kaksi haastatteluista toteutettiin etänä Teamsin välityksellä. Tutkija ei havainnut näissä tapauksissa etäyhteyden vaikuttavan haastatteluiden avoimuuteen tai pituuteen. Kaikilla haastateltavilla oli reilusti odotettua enemmän johtamiskokemusta. Useampi työskenteli päällikkötason tehtävissä. Esimerkiksi organisaatiomallista riippuen, kahdella haastatelluista ei ollut juuri tällä hetkellä esihenkilövastuuta, mutta joko oma tiimi tai sidosryhmiä johdettavana.

Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on saturaatio eli kylläntyminen. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tiedonantajat tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Ajatellaan, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Noin 15 vastausta riittää kylläntymiseen, mutta kokemukset kylläntymispisteestä ovat vaihtelevia. Kylläntymistä ei voi saavuttaa, ellei ole selvillä, mitä aineistolta ollaan hakemassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99.)

Kvalitatiivisen aineiston keruuta jatkettiin niin kauan, kun haastattelut toivat uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, kun samat asiat alkavat kertautua haastattelu toisensa jälkeen, todettiin aineisto riittäväksi. Tutkijan oppineisuudesta riippuu se, kuinka paljon hän voi huomata tai löytää uusia näkökulmia aineistoa kerätessään. Kvalitatiivisen tutkimukseen on myös usein liitetty uskomus/piirre kaikkien tapauksien ainutlaatuisuudesta. (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 182.)

Kokeneen ohjaajan neuvo on, että 6-8 haastateltavaa on jo hyvä määrä opinnäytetyöstä puhuttaessa. Jos aineiston kokoa haluaa kasvattaa, on parempi tehdä useampia haastatteluja, sen sijaan kuin pidempiä, mutta tulee tarkistaa kuinka tutkimuksen tarkoitus ja tavoite on ilmaistu suhteessa päätökseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99.) Tässä tutkimuksessa aineisto alkoi toistaa itseään ja 7 haastattelua todettiin riittäväksi.

4.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Kun lähdetään aineiston analyysiin, on ensimmäisenä tehtävänä aineiston tarkistus, onko virheellisiä tai puuttuvia tietoja ja täytyykö aineistoa täydentää. Aineisto järjestetään tallennusta ja analyysia varten, sekä aineisto koodataan eli annetaan jokaiselle havaintoyksikölle jokin arvo. (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 221-222.) Tämä aineisto on koodattu antaen haastatelluille arvot H1-H7.

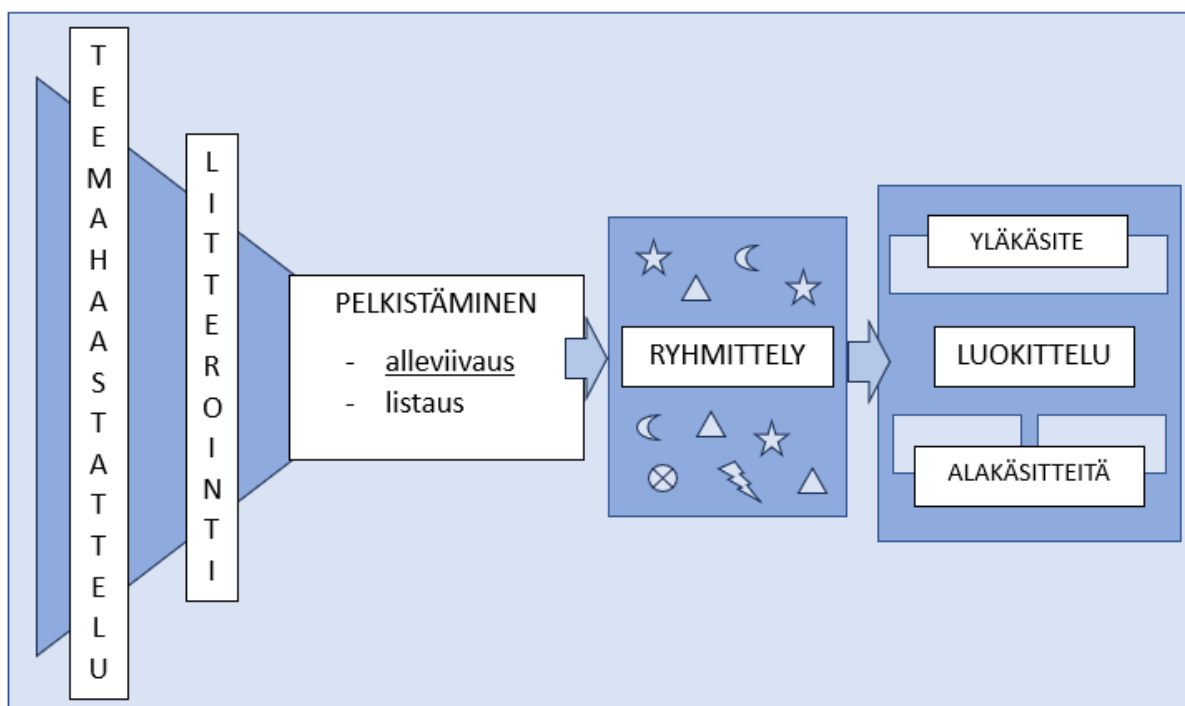
Laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 222). Litteroitua aineistoa tässä tutkimuksessa syntyi yhteensä 94,5 sivua, kun fonttina onCalibri koossa 12 ja riviväli 1,5.

Aineistoa voidaan analysoida usein eri tavoin, karkeasti ne voidaan jäsentää kahdella tavalla, toisessa on tavoitteena selittää ja toisessa ymmärtää. Kun tavoitteena on ymmärtää, käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 224.)

Useimmat analyysimenetelmät koskien laadullista tutkimusta perustuvat sisällön analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Sisällönanalyysi on suhteellisen yksinkertainen metodi, siihen ei vaadita syvällistä teoreettista tietämystä ja aloittelija kykenee helposti hyvään sisällönanalyysiin, toisaalta se antaa haasteita myös kokeneemmalle tutkimuksen tekijälle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 145).

Aineistolähtöisen sisällön analyysin vaiheet auki kirjoituksen jälkeen ovat ja redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämässä karsitaan aineistosta epäolennainen pois tai etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja alleviivaten ja listaten. Ryhmittelyssä koodatut alkuperäiset ilmaukset käydään läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja tai eroavaisuuksia, näitä ryhmitellään ja yhdistetään ja niistä muodostuvat alaluokat. Luokittelua jatketaan siten, että yhdistelemällä alaluokkia muodostetaan yläluokkia ja yhdistelemällä

yläluokkia muodostetaan pääluokkia, jotka nimetään ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan ja lopuksi tutkimustehtävään yhteydessä oleva yhdistävä luokka. Käsitteellistämisessä edetään kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja siitä edelleen johtopäätöksiin. Luokitusten yhdistelemistä jatketaan niin kauan, kun se on mahdollista sisällön näkökulmasta ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan alkuperäiseen aineistoon uutta teoriaa luodessa. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 122–127.) Sisällön analyysin eteneminen on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Sisällön analyysin etenemisen kuvaus

Haastattelu aineistosta on poimittu alleviivaten asioita, jotka on koettu tutkimuksen kannalta keskeisiksi. Osa asioista esiintyi useamminkin aineistossa. Tunnistetut asiat on listattu taulukkoon, pelkistetty ja ryhmitelty värikoodein, näin saatiin luotua alakäsitteitä ja niiden jälkeen yläkäsitteitä. Listatuista asioista tunnistettiin myös suurempia kokonaisuuksia, joita voitiin nostaa yläkäsitteitä yhdistäviksi tekijöiksi, jos yläkäsitteiden tunnistettiin vaikuttavan yhdessä näihin suurempiin kokonaisuuksiin. Tunteiden vaikutusten luokittelu on kuvattu toimenpide havainnollistaen taulukossa 4.

Taulukko 4. Tunteiden vaikutusten luokittelu

Pelkistetty ilmaus	Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä tekijä
Yhteenkuuluvuus	Yhteenkuuluvuus		
Työilmapiiri	Työilmapiiri		
Yhteishenki			
Työkykyyn	Työkyky		
Jaksamiseen			
Tehokkuuteen	Tehokkuus	Työssä suoriutuminen	
Laatuun	Työnlaatu		Henkilöstökokemus
Työn tekemiseen	Työssä suoriutuminen		Sitoutuminen
Suoriutumiseen			Organisaation kasvu
Tunneilmastoon	Tunneilmasto	Työilmapiiri	Organisaation kehittyminen
Kulttuuriin	Kulttuuri		
Päätöksentekoon	Päätöksenteko		
Motivaatioon	Motivaatio		
Henkilöstökokemukseen			
Hyvinvointiin	Hyvinvointi	Työkyky	
Sitoutumiseen			
Kaikkeen			
Oppimiseen	Oppiminen		
Oppimishalukkuuteen			
Organisaation kasvuun			
Organisaation kehittymiseen			
Uudet innovaatiot			

Analyyssissä ja tulosten yhteenvedossa käytettiin apuna myös SWOT-analyysiä, joka on nelikenttämenetelmä, jota käytetään usein strategian laatimisessa tai oppimisen apuna, sekä ongelmien arvioimisessa, tunnistamisessa ja kehittämässä (Lindroos & Lohivesi, 2004). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset esitetään nelikentässä kooten vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, kuvaten esihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksia johdettaviin tunteisiin. Tunteisiin vaikuttamisen keinojen kuvaamiseen käytettiin apuna aikajanaa, johon voitiin lajitella keinot sen mukaan, mitä tunteen eri vaiheissa on tehtävissä.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkimustulokset teemoittain: tunteiden tunnistaminen, tunteiden vaikutukset, tunteiden rooli/merkitys työelämässä, oman johtamisen vaikutus johdettavien tunteisiin ja tunteisiin vaikuttavan johtamisen seuraukset. Jokaisen teeman lopussa on kuviona koonti teeman tuloksista.

5.1 Tunteiden tunnistaminen

Koettiin, että omat tunteet tunnistetaan, myös niiden ilmenemistä osataan kuvailla. Tuli myös esille, että omien tunteiden kanssa voi kehittyä, ja että ikä ja kokemus lisää itsetuntemusta. Suurimpana huomiona omien tunteiden säätelyssä korostui, että omia negatiivisten tunteiden näyttämistä tulisi hallita, koska silloin ei ole rakentava, eikä se vie asioita eteenpäin, se voi myös aiheuttaa pelkoa, harmia, epäonnistumisen tunteita tai paniikkia johdettavalle. Pyrittiin myös siihen, ettei välitettäisi omaa negatiivista tunnetta eteenpäin. Jos esihenkilöllä tai johdettavalla oli harmia oman siviilielämän suhteen, voitiin tunnetilaa selittää kertomalla avoimesti tilanteesta ja saavuttaa näin ymmärrystä puolin ja toisin.

”Koittaa ettei välitä omaa negatiivista tunnetta työyhteisölle” H2

”Oma turhautuminen ei saa näkyä ulospäin, koska silloin oma esitystapa ei ole rakentava” H3

”Jos oon pettynyt, niin ei ulospäin näy” H5

”Stressi ja kiire ei näy minusta, en vie kotiin, sietokyky korkea, oon viilipyetty, ite hallitsee (omia tunteita) ja ei luo toisille paniikkia” H5

”Kyl mä säätelen aika paljonkin, sekin on muuten asia, minkä oppii iän karttuessa, mutta valikoin mitä säätelen, että spontaanit hyvät palautteet, kehut ja onnistumiset, niitä en säätele. Oon tunnistanu, et se on hirveen tärkeä, että joku jaksaa pitkässäkin projektissa fiilistellä pieniä onnistumisia oikeaan suuntaan,

mutta sitten negatiivisia, niitä tottakai pitää säädellä. Jos on joku pettymys, harmitus, asiat ei menny niinku mä halusin, niin mä en usko, että se vie asioita eteenpäin, jos niiden antaa näkyä. Voi aiheuttaa ihmisissä vaikka pelkoa, niinku harmitusta, epäonnistumisen tunteita, semmosia..” H7

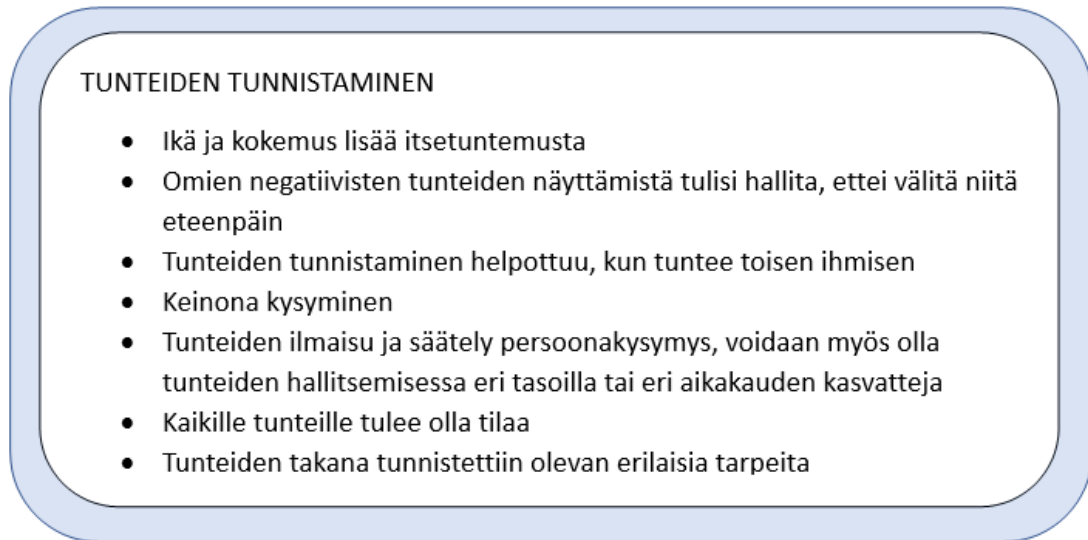
Johdettavien tunteiden tunnistamisessa kaikkein eniten korostui se, että tunteiden tunnistaminen helpottuu, kun tuntee toisen ihmisen. Useampi koki etätyön haastavan tunteiden tunnistamista ja näyttämistä. Osattiin tunnistaa tilanteita, joissa johdettavien tunteita ilmenee. Muutama korosti sitä, että herkästi kysyy ja ottaa keskusteluun, jos huomaa poikkeamia johdettavan tunnetilassa. Johdettavien tunteiden ilmaisemisen ja säätelyn useampi koki olevan persoonakysymys, toiset näyttävät tunteita suuremmin tai voimakkaammin. Otettiin myös esille, että tunteiden hallitsemisen taito voi olla eri ihmisillä eri tasolla ja eroja voi olla eri aikakauden kasvateilla, mutta yleisesti koettiin, että johdettavat säätelevät tunteitaan työympäristössä.

”Kun tuntee ihmiset, niin tunnistaa (tunteet).” H1

”Tunnistan toisten (tunteet), auttaa kun tuntee (toisen ihmisen).” H2

Osa koki, että positiivisia tunteita näkyy enemmän tai voimakkaimmin työpaikalla, yhtä moni koki myös, että kaikenlaisille tunteille ja inhimillisyydelle tulee olla tilaa. Muutama myös tunnisti, että negatiivisia tunteita näytettäisiin helpommin pienemmässä porukassa tai niistä puhuttaisiin mieluiten kahden kesken.

Tunnistettiin, että tunteiden takana voisi olla erilaisia tarpeita, kuten tarve tulla kuulluksi tai hyväksytyksi, saada huomiota tai arvostusta työlle, kiitoksen ja kehujen tarve, tarve tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti, tarve että ihmisistä välitetään ja osaamista arvostetaan, tarve toteuttaa itseä, tarve edetä uralla, palautteen saamisen tarve, sekä tuen tarve. Muutama koki, että esihenkilön tehtävä on tunnistaa ja pyrkiä täyttämään tarpeita.



Kuvio 12. Tunteiden tunnistaminen tulosten koonti

5.2 Tunteiden vaikutukset

Oltiin yksimielisiä siitä, että tunne tarttuu. Tunteilla tunnistettiin olevan vaikutusta työssä suoriutumiseen, työilmapiiriin ja työkykyyn. Työssä suoriutumiseen liittyen myös päätöksentekoon, työn laatuun ja tehokkuuteen. Työilmapiiriin liittyen myös tunneilmastoon, yhteenkuuluvuuteen ja kulttuuriin. Työkykyyn liittyen myös hyvinvointiin, motivaatioon ja oppimiseen. Usean näistä koettiin vaikuttavan yksilön lisäksi läpileikkauksena myös tiimi- ja organisaatiotasolle asti. Henkilöstökokemukseen, sitoutumiseen, organisaation tulokseen, kasvuun ja kehittymiseen.

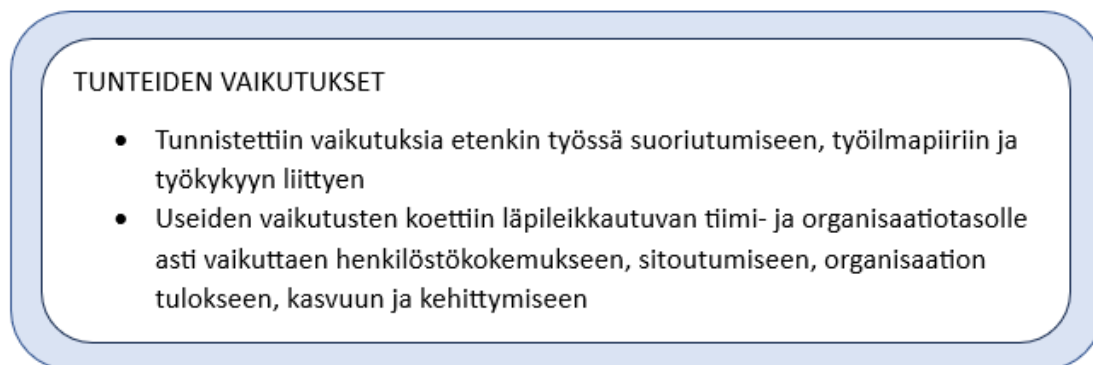
”Kyllähän ne tunteet vaikuttaa, työn tekemisen tehokkuuteen selkeästikin, jos porukassa hyvä fiilis ja työn tekemisestä, näkyy tuloksessakin ja päinvastoin laskee, tuskin kukaan pystyy samanlain työskennelemään oli sitten millainen vaan fiilis, että vaikuttaa laadussa ja kaikessa.” H3

”Isokin merkitys sille, miten yksilö toimii, sitä kautta organisaatio.” H4

”Kyllähän ne suoranaisestikin työn tekemiseen ja työn laatuunkin vaikuttaa, jos ei välttämättä huomaa, ajatukset muualla kuin mitä tekee, kanssakäymiseen, voi

olla huonolla mielellä, saattaa näkyä toisiin, teinkö minä jotakin, suoritus menee läpi organisaatiotasolle.” H5

”Ilmapiiriin hyvin vahvasti ja varmaan tunneilmastoon, kuinka salliva on, että kuinka eri tunteita saa näyttää ja siihen kulttuuriin ja motivaatioon, hyvinvointiin ja miten onnistuu/sitoutuu/suoriutuu työtehtävässä suhteessa tavoitteisiin.” H6



Kuvio 13. Tunteiden vaikutukset tulosten koonti

5.3 Tunteiden rooli/merkitys työelämässä

Suurin osa koki, että tunteiden rooli esihenkilötyössä on todella keskeinen ja tunteet ovat tärkeä osa johtamista. Useampi koki, että on tärkeä saada luottamus, luotua psykologinen turvallisuus, jotta voidaan olla avoimempia. Toisaalta koettiin, että tunteiden näyttäminen osoittaa, että luottamus on muodostunut. Muutama myönsi, ettei tule mietittyä mikä tunteiden rooli on ennen kuin alkaa pohtimaan tai tunteiden roolia ei aina ymmärretä tai siitä puhutaan liian vähän.

”Ei tuu ajateltua mikä se rooli on, ennen kuin alkaa pohtimaan, mutta kyllä se iso se rooli on.” H3

”Tuli mieleen, että näistä puhutaan aika vähän, että laajemmassa kuvassa sitä roolia ei aina ymmärretäkään, voisoin veikata olevan vaikutusta vaikka kehitykseen.” H6

”Niin kauan, kun ihmiset ovat lopulta niitä, jotka sen työn tekee ja ihmiset on niin paljon sitä tunnetta, että sehän on niin kun ihan keskeistä ymmärtää ja osata tukea ja käydä keskustelua ja tajuta, että nää ei oo vaan asioita minkä kanssa täällä ollaan, vaan hirveän paljon enemmän.” H7

”Hyvä että näyttää (tunteita), on luottamuksellinen tiimi muodostunut.” H1

”Itse saa luottamuksen, toinen voi olla avoimempi.” H5

Tunteiden merkitykseen työelämässä liitettiin vahvimmin positiivinen ilmapiiri, innostumisen ilmapiiri, positiivinen kulttuuri tai ylipäänsä kulttuuri.

”Jos meillä ei ois yhtään tunteita niin tää ois aika tasapaksua ja sit se ois sitä asiakeskeistä suorittamista, että häviäiskö silloin se semmonen intohimoinen asioiden edistäminen ja draivaaminen, aito omistajuus ja semmonen, että sä oot niin innostunut sun työstä ja että pohdiskelet ja haluat menestyä, keskustella ihmisten kanssa ja sparrailet, niin oisko sitä, jos ei olis tunteita niinku se intohimo ja innostus, oppimishalukkuus ja uteliaisuus.” H7

”Positiivinen ilmapiiri on se perusjuttu, että se on aika tärkeä.” H5

Lähestulkoon kaikki haastateltavat kokivat, että tunteet työpaikalla ovat tärkeitä. Muutama koki, että tunteita ei tulisi kieltää tai että ihmisenä työskenteleminen ilman tunteita on jopa mahdotonta, eikä tunteista voi irtautua kahdeksan tunnin työpäivän ajaksi. Muutama koki, että avoimuus ja tunteiden osoittaminen on tärkeää, muutoin esimerkiksi esihenkilö ei tiedä miten työntekijöillä menee.

”On tärkeitä, työhön kuuluu työasioita, mutta ihmisen toimintaan, tekemiseen kuuluu (tunteet).” H5

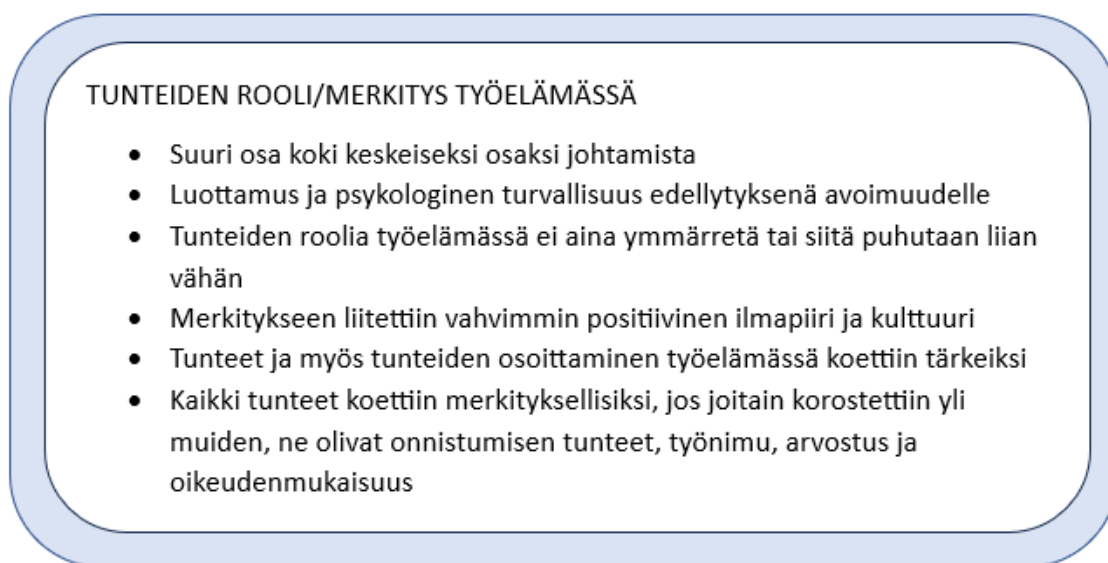
”Se on pääasia, että niitä (tunteita) osoittaa, ei tiiä muuten, miten menee.” H5

Noin puolet haastateltavista kokivat, että kaikki tunteet ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. Jos joitain tunteita nostettiin yli muiden, niitä olivat esimerkiksi onnistumisen tunteet, sekä työhön kohdistuva innostus, intohimo, työnimu, arvostus ja oikeudenmukaisuus.

”Kaikki tunteet on merkityksellisiä.” H2

”En laittais mitään tunnetta minkään yli jonku toisen, tulis tunnistaa, että tunteet kuuluu pakettiin ja ne vaikuttaa oli positiivisia tai negatiivisia, ei kumpaakaan, että ei jotakin tunnetta otettais huomioon.” H4

”Tietty skaala pitää olla, että ilman sitä, että on haastavampaa tai otettais yhteen niin ne saavutukset ja onnistumiset ei tunnu niin hyvältä, jos ei ikinä oo sitä haastavuutta, jos on vaan iloa ja innostusta niin se niinku kärsii inflaation.” H7



Kuvio 14. Tunteiden rooli/merkitys työelämässä tulosten koonti

5.4 Oman johtamisen vaikutus johdettavien tunteisiin

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että omat tunteet vaikuttavat toisten tunteisiin, joku koki sen olevan myös persoonakysymys, jotkut ovat enemmän alttiita toisten tunteille kuin toiset.

”Kyllähän ne vaikuttaa, kun kokee sitä intohimoa niin oon ihan varma, että vaikuttaa ja ihmiset näkee, että kun mä oon sitoutunut ja motivoitunut niin näkyy niissä tiimiläisissäkin ja taas toisaalta, jos oon stressaantunut ja vähäpuheisempi niin sillain et menen suoraan asiaan ja oon tosi asiakeskeinen, että kyllä sekin vaikuttaa ihmisiin.” H6

Tunnistettiin useampia erilaisia käytäntöjä, jotka vaikuttavat tunteisiin, näitä olivat esimerkiksi erilaiset kohtaamiset, kohtelias käytös, tervehtiminen, toisten kunnioittaminen, uusien työntekijöiden hyvä vastaanotto, ennakointi, asioihin tarttuminen heti, säännöllinen palautteenanto, ratkaisukeskeisyys, yhteistyö, vastuunanto, osallistaminen, avoimuus, kehu, kiitokset, sekä vapaamuotoisemmat työhyvinvointia ja tiimiytymistä tukevat lounashetket, kahvitaumat ja tyhypyivät.

”Kun ollaan avoimia ja tehdään yhdessä asioita, niin voidaan vaikuttaa tunteisiin ja se osallistaminen ja vastuunanto varmasti vaikuttaa tunteisiin, kun ihmiset näkee, että heihin luotetaan niin kokee, että ovat arvokkaita, että heidän osaamista arvostetaan.” H6

Johdettavien tunteita huomioitiin esimerkiksi huomioimalla tarpeet esimerkiksi urahaaveet ja motivaatiohaasteet, sekä kysymällä herkästi, jos huomataan jotain poikkeavaa tai kysytään kuinka voi auttaa. Muita, joita tuli esille olivat mm. tilan, ajan, tuen, ymmärryksen, kuuntelun ja keskustelun tarjoaminen.

”Mä yritän aina ymmärtää erilaisia elämäntilanteita ja vaikka itsellä olisi hyvä päivä ja (tunne) että pystyisin mihin vaan, niin toinen ei välttämättä oo siinä samassa ja silloin pitää löytää tilaa ja aikaa keskustella niistä, kysyä ja tarjota tukea ja ymmärtää sitä, että aina työsuoritus ei voi olla paras, mutta se ei tee hänestä huonoa työntekijää.” H7

Yli puolet haastateltavista kokivat voivansa vaikuttaa tunneilmastoon, ja loputkin kokivat voivansa vaikuttaa ainakin jossain määrin. Esimerkiksi omalla käyttäytymisellä, tekemisellä, miten ollaan, eletään, mitä sovitaan, omalla toiminnalla, esimerkillä, asioiden edistämällä reaaliaikaisesti viestien, stressitilanteista puhuen ja etsien taustatekijöitä eli syy-seuraussuhteita.

”Kyllä koen, että voin vaikuttaa, omalla käyttäytymisellä, tekemisellä, miten ollaan, eletään, mitä sovitaan.” H2

”Pystyn vaikuttamaan, saan ainakin suuttumaan helposti, tietysti en jakeri oo, että saisin kaikille hyvän fiiliksen. Ehdottomasti kaikki voi vaikuttaa kaikkien tunteisiin.”
H4

”Palaute, onnistumisten jakaminen, rakentava palaute, myöskin ihmisten kuunteleminen, ratkaisukeskeisyys ja se, että saisi ihmiset itse oivaltamaan ja näkemään asiasta mahdollisuudet. En tarkota sitä, että aina pitäis olla positiivinen, että opittais näkemään ratkaisut, olis työkaluja ja keinoja eri tunteita käsitellä.”
H6

Yli puolet kokivat pyrkivänsä vaikuttamaan tunneilmastoon. Jonkin verran pohdittiin, onko vaikuttaminen tietoista. Joku tunnisti, että jos on itsellä herkäät tuntosarvet, niin tulee ehkä herkemmin aistittua ja pyrittyä luontaisesti vaikuttamaan tunneilmastoon. Pääosin pyrittiin luomaan luottamusta, ylläpitämään positiivista ilmapiiriä, auttamaan ja ratkaisemaan ongelmia.

”Omillla toimilla tavoite se, että pyrkii auttamaan.” H3

”Mä en oo ikinä aatellu, oonko mä niinku tietoisesti yrittänyt vaikuttaa (toisen tunteisiin), tietysti sillä luottamuksella ja semmoisilla asioilla, mitä on johtamiseen halunnut tuoda, niin niillä kyllä tietoisesti, mutta alitajuisesti kun on tuntosarvet pystyssä.” H7

Haastateltavien vastauksissa muutama kertoi etätyön olevan haaste tunteiden johtamisessa, sillä tunteita on jo haastavampi välittää ja tunnistaa. Useampi kertoi myös, että haasteena on työntekijän siviilielämän haasteet, joihin koettiin vähemmän vaikutusmahdollisuuksia. Joku tunnisti vaikutusmahdollisuuksia myös näiden heijastumiseen työn tekoon. Muiksi haasteiksi koettiin haastavimmat tilanteet, kuten varoitukset, palkkaneuvottelut ja jatkuvat pettymykset, jonka jälkeen suuntaa voi olla haastava kääntää.

Oma rooli ilmapiirin suhteen koettiin useamman haastateltavan mukaan olevan esimerkkinä toimiminen. Sekä hyvän ilmapiirin luonti ja ylläpito. Esihenkilön rooli ilmapiirin luonnissa koettiin suureksi, mutta tunnistettiin myös, että yksin esihenkilö ei voi luoda ilmapiiriä, vaan se on kaikkien vastuulla. Yhdeksi esihenkilön tärkeäksi

tehtäväksi useampi koki tunneilmaston suhteen myös auttajan ja tukijan roolin, nostettiin esille myös esimerkiksi empatiaa ja ymmärrystä. Tunnistettiin myös oma rooli viestijänä, sekä asioiden vastaanottajana, reagoijana ja myös sitä kautta esimerkkinä toimiminen. Muutama koki myös tärkeäksi tunnistaa ilmapiirin taustatekijöitä, mistä jonkinlainen ilmapiiri johtuu. Muutama nosti tärkeänä esille myös positiivisen mielenkuvan heijastumia, kuten positiivista ihmiskäsitystä ja mahdollisuuksien näkemistä.

”Sillä, miten itse suhtautuu asioihin, on tosi iso vaikuttavuus.” H7

”Kaikki tehdään se hyvä ilmapiiri, ei tule vain esihenkilöltä.” H2

OMAN JOHTAMISEN VAIKUTUS JOHDETTAVAN TUNTEISIIN

- Omat tunteet pääosin vaikuttavat myös toisten tunteisiin
- Tunnistettiin arjessa useampia käytäntöjä, jotka vaikuttavat tunteisiin
- Tunteita huomioidaan ottamalla huomioon tarpeet esim. urahaaveet ja motivaatiohaasteet. Kysymällä herkästi, jos huomataan poikkeuksia. Tarjoamalla apua, tilaa, aikaa, ymmärrystä, kuuntelua ja keskustelua.
- Suurin osa esihenkilöistä kokee voivansa vaikuttaa johdettavien tunteisiin ja loputkin ainakin jossain määrin
- Suurin osa myös pyrki vaikuttamaan toisten tunteisiin, joku koki tekevänsä tätä luontaisesti. Pääosin pyrittiin luomaan luottamusta, ylläpitämään positiivista ilmapiiriä, auttamaan ja ratkaisemaan ongelmia.
- Keinoja vaikuttamiseen löytyi monia
- Etätyö, haastavammat tilanteet ja jatkuvat pettymykset haastavat
- Esihenkilön roolin koettiin olevan esimerkkinä, auttajana ja vuorovaikuttajana toimiminen. Positiivisen mielenkuvan ja ihmiskäsityksen ylläpitäminen. Mahdollisuuksien näkeminen, sekä omalta osaltaan hyvän ilmapiirin luonti ja ylläpitäminen, sillä ilmapiiri myös on kaikkien vastuulla.

Kuvio 15. Oman johtamisen vaikutus johdettavan tunteisiin tulosten koonti

5.5 Tunteisiin vaikuttavan johtamisen seuraukset

Kun tunteisiin onnistutaan vaikuttamaan, niin aiemmin tunnistetut tunteiden vaikutukset vahvistuvat haluttuun suuntaan. Lisäksi tuotiin esille entistä konkreettisempia ja mitattavia asioita, joihin tunteiden koetaan vaikuttavan, kuten henkilöstötuottavuus, poissaolot, vaihtuvuus, uudet ideat/innovaatiot. Tuli ilmi myös kokemuksia, joissa työilmapiiri oli saatu parannettua, ihmiset kasvaneet ja kehittyneet, saaneet varmuutta tekemiseen, työnimu lisääntynyt ja epäonnistumisen pelko poistunut.

”Ilmapiiriin vaikutus, että se on hyvä” H5

”Kun onnistuttu luomaan sitä varmuutta siihen omaan työhön, ihmiset on näiden keskustelujen pohjalta kasvanut, et intohimo, työnimu lisääntyy.” H6

Tunteiden hyödyntämisestä työelämässä ei oltu kovin yksimielisiä, mutta ajatuksenvirtaa tuli jonkin verran, kuten luottamuksen vahvistamiseen, hyvinvoinnin ja positiivisuuden lisäämiseen. Siihen, että saadaan luotua aito ja avoin ilmapiiri, jossa voi olla oma itsensä. Sekä siihen, että saadaan aikaan uusia ideoita ja rohkeita kokeiluja.

”On hyötyä, jos voi olla oma itsensä enempi, hyötyä sitä kautta, ei haittaakaan voi olla” H4

”Kun sallitaan monenlaisia tunteita, niin pystytään luomaan semmosta aitoa ja avointa ilmapiiriä ja vahvistaan luottamusta siinä tiimissä ja luomaan hyvinvointia yksilötasolla.” H6

Koettiin, että tunteisiin vaikuttaminen on eettistä silloin, kun se liittyy työasioihin ja tarkoitus on hyvä, työntekijän parhaaksi, silloin kun ei ole itsekkäitä tai omaa etua ajavia tarkoitusperiä.

”On kohtalaisen eettistä, kun liittyy työhön, perustellaan työn kautta.” H1

”Jos johtaa hyvään niin on eettistä, jos sillä on positiivista vaikutusta, että työntekijä voi paremmin ja sitä kautta myös muut voi paremmin.” H2

Muutama koki, että tunteiden kanssa työskentelyä voitaisiin kehittää itsetuntemusta lisäämällä, myös vuorovaikutustaitoja kehittämällä. Kehitys voisi lähteä siitä, että tunteita uskalletaan näyttää, niitä tunnistetaan ja niistä puhutaan, että tuotaisi ilmi, miten iso merkitys tunteilla on ja keinoja tunteisiin vaikuttamiseen.

”Vuorovaikutustaidot, niitä vois kehittää.” H1

”Pitäs puhua paljon. Koulutusta, että oppii tunteen ittensä ja miten ne tunteet vaikuttaa.” H2

TUNTEISIIN VAIKUTTAVAN JOHTAMISEN SEURAUKSET

- Tunteiden vaikutukset vahvistuvat haluttuun suuntaan
- Kokemuksia ilmapiirin parantumisesta, ihmisten kasvusta ja kehittymisestä ja työnimun lisääntymisestä
- Tunteita voi hyödyntää luottamuksen vahvistamiseen, hyvinvoinnin ja positiivisuuden lisäämiseen, aidon ja avoimen ilmapiirin luontiin ja uusiin ideoihin ja rohkeisiin kokeiluihin
- Tunteisiin vaikuttamisen koettiin olevan eettistä, kun asia liittyy työasioihin ja tarkoitus on hyvä, työntekijän parhaaksi
- Tunteiden kanssa työskentelyä voitaisiin kehittää lisäämällä itsetuntemusta ja kehittämällä vuorovaikutustaitoja. Kehitys voisi lähteä siitä, että tunteita uskalletaan näyttää, niitä tunnistetaan ja niistä puhutaan, tuotaisiin ilmi niiden merkitystä ja keinoja vaikuttaa.

Kuvio 16. Tunteisiin vaikuttavan johtamisen seuraukset tulosten koonti

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa haettiin vastausta kahteen tutkimuskysymykseen, jotka kuuluvat: millaisena esihenkilöt kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa johdettavien tunneilmastoon? Ja mihin johdettavien tunneilmaston koetaan vaikuttavan työelämässä esihenkilönäkökulmasta? Tulokset on koottu kolmeen kuvaan, joista ensimmäinen vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen SWOT-analyysin avulla, toinen kuvaa esihenkilöiden tunnistamia keinoja vaikuttaa tunteisiin tunteen eri vaiheissa ja kolmas kuvaa sitä, mihin esihenkilöt kokevat tunteilla olevan vaikutusta työelämässä.

Esihenkilöt kokevat voivansa vaikuttaa johdettavien tunteisiin ainakin jollain tasolla ja suurin osa pyrkii vaikuttamaan, vaikkei se aina ole heidän kokemuksensa mukaan tietoista. Pääosin pyrittiin luomaan luottamusta, ylläpitämään positiivista ilmapiiriä, auttamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Tunteisiin vaikuttamiseen auttaa hyvä itsetuntemus ja tunneäly, sekä johdettavien tunteminen. Vaikuttavina tekijöinä tunnistettiin oman esimerkin voima ja auttajan rooli. Keinoja tunteiden vaikuttamiseen tunnistettiin useita. Tunteiden koetaan tarttuvan ja omaa negatiivista tunnetta ei haluta välittää eteenpäin. Joku koki yksilön tunteisiin vaikuttamisen helpommaksi kuin ryhmän. Poikkeamien havaitsemisessa auttaa, se että tuntee toisen ihmisen ja myös se, että kysyy ja avaa keskustelun herkästi. Luottamus ja psykologinen turvallisuus tunnistettiin tärkeänä tekijänä edellytyksenä avoimuudelle. Hyvän ilmapiirin luo kuitenkin jokainen, ei vain esihenkilö. Tunteisiin vaikuttamista haastaa etätyö, sekä haastavat tilanteet niin työ, kuin siviilielämässä. Tunteisiin vaikuttamalla tunteiden vaikutukset vahvistuvat haluttuun suuntaan ja voidaan edesauttaa organisaation tuloksentekeykyä, kasvua ja kehittymistä. Esihenkilöiden mahdollisuudet vaikuttaa johdettavan tunteisiin on kuvattu SWOT-analyysin avulla koostaen tulosten yhteenveto nelikenttään käyden läpi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kuviossa 17. Esihenkilöiden tunnistamia keinoja vaikuttaa tunteisiin tunteiden eri vaiheissa on kuvattu kuviossa 18.

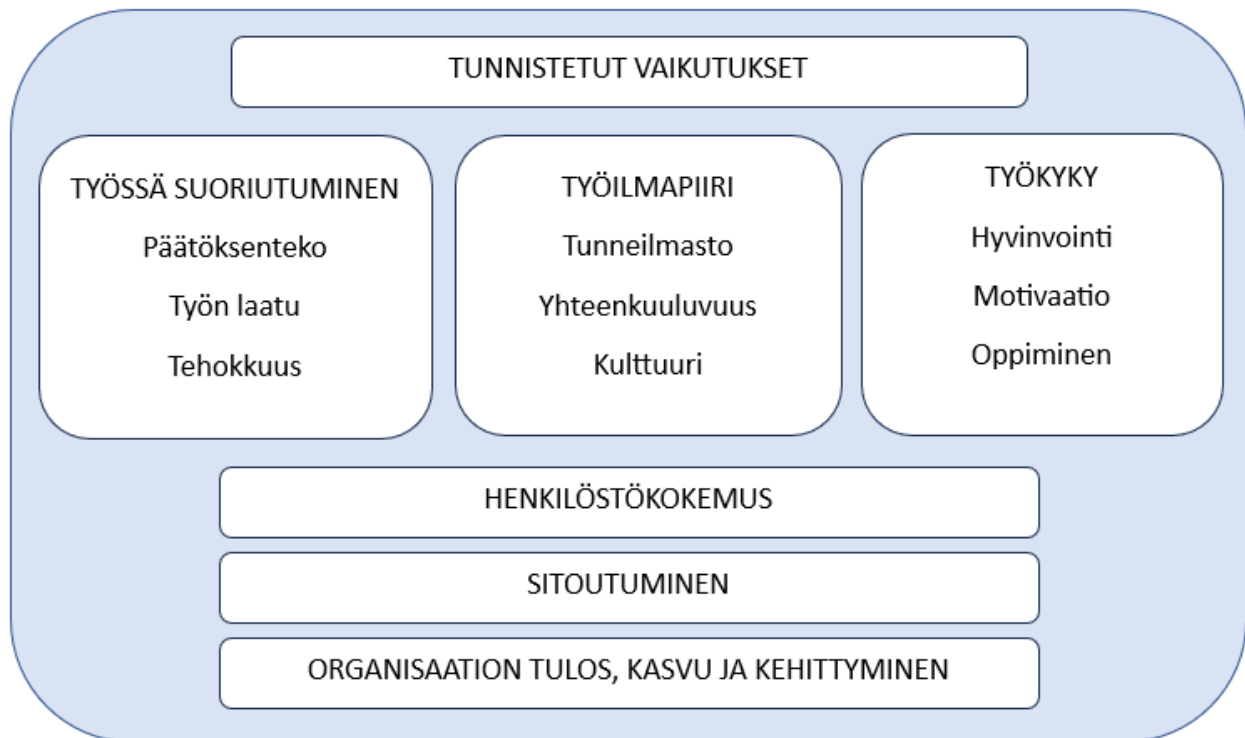
<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -Itsetuntemus -Johdettavien tunteminen -Tunnistetut käytännöt ja keinot tunteisiin vaikuttamiseen -Tunneäly ja taito kysyä -Tunteet ja niiden osoittaminen koetaan tärkeiksi myös työelämässä -Positiivisen esimerkin voima -Auttajan rooli, ratkaisukeskeisyys -Syy-seuraussuhteiden ymmärrys -Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot -Positiivinen ihmiskäsitys ja mahdollisuuksien näkeminen 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -Luottamus ja psykologinen turvallisuus avoimuuden edellytyksenä -Tunteiden hallitsemisen taito voi olla eri ihmisillä eri tasoilla tai ollaan eri aikakauden kasvatteja -Tunteiden roolia työelämässä ei aina ymmärretä tai siitä puhutaan liian vähän -Esihenkilö ei voi yksin luoda tai ylläpitää hyvää ilmapiiriä, vaan se on kaikkien vastuulla
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -Itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen -Negatiivisten tunteiden käsittelyn mahdollisesti synnyttämä hyvä -Tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen -Tunteiden vaikutukset vahvistuvat haluttuun suuntaan -Ihmisten kasvu ja kehittyminen, varmuus tekemiseen, työnimu, epäonnistumisen pelon poistaminen -Saavuttaa hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät edesauttamaan organisaation tuloksentekeyttä, kasvua ja kehittymistä -Hyvä, aito ja avoin työilmapiiri -Uudet ideat ja innovaatiot 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etätyö -Henkilökohtaisen elämän haasteet ja elämäntilanteet -Omien negatiivisten tunteiden eteenpäin välittäminen -Haastavat tilanteet: varoitukset, palkkaneuvottelut, muutokset ja jatkuvat pettymykset -Eettisyyden rajojen tunnistaminen toisen tunteisiin vaikuttamisessa

Kuvio 17. SWOT-analyysi esihenkilöiden mahdollisuuksista vaikuttaa tunteisiin



Kuvio 18. Esihenkilöiden keinoja vaikuttaa tunteisiin tunteen eri vaiheissa

Tunteilla tunnistettiin olevan vaikutusta työssä suoriutumiseen, työilmapiiriin ja työkykyyn. Työssä suoriutumiseen liittyen myös päätöksentekoon, työn laatuun ja tehokkuuteen. Työilmapiiriin liittyen myös tunneilmastoon, yhteenkuuluvuuteen ja kulttuuriin. Työkykyyn liittyen myös hyvinvointiin, motivaatioon ja oppimiseen. Usean näistä koettiin vaikuttavan yksilön lisäksi läpileikkauksena myös tiimi- ja organisaatiotasolle asti henkilöstökokemukseen, sitoutumiseen, organisaation tulokseen, kasvuun ja kehittymiseen. Esihenkilöiden tunnistamat tunteiden vaikutukset on kuvattu kuviossa 18.



Kuvio 19. Tunteiden tunnistetut vaikutukset työelämässä esihenkilönäkökulmasta

6.1 Pohdinta

Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin: millaisena esihenkilöt kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa johdettavien tunneilmastoon? Ja mihin johdettavien tunneilmaston koetaan vaikuttavan työelämässä esihenkilönäkökulmasta?

Kaikkien teemahaastattelun teemat olivat tutkimuksessa tärkeitä. Tunteisiin vaikuttamisen edellytys on tunteiden tunnistaminen. Tunteiden vaikutukset tulee tunnistaa, jos tunteisiin vaikutetaan. Tunteiden rooli ja merkitys työelämässä on tärkeä käsitellä, sillä jos roolia tai merkitystä ei tunnisteta, ei nähdä syytä, miksi tunteisiin tulisi kiinnittää huomiota tai pyrkiä vaikuttamaan. Tärkeimpänä haluttiin tutkia esihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksia tunteisiin ja tunneilmastoon. Lisäksi kartoitettiin sitä, onko tunteisiin onnistuttu vaikuttamaan, keinoja vaikuttamiseen ja mitä tunteisiin vaikuttamisesta seuraa. Toisen tutkimuskysymyksen osalta esihenkilöiltä kartoitettiin mihin he kokevat tunteilla olevan vaikutusta työelämässä.

Peilaten tuloksia teoreettiseen viitekehykseen huomataan yhteneväisyyksiä usealta osin. Myös esihenkilöt tunnistivat tarpeita tunteiden takana (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 87-92 ; Roth & Saarenpää, 2020, s. 11) ja korostivat tunteiden ilmaisussa säätelyä (Salonen, 2017, s. 266-268). Tunnistettiin se, että tunteet voivat poiketa siitä, kuinka tunteita ilmaistaan tai kuinka asioihin reagoidaan. Toisen todellisia tunteita voi olla vaikeampi tunnistaa, helpompi on tulkita tunteiden ilmenemistä. Sitten taas toisen tunteisiin voi olla helpompi vaikuttaa, kuin siihen kuinka toinen tunteitaan ilmentää eli siihen, kuinka hän käyttäytyy tai reagoi, sillä se on riippuvainen vastapuolen tunteiden hallintataidoista. Koettiin, että yksilön tunteisiin on helpompi vaikuttaa kuin ryhmän, ryhmän tunneilmastoon siis päästään ehkä helpoiten vaikuttamaan yksilöiden kautta.

Myös se mihin kaikkeen tunteet vaikuttavat tiimi ja organisaatiotasolle asti käy hyvin yhteen teorian kanssa, sillä esihenkilöt tunnistivat paljon yhteneväisiä vaikutuksia.

Teoriassa esitetty taito käsitellä omia tunteita (Rantanen, 2015, s.26 ; Miao, Humphrey & Qian, 2020) luo pohjaa muiden tunteisiin vaikuttamiselle ilmeni niin, että esihenkilöt puhuivat paljon itsensä tuntemisesta. Teoriassa kerrottiin, että esihenkilön taito johtaa tunteita on riippuvainen tunneälystä (Salonen, 2017, s. 239 ; Roth & Saarenpää, 2020, s. 13 ; Ingram & Cangemi, 2012) esihenkilöt kuvasivat paljon sitä, kuinka tunnustelevat tai lukevat tilannetta. Sitä, että esihenkilöllä on merkittävä rooli ilmapiirin luojana (Juuti & Salmi, 2014, s.151 ; Salonen, 2017, s.250) tuki esihenkilöiden tunnistama esimerkin voima ja tunteiden tarttuminen niin, ettei omaa negatiivista tunnetta haluttu välittää eteenpäin (Little, Gooty, & Williams, 2016, s.94 ; Eberly & Fong, 2013, s. 709).

Teorian mukaan ytimessä on negatiivisten tunteiden käsittely ja positiivisten herättely (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 38-39 ; Rantanen, 2015, s.27) esihenkilöt tunnistivat auttajan roolin ja pyrkivät tekemään parhaansa, jos huomaavat tunneilmastossa jotain poikkeavaa. Hyvänä keinona toimii kysyminen ja sitä kautta puheeksi ottaminen. Esihenkilöt tunnistivat myös negatiivisten tunteiden käsittelyn mahdollisesti synnyttämän hyvän (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 38-39 ; Little, Gooty, & Williams, 2016, s.95). Esihenkilöt nostivat myös itse esille positiivisen ja innostavan ilmapiirin ylläpitoa. Teorian mukaan tunteisiin voidaan vaikuttaa tunteen eri vaiheissa (Åhman, 2014, s. 235). Huomattiin, että useat esihenkilöiden kuvaamat keinot tunteiden eri vaiheisiin liittyen koskivat vahvasti viestintää ja vuorovaikutusta. Voidaan myös todeta, että toisen tunteisiin vaikutetaan kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa, tällöin korostuvat myös esihenkilöiden vuorovaikutus ja viestintätaidot.

Esihenkilöt tunnistivat luottamuksen luovan pohjaa tunteiden näyttämiseksi ja avoimuudelle. Sillä koettiin myös, että jos voidaan olla avoimia ja tunteita uskalletaan ilmentää, on silloin luottamus päässyt syntymään. Kaikille tunteille tulisi olla tilaa myös työelämässä ja kaikki tunteet koettiin merkityksellisiksi. Teoriakin korosti negatiivisten tunteiden käsittelyn hyötyjä ja kuinka se voi synnyttää positiivisia tunteita (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 38-39), esihenkilönkin kertomana mitään tunteita ei

saa sivuuttaa. Esihenkilöillä oli myös kokemuksia negatiivisten tunteiden kääntämisestä positiivisiksi.

Muutama esihenkilö totesi itse ääneen, ettei tule ajateltua mikä tunteiden rooli työelämässä on, ennen kuin alkaa asiaa pohtimaan. Sitä ei ehkä ymmärretä tai siitä ei puhuta. Päätyen siihen, että kyllä se iso se rooli on. Tämä tutkimus auttaa esihenkilöitä tunnistamaan vaikutusmahdollisuuksiaan johdettavien tunteisiin ja auttaa tunnistamaan mihin tunteet työelämässä vaikuttavat. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tunteiden kanssa työskentelyn kehittämiseen ja saavuttamaan tunteiden kautta positiivisia vaikutuksia jopa organisaatiotasoisesti.

6.2 Reliabiliteetti, validiteetti ja etiikka

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 231.) Tutkija huomasi tutkimuksen kannalta merkityksellisten vastausten toistumisen, sekä vastausten peilautumisen teoreettiseen viitekehykseen, nämä tukevat uskottavuutta tutkimuksen toistettavuuteen hyvin samankaltaisin tuloksin.

Validiteetti tarkoittaa kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituksena mitata. (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 231.) Tutkijan valinnat kohderyhmän ja tutkimusmenetelmän, sekä analyysin suhteen on perusteltu tukeutuen olemassa olevaan teoriaan tutkimusten toteutuksesta.

Tutkijan tarkka selostus tutkimusvaiheista ja tutkimuksen toteuttamisesta parantavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 232). Tässä tutkielmassa on pyritty loogiseen, tarkasti selostettuun ja perusteltuun etenemiseen, jotta ulkopuolinen lukija saa hyvän käsityksen tutkimuksen tarkoituksesta, etenemisestä ja ymmärtää tutkijan tekemät valinnat. Jo alussa tutkimuskysymysten termien valinnat on selostettu, jotta tutkimuksessa päästään tutkimaan juuri sitä, mitä on tarkoitus. Myös

tutkielman visuaalinen esitystapa on huomioitu tärkeänä osana tutkielmaa ja tutkielmasta löytyy useampia visuaalisia koonteja. Myös virhetulkinnat, häiriötekijät ja itsearviointi tulisi saattaa tietoon, tulkinnoissa tulisi saattaa tietoon millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin päätelmänsä perustaa (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 232-233).

Empiirisessä tutkimuksessa tulee etiikan mukaan pitää huolta siitä, että tutkimukseen osallistuneita yksittäisiä henkilöitä ei tunnisteta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 27). Haastattelut toteutettiin nimettöminä, myöskään yritystä ei tuotu ilmi, vain toimialaluokitus/ammattiala, jolla haastateltava työskentelee, tämän lisäksi kysyttiin muutama taustatieto, joita käytettiin myös valintakriteereinä haastateltavien valintaan. Itse tutkimusaiheen eli tunteisiin vaikuttamisen eettisyyteen vastasivat haastateltavat ja he olivat yksimielisiä todetessaan johdettavan parhaaksi koetun työhön liittyvän vaikuttamisen olevan eettistä. Tutkimuksen laatuun liittyvä etiikka on pääosin käsitelty yllä, lisäksi tutkimukseen hyödynnetyt tietolähteet ovat monipuolisia ja relevantteja.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella useita erilaisia toimialoja, jatkotutkimusehdotuksia ovat esimerkiksi eri toimialojen vertailu samankaltaisessa tutkimusasetelmassa tai tutkia vaikuttavatko erilaiset organisaatiomallit tunteiden johtamiseen. Tässä tutkimuksessa useampi kuvaili johtamistaan valmentavaksi johtamiseksi, voitaisiin tutkia kuinka erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat johdettavien tunteisiin ja tunneilmastoon. Mielenkiintoista olisi myös kuulla johdettavien kokemukset tunteisiin vaikuttamisesta ja tunteiden tai tunneilmaston johtamisesta. Ovatko he havainneet esihenkilön johtavan tunteita tai millaisena he kokevat esihenkilön vaikutusmahdollisuudet tunneilmastoon, sekä kuinka he itse kokevat voivansa vaikuttaa tunneilmastoon. Olisi myös mielenkiintoista nähdä muutos, jos tunteiden johtamisen keinoja otettaisiin tarkoituksenmukaisesti käyttöön yrityksessä, jossa aiheeseen ei ole vielä erityisesti perehdytty tai siihen panostettu.

Lähteet

- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2019). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 141–154. Noudettu 13.5.2023 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/228960683_Why_Does_Affect_Matter_in_Organizations
- Chen, S., Zhu, Y., Guo, L., & Liu, W. (2023). The Impact of Leader Gratitude Expressions on Followers' Behaviours: Increasing Gratitude and Increases Proactivity. *Journal of leadership & organizational studies*, 30(2), 187-204. <https://doi.org/10.1177/15480518231151575>
- Côté, S., & Morgan, L. M. (2020). Emotion regulation abilities and the quality of work and nonwork relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(2), 113–126. Noudettu 13.5.2023 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/7979585_Emotion_Regulation_Abilities_and_the_Quality_of_Social_Interaction
- Delhom, I., Satorres, E., & Melendez, J. C. (2020). Can We Improve Emotional Skills in Older Adults? Emotional Intelligence, Life Satisfaction, and Resilience. *Intervención psicosocial*, 29(3), 133-139. <https://doi.org/10.5093/pi2020a8>
- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership quarterly*, 24(5), 696-711. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.003>
- Goleman, D. (2012). *Tunneäly työelämässä*. Otavan Kirjapaino Oy.

- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*. Noudettu 4.11.2023 osoitteesta: [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/7.%20Job%20Satisfaction%20&%20Affect/Grandey%20&%20Gabriel%20\(2015\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/7.%20Job%20Satisfaction%20&%20Affect/Grandey%20&%20Gabriel%20(2015).pdf)
- 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>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21. painos). Tammi.
- Humphrey, R. H., Burch, G. F., & Adams, L. L. (2016). The Benefits of Merging Leadership Research and Emotions Research. *Frontiers in psychology*, 7, 1022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01022>
- Ingram, J. & Cangemi, J. (2012). Emotions, emotional intelligence and leadership: a brief, pragmatic perspective. *Education*. Summer2012, Vol. 132 Issue 4, p771-778. 8p. Noudettu 7.10.2022 osoitteesta <https://web-p-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8eebd9ca-dd9a-43eb-9afd-30c811b41041%40redis>
- Iqbal, J., Asghar, A. & Asghar, M. Z. (2022). Effect of Despotic Leadership on Employee Turnover Intention: Mediating Toxic Workplace Environment and Cognitive Distraction in Academic Institutions. *Behavioral Sciences* (2076-328X). May2022, Vol. 12 Issue 5, p125. 23p. Noudettu 6.10.2022 osoitteesta

<https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a2a81f66-9db0-41d4-82f2-719ea86dfba1%40redis>

Jia-Lin, Z., Xu-Hong, L. & Shields, J. (2019). Managing Job Burnout: The Effects of Emotion-Regulation Ability, Emotional Labor, and Positive and Negative Affect at Work. *International Journal of Stress Management*. Aug2019, Vol. 26 Issue 3, p315-320. 6p. Noudettu 6.10.2022 osoitteesta

<https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=be2a27f3-54a6-42a6-9bb4-c14fef6ddff2%40redis>

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ, Uupumuksesta iloon*. PS-kustannus.

Kammerlander, N., Menges, J., Herhausen, D., Kipfelsberger, P., & Bruch, H. (2023). How family CEOs affect employees' feelings and behaviors: A study on positive emotions. *Long range planning*, 56(5), 102209. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102209>

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu strategiassa*. Helsinki, WSOY

Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership quarterly*, 27(1), 85-97. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). Emotional intelligence and leadership effectiveness: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101310.

Noudettu 13.5.2023 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Chao-Miao/publication/325703291_Emotional_intelligence_and_authentic_leadership_a_meta-analysis/links/5b2d18d2a6fdcc8506be0a43/Emotional-intelligence-and-authentic-leadership-a-meta-analysis.pdf

Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus: Raportit ja selvitykset 2019:3. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>

Rantanen, J. (2013) *Tunteella! Voimaa tekemiseen* (2. painos). Talentum.

Rantanen, J. (2015) *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen* (2. painos). Talentum.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020) *Johda tunneilmastoa, Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali* (2. painos). Alma Talent.

Roth, P-C. & Saarenpää, J. (2020). *Sudenpentujen käsikirja esimiehille, Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä*. Basam Books.

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent.

Salminen, M. (2018). *Emotions and psychophysiological responses in organizational social interaction*. [väitöskirja, Helsingin Yliopisto]. Helda.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-4490-4>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, C. (2018). *Johda tunteita menesty työelämässä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Wang, D.Y. (2022). Daily work engagement and positive emotions in the workplace: Job crafting as a mediator. *Social Behavior & Personality: an international journal*. Apr2022, Vol. 50 Issue 4, p1-9. 9p. Noudettu 4.10.2022 osoitteesta <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=dcbdd3da-3bb5-4b5e-9263-ea53b26370c3%40redis>
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Yusof, H. M., Kadir, H. A., & Mahfar, M. (2014). The role of emotions in leadership. *Asian Social Science*, 10(10), 41. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4ea4e23c4463898e2452c18caf4efc0f98076264>
- Zhu, Lixun. (2022). Work Emotion Intervention and Guidance Training Method for Enterprise Employees Based on Virtual Reality. *Occupational Therapy International*. 6/6/2022, p1-13. 13p. Noudettu 4.10.2022 osoitteesta <https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a76def49-0d3e-4a5b-9d97-f558d14f6e66%40redis>
- Åhman, H. (2014). *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Talentum.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelupohja

TUNTEIDEN TUNNISTAMINEN

Kuinka koet tunnistavasi omia tunteitasi? Kuvailisitko omien tunteidesi ilmenemistä työelämässä.

Kuinka koet sääteleväsi/hallitsevasi/johtavasi omia tunteitasi työympäristössä?

Kuinka koet tunnistavasi johdettavan tunteita? Kuvailisitko johdettavien tunteiden ilmenemistä työelämässä.

Ilmaistaanko joitain tunteita enemmän tai mitkä tunteet näkyvät voimakkaimmin työympäristössä?

Kuinka koet johdettavan tunteiden säätelyn työympäristössä?

Tunnistatko että tunteiden takana olisi jonkinlaisia tarpeita?

TUNTEIDEN VAIKUTUKSET

Mihin koet tunteilla olevan vaikutusta työelämässä? Perustelisitko

→ yksilö/tiimi/organisaatio?

Tunnistatko positiivisten ja negatiivisten tunteiden vaikutuksia?

Oletko havainnut tunteiden tarttumista?

TUNTEIDEN ROOLI/MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ

Kuinka koet tunteiden roolin esihenkilötyössäsi?

Kuinka koet tunteiden merkityksen/tehtävän työelämässä?

Koetko että tunteet ovat työpaikalla tärkeitä?

Mitkä tunteet koet työelämässä merkityksellisimmiksi? Miksi?

OMAN JOHTAMISEN VAIKUTUS JOHDETTAVIEN TUNTEISIIN

Koetko omien tunteidesi vaikuttavan toisten tunteisiin?

Kuvailisitko omaa johtamistasi

Tunnistatko käytäntöjä, jotka vaikuttaisivat tunteisiin?

Kuinka huomioit johdettavien tunteita työssäsi?

Koetko voivasi vaikuttaa johdettavan tunteisiin/tunneilmastoon?

Millaisena koet oman johtamisesi vaikutukset johdettavien tunteisiin ja tunneilmastoon?

Pyritkö tietoisesti (myötä tai vasta) vaikuttamaan johdettavien tunteisiin/tunneilmastoon?
Miten? Miksi?

Kuinka mahdollisesti pyrit vaikuttamaan johdettavien tunteisiin?

➔ Miten? Millaisiin tunteisiin? Mihin suuntaan? Ja millaisissa yhteyksissä/tilanteissa?

Millaisia haasteita, onnistumisia tai muita kokemuksia olet kohdannut johdettavien tunteisiin/tunneilmastoon liittyen?

Kuinka koet oman roolisi ilmapiirin ja tunneilmaston suhteen?

TUNTEISIIN VAIKUTTAVAN JOHTAMISEN SEURAUKSET

Millaisia seurauksia olet tunnistanut johtamisen vaikutuksesta johdettavan tunteisiin/tunneilmastoon?

Koetko että tunteita voidaan hyödyntää työelämässä? Kuinka?

Kuinka koet eettisen näkökulman tunteisiin vaikuttamiseen?

Kuinka koet, että työskentelyä johdettavien tunteiden kanssa voitaisiin kehittää?