



# Tunnejohtamisella aivohyvin- vointia

” Ja ystävällisyys – se on tärkeää.”

Leena Kouva

Laura Tyyskänen

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2023

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK  
Terveystieteiden edistäminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK  
Terveyden edistäminen

KOUVA, LEENA & TYYSKÄNEN, LAURA:  
Tunnejohtamisella aivohyvinvointia  
”Ja ystävällisyys – se on tärkeää.”

Opinnäytetyö 90 sivua, joista liitteitä 10 sivua  
Huhtikuu 2023

---

Tunteet ovat mukana kaikessa toiminnassa ja tunteilla on yhteys aivojen toiminnanohjaustoimintoihin. Opinnäytetyö on osa Kestävä Aivoterveys -hanketta ja toteutettiin yhteistyössä kahden yliopistollisen sairaalan kanssa. Tarkoituksena oli selvittää diagnostiikan lähijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia tunnejohtamisesta sekä tutkia, miten lähijohtajien tunnejohtaminen tukee työyhteisön aivohyvinvointia. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja lisätä ymmärrystä lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmistä ja niiden merkityksestä aivohyvinvoinnin tukemisessa. Tulosten perusteella voidaan kehittää lähijohtajien tunnejohtajuutta ja tukea työyhteisöjen aivohyvinvointia.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisia menetelmiä käyttäen. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla lähijohtajia (n = 9) yksilohaastatteluina etäyhteyksin Microsoft Teams -palvelun avulla. Haastateltavat rajattiin lähijohtajiin, jotka johtavat potilastyötä tekeviä hoitajia. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Aineistosta muodostui kaksi pääluokkaa, viisi yläluokkaa ja 14 alaluokkaa.

Tutkimustuloksista nousi esille, että tunnejohtaminen koettiin vieraaksi, mutta tärkeäksi osaksi johtamista. Lähijohtajien tunnejohtamista voidaan kuvata dialogisena vuorovaikutuksena ja tunnetoimijuuden toteuttamisena yhdessä työyhteisön kanssa. Tunnejohtamisen merkitys korostui muutos- ja poikkeustilanteiden aiheuttamissa tunnekuormitustilanteissa. Aikaisempaan tutkimustietoon perustuen tunnejohtamisen menetelmillä nähtiin yhteys tunneilmaston kehittämisessä positiivisempaan suuntaan ja työyhteisön aivohyvinvoinnin tukemiseen.

Tulosten perusteella jatkossa tulisi kiinnittää huomiota lähijohtajien mahdollisuuksien johtaa dialogisessa vuorovaikutuksessa ja kehittää työyhteisön tunnetoimijuutta sekä affektiivista ergonomiaa. Hoitotyön johtamisen käytänteissä on tarpeen tunnistaa tunnejohtaminen ja sisällyttää tunnejohtaminen osaksi johtamisen koulutusta. Tulevaisuuden työelämä edellyttää vielä runsasta hoitotieteellistä tutkimusta tunnejohtamisesta ja aivohyvinvoinnista.

---

Asiasanat: tunnejohtaminen, aivohyvinvointi, hoitotyön lähijohtaja

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's degree Programme in Health Promotion

KOUVA, LEENA & TYYSKÄNEN, LAURA:  
Emotional Leadership and Brain Well-Being  
"And Kindness – That Is Important."

Master's thesis 90 pages, appendices 10 pages  
April 2023

---

Emotions are essential in every part of work life. The objective of the thesis was to study emotional leadership methods that are used in diagnostic nursing and how an immediate nursing leader's emotional leadership supports brain well-being in work community. The study was commissioned by the Sustainable Brain Health Project, a multidisciplinary project coordinated by Tampere University of Applied Sciences.

The study was qualitative in nature and based on interviews with charge nurses (n = 9). Unstructured interviews were conducted using remote connections. The participants were selected based on their working field being in patient care. The data were analysed through qualitative content analysis.

The results show that emotional leadership as a concept was not quite known but the perceptions of it were positive. Charge nurses utilized emotional leadership methods as management tools but were not able to conceptualize it.

The findings imply that brain well-being in nursing community can be supported by the methods of emotional leadership. Special attention should be paid to a charge nurse's opportunities to use dialogic approach to interaction and to elaborate work communities' emotional agency and affective ergonomics. In addition, there is a significant role for emotional leadership in working life transformations.

---

Key words: emotional leadership, brain well-being, charge nurse

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	8
3	AIVOHYVINVOINTI JA TUNNEJOHTAMINEN.....	10
3.1	Aivohyvinvointi tunnetaitojen perusta .....	10
3.1.1	Tunteiden synty aivoissa .....	11
3.1.2	Tunteiden säätely .....	13
3.1.3	Tunteiden vaikutus toiminnanohjaukseen.....	14
3.1.4	Tunnekuormitus työssä .....	16
3.2	Tunnejohtaminen työyhteisön hyvinvoinnissa .....	17
3.2.1	Tunneäly.....	17
3.2.2	Tunnetoimijuus .....	18
3.2.3	Myötätunto ja empatia .....	19
3.2.4	Tunneilmaston johtaminen .....	20
3.3	Lähijohtaja lähellä ihmistä .....	22
4	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	24
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	25
5.1	Tiedonhaun toteutus .....	25
5.2	Laadullinen tutkimus .....	27
5.2.1	Avoin haastattelu yksilöhaastatteluina.....	29
5.2.2	Aineiston analyysi.....	30
6	TULOKSET .....	32
6.1	Tunnejohtaminen diagnostiikan lähijohtajien työssä .....	33
6.1.1	Lähijohtajien ymmärrys tunnejohtamisesta.....	33
6.1.2	Lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmiä.....	34
6.1.3	Johtaminen tunnekäsittelyä vaativassa tilanteessa .....	42
6.2	Työyhteisön tunnetaidot tunneilmastoa rakentamassa .....	47
6.2.1	Työyhteisön tunnetaidot .....	48
6.2.2	Kuormitustekijät tunnekuorman taustalla .....	53
7	POHDINTA .....	61
7.1	Tunnejohtaminen tukee aivohyvinvointia .....	61
7.1.1	Tunnejohtaminen osallistaa tunnetoimijuuteen.....	62
7.1.2	Muutoksessa johtaminen haastaa tunnejohtamiseen .....	64
7.1.3	Affektiivista ergonomiaa tunnejohtamisella.....	66
7.2	Luotettavuuden arviointi ja eettisyys .....	68
7.3	Jatkotutkimusta ja kehittämistyötä tarvitaan .....	71

7.4 Loppusanat .....	73
LÄHTEET .....	74
LIITTEET .....	81
Liite 1. Tiedonhaun tutkimuskysymyksen yksi hakuprosessi .....	81
Liite 2. Tiedonhaun tutkimuskysymyksen kaksi hakuprosessi .....	82
Liite 3. Tutkimustaulukko tunteiden johtaminen hoitotyössä .....	83
Liite 4. Aineistonhallintasuunnitelma .....	85
Liite 5. Tietosuojailmoitus.....	87
Liite 6. Avoin yksilöhaastattelu.....	88
Liite 7. Esimerkkitaulukko sisällönanalyysistä.....	89

## 1 JOHDANTO

Hoitotyön työyhteisöissä myllertää. Covid 19 -pandemia ja hoitoalan työtaistelu ovat herättäneet huolta, kiukkua ja pelkoakin. On koettu epäoikeudenmukaisuutta ja arvostamattomuutta, mutta yhtä lailla on tuettu työkaveria vaikeissa tilanteissa ja kannateltu yhteistä toivoa. Kaikki nämä tunteisiin liittyvät tilat syntyvät ja tapahtuvat aivoissa ja niillä on yhteys terveyteen ja hyvinvointiin. Eiheät aivot ja perustason kognitiiviset toiminnot luovat pohjan korkeammille kognitiivisille toiminnoille kuten tunteiden hyödyntämiselle (Hartikainen 2022), johon mielenkiintomme tässä opinnäytetyössä kohdistuu.

Aivohyvinvointi on edellytys työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Nykyinen työelämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia lisääntyvinä korkeamman kognitiivisen toiminnan tason työtehtävinä (Hartikainen 2022). Enenevien vaatimusten ja jatkuvien muutosten työelämässä pärjäämiseen tarvitaan aivotaitoja (brain skills) kuten tunneälyä, myötätuntoa, motivaatiota, itsesäätelyä ja kommunikaatiokykyä (Eyre ym. 2021, 1431) ja niitä ohjaavia toiminnanohjaustoimintoja (Hartikainen, Ogawa & Knight 2000). Tunnejohtamisen menetelmillä voidaan tukea aivohyvinvointia, kehittää tunneilmastoa ja parantaa työssä jaksamista. Lähijohtamisessa tunteiden tunnistamisella ja huomioimisella on työhyvinvointia lisäävä merkitys (Ashkanasy & Dorris 2017, 84).

Opinnäytetyö on osa Kestävä aivoterveys -hanketta ja on osittain suunniteltu yhdessä affektiivisen ergonomian -työryhmän kanssa. Lähijohtajien käsityksiä ja kokemuksia tarkastellaan osana työyhteisön tunnekulttuuria aivoterveiden edistämisen näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä kahden yliopistosairaalan kanssa ja opinnäytetyössä haastateltiin diagnostiikan lähijohtajia, jotka johtavat potilastyötä tekeviä hoitajia. Opinnäytetyössä keskitytään työyhteisössä esiintyvien tunteiden kohtaamiseen ja käsittelyyn sekä tarkastellaan lähijohtajien tunnejohtamisen merkitystä työyhteisön tunneilmaston ja henkilöstön aivohyvinvoinnin kannalta. Tunnejohtamisen aivohyvinvointia edistäviin ominaisuuksiin sisältyy useita termejä, jotka ovat melko tuntemattomia hoitotieteellisessä keskustelussa. Hoitotieteellistä tutkimusta tunnejohtamisesta ei ole saatavissa.

Tarkoituksena on selvittää diagnostiikan lähijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia tunnejohtamisesta sekä tutkia, miten lähijohtajien tunnejohtaminen tukee työyhteisön aivohyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa tietoa ja lisätä ymmärrystä lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmistä ja niiden merkityksestä aivohyvinvoinnin tukemisessa. Tulosten perusteella voidaan kehittää lähijohtajien tunnejohtajuutta ja tukea työyhteisöjen aivohyvinvointia.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut valtava oppimateriaali, jonka tuotoksen toivomme tarjoavan lukijoilleen oivalluksia työ- ja aivohyvinvoinnin edistämiseen. Pyrkimyksemme on ollut kunnioittaa avoimin haastatteluin saatua aineistoa ja kuvata ilmiötä lähijohtajan tunnejohtaminen fenomenologishermeneuttisella otteella. Näkökulma on tärkeä, koska opinnäytetyön tekijät ovat myös osa hoitotyön työyhteisöjen kulttuuria. Ymmärrämme työmme olevan kokemattomien tekijöiden tuotos tässä erittäin vaativassa tutkimuksen suunnassa, mutta ollaksemme uskollisia aineistolle koemme, että tämä tie oli oikea ratkaisu. Tavoitteena on olla osa työtä, jolla luodaan perustaa tunnejohtamisen menetelmien hyödyntämiselle työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäämällä ymmärrystä lähijohtajien johtamisen näkemyksistä, voimme havaita johtamisen kehittämisen kohteita. Kuten Miia Paakkanen (2022, 224) on todennut ”Sitä, mikä voidaan nimetä, voidaan johtaa.”

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Opinnäytetyömme on osa Tampereen ammattikorkeakoulun koordinoimaa Kestävä aivoterveys -hanketta (1.3.2020-31.8.2023). Hanke on rahoitettu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella. Hankkeen tavoitteena on kehittää toimintatapoja ja työvälineitä aivoterveysten, työhyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden edistämiseksi. Hankkeessa on mukana osatoteuttajina Tampereen korkeakoulusäätiö, Oulun ammattikorkeakoulu, Pirkanmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymä sekä Tays Käyttäytymisneurologian tutkimusyksikkö. (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.)

Hankkeessa tarkastellaan hyvinvointia täysin uudesta affektiivisen ergonomian näkökulmasta. Opinnäytetyön aiheen ideointiin, valintaan ja käsittelyyn on saatu tukea affektiivisen ergonomian työryhmästä. Hankkeen projektipäällikkö on ohjannut opinnäytetyömme ja yhdessä projektikoordinaattorin kanssa on työstyetty aiheen rajausta ja haastattelujen suunnittelua. Lisäksi osallistuimme affektiivisen ergonomian -työryhmän tapaamisiin. Saimme arvokasta tietoa ja oppia käsitteen määrittelyn prosessista ja seurasimme kokeneiden tutkijoiden työskentelyä hankkeen parissa.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä kahden suomalaisen yliopistollisen sairaalan diagnostiikan yksiköiden kanssa. Yksiköt valikoituivat opinnäytetyön tekemisen toimintaympäristöksi, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee diagnostiikalla ja diagnostiikan alalta tunnejohtamisen tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Yleisen käsityksen mukaan diagnostiikan hoitotyö ei sisällä voimakkaita tunteita, vaikka käytännössä hoitajat kohtaavat päivittäin voimakkaita tunteita ilosta ja helpotuksesta pelkoon, suruun ja ahdistukseen. Tämän vuoksi koemme tärkeäksi tuoda näkyväksi ja kehittää tunnejohtamista näissä vähän tutkituissa ympäristöissä.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä kahden eri sairaalan kanssa, jotta varmistettiin riittävä tutkimusaineisto. Näitä vastualueita yhdistää diagnostinen työnkuva sekä rakenteelliset ratkaisut. Haastatteluun kutsutut lähijohtajat johtavat hoitajia,



jotka tekevät diagnostista potilastyötä. Opinnäytetyössä haluttiin tarkastella tunnejohtamista potilastyötä johtavien kontekstissa. Lähijohtajat johtavat työtä maantieteellisesti laajalla alueella. Johdettavien työyhteisöjen etäisyydet vaihtelivat metreistä kymmeneen kilometriin. Osa johdettavasta työstä tapahtuu lähijohtajan lähellä ja osa kauempana, jopa toisessa kunnassa. Kaikki haastateltavat lähijohtajat työskentelivät tilanteessa, jossa taustalla oli poikkeustilanteet: Covid19 -pandemia ja hoitajien työtaistelutilanne.

### 3 AIVOHYVINVOINTI JA TUNNEJOHTAMINEN

#### 3.1 Aivohyvinvointi tunnetaitojen perusta

Suomen kansallisessa aivoterveysohjelmassa aivoterveys määritellään seuraavasti.

“Aivoterveys tarkoittaa kykyä sopeutua optimaalisesti ihmisen sisäisiin ja ulkoisiin olosuhteisiin kognitiivisten ja emotionaalisten vasteiden kautta läpi elämän. Aivoterveyttä voidaan mitata objektiivisesti – toisaalta aivoterveys on myös henkilön subjektiivinen kokemus omasta aivoterveystään. Aivoterveyteen vaikuttavat ja sitä määrittävät elinympäristö sekä biologiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät.” (Aejmelaus ym. 2023, 13.)

Aivoterveysohjelman asiantuntijaryhmä pitää ohjelman perustana ”aivoterveyttä dynaamisena tilana, jossa aivojen rakenne on eheää, toiminta tarkoituksenmukaista ja yksilön toimintakyky ja kokemus mielen voinnista on hyvä”. (Aejmelaus ym. 2023, 13.) Maailman terveysjärjestö WHO määrittää aivoterveiden aivotointojen sellaiseksi tilaksi, mikä mahdollistaa yksilön täyden elinaikaisen potentiaalin riippumatta siitä, onko yksilöllä aivosairautta tai ei (WHO n.d.). WHO:n määritelmään nojaten Aivoterveysohjelmassa todetaan lisäksi, että ”aivoterveiden edistäminen parantaa yksilön emotionaalista, kognitiivista ja sosiaalista toimintakykyä”. Aivojen korkeammat kognitiiviset toiminnot vastaavat toiminnanohjaustoiminnoista ja itsesäätelymenetelmistä. Kun aivoterveys on optimaalista, toimivat tunteiden säätely ja toiminnanohjaustoiminnot ihanteellisesti. (Hartikainen, Siiskonen & Ogawa 2012, 447–450; Hartikainen 2020.) Aivohyvinvointi (brain wellness) puolestaan mahdollistaa optimaalisen aivojen toiminnan, jota tarvitaan aivotaitojen toteuttamiseen. Aivohyvinvointiin kuuluu aivojen taloudellinen toiminta. Aivotaidot (brain skills) ovat kognition kokonaisuuksia, joista osa on tunnetaitoja tai niitä tukevia taitoja esimerkiksi tunneäly, myötätunto, motivaatio, itsesäätely ja kommunikaatiokyky. Näillä taidoilla on nykypäivän työelämän muutoksissa merkittävä rooli. (Eyre ym. 2021.)

### 3.1.1 Tunteiden synty aivoissa

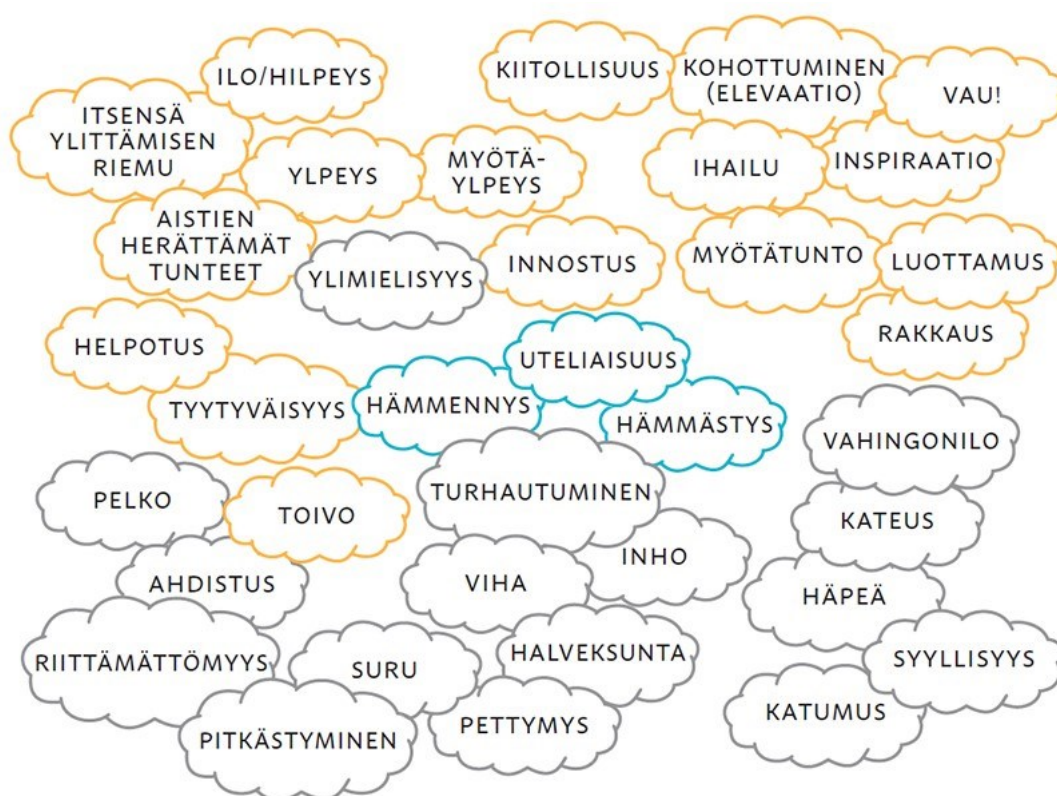
Kaikki kehon toiminnat saavat alkunsa aivoista. Aivojen toiminta on jatkuvaa ja kaikki ihmisen käyttäytyminen, ajattelu ja tunteet perustuvat hermosolujen yhteistyölle. (Nummenmaa 2019, 28; Paavilainen 2020, 39–49.) Aivot koostuvat iso- ja pikkuaivoista sekä aivorungosta (mm. Paavilainen 2020, 54–57). Pääosin isoaivojen syvissä osissa sijaitsee limbinen järjestelmä, joka on keskeinen järjestelmä tunteiden syntymisessä (Rantanen 2011; Paavilainen 2020, 248–250). Limbisen järjestelmään kuuluu manteliumake, jota on tutkittu paljon tärkeänä osana tunteiden säätelyä. Manteliumake toimii usein tietoisuuden ulkopuolella ja pystyy käsittelemään aistitiedon tunnesisältöä. Yhdessä limbisen järjestelmän kanssa manteliumake pystyy käynnistämään nopeasti autonomisen hermoston reaktioita. (Paavilainen 2020, 248–250.)

Aivokuoren suuret uurteet jakavat isoavivot lohkoihin, joista otsalohko säätelee aivojen syvien alueiden toimintaa ja otsalohkon aivokuoren assosiaatioalueet osallistuvat mm. muistitoimintojen, tarkkaavaisuuden ja tunteiden säätelyyn (Paavilainen 2020, 54–57). Myös manteliumake on yhteydessä tunteiden tahdonalaisen säätelyyn vaikuttaviin otsalohkojen etuosiin (Paavilainen 2020, 248–250). Aivojen syvät osat ja aivokuori yhdessä ohjailevat tunteita, mutta tunteiden hallinta tapahtuu erityisesti aivojen kuorikerroksessa. Tunteiden käsittely aivoissa tapahtuu eri tavoin ja eri osissa kuin ajattelu- ja havaitsemistoiminnot. (Rantanen 2011; Nummenmaa 2019, 36–37.) Tunteet syntyvät nopeasti ja tiedostamattomasti (Sato 2023, 23–34). Tunteet ja järki vaikuttavat ihmisten päätöksiin, joita tehdään päivittäin tuhansia. Järki ja tunteet toimivat tiiviissä yhteistyössä, mutta ovat aivojen tasolla erillisiä toimintoja. (Nummenmaa 2019, 24, 36–37.)

Tunteet perustuvat pääosin tunteita tunnistaviin mekanismeihin, motivaatiota sääteleviin järjestelmiin, kehollisia reaktioita tuottaviin ja seuraaviin järjestelmiin sekä tunnekokemuksia ja tunteiden säätelyä hoitaviin järjestelmiin (Nummenmaa 2019, 36–37). Tunteet ovat tärkeä osa ihmisen kykyä sopeutua ympäristöön (Paavilainen 2020, 234) ja tunteet liittyvät kaikkeen tiedon käsittelyyn (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 22). Tunteita on sekä positiivisia että negatiivisia ja molemmilla on merkitystä ihmisen toiminnan ja hyvinvoinnin kannalta. Usein

negatiivisia tunteita seuraa positiiviset tunteet ja negatiiviset tunteet vahvistavat positiivisten tunteiden kokemista. Ristiriitaisia tunteita herättävät tilanteet ovat usein merkityksellisiä (Rantanen ym. 2020, 42–43, 46).

Ihmislajille on ajan kuluessa muovaantuneet synnynnäiset perustunteet, joita ovat mielihyvä/ilo, suru, inho, viha, pelko ja hämmennys. (Nummenmaa 2019, 18; Paavilainen 2020, 234.) Lisäksi on lukuisia erilaisia perustunteiden muunnelmia (Nummenmaa 2019, 18). Kuvassa 1 on eritelty erilaisia tunteita. Tunteet on jaoteltu positiivisiin, negatiivisiin sekä tunteisiin, jotka voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Kuva perustuu tutkittuun tietoon ja sitä voi hyödyntää tunteiden tunnistamisessa ja tunteiden ymmärtämisessä ja käsittelemisessä. (Rantanen ym. 2020, 69–70.)



KUVA 1. Tunnekartta, johon on eritelty erilaisia tunteita (Rantanen ym. 2020, 69).

### 3.1.2 Tunteiden säätely

Tunteet syntyvät reaktiona tiettyyn ärsykkeeseen tai tilanteeseen (Paavilainen 2020, 234). Hermosolu siirtää tietoa joko sähköisesti tai kemiallisesti ja siihen tarvitaan paljon energiaa ja happea (Paavilainen 2020, 39–49). Tunteet sisältävät tietoa sekä energiaa (Rantanen 2013, 28; Paakkanen, Martela, Rantanen & Pessi 2017, 126; Rantanen ym. 2020, 28) ja ne säätelevät energiatasoa ja toimintaa, jolloin ihminen pystyy reagoimaan tunteen tuomaan tietoon. Energiaa lisääviä tunteita ovat muun muassa innostus, ylpeys, viha ja pelko, kun taas energiaa vähentäviä ovat muun muassa suru, häpeä ja tyytyväisyys. (Rantanen 2011; Rantanen ym. 2020, 28–32.) Tunteet vaikuttavat koko kehon toimintaan. Tunteet aiheuttavat aina jotain kehollisia reaktioita, joiden tarkoituksena on tehostaa tunteiden vaikutusta käyttäytymiseen. Tunteet näkyvät kasvojen ilmeissä, kehon asennoissa ja äänenpainoissa sekä aiheuttavat sydämen sykkeen, hengitystiheyden ja verenkierron muutoksia. Tunteisiin liittyvät kehon toiminnan reaktiot aiheutuvat autonomisen hermoston aktivoitumisesta sekä verenkiertoon erityyppisistä hormoneista. (Nummenmaa 2019, 131; Paavilainen 2020, 234–245.)

Tunteiden säätely sekä ajatusten ja tarkkaavaisuuden hallitseminen tapahtuu aivojen eri osissa. Aivokuoren säätelyjärjestelmät eivät aina pysty hillitsemään voimakkaita tunnereaktioita. Aivot pystyvät säätelemään verenkiertoaan tiettyjen hermosolujen tuottamien välittäjäaineiden avulla laajentamalla verisuoniaan ja lisäämällä verenvirtausta niille alueille, joiden hermosolut ovat aktiivisimmillaan ja toiminta on vilkasta. Tämä vaikuttaa esimerkiksi siihen, että voimakkaassa tunnereaktiossa järkiperäinen toiminta voi olla vaikeaa ja tunnereaktiot voivat purkautua raivokohtauksina tai romahtamisena. (Rantanen 2011; Nummenmaa 2019, 269; Paavilainen 2020, 39–49.)

Tunteita voi säädellä monin tavoin. Reaktiivinen tunteiden säätely tarkoittaa jo virinneen tunteen hillitsemistä tai voimistamista tilanteen vaatimusten tai omien päämäärien mukaan. Ennakoivalla tavalla pyritään vaikuttamaan tilanteeseen jo ennen sen kohtaamista. Tunteita voi säädellä myös siirtämällä tarkkaavaisuus pois tunteita herättävästä kohteesta tai arvioida tunteita herättävä tekijä uudel-

leen. Reaktiivinen tapa säädellä tunteita kuormittaa mieltä sekä kehoa ja vie energiaa muilta aivojen toiminnoilta. Rutiinit ja tavat helpottavat tunteiden hallintaa. (Nummenmaa 2019, 277–278, 280; Paavilainen 2020, 251–252.)

### **3.1.3 Tunteiden vaikutus toiminnanohjaukseen**

Aivojen kapasiteetti on huimaava, mutta rajallinen. Töissä pärjäämiseksi ja menestymiseksi tarvitaan aivotoimintojen toiminnanohjaus- ja tarkkaavaisuustoimintoja. Aivojen toiminnanohjaus vastaa yksilön tavoitteellisen toiminnan toteutumisesta yhdistämällä havainto-, liike- ja muistitoimintoja. On osoitettu, että aivoresurssit ohjautuvat siihen tarpeeseen, mikä on priorisointijärjestyksessä ensimmäisenä. Evoluutiosta johtuvista syistä aivot reagoivat ensimmäiseksi uhkaärsykeisiin. (Hartikainen ym. 2012.)

Tunteet vaikuttavat ongelmanratkaisukykyyn, päätöksentekoon, terveyteen, sosiaalisiin suhteisiin, motivaatioon ja kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Positiivisia tunteita kokevat pystyvät ratkomaan paremmin hankalia tehtäviä. (Rantanen ym. 2020, 30–34; Wenström 2020a; 64.) Tunteet vaikuttavat päätöksentekoon sekä automaattisesti että harkiten (Nummenmaa 2019, 25). Positiiviset tunteet mahdollistavat tehokkaamman, systemaattisemman, monipuolisemman ja huolellisemman päätöksenteon. Tunteilla on merkitystä myös tavoitteiden asettamisessa. Positiivisia tunteita kokevat asettavat usein korkeampia ja haastavampia tavoitteita kun taas ahdistuneena tavoitteet asetetaan mahdollisimman alas. Tavoitteiden takana on aina halu kokea tiettyjä tunteita. (Rantanen 2011; Rantanen ym. 2020, 30–34.) Tunteet vaikuttavat myös ajattelun nopeuteen sekä ajattelun laajuuteen. Yleisesti positiiviset tunteet saavat ihmiset ajattelemaan suurempia kokonaisuuksia ja taas negatiiviset tunteet aiheuttavat ajattelun kaventumista ja keskittymistä yksityiskohtiin. Tekemisen laatuun vaikuttaa myös tunteiden merkitys ajattelun joustavuudesta sekä syvällisyydestä. Positiiviset tunteet tekevät ajattelusta syvällisempää ja lisäävät ajattelun joustavuutta, kun taas negatiiviset tunteet tekevät ajattelusta jäykempää. Myönteiset tunteet parantavat sosiaalisia suhteita ja vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Rantanen 2011; Rantanen ym. 2020, 30–34; Wenström 2020a, 64.)

Affektiivisessä neurotieteessä on tutkittu tunteiden vaikutusta tarkkaavaisuuteen ja toiminnanohjaustoimintoihin aivotutkimuksen menetelmin. On osoitettu, että ihmisten tunnetoiminnat ovat globaalisti hyvin samankaltaisia ja että tunteiden taustalla vaikuttavat monimutkaiset hermostolliset mekanismit. Nämä hermostolliset mekanismit ohjaavat tunnetoimintoja samaan tapaan kuin esimerkiksi kognitiivisia toimintoja. (Nummenmaa 2022.) Vaikka tunteiden käsittely aivoissa tapahtuu eri tavoin ja eri osissa kuin ajattelu- ja havaitsemistoiminnot (Nummenmaa 2019, 36–37; Hartikainen 2022), voivat tunteet viedä resursseja ajattelu- ja havaitsemistoiminnoilta. Kun ihminen altistetaan uhkaärsykkeelle, mantelimumake aktivoituu ja aivojen toiminnan tasolla uhka asetetaan etusijalle muista toiminnista. Aivojen resurssit ohjautuvat uhan selvittämiseen ja siitä selviämiseen. Tämä häiritsee tarkkaavaisuutta, päätöksentekokykyä ja kokonaisuuksien hahmottamista. Uhkaärsykkeiden on osoitettu myös vahvistavan impulsiivista toimintaa. Toistuva uhkaärsyke voi saada ihmisen reagoimaan impulsiivisemmin kuin neutraalissa tilanteessa. Neurotieteellisissä koeasetelmissä uhkaärsykkeet ovat hämähäkin tai käärmeen kuvia tai koeasetelmalla aiheutettuja häviämisen kokemuksia. Työyhteisössä uhkaärsykeitä voivat olla työpaikkakiusaaminen, työsuhteeseen liittyvät epävarmuustekijät kuten pätkätyö tai organisaatiomuutokset. Vaikuttamalla työelämässä vallitseviin uhkaärsykkeisiin vapautetaan aivotoimintojen resursseja. (Hartikainen ym. 2000.)

Mantelimumake toimii tunteiden prosessointikeskuksena. On osoitettu, että mantelimumakkeessa nopeasti ja tiedostamatta tapahtuvat arviointiprosessit ja niiden aiheuttamat tunteet voivat antaa hyödyllistä tietoa sosiaalisissa, tunnepitoisissa tilanteissa. Päätöksenteon ja toiminnanohjauksen kannalta subkortikaalinen viestiketju näköhermoista mantelimumakkeeseen on keskeinen. (Sato 2023, 23–34.) Toiminnanohjaustoimintoja tarvitaan tunnepitoisissa, uusissa, haastavissa ja muuttuvissa tilanteissa sekä moniajaja, aloitekykyä, itsesäätelyä, joustavuutta ja virheiden korjaamista vaativissa tehtävissä (Hartikainen 2022).

### 3.1.4 Tunnekuormitus työssä

Aivojen kuormitusta on tutkittu kognitiivisesti kuormittavissa työtilanteissa. Kognitiivisen kuormituksen vaikutukset aivokemiaan sekä tiedonkäsittelytoimintoihin näytettiin toteen Wiehlerin (2022) tutkimusryhmän tutkimuksessa. Vaativa kognitiivinen työ lisäsi välittäjäaine glutamaatin pitoisuutta aivoissa ja päätöksentekoa mittaavissa tehtävissä oli osoitettavissa lyhytjänteisyyttä. Affektiivisen neurotieteen tutkijoiden oletus on, että samantapainen vaikutus on affektiivisellä kuormituksella aivotoimintoihin (Hartikainen 2022).

Nummenmaan (2022) mukaan ”Tunteet ovat elämän keskeisimpiä puolustusmekanismeja, aivoissa eräänlainen primitiivinen puolustusälykkyys.” Tunnekuormituksen herättämällä tunteilla on hyvinvointia turvaava tavoite. Tunteet eivät ole homeostaattinen mekanismi, vaan ne toimivat allostaasin keinoin. Allostaasi on elimistön prosessi, jossa hermostollinen tai endokriininen mekanismi aiheuttaa elimistössä epätasapainon, josta seuraa tunne. Tunne saa ihmisen toimimaan ennakoivasti viestinsä mukaisesti pyrkien tasapainoon elimistössä. (Nummenmaa 2022.) Tunteiden viestit syntyvät ärsykkeistä tiedostamattomasti. Tunteet kuuluvat ihmisyyteen ja tunteilla voi olla merkityksellinen viesti hyvinvoinnista. Mantelitumake havaitsee ärsykkeet ja prosessoi niistä syntyneitä tunteita jo ennen kuin tunne välttämättä näkyy toimintana. (Sato 2023, 29–31, 34.) Keskeinen tunnekuormitukseen vaikuttamisen menetelmä on ennalta ehkäisevä toiminta. On keskeistä tunnistaa ärsykkeet työpaikalla, joihin vaikuttamalla voidaan vähentää työntekijöiden altistumista negatiiviselle tunnekuormalle (Nummenmaa 2022) ja terveysriskejä sisältävälle allostaattiselle kuormitukselle (Hintsala, Honkalampi & Flinck 2019, 1962).

Affektiivinen ergonomia liittyy emotionaalisen hyvinvointiin, tunnekulttuuriin, arvoihin ja eettiseen kuormitukseen. Affektiivinen neurotiede, jonka tuottamaan tietoon affektiivinen ergonomia perustuu, on tutkinut tunteiden hermostollista perustaa jo vuodesta 1990 lähtien. Affektiivinen neurotiede luo tieteellistä perustaa affektiiviselle ergonomialle. Affektiivisen ergonomian tavoitteena on optimoida aivohyvinvointia ja tukea työtehoa vähentäen turhaa, liiallista ja haitallista tunne-



kuormitusta, ottaen huomioon aivojen tunnetoimintojen reunaehdot ja hyödynnäen positiivisia tunteita. Kun affektiivinen ergonomia on kunnossa, vapautuu aivokapasiteettia työn tekemisen tehtäviin ja motivaation ylläpitämiseen ja tukemiseen. Positiiviset tunteet tukevat yhteistyön tekemistä ja luovuutta. (Hartikainen 2022.) Tunteet ovat osa affektiivista ergonomiaa.

### **3.2 Tunnejohtaminen työyhteisön hyvinvoinnissa**

Kaplanin ym. (2014) kehittämää tunnejohtajuutta kuvaavaa mallia on hyödynnetty tutkimuksissa, joissa tunnejohtajuutta on määritelty. Kaplanin ym. (2014) määritelmä tunnejohtajuudesta perustuu liiketaloudellisille tavoitteille kuten muu-kin aiempi tunnejohtajuuteen liittyvä tutkimus. Hoitotieteessä ei ole tunnistettu eikä määritelty käsitettä tunnejohtajuus. Muutosjohtamista väitöskirjassaan tutkinut Vuorinen (2008) sivuaa tunnejohtamisen teemoja tarkastelemalla tunneälykstä johtamista. Tunnejohtajuutta on tutkittu Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen Toimijuusjohtaminen ja tunteet työssä- hankkeessa 2018–2020. Osana hanketta toteutettiin Esimiehen tunnejohtaminen sosiaali- ja terveystieteen organisaatiossa – Kohti inhimillisempää johtajuutta Kasvatustieteen pro gradu – tutkielma, jossa Kaplanin ym. (2014) mallia hyödynnettiin. Suomalaisessa tutkimuskentässä tunnejohtajuutta tarkasteltiin ensimmäistä kertaa hyvinvointinäkökulmasta. Hytösen ja Kyöstillän tutkielmassa tunnejohtajuudessa tunnistetaan keskeisesti terveyteen vaikuttava yhteys ja ymmärryksessä tunnejohtajuudesta on löydettävissä yhteyksiä transformationaaliseen ja arvostavaan johtamiseen. Tunnejohtajuus määritelmän lähtökohtana oli yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi. Tunteiden käsittely työyhteisössä on koko henkilöstön yhteinen asia ja vaikuttavissa niin työntekijän kuin esihenkilön keinoin. (Hytönen & Kyöstillä 2021, 23–26.)

#### **3.2.1 Tunneäly**

Johtaakseen tunteita on kyettävä käsittelemään omia tunteita ja kohtaamaan muiden tunteita. Tämä edellyttää tunneälytaitoja. (Rantanen 2011.) Tunneäly on

määritelty aiemmissa tutkimuksissa joko yksilöön liittyvänä ominaisuutena tai opittavana ja kehitettävänä taitona (Hökkä ym. 2020b, 71). Useassa tunneälyä ja johtajuutta tarkastelevassa julkaisussa tieto perustetaan Golemanin 1997 määrittelemään tunneälykkääseen johtamiseen. Opinnäytetyössämme teimme valinnan painottaen uudempaa tietoa tunneälyn määrittelemisessä. Tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa, ymmärtää ja käsitellä tunteita rakentavasti (Rantanen 2011; Rantanen ym. 2020, 19). Tunneäly sisältää tunneälytaitoja kuten tunnetietoisuutta, itsetuntemusta, joustavuutta ja empatiaa. Keskeinen ajatus tunneälyajattelussa on, että toiminta tehostuu ja parantuu monella tavalla, mikäli tunnistetaan ja käsitellään omat tunteet ja ymmärretään muiden tunteita. (Rantanen 2011.) Useissa kansainvälisissä hoitotieteellisissä tutkimuksissa on tunneälyn kehittämisellä tunnistettu yhteys työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden vahvistamisessa. (Sharif ym. 2013, 141–148; Li ym. 2021a, 1–10; Li ym. 2021b, 1778-1787; Maillet & Read 2021, 847–858). Tunneälyyn liittyvä tutkimus on psykososiaaliseen kuormitukseen liittyvän tutkimuksen kanssa ainoita tunteisiin liittyvää tutkimusta hoitotieteessä.

### **3.2.2 Tunnetoimijuus**

Tunnetoimijuus on ilmiö, johon sisältyvät tunteet ja toimijuus. Tunnetoimijuuteen liittyy tietoisuus, ymmärrys ja taito tunteista sekä toiminnalla vaikuttaminen yhteisössä vallitseviin tunteisiin. Tunto-hankkeessa 2019 määriteltiin tunnetoimijuus ”tunteiden tiedostamiseksi, ymmärtämiseksi ja huomioonottamiseksi sekä tunteisiin vaikuttamiseksi organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa”. Osa hankkeen tutkimuksesta toteutettiin hoitotyön yksikössä ja tuloksissa osoitettiin tunnetoimijuuden yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Kun tunnetoimijalla on tunteisiin liittyvää osaamista ja hän pystyy vaikuttamaan tunteisiin työpäivällä, on tunneilmaston muuttaminen mahdollista. Tunnetoimijuudessa ei löytynyt merkittävää eroa, oliko kyseessä työntekijä- tai esihenkilötoimija, mutta esihenkilöiden tunnetoimijuuden vahvistaminen edisti työhyvinvointia. Tunnetoimijuutta voi oppia ja sitä voidaan eri menetelmin vahvistaa yksilöiden osaamisena. (mm. Hökkä ym. 2020a, 13; Hökkä ym. 2020b, 73; Hökkä, Vähäsantanen & Ikävalko 2022.)

Tunnetoimijuus on tunnetaitoja kuten tunteiden huomioimista ja sanoittamista sekä tunteisiin vaikuttamista esimerkiksi positiivisten tunteiden vahvistamista ja negatiivisten tunteiden käsittelyä sekä tunneilmaston rakentamista. Tunnetoimijuus voi näkyä esimerkiksi runsaampina tunneilmaisuuina vuorovaikutustilanteissa. (Paloniemi ym. 2020, 129–133.) Tunnetoimijuuden yhteys tunneilmastoon vaikuttamiseen liittyy tunteiden huomioimiseen, rakentavaan tunnekeskusteluun, erilaisten tunteiden sallimiseen ja monipuoliseen tunteiden ilmaisemiseen (Hökkä ym. 2020b; Hökkä ym. 2022). Tunneälytaidot ovat tunnetaitoja, jotka luovat tunnetoimijuutta (Hökkä ym. 2020a). Organisaatiotutkimuksessa on osoitettu tunteiden huomioimisella olevan myönteinen yhteys niin työntekijöiden kuin työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Työorganisaatioiden tehokkuuden on myös osoitettu paranevan. (Fredrickson 2000; Ashkanasy & Dorris 2017.)

### **3.2.3 Myötätunto ja empatia**

Myötätunto on prosessi, joka koostuu tietoisuudesta tunnistaa tunnetila, eläytyä tunteeseen ja myötäelämisen toiminnasta ja teoista. Myötätunto vahvistaa onnellisuutta, mielihyvää ja iloa, merkityksellisyyttä, terveyttä, hyvinvointia, sosiaalisia suhteita ja sidoksisuutta, kyvykkyyttä ja luovuutta sekä energisyyttä. (Pessi & Martela 2017, 14, 23.) Myötätunto koetaan usein kärsimyksessä myötäelämiseksi (Pessi & Martela 2017, 17). CoPassion -tutkimusryhmä on määritellyt myötäinto käsitettä, mikä tarkoittaa tunteissa ja innostuksessa myötäelämistä. Myötäinto koostuu samoista tekijöistä kuin myötätuntokin eli tietoisuudesta, tunteesta ja teoista. Myötätunto ja myötäinto ovat ihmisyyden jakamista. (Pessi ym. 2017, 61; Pessi & Martela 2017, 17.)

Myötätunnon keskeinen lähikäsite on empatia. Myötätunto ja empatia eroavat siten, että empatia on tunneyhteyttä, kun taas myötätunto sisältää myös toimintaa. (Pessi & Martela 2017, 14.) Empatian perustana on kahden ihmisen tunteet ja se mahdollistaa toisten tunteisiin eläytymisen, mikäli toisen kehon tunneilmaisuja ei pysty havainnoimaan. Empatiajärjestelmän avulla voimme kokea toisten ihmisten

kokemia mielen ja kehon reaktioita. Empatia ohjaa vahvasti ihmisen käyttäytymistä ja se parantaa empatian kohteen hyvinvointia. Empatialla on mahdollista vedota ihmisiin ja yrittää vaikuttaa heidän päätöksiinsä. Kahden erilaisesti tuntevan ihmisen kohtaamisessa empatia voi alkaa virittää tunnetajuutta kumman tahansa puolelle. (Nummenmaa 2019, 140–150.)

### **3.2.4 Tunneilmaston johtaminen**

Tunneilmasto koostuu henkilöstön yhteisesti jakamista käsityksistä työympäristöstä, siitä minkälaisia tunteita työyhteisössä koetaan, miten tapahtumia tulkitaan ja miten niistä puhutaan (Wenström 2020a, 67). Organisaation tunneilmasto rakentuu sen jäsenten kokemille tunteille suhteessa työhönsä, kollegoihinsa ja organisaatioonsa. Organisaation tunneilmaston johtaminen vaatii ponnistelua. Negatiiviset tunteet ovat paljon näkyvämpiä kuin positiiviset, jolloin ajaudutaan herkästi negatiivisten tunteiden alle. Tunneilmaston kehittäminen vaatii aktiivista toimintaa, negatiivisuuden kohtaamista rakentavasti ja positiivisen ilmapiirin kehittämistä järjestelmällisesti. (Rantanen 2013, 162–164.) Työyhteisön toimiva tunneilmasto edistää työhyvinvointia, mahdollistaa yksilöiden paremman suoriutumisen työssä ja on edellytys työssä menestymiselle (Rantanen 2013, 162–164; Juuti & Salmi 2014; Ashkanasy & Dorris 2017; Wenström 2020a). Tunneilmaston kehittäminen lisää työyhteisön tehokkuutta (Rantanen 2013, 162–164).

Tunteilla on ominaisuus tarttua. Tunteet ovat viestituoja ja ihmiset pystyvät samaistumaan toisten tunteisiin. Kun negatiivinen tunne tulee kohdatuksi ja sen viesti ymmärretyksi, tunne laantuu. Positiiviset tunteet taas voimistuvat ja leviävät, kun ne kohdataan ja jaetaan toisten kanssa. (Nummenmaa 2019, 133; Wenström 2020a, 66.) Positiiviset tunteet ryhmässä parantavat mielialaa ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nauraminen vapauttaa rentouttavia ja rauhoittavia endorfiineja. Myös negatiiviset tunteet tarttuvat. Kaikkien tunteiden tarttuminen vaikuttaa positiivisesti sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tunteiden osalta samalle tunnetajuudelle virittyminen kertoo onnistuneesta vuorovaikutuksesta. (Nummenmaa 2019, 133–137.) Tunneilmasto rakentuu vuorovaikutuksessa.

Hoitotyössä johtamisen tutkimuksia, joita yhdistää humanistinen ihmiskäsitys, on ulkomaalaisessa tutkimuksessa tehty transformationalisesta johtamisesta (Keisu ym. 2018; Almost 2020) ja kotimaisessa tutkimuksessa arvostavasta johtamisesta (Harmoinen 2014; Siren, Roos, Harmoinen & Suominen 2015; Hyytiäinen ym. 2015). Arvostava johtaminen mahdollistaa tasavertaisen kohtaamisen, toisten huomioimisen ja kuuntelun sekä arvostuksellisuuden kokemisen (Harmoinen 2014, 45). Arvostavan johtamisen lähikäsitteiksi on esitetty eettinen johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen (Harmoinen 2014, 30–32). Saksalaisessa sairaalaympäristössä on tutkittu hoitotyön lähijohtajien käsityksiä johtamisen vaikutuksesta hoitajien stressin vähentämiseen (Tsarouha ym. 2021) ja kansainvälisen kirjallisuuskatsauksessa johtamisen menetelmillä on todettu yhteys hoitajien hyvinvointiin (Pousa & Lucca 2021).

Viimeisimpiä hoitotyön lähijohtamisen tutkimuksia on Räsänen (2022) väitöskirja, jossa hän tutkii dialogista johtajuutta lähijohtajien kompetenssien kehittäjänä. Hoitotyön lähijohtajien kompetenssi rakentuu koulutuksen, kokemuksen ja persoonallisuuden kehityksen myötä ja kompetenssi näkyy lähijohtamisessa dialogisena johtamisena vuorovaikutuksessa, lojaaliudessa ja luottamuksessa työyhteisön sisällä. (Räsänen 2022.) Räsänen (2022) ja Syvänen ym. (2015) ovat tutkimuksissaan mukailleet Isaacsin (1999, 2001) määrittämän dialogisuuden periaatteita. Määritelmän mukaan dialoginen johtaminen perustuu keskusteluun, kuunteluun, keskinäisen arvostuksen osoittamiseen sekä omien näkemysten laajentamiseen. Dialogisessa johtamisessa on viitteitä transformationalisesta, palvelevasta sekä arvostavasta johtamisesta. (Syvänen ym. 2015; Räsänen 2022.) Dialoginen johtaminen näkyy aktiivisena eli läsnä olevana kuuntelemisena ja keskusteluna. Dialogisuuden käyttämisen johtamisessa nähtiin auttavan ristiriitailanteiden ratkaisemisessa tekemällä asioita näkyviksi ja toteuttamalla avoimuutta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutuksessa näkyy toisten kunnioitus ja toisten näkemysten ymmärtäminen. Dialogisella johtamisella nähtiin yhteys toisen ihmisen arvostamisen vahvistumiseen. (Räsänen 2022.)

Uusimpia johtamisen suuntauksia on positiivinen johtaminen, joka perustuu positiivisen psykologian teoriaan. Positiivista johtamista on Suomessa vuosien ajan

tutkinut filosofian tohtori Sanna Wenström. Positiivisen johtamisen tutkimusta voidaan hyödyntää yhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseen. Positiivisen johtamisen menetelmin, käytäntein ja voimavaroin voidaan tukea työyhteisön jäseniä kukoistamaan työssä, innostumaan työstä ja kokemaan työn imua. (Wenström, Uusiautti & Määttä 2018.) Positiivisessa johtamisessa on piirteitä transformaationaalista, autenttista, palvelevasta, henkisestä ja eettisestä johtamisen muodosta. Positiivisen psykologian tutkimuskohteina ovat ilmiöt ja asiat, jotka edistävät yksilöiden sekä yhteisöjen kukoistamista. Keskeisiä tekijöitä ovat myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien huomioiminen ja hyvinvoinnin edistäminen. Keskeisiä käsitteitä voidaan esitellä myös Seligmanin (2011) luoman PERMA- mallin mukaisesti: myönteisyys, uppoutuminen, ihmissuhteet, merkityksellisyys, aikaansaaminen ja elinvoimaisuus. Tutkimuksen kohteina ovat mm. elämän merkityksellisyys, myötätunto, innostus, resilienssi, sisu, työn imu. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Enäkoski & Salmi 2019.) Positiiviseen johtamiseen liittyvällä positiivisten tunteiden voiman tunnistamisella näemme viitekehyydessämme yhteyden affektiivisen ergonomian tukemiseen työyhteisöissä.

### **3.3 Lähijohtaja lähellä ihmistä**

Professori Riitta Viitala (2012) toi esiin käsitteen lähijohtajuus ”ihmisistä kiinnostunut, ihmisen lähellä tapahtuva johtaminen”. Viitala käytti käsitettä lähijohtaja lähiesihenkilön sijasta. Viitala (2002) on tutkinut ihmisten johtamista osaamisen johtamisen näkökulmasta ja väitöskirjansa jälkeen hän käyttää käsitettä lähijohtaja. Räsänen (2022) tutki väitöskirjassaan hoitotyön lähijohtajuutta (front-line management) terveydenhuollon kontekstissa ja käyttää käsitettä lähijohtaja johtajista, jotka johtavat kliinisen työn ympäristöissä, ja joiden nimike voi olla esimerkiksi osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja.

Valitsimme käyttää työssämme käsitettä lähijohtaja Viitalan ja Räsänen tekemän tutkimustyön viitekehyydessä sen kuvaavuuden vuoksi. Kiinnostuksen kohteena on lähijohtajan näkemykset ja kokemukset tunnejohtamisesta, joka tapahtuu kliinisen työn ympäristössä lähijohtajan ja työyhteisön sekä yksilöiden

välisessä vuorovaikutuksessa. Lähijohtaminen kuvaa tunnejohtamiselle keskeistä ominaisuutta: ihmisen lähellä tapahtuvia johtamisen toimintoja. Ymmärryksemme mukaan lähijohtajuus kuvaa myös tunteisiin liitettävissä olevaa henkilökohtaisuutta lähiesihenkilöyttä paremmin. Lähijohtamiseen liittyy tunteisiin liittyvän johtamisen kompetenssi, joka kehittyy koulutuksen, kokemuksen ja persoonallisuuden kehittymisen myötä (Räsänen 2022, 52–53). Työmme tuloksissa korostuu lähellä johtamisen merkitys, joten käyttämällä käsitettä lähijohtaja painotamme haastateltaviemme työn kuvassa siihen liittyviä elementtejä.

#### 4 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää diagnostiikan lähijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia tunnejohtamisesta sekä tutkia, miten lähijohtajien tunnejohtaminen tukee aivohyvinvointia.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja lisätä ymmärrystä lähijohtajien tunnejohtamismenetelmistä ja niiden merkityksestä aivohyvinvoinnin tukemiseen. Tulosten perusteella voidaan kehittää lähijohtajien tunnejohtajuutta ja työyhteisön aivohyvinvoinnin tukemista.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia näkemyksiä ja kokemuksia lähijohtajilla on tunnejohtamisesta?
2. Miten lähijohtajien tunnejohtaminen tukee aivohyvinvointia?



## 5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Tiedonhaun toteutus

Opinnäytetyön alkuvaiheessa teimme kirjallisuuskatsausta syventääksemme omaa esiymmärrystämme tutkimusaiheesta ja saadaksemme selville, mitä tutkimusaiheestamme jo tiedetään. Teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi tiedon hakua varten tutkimuskysymykset muodostettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä tukevien PICO- kysymysten avulla (taulukko 1).

TAULUKKO 1. PICO -tutkimuskysymysten hahmottelu.

P tutkimusryhmä	Esihenkilöstö
I mielenkiinnon kohde	Tunteiden aivovaikutukset Käsitykset tunnejohtamisesta
Co konteksti, lopputulos	Työyhteisön aivohyvinvointi

Tiedonhaun tutkimuskysymyksiä muodostui kaksi:

1. Miten tunteet vaikuttavat aivohyvinvointiin?
2. Millaista on tunnejohtaminen hoitotyössä?

Opinnäytetyön viitekehyksen rakentamiseksi tiedonhaussa käytettiin Cinahl, Medic, Academic Search Ultimate EBSCO, Nursing & Allied Health Database (ProQuest) ProQuest ja Medic -tietokantoja. Tiedonhauk tehtiin jakamalla aiheet tunteisiin liittyvään hakuun (taulukko 2) ja johtamiseen liittyvään hakuun (taulukko 3). Johtamisen tiedonhaussa käytettiin hakulausekkeita, joita muokattiin hakuohjelman mukaisesti ottaen jatkuvasti huomioon tiedon haun tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja keskeiset käsitteet.

TAULUKKO 2. Hakulausekkeet tiedonhaun tutkimuskysymykseen yksi.

Cinahl	emotio* AND "emotional intelligence" AND "well-being"
Medic	tunne* AND johtaminen tunneäly

EBSCO	emotio* AND "emotional intelligence" AND nurs* AND "well-being" NOT student* emotio* AND "emotional intelligence" AND nurs* NOT student*
ProQuest	emotio* AND "emotional intelligence" AND nurs* AND "well-being" NOT student*

TAULUKKO 3. Hakulausekkeet tiedonhaun tutkimuskysymykseen kaksi.

Cinahl	nurs* AND (leadership OR management) AND (well-being at work OR job satisfaction)
Medic	Hoitotyö AND johtaminen
EBSCO	Nursing AND leadership OR management AND well-being at work OR job satisfaction Nursing AND leadership OR management AND well-being at work OR wellbeing at work
ProQuest	Nursing AND leadership OR management AND well-being at work OR wellbeing at work emotion* AND leadership and management nursing AND "well-being at work"

Tiedonhaussa pyrittiin säilyttämään näkökulma aivohyvinvointia edistävissä hyvinvoinnin osatekijöissä. Poissulkukriteereinä käytettiin vertaisarviointia, koko tekstin ja tiivistelmän saatavuutta, suomen ja englannin kieltä, kymmenen vuoden julkaisuaikaväliä ja lähteiden luotettavuutta. Ennen tarkempaa tarkastelua tutkimuksia poissuljettiin otsikoinnin, asiasanojen ja hakuohjelman lyhyen esittelyn perusteella. Tarkasteluvaiheessa tutkimukset valikoituivat tiivistelmän ja tutkimuskysymysten perusteella. Lehtijulkaisut tarkistettiin Julkaisufoorumi -ohjelmassa. Lähteiksi hyväksyttiin tasot 1, 2 ja 3. Tunnejohtamista hoitotyössä on tutkittu vähäisesti, joten tiedonhaku täydennettiin Kestävä Aivoterveys -hankkeen affektiivisen ergonomian työryhmän asiantuntijoiden esiin tuomilla lähteillä ja helmen kasvatus -menetelmällä. Tiedonhaussa on hyödynnetty systemaattista otetta, mutta opinnäytetyön viitekehys kirjoitettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauk-

sen mukaisesti. Hyödynsimme tiedonhaussa myös Tampereen yliopiston kirjaston informaattikkoa. Pohdimme hakusanoja sekä hakulausekkeita ja teimme tietokantahakuja yhdessä varmistuaksemme luotettavasta hakutuloksesta.

Viitekehukseen tarkasteltavaksi valikoitui yhteensä 25 tutkimusta. Tiedonhaun valintaprosessi on kuvattu liitteessä 1 ja liitteessä 2. Tutkimuksiin tutustuttiin analyttisesti ja lopulliseen viitekehukseen sisällytettiin useita tutkimuksia hoitotieteen ulkopuolelta. Tutkimustaulukkoon (liite 3) kerättiin tunteiden johtamiseen ja tunteisiin liittyvään hyvinvointiin kohdentuneet tutkimukset, jotka on toteutettu hoitotyön kontekstissa. Näitä tutkimuksia löydettiin vain kahdeksan. Etelä-Koreassa toteutettu tutkimus *“Effect of Nurses’ Job Stress on Job Satisfaction: Mediating Effect of Head Nurses’ Emotional Leadership Perceived by Nurses”* tuki tiivistelmänsä perusteella viitekehystä täsmällisesti, mutta tutkimus oli suljettava pois, koska koko työ oli saatavissa vain koreaksi. Työn luotettavuutta ei voitu riittävästi arvioida, mutta oli huomattavaa, että tiivistelmän perusteella Etelä-Koreassa on tutkitusti todettu hoitotyön johtajien tunnejohtamisen vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin. Valittujen tutkimusten sopivuutta suomalaiseen kontekstiin pohdittiin mm. kiinalaisten ja yhdysvaltalaisien tutkimusten kohdalla sekä testattiin rajaamista vain eurooppalaisiin tutkimuksiin. Rajausta ei suoritettu, koska opinnäytetyön viitekehyksessä olennaista on positiivinen johtaminen, jonka perusta on luotu yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa. Myös kiinalaiset tutkimukset säilytettiin mukana, koska tutkimusten sisältö vastasi tiedonhaun kysymyksiin ja tutkimukset arvioitiin päteviksi. Tiedonhaun lopputuloksena voidaan todeta, että tutkimusta hoitotyön ympäristöissä tunnejohtamisesta on tehty erittäin niukasti.

## 5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on laaja, useita menetelmiä sisältävä tutkimuksen tekemisen tapa, jossa kiinnostus kohdistuu ihmisen ymmärtämiseen. Terveystieteellisestä näkökulmasta tutkimuksella tavoitellaan aina väestön terveyden edistämistä (Kylmä & Juvakka 2007). Tähän tutkimukseen valittiin laadulliset menetelmät, koska kiinnostuksen kohteena on tunnejohtamisen ilmiö lähijohtajien ym-

märtämänä. Laadullisin menetelmin pyritään ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen. Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella lähijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia. Lähestymistapa oli fenomenologinen. Haluttiin selvittää, miten lähijohtajat ymmärtävät tunnejohtamisen ympäristössä, jossa itse vaikuttavat. Mitä merkityksiä lähijohtajat antavat tunnejohtamiselle ja mitä aivohyvinvointia edistäviä tarkoituksia tunnejohtaminen palvelee. Samalla ymmärrettiin, että opinnäytetyön tekijät ovat osa hoitotyön maailmaa. (Laine 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020.) Toisella tekijöistä on kokemusta diagnostiikan työstä ja toisella lähijohtajana toimimisesta.

Aineistonkeruu toteutettiin lähijohtajien yksilöhaastatteluina etäyhteyksin Microsoft Teams -ohjelmalla. Aineistonhallintasuunnitelma on esitetty liitteessä 4. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistuvilta pyydettiin haastattelun alussa suulliset suostumukset tutkimukseen osallistumisesta. Suostumukset perustuivat kirjalliseen suostumuslomakkeeseen, johon osallistujat olivat saaneet tutustua etukäteen. Suostumukset tallentuivat osaksi haastatteluaineistoa. Tietosuojailmoitus on liitteenä 5.

Haastateltavat (n=9) rajattiin henkilöihin, jotka johtavat potilastyötä tekeviä hoitajia. Rajaus tehtiin, jotta haastateltavien toimintaympäristössä on riittävästi samankaltaisuuksia. Potilastyössä työskentelevien työntekijöiden vuorovaikutussuhteet, joissa tunteita ilmenee, sisältävät koti- ja työyhteisöjen lisäksi työn kohteen kanssa muodostuvan vuorovaikutuksen. Haastattelun keskiössä säilytettiin työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ilmenevät tunteet, vaikka tunteiden taustavaikuttajat löytyisivät koti- tai potilaskontaktisuhteista. Haastateltavien työkokemus vaihteli seitsemän kuukauden ja 20 vuoden välillä. Kaikilla haastatelluista oli substanssiosaamista ja työkokemusta johtamastaan hoitotyöstä. Koulutustausta oli ylempi AMK- tutkinto ja/tai maisteriopinnot. Haastateltavissa oli osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Johdettujen työyhteisöjen koko vaihteli noin 10 henkilöstä vajaaseen 70 henkilöön, ja useammalla lähijohtajalla johdettavat työskentelivät osittain eri toimipisteissä, jopa eri kunnassa.

### 5.2.1 Avoin haastattelu yksilöhaastatteluina

Tutkimusmenetelmät valittiin vastaamaan tutkittavan ilmiön perusrakennetta. Ilmiönä lähijohtajan tunnejohtaminen työyhteisössä sisältää merkityksiä, joita halettiin saada esille. Fenomenologisen merkitysteorian mukaan ihminen on yhteisöllinen ja osa yhteisön kulttuuria. Toisaalta jokainen yksilön tunnekokemus on tilanteessa ainutkertainen ja kokemuksena ainutlaatuinen, joka toi haastatteluihin hermeneuttisen näkökulman. Ihmisten näkemysten ja kokemusten tutkimisessa avoin haastattelu (liite 6) tavoittelee laaja-alaisinta tiedon keruuta. (Laine 2018.) Lähijohtajat ovat tunnejohtamisessa vaikuttajia ja kohteita. Haastattelujen rakenteessa otettiin huomioon tiedonhaun ja kokemuksen rakentamisen esiymmärryksen mukainen käsitys, että käsitteenä tunnejohtaminen saattaa olla haastateltaville uusi. Tunnejohtamisen yhteyttä aivohyvinvoinnin edistämiseksi on tutkittu vähäisesti, tiedonhaun perusteella hoitotyön ympäristöissä ei lainkaan, mikä perustelee avointa haastattelumenetelmää. Haastattelurunko ja etäyhteystekniikka testattiin toteuttamalla testihaastattelu. Samalla opinnäytetyön tekijät harjoittelivat haastattelun tekemistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, johon vaikuttavat tunteet, esimerkiksi jännittyneisyys. Keskeistä oli pyrkiä luomaan luottamuksellinen tilanne ja kunnioittaa dialogista tutkimuskäytäntöä tavoitteena mahdollisimman rikas aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65–67; Puusa & Juuti 2020.) Haastattelut vaihtelivat kestoltaan noin 33 minuutin ja 60 minuutin välillä, ollen keskimäärin 46 minuuttia. Yksilöhaastatteluissa pyrittiin saavuttamaan syvällisempää ymmärrystä lähijohtajien käsityksistä ja kokemuksista tunnejohtamiseen liittyvistä tekijöistä työpaikalla. Haastatteluissa haluttiin saada tietoa tunteista ja tunneilmastosta työyhteisön sisällä erityisesti tunnekuorman muodostumisen näkökulmasta. Pyytämällä haastateltavia avoimesti kuvailemaan työyhteisöään, omaa johtamistaan, tunneilmastoa ja tunteita sisältäneitä tunnetilanteita, pyrittiin saamaan esiin lähijohtajien kokemusten kautta kuva tunnejohtamisen menetelmistä ja niiden yhteydestä työyhteisön aivohyvinvointiin.

## 5.2.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi tehtiin induktiivisella sisällönanalyysillä opinnäytetyön kiinnostuksen kohteen ja tutkimuskysymysten fenomenologishermeneuttisen luonteen vuoksi. Kiinnostuksen kohteena olivat lähijohtajien kokemusperäiset näkemykset ja ymmärrys tunnejohtamisesta sekä sen vaikutuksista työyhteisön aivohyvinvointiin. (Laine 2018.)

Tutkimusaineiston käsittely aloitettiin litteroimalla Microsoft Teams -videoidut haastattelut. Litterointi tehtiin Microsoft Word -ohjelmalla, josta muodostui kirjoitettua tekstiä 117 sivua fontilla Arial, kirjasinkoolla 11 ja rivivälillä 1. Litteroidusta aineistosta koodattiin boldaamalla tutkimuskysymyksiin vastaavat kohdat. Koodatut kohdat siirrettiin taulukkoon, jossa alkuperäisilmaukset pelkistettiin yksittäisilmauksiksi. Pelkistyksistä yhdistettiin samankaltaiset ilmaukset ja nimettiin niistä alaluokkia. Samankaltaiset alaluokat yhdisteltiin ja niistä muodostettiin yläluokkia, joista yhdistyi vielä kaksi pääluokkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020.) Liitteessä 7 on esitetty sisällönanalyysin esimerkki *Lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmiä* yläluokan muodostumisesta.

Analyysin tekeminen toteutettiin parityöskentelyinä. Jokainen aineistosta nousut ilmaisu käsiteltiin erikseen ja yhdessä. Haastateltavien kuvauksista käytiin tutkivaa dialogia ja tavoiteltiin reflektiivistä otetta analyysin tekemisessä (Laine 2018). Analyysivaiheessa huomattiinkin, että alkuperäiseen 2. tutkimuskysymykseen ei aineistosta saatu vastausta. Ensisijainen tavoite oli hakea vastausta, miten lähijohtajat edistävät aivohyvinvointia tunnejohtamisen keinoin. Analyysin edetessä aineistosta oli havaittavissa lähijohtajien kuvaamia johtamisen menetelmiä, joilla on viitekehyksessä esitellyn tutkimustiedon valossa mahdollista tukea aivohyvinvointia työyhteisöissä.

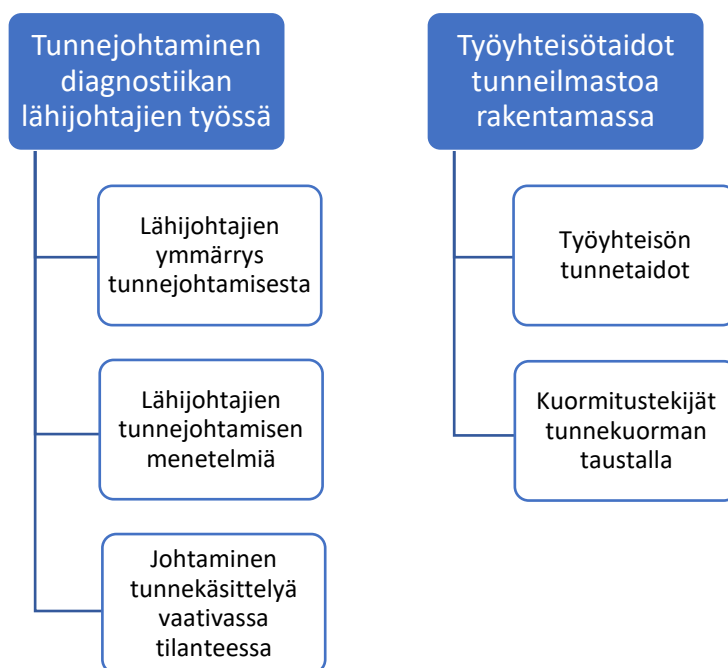
Tunnejohtaminen ja aivohyvinvointi olivat haastatelluille melko vieraita käsitteitä ja erityisesti näiden kahden käsitteen välisen yhteyden ymmärrystä ei näkynyt aineistossa. Pelkistys ja luokitteluvaiheessa aineistossa alkoi esiintyä ilmauksia, joissa näkyi tunnejohtamisen menetelmien käyttöä, joilla viitekehyksessä esitel-

lyn tutkimustiedon perusteella tiedetään olevan yhteys aivohyvinvoinnin turvaamiseen. Aineistosta oli nähtävissä lähijohtajien toiminnassa yhteyksiä ja vaikutuksia työntekijöiden ja työyhteisön aivohyvinvointiin opinnäytetyöntekijöiden esiyymmärryksen pohjalta. Haastateltavissa oli henkilöitä, jotka viittasivat puheensa aivohyvinvoinnin ja palautumisen väliseen yhteyteen ja johtamisen keinoihin, joilla palautumista voidaan edistää. Suoraa yhteyttä tunnejohtamisen ja aivohyvinvoinnin välille haastateltavat eivät ilmaisseet. Johtopäätelmissä esitetyt yhteydet tunnejohtamisen ja aivohyvinvoinnin välillä perustuvat opinnäytetyön tekijöiden tulkintaan, joka perustuu tekijöiden perehtyneisyyteen tunnejohtamisesta ja aivohyvinvoinnista. Aineistosta muodostui kaksi kokonaisuutta *Tunnejohtaminen diagnostiikan lähijohtajien työssä ja Työyhteisötaidot tunneilmastoa rakentamassa*.

## 6 TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää diagnostiikan lähijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia tunnejohtamisesta sekä selvittää miten tunnejohtamisella voidaan tukea työyhteisön aivohyvinvointia. Aineistosta haettiin vastauksia kysymyksiin 1. Millaisia näkemyksiä ja kokemuksia lähijohtajilla on tunnejohtamisesta ja 2. Miten lähijohtajien tunnejohtaminen tukee aivohyvinvointia?

Tutkimustuloksista muodostui kaksi pääluokkaa, viisi yläluokkaa ja 14 alaluokkaa. Pääluokiksi muodostui *Tunnejohtaminen diagnostiikan lähijohtajien työssä* sekä *Työyhteisötaidot tunneilmastoa rakentamassa* (kuvio 1). Yläluokiksi muodostui *Lähijohtajien ymmärrys tunnejohtamisesta*, *Lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmiä*, *Johtaminen tunnekäsittelyä vaativassa tilanteessa*, *Työyhteisön tunnetaidot* ja *Kuormitustekijät tunnekuorman taustalla*, joista kolme ensimmäisen pääluokan alle ja kaksi toisen pääluokan alle. Yläluokkien alle muodostui 14 alaluokkaa.

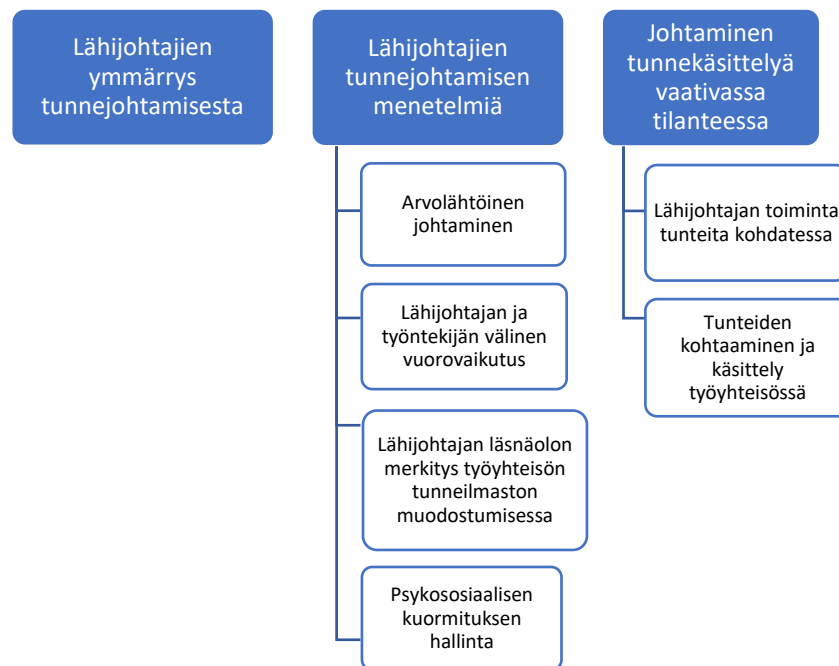


KUVIO 1. Tutkimustulokset jaoteltuna pää- ja yläluokkiin.



## 6.1 Tunnejohtaminen diagnostiikan lähijohtajien työssä

*Tunnejohtaminen diagnostiikan lähijohtajien työssä* pääluokkaan liittyen tutkimusaineistosta nousi haastateltavien lähijohtajien käsityksiä ja kokemuksia tunnejohtamisesta. Yhdeksi yläluokaksi muodostui *Lähijohtajien ymmärrys tunnejohtamisesta*. Lähijohtajat kertoivat omista johtamisen keinoistaan, joita käyttävät ja pitävät tärkeinä jokapäiväisessä työarjessa. Tämä yläluokka nimettiin *Lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmiä*. Yhden yläluokan muodosti *Johtaminen tunnekäsittelyä vaativassa tilanteessa*, mikä sisältää erilaisia toimintatapoja käsitellä tunteita ja selvittää tunnereaktioita sisältäneet tilanteet omalla toiminnallaan sekä yhdessä työyhteisön kanssa. Tämän pääluokan sisältö on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. *Tunnejohtaminen diagnostiikan lähijohtajien työssä* pääluokan ylä- ja alaluokat.

### 6.1.1 Lähijohtajien ymmärrys tunnejohtamisesta

Haastattelun aikana lähijohtajia pyydettiin kertomaan avoimesti, mitä ajatuksia opinnäytetyömme otsikko, tunnejohtamisella aivohyvinvointia, herättää tai mitä haluaisi aiheesta kertoa. Haastateltavat pitivät tunnejohtamista pääosin vieraana

käsitteenä. Tunnejohtamista pidettiin vieraana, eikä aiheeseen oltu tutustuttu tai käsitelty aikaisempien opintojen aikana. Tunnejohtaminen koettiin kiinnostavana ja siihen haluttiin perehtyä ja syventyä enemmän. Tunteiden kerrottiin olevan mukana kaikessa johtamisessa. Työyhteisössä tunnistettiin tunteita ja niiden vaikutuksia yhteisön hyvinvointiin kuvattiin. Eräs lähijohtaja kertoi, että hänen mielestään tunteet ovat osa ihmisyyttä ja haluaa siten huomioida tunteet työpaikalla. Lähijohtajilla oli käsitys, että jonkinlaisella tunnejohtamisella, avoimella vuorovaikutuksella ja inhimillisyydellä, voidaan tukea työntekijöiden palautumista. Tunnejohtamiseen kerrottiin hiukan empien liittyvän sanoittamista. Lähijohtaja kertoi käyttävänsä jonkinlaista tunnejohtamista yhtenä johtamisen keinona, vaikka onkin huono sanoittamaan asioita. Haastateltavat pitävät tunnejohtamista tärkeänä ja oikeana, vaikka eivät tiedäkään, mitä se tarkoittaa. Tunnejohtamisen kerrottiin mahdollisesti olevan johtamisen suuntaus, jota lähijohtajuudessa tulevaisuudessa odotetaan.

*“jotenkin minä niinkun vaikka en tosiaan tiedä tunnejohtamisesta, en ole lukenut enkä näin, mutta jotenkin ajattelisin, että se on jotain semmosta niinku minun mielestä tärkeitä ja oikeeta.” H9*

### **6.1.2 Lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmiä**

Haastatteluissa lähijohtajia pyydettiin vapaasti kuvailemaan omaa johtajuuttaan ja johtajuutta, jonka kokevat tavoiteltavaksi. Lähijohtajat kuvailivat monipuolisesti omaa johtamistaan, mitä asioita pitävät tärkeänä johtamisessa sekä millaisia johtamisen keinoja he käyttävät. Johtamisen menetelmien kuvaamisen ilmaisuista tunnistettiin tunnejohtamiseen liittyviksi *Arvolähtöinen johtaminen, Lähijohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus, Lähijohtajan läsnäolon merkitys työyhteisön tunneilmaston muodostumisessa sekä Psykososiaalisen kuormituksen hallinta.*

#### **Arvolähtöinen johtaminen**

Johtamista kuvattiin arvolähtöisillä ilmaisuilla. Johtamisessa tavoiteltiin asioiden tekemistä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Työntekijöille pyrittiin antamaan tunne ja kokemus, että työtehtävien, lomien ja henkilökohtaisten lisien ja muiden

vastaavien jakaminen olisi reilua ja työstä saisi oikean ja reilulta tuntuvan korvauksen. Toivottavan ja hyvän lähijohtajatyön koettiin olevan työntekijöidenkin näkökulmasta tasapuolista, työntekijöitä arvostavaa ja inhimillistä. Johtajuudessa pyrittiin noudattamaan tasapuolisuutta päätösten tekemisessä esimerkiksi työvuorosuunnittelun suhteen. Esiintyi myös tahtoa olla tasavertainen työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden toivottiin kokevan, että lähijohtaja välittää heistä.

*”No et se (esihenkilötyö) olisi tasapuolista. Se olisi arvostavaa, inhimillistä.” H4*

Luottamuksellisuutta ja sovituisia asioista kiinni pitämistä pidettiin johtamistyössä tärkeänä. Lähijohtajatyön toivottiin tukevan työntekijän kokemusta itsensä ja työnsä merkityksellisyydestä sekä arvostuksesta.

*”Sillä tavalla, että kaikki tuntisi, että hänellä on merkitystä ja hänen työllään. Se olisi arvostavaa.” H2*

Esimerkin näyttämisen koettiin olevan hyvä ja käytössä oleva keino vaikuttaa lähijohtajana työyhteisön toimintaan. Kerrottiin, kuinka lähijohtaja voi näyttää esimerkkiä, että työpaikalla työskennellään yhdessä eikä ketään jätetä ulkopuolelle, toimitaan ystävällisesti, asiallisesti ja tasapuolisesti kaikkia kohtaan, jotta kaikilla olisi hyvä olla töissä. Omalla esimerkillään voi näyttää, kuinka muita ihmisiä kohdellaan ja kohdataan, tervehditään, puhutellaan nimeltä ja kuinka otetaan toiset ihmiset huomioon. Lähijohtaja pyrkii vaikuttamaan työyhteisön muutoksiin suhtautumisen negatiiviseen kulttuuriin kohtaamalla muutokset kiinnostuneena, positiivisella asenteella ja uteliaisuudella. Esimerkillä johtamista kuvailtiin tapahtuvan sekä palavereissa työyhteisön kanssa että kahden kesken käydyissä keskusteluissakin.

*”omalla esimerkillä haluaisin porukalle näyttää, että ollaan niinkö siellä yhteisössä kaikkien kanssa ja toimitaan niinkö asiallisesti ja tasapuolisesti.” H2*

*”No ainakin sillä tavalla, miten mä kohtelen noita ja kohtaan ihmisiä. Sillä tavalla näytän ja heitä tervehdin ja puhuttelen etunimellä ja pyrin ottamaan heidät huomioon.” H2*

## Lähijohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus

Useat lähijohtajat kuvasivat olevansa helposti lähestyttäviä ja kertoivat pitävänsä konkreettisesti ovea auki, jolloin työntekijöiden on helpompi tulla juttelemaan lähijohtajan kanssa. Omalla avoimuudella, helposti lähestyttävyydellä ja esimerkillä kerrottiin näytettävän esimerkkiä rohkaistakseen työntekijää tulemaan lähijohtajan luokse omana itsenään ja kannustamaan kaikkia sanomaan asioita ääneen.

*”pidän itseäni semmoisena aika helposti lähestyttävänä esihenkilönä, että helppo olisi tulla tuohon ihmisten tuohon ovelle ja () sitten kertomaan asioita, ihan mistä vaan.” H2*

Lähijohtajat kertoivat pitävänsä johtamisessa tärkeänä, että työntekijöitä kuullaan ja siihen tulisi kiinnittää johtamisessa huomiota. Asioista on tärkeä keskustella yhdessä, kuulla eri näkökulmia ja kuunnella toisten ajatuksia ja toiveita. Pidettiin tärkeänä, että kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. Useampi lähijohtaja kertoi, kuinka tärkeää on kuunnella rauhassa eikä heti tyrmätä työntekijöiden ehdotuksia. Asioita voi selvittää ja palata asiaan myöhemmin.

*”Ja, kyllähän me pyritään niinku kuunteleen henkilökuntaa tosi paljon. Ottaa niinku heidän toiveet huomioon.” H4*

Työntekijöitä pyrittiin osallistamaan päätöksentekoon ja tarjottiin mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. Henkilökuntaa kuvattiin älykkääksi ja lähijohtajat kertoivat työntekijöiden osaavan ajatella itse ja näkivät työntekijöiden voivan tarjota ongelman ratkaisuja muun muassa muutostilanteissa. Lähijohtajat kertoivat, että työntekijät haluavat kuulla asioista ja olla tietoisia ympärillä tapahtuvista asioista. Asioista keskustelemisen koettiin lisäävän työntekijöiden tietoutta ja vaikutusmahdollisuuksia asioiden käsittelyssä ja ongelmien ratkaisussa. Työntekijöiden ehdotusten mukaisesti pyrittiin selvittämään mahdollisuudet tehdä tarpeellisia muutoksia. Koettiin, että kaikista asioista voidaan työpaikalla keskustella. Nähtiin tärkeänä kuulla työntekijöiden näkemyksiä niissäkin tilanteissa, joissa päätöksiin vaikuttamisen mahdollisuudet olivat erittäin vähäisiä.

*”henkilökunta on fiksua, että ne kyllä osaa ajatella ja ne osaa itsekin tarjota ratkaisuja niihin, että tavallaan, mutta he haluaa aina kuulla asioista, että hekin on tietoisia” H1*

Lähijohtajat kertoivat pyrkivänsä avoimuuteen ja toivovansa avoimuutta myös työntekijöiltä. Avoin vuorovaikutus kerrottiin mahdollistavan työntekijän omien asioiden ja näkökulmien esiin tuomisen. Lähijohtajat arvostivat molemmin puoleista avoimuutta ja että asioista tultaisiin kertomaan, ettei tarvitsisi jäädä miettimään asioita itsekseen. Kerrottiin myös annettavan työntekijöille palautetta ja kiitosta.

*”Ja sitte se, että se olisi semmosta vastavuoroista, että jos minä oon avoin, niin mä sitte toivoisin niiltä mun niinkö työntekijöiltäki semmosta avoimuutta ja sitä, että tullaan niinkö rohkeasti sanomaan eikä jäähä niinkö asioita miettimään, vaikka ne olisi minkälaisia asioita vaan” H5*

*”Aina kun vaan tai () aina on mahdollista antaa palautetta () niin rakentavaa kun sitten positiivista tai kiittää.” H4*

Lähijohtajat kertoivat pyrkivänsä huomioimaan työntekijät yksilöllisesti. Inhimillisyyttä pyrittiin noudattamaan huomioimalla työntekijöiden elämäntilanteet ja toiveet mm. työvuorosuunnittelussa. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen kerrottiin vaativan lähijohtajalta työntekijöiden tuntemista ja vuorovaikutusta. Työntekijöiden yksilöllinen huomiointi mahdollistaa eri ihmisten tarpeiden mukaisen työn suunnittelun ja johtamisen.

### **Lähijohtajan läsnäolon merkitys työyhteisön tunneilmaston muodostumisessa**

Haastateltavien puheessa nousi toistetusti esiin työympäristöön liittyviä tekijöitä suhteessa tunneilmaston ylläpitämiseen. Työympäristöstä tuotiin esille niin henkiseen ympäristöön kuin fyysiseen ympäristöön liittyviä tekijöitä, joilla nähtiin olevan vaikutusta tunneilmastoon tai sen ylläpitämisen mahdollisuuksiin. Työtilojen sijainnilla nähtiin merkitys siinä, että työntekijöiden oli helpompi tulla lähijohtajan luokse keskustelemaan ja työn johtaminen oli sujuvampaa, kun lähijohtajan työhuone on lähellä työntekijöitä. Lähijohtajan työtilan etäisyys johdettavista yksiköistä ja johdettavien yhteisöjen etäisyys toisistaan koettiin haasteellisena. Nähtiin, että työyhteisön yhtenäisyyden tukeminen on vaikeaa, osa työyhteisöistä jää vähemmälle huomiolle ja työntekijät kokevat saavansa liian vähän lähijohtajan huomiota. Tästä haastateltavat kertoivat saaneensa palautetta työntekijöiltä. Kun

johdettavat yksiköt olivat etäällä toisistaan, koettiin, että myös työntekijöiden keskenään toimeen tuleminen vaikeutui.

*”No aika paljon tulee keskusteltua ihmisten kanssa niin tuossa ihan käytävällä kuin myös sitten pidettyä niin kuin omaa toimiston ovea auki, että ihmiset pääsevät tänne juttelemaan, ja aika paljon ihmiset on nyt käynytkin, että ilmeisesti annan ikään kuin sopivasti tilaa siihen, että he uskaltavat tulla juttelemaan.” H8*

Henkisen ympäristön, tunneilmaston tukeminen ja siihen vaikuttaminen koettiin haastavaksi, jos lähijohtaja ei voinut olla riittävästi läsnä työyhteisöissä. Läsnäolossa tärkeää oli olla fyysisesti paikan päällä työntekijöiden kanssa sekä henkisesti olla valmis kuulemaan ja antamaan aikaa työntekijöille. Koettiin, että turvallisen ilmapiirin luomiseksi on tärkeää olla saatavilla ja lähijohtajan luo pitää olla helppo tulla.

*”Avoimuuteen sitten liittyy se helposti lähestyttävyyys, että musta on oikeastaan ihan kivakin, että mun ovella niinkö käydään, että voi tulla ihan matalalla kynnyksellä käymään ja se just liittyy siihen, että kun en ole kaukana.” H5*

Jos lähijohtajalla ei ollut aikaa käydä työyhteisöissä riittävästi, siitä seurasi usein väärinymmärrysten lisääntymistä ja tästä johtuvaa lisätyötaakkaa, koska kumuloituneiden väärinymmärrysten purkaminen vie enemmän aikaa kuin asioiden selvittäminen ajoissa. Asioiden selvittely jälkikäteen koettiin työläänä ja nähtiin, että riittävällä läsnäololla olisi voitu ennalta ehkäistä väärinymmärrysten muodostumista. Olemalla henkisesti läsnä työyhteisössä lähijohtaja voi myös aistia tunneilmastoa. Haastateltavat toivat esiin tapoja, joita toteuttamalla pyrkivät aistimaan työyhteisön hyvinvointia, tunneilmapiiriä. Näitä olivat aamukahviin osallistuminen, työntekijöiden puhuttaminen ja säännölliset ja suunnitellut työyksiköissä vierailut.

*”toki tuolla aamukahvilla pyrin aina jotakin kysymään ihmisiltä ja näin pois päin, että vähän tulee semmoista tuntumaa tuohon” H7*

Henkisen ympäristön rakentaminen turvalliseksi ja luottamusta herättäväksi edellyttää ennakoitavuutta, luotettavuutta, lähestyttävyyttä ja avoimuutta. Kohtaamisissa lähijohtajat kuvasivat rakentavansa turvallista ympäristöä muun muassa

olemalla henkisesti läsnä, keskittymällä keskusteluun kuuntelemalla, kysymyksiä esittämällä, ottamalla katsekontakti ja antamalla tilaa työntekijälle.

*”yritän niinku siihen hetkeen, että katselen ihmisiä, kun puhun niille ja kyselen, että mitä kuuluu ja olisiko jotakin asioita, mistä olisi hyvä nyt jutella... ..sillä tavalla olen yrittänyt tietoisesti olla enemmän läsnä.” H8*

Haastateltavat ilmaisivat, kuinka tärkeänä pidettiin, että lähijohtajat kohtaavat työntekijät aidosti ja keskittyneesti. Kuvattiin, kuinka pyritään tietoisesti keskittymään keskustelutilanteisiin, osoitetaan läsnäoloa katsomalla silmiin, osoitetaan kiinnostusta kysymyksiä esittäen ja tiedustellen mielessä olevia asioita. Kartoitetaan asioita, joista olisi hyvä keskustella. Työskentelyn suuressa ja hektisessä työyksikössä kerrottiin vaikeuttavan lähijohtajan läsnäoloa ja kohtaamisia työyhteisössä.

*”yks semmoisista tärkeistä työtehtävistä, että sä oot siellä paikalla, että sä oot läsnä” H1*

*”Tää työ on niin hektinen ja on täällä isossa yksikössä, niin sitten on haaste () olla läsnä kaikille.” H4*

Ilmaistiin, kuinka tärkeää on tuntea työntekijät ja kuinka haastavaa on, kun työyksiköt ovat suuria eikä lähijohtajat aina työskentele samoissa tiloissa työntekijöiden kanssa. Yksittäisen työntekijän kohtaamista pidettiin tärkeänä ja ilmeni halua yksilölliseen johtamiseen. Työntekijöiden toiminnan ymmärtäminen koettiin haastavana, koska lähijohtaja ei tunne työntekijöitään eikä heidän ominaisuuksiin. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa heidät voi oppia tuntemaan paremmin. Toimivaksi ja luontevaksi tavaksi lähestyä työntekijöitä esitettiin keskustelun aloittaminen puhumalla työntekijöiden vastuualueista. Työntekijöiden vastuualueiden tunteminen koettiin helpottavan lähijohtamistyötä.

*”Mutta tuota kyllä mä niinku niinku pyrkimys ja ajatus on se, että pitäisi tuntea, mutta tuota en tunne ketään hetikään vielä kaikkia ihmisiä ja sitten niinku niitä heidän semmoisia piirteitä.” H7*

*”Niin sitten tuota ihan jututan heitä ja näin että se on niinku se semmoinen helppo tapa, mutta eihän se niinku vie kauheen syvällisesti*

*siihen, että tuota koska se, mikä esimiehen esimiestyötä helpottaisi niin olisi se, että tietäisin näiden ihmisten vastualueet.” H7*

Läsnäolo ja kohtaaminen vaativat paljon aikaa. Korostettiin, että kiireestä huolimatta lähijohtajan tulisi on näkyvillä ja läsnä työpaikalla, ja lähijohtajalla pitäisi aina olla aikaa kohdata työntekijät. Eräs lähijohtaja kertoi, kuinka pyrkii antamaan aikaa työntekijälle, vaikka oma työkalenteri olisi kuinka täynnä. Työntekijän tullessa puhumaan lähijohtajalle, lähijohtaja keskittyy työntekijään ja pyrkii olemuksellaan ja toiminnallaan osoittamaan olevansa työntekijää varten. Toisinaan työntekijät saattavat ohi kulkiessaan pysähtyä juttelemaan ja silloin lähijohtaja pyrkii antamaan ajan ja huomionsa työntekijälle, vaikka olisi kuinka kiireinen.

*”Jos tähän tulee joku, niin mä yleensä aina sanon, että odota se hetki, että mä kirjoitan tän sähköpostin. Mä en koskaan niinkuin tee toista asiaa, että silloin kun tullaan tänne, niin mä oon sitä ihmistä varten.” H3*

Toisinaan palavereissa kuluu huomattavan paljon aikaa työntekijöiden kyseenalaistamista asioista keskusteluun ja pohdintaan eri näkökulmista. Jos aikaa olisi enemmän, lähijohtaja voisi olla enemmän työntekijöille läsnä. Jatkuva resurssien vähentäminen ja henkilöstömäärän lisääminen haastaa lähijohtajan läsnäoloa työyhteisössä.

### **Psykososiaalisen kuormituksen hallinta**

Lähijohtajat kertoivat erilaisia keinoja vaikuttaa psykososiaaliseen kuormitukseen. Työvuorosunnittelu nähtiin merkittäväksi tekijäksi kuormituksen hallinnassa. Sillä voitiin vähentää työntekijöiden kuormitusta, tukea työssä jaksamista ja lisätä hyvinvointia. Kerrottiin, kuinka työvuorosunnittelussa huomioidaan työntekijöiden toiveita ja yksilöllisiä tarpeita. Kuormittavan työpisteen paine pyrittiin jakamaan tasaisesti, jolloin yksittäisille työntekijöille ei tule liikaa kuormitusta.

*”mahdollisuuksien mukaan pyritään niinku sitä henkilöstön semmosta hyvinvointia lisäämään sillä, että he saa semmoset hyvät työvuorot ja toiveita niihin esittää” H2*



Riittäväällä osaamisen varmistamisella kerrottiin voivan vähentää työntekijöiden kuormitusta. Tarpeeksi pitkä perehdytys ja hyvä osaaminen vähentää kiireessä esiintyvää stressiä osaamattomuudesta eikä silloin tiukoissa tilanteissakaan tarvitse kuormittaa työkavereita omalla epävarmuudella ja asioiden varmistelulla.

*”Ainaki ite aattelen, että se osa niinkö osaamisen varmistaminen on semmonen keino, millä millä ite pystyn vaikuttan” H5*

Työntekijän jaksamista voitiin tