



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

HENKILÖSTÖN TUNNEJOHTAMINEN MUUTOKSESSA

TEKIJÄ: Henna Yrjänheikki

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Henna Yrjänheikki			
Työn nimi Henkilöstön tunnejohtaminen muutoksessa			
Päiväys	1.10.2020	Sivumäärä/Liitteet	56 / 5
Ohjaaja Markku Viita ja Minna Hoffrén (7.10.2019 alkaen)			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueen kotihoito ja tukipalvelut			
<p>Opinnäytetyö on ollut osa Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueella toteutettua Kuntouttavan arviointijakson käyttöönotto Kuopion kaupungin kotihoidossa (ARVI) –projektia. Projektin tavoitteena oli luoda ja ottaa käyttöön toimintamalli, jossa huomioidaan asiakkaan polku palvelutarpeen arviosta kuntoutusjakson päättymiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka muutoksessa henkilöstö hallitsee ja käsittelee omia tunteitaan, ja miten johdon tulisi huomioida tunteisiin myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavat tekijät. Lisäksi tarkoitus oli löytää uusia työmenetelmiä muiden johtamismenetelmien rinnalle, kun organisaation tavoitteena on edetä kohti tunnejohtavaa organisaatiota. Näillä työmenetelmillä voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia muutoksessa ja parhaimmillaan sitouttaa työyhteisöön.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska haluttiin saada syvälinen ymmärrys ja näkemys tunnejohtamisesta. Tutkimuksen aineisto koottiin teemahaastattelulla, jotka toteutettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastatteluja oli kaksi ja yksilöhaastatteluja oli kaksi. Haastattelut tehtiin joulukuun 2018 ja helmikuun 2019 välisellä ajalla. Haastatteluaineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämiseen työelämässä selkeästi auttoi mahdollisuuden näkeminen muutoksessa. Lisäksi töihin vaikutti positiivisesti työmotivaatio ja sitoutuminen, kun henkilöstö osasi eritellä johtuuko tunnetila työstä vaiko henkilökohtaisesta elämästä. Tuloksista ilmeni, että henkilöstöllä oli väsymystä, riittämättömyyden tunnetta ja vähän saatavana keinoja töiden organisointiin. Tuloksissa henkilöstön omien ja esimiestyön tunnejohtamisen esteitä nousi vähän esille. Kuitenkin esimiehen kyky tulkita sanaton viestintää, kuuntelemattomuus ja palautteen antamisen puute nousivat esille. Tulosten perusteella muutosvastarinta lieventyi ARVI –projektin aikana, kun uusi toimintakulttuuri ja toimintatapa eteni ja siinä ylläpidettiin jatkuvaa pehdytystä.</p> <p>Tunnejohtamisessa edellytetään älyn ja tunteiden tunnistamista sekä ihmissuhdetaitoja. Henkilöstön tulee suhteuttaa oma sen hetkinen kognitiivinen, psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky myös vapaa-aikaan. Tutkimustulosten mukaan omalla suhtautumisella asiat sujuivat kuin itsestään ja positiivisia asioita tuli lisää. Lisäksi omia tunteitaan voi hallita kiinnittämällä enemmän huomiota omaan vahvuuksiin ja voimavaroihin. Tutkimustulosten esille saamiseen kohti tunnejohtavaa organisaatiota käytettiin apuna Sinisen meren strategian nelikenttää.</p> <p>Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueella. Opinnäytetyöstä saatua tietoa ja tuloksia sekä jo olemassa olevaa tietoa voidaan soveltaa työyhteisön ja esimiestyön kehittämiseen. Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan esittää, että johtamistaidot vaihtelevat perusturvan palvelualueella. Esimiehillä on kuitenkin tunnejohtamisen taitojen osaamista ja niitä käytetään.</p>			
Avainsanat tunteet, tunnejohtaminen, tunneäly, muutos, muutosprosessi, sinisen meren strategia			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author Henna Yrjänheikki			
Title of Thesis Emotional Leadership of Employees in Change			
Date	1.10.2020	Pages/Appendices	56 / 5
Supervisor Markku Viita and Minna Hoffren (after 7.10.2019)			
Client Organisation /Partners City of Kuopio – Social services, Home care and support services			
<p>This thesis is part of the rehabilitative assesment period (ARVI) –project in the Home care services of the city of Kuopio. The aim of the project was to create and implement an operating model which takes into account the client’s path from an health and social care assessment to the end of a rehabilitative period. The purpose of this thesis was to find out how employees master and handle their own emotions in change and how management should take account of factors that affect emotions positively and negatively. In addition, the purpose was to find new work methods alongside with other management methods when the aim of the organization is to get ahead towards a emotional leadership. These work methods can support employees’ well-being in change and, at best, engage with the work community.</p> <p>In this thesis qualitative research method was used because deep understanding and view of emotional leadership would have wanted. The research material was collected with theme interviews which were carried out by using both group and individual interviews. There were two group interviews and two individual interviews. The interviews were carried out between December 2018 and February 2019. The interview material was analysed through the inductive content analysis.</p> <p>According to the research results, employees strength exploitation of seeing possibility in change clearly available in working life. In addition, positively affected work motivation and engage at work when employees could seperate will emotional condition result of the work or personal life. The study results revealed that employees had feelings of fatigue and insufficiency as well as few methods available to organise work. The results show that there was less emotional leadership blocks between the employees and the manager. However, the management’s ability to interpret non-verbal message, lack of listening and giving feedback came up from the results. Based on the results, change resistance decrease during the ARVI –project when the new working culture and course of action proceeded and there was continously introduction available and going on.</p> <p>Emotional leadership demands recognition of intelligence and emotions together with interpersonal skills. Employees should put into perspective their own cognitive, mental, physical and social performance also in to leisure. According to the research results, one’s own attitude helps to make things go as if by themselves, and positive things came up more. Moreover, it is possible to control one’s own emotions by paying attention to the strenghts and resources one has. To get ahead towards to a emotional leadership, the four actions framework of Blue Ocean strategy was utilised.</p> <p>This thesis can be utilised in the social services of the City of Kuopio. Knowledge and results of this thesis and extant informations can apply in developing of the work community and leading. In conclusion, it can be argued that leading skills are variable in the social services. However, managers have emotional leadership skills and they are in use.</p>			
Keywords emotions, emotional leadership, emotional intelligence, change, change process, blue ocean strategy			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TUNNEJOHTAMINEN MUUTOKSESSA	8
2.1	Tunteet ja niiden merkitys muutosprosessissa	8
2.2	Tunneäly	12
2.3	Tunnejohtaminen.....	13
3	TUNNEJOHTAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	16
3.1	Henkilöstön tunteisiin vaikuttavat tekijät työyhteisössä	17
3.2	Esimiehen keinot ja toimintatavat tunnejohtamisessa	19
3.3	Sinisen meren strategia tunnejohtamisen keinona muutoksessa	22
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
5.1	Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen teemahaastattelulla	28
5.2	Aineiston analysointi	31
6	TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1	Henkilöstön omien tunteiden hallitseminen ja käsitteleminen työssä	34
6.2	Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tunnejohtamisen kautta ja estävät tekijät.....	36
6.3	Kohti tunnejohtavaa organisaatiota	38
7	POHDINTA JA PÄÄTELMÄT	42
7.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	42
7.2	Tutkimustulosten yhteenveto ja päätelmät	44
	LÄHTEET	48
	LIITE 1: SÄHKÖPOSTIKIRJE HAASTATTELUUN.....	52
	LIITE 2: SÄHKÖPOSTIKIRJE HAASTATELTUJEN TAUSTATIEDON VUOKSI.....	53
	LIITE 3: KÄYTETYT TUTKIMUS- JA APUKYSYMYKSET SEKÄ TUKILISTA.....	54
	LIITE 4: HENKILÖSTÖN OMIEN TUNTEIDEN HALLITSEMINEN JA KÄSITTELEMINEN TYÖSSÄ	55
	LIITE 5: TUNNEJOHTAMISTA EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT	56

KUVAT

KUVA 1: Huolityöskentelyn hyödyt	10
KUVA 2: Muutoksen v-käyrä ja tunteiden merkitys muutosprosessissa	11
KUVA 3: Tunteiden johtaminen	14
KUVA 4: Hyvä johtaja ja hyvä johtaminen	16
KUVA 5: Elämänkulun siirtymät sujuviksi johtamiskäytäntöjä kehittämällä	18
KUVA 6: Yleinen mielipide verrattuna keikahduspisteisiin tukeutuvaan johtamiseen	23
KUVA 7: Sinisen meren strategian neljä ohjausperiaatetta	25
KUVA 8: Kohti tunnejohtavaa organisaatiota	38

TAULUKOT

TAULUKKO 1: Esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä	32
TAULUKKO 2: Esimerkki alaluokkien muodostamisesta	33

1 JOHDANTO

Yhä enemmän tehdään työelämän tutkimuksia, jotka kohdistuvat tunteisiin. Negatiivisten tunteiden tarkastelun rinnalle on saanut tilaa myös positiivisten tunteiden tarkastelu. Jokseenkin tuore ja ensimmäinen maailmankonferenssi pidettiin vuonna 2009 positiivisista tunteista työelämässä. Suomessa tunteista puhuminen on edelleen tabu, käyttäen tuolloinkin tieteellisiä termejä muun muassa tyytyväisyys, affekti ja konflikti. Tunteiden puheeksiotto voi olla vaikeaa sopivan ilmaisumuodon vuoksi. (Juuti ja Salmi 2014, 24–26.)

Tunteilla on suuri vaikutus oppimiseen, muistiin, tarkkaavaisuuteen sekä käyttäytymiseen. Tunteisiin vaikuttavat myös työn kuormittavuus epävarmuustekijöineen, kun loppuunpalaminen ja työuupuminen on yhteisössä kasvanut. Enemmän vauhtia, pidempiä työpäiviä ja yhä enemmän valmiita tuotteita on muuttunut uudelleen työotteeseen, työn kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Uuden tehokkuusajattelun salliminen vaatii kuitenkin luopumista vanhasta. Tunteiden vaikutus alan ammattilaiselle on merkityksellistä tehdessä aivoystävällistä työtä, kehittäessä osaamistaan ja saadessa aikaan parempaa lopputulosta yhteistyössä toisten kanssa ja yhteisöään palvellen. (Huotilainen ja Peltonen 2017, 159–161, 209.)

On erityistilanteita joissa tunteiden johtaminen on haastavampaa kuin tavallisen arjen kohtaamistilanteet. Tällöin vaikeaksi koetut tunteet vaativat erityistä paneutumista ja proaktiivista suunnittelua. Kun halutaan onnistua muutoksessa se edellyttää ajattelutavan muutosta sekä luonnollisesti myös tunteiden muuttumista. Muutosvastarintakaan itsessään ei ole haaste vaan monet asiat yhteisvaikuttavat kokonaisuuteen. Kokemukset joihin liittyy tunteita ovat tärkeitä tekijöitä, kun tunteiden muuttumisen kautta käyttäytyminen lähtee muuttumaan. Muuostilanteessa henkilöstön, esimiespor-taan tai johdon samalla aaltopituudella oleminen auttaa hankalien tilanteiden ylipääsemisessä. Puhuttaessa muutoksesta tunneasiana korostuu siinä kärsivällisyyden, ihmissuhteiden ja avoimen viestinnän merkitys. (Kaski ja Kiander 2005, 64–69.)

Tunneosaamisen periaatteina ajatellaan, että organisaation yksittäiset jäsenet ovat toisiinsa sitoutuneita ja toisiinsa yhteydessä. Yksittäiset jäsenet ymmärtävät työnsä luonnollisena sekä täytymyksen ja kasvun lähteenä. Luovuus on luonteeltaan yksilöllinen ja kunkin ryhmän kollektiivinen viisaus. Yksittäiset jäsenet ovat motivoituneita osallistumaan merkityksellisiin tavoitteisiin ja keskittymään itsetuntoon ja itsensä toteutumiseen. (Porter-O'Grady ja Malloch 2011, 32; ks myös Kaski ja Kiander 2005, 25–27.) Johtajuus syntyy yhdistäen kaikkien organisaatiojäsenten aktiivisen sitoumisen, ei yksittäisen henkilön toiminnan. Muun muassa tämän vuoksi johtamisen ylläpitäminen edellyttää tunneälyä. Menestyminen ja onnistuminen muutoksessa edellyttää tunnejohtamisen taitoja. (Porter-O'Grady ja Malloch 2011, 32; ks myös Carson ja Andrew 2006, 17–18.) Keskeisenä pidetään, että johto sitoutuu ja tukee tunnetyötä ja tunteiden käsittelyä työpaikalla. Lisäksi tunnetyö sidotaan osaksi muuta kehittämistä ja strategiaa. (Hökkä 2019.)

Tunteita voi hyödyntää työhyvinvoinnissa. Tunne- ja motivaatiotäytymyksen tilana yksi ajattelu- ja toimintamalli on työn imu. Parasta hyvinvointia työssäjaksamisessa tuottaa se, että voi toteuttaa omia

ihimillisiä mahdollisuuksia ja tehdä sitä, mitä on arvokasta ja hyveellistä tehdä. Omien henkilökohtaisten voimavarojen löytäminen, vahvuuksien ylläpitäminen ja sitoutuminen niihin on yleinen ilmiö, kun halutaan olla työssä vähemmän onnettomia tai aidosti onnellisia. (Hakanen 2011, 19–20.)

Empatiassa henkilö ymmärtää, tulkitsee ja kokee omassa mielessä ja kehossa muiden ihmisten mielen sisältöjä (Nummenmaa 2010, 132). Henkisessä empatiassa naisilla on jatkuva etumatka, mutta jotkut miehet ovat yhtä empaattisia kuin empaattisimmat naiset. Miehillä on kuitenkin etumatkaa itsehallinnan alueella, mutta jotkut naiset osaavat säännellä toimintaansa yhtä hyvin kuin kaikkein tasapainoisin mies. Tunneälyn alueella sukupuolten välistä eroa on lisäksi peilisolujärjestelmässä, analyttisessä ja järjestelmällisessä ongelmanratkaisussa, mutta asiaa ei voi yksilötasolla yleistää. (Goleman 2014, 63–64.)

Muutosjohtamista on tutkittu Suomessa paljon. Hakiessani Suomessa tehtyjä suomen-, ruotsin- tai englanninkielisiä tutkimuksia tunnejohtamisesta löytyi tutkimuksia tunteista ja niiden johtamisesta, tunneälyjohtamisesta tai tunneälyosaamisesta johtamistyössä. Opinnäytetyön aihe on tärkeä ja ajankohtainen koska tunteiden hallinta antaa tukipilarin eheään työyhteisöön. Ihmisille on annettu kyky ja mahdollisuus olla rohkeita ja kekseliäitä luodessaan parempaa maailmaa ja yhteisöä. Ihimillistä on huomioida toimimattomuuksia ja epäkohtia, mutta kuitenkin ei tule liikaa kyseenalaistaa toimintamalleja, jotka ovat toimivia.

Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa tietoa kuntouttavan arviointijakso (ARVI) -projektin aikana työskentelevien ammattilaisten näkemyksestä tunnejohtamiseen sekä omien tunteiden huomiointiin muutoksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka muutoksessa henkilöstö hallitsee ja käsittelee omia tunteitaan ja miten johdon tulisi huomioida tunteisiin myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavat tekijät. Lisäksi tarkoitus oli löytää uusia työmenetelmiä ja toimintamalleja muiden johtamismenetelmien rinnalle, kun tunnejohtamista tarvitaan muutoksessa ja, kun organisaation tavoitteena on edetä kohti tunnejohtavaa organisaatiota. Näillä työmenetelmillä voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia muutoksessa ja parhaimmillaan sitouttaa työyhteisöön.

2 TUNNEJOHTAMINEN MUUTOKSESSA

2.1 Tunteet ja niiden merkitys muutosprosessissa

Tässä kappaleessa pääosassa on tunteiden huomioimisen merkitys. Perustunteiden (muun muassa ilo, onnellisuus, pelko, viha, hämmästys ja rakkaus) ja kehittyneimpien tunteiden (häpeä, pettymys, loukkaantuminen, turhautuminen ja kateus) ovat käsitteenä monelle tuttuja ja niiden voiman ymmärtäminen johtamisessa on tärkeää (Hiltunen 2014, 84–97). Rajatakseni opinnäytetyöni tunteiden huomioimiseen perustunteita ja kehittyneimpiä tunteita käsitteenä en tarkastele tässä kappaleessa. Ulkopuolelle jätin myös mielen tiedostamattomat osa-alueet kuten alitajunnan ja intuition sekä melialatuntemukset tai luonteenpiirteet.

Avoimessa työyhteisössä, jossa keksitään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja käytetään luovuuden voimavaroja ovat tunteet näiden pohjalla. Sallivuuden ilmapiiri näkyy, kun jokainen työyhteisön jäsen tulee hyväksytyksi ja tuntee hyväksyntää. Jos tunteet jätetään huomioimatta ja unohdetaan tasapainon säilyttäminen antamisen ja saamisen välillä, tulee selkeä vaikutus tunnevelan syntymiseen. Tunnevelassa ollaan jatkuvassa työpaineessa ja ylikuormitustilassa. Tämä johtaa turhautumisesta uupumisen kautta välinpitämättömyyteen. Tunteiden huomiotta jättäminen ja niiden ohittaminen voi estää perustehtävän tekemisen ja aikuisen ajattelun. (Kaski ja Kiander 2005, 25–27.) Oppimisen, muistin ja tarkkaavaisuuden kannalta tunteet ovat merkityksellisiä koska ne vaikuttavat näihin korkeampiin kognitiivisiin toimintoihin. On tutkittu, että positiivinen, iloinen ja jopa hullutteleva tunnelma on saanut aikaan oppimisen ja mieleen painumisen voimakasta tehostumista verrattuna neutraaliin, painostavaan tai jäykkään tunnelmaan. (Huotilainen ja Peltonen 2017, 209.)

Strateginen johtaminen hyötyy myös tunteista, sillä ne ovat voima, joka todellisuudessa liikuttaa ihmisiä niin asiakkaina kuin työntekijöinä. Tunteiden avulla voidaan luoda elämyksiä asiakkaille, näitä ovat mielikuvat, tunnelma ja symbolit. Henkilöstö luo organisaation mainetta ja imagoa. Kaikki mitä he työssään ja vapaa-aikanaan tekevät. Ollessaan keskeinen osa elämysten rakentamisen prosessia sekä viestiessä organisaatiosta puheellaan ja kertomuksillaan. Luonnollista on, että maine perustuu totuuteen. Tunnelman keskeisin päätekijä on sisäinen työilmapiiri, joka koostuu ihmisten vuorovaikutustaidoista. Tunnelma heijastuu sellaisenaan asiakkaaseen, mutta myös asiakkaat tuovat osansa tunnelmaan. Symbolit luokitellaan syvällisiin ja pinnallisiin symboleihin. Syvällisiä symboleja ovat myytit, riitit ja rituaalit, jotka sisältävät paljon tunnetta. Kun taas pinnalliset symbolit eivät sisällä tunnetason elementtejä esimerkiksi liikennemerkit, tuotteiden merkit. (Juuti ja Salmi 2014, 182.)

Muutosjohtamisessa huomioidaan myös erilaiset henkilöstön tunnetasot. Yksi tunnettu uuden luomisen strategiatyökalu on professori John Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli. Tämän mukaan muuttuvat olosuhteet vaativat organisaatiossa kyvykkyyttä toimia uudella tavalla ja johtajuudessa henkilöstön motivointia ja sitoutumista, kun taas suunnittelun, budjetoinnin ja kontrolloinnin tarve on huomattavasti vähäisempää. Muutosmalliin kuuluu eri vaiheita, joilla kasvatetaan oikeanlaista ilmapiiriä, otetaan koko organisaatio mukaan muutokseen sekä toteutetaan ja ylläpidetään muutosta. Ensimmäisenä luodaan oikea ilmapiiri kiireen ja tehokkuuden tuntemuksella sekä lisätään määrätie-

toisesti muutostahtoa, kootaan sitoutunut, monipuolinen ja vuorovaikutustaitoinen ohjaava ryhmä vetämään muutosta sekä kehitetään muutokselle selkeän vahva ja rajattu visio. Toisena otetaan kaikki mukaan muutokseen selvittämällä ymmärrettävästi visio tulevaisuuteen ja strategiset tavoitteet, myydään se muille sopivia tapoja käyttäen, valtuutetaan ohjaava ryhmä ja muut toimintaan sekä saadaan aikaan lyhyen aikavälin näkyvä ja selkeä onnistuminen. Kolmantena toteutetaan ja ylläpidetään muutosta väsymättömällä periksiantamattomuudella sekä uuden kulttuurin ja toimintatavan vahvaksi kasvattamisella kunnes kyetään syrjäyttämään vanhat perinteet. On sanottu, että menestyksekkäiden muutoshankkeiden työ päättyy vasta, kun muutoksia ja uutta toimintatapaa tukee myös rakenteet ja järjestelmät vakiintuessaan kestävyydellä. (Vuorinen 2013, 138–143; Appelbaum, Habashy, Malo ja Shafiq 2012; ks myös Kotter ja Whitehead 2010, 181–185.) Kotterin muutosjohtamisen malli on melko kaavamainen ja hidas, koska siinä on tarkoitus edetä mallin vaiheiden järjestyksen mukaan. Tuona aikana kerkeää monen työntekijän keskuudessa herätä voimakastakin vastustusta (Vuorinen 2013, 146–147.) Portaiden kaikki askeleet eivät sovi joihinkin muutoksen läpivienteihin, esimerkiksi salassapitovelvollisuudessa, jolloin ensimmäisen portaan kiireen ja tehokkuuden tunne heikentyy (Appelbaum ym 2012). Perehtyessäni Kotterin muutosjohtamisen malliin ymmärrän kuinka vahvasti muutos voi nostattaa pintaan erilaisia tunteita ja kuinka tärkeää on saada tunteisiin liittyvät prosessit selkeämmiksi, sillä muutostahdossa saatetaan helposti näännyttää itsemme loppuun.

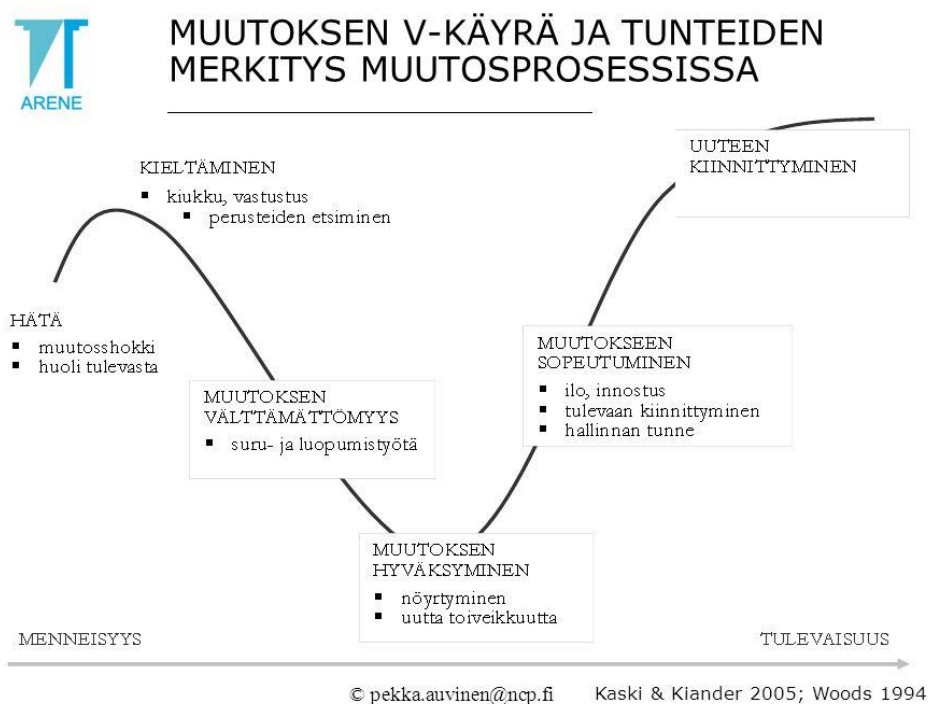
Tunteiden purkamiseen on käytetty muun muassa Milestonen huolityöskentely työkalua. Tässä työntekijöille jaetaan post-it viestilappuja. Jokaiseen lappuun pyydetään kirjoittamaan yksi huoli, joka liittyy tulevaan muutokseen. Huolityöskentelyssä edetään ohjeen mukaan. Kun huolet on käsitelty siirrytään pohtimaan muutoksesta seuraavia hyötyjä. Vahva tavoite on saada työntekijät itse oivaltaamaan, mitä heidän tarvitsee tehdä. (Toivonen 2016, 53.) Toivonen (2016, 89–90) esittää tutkimuksessaan huolityöskentelyn hyötyjä (kuva 1), koska suhtautuminen huoliin muuttui radikaalisti tutkimuksen aikana. Aluksi huolet nähtiin kielteisinä, työtä häiritsevinä eikä niistä haluttu puhua, kun taas lopussa huolet olivat tärkeitä, joita haluttiin kuunnella. Yksittäisten esimiesten mielestä työntekijöiden huolien kysymisestä oli selkeä hyöty ja organisaation johto näki huolityöskentelyn hyödyllisenä työkaluna, jota haluttiin esimiesten vetävän työntekijöilleen.

Huolityöskentelyn hyödyt	
Henkilöstölle	Esimiehille ja johdolle
* Kuulluksi tulemisen kokemus	* Keino rakentaa hyvää tiimiä
* Nähdä, että muilla on samanlaisia huolia	* Mahdollisuus kuulla mitä huolia eri yksilöillä on (erot huolissa voivat olla hyvinkin suuria)
* Huolten sanominen ääneen jo itsestään pienentää niitä	* Huhuilta saadaan katkaistua siivet
* Eri nopeuksilla käyvät yksilöt pystyvät ilmaisemaan huolensa	* Paljastaa viestinnän epäkohtia
* Saa vastauksia huoliin ja kysymyksiin	* Usein huolet saadaan ratkaistua nopeasti tiedottamalla
* Toimintakyky pysyy muutostilanteessa parempana	* On varattu tietty aika huolien käsittelyyn
* Jos kukaan ei kuuntele, niin huoli vain suurenee	* Mahdollisuus johdolle osoittaa läpinäkyvyyttä ja avoimuutta

KUVA 1. Huolityöskentelyn hyödyt (mukaillen Toivonen 2016, 90.)

Tunteet ja niiden merkitys on hyvä huomioida, sillä työyhteisön kriisitilanteet voivat olla äkillisiä tai kehittyä hiljalleen. Äkillisiä kriisejä ei voi ennustaa ja ne tulevat kutsumatta, kun taas pinnan alla muhivat kriisit liittyvät yleensä työpaikan ihmissuhteisiin ja niiden puhkeamiselle jälkikäteen löytyy selviä tunnusmerkkejä. Esimiestyössä tärkeää on vastuunottaminen, esimerkiksi kriisitilanteen hoitaminen tai mahdollistaa avun saaminen, eikä vain toivoa parasta ja pelätä pahinta. Kriisin vaiheet jaetaan usein neljään vaiheeseen: shokkivaihe, reaktiovaihe, käsittelyvaihe ja uudelleen suuntautumisvaihe. Näiden vaiheiden tyypillisten asioiden tunnistaminen ja reagoiminen niihin oikealla tavalla helpottaa esimiestyötä. Shokkivaihe alkaa välittömästi ja kestää enintään kaksi päivää. Tässä vaiheessa tyypillistä on olla käsittämättä ja kieltää tapahtunut sekä käyttäytyä sopimattomasti ja poikkeuksellisesti. Myös ajan- ja todellisuudentaju on puutteellista. Turvallisuutta luova ja rauhoittava ilmapiiri, rehellisen tiedon antaminen, aito huolenpito ja läsnäolo ovat paras tuki tässä vaiheessa. Shokkivaiheen jälkeen reaktiovaiheessa työyhteisö pohtii ja pyrkii saamaan käsitystä tapahtuneesta. Tämä kestää yleensä muutamasta viikosta kuukauteen. Tunteiden ilmaisu voi olla hankalaa ja ne yritetään peittää muun muassa vihan, pelon tai häpeän vuoksi. Työyhteisöä auttaa myötäeläminen kuuntelemalla ja läsnä-ololla tai sopiva määrä samaistumista. Käsittelyvaiheessa asiaan on saatu jo etäisyyttä ja omia tunnekokemuksia pystyy nimeämään ja niistä voi puhua. Toipuminen näkyy, kun tapahtuneen pystyy jäsentämään osaksi omaa elämää. Tämä vaihe voi kestää muutamasta kuukaudesta jopa vuosiin. Uudelleen suuntautumisvaiheessa tapahtuma ei enää rajoita työyhteisöä. Tällöin mikään tai kukaan ei ole enallaan, mutta kriisin läpikäymisen myötä ihmiset ovat ehkä valmiimpia ja vahvempia selviämään muista elämän vastoinkäymisistä. Parhaimmillaan se avaa työyhteisössä uusia mahdollisuuksia ja parantaa työntekijöiden välistä yhteistyötä. (Kaski ja Kiander 2005, 70–73.)

Muutoksen läpivienti on vaiheittainen ja muutosprosessin eri vaiheissa näyttäytyy myös tunteet (kuva 2). Muutoksen V-käyrältä on nähtävissä aikajana, joka ajoittuu menneisyyteen ja tulevaisuuteen. Organisaatioissa voidaan näin ollen paremmin ymmärtää tunteiden merkitys mahdollisuuksineen ja uhkineen tehden oikeita ja parempia valintoja. Myös tulevaisuuteen katsominen antaa motivaatiota uuden läpivientiin ja auttaa henkilöstöäkin sitoutumaan uuteen tehtävään.



KUVA 2. Muutoksen v-käyrä ja tunteiden merkitys muutosprosessissa (Auvinen).

Tunnekäyrän hyödyntäminen auttaa ymmärtämään, että tunteet kuuluvat muutokseen ja voimakkaatkin reaktiot ovat normaalia. (Toivonen 2016, 88). Muutosprosessin aikana läpikäytyjä tunteita on johdon ja esimiesten kuunneltava ja otettava ne vakavasti, vaikka jokaisen muutosprosessissa olijan tulokin osata käsitellä omia tunteita. Kokonaiskuvan luominen muutostilanteesta ja ratkaisujen rehellinen perusteleminen auttavat työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta ja näin saadaan heidätkin ryhtymään aktiivisiksi muutoksen tekijöiksi. Yleisesti tulee luottaa, että prosessin tunnevaiheet kuuluvat asiaan, niistä selvittää ja ollaan menossa oikeaan suuntaan. Tunnekäyrän alussa myös hätä, pelko ja ahdistus ovat ihmisielen normaaleja ja inhimillisiä reaktioita uuden edessä. Niiden tunnistaminen, kuuleminen, kohtaaminen ja vastaanottaminen sekä käsittely auttaa siirtymään seuraaviin vaiheisiin, jolloin ollaan jo luopumassa vanhasta ja hyväksytty muutos ja antaudutaan välttämättömän edessä. Suru- ja luopumistyö saattaa esiintyä välinpitämättömyytenä, jolloin tarvitaan aikaa ja tukea muutoksen hyväksymiseen kannustamalla sekä uskon ja toivon valamisella. Muutoksen merkityksellisyys ja sitä kautta sen sisäistäminen tulevat hiljalleen ja omassa tahdissa esille, tämä kuitenkin vaatii ilon ja innostuksen edellytykset ja ympäristön. (Salonen 2017, 223–226; Kaski ja Kiander 2005, 66–67; ks myös Toivonen 2016, 88.) Perehtyessäni tunnekäyrään ymmärrän, että olemme yksilöllisiä henkilö-

kohtaisista kokemuksistamme ja taustoistamme johtuen sekä kaikki ei käy läpi tai reagoi samalla tavalla muutoksessa. Esimies voi henkilöstölle kertoa muutosprosessin alkuvaiheessa kuinka merkityksellistä on tunteiden huomioiminen ja niistä ajallaan selvittää.

2.2 Tunneäly

Emotionaalinen älykkyys on osa moniälykkyyttä. Moniälykkyyteen kuuluu myös systeemiälykkyys, kognitiivinen älykkyys ja sosiaalinen älykkyys. Jotta henkilö pääsee vapautuneisuuteen narsismista, neuroottisuudesta, masennuksesta, ahdistuksesta ja ailahtelevaisuudesta tulee täyttyä emotionaalisen älykkyuden piirteet, kuten emotionaalinen ja moraalinen kypsyyt, empaattisuus, toisten tunteiden ymmärrys, impulssien hallinta ja kontrolli, todellisuuden taju, emotionaalinen tietoisuus ja tasapaino. (Kolari 2010, 39.)

Goleman vuonna 1999 esitti työelämän tärkeimpinä taitoina kyvyn tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa älykkyiden, tietotaidon ja koulussa opitun lisäksi. Tuolloin tätä pidettiin uutena ajatteluna, jolloin keskityttiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten aloitekykyyn ja empatiaan, sopeutuvuuteen ja suostuttelutaitoon. Lisäksi tunneälyssä on viisi osa-aluetta, jolloin ihmisen tynneäly tarkoittaa mahdollisuutta oppia käytännön kykyä. Nämä ovat itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito. (Goleman 2006, 15, 40.) Kymmenen vuotta myöhemmin Simströmin (2009, 218–219) tutkimuksesta edelleen nousi esille kahdeksan asiaa kunta-alan esimiehen tunneälytaitojen kehittämiseksi. Näitä ovat henkilökohtaisten tunneälytaitojen alueella hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys ja sosiaalisten tunneälytaitojen alueella empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaito.

Tunneälystä sanotaan, että se on rakennelma tai laaja käsitteiden joukko, joita yhdistää erilaiset ihmissuhdetaidot. Muiden ihmisten tunteiden ymmärtäminen ja niiden kanssa työskentely samanaikaisesti ymmärtäen ja käsitellen omia tunteiden reaktioita vaatii tunneälyä. Tunneälyssä huomioidaan henkilön vahvuudet ja heikkoudet, nähdään sidonnaisuus tunteiden ja käyttäytymisen välillä, hallitaan harkitsematonta asennetta ja ahdistavia tunteita, ollaan tarkkaavaisia tunneperäisille vihjeille, osoitetaan hienovaraisuutta ja kunnioitusta toisille, haastetaan ennakoasenteet ja suvaitsemattomuus, tehdään yhteistyötä ja jaetaan tietoa, ollaan avoimia kommunikoidessa, osataan käsitellä tehokkaasti riitoja, vaikeita ihmisiä ja jännittyneitä tilanteita. (Carson ja Andrew 2006, 18.) Hiltunen (2014, 97) huomioi, että tunneäly koostuu tunteiden tunnistamisesta, ajattelun tukemisesta tunteiden avulla, tunnetiedon analysoinnista ja ymmärryksestä sekä tunteiden säätelystä. Edellytyksenä omien tunteiden säätelyyn on tunnistaa ensin omat tunteet ja niiden todelliset syyt.

Organisaatiossa tapahtuva muutos voi olla fyysisesti ja henkisesti tyhjentävä, se johtaa usein uupumiseen. Tämän vuoksi muutoksen omaksumiseen voi hyödyntää neljää tunneällyn strategiaa. Näitä ovat ensinnäkin vastustuskyvyn tunnistaminen, joka vaatii korkeaa itsetuntemusta. Jos vastustaa muutosta sen vuoksi, että on huolissaan osaamisesta kannattaa tehdä suunnitelma niille taidoille, joita tarvitsee menestyäkseen. Tai jos ei pidä organisaation uudesta suunnasta kannattaa silti osallistua

toteutukseen, sillä tämä auttaa hallinnan tunteeseen ja vähentää halua vastustaa. Toisena on tunnetilan määrittäminen, koska niillä on vaikutusta käsityksiimme. Tällöin voi nimetä tai tunnistaa tunteen ja sen jälkeen miettiä mistä on kyse? Kolmantena on negatiivisen asenteen muuttaminen avoimemmaksi uuden näkökulman pohtimisen kautta. Yleensä negatiivisuus tai pessimismi vaikuttaa heikentävästi käyttäytymiseen, suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Neljäntenä on positiivisten näkymien avaaminen mahdollisuudeksi. (Wiens ja Rowell, 2018.)

Kolarin (2010, 177) väitöskirjan tuloksista ilmenee, että ainoastaan toiminnan johtaminen ei riitä. Kun organisaatio käsittää myös ihmiset, niin heidän toimintaansa ohjaavat ajattelumallit, inhimillinen pääoma, persoonallisuus ja yksilölliset voimavarat. Asiantuntijaorganisaation henkilöstö tulkitsee joko myönteisesti tai kielteisesti muun muassa johtamisessa tehdyt yksilölliset tunnehavainnot. Kun yksilön omassa ajattelussa on mukana tunnetietoisuus, tunnehavainnot ja merkitykset niin sitoutuminen uudistavaan muutokseen voi tapahtua. Tunneälyn merkitys johtajuudessa on siis oleellista, sillä omalla ajattelulla ja johtamistoiminnalla hän ymmärrettävästi viestii organisaation arvoja ja strategioita sekä tiedostaa, että yksilön arvot eivät ole aina yhtenäiset kuin organisaation arvot. Johtajuudessa on tarpeetonta korostaa luottamusta tai henkilöstön hyvinvointia, jos ei käyttäydytä näiden arvojen mukaisesti. Lisäksi Kolari (2010, 181) tuo esille, että jokaisen yksilön tavoitteiden ymmärtäminen edellyttää tunneälytaitoja, jotta yksilön ja organisaation tavoitteet samansuuntaistuvat.

2.3 Tunnejohtaminen

Tunnejohtaminen on prosessi, jolla johtajat vaikuttavat henkilöstöön ja näin ollen saavuttavat yhteisen päämäärän. Englanninkielisenä termin käännöksenä puhutaan joko emotional leadership tai emotional management.

Tunnejohtamisesta kirjoitetaan, että siitä on vaikea antaa yleispäteviä neuvoja, kuinka pitäisi menellä missäkin tunteiden johtamisen tilanteessa. Parhaiten kuitenkin ymmärtää työntekijän tunteita, kun kysyy häneltä suoraan: ”miltä sinusta tuntuu?”. Yleensä kovin moni ei ole valmis kertomaan tunteistaan, saati pysty niitä itse tunnistamaan. Silloin johtaja voi ymmärtää omien tunnekokemusten kautta henkilön tunnetiloja, niiden syitä ja seurauksia. Yleisiä neuvoja tunteiden johtamiseen on esitty kuvassa 3. (Hiltunen 2014, 101–102.) Salonen (2017, 237–239) kuvaa uuden ajan johtajuutta myös psykologisen pääoman rakentajana, jossa vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa on olennaista. Entisajan vahva johtajuus perustui kontrolliin ja ohjeistuksiin, mutta nyt auttamalla, tukemalla, rohkaisemalla ja kannustamalla työntekijöitään menestymään, ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä.

Oman toiminnan sopeuttaminen tilanteeseen sopivaksi

- * Viesti ja vuorovaikuta koko ajan, älä vetäydy
- * Anna aikaa tunteille
- * Älä tuputa faktoja silloin, kun ihminen tarvitsee tunneviestejä
- * Yritä ymmärtää ihmisen tunnetiloja, ole empaattinen
- * Jos negatiiviset tunnetilat kroonistuvat, tee henkilöratkaisuja

KUVA 3. Tunteiden johtaminen (mukaillen Hiltunen 2014, 102.)

Tukiessaan organisaation työtehtäviä johtajan taitoihin kuuluu teknisten taitojen lisäksi taito hallita sekä omia ja henkilöstön tunteita. (Porter-O'Grady ja Malloch 2011, 321; ks myös Juuti ja Salmi 2014, 162). Tarmokkuus ja taidot edistävät uralla etenemistä, mutta ei pitämään sitä. Pitkätähtäimen vaikutukset riippuvat johtajan työsuhteiden laadusta, joka puolestaan tarkoittaa kyvykkyyttä ymmärtää ja työskennellä tehokkaasti muiden tunteiden ja omien tunteiden kanssa. (Carson ja Andrew 2006, 17.) Juuti ja Salmi (2014, 162–163) pitävät tärkeänä tunnejohtajan ominaisuutena omien tunteiden tiedostamisen. Kun esimiehellä on taitoa työstää omia kokemuksiaan syvällisellä tavalla, kykenee hän muokkaamaan muiden todellisuutta. Työstäessä ja käydessään läpi alitajunnan torjuttuja kielteisiä kokemuksia ja tunteita pystyy niistä vapautumaan, jolloin kasvaa ja kehittyy ihmisenä. Tunnejohtajana pidemmälle ihmisen kehittymisen polulla ehtinyt henkilö voi eettisellä toiminnallaan ja esimerkillään viedä työyhteisön todellisuutta eteenpäin.

Tunneosaamisen periaatteina ajatellaan, että organisaation yksittäiset jäsenet ovat toisiinsa sitoutuneita ja toisiinsa yhteydessä. Yksittäiset jäsenet ymmärtävät työnsä luonnollisena sekä täyttymyksen ja kasvun lähteenä. Luovuus on luonteeltaan yksilöllinen ja kunkin ryhmän kollektiivinen viisaus. Yksittäiset jäsenet ovat motivoituneita osallistumaan merkityksellisiin tavoitteisiin ja keskittymään itse-tuntoon ja itsensä toteutumiseen. Johtajuus syntyy yhdistäen kaikkien organisaatiojäsenten aktiivisen sitoumisen, ei yksittäisen henkilön toiminnan. (Porter-O'Grady ja Malloch 2011, 32.) Tunneosaamisen hyödyt muutostilanteissa ovat merkityksellisiä, koska ihmiset käyvät läpi muutoksessa erilaisia tunnevaihteita ja tämän vuoksi muutoksen läpivienti vaatii oman aikansa. (Toivonen 2016, 88).

Hyvä tunnejohtaja analysoi koko ajan omia tunteitaan ja niiden synnyttämää käyttäytymistä. Omien tunteiden säätelyn keinot ovat joko ennakoivia tai aktiivisia. Johtamisessa ennakoivat säätelykeinot eivät ole kovin käyttännöllisiä, koska tällöin pyritään välttämään tunnereaktioita vaativia tilanteita esimerkiksi toimintaa lopetettaessa. Aktiivisia keinoja ovat muun muassa ensinnäkin *tunnereaktion ai-*

heuttaneen tilanteen luonteen muuttaminen esimerkiksi hyökkäävästä tilanteesta vähintään asialliseksi keskusteluksi, toiseksi tunnereaktion synnyttäneen *tilanteen tulkinta uudella tavalla* muun muassa toisaalta-toisaalta tyyppisenä ajatteluna, kolmantena keinona tunnekokemuksen aiheuttaneiden *kehon reaktioiden hillitseminen* esimerkiksi reipas liikkuminen, syvään hengitys sekä neljäntejä *oman tarkkaavuuden siirto toiseen asiaan*, joka johtamistyössä on kuitenkin käyttökelvoton. (Hiltunen 2014, 98–101)

3 TUNNEJOHTAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Tunteiden viidakossa tarvitaan johtajia ja esimiehiä, joilla on kyvykkyyttä toimia hyvin henkilöstön kanssa ja heillä on toimivia johtamiskäytäntöjä. Tässä luvussa pääasiassa nousee esille tekijöitä, joilla on vaikutusta henkilöstön tunteisiin.

Johtajista ja hyvän johtajan ominaisuuksista on tehty suunnattomasti empiirisiä tutkimuksia ja enemmän tai vähemmän akateemisia analyysejä. Myöskään ei ole osoitettu yksiselitteisiä ominaisuuksia menestyksekkäästä johtajasta tai toimenpiteitä, jotka johtavat menestyksekkääseen johtajuuteen. On kuitenkin tekijöitä (kuva 4), jotka kuuluvat hyvälle johtajalle ja hyvään johtamiseen. (Huuhka 2010, 69–72; Huuhka 2004, 262–265.)



KUVA 4. Hyvä johtaja ja hyvä johtaminen (mukailien Huuhka 2010, 69–72; Huuhka 2004, 262–265; Oehler, Stomski ja Kustra-Olszewska 2014.)

Kuten ylläoleva kuva osoittaa ihmisten johtamisen lisäksi hyvä johtaminen on myös asioiden hallintaa. Tällöin työtehtävät tulee tehdä ilman työntekijöiden loppuunpalamista, kun johtaja osaa tasapainottaa asioiden - ja ihmisten johtamisen. Työn tuloksellisuus, osaaminen, työkyky ja työilmapiiri ovat tähän hyviä mittareita. (Koho 2015, 218; Rissanen ja Hujala 2017, 82; Zucker 2019.) Perehtyessäni tutkimuksiin ymmärrän vuoden aikana tehtyjen erilaisten kyselyiden merkityksen, jotka liittyvät työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin vaihteluiden seurantaan. Työterveyslaitos listaa erilaisia kyselyitä, jotka

liittyvät ilmapiiriin, henkilöstöön, työhyvinvointiin tai työtyytyväisyyteen. Näiden perinteisten lisäksi on pikakyselyitä, jotka mahdollistavat välittömän palautteen antamisen ongelmakohtista ja onnistumisista sekä reagoinnin reaaliajassa vaihteluihin, joita tapahtuu työyhteisön ilmapiirissä ja työhyvinvoinnissa. (TTL 2020).

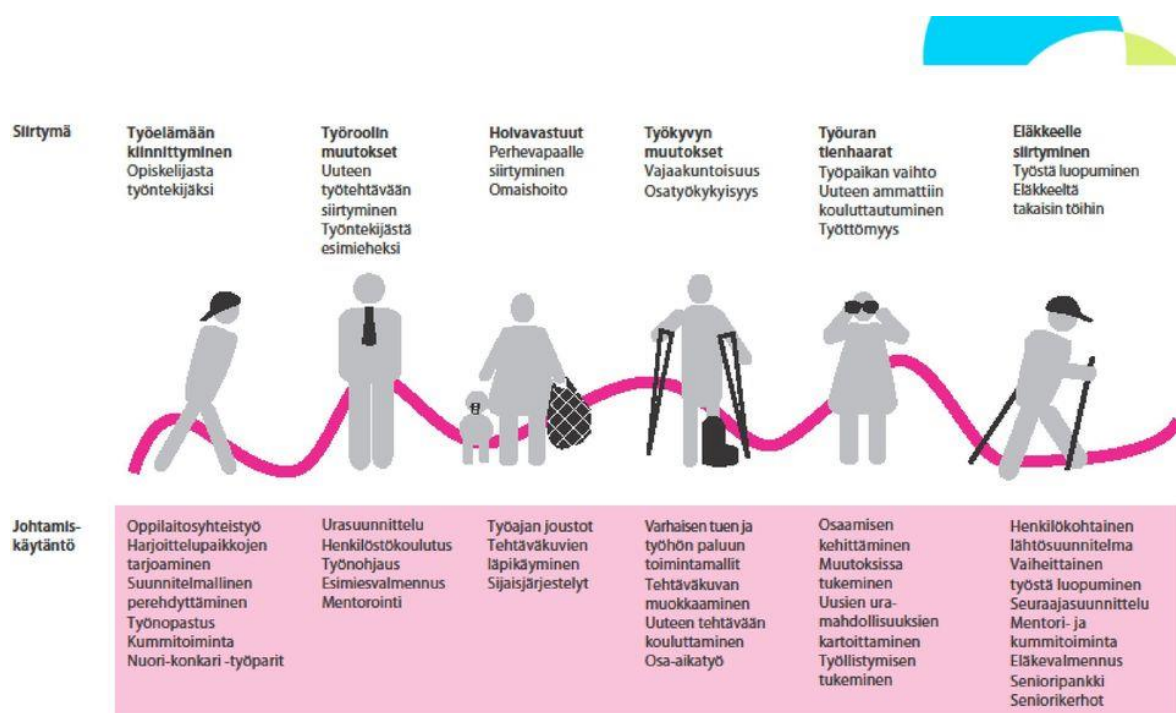
Hyvässä johtamisessa johdetaan asioita, prosesseja ja ilmiöitä. Niiden perustana ovat luottaminen ja arvostaminen, yhteistyön ja verkostojen ylläpitäminen, monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden salliminen, osaamisen ja kehittymisen ylläpitäminen sekä uudistumisen ja osallisuuden mahdollistaminen. Vahva sisäinen luottamus ja toisia arvostava vuorovaikutus mahdollistaa kekseliään ja aktiivisesti kehittyvän työyhteisön unohtamatta yksikön perustehtävää ja oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua. Moniammatillisella yhteistyöllä, verkostoitumalla ja asiantuntijarajoja ylittämällä luodaan uusia mahdollisuuksia asiakaslähtöisten palveluiden syntymiselle tai monimutkaistuvien ongelmien ratkaisemiselle. Hyvässä johtamisessa monimuotoisuus on luonteva osa organisaatiota ja siinä on hyödynnetty yksilöiden erilainen osaaminen, kokemus ja tausta. Organisaation menestyminen perus- ja ydintehtävässä nyt ja tulevaisuudessa vaatii ennakkointia. Lisäksi ylläpidetään henkilöstön osaamisen kehittymistä ja jakamista ja se on jokaisen vastuulla. Tavoitelähtöinen tai käytäntölähtöinen uudistuminen syntyy eri toimijoiden välisenä yhteistyönä sekä henkilökohtaisen kokemuksen kautta. (Laine, Käpykangas ja Saari 2015, 86–90.)

3.1 Henkilöstön tunteisiin vaikuttavat tekijät työyhteisössä

Monimuotoisuus vaikuttaa työyhteisöön, kun toinen kohdataan tunnetasolla. Monimuotoisuudella tarkoitetaan henkilöstön erilaisuutta ikään, sukupuoleen, etniseen taustaan, sukupuoliseen suuntautumiseen, perhetilanteeseen, työkykyisyyteen, vammaisuuteen, kieleen, uskoon ja vakaumukseen. Monimuotoisuus parantaa työyhteisön näkökantoja. Sillä on myönteinen vaikutus työtoverisuhteisiin, erityisesti erilaisuuden ja suvaitsevuuksien lisääntymisen kautta. (TTL 2019c; Colliander, Ruoppila ja Härkönen 2009, 29–33.) Kuitenkin Suomessa väestöryhmien väliset erot hyvinvoinnissa ovat kasvaneet vaikka ollaankin valmiita maksamaan veroja ja ylläpitämään hyvinvointivaltion tarjoamia palveluja (THL 2019). Monimuotoisuudesta käytetään myös sanaa moninaisuus. Englannin kielellä *diversity management* käsittää johtamisessa molemmat. Yhdenvertaisuuslaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta vaikuttavat ratkaisevasti monimuotoisuuden taustalla (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609; Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325). Työyhteisön kulttuuriin ja henkilöstön erilaisiin elämän tilanteisiin ja kokemukseen perehtyessä ymmärrän tunteilla olevan erilaisia ulottuvuuksia henkilökohtaisesta yleiseen tasoon.

Johtoasemassa olevan asenteet ja näkemys monimuotoisuudesta peilautuu voimakkaasti koko työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin sekä asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Kun henkilöstön monimuotoisuus nähdään voimavarana niin silloin edistetään toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä. (TTL 2019a.) Lisäksi Colliander ym (2009, 45) mukaan tietoisesti johdettuna monimuotoisuudella korotetaan kaikkien organisaation työntekijöiden osaaminen, koska sillä on merkitystä ihmisarvon ja ihmisten yhdenvertaisuuden kunnioittamiseen ja huomioon ottamiseen arjen työympäristössä.

Työyhteisön tunneviritykseen vaikuttaa, kun johtamisella suodaan edellytyksiä ihmisten hyvinvoinnille ja osallistumiselle työelämään huomioiden heidän elämäntilanteet. Ikä on muutakin kuin katsomista pelkkään biologiseen ikään. Siinä otetaan huomioon myös työntekijöiden tarpeet ja odotukset, jotka huomioidaan paremmin työn suunnittelussa sekä työn toteutuksessa. Lisäksi organisaatiossa tulisi tunnustaa erilaisten työntekijöiden erilainen osaaminen, taustat ja kokemus. (TTL 2019b.) Työuraan kuuluu vaiheita ja siirtymiä (kuva 5), jotka eivät liity suoraan ikään vaan tyypillisesti tiettyyn ikähaarukkaan. Kuvassa on myös esimerkkejä johtamiskäytännöistä, joiden tarkoituksena on tukea työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota missäkin vaiheessa. Sama siirtymä saattaa toistua elämän aikana tai voi olla monta siirtymää selätettävänä yhtä aikaa kuten työelämään kiinnittyminen ja hoivavastuut. (Saarelma-Thiel ja Wallin 2015, 121.)



KUVA 5. Elämänkulun siirtymät sujuviksi johtamiskäytäntöjä kehittämällä (Saarelma-Thiel 2012, dia 14).

Erilaiset tunnetilat ohjaavat työntekijää työtehtävissään. Työturvallisuuskeskus on kehittänyt työkaarimallin työpaikan henkilöstöstrategiaan ikäjohtamisen tueksi. Se on nähty tarpeellisena työikäisen väestön keski-ikänsä nousun ja vastaavasti työelämään tulevien ikäluokkien määrän pienenemisen vuoksi. Työvoiman saatavuus vaihtelee tehtävästä riippuen ja toisaalta se, että tietoisesti tavoitellaan nykyistä pidempiä työuria. Työkaarimalli auttaa työnantajaa etsimään oikeanlaisia työntekijöitä työskentelemään oikeanlaisissa tehtävissä, sekä panostamaan ikäjohtamiseen ja työntekijöitä voimaan yhä paremmin työssä. (TTK 2019b, 6 ja 18.) Perehtyessäni työuran ikähaarukkaan ja työkaarimalliin ymmärrän kuinka tärkeä merkitys on tunteiden säätelyllä, jolloin hallinnan tunne ja itsehillintä on luontevaa vaikuttaen suoraan hyvinvointiin ja terveyteen. Ymmärrän kuinka näillä tuetaan terveellisiä elämäntapoja ja edistetään elämänhallinnan tunnetta. Ajoissa huomioidaan muun muassa työn hallinta ja siihen liittyvä osaamisen kehittäminen, työaikajärjestelyt asianmukaisella työvuorosuunnittelulla sekä työn muokkaaminen.

Työyhteisössä henkilöstön tunteisiin vaikuttaa myös työympäristö. Goleman (2006, 369–370) esittää psykologi Claude Steelen ohjelman periaatteita viihtyisämpään työympäristöön:

- Optimistiset johtajat: korostaa kaikenlaisten työntekijöiden kykyjä
- Todelliset haasteet: haastavilla tehtävillä osoitetaan kunnioittamista, mutta ne on asetettava sopiviksi eikä liian ylivoimaisiksi tai liian helpoiksi, tällöin ihminen pääsee koettamaan kykyjään.
- Pääpaino oppimiseen: tiettyyn ryhmään kuuluminen ei ole yläraja ihmisen kyvyille. Korostetaan, että ammattitaitoa ja kyvykkyyttä kannattaa harjaannuttaa, jolloin pätevyys kertyy vähitellen.
- Joukkoon kuulumisen korostaminen: positiivisuus edistää ihmisen tunnetta sopivuudesta tehtäviinsä. Toisaalta tässä asiassa tulee huomioida ihmisen todelliset kyvyt.
- Eri näkökulmien arvostus: Organisaatiokulttuuri julkisesti arvostaa erilaisten ihmisten työpanosta.
- Esikuvat: ne jotka ovat onnistuneet työssä viestittää ettei stereotyyppiuhasta ole organisaatiossa vaaraa.
- Itsevarmuuden kohottaminen sokraattisen palautteen avulla: varhaisten epäonnistumisten tunnettaakka jää mahdollisimman kevyeksi, kun jatkuvalla vuoropuhelulla kiinnitetään niukasti huomiota hyvään ja huonoon menestykseen. Tällöin usko omiin kykyihin kohenee niin suurten kuin pientenkin voittojen myötä.

3.2 Esimiehen keinot ja toimintatavat tunnejohtamisessa

Työntekijä ja esimies ovat molemmat tunneorjentoituvia yksilöitä, jossa tunteet rajoittavat elämää. Tämän vuoksi tässä kappaleessa tuon esille vain joitain keinoja ja toimintatapoja, koska on kuitenkin laajasta ilmiöstä kyse, joka sisältää paljon asioita.

Luottamus on tärkeä pääoma työyhteisössä ja sen merkitys korostuu erityisesti epävarmuutta tulevaisuudesta olevissa muutoksissa. Luottamusta edistävässä johtamisessa työntekijöille mahdollistetaan työskentely yhdessä rakentavalla tavalla suorittaessaan organisaation perustehtävää. Työyhteisössä luottamusta edistetään oikeudenmukaisella johtamisella ja päätöksenteolla. Lisäksi noudattamalla sovittuja toimintatapoja, toisia arvostavalla vuorovaikutuksella, vastuullisuudella, rehellisyydellä ja avoimella tiedonvälityksellä. Luottamusta vahvistaa ja edellyttää erilaisissa verkostoissa toimiminen. Työyhteisön vahva sisäinen luottamus antaa mahdollisuuden luovaan sekä aktiivisesti kehittävään työorganisaatioon. (TTL 2019a; Laine ym 2015, 87; ks myös TTK 2019a). Carson ja Andrew (2006, 21) huomioivat kuitenkin, että johdon liika luottamus saattaa johtaa työtehtävien ylidelegointiin, jossa tehtävä luovutetaan toiselle, unohtetaan ne mielestä ja tällöin unohtuu työtehtävän tukeminen ja eteneminen. Vastoinkäymisen kohdalla helposti syyllistetään muun muassa silloin kun työ ei onnistu tai ei ole tehty oikein, tällöin johtajan voi olla vaikea tunnistaa omat epäonnistumiset.

Esimiestyössä **oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus** luovat hyvän työyhteisön. Toimivassa työyhteisössä jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan työssä. Se on rakentunut yhteisestä päämäärästä ja tavoitteesta sekä selkeästä työn- ja vastuunjaosta. Toimintatavat sovitaan yhdessä, päätöksenteossa on huomioitu läpinäkyvyys ja ristiriidat otetaan käsittelyyn mahdollisimman pian. (TTL 2019d.) Hyvään henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin kuuluu lisätä työntekijöiden sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Organisaation kaikilla tasoilla on esimiehen tehtävänä välitön vuorovaikutus sekä päivittäisessä työssä henkilöstön ohjaus ja tukeminen. Lisäksi tarvitaan osaamista erilaisten ongelmien ratkaisuun ja tarpeisiin vastaamista. (Viitala 2015, 35; ks myös Taskinen 2017, 165–166.) Työyhteisön oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun perehtyessä ymmärrän tasavertaisuuden lisäävän työyhteisössä ja esimiehen toiminnassa turvallisuuden tunnetta ja vähentävän huonommuuden tunnetta.

Onnistunut **perehdytys** auttaa työtehtävään valittua uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Lisäksi perehdytyksellä tuetaan henkilöä saavuttamaan organisaation ja työyhteisön jäsenyys ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Viitala 2015, 193.) Työtehtävien muutokset ja vastuu edellyttävät konkarillekin uuden oppimista ja sosiaalisen verkoston luomista sekä pidemmiltä lomilta palaavat tarvitsevat tukea työtehtäviin ja organisaatioon uudelleen perehtymistä ja ajan tasalle pääsystä. (Saarema-Thiel ja Wallin 2015, 115.) Perehtyessä perehdytykseen ymmärrän kuinka onnistumisen kokemukset vahvistavat turvallisuuden tunnetta ja ne ovat oleellinen osa tunnepohjaista hyvinvointia.

Muutoksenkin läpivientiä helpottaa hyvä **viestintä**. Viitalan (2015, 206) mukaan henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstön oppimisen tärkeimpiä tukimuotoja on sisäinen viestintä. Tämä on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla. Sisäisessä viestinnässä on oleellista omaa työtä koskevat merkitykselliset asiat sekä tarkoitustaan palvelevan viestintäkanavan käyttö. Hän tähdentää, että asioiden toistuva esittely tekee niistä tuttuja, mikä vähentää ennakkoluuloja ja etäisyyttä. Larjomaa (2015, 167–168) korostaa, että ilman viestintää ei voi johtaa. Oman persoonan ja henkilökohtaisen viestintätyylin käyttö on voimavara niin yksityisellä kuin julkisessa organisaatiossa. Perehtyessäni onnistuneeseen viestintään ymmärrän ettei tunteita kannata aliarvioida, jotta vältetään monilta epäonnistumisilta muutoksen aikana.

Sanaton viestintä on merkityksellinen osa työyhteisöä, joka parhaimmillaan luo psykologista turvallisuutta sitouttaen työntekijöitä sekä parantaen oppimis- ja suoritus tuloksia. Sanattomalla kommunikatiolla usein ilmaistaan asioita tai tilanteita, joita ei voi tai ei saa ilmaista kielellisesti. On muutamia ei-sanallisia vihjeitä, joihin eniten kannattaa kiinnittää huomiota. Kasvojen ilmeistä voi sisäisesti rekisteröidä mitä toinen ihminen kokee muun muassa kokemalla sen omassa kehossaan. Hymyileminen on niin tärkeä vuorovaikutuskeino, että hymyn voi päätellä, vaikka toista ei näe. Silmien katseesta voi ennustaa toisen tunnetiloja ja se on tärkeää tunneyhteyden luomisessa. Äänensävy muuttuu samalla kun puhumme ja nykytutkimuksissa on ilmennyt, että voimme ennustaa toisen tunteita heidän äänestään. Kehonkielenä ryhti ja asento välittää sanatonta viestiä. Esimies jo omassa asemassaan on voimakas, joten käsien pitäminen ristissä vähentää yhteyden luontia. Tunnetilat muuttavat myös hengitystapaa. Kun on stressaantunut tai vihainen, hengitys on nopeaa ja matalaa. Tutkimukset osoittavat,

että sykkeen ja verenpaineen saa laskemaan, kun muutama minuutti ennen kokousta tai keskustelua hengittää syvään. Lisäksi toisen huomioiminen on haastavaa koska kiireiset aikataulut ja keskeytykset ovat luoneet oman jännityksen ja vaikuttavat vuorovaikutustilanteissa. Näistä kaikista edeltävistä neuvoista huolimatta on tärkeää pysyä aitona ja muistaa, että jokainen henkilö käy läpi vaikeita -, surullisia - ja tuskallisia aikoja. Keskusteluun tuotu empatia, ystävällisyys ja myötätunto edesauttaa myös palautteen antamisessa. (Seppälä 2017; ks myös Toivonen ja Kiviaho 2011, 135–139.)

Palautteen vastaanottaminen tunteiden ja henkilökohtaisesta näkökulmasta Berlin (2008, 179–180, 188) väitöskirjassaan tuo esille, että palautteesta saatu joko positiivinen tai negatiivinen tieto ja omat ajatukset synnyttävät ja muokkaavat tunteita. Hänen tutkimuksessaan ilmeni, että työntekijä positiivisen palautteen tapahtumien myötä sai hyvää mieltä sekä innostumisen ja onnistumisen tunteita, kun taas negatiivinen palaute sai aikaan ällistymistä, harmistumista ja vihastumisen tuntemuksia. Tutkija toi esille, että työntekijän iloitseminen positiivisesta palautteesta oli haastellista, kun palaute oli ristiriidassa omiin käsityksiin nähden. Lisäksi hyvä dialoginen keskustelu on molemminpuolista ajatusten vaihtamista, joka parhaimmillaan toimii työntekijän tukena ja voimavarojen tarjoajana. Myös Sutinen 24.9.2019 luennollaan kannustaa palautteen antamiseen sekä johtamisessa käyttämään positiivisen palautteen lisäksi enemmän kriittistä, korjaavaa ja kehittävää palautetta. Grenny (2019) kirjoittaaakin Harvard Business Review -artikkelissaan negatiivisesta palautteesta, että siinä piilevää totuutta tulisi nykyään tarkastella enemmän kuin mieltä onko se annettu oikealla tavalla. Vaikka negatiivinen palaute olisikin joko totuus, vale tai useimmiten niiden sekoitus niin palautteesta oppiminen on aina hyödyllistä. Kohdatessa kriittistä palautetta voi henkilö resilienssiään vahvistaa muun muassa hengittämällä syvään, tunnistamalla tunteensa, osoittamalla ymmärrystä, kysymällä tapahtuneesta esimerkkiä ja kuuntelemalla. Jos haluaa toipua palautteesta niin parasta on poistua tilanteesta ja arvioida kuulemaa. Tärkeää on kuitenkin etsiä palautteesta totuutta, palata tähän asiaan ja antaa oma mielipide. Miettiä mitä hyväksyy ja mitä sitoutuu tekemään.

Haastavimpana tekijänä moninaisuudessa on yksilönä työntekijöiden **persoonallisuus**. Esimiehen itsetuntemus ja ihmistuntemus tällöin korostuu. Vuorovaikutustilanteet erilaisten persoonien kanssa on merkityksellistä ja toisinaan haastavaa. Konfliktien välttämiseen auttaa avoin, vastavuoroinen vuorovaikutus esimiestasolla sekä päätöksenteon avoimuus ja sen näkyväksi tekeminen. (Noronen 2016, 55.) Tunnetaitoisuudessa ymmärretään ihminen, joka käyttäytyy hankalasti. Ei lähdetä siihen, että hän on hankala ihminen vaan hän käyttäytyy hankalasti siksi, että hänellä on jotenkin huono olo syystä tai toisesta. Taitoon kuuluu, että osaa katsoa käytöksen taakse. Hankalalla ihmisellä on huono olo ja sen takana on joitain psykologisia perustarpeita, jotka eivät ole ehkä täyttyneet. (Rantanen, 2019.)

Menestyäkseen voi tarkastella omia **rajoittavia uskomuksia**. Rajoittavissa uskomuksissa vedotaan usein syihin, kun ei pärjää jossakin ja antaa niiden rajoittaa toimintaa. Esimerkkeinä voi olla ikään ja työhön tai mahdollisuuksiin liittyvät rajoittavat uskomukset. Saatetaan ajatella, että joku henkilö on liian vanha tiettyyn tehtävään tai liian nuori pärjätäkseen jossain tehtävässä. Ihminen kuitenkin pystyy oppimaan uutta iästä riippumatta ja toteuttamaan unelmiaan. Rajoittavat uskomukset kuitenkin kyseenalaistuu, kun huomaa kuinka on oman mielensä vanki ja havaitsee kuinka jotkut ihmiset ovat

eri elämän osa-alueilla pärjänneet ja tehneet sen mitä muut ovat pitäneet mahdottomana. Mahdollisuusajattelussa mietitään usein kuinka asia tehdään ja ryhdytään toimeen. (Virolainen ja Virolainen 2016, 161–167.) Rajoittavien uskomusten poistamiseen voi kerätä tietoa muilta henkilöiltä esimerkiksi puhumalla ja haastatteleamalla. Henkilöltä, joka pystyy työyhteisössä tasapainottamaan tehtävät ja työntekijät. Heiltä voi saada käsityksen siitä, miten he sen tekevät ja miten tämä tasapaino on vaikuttanut juuri menestykseen. (Zucker 2019.) Kun ollaan muuttuvan maailman tunneviidakossa rajoittaviin uskomuksiin perehtyessäni ymmärrän kuinka kielteiset tunteet vaikuttavat mielen ja kehon toimintaan. Rajoittavat uskomukset saattavat estää esimiestä tai työntekijää saamaan aikaiseksi jopa hämmästyttäviä tuloksia ja toimimaan vanhojen oletusten pohjalta.

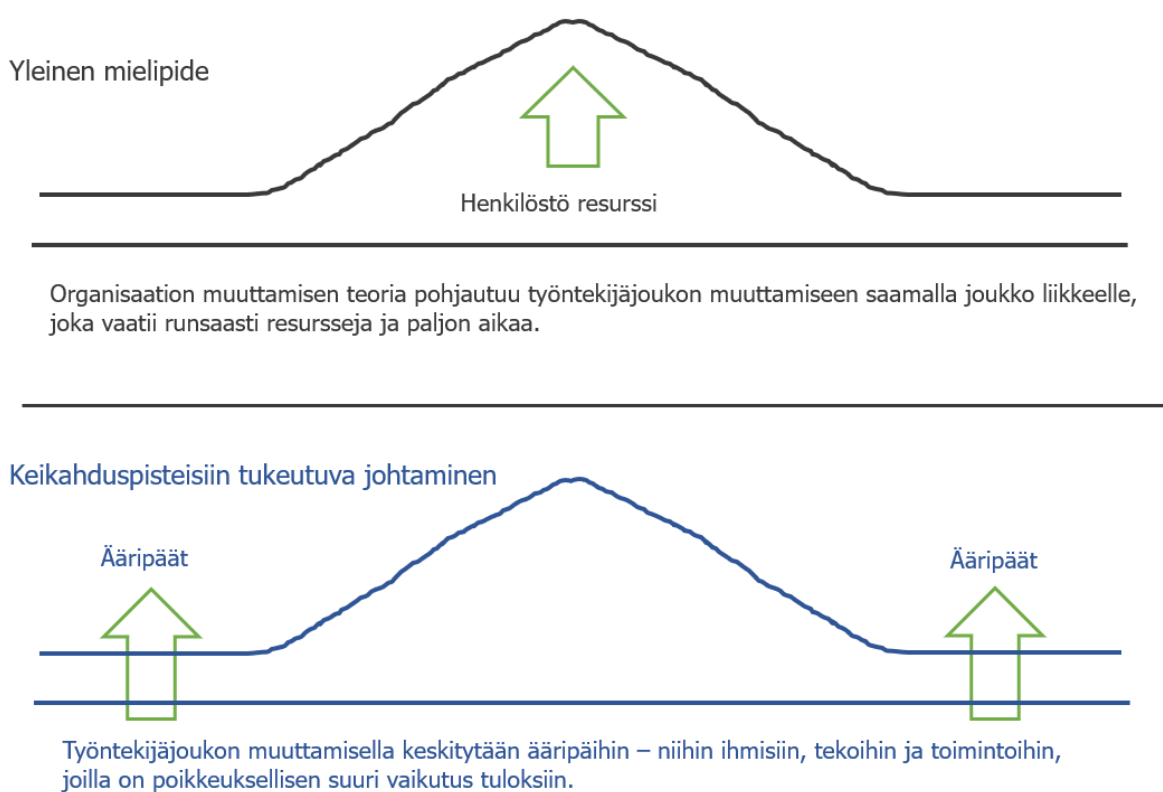
Tunneperäistä **sitoutumista** pidetään tutkimusten mukaan hyvänä asiana työntekijälle sekä organisaatiolle. Tällöin työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ajattelevana ihmisenä ja hänen tehdyllä työllä on muutakin merkitystä kuin raha, asema tai muu välineellisen hyödyn saaminen. Sitoutuessaan työntekijä tuntee merkityksellisyyttä kuuluessaan työyhteisöön, ollessaan osa organisaation menestystarinaa sekä kehittyessään organisaation tuella. (Viitala 2015, 15–16.) Henkilöstön sitoutuminen oikeudenmukaiseen strategiaan edellyttää juuri älyn ja tunteiden tunnustamista. Tällöin he jakavat ideoitaan ja tietämystään muille tekemällä vaikutuksen ja vahvistamalla inhimillistä arvoaan. Motivoitunut henkilö tekee enemmän kuin heiltä vaaditaan ja tekevät vapaaehtoisesti yhteistyötä. (Kim ja Mauborgne 2005, 181–182; Kim ja Mauborgne 2015, 225.)

3.3 Sinisen meren strategia tunnejohtamisen keinona muutoksessa

Organisaation rakenteelliset ratkaisut eivät nykyään pysy muutosten vauhdissa mukana. Suositeltavaa muutoksen johtamisessa on huomion kiinnittäminen toiminnan itseohjautuvuuteen ja ihmisten joustavuuteen. Yleensä asiaansa omistautuneet ja päämäärähakuiset ihmiset halutessaan kykenevät toimimaan joustavasti ja näkevät uusien ratkaisumallien etsimisen innostavana haasteena. (Juuti 2015, 243.) Myös lähestymistapa muutosta ja uusiutuvuutta kohtaan esimerkiksi myönteisellä ajattelulla, ratkaisun ja toiveikkuuden ylläpitämisellä antaa tilaa innostumiselle ja luovuudelle. Kun sallitaan muuttaa asioita paremmaksi ja annetaan itsellemme mahdollisuus ryhtyä uuteen, pääsemme paremmin kirkkaille vesille. (Salonen 2017, 219–220.)

Innostuminen esimerkiksi muutoksessa tapahtuu luonnostaan, kun itsellä on mahdollisuus olla tekemässä sitä aktiivisesti. Tämä kuitenkin edellyttää eri toimioiden välistä yhteistyötä sekä aktiivista ja tietoista johtamista. Uudistumisessa kohtaa ja toteutuu sekä tavoite- että käytännönlähtöisyys. Tavoitelähtöisyys on suunnitelmallista ja etukäteen määriteltyä, kun taas käytännönlähtöisyys joustavaa, nopeaa ja paikallista. (Laine ym 2015, 90). Muutoksessa johdon on näytettävä suunta, kuvata tulevaisuus ja avata visio, jolla kirkastetaan tavoitteet. Niiden jatkuva toistaminen ja esillä pitäminen vuorovaikutteisesti on johdon ja välillisesti lähiesimiehen tehtävä henkilöstölle, sillä henkilöstön tärkein tiedon lähde on oma lähiesimies. Uuden toimintamallin ja -tavan jalkauttaminen edellyttää suunnittelua ja aikataulutusta sekä strategian laatimista, mitä kerrotaan, koska, milloin, millä välineellä ja kenelle. (Larjomaa 2015, 183–186.)

Sinisen meren strategian perusajatukseen kuuluu, että kilpailu sinisellä merellä on olematonta tai vähäistä, jolloin taloudellinen menestyminen saavutetaan helpommin. Tätä strategiaa sovelletaan tilanteissa, kun uutta toimintaa aloitetaan, kun mietitään toiminnan uusia suuntia, kun rahaa ja aikaa ei ole. Tarkoituksena on saada henkilöstö liikkeelle mielellään pienellä resurssilla ja vähällä ajalla, tiedostaen kuitenkin mitä tehdään sekä kuinka toimitaan pitkäjänteisesti ja mielekkäästi. Tätä strategiaa käytetään jonkin verran yksityisellä sektorilla, mutta se on näyttäytynyt hyödyllisenä myös julkisella sektorilla jossa keskustellaan budjetista ja työntekijöiden määrästä. Sinisen meren strategiasa keskitytään keikahduspisteisiin, jossa muutos tapahtuu huomion kiinnittämisellä ääripäihin, sellaisiin ihmisiin, tekoihin ja toimintoihin, joilla on erityisen suuri vaikutus tuloksiin. Kuva 6 osoittaa yleisen mielipiteen ja keikahduspisteisiin tukeutuvan johtamisen välisen eron. (Kim ja Mauborgne 2005, 147–151, 168–169; Kim ja Mauborgne 2015, 187–192, 211–212.)



KUVA 6. Yleinen mielipide verrattuna keikahduspisteisiin tukeutuvaan johtamiseen (mukaillen Kim ja Mauborgne 2005, 169; mukaillen Kim ja Mauborgne 2015, 212).

Kun muutokselle tehdään strategia niin Sinisen meren strategian neljä organisatorista esteettä ovat tiedollinen este, resurssieste, motivaatioeste ja poliittinen este. Ensinnäkin *tiedollisessa esteessä* työntekijät eivät ymmärrä suunnanmuutoksen tärkeyttä. Nopea asennoitumisen muutos lähtee ihmisestä itsestä, joten itse näkeminen ja kokeminen todellisuus sellaisena kuin se on "ken näkee, usko" edistää muutoksen etenemistä. Positiiviset kokemusärsykkeet vakuuttavat käyttäytymistä, kun taas negatiiviset kokemusärsykkeet muuttavat asenteita ja käyttäytymistä. Tiedollinen este ei tule kaadetuksi pelkkien numeroiden avulla, koska ne ei herätä juurikaan innostusta eikä todellista ymmärrystä vaan huonon asian tai pahimman ongelman itse näkeminen ja välitön kokemus tekee suuremman

vaikutuksen esimieheen tai johtoon sekä tarpeen jolle voi yrittää tehdä jotain. (Kim ja Mauborgne 2005, 151–153; Kim ja Mauborgne 2015, 192–194.) Tiedolliseen esteeseen perehtyessä ymmärrän kuinka työyhteisössä tarvitaan tunnepohjaisia yllykkeitä ja negatiiviset tunteet vähenee luottamuksen ja luotettavuuden vuoksi.

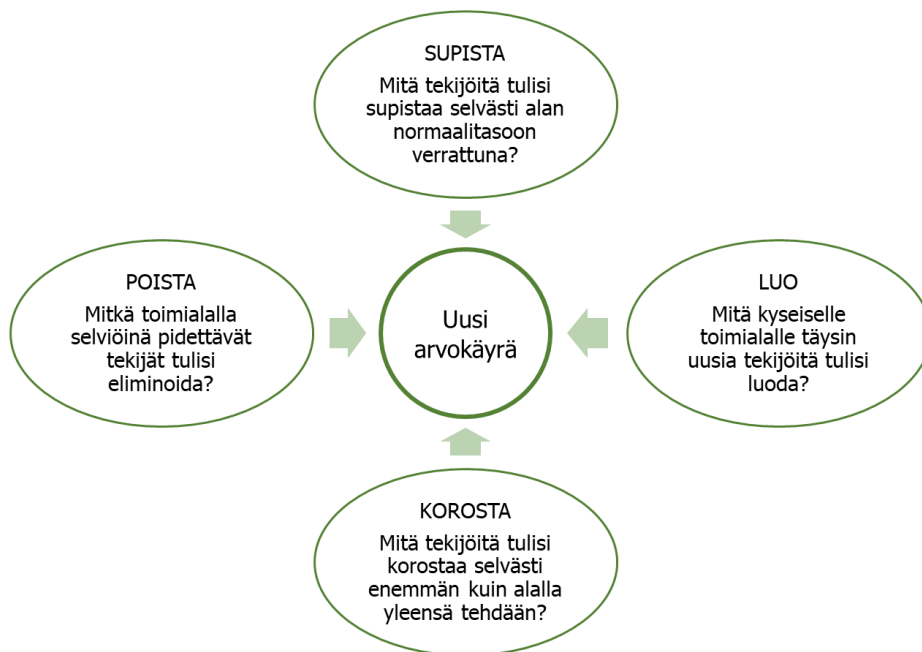
Toisena ovat *vähäiset resurssit*, jossa lisäresursseja ei hankita vaan moninkertaistetaan jo olemassa olevien resurssien arvo. Tällöin miettitään resurssipesäkkeet, hukkaputket ja vaihtokaupat. Resurssipesäkkeet ovat toimintoja, joihin tarvitaan vähän resursseja, mutta ne oikein kohdistamalla tuottavat silti tulosta. Resurssien vapauttamisessa etsitään hukkaputkia, jossa siirretään resursseja ajan säästön vuoksi. Kun taas vaihtokaupassa siirretään sisäisiä resursseja tärkeimpiin tehtäviin ja tehdään vaihtokauppaa resursseilla, joita ei oikeasti itse tarvitse. Vastineeksi he saavat resursseja, joita muut ei tarvitse, mutta itse siitä hyötyvät. (Kim ja Mauborgne 2005, 156–159; Kim ja Mauborgne 2015, 197–201.) Resurssiesteeseen perehtyessä ymmärrän kuinka henkilöstön tunteet pysyvät paremmin tasapainossa vaikka lisäresurssia ei hankita.

Kolmantena on *motivaatioesteen* ylittäminen, jossa suositellaan hyödyntämään avainvaikuttajia ns muutosagentteja (luontaisia johtajia). Henkilöstön toimettomuus vähenee, kun avainvaikuttajien toiminta perustuu läpinäkyvyydellään, osallistamisellaan ja oikeudenmukaisuudellaan prosessiin. Motivaatioesteessä avainvaikuttajien tehokkaat täsmäiskut saavat positiivisen tunteen ja energian leviämään. Haasteen pilkkominen pienempiin osiin edistää haasteen toteutumista ja saavuttamista kaikilla tasoilla. Yhteisöllinen ajatus ”yksi asia kerrallaan kuntoon” tekee haasteesta kattavan ja toteutuskelpoisen. Oikeudenmukaisuudella välitetään viestejä kuinka muutosvaatimuksista huolimatta arvostetaan henkilöstöä älykkäinä ja tuntevina ihmisinä. (Kim ja Mauborgne 2005, 161–165; Kim ja Mauborgne 2015, 203–207.)

Neljäntenä on *poliittisen esteen* kaataminen, kun organisaatioissa tapahtuu sisäistä politikointia, koska omien etujen ajajia ja lähestyvien muutosten vastustajia löytyy sekä liike-elämässä että julkishallinnossa. Kun keikahduspisteessä ollaan niin tämän poliittisen voiman nujertamiseksi merkittävään asemaan johtotiimissä nousee henkilöitä, joita ovat strategian suunnan muutoksesta eniten hyötyvä, muutoksesta eniten häviävä sekä neuvontantaja, joka on poliittisesti taitava ja kunnioitettu sisäpiiriläinen. Muutoksesta eniten hyötyvän kanssa kannattaa solmia laaja liittouma hyvissä ajoin, jotta vältetään tai pienennetään taistelua muutoksesta eniten häviävien kanssa. Tiimiin kannattaa hankkia myös neuvonantajia, jotka osaavat ennakoita kaikki vaarat ja tietävät ennakoita, ketkä vastustavat ja ketkä puolustavat muutoksia. (Kim ja Mauborgne 2005, 165–168; Kim ja Mauborgne 2015, 208–211.) Poliittisen esteen kaatumiseen perehtyessä ymmärrän kuinka merkityksellistä muutosvastarinnassa on huomioida tunteet ja kiistattomasti perustella päätös.

Sinisen meren strategiassa hyödynnetään työyhteisön oivalluksia ja havaintoja neljän ohjausperiaatteen (nelikenttä) mallin mukaan, jonka avulla kerätyt havainnot voidaan muuttaa konkreettisiksi, toteuttamiskelpoisiksi, strategisiksi vaihtoehtoiksi, joissa sekä erottaudutaan että säästetään

kustannuksia. Ohjausperiaatteen perustana on neljä keskeistä kysymystä, joita suositellaan pohdittavan. Keskiössä on uusi arvokäyrä eli sinisen meren mahdollisuus (kuva 7). (Kim ja Mauborgne 2017a, 220–222; Kim ja Mauborgne 2017b, 264–266.)



KUVA 7. Sinisen meren strategian neljä ohjausperiaatetta (mukaillen Kim ja Mauborgne 2017a, 220; Kim ja Mauborgne 2017b, 265.)

1. Mitä organisaatiossa ilmiselvänä pidettyjä tekijöitä pitäisi poistaa? Nämä tekijät ovat muuttuneet epäolennaisiksi ja hieman vähentävät arvoa. Niitä enää harvoin kyseenalaistetaan, koska ne ovat vakiintuneet käytäntöön. Organisaatiossa rohkeutta olisi poistaa sellaiset toiminnot, joita tehdään tottumuksen ja rutiinomaisuuden vuoksi. (Kim ja Mauborgne 2017a, 220; Kim ja Mauborgne 2017b, 264.) Opinnäytetyön päätelmissä tarkastelen henkilöstön omien ja esimiestyön tunteiden johtamiseen selviöinä pidettäviä tekijöitä, jotka olisi hyvä poistaa.

2. Mitä tekijöitä tulisi vähentää? Toiminnasta löytyy selvästi tekijöitä, joita voi supistaa ja tehdä versojen poistoa ilman, että irrottaa kokonaan mitään. Vähentäminen edistää työn tekemistä uudella tavalla ja supistaa kustannuksia. (Kim ja Mauborgne 2017a, 221; Kim ja Mauborgne 2017b, 265.) Opinnäytetyön tarkastelun kohteena ovat henkilöstön omien ja esimiestyön tunteiden johtamiseen liittyviä tekijöitä, joita pitäisi vähentää.

3. Mitä tekijöitä pitäisi lisätä? Löytyykö tekijöitä, joita tulisi esimiestyössä, asenteissa tai henkilöiden toiminnassa korostaa? Miten työn kehittäminen ja strategian toteuttaminen mahdollistuvat? (Kim ja Mauborgne 2017a, 221; Kim ja Mauborgne 2017b

265–266.) Opinnäytetyön päätelmissä tarkastelen niitä hyviä tunnejohtamiseen liittyviä asioita, joita työyhteisössä jo esiintyy, mutta joita tulisi korostaa selvästi aikasempaa enemmän. Kuitenkaan vähentämättä kehittämistä ja annettuja toimintasuunnitelmia.

4. Mitä sellaista pitäisi luoda, jota ei ole koskaan ollut? (Kim ja Mauborgne 2017a, 221; Kim ja Mauborgne 2017b, 266). Opinnäytetyön päätelmissä tarkastelen henkilöstön omien ja esimiestyön tunteiden johtamiseen liittyviä uusia tekijöitä, joita tulisi luoda antaen uutta arvoa.

Tämä nelikenttä antaa mahdollisuuden nähdä ne keinot, joiden avulla sitoutamme henkilöstön strategiaan innostaen ja rakentaen ihmisten luottamusta. Vahvasti uskoen myös siihen, että henkilöstö omistautuu ja vie asiaa eteenpäin. Muutoksessa, kun tutusta ja turvallisesta siirrytään pois ei ole helppoa. On kuitenkin osoittautunut, että siirtyminen uudelle siniselle merelle on mahdollista ja onnistuneestikin. Tämän jälkeen ihmisistä on tullut luovempia ja energisempiä. Sinisen meren strategian tutkimustulosten mukaan siirtymisessä tarvitaan humanisuutta, jossa huomioidaan ja hyväksytään ihmisten haavoittuvuus, pelot ja epävarmuuden tunteet otetaan vakavasti sekä heitä kohdellaan arvokkaasti ja heidän tarpeillaan on merkitystä. Humaaninen henkilö tai yhteisö hyväksyy muun muassa ihmisten skeptisyyden ja haavoittuvuuden. Tarkoituksena ei ole vaatia ihmistä muuttumaan, vaan heidän pelkojaan hälvennetään ja heidän luottamustaan vahvistetaan joka askeleella. Lisäksi prosessi pilkotaan osiin ja annetaan mahdollisuus omakohtaiseen kokemukseen. Tärkeää on havainnoida ja tarkkailla, että prosessi etenee oikeudenmukaisella tavalla. (Kim ja Mauborgne 2017a, 21–24; Kim ja Mauborgne 2017b, 39–41.)

Inhimillisyyden eri puolia ja toiminnan itsevarmuutta kehittämällä humanisuus rakennetaan pilkkomisella, omakohtaisella oivaltamisella ja oikeudenmukaisella prosessilla. Pilkkomalla suuri ja uusi päämäärä pieniin konkreettisiin osiin ja välitavoitteisiin, jolloin henkilöstö innostuu, itsevarmuus kohenee pelon tieltä ja koetaan ylpeyttä. Muutostarpeen omakohtainen oivaltaminen mahdollistetaan antamalla heille työmenetelmiä, joiden avulla he voivat tehdä itse johtopäätöksiä ja usko muutoksen tarpeellisuudesta vahvistuu. Oikeudenmukaiseen prosessiin vaikuttaa osallistaminen, perusteleminen ja selkeät odotukset. Tällöin rakennetaan luottamusta ja tehdään vapaaehtoisesti yhteistyötä. (Kim ja Mauborgne 2017a, 66–72; Kim ja Mauborgne 2017b, 92–98).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on edistää muutosjohtamisen prosessin saamista osaksi organisaation johtamisen malleja sekä huomioida tunteiden johtamisen tarve, kun se kannattaa ottaa käyttöön. Tarkoituksena on myös selvittää henkilöstön läpikäymiä tunteita projektin aikana ja löytää keinoja ja ratkaisuja muutokseen sitoutumiselle. Tavoitteena on saada alulle asenne- ja toimintakulttuurin muutos työntekijöille ja esimiehille sekä projektin aikana saavutettujen hyötyjen ylläpitäminen silloinkin, kun projektiryhmä ei ole tarjoamassa ulkoista vahvistusta henkilöön itseän ja omiin kykyihin.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten henkilöstö hallitsee ja käsittelee omia tunteitaan työssään?
2. Miten henkilöstön hyvinvointia edistetään tunnejohtamisen kautta ja mitkä ovat estävät tekijät?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen teemahaastattelulla

Tutkimusprosessin aikana tehdään valintoja ja päätöksiä, koska eri vaiheet lomittuvat keskenään ja tutkimusmatkalle tulee eittämättä sudenkuoppia ja kompastumisia. Tutkimusmenetelmien ja lähestymistavan valinnoilla oleellisesti vaikutetaan tutkimuksen kulkuun. (Vilka 2015, 56–58.) Tutkimusprosessin alkuvaiheessa kuuntelin ihmisten ajatuksia ja kehittämistarpeita. Tiedostin missä asioissa maailma nykyään menee ja uteliaisuuteni kasvoi siihen mitä ja miten muut asioita tekee. Ajattelin, että uudet löydökset antavat mahdollisuuden syventää omaa osaamistani ja miettiä kuinka niitä voin omassa työssä hyödyntää. Opinnäytetyö napakasti rajattiin henkilöstön tunnejohtamiseen muutoksessa.

Opinnäytetyö oli osa vuosina 2018–2019 Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueella toteutettua Kuntouttavan arviointijakson käyttöönotto Kuopion kaupungin kotihoidossa (ARVI) –projektia. Projekti keskittyi ARVI – kuntouttavan arviointijakson prosessiin ja sen jalkauttamiseen käytäntöön. Ennen käyttöönottoa henkilöstö koulutettiin ja koulutuksen painopiste oli kuntoutusprosessin sisällöllisessä osaamisessa ja motivoinnissa. Projektin tavoitteena oli luoda ja ottaa käyttöön toimintamalli, jossa huomioidaan asiakkaan polku palvelutarpeen arviosta kuntoutusjakson päättymiseen. Lisäksi ARVI – kuntouttava arviointijakso toimintamallia toteutettiin kaikille uusille kotihoidon asiakkaille, jossa kotihoidon monialainen henkilöstö sitoutui toimimaan yhteisesti sovittujen toimintaohjeiden mukaisesti ARVI – prosessin eri vaiheissa. Tavoitteena oli myös luoda tiedonkulkumalli, jossa viestintä toteutetaan oikea aikaisesti ja suunnitelman mukaisesti eri toimijoiden välillä. Tavoitteena oli, että kuntouttavan arviointijakson jälkeen osa asiakkaista siirtyy muiden palveluiden kuin kotihoidon piiriin. Tavoitteena oli asiakkaan kokemus oman toimijuuden vahvistumiseen ja asiakkaan motivoituminen ja sitoutuminen oman tavoitteen asettelun kautta. Lisäksi projektin tavoitteena oli rakentaa toimintatapa ja kokeilukulttuuri, jolla tuetaan oman työn aktiivista kehittämistä, parannetaan henkilöstötuottavuutta sekä työhyvinvointia työprosesseja ja työtapoja kehittämällä. Projektin avulla vahvistettiin henkilöstön ja työyhteisöjen sitouttamista omaan työhön sekä kohotettiin ammatillista itsetuntoa ja parannettiin oman työn arvostusta. Kuitenkin ennen idean käyttöönottoa, mikäli hyöty, hinta ja kustannukset ovat balanssissa jouduttiin miettimään, kuinka tällä saadaan lisäarvoa myös asiakkaalle.

Kvalitatiivisella -ja kvantitatiivisella tutkimuksella on erilaisia tutkimustyyppisiä. Ne eroavat toisistaan tarkastelukohteiden perusteella, kuitenkin yhteistä näillä on samat aineistonkeruumetelmät sekä saadun aineiston käsittely analyysimenetelmillä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 186–187). Opinnäytetyössä pyrin ihmiskäsityksen (kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys) ja tiedonkäsityksen (ymmärtäminen ja tulkinta) kautta tuomaan esiin kokemuksen merkityksen. Lisäksi opinnäytetyössä pyrin haastattelujen ja Sinisen meren strategian kautta saamaan tietoiseksi ja näkyväksi sen, minkä opittu tapa on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi. Parhaimmillaan myös kokemuksen, jota ei ole tietoisesti ajateltu. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 39–41.)

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Pääasiassa laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan saada syvälinen ymmärrys ja näkemys ilmiöstä, jota ei tunneta hyvin edes teoriassa. Kuvaus perustuu deskriptiivisiin eli selittäviin sanoihin ja lauseisiin välttäen yleistyksiä. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Aineistoa kerätään tarpeeksi, jotta tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on rajaaminen, jotta yksittäistä tapausta voidaan syvälinen perusteellisesti tutkia ja näin ollen saadaan mahdollisuus ymmärtää ilmiötä uudella tavalla. (Kananen 2014, 16–19.) Laadullisessa tutkimuksessa (Kylmä ja Juvakka 2007, 20, 79–80) tutkimuksen tekijän ja tutkimukseen osallistujien asema ja osuus vaikuttavat tiedon luomiseen, koska tutkimuksen aihepiirit ovat usein henkilökohtaisia ja inhimillisiä. Laadullisesta tutkimuksesta saatu tieto ei ole tilastollisesti yleistettävissä, mutta pitkälti sitä voi teoreettisesti yleistää, koska tutkimukseen hankittu tieto kuuluu siihen tutkimusympäristöön, yhteisöön ja kulttuuriin. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostutaan ihmisten reaali maailman kokemuksista ja näkemyksistä haastatteleamalla tai havannoimalla. Tärkeää on, että tutkimus aineisto kerätään vuorovaikutussuhteessa ja mielellään luonnollisessa ympäristössä. (Kananen 2014, 18–19.) Kylmä ja Juvakka (2007, 22–23) tähdentävät, että johtopäätösten tekeminen perustuu päättelyyn. Päättelytapoja ovat induktio, deduktio ja abduktio. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuteen kuuluu aineistolähtöinen induktiivinen päättely, jolloin edetään havannoimalla yksittäistapauksia yhdistäen laajemmaksi kokonaisuudeksi. Teorialähtöinen deduktiivinen päättely etenee yleisestä kuvauksesta yksittäistapauksiin. Teoriaa ja aineistoa yhdistävä abduktiivinen päättely pyrkii teoriaa rikastamaan aineiston avulla.

Opinnäytetyön tiedonkeruu menetelmänä käytettiin keskustelunomaista ryhmähaastattelua ja yksilöhaastattelua. Yksilöhaastatteluun päädyttiin myöhemmin, koska haluttiin monipuolistaa haastatteluaineistoa sekä saada opinnäytetyöstä laadullisempi haastatteleamalla projektiryhmän ulkopuolisia työntekijöitä. Yleensä projektiryhmään on valittu muutosmyönteisimmät ja motivoituneet henkilöt, joten halusin myös perustyötä tekevien äänen kuuluviin.

Ryhmähaastattelu on tehokasta, taloudellista ja ekologista sekä siinä haastateltavat saavat toisistaan tukea, joka mahdollistaa osallistujien yhteisen muistelun ja muistikuvien herättämisen sekä rohkaisun, mutta he myös kontrolloivat toisiaan. Kuitenkin ryhmästä on tärkeä saada henkilökohtaista tietoa eikä kollektiivista. Tarkoitus on, että haastattelu hetkeen osallisuus on varsin homogeeninen ryhmä, jotta kaikki ymmärtävät esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet avautuvat keskustelu mahdollisuuden vuoksi. (Eskola ja Suoranta 1998, 95–98.) Yksilöhaastattelussa saattaa haastateltava jännittää haastattelijaa, jolloin ei synny luotettavaa materiaalia tai tapahtuu unohduksia ja väärin ymmärryksiä. (Eskola ja Suoranta 1998, 95–97). Tällöin on tärkeää, että haastattelijalla on tilanneherkkyttä, jolloin edetään haastateltavan ehdoilla, mutta myös pyritään haastateltavan aktiivisen roolin ylläpitämiseen asiansa monipuoliseen kertomiseen (Kylmä ja Juvakka 2007, 79).

Tutkimuksen kohteena oli Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueen vanhusten hoivapalvelujen, kuntoutuksen, palveluohjauksen ja sairaalapalvelujen työntekijät, jotka osallistuivat vanhusten hoivapalvelujen Kuntouttava arviointijakso Kuopion kotihoidossa (ARVI) -projektiin. Projektiryhmän työnte-

kijät riippumatta iästä, ammattinimikkeestä tai työtehtävästä sekä kotihoidon työntekijöitä. Projektiryhmästä ryhmähaastatteluun osallistujia en valinnut vaan he osallistuivat omasta kiinnostuksesta aiheeseen. Yksilöhaastatteluun valikoitui kuitenkin henkilöitä toimipisteen mukaan ja jossa koulutus oli menossa. Tavoitteena oli saada ryhmähaastatteluun neljästä kahdeksaan henkilöä kerrallaan. Ryhmähaastatteluita oli kaksi, ensimmäiseen haastatteluun osallistui kahdeksan ja toiseen neljä. Ne ajoittuivat joulukuun alkuun vuonna 2018 ja tammikuun alkuun vuonna 2019. Yksilöhaastatteluja hoivapalveluun tein kaksi. Haastateltavat olivat 25–60 – vuotiaita ja heitä oli yhteensä 13 eri henkilöä.

Ryhmähaastattelua pidetään vaikeana, koska sopiminen samaan paikkaan ja samaan aikaan useamman ihmisen kanssa on huomattavasti haastavampaa kuin yksilöhaastattelun ajankohdan sopiminen (Eskola ja Suoranta 1998, 98). Ryhmähaastattelu ajankohdan sopiminen tapahtui projektipäällikön kanssa ja se oli järkevä ajoittaa projektiryhmän jälkeen, jolloin halukkaille mahdollistui suoraan paikalle jääminen. Hyvissä ajoin ennen haastattelua lähetin projektiryhmän jäsenille sähköpostin (liite 1), koska se oli luontevin tapa. Sähköpostiviestin mukana oli tutkimus- ja apukysymykset, koska tarkoitus oli saada mahdollisimman paljon tietoa itse haastattelussa. Yksilöhaastattelun osalta ajankohdan sopiminen puhelimitse onnistui helpoiten, siinä kuitenkin mietittiin yhdessä työntekijän kanssa ARVI-projektin etenemisajankohtaa. Opinnäytetyölle oli tutkimuslupa ja tässäkin kohdassa painotin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista sekä pyysin suullisen luvan keskustelujen ääninauhoittamiseen. Lisäksi haastattelun jälkeen pyysin haastateltavien taustatietoja sähköpostilla (liite 2).

Opinnäytetyön haastattelutyyppiä valittiin teemahaastattelu, tällöin kysymysten tarkka muoto, laajuus ja järjestys antoivat vapautta ja joustavuutta haastattelun kulkuun sekä kerätty materiaali edustaa itse vastaajan puhetta. Myös teeman rajaaminen helpottaa ja jäsentää haastatteluaineiston litterointia. Haastattelijä kuitenkin varmistaa, että kaikki sovitut teema-alueet käydään läpi tukilistaa hyödyntäen. (Eskola ja Suoranta 1998, 87–88.) Sosiaali- ja terveysalalla asiakkaiden ja potilaiden haastattelu on osa käytännön työtä. Yksilöhaastattelu saattaa näin ollen olla luontevinta, mutta muitakin vaihtoehtoja on hyvä pohtia. Haastattelumenetelmät luokitellaan osallistuvien määrän, strukturoinnin asteen tai toteutustavan mukaan. (Kylmä ja Juvakka 2007, 77.) Haastatteluteemat ja tarkentavat apukysymykset mahdollistavat usein uusille kysymyksille. Tarkoituksena on saada yksityiskohtainen ja kokonaisvaltainen käsitys tutkimuskohteesta. Tiedon saamiseen auttaa haastattelijan taidot muun muassa luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen ja kyselytekniikat. (Kananen 2014, 72, 87.)

Omassa työssäni haastattelu on olennaista, mutta myös NLP-koulutuksen (neurolinguistic programming) kautta saatu osaaminen inhimilliseen kommunikaatioon, vuorovaikutustaitoihin sekä tarkentaviin ja syventäviin kysymyksiin osaltaan paransivat haastattelujen suorittamista. Haastattelun nauhoittaminen oli kaikilla jo etukäteen tiedossa, koska siitä olin puhunut ensitapaamisella ja toin sen vielä esille myöhemmin lähettämässäni sähköpostissa (liite 1). Ääninauhoittamisen otin kuitenkin uudelleen puheeksi ennen haastattelun alkua ja varmistin siihen suullisesti luvan. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt haastattelun nauhoituksesta vaan ymmärsivät hyvin sen merkityksellisyyden, koska muistiinpanoja kirjoittaessa huomio kiinnittyy muuhun kuin haastateltavaan ja hänen vastaustensa analysointiin.

Empaattisuus on sosiaalisen tietoisuuden perustaito, jonka avulla aistitaan mitä muut ajattelevat ja tuntevat ilman sanoja. Äänensävyjen, kasvojen ilmeiden, eleiden ja muiden ei-sanallisten kanavien kautta tapahtuu viestintää, mutta niiden tulkinta ja signaalien lukeminen on hyvin yksilöllistä ihmisten välillä. (Goleman 2014, 60–61.) Opinnäytetyöni haastatteluhetket olivat sanattoman viestinnän hedelmällisintä aluetta. Haastatteleamalla saa aina enemmän irti henkilöstä ja hänen tarkoitusperästään. Haastattelujen ilmapiiri oli luontevan rento ja luottamuksellinen, mitä pitää Kananen (2014, 72–73) tärkeänä asiana heti haastattelun alkumetreillä haastattelijan kunnioittavalla, arvostavalla ja kiinnostuneella asenteella. Pidin tärkeänä ja oleellisena haastateltavien omaa halukkuutta osallistua haastatteluun ja kiinnostusta muutenkin aiheeseen. Hienovarainen ohjaus keskustelun kulunaikana toteutui sekä yleisesti haastattelut menivät haastateltavan ehdoilla.

Teemahaastattelun runko (liite 3) on keino, joka tukee keskustelun aikana haastattelutilannetta oikeaan suuntaan (Kananen 2014, 78). Apuvälineeksi laadin mielikuvaharjoituksena teema-alueet, jolla havainnoillistin itselleni tekijät, joilla on vaikutusta tunnejohtamiseen muutoksessa. Ensimmäisessä teemassa on henkilöstön omien tunteiden tunnistaminen ja toisessa teemassa on esimiehen tunteiden kuuntelu ja huomioiminen johtamisessa. Varsinaisessa haastattelussa olin paperille laittanut varsinaiset teemat ja tarkentavat kysymykset kummastakin teemasta. Hirsjärven ym (2008, 203–204) mukaan teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, koska haastattelun aiheet ovat tiedossa, mutta kysymyksiä voi muokata ja muuttaa niiden järjestystä. Opinnäytetyöni haastatteluissa oli käytössäni myös tukilista (liite 3), jossa oli kuvattuna myönteisten tunteiden vahvistamiseen ja herättelyyn sekä kielteisten tunteiden lieventämiseen ja käsittelyyn liittyviä sanoja. Tämä oli lähinnä itselleni apuna, jotta voin havainnoida mitä tunnesanoja haastateltavat yleisesti käyttivät tai auttoi jäsentämään kysymystä, jos haastateltava koki kysymyksen epäselvänä.

Haastattelujen jälkeen pohdittiin olisiko haastatteluteemat pitänyt tehdä eri järjestyksessä? Olisiko se tuonut mitään eroa vastauksiin? Kun henkilön omat tunteet peilautuvat pitkälti kokemaansa tunteeseen. Eri haastattelukerrat kuitenkin mahdollistivat haastatteluteemojen asettamisen toisin päin, ja huomioin että tuloksellisesti niissä ei ollut johdattelevuutta eikä vastaukset oleellisesti muuttuneet.

5.2 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä tarkastellaan inhimillisiä tekstin merkityksiä. Induktiivinen tarkoittaa käytännöstä teoriaan (yksittäisestä yleiseen). Induktiivinen sisältöanalyysi on aineistolähtöistä analyysiä ja tämän kaikissa vaiheissa pyritään ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. Tässä luodaan aineistosta teorettinen kokonaisuus, jota ennen määritetään analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi olla yksittäisen sanan tai ajatuskokonaisuuden väliltä, joka valitaan kuitenkin tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Induktiivisen sisällönvaiheita ovat analyysiyksikön päättämisen jälkeen pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. *Pelkistämisesssä* jätetään jäljelle tutkimukselle olennainen data. *Ryhmittelyssä* tiivistetyn tai pilkotun aineiston alkuperäisilmaukset käydään yksityiskohtaisesti läpi ja siitä pyritään löytämään samankaltaisia ja/tai toisistaan eroavia käsitteitä. Nämä ryhmitellään ja yhdistetään lopulta

alaluokiksi. Ryhmittely on osa aineiston käsitteellistämisen prosessia. *Käsitteellistämässä* havaitaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Olennaista on, että aineistossa säilyy reitti alkuperäisdataan ja johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 117–127; ks myös Kylmä ja Juvakka 2007, 112–120.)

Ensimmäisen ryhmähaastattelun jälkeen samana iltana läpikuuntelin haastattelun ja seuraavana päivänä aloitin sana sanalta aukikirjoittamisen. Koska murre- ja puhekieli antavat persoonallisuutta tekstiin välttelin tässä vaiheessa yleiskielen käyttöä. Halusin tehdä tekstistä henkilökohtaisen ja tunteikkaan vaikka ymmärsin etten voi käyttää murre- ja puhekieltä opinnäytetyössä. Kysymykset ja apukysymykset erotin toisistaan omilla kappaleilla, haastateltavien selkeät äänenpainotukset lihavoitin tekstissä sekä esittämäni tarkennukset erotin muusta aineistosta punaisella värillä. Tähän ensimmäiseen litterointiin kului aikaa yhteensä 9–10 tuntia, jonka tein itse ja useammassa eri osassa. Kaikki muutkin haastattelut litteroin itse, koska näin pääsin perehtymään kerättyyn aineistoon ja saamaan kokonaiskuvaa aiheesta.

Viimeisen haastattelun jälkeen kuukauden kuluttua kaikki haastattelut vielä kertaalleen kuuntelin sanatarkasti ja tein korjauksia. Lisäksi kiinnitin huomiota merkittäviin äänenpainotuksiin, johon käytin erikoismerkkinä tekstin lihavoitinta, koska tilanteen aitous tekstin autenttisuutena tulee näin parhaiten esille. Äänen painotuksella oli oma merkitys analyysia tehdessä, koska se korosti vastauksen tärkeyttä ja asian merkityksellisyyttä.

Haastattelusta kertyi tekstiä kolmekymmentäviisi (35) A4 kokoista sivua, riviväli 1,5, kirjasintyyppi Tahoma ja fonttikoko 11. Luin aineistoa läpi useampaan kertaan ja perehdyin enemmän sisältöön. Samalla alkoi hahmottua pelkistetyt ilmaukset ja ne alleviivasin tekstistä. Tässä vaiheessa myös kirjoitin pelkistetyt ilmaukset julisteelle. Palatessani uudelleen tekstiin huomasin, että tekstin jäsentyminen ja ymmärtäminen avautuu selkeämmin, kun yhdistin yksilö- ja ryhmähaastattelujen vastauksen oman otsikon alle. Näin sain paremmin kokonaisuuden käsittelyyni. Joka tapauksessa pelkistettyihin ilmauksiin alkoi hahmottumaan tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset ilmaukset ja ajatuskokonaisuudet. (Taulukko 1.) Tämän ensimmäisen vaiheen lopputulemana pelkistetyt ilmaukset listasinkin.

TAULUKKO 1. Esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
"... kun astutaan askel johonkin tuntemattomaan niin siinä sitten mennään vähän semmoselle epämukavuus alueelle."	Epämukavuus alueelle meneminen
"... rupesin miettimään, että kuinka monta eri tunnetta ehti olla tuossa ... Niin joo, olihan noita aika paljon."	Monien eri tunteiden kokeminen

Analyysin toisessa vaiheessa pelkistämisen jälkeen ilmaukset klusteroitiin eli ryhmiteltiin ja aineistosta muodostettiin alaluokkia. Tässä vaiheessa, kun käydään läpi alkuperäisilmauksien pelkistämistä, niin pyritään löytämään sekä niiden samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin samoihin kategorioihin ja niille pyrittiin antamaan parhaiten sisältöä kuvaava nimi. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 124.) (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Epämukavuus alueelle meneminen Monien eri tunteiden kokeminen	Kyky tunnistaa omia tunteita
Lähiesimies kysyy, kuuntelee ja on ymmärtäväinen Saa puhua ja olla erimieltä Asioista ja näkemyksistä keskustellaan	Samana päivänä saavuttaminen Mielipiteet nähdään rikastuttavana tekijänä
Työmäärä tuntuu runsaalta Ajoittain epäammattillisesti on toimittu ja ei saa tuoda mielipidettä esille	Kiire Jyrkkiä vastalauseita on joskus annettu

Pelkistettyjä ilmauksia tarkasteltaessa muodostui osittain omia ryhmiä, esimerkiksi sisälsi samoja sanoja ja ajatuksia, tällöin jouduttiin osassa tarkastamaan asia ja palaamaan alkuperäiseen ilmaukseen. Alaluokkien muodostamisen ja nimeämisen jälkeen sisällönanalyysi eteni yläkategorioiden muodostamiseen, jossa samansisältöiset alakategoriat yhdistyvät muodostaen sen sisältöä kuvaavan nimen. Yläkategorioita muodostui määrällisesti sopivasti. Liiallinen tiivistäminen olisi saattanut yleistää tuloksia ja tehden tuloksista epäluotettavia. Lopuksi saatiin kolme yhdistävää luokkaa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Henkilöstön omien tunteiden hallitseminen ja käsitteleminen työssä

Henkilöstön omien myönteisten ja kielteisten tunteiden hallitsemiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yksilöstä itsestään ja töiden organisoinnista johtuviin osatekijöihin (liite 4). Yksilötason tekijöihin positiivisesti vaikuttivat itseohjautuvuuden toteutuminen, vahvuuksien hyödyntäminen, voimavaralähtöinen työskentely, uuden oppiminen, muutosvastarinnan hyväksyminen ja voimaannuttavat tekijät vapaa-ajalla. Henkilöstön kokemusten mukaan koettiin epävarmuutta ja jännitystä tulevasta, kuitenkin innostumista ja turvallisuuden tunnetta vahvasti yhdessä tekeminen ja mielipiteiden vaihto. Itseohjautuvuuden toteutuessa henkilöstö koki, että työyhteisössä uskaltaa näyttää tunteita ja voi pyytää tarvittaessa apua. Myös luottaminen itsen tuki itseohjautuvuutta. Projektityöskentely antoi vapautta kokeilla ja olla epätäydellinen. Henkilökohtaiset vahvuudet tuli parhaiten hyödynnettyä, kun tunnistettiin omat tunteet, nähtiin muutoksessa mahdollisuuksia sekä vahvistettiin positiivisia tunteita. Henkilöstö koki, että työtä tehdessä omat ajatukset kääntyvät herkästi ahtaiksi, jolloin uuden oppiminen nähtiin suurena mahdollisuutena tarkastella asioita laajemmin. Voimavaralähtöistä työskentelyä koettiin, kun negatiiviset tunteet lieventyivät ja siedettiin epätietoisuutta. Uuden oppiminen mahdollistui, kun aiempia kokemuksia refleктоitiin ja luovuttiin vanhasta toimintavasta. Muutosvastarinnan hyväksymiseen auttoi myös sisäinen motivaatio, toimintakulttuurin ja -tavan muuttaminen sekä työssä perehdytyksen ylläpito. Hyvät ja itse ulkoa opetellut vapaa-ajan tekijät voimaannuttivat työssäjaksamiseen. Erityisesti tähän auttoi vapaa-ajalla hyvien asioiden mieleen palauttaminen, fyysisen kunnon ylläpitäminen, rentoutuminen ja mielikuvaharjoitteiden tekeminen.

”Kun on siinä asiakastyössä ja paikalla on omaisia, on ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa, niin on äärettömän tärkeitä tunnistaa vastavuoroisesti ihmisiä ja omat tunteukset. Niin se on kyllä ihan oleellinen työkalu tunnistaa omat ja mitenkä menet siihen tilanteeseen. Voin ajatella, että mulla on aina semmonen rooli missä menenkin ja se lähtee paljolti siitä tunteesta.” – Haastateltava 11

”Yleensä aamulla, kun herää, silloin miettii, minkälainen fiilis on tähän päivään? Jos oikein väsyttää ja ketuttaa, ei niinku jaksais. Sitten yrittää miettiä, mitä on päivässä luvassa niitä hyviä asioita?” – Haastateltava 10

Töiden organisointitasoon heikentävästi vaikuttivat kiireinen aikataulu ja hyväksyä aikajänteen lyhyys (liite 4). Kiireinen aikataulu muodostui liian monista päällekkäisistä työtehtävistä, riittämättömyyden kokemuksesta ja väsymyksestä. Työtehtävien sekavuus ja hallinnan puute vaikuttivat myös osaltaan omien tunteiden hallitsemiseen sekä liian vähäinen aika moniammattillisuuden hyödyntämiseen ja sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Epätietoisuus ja suoranainen paniikinomainen tuntemus korostui inhimillisinä pohdintoina osaako toimia, toimiiko oikein ja ymmärtääkö kaikki ohjeet. Lisäksi ihmisten keskustelut palaverien välillä antoi epäilyksen, että sovitut asiat on jo muutettu ja tieto ei ole kaikkia saavuttanut.

”Ensinnäkin kaikki tämmöset koulutukset ja ylipäättään mulla on niin paljon hommaa tässä. Viisi viikkoa opiskelija ollu. Hirvittävästi työtä, hirvittävästi uusia asiakkaita. Jatkuvasti koulutuksia, palavereita. Ei koskaan sijaista tekemään minun töitäni. Ja sitten kun menen ja kuulen mitä kaikkea se pitää sisällään ja mitä pitää tehdä ennen kuin ARVI alkaa. Mitä kaikkea pitää vielä mahtua? Mihin laitan ne kaikki ajat? Palavereissa istun, teen palvelu- ja hoitosuunnitelmia ja väliarviointeja. Niin kyllä, mää olin vihanen, kun mää sieltä lähin. Se oli se ensimmäinen tunne. Myöhemmin semmonen realistinen olo. No hei, tää otetaan vastaan, mää oon tottunu ottaa vaikka mitä uutta vastaan.”

– Haastateltava 13

Henkilöstön hyvinvointiin muutoksessa positiivisesti vaikuttavat tekijät voidaan jakaa myötäelämisen, palautteen hyödyntämisen, olettamusten vähentämisen sekä henkilöstöresurssien riittävyyden osatekijöihin (liite 4). Myötäelämiseen vaikutti muun muassa empatiakyky. Tämä työntekijän ja esimiehen aito vuorovaikutussuhde oli avointa ja reilua. Toisen tukeminen koettiin henkilöstön kautta yhteistyötaitona ja työparityöskentelynä.

”Kyllä se esimies semmonen varaventtiili on, että kuuntelee kyllä. Ja yrittää vähän antaa ohjeitakin, jos välillä tulee savua korvista.” – Haastateltava 3

”Meillä on myös esimies, joka osaa oikeasti ottaa ne ohjat käsiin ja näyttää myös ne omat tunteet siinä, joka on jossain tilanteessa erittäin hyvä. Sitten, kun siellä on vaikeitakin asioita tai ihan kriisiytyneitä tilanteita, niin niitä käydään läpi.”

– Haastateltava 8

Henkilöstön mukaan johtaminen ja esimiestyö oli parhaimmillaan, kun työntekijä koki tulleeensa kuuluksi. Palautteen hyödyntäminen näkyi mielipidettä kysymällä, kuuntelemalla, avoimella keskustelulla ilman ennakkoluuloja, palautetta antamalla ja eri tilanteisiin reagoimalla.

”Mielestäni kyllä kuunnellaan. On helppo mennä keskustelemaan ja puhumaan jos joku askarruttaa tai työmäärä tuntuu runsaalta. Niin kyllä, sitten sieltä saa sitä. Koen, että on myönteistä. Kannustusta ainakin saa. Sanotaan, että omalla painolla tehdään työt. Tiedostavat myös sen työmäärän mikä mulla on.” – Haastateltava 13

Olettamusten vähentäminen edellytti yhdenmukaisuuden toteutumista. Tekijöitä oli johtamisen laaja-alainen näkemys sekä moniammatillisuus ja yhteistyöhön tukeminen. Projektityöskentelyn tekijöitä olivat kokonaisvaltainen näkemys, monialaisen yhteistyön kehittäminen, vuoropuhelun lisääntyminen sekä henkilöstön tasainen osallistuminen ARVI:n kehittämistyöhön. Esimiehen odotettiin antavan työlle velvoitteet ja raamit sekä tietämys työnsisällöstä oli merkityksellinen, jolloin työntekijä pystyi vastavuoroisesti kertomaan omia raskaita tai hankalia kokemuksiaan.

”Korkeimmasta johdosta mulle tuli semmonen olo, kun olin heidän kanssaan enemmän tekemisissä, että kyllä ne niinku tietävät asiat mitä meillä on tuolla ongelmina. Kaikki

se mistä minä olen huolissani, jossain hetkessä tuolla työnteossa, niin ne ovat kaikki tiedossa, että niille asioille yritetään jotakin tehdä.” – Haastateltava 9

”Kyllähän ne tulee sieltä esimieheltä ne velotteet tai raamit tälle työlle. Toisaalta sen myös ymmärtää, että näinhän se pitää ollakin, että se on heidän homma vähän niinku päättää, että aloitetaan tällöinen juttu. Näin se kuuluu olla, jotta se muu tiimi lähtee toimimaan.” – Haastateltava 12

Työyhteisössä tapahtuvat muutokset herkästi halvaannuttavat toiminnan ja esimiehen on huolehdittava henkilöstön riittävydestä. Näihin auttaa nopea reagoiminen henkilöstö vajeeseen ja työtehtävien priorisointi. Työntekijät pitivät tärkeänä, että työt jakautuivat tasaisesti ja pidettiin lepotauot. Myös työntekijöiden osallistuminen kehittämistehtäviin avartaa näkökulmia ja antaa sisältöä itse perustyön tekemiseen.

”Muutama vuosi sitten, ne asiakkaat tuli hoidettua, mutta tavallaan kaikki muu jäi tekemättä. Ja ruokatauot pitämättä, kun työtilanne oli semmonen. Nythän se on parantunut tämä asia. Tavallaan kerkeää tällöisiin projekteihin mukaan. Pystyy paremmin tekemään niitä asioita. Se on vähän erinlainen tilannekin tämä. Huomaa, että on jotenkin ihan erinlaista olla töissä.” – Haastateltava 6

6.2 Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tunnejohtamisen kautta ja estävät tekijät

Tunnejohtamisen kautta henkilöstön hyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä nousi tutkimustuloksista esille vähän. Henkilöstön hyvinvointiin positiivisesti tunnejohtamisen kautta vaikuttavat tekijät voidaan jakaa henkisen tukemisen ja tunneällyn osatekijöihin (liite 5). Henkinen tukeminen muodostui rohkaisulla tulevaan, kannustamalla ja saman päämäärän saavuttamisella. Oleellisena motivaattorina ja innokkuutta lisäävänä tekijänä oli projektipäällikön asenne, joka onnistui tartuttamaan hyvää tunnetta muutosvastarintaan.

”Me tiedetään, että jokainen yrittää parhaansa ja tekee. Ja pystytään tekemään sitä työtä näin yli tämän rajan. Toisaalta se ei ole mikään raja, kun meillä on sama päämäärä.” – Haastateltava 8

Työyhteisössä tunneälykyys näkyi johtajan taitona hallita omia ja henkilöstön tunteita, johon selkeästi positiivisesti vaikutti työntekijän ja esimiehen molemmin puolinen tunteiden tunnistaminen ja erilaisten tunteiden salliminen sekä sanattoman viestinnän taito. Työntekijät kokivat, että mielipiteet tulisi nähdä rikastuttavana tekijänä.

”Aika voimakkaasti uskaltaa näyttää ne tunteet. Semmoset niin sanotut negatiiviset tunteet tai sit ne positiiviset. Meillä kyllä aina nostaa esimies sen kissan pöydälle. Se jää sitten sinne kytemään.”– Haastateltava 8

”Esimies tietää ehkä jo silmän asennosta mitähän tuo ajattelee. Osa jo vastata, että ”siitä se hyvin lähtee”. Ennen kuin tulis minulta se sammakko tuolta suusta niihin asioihin.”– Haastateltava 8

Tunnejohtamista estävät ongelmat voidaan jakaa heikkoon veistinnän vaikuttavuuteen, kommunikoinnin tuloksettomuuteen ja ihmissuhdetaitojen vähyyteen (liite 5). Viestintä ja kommunikointi pahimmillaan voi epäonnistua ja ongelmia esiintyy johdonmukaisuudessa. Työntekijä voi kokea, että häntä ei kuunnella tai esimies on kiireinen, ei ole läsnä tai saatavilla eikä anna palautetta. Oman äänen kuuluksi saaminen saattaa työyhteisössä olla haastavaa, koska koetaan ettei ole kanavaa mitä kautta viestin saisi perille. Positiivisen palautteen suullinen antaminen koetaan myös vähäisenä. Vähäiseksi koettiin myös henkilöstön työhyvinvoinnin ja vertaistuen saaminen.

”Hyvin vähän tulee semmosta positiivista palautetta. Oikeastaan mistään suunnasta. Tietysti asiakkailta tulee, mutta siis työyhteisössä ei osata palautetta antaa. Mitä nyt lähimmät kollegat, jos huomaa jonkun, kun on toiminut hyvin niin tietysti silloin. Esimies ei oikeesti ole niin perillä kuitenkaan meidän työstä. Niitä konkreettisia onnistumisia hän ei varmaan tiedä eikä huomaa.”– Haastateltava 12

”En minä siirrä tunteita omaan esimieheen. Enemmän kollegatasolla käsittelen niitä, jos pitää tuulettaa jotakin asiaa. Jokainen tietää oman esimiehenkin kiireen niin ei viitsi ehkä kuormittaa ihan pienillä asioilla.”– Haastateltava 5

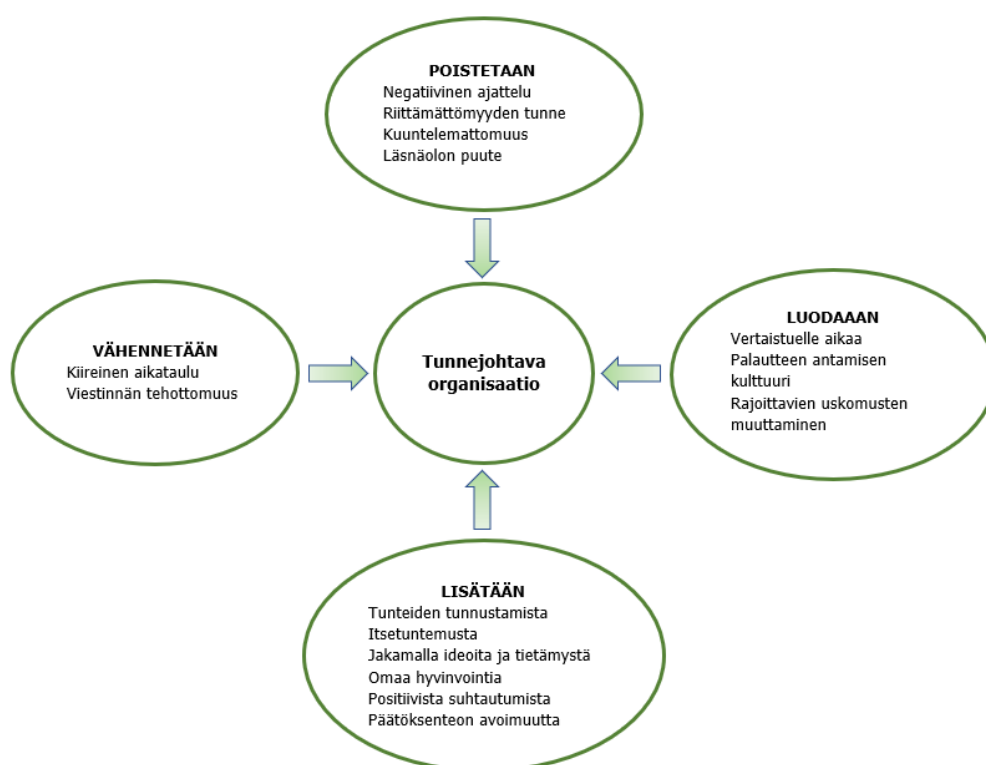
Onnistunut tunnejohtaminen edellyttää tunneälyä. Ihmissuhdetaitojen puuttumiseen vaikuttaa esimiehen heikko itsetuntemus, kyvyttömyys tulkita sanatonta viestintää sekä keskusteluyhteyden puuttuminen. Tämä ilmenee siten, että työntekijä on saattanut saada jyrkkiä vastalauseita tai häntä on syytetty kriittiseksi, jos on oman negatiivisen mielipiteen sanonut. Kuitenkin aikasemmat negatiiviset kokemukset vaikuttivat myös työntekijöihin, vaikka niillä ei välttämättä ollut osallisuutta nykyhetkeen.

”Esimies voi tunnistaa semmoset kielteiset tunteet johonkin asiaan, mutta niitä ei oikein sais näyttää. Ne torpataan, että ei voi avoimesti keskustella kielteisistä tunteista.”
– Haastateltava 7

6.3 Kohti tunnejohtavaa organisaatiota

Tutkimustulosten esille saamiseen kohti tunnejohtavaa organisaatiota käytettiin apuna Sinisen meren strategian nelikenttää. Sinisen meren strategian periaatteita ei suoraan käytetty ARVI projektissa, mutta huomioin, että joitain yhteisiä elementtejä löytyi muutosjohtamisessa. Halusin löytää vastaukset nelikenttä ajattelun mukaisesti (kuva 8):

- Mitkä toimialalla itsestäänselvytenä pidetyt tekijät pitäisi poistaa?
- Mitä tekijöitä pitäisi vähentää selvästi toimialan keskitasosta?
- Mitä tekijöitä pitäisi lisätä selvästi toimialan vakiotarjonnasta?
- Mitä sellaista pitäisi luoda, jota toimialalla ei ole koskaan tarjottu?



KUVA 8. Kohti tunnejohtavaa organisaatiota. (mukailen Kim ja Mauborgne 2017b, 265; Kim ja Mauborgne 2015, 63.)

Mitä on sellaisia tekijöitä henkilöstön omasta ja esimiestyön tunteiden johtamisesta, joita tulisi poistaa ja jotka vaikeuttavat työn kehittämistä, ovat jollain tapaa itsestään selvyiksiä, sitovat resursseja ja tuottavat vähän tulosta? Mistä nykyisestä tavasta toimia voitaisiin jopa luopua kokonaan ja korvata se jollain muulla? Henkilöstön omien tai esimiestyön tunteiden johtamisen esteenä on muun muassa hyväksyä asioiden nopea muuttuminen, riittämättömyyden tunteesta irtipäästäminen sekä puute hallita ja organisoida työtään. Ylimääräisen energian kuluttaminen negatiiviseen ajatteluun, henkilöstöresurssin riittämättömyyteen ja uuden asian toimimattomuuteen vaikuttavat ikävällä tavalla työympäristöön. Sinisen meren strategian mukaan negatiivisuutta voidaan pitää hukkaputkena, jolloin ei

tapahdu ajan säästöä. Myös työn hallintaan ja organisointiin voidaan hyödyntää teknologiaa. Oikealla tavalla annettu ja vastaanotettu positiivinen ja korjaava palaute kertoo hyvinvoivasta työyhteisöstä (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 42). Esimiehen ajoittainen kuuntelemattomuus, palautteen antamisen puute, kyvyttömyys tulkita sanatonta viestintää ja läsnäolon puute nousi haastatteluissa esille. Sinisen meren strategian mukaan motivaatioeste ylitetään vähentämällä henkilöstön toimettomuutta, kun avainvaikuttajien toiminta perustuu läpinäkyvyydellään, osallistamisellaan ja oikeudenmukaisuudellaan prosessiin. Riittämättömyyden tunne voidaan korvata epäonnistumisen sallimisella. Salonen (2017, 242) esittääkin myönteisten termien käyttämistä, keksimällä lisää vaihtoehtoja ja kokeilemalla uutta.

Mitä on sellaisia tekijöitä henkilöstön omasta ja esimiestyön tunteiden johtamisesta, joita tulisi vähentää? Nämä tekijät ovat niitä, joiden olemassaolo vaikeuttaa työn kehittämistä, mutta niitä ei kuitenkaan voida kokonaan poistaa. Haastatteluissa nousi esille muun muassa henkilöstön ja esimiehen kiireinen aikataulu sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja vertaistuen saamisen puute. Sinisen meren strategian mukaan vähäisiin resursseihin voidaan hyödyntää vaihtokauppaa, jossa siirretään resursseja tärkeimpiin tehtäviin tai tehdään vaihtokauppaa resursseilla, joita ei oikeasti itse tarvitse. Esimiehen työtehtävistä esimerkiksi työvuorojen suunnitteluun menee huomattavasti työaika, jonka voisi ainakin osittain ulkoistaa. Lisäksi tarvitaan keikahduspisteisiin tukeutuvaa johtamista, jossa keskitytään ääripäihin, sellaisiin henkilöihin, tekoihin ja toimintoihin, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus tuloksiin. Tutkimuksessa nousi esille kuinka merkityksellistä on henkilöiden energisyys ja ennakkoluulottomuus, kun murtaudutaan ulos tavanomaisuuksista. Myös viestinnän tehostumusta voidaan pitää hukkaputkena, jolloin ei tapahdu ajan säästöä. Miettiessä kotihoitokenttää, joka on hajallaan toimiva työyhteisö, kun kaikki ei ole kuulolla tai kontrollissa samalla kertaa niin viestinnässä yhteisesti sovitun viestintäkanavan käyttö ja työtehtävien yhdenmukaisuus on ensiarvoisen tärkeää.

Mitä on sellaisia hyviä tunnejohtamiseen liittyviä tekijöitä, joita työyhteisössä jo esiintyy, mutta joita tulisi lisätä ja korostaa selvästi aikasempaa enemmän? Haastattelun tulosten perusteella henkilöstön omien tunteiden ja henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen tunnejohtamisen kautta edellyttää älyn ja tunteiden tunnustamista. He kokevat oikeudenmukaisuutta jakaen ideoitaan ja tietämystään muille tekemällä vaikutuksen ja vahvistamalla inhimillistä arvoaan. Motivoitunut henkilö tekee enemmän kuin heiltä vaaditaan ja tekevät vapaaehtoisesti yhteistyötä. Sairauspoissaolojen vähenemiseen luonnollisesti vaikuttaa omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, jotka tuli myös esille haastatteluissa. Niissä tuli esille oman sen hetkisen kognitiivisen, psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sopeuttaminen vapaa-aikaan. Sinisen meren strategiassa humanisuudessa vakuutellaan ja tyyntellään epävarmuustekijöiden äärellä. Tarvitaan konkreettisia ja itsevarmoja toimintoja, jotta siniselle merelle päästään.

Sinisen meren strategian keikahduspisteisiin tukeutumalla (Kim ja Mauborgne 2005, 168–171; Kim ja Mauborgne 2015, 211–213) valitaan päinvastainen eteneminen verrattuna yleiseen mielipiteeseen. Jotta väylällä olevat haasteet syrjäytyy ja saadaan lisättyä edellä olevia tekijöitä nopeasti ja rajallisin resurssein tulisi suunnanmuutos tapahtua keskittymällä ääripäihin eli poikkeuksellisen vaikuttaviin tekijöihin joilla on vaikutus tuloksiin esimerkiksi ihmisiin, tekoihin ja toimintoihin. Jokaiselle haasteelle

tulee määrittää oma toimenpide eli kaikkiin ei tarvitse vastata yhtä suurella toimenpiteellä, mutta niillä vedotaan kuitenkin henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Haastatteluissa nousi esille, että työyhteisössä tulisi korostaa enemmän esimiehen itsetuntemusta. Vuorovaikutustilanteet erilaisten persoonien kanssa on merkityksellisiä ja toisinaan haastavia. Konfliktien välttämiseen auttaa avoin, vastavuoroinen vuorovaikutus esimiestasolla sekä päätöksenteon avoimuus ja sen näkyväksi tekeminen. Sinisen meren staregiassa (Kim ja Mauborgne 2005, 174–175; Kim ja Mauborgne 2015, 216–219) oikeudenmukaisuudessa henkilöstö luottaa, että heitä kohdellaan tasapuolisesti ja tällöin tekevät vapaaehtoisesti yhteistyötä. Oikeudenmukaisuuden pääperiaatteita ovat osallistaminen, selittäminen ja odotusten selkeys. *Osallistamalla* pyydetään ilmaisemaan näkemyksiään ja sallitaan henkilöstön tyrmätä toistensa ideoiden ansioita ja oletuksia. Tällöin mahdollistetaan kriittinen ideoiden ja perustelujen käsittely. Nämä puolestaan terävöittää ajattelua ja nostaa kollektiivisen tietämyksen laatua. *Selittäminen* edistää asioiden ymmärtämistä. Muun muassa päätösten taustojen selittäminen lisää luottamusta siihen, että johto on ottanut henkilöstön mielipiteen huomioon ja tehnyt päätökset puolueettomasti kokonaisedun mukaisesti. Selityksen antamista pidetään myös tehokkaana ja oppimista edistävänä palautusmekanismina. *Odotusten selkeys* on onnistunut, kun ne on täysin ymmärretty. Jotta henkilöstö voi keskittyä strategian nopeaan toteuttamiseen heille vastataan muun muassa mitä heiltä odotetaan ja kuka vastaa mistäkin.

Mitä on sellaisia henkilöstön omien ja esimiestyön tunteiden johtamiseen liittyviä uusia tekijöitä, joita tulisi luoda? Rakentavaa palautetta annettaessa voi välittyä toiselle tunne siitä, että hän on arvokas ihminen ja työntekijä. Hänestä välitetään ja esimies on hänen puolellaan virheestä huolimatta ja vaikka jokin asia ei mennyt toivotusti. Olennaista palautteen antamisen kulttuurissa on johtajan ja esimiehen sekä työntekijän välinen vuoropuhelu sekä arjessa molempiin suuntiin virtaava palaute (Salonen 2017, 243–244.) Palautteen avulla työyhteisön on mahdollista kehittyä ja rakentava palautteenantamisen tapa on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Palautteella on todettu olevan motivaatiota ja sitoutumista kasvattava merkitys. Palautteen antamisen taitoa voi oppia ja palautteenantajan onkin hyvä pohtia omia reaktioitaan ristiriitatilanteissa. Palautteen antamista ja vastaanottamista helpottaa, jos on tietoinen omista vahvuuksistaan ja siitä, kuinka niitä voisi hyödyntää. Itseltään voi kysyä, miten reagoi ristiriitatilanteissa? Pidätkö kiinni mielipiteistäni kuuntelematta muita? (Manka ym 2010, 42– 43.)

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten luokittelun lisäksi työntekijä itse voi omia tunteitaan johtaa ja paremmin hallita kiinnittämällä enemmän huomioita omiin vahvuuksiin ja voimavaroihin. Henkilön itsessään olevat vahvuudet luonnollisesti konkretisoituvat, kun kysyy positiivista ja rakentavaa palautetta. Kun positiivisia tunteita ylläpitää vapaa-aikana ja työssä niin ne kannattelevat vastoinkäymisissä ja vaikeissa tilanteissa. Jo pelkkä tärkeäksi ja luotettavaksi kokeman henkilön tai asian miettiminen vaikealla hetkellä helpottaa olotilaa. Muutosvastarinta lievittyy, kun muutoksen näkee jatkuvana parannuksena ja hyväksyy, että muutos on päättymätön toiminta, jota hyvässä asiassa vaaditaan ja sillä turvataan olemassaolo. Voimavaralähtöistä työskentelyä ja henkilöstön hyvinvointia voidaan lisätä ja tukea muutosprosessissa, kun sosiaali- ja terveystyön sääntöjen ja ohjeiden tulkintavirheet vähenvät. Näihin vaikuttavia tekijöitä ovat tarkentavat kysymykset, selkeä ja tarkka puhe, käsitteiden ja toimintatapojen oikeellisuus sekä tulkinta, joka vastaa ohjeistusta. Lisäksi henkilöstön hyvinvointia voidaan lisätä tunnejohtamisen kautta, kun johtajaan kohdistuu kunnioitusta ja luottamusta. Näihin

herättäviä tekijöitä ovat muun muassa tunneälykkyyden ja ihmissuhdetaitojen lisäksi anteeksi pyytäminen ja virheen myöntäminen, työntekijän ja esimiehen helposti lähestyttävyyden ja inhimillisyyden.

Millä tahansa strategian menestymisellä ja kestävyydellä on kolme lupaus: arvolupaus, tuottolupaus ja ihmislupaus. Strategian sisältö on hyvä, kun sillä on vahva arvolupaus eli kehittävä tuote, se tuottaa voittoa tai hyödyttää organisaatiota sekä se perustuu motivoivaan ihmislupaukseen, jossa kannustimet ovat reiluja ja yhtenäisiä (Kim ja Mauborgne 2015, 234). Itsessään hoivapalveluiden ARVI – kuntouttava arviointijakson arvolupaus on merkityksellinen jo itse kuntoutettavankin näkökulmasta katsottuna. Pienillä askeleilla saavutetaan asetettu tavoite. Sinisen meren strategiassa sääli ja syyllisyys jätetään pois, jolloin ilolle ja hauskuudelle saadaan tilaa. Päätöksenteossa ollaan läpinäkyviä, joka rauhoittaa ihmisten mieltä. Haastattelussa nousi esille vertaistuen saaminen, joka koettiin tarpeelliseksi. Henkilöstön välillä tapahtui pikaisia keskusteluja, joita ei kuitenkaan voinut pitää vertaistukena. Vertaistukeen osallistuminen voisi olla vapaaehtoisuuteen pohjautuva, jolloin työntekijä itse voi päättää kokeeko tähän tarvetta tai osallistuu silloin kuin se on työteolta mahdollista. Kommunikointi ja viestintä tehostuu palautteen antamisen kulttuurilla. Palautetta voidaan pyytää tai antaa myönteistä ja korjaavaa palautetta. Myös tulkinnan tulee vastata ohjeistusta, jolloin vähentyy tulkintavirheet. Yleisesti käytetään selkeää ja tarkkaa puhetta tai tekstiä sekä käsitteet ja toimintatavat ovat oikeellisia. Tuottolupauksena voisi olla organisaation saama hyöty, jolloin hyödynnetään vahvuuksia positiivisten tunteiden ylläpitämisellä. Voimavaralähtöisellä työskentelyllä toteutetaan ratkaisuvaihtoehtoja, jäsenetään ajatukset ennen puhetta tai toimintaa. Lisäksi tarkastellaan rajoittavia uskomuksia. Sinisen meren strategiassa ihmislupauksen ajatuksena on, että kaikki ovat voittajia ei vain autettavat eli tässä tapauksessa kuntoutettavat. Henkilöstöstä löytyy joukko motivoituneita ja arvolupauksesta innostuneita.

7 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja aihetta valitessa tapahtuu ensimmäinen eettinen ratkaisu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Opinnäytetyöni aiheen valitsin kuuntelemalla ihmisten ajatuksia, pohtimalla samalla missä maailma nykyään menee sekä miten voin syventää omaa osaamistani. Sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaiset haluavat tehdä hyvää, merkityksellistä ja tarkoituksenmukaista työtä. Usein huomioidaan asiakkaan näkökulma ja unohdetaan huolehtia omasta hyvinvoinnista samalla kun maailma muuttuu, yhteiskunta kehittyy ja organisaatiot uudistuvat. Tällä tutkimuksella haluttiin saada alan ammattilaisten näkemys tunnejohtamiseen sekä heidän omien tunteiden huomiointiin muutoksessa. Tutkimusprosessi alkoi kesällä 2018 ilmiön määrittelyllä ja aiheen valinnalla. Opinnäytetyö on edennyt rauhallisesti noin parin vuoden ajan tutkimuksen valmistumiseen saakka. Tämä on antanut aikaa sulatella, muokata, jäsentää ja sisäistää tekstiä moneen kertaan tutkimusprosessin eri vaiheissa.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen noudattaminen eli tutkimuseettisyys on oleellinen osa tutkimuksen tekemistä. Tutkimuseetikassa toimintatapa on rehellistä, yleisesti huolellista ja tarkkaa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät tulee olla eettisesti kestäviä, jonka tiedeyhteisö on hyväksynyt. (Vilkkä 2015, 41–53; TENK 2019.) Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuslupa opinnäytetyölle haettiin sähköisenä hakemuksena perusturvan kuntoutusjohtajalta lokakuun alussa 2018 ja lupa-anomus hyväksyttiin pari viikkoa myöhemmin lokakuulla 2018. Hakiessani tutkimuslupaa liitin mukaan opinnäytetyön työsuunnitelman, jossa oli kuvattu tarkoitus ja tavoitteet käsittäen työn merkityksellisyyden. Tutkimusluvan päätöksessä edellytetään noudattamaan salassapitosäännöksiä, unohtamatta tieteen yleisiä eettisiä ohjeita. Opinnäytetyön lähteiksi sallin tietokirjallisuutta, tieteelliset julkaisut, artikkelit ja tutkimukset, opinnäytetyöt sekä aiheeseen sopivan YouTube-videon ja luennon. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka vaiheet on kuvattu kappaleessa 5, tutkimuksen toteuttaminen.

Projektiryhmässä kävin esittäytymässä marraskuun alussa 2018. Projektiryhmäläisille kerroin, että opinnäytetyöni täydentää Kuopion kotihoidon kuntouttavan arviointijakson ARVI-projektia ja se tukee ARVI-toimintamallin käyttöön ottamista tunnejohtamisen kautta. Ihmisarvo ja itsemäärämisoikeus toteutui, kun tässä ensikontaktissa painotin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kerroin, että heidän anonymiteettinsa säilyy ja jatkossakin tulen kertomaan rehellisesti työn tarkoituksesta. Lisäksi pyysin samalla suullisen luvan keskustelujen ääninauhottamiseen. Oppilaitoksellani ei vaadittu eikä kukaan haastateltavista pyytänyt kirjallista haastattelulupaa. En esitellinut tutkimuskysymyksiä vaan pohdin niitä yhdessä opinnäytetyötä ohjaavan opettajani kanssa. Toisaalta esitestaamalla tutkimuskysymykset olisin varmistunut niiden luotettavuuden.

Ryhmähaastattelun koko oli sopiva, koska ensimmäisellä kertaa osallistui kahdeksan (8) henkilöä ja toisella kertaa neljä (4) henkilöä. Eskola ja Suoranta (1998, 97) pitävät sopivana ryhmähaastattelun

kokona 4–8 henkeä kerrallaan. Kaikki haastattelut tapahtuivat ilman häiriötekijöitä ja omassa rauhallisessa tilassa. Haastattelu-aika oli jokaisen haastateltavan työaikaa, mikä oli pyydetty tutkimusluvan yhteydessä kuntoutusjohtajalta. Ryhmähaastattelut kestivät 42–54 minuuttia ja yksilöhaastatteluihin kului aikaa 25–33 minuuttia. Haastattelun alussa kertosin tutkimuksen aiheen, haastatteluun liittyvät käytännöt ja käytettävissä olevan enimmäisajan.

Opinnäytetyöntekijänä olin tietoisesti vaikuttaja, enkä oletanut olevani ulkopuolinen tai neutraali. Minun tuli hallita ryhmä- ja sosiaalinen käyttäytyminen sekä osoittaa ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluhetkeä tunneviritti positiivisesti epämuodollisuus, koska suurin osa haastateltavista tiesivät minut entuudestaan työni kautta. Lisäksi yksilöhaastattelussa haastateltava sai itse päättää mieluisan haastattelupaikan. Ryhmähaastattelupaikka järjestyi hyvin ja se oli tilava, rauhallinen ja neutraali ympäristö haastateltaville. Haastatteluissa ja koko opinnäytetyön ajan olin ammattillisesti herkkänä ja hereillä.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu avoimuus julkaisemisessa. Hyviin pelisääntöihin kuuluu myös muiden tutkijoiden työn ja saavustusten asianmukainen huomioon ottaminen ja niiden esittäminen oikeassa valossa. Kun asia esittää kunnioittavasti niin silloin sallitaan kriittinenkin suhtautuminen lähteeseen ja sen antamaan informaatioon. Tieteellinen tieto asettaa vaatimuksia, joiden tulee näkyä tutkimuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa. Lisäksi on ilmoitettava mahdolliset rahoittajat, toimeksiantajat ja sidosryhmät. (Vilkkä 2015, 41–42.) Teoriaosuutta kirjoittaessa pyrin käyttämään erilaisia lähteitä ja näkökulmia, unohtamatta kuitenkaan kuinka asia liittyy ja on sidoksissa valitsemaani aiheeseen. Tutkimuslähteitä käyttäessä halusin tuoda tulokset esille asiallisesti ja niin kuin ne on tulkittu. Haastattelujen litteroinnin tein itse ja useammassa eri osassa. Näin pääsin perehtymään kerättyyn aineistoon ja saamaan kokonaiskuvaa aiheesta sekä kukaan muu ei päässyt aineistoa lukemaan. Luotettavuutta yleensä lisää suunnitelmallisuus ja vastuullisuus. Tutkimustulokset esitin ryhmätasolla ja yleiskieltä käyttäen, jotta yksittäiset vastaukset eivät olisi tunnistettavissa.

Tieteellinen tutkimus pyrkii saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen arvioinnissa hyödynnetään yleisiä tai eri menetelmiin liittyviä luotettavuuskriteereitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä pidetään uskottavuutta, vahvistettavuutta, refleksiivisyyttä ja siirrettävyyttä. (Kylmä ja Juvakka 2007, 127.) Uskottavuutta lisää omassa opinnäytetyössäni muistikirjan käyttö. Tähän kirjasin pohdintoja ja valintoja tutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi analysoin ja syvensin tutkimuksen aikana tapahtuvia ilmiöitä, joilla oli vaikutusta tekemiini päätöksiin. Lisäksi osallistuin projektiryhmän kokoukseen neljän kuukauden kuluttua ryhmähaastattelusta, tuolloin kerroin opinnäytetyöni etenemisestä ja valotin myös tutkimustuloksia. Vahvistettavuus opinnäytetyössäni näyttäytyy tekemieni ratkaisujen ja oivallusten kautta, jotka tulevat avoimesti esille. Tutkimustuloksissa olen käyttänyt tulkintaa, mutta pyrkinyt kirjoittamaan ne mahdollisimman totuuden mukaisesti ja parhaan taitoni mukaan. Lisäksi on hyvä muistaa, että tulokset eivät ole yleistettäviä. Reflektiivisyys opinnäytetyössäni on luontevaa, koska olen työskennellyt perusturvan eri organisaatioissa ja myös kotihoidon kentällä. Työni aihe oli jokseenkin vieras, mutta aiheen edetessä ja syventyessä koin tunnejohtamisen

oleellisena keinona johtamisen toimintatavassa. Siirrettävyyttä opinnäytetyössäni tukee sen hyödyntäminen muissa vastaavissa tilanteissa sekä saatuja tuloksia olen verrannut suhteessa muihin tutkimuksiin.

Tutkimusaineisto ei saa missään tutkimusprosessin vaiheessa joutua väärin käsiin ja aineistoa säilytetään huolellisesti (Kuula ja Tiitinen 2010, 450; TENK 2019; Vilka 2015, 47–48). Haastatteluissa helposti nousee esille henkilökohtaisia ja arkaluontoisia asioita. Aiheeseen liittyen tunteet olivat vahvasti esillä. Kirjoitettu opinnäytetyö ja muun aineisto sijaitsi omalla palvelimella ja tiedostot varmuuskopioin ulkoiselle muistitikulle. Tarkoituksena on hävittää tietokoneelta ja muistitikulta haastatteluaineisto opinnäytetyöprosessin loputtua, kun tutkimustulosten oikeellisuus on tarkastettu.

7.2 Tutkimustulosten yhteenveto ja päätelmät

Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan vastaukset: Miten henkilöstö hallitsee ja käsittelee omia tunteitaan työssään? Miten henkilöstön hyvinvointia edistetään tunnejohtamisen kautta ja mitkä ovat estävät tekijät?

Miten henkilöstö hallitsee ja käsittelee omia tunteitaan työssään? Kysymykseen saatiin hyvin vastauksia. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstö kykenee pääasiassa hyvin tunnistamat omat negatiiviset ja positiiviset tunteet sekä määrittämään ainakin osittain johtuiko varsinainen tunnetila työstä vaiko henkilökohtaisesta elämästä, joka vaikutti osaltaa työmotivaatioon tai sitoutumiseen töihin. Lisäksi tunteita ilmaistessa ei välttämättä löytynyt oikeaa ja kuvaavaa sanaa määrittämään tunnetilaa, joten tutkimuksesta selvisi, että sanattoman viestinnän kokemuksiakin oli ja ne tunnistettiin vaikkakin sanallista määritelmää ei ollut. Joka tapauksessa itseohjautuvuuteen positiivisesti vaikutti kyky ja uskalus näyttää avoimesti tunteita, rohkeuteen pyytää apua sekä luottaminen itseensä. Henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämiseen työelämässä selkeästi auttoi mahdollisuuden näkeminen muutoksessa. Positiivisten tunteiden vahvistaminen sekä epä tietoisuuden sietäminen ja kielteisten tunteiden lievittäminen antoi työhön voimavara lähtöistä työotetta.

Uuden oppimiseen selkeästi vaikuttivat sosioemotionaaliset taidot, positiivinen aikaisempi kokemus ja helppous luopua vanhasta tavasta toimia, joka jo oli rutinoitunut käytäntöön. Muutosvastarintaa ei varsinaisesti ollut kaikilla projektiryhmän jäsenillä, koska tähän ryhmään oli luonnollisesti valikoitunut motivoituneita työntekijöitä. He ovatkin taitavia myönteisellä asenteellaan ja viestinnällään puuttumaan mahdolliseen pahempaan muutosvastarintaan. Kuitenkin muutoksen V-käyrä ja muutosprosessin tunnevaiheet näyttäytyi haastatteluissa. Pelkoa ja ahdistusta ilmeni uuden edessä. Muutosvastarinta lieventyi kuitenkin matkalla, kun toimintakulttuuri ja toimintatapa muuttuivat ja ylläpidettiin jatkuvaa perehdytystä.

Tutkimuksessa tuli esille monimuotoisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Hyvien asioiden mieleen palauttaminen, fyysisenkunnon ylläpitäminen, rentoutuminen tai mielikuvaharjoitteiden tekeminen vapaa-

ajalla nousi haastatteluissa esille. Vapaa-ajan voimaannuttavilla tekijöillä oli merkitystä omien tunteiden hallitsemisessa. Kuitenkaan tutkimuksesta ei selvinnyt kuinka työntekijän tunneälykyky ja käyttöä sitä työelämässä oli kehittänyt elämäkokemuksen mukana.

Tutkimuksesta ilmeni tunnevelan syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Töiden organisointiin heikentävästi vaikutti kiireinen aikataulu, kun työtehtäviä oli liian paljon päällekkäin, oli väsymystä ja riittämättömyyden tunnetta. Keinoja töiden organisointiin oli vähän saatavilla, jolloin tapahtui töiden hallinnan vajetta. Luonnollisesti myös projektin aikana oli tilanne, jolloin yhteisesti sovittu asia muuttui nopeasti toisin. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että työajalla ei kerennyt riittävästi palautumaan ja jäsentämään ajatuksiaan.

Töiden organisointiin moniammatillisuuden hyödyntämisenä ja yhteistyöntekemisenä positiivisesti vaikuttivat avoin työyhteisö ja sisäinen työilmapiiri. Yksi haastateltavista muisteli, kuinka kiireisessä hetkessä halusi saada ajatukset irti kiireen tunteesta ja oli sanonut *”nyt on liikaa tätä asiaa”* ja päätti lähteä tutustumaan mukavaan asiakkaaseen, jota ei ole vielä tavannut. *”Lähdin ulos, kävelin sinne asiakkaan luo, sain siinä happea. Rentouduin, puhelin ei soinut siinä matkanvarrella ja sitten oli vastassa aivan ihana, semmonen nauravainen ihminen”*.

Tunteiden säätely olennaisesti vaikuttaa siihen, kuinka voimakkaasti, kuinka kauan ja mitä ylipäättään tunnemme. Merkityksellistä on tunteiden kokeminen ja ilmaiseminen siinä määrin, että voimme hyvin ja että toisilla ihmisillä on läheisydessämme hyvä olla. (Saarinen ja Kokkonen 2003, 54.) Haastatteluissa ilmeni hyvin omien tunteiden tunnistaminen ja suurimmassa osassa ne osattiin hyvin nimetä tai sanottaa ja näin erottaa muista tunteista ja tuntemuksista. Huomioitiin, että omalla suhtautumisella asiat sujuvat kuin itsestään ja positiivisia asioita tuli lisää. Haastatteluissa myös ilmeni tunneosaamisen periaatteita, kun tunnistettiin omia vahvuuksia ja osaamista. Itsetunto ja itsensä toteutuminen helpottivat työntekijää hyödyntämään niitä omassa työssään. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että aito kiinnostus ja nautinto omaan työhön motivoi ja haastaa tekemään työnsä paremmin. Kuitenkin haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimies kysyy mielipidettä, antaa mahdollisuuden puhua ja olla erimieltä asiasta. Lisäksi merkityksellistä oli, että työyhteisössä kuunnellaan toisia ja reagoidaan tilanteisiin.

Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan vastaus, *miten henkilöstön hyvinvointia edistetään tunnejohtamisen kautta ja mitkä ovat estävät tekijät?* Tutkimuksesta selvisi, että esimiehen johtamistaidot vaihtelevat perusturvan alueella. Tunteiden näyttäminen ja avoin dialogia ei ole itsessään selvä. Tärkeänä pidettiin johtamisessa työnsisällön tuntemusta ja laaja-alaista osaamista ja näkökulmien tarkastelua. Myönteisiä esimieskokemuksia tutkimukseen osallistuneilla oli hyvin paljon, mutta myös yksittäiset kielteiset esimieskokemukset osattiin selkeästi ja perustellusti tuoda esille. Muutosprosessissa hyvinvointia lisäsi esimiehen ja työntekijän välinen aito ja reilu vuorovaikutussuhde, jossa toisia tuetaan ja koetaan työparityöskentelyä. Tutkimuksesta selviää, että kuuntelemalla ja näkökulmien tarkastelulla useammalta kantilta antaa hämmästyttäviä tuloksia, kun ollaan muuttuvan maailman tunneviidakossa. Myös esimiehen myötäeläminen oli merkityksellistä sekä kuulluksi tulemisen kokemuksiin vaikutti erilaisten mielipiteiden kysyminen ja yleensä reagoiminen ja puuttuminen asioihin. Palautteen antamista

oli, mutta sen sisältö ja laaja-alaisuus ei tutkimuksesta selvinnyt. Kuitenkin tuli ilmi, että sitä olisi kaivattu huomattavasti enemmän. Tutkimuksesta myös selvisi, että palautteen antaminen oli vaihtelevaa tai korkeettisempaa palautetta olisi kaivattu. Joissain kokemuksessa ei palautetta saatu lainkaan.

Tutkimuksesta ilmeni, että esimiehillä on tunnejohtamisen taitojen osaamista ja niitä hyödynnetään. Työntekijä koki merkityksellisenä, kun esimies suoraan kysyy mitä kuuluu tai mitä hän todella ajattelee. Kuitenkin vastauksen antamiseen vaikutti esimiehen ja työntekijän välinen luottamus- ja kiintymyssuhde. Näitä lujitti pitkäaikainen toistensa tunteminen tai -työsuhde. Kannustaminen ja saman päämäärän saavuttaminen oli keskeisimmät, mutta myös tunteiden tunnistaminen ja salliminen, erilaisten mielipiteiden näkeminen positiivisena kokemuksena sekä esimiehen taito tulkita oikein sanatonta viestintää. Tutkimuksesta kuitenkin selvisi, että esimiehen tunnejohtamistaidoissa on parantamista tunneälyn eli ihmissuhdetaitojen saralla. Negatiivisimpana kokemuksena oli jyrkät vastalauseet ja mitätöinti. Tutkimuksesta ei selvinnyt kuinka johtamiseen vaikutti esimiehen oma elämän tilanne, koska yhdellä ja samalla henkilöllä voi olla sekä hyviä onnistumisia että epäonnistumisia.

Tutkimuksesta selvisi, että haastattelun aikana näyttäytyy muutoksen läpiviennin vaihteellisuus ja näiden eri vaiheiden tunteet, jotka on havainnollistettu kuvassa 2 sivulla 11. Haastateltavat kokivat osittain hätää, jossa on muutosshokin elementtejä sekä huolta ja epätoivoa tulevasta. Suoranaista kieltämistä ja vastustusta ei haastatteluun osallistuneilla ollut, ennemminkin innostusta ja myötämielisyyttä. Alkutaipaleen negatiivisuus näyttäytyi realiteettina sen hetkessä nykytilanteessa ennen varsinaista kuntouttavan arviointijakson (ARVI) aloittamista. Projektiryhmässä muutos jopa nähtiin välttämättömänä, joten suru- ja luopumistyön vaihe oli hyvin vähäinen. Yksilöhaastattelut paljasti, että epätietoisuus ja negatiivisuus jopa laitto liikkeelle, kun haluaa enemmän selvittää, kuunnella ja kysyä. Muutoksen hyväksyminen, uusi toiveikkuus, innostus ja ilo varmasti edesauttoivat jalkautusvaiheen viemisessä.

Jokaiselle työntekijälle on johtajan ja esimiehen oltava tunneälykäs ja ihmissuhdetaitoinen, jolloin myönnetään virheet ja pyydetään tarvittaessa anteeksi. Helppous lähestyä esimiestä ja inhimillinen johtaminen edesauttavat avoimeen keskusteluun ilman ennakkoluuloja. Tutkimustulosten kautta löytyi keinoja ja ratkaisuja muutokseen sitoutumiselle. Henkilöstö tarvitsee työssään tunnetaitoja, joita voi oppia. Sosiaalisten ihmissuhteiden hoitaminen edistää asiakkaiden ja sidosryhmien suostuttelua ja innostamista. Kun on tietoinen omista tunteistaan niin ymmärtää omat heikkoudet ja tulee varmuus, joka kumpuaa omien vahvojen puolien tuntemuksesta.

Tunneälytaitoihin ja itsensä kehittymiseen perehtyessä ymmärrän tunteiden vaikuttavuuden, kuinka vaikea on luopua vanhasta ja opetella tekemään asioita uudella tavalla. Kun tuttuun ja turvalliseen on helpompi tarrautua kuin uusiin ja epävarmisiin asioihin. Toisaalta kyseessä saattaa olla epävarmuus jo olemassa olevan tiedon hyödyntämisestä. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla coachingin vaikuttavuus itsensä kehittämisessä henkilöstön näkökulmasta. Tunneälytaitoja parantessa ja itsensä kehittämisessä tai coachingin eli henkilökohtaisen tai ammatillisen potentiaalin hyödyntämisen tueksi on olemassa uusi tulkinta, neurogenesis eli neurosyntymä, jossa joka päivä aivot

synnyttävät 10 000 kantasolua jakautuen kahtia. Tämä mahdollistaa uuden oppimisen ja taidon kehittymisen. Aivot niin sanotusti jatkuvasti muovaavat itseään kokemuksiin perustuen. Valmentaessa on sitoutettava henkilö tulevaisuuden visiolla, missä haluaa olla ja sen jälkeen nykyhetkessä parannetaan tekijöitä, jotta saavutetaan haluttu tavoite. Tähän konkreettisesti auttaa tietoisuus siitä mitä tulee tehdä ja milloin sekä välttää yhdellä kertaa liian paljoa omaksumista. Vanhasta tavasta irti päästäminen ja täten uuden oppiminen edellyttää sinnikästä toistoa yhä uudelleen ja uudelleen, jotta uusi oikea tapa vahvistuu käytäntöön. Goleman kuvaakin, että tällöin kytkentä on niin hyvin yhdistynyt ja vahva, että siitä on tullut aivojen uusi oletusarvo. Yleensä uuden tavan luonnolliseen näkymiseen menee kolmesta kuuteen kuukautta riippuen vanhan tavan vahvuudesta ja mahdollisuuksista harjoittaa uutta toimintapaa. Tätä edistävät myös mielikuvaharjoitteet. (Goleman 2014, 67–70.)

Opinnäytetyötä tehdessä toisena tutkimusaiheena nousi esille tunnetoimijuus. Tunnetoimijuus on iso ja keskeinen asia, jonka avulla voi ymmärtää tämän ajan työelämää. Se on sinällään uusi käsite, jossa tunteet ja teot kietoutuvat yhteen. Tunnetoimijuus rakentuu kahdesta ulottuvuudesta. Omista tunteidoista ja tunteisiin vaikuttamisesta työssä. Omissa tunnetaidoissa henkilö kiinnittää huomiota tunteisiin, tunnistaa hyvin omat tunteet ja osaa kuvailla tunteitaan monipuolisesti työpaikalla. Tässä muidenkin tunteet tiedostetaan, ymmärretään ja niitä kunnioitetaan. Kun taas tunteisiin vaikuttaminen työssä on laaja ulottuvuus, joka edellyttää myös keinoja omien tunteiden käsittelyyn työpaikalla. Tunnetoimijuuden tiedon varassa rakentuu toiminta ja vuorovaikutus. Tarvitaan tekoja, joissa hyödynnetään ymmärrystä tunteiden roolista organisaation jäsenten oppimisessa ja organisaation muutoksessa. Yleensä työpaikalla tulisi pystyä vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin ja omalta osalta vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin. Lisäksi työpaikalla tulisi vahvistaa myönteisiä tunteita ja luoda hyvää fiilistä. (Hökkä 2019.)

LÄHTEET

- APPELBAUM, Steve, HABASHY, Sally, MALO Jean-Luc ja SHAFIQ, Hisham. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. ProQuest-tietokanta. Saatavissa: <https://search.proquest.com/docview/1033808435/fulltext/7907963FD06E4D61PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 25.8.2020.
- AUVINEN, Pekka. Muutoksen v-käyrä ja tunteiden merkitys muutosprosessissa. [kuva]. Saatavissa: <https://www.bing.com/images/search?q=muutoksen+v-k%a4yr%a4&FORM=HDRSC2>. Viitattu 17.5.2019
- BERLIN, Satu. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Sijainti: Kuopio: Sarjat. University of Eastern Finland.
- CARSON, Dye ja ANDREW, Garman. 2006. Exceptional leadership: 16 critical competencies for healthcare executives. Chicago: Health Administration Press cop. Sijainti: Kuopio: E-kirja. University of Eastern Finland.
- COLLIANDER, Annaliisa, RUOPPILA, Isto ja HÄRKÖNEN, Leena-Kaisa. 2009. Yksilöllisyys sallittu – Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- ESKOLA, Jari, SUORANTA, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- GOLEMAN, Daniel. 2006. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- GOLEMAN, Daniel. 2014. Aivot ja tunneäly – Uusimmat oivallukset. Parainen: Samsaraa tasapainooppaat.
- GRENNY, Joseph. 2019. How to be resilient in the face of harsh criticism. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/06/how-to-be-resilient-in-the-face-of-harsh-criticism>. Viitattu 6.10.2019.
- HAKANEN, Jari. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy. Saatavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf. Viitattu 8.3.2020
- HILTUNEN, Arto. 2014. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Helsinki: Talentum Media Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- HUOTILAINEN, Minna ja PELTONEN, Leeni. 2017. Tunne aivosi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- HUUHKA, Maisa. 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Sijainti: Kuopio: Väitöskirja. University of Eastern Finland.
- HUUHKA, Maisa. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- HÖKKÄ, Päivi. 2019. Tunto, tunnetoimijuus organisaation muutoksessa -hanke. [Video]. Tunteet ja tunnetaidot työpaikoilla. Tutkimus tutuksi -tapaaminen 28.11.2019. Työsuojelurahasto. Youtube-videopalvelu, julkaistu 28.11.2019. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=AYkv39Gt-B8>. Viitattu 13.5.2020.
- JUUTI, Pauli. 2015. Tulevaisuuden johtaminen. Teoksessa: AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo, JUUTI, Pauli, KOHO, Arto, KÄPYKANGAS, Sari, LAINE, Marjukka, LARJOMAA, Eeva, SAARELMATHIEL, Tiina, SAARI, Eveliina ja WALLIN, Marjo. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, 236–251.
- JUUTI, Pauli ja SALMI, Pontus. 2014. Tunteet ja työ – uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KANANEN, Jorma. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Juvenes print.
- KASKI, Satu ja KIANDER, Tuula. 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- KIM, W. Chan ja MAUBORGNE, Renée. 2005. Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard business school pres.
- KIM, W. Chan ja MAUBORGNE, Renée. 2015. Sinisen meren strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. Helsinki: Talentum.
- KIM, W.Chan ja MAUBORGNE, Renée 2017a. Blue ocean shift. Beyond competing. New York: Hachette Book Group.
- KIM, W.Chan ja MAUBORGNE, Renée 2017b. Uusi sininen meri. Rohkeus kasvaa. Helsinki; Alma talent.
- KOHO, Arto. 2015. Hyvän johtamisen esimerkit. Teoksessa: AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo, JUUTI, Pauli, KOHO, Arto, KÄPYKANGAS, Sari, LAINE, Marjukka, LARJOMAA, Eeva, SAARELMA-THIEL, Tiina, SAARI, Eveliina ja WALLIN, Marjo. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, 200–234.
- KOLARI, Pirjo. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Sijainti: Joensuu: University of Eastern Finland.
- KOTTER, John ja WHITEHEAD, Lorne. 2010. Läpimurto!: puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- KUULA, Arja ja TIITINEN, Sanni. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa: RUUSUVUORI, Johanna, NIKANDER, Pirjo ja HYVÄRINEN, Matti. Haastattelun analyysi. Tampere; Vastapaino.
- KYLMÄ, Jari ja JUVAKKA, Taru. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- LAINE, Marjukka, KÄPYKANGAS, Sari ja SAARI, Eveliina. 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. Teoksessa: AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo, JUUTI, Pauli, KOHO, Arto, KÄPYKANGAS, Sari, LAINE, Marjukka, LARJOMAA, Eeva, SAARELMA-THIEL, Tiina, SAARI, Eveliina ja WALLIN, Marjo. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, 80–103.
- LAKI NAISTEN JA MIESTEN VÄLISEESTÄ TASA-ARVOSTA 1986/609. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuus%20laki>. Viitattu 30.9.2020.
- LARJOMAA, Eeva. 2015. Johtaminen on viestintää. Teoksessa: AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo, JUUTI, Pauli, KOHO, Arto, KÄPYKANGAS, Sari, LAINE, Marjukka, LARJOMAA, Eeva, SAARELMA-THIEL, Tiina, SAARI, Eveliina ja WALLIN, Marjo. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, 160–199.
- MANKA, Marja-Liisa, HAKALA, Liisa, NUUTINEN, Sanna ja HARJU, Riitta. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Saatavissa: https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhy-opas_lopullinen.pdf. Viitattu 9.5.2020.
- NORONEN, Tiia. 2016. Moninaisuus työyhteisön tahtotilaksi. Sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia moninaisuudesta. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi amk.
- NUMMENMAA, Lauri. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- OEHLER, Ken, STOMSKI, Lorraine ja KUSTRA-OLSEWSKA, Magdalena. 2014. What Makes Someone an Engaging Leader. Saatavissa: <https://hbr.org/2014/11/what-makes-someone-an-engaging-leader>. Viitattu 2.3.2019.
- PORTER-O`GRADY, Tim ja MALLOCH, Kathy. 2011. Quantum leadership: advancing innovation, transforming health care. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning cop. Sijainti: Kuopio: Kurssikirja. University of Eastern Finland.
- RANTANEN, Jarkko. 2019. Tunneilmaston ja toimintakulttuurin kehittäminen strategisen muutoksen tukena -hanke. [Video]. Tunteet ja tunnetaidot työpaikoilla. Tutkimus tutuksi -tapaaminen 28.11.2019. Työsuojelurahasto. Youtube-videopalvelu, julkaistu 28.11.2019. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=AYkv39Gt-B8>. Viitattu 13.5.2020.

RISSANEN, Sari ja HUJALA, Anneli. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: RISSANEN, Sari JA LAMMINTAKANEN, Johanna. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 81–104.

SAARELMA-THIEL. 2012. Elämänkulun siirtymät sujuviksi johtamiskäytäntöjä kehittämällä [kuva]. Seminaari. Saatavissa: <https://docplayer.fi/4224853-Elamankulun-siirtymat-sujuviksi-johtamiskaytan-toja-kehittamalla.html>. Viitattu 17.5.2019.

SAARELMA-THIEL, Tiina ja WALLIN, Marjo. 2015. Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa: AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo, JUUTI, Pauli, KOHO, Arto, KÄPYKANGAS, Sari, LAINE, Marjukka, LARJOMAA, Eeva, SAARELMA-THIEL, Tiina, SAARI, Eveliina ja WALLIN, Marjo. Julkista johtamista ja -lostamassa. Työterveyslaitos, 104–159.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Eettiset kysymykset. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html. Viitattu 20.9.2020.

SAARINEN, Mikael ja KOKKONEN, Marja. 2003. Tunneäly -kohti KOKOnaista elämää. Helsinki: Werner Södersström Osakeyhtiö.

SALONEN, Eveliina. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

SEPPÄLÄ, Emma. 2017. When Giving Critical Feedback, Focus on Your Nonverbal Cues. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/01/when-giving-critical-feedback-focus-on-your-nonverbal-cues>. Viitattu 2.3.2019.

SIMSTRÖM, Hannu. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Sijainti: Kuopio: E-kirja. University of Eastern Finland.

SUTINEN, Mika. 2019. Kyvykäs ja innostunut henkilöstö ja uudistuva johtaminen -luento. Kuopion kaupungin henkilöstön Myöpäivä. 24.9.2019.

TASKINEN, Helena. 2017. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa: RISSANEN, Sari ja LAMMINTAKANEN, Johanna. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 147–163.

TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavissa: <https://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>. Viitattu 13.10.2019.

THL. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019. Hyvinvointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuja. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>. Viitattu 13.10.2019.

TOIVONEN, Olli. 2016. Tunneosaamisen merkitys muutostilanteissa. Diplomityö. Aalto-yliopisto, perustieteiden korkeakoulu. Saatavissa: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/19729/master_Toivonen_Olli_2016.pdf?sequence=1. Viitattu 25.3.2019.

TOIVONEN, Veli-Matti ja KIVIAHO Matti. 2011. Tässä suhteessa. Erilaisuus, yhteys ja yhteistyö. NLP vuorovaikutuskirja. Helsinki: Hakapaino Oy.

TTL. Työterveyslaitos 2019a. Hyvän johtamisen kriteerit. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Viitattu 19.3.2019.

TTL. Työterveyslaitos 2019b. Ikäjohtaminen. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Viitattu 19.3.2019.

TTL. Työterveyslaitos 2019c. Monimuotoisuusbarometri 2016: Eri kulttuurit ja sukupolvet tuovat virtaa ja osaamista työyhteisöön. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/monimuotoisuusbarometri-2016-eri-kulttuurit-ja-sukupolvet-tuovat-virtaa-ja-osaamista-tyoyhteisoon/>. Viitattu 19.3.2019.

TTL. Työterveyslaitos 2019d. Toimiva työyhteisö. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>. Viitattu 19.3.2019.

- TTL. Työterveyslaitos 2020. Tulevaisuuden ilmapiirikysely. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/tulevaisuuden-ilmapiirikysely/>. Viitattu 29.9.2020.
- TTK. Työturvallisuuskeskus 2019a. Toimiva työyhteisö. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso. Viitattu 20.3.2019.
- TTK. Työturvallisuuskeskus 2019b. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Saatavissa: https://ttk.fi/files/3769/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_Opas_ikaohjelman_laatimiseen.pdf. Viitattu 19.3.2019.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- VIITALA, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- VILKKA, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- VIROLAINEN, Ilkka ja VIROLAINEN, Harri. 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- VUORINEN, Tero. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.
- WIENS, Kandi ja ROWELL, Darin. 2018. How to embrace change using emotional intelligence. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/12/how-to-embrace-change-using-emotional-intelligence>. Viitattu 6.10.2019.
- YHDENVERTAISUUSLAKI 2014/1325. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuus%20laki>. Viitattu 30.9.2020.
- ZUCKER, Rebecca. 2019. Why highly efficient leaders fail. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/02/why-highly-efficient-leaders-fail>. Viitattu 6.10.2019.

LIITE 1: SÄHKÖPOSTIKIRJE HAASTATTELUUN

Aihe: Opinnäytetyö haastattelu, Henkilöstön tunnejohtaminen muutoksessa. ARVI.

Hei,

Haastattelu xx.xx.xxxx (tarvittaessa myös xx.xx.xxxx).

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää henkilöstön läpikäymiä tunteita ARVI-projektin aikana sekä löytää keinoja ja ratkaisuja muutokseen sitoutumiselle. Tehtäväni on kehittää toimintamalli, kun tunnejohtamista tarvitaan muutoksessa.

Haastattelu kysymykset:

- ✚ Kuunnellaanko johtamisessa tunteitanne ja kuinka ne huomioidaan?
 - Tunnistetaanko johtamisessa tunteenne?
 - Hyödynnetäänkö johtamisessa tunteita? Miten?

- ✚ Tunnistatko omat tunteet muutoksessa?
 - Millaisia tunteita koet?
 - Kuinka ilmaiset tunteesi?
 - Hyväksytkö tunteet osana itseä?

Ryhmähaastattelun nauhoitan ja se on vapaamuotoinen. Näin saatte toisistanne tukea mahdollistaen teidän yhteisen muistelun, mielikuvien herättämisen ja rohkaisun. Henkilökohtaisen tiedon saaminen on tärkeää ja luottamuksellista.

Kiitos ja aurinkoista päivää kaikille.

LIITE 2: SÄHKÖPOSTIKIRJE HAASTATELTUJEN TAUSTATIEDON VUOKSI

Hei vaan,

Kiitos viimeisestä hetkestä ja laitan teille kaikille haastattelussa olleille muutaman lisätieto kysymyksen itsestänne.

Nämä ajattelin kysyä nyt vielä erikseen koska opinnäytetyön vuoksi nämä tiedot tarvitsen. Tehtävämike minulla olikin jo tiedossa.

Ikä:

Ammattitutkintoon johtaneet kaikki koulutukset:

Työuran pituus:

Nykyisessä työpaikassa olo:

Onko tehtävänkuva miten usein muuttunut nykyisen työnantajan toimesta:

Voisitko vastata viestiin mahdollisimman pian, viimeistään xx.xx.xxxx mennessä. Jos mitään ei kuulu niin tavoittelen erikseen puhelimitse.

Kiitos suunnattomasti etukäteen.

LIITE 3: KÄYTETYT TUTKIMUS- JA APUKYSYMYKSET SEKÄ TUKILISTA

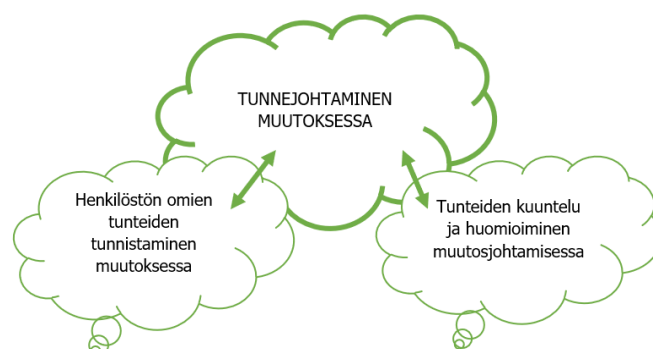
Teemahaastattelun tukena käytettiin seuraavia kysymyksiä:

Kuunnellaanko johtamisessa tunteitanne ja kuinka ne huomioidaan?

1. Tunnistetaanko johtamisessa tunteenne?
2. Hyödynnetäänkö johtamisessa tunteita? Miten?

Tunnistatko omat tunteet muutoksessa?

1. Millaisia tunteita koet?
2. Kuinka ilmaiset tunteesi?
3. Hyväksytkö tunteet osana itseä?



Tunnesanojen tukilista:

Myönteisten tunteiden vahvistaminen ja herättely	Kielteisten tunteiden lieventäminen ja käsittely
luottamus	kärsimättömyys
tyytyväisyys	ärsytys
innostus	viha
usko yhteiseen visioon	epäoikeudenmukaisuus
kiinnostus	aggressio
mielekkyyys	epäily
turvallisuus	huoli
oikeudenmukaisuus	ristiriitojen selvittely
kuulluksi tuleminen	vastarinta
ymmärrys	vastustus
ratkaisun löytyminen	kieltäminen
motivaatio	harmi
työilmapiiri	pelko
ihimillisyys	katkeruus
sitoutuvuus	sitoutumattomuus
huumori	hämmästyminen
rakkaus	pettymys
ystävällisyys	suru
myötätunto	kyynisyys
onnellisuus	hämmennys
hurmos	ahdistus
	turhautuminen

LIITE 4: HENKILÖSTÖN OMIEN TUNTEIDEN HALLITSEMINEN JA KÄSITTELEMINEN TYÖSSÄ

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Uskalletaan näyttää tunteita • Uskaltaa pyytää apua • Itseensä luottaminen 	Itseohjautuvuuden toteutuminen	<p style="text-align: center;">Henkilöstön omien tunteiden hallitseminen ja käsitteleminen työssä</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kyky tunnistaa omia tunteita • Mahdollisuuden näkeminen muutoksessa • Positiivisten tunteiden vahvistaminen 	Vahvuuksien hyödyntäminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Negatiivisten tunteiden lieventäminen • Epätietoisuuden sietäminen 	Voimavaralähtöinen työskentely	
<ul style="list-style-type: none"> • Aiemman kokemuksen reflektointi • Vanhasta luopuminen 	Uuden oppiminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintakulttuurin ja -tavan muuttaminen • Pehdytyksen ylläpitäminen 	Muutosvastarinnan hyväksyminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Vapaa-ajalla hyvien asioiden mieleen palauttaminen • Fyysisenkunnon ylläpitäminen • Rentoutuminen • Mielikuvaharjoitteiden tekeminen 	Voimaannuttavat tekijät vapaa-ajalla	
<ul style="list-style-type: none"> • Työtehtäviä liian paljon päällekkäin • Riittämättömyyden kokemus • Väsymys • Työtehtävien sekavuus ja hallinnan puute • Moniammatillisuuden vähäinen hyödyntäminen • Yhteistyön vähäinen tekeminen 	Kiireinen aikataulu	
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisesti sovittujen asioiden nopea muuttuminen 	Hyväksyä aikajänteen lyhyys	
<ul style="list-style-type: none"> • Avoin ja reilu suhde • Empaattisuus • Työntekijän ja esimiehen välinen työparityöskentely • Toisen tukeminen • Kieltäytyessä perustelujen ymmärtäminen 	Myötäeläminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Kysytään mielipidettä • Saa olla erimielitä ja puhua • Kuunnellaan toisia • Kysytään vapaaehtoisuutta • Annetaan palautetta • Reagoidaan tilanteisiin 	Palautteen hyödyntäminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Johtamisessa laaja-alainen näkemys • Moniammatillisuuteen ja yhteistyöhön tukeminen • Tietämys työnsisällöstä 	Olettamusten vähentäminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Töiden tasainen jakautuminen • Kehittämistehtäviin tasainen osallistuminen • Lepotaukojen pitäminen • Äkillisiin sairauspoissaoloihin tai muuhun henkilöstövajeeseen nopea reagoiminen 	Henkilöstöresurssit riittävät	

LIITE 5: TUNNEJOHTAMISTA EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Kannustaminen • Saman päämäärän saavuttaminen 	Henkinen tukeminen	<p>Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tunnejohtamisen kautta</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Taito hallita omia ja henkilöstön tunteita • Työntekijän ja esimiehen välillä on molemmin puolista tunteiden tunnistamista • Mieliänteet nähdään rikastuttavana tekijänä • Sallitaan erilaisia tunteita • Taito tulkita oikein sanatonta viestiä 	Tunneäly	
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen läsnäolon puute • Henkilöstön työhyvinvoinnin ja vertaistuen saamisen puute • Henkilöstön liiallinen työmäärä 	Viestinnän vaikuttavuus	<p>Henkilöstön hyvinvointia estävät tekijät</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kiire • Esimies ei kuuntele riittävästi • Palautetta ei ole annettu 	Kommunikointi tulokseton	
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen itsetuntemus on heikko • Henkilöstön johtamistaidot ovat heikot • Kyvyttömyys tulkita nonverbaalista eli sanatonta viestintää • Jyrkkiä vastalauseita on joskus annettu • Aikaisemmat negatiiviset kokemukset 	Tunneällyn eli ihmissuhdetaitojen puute	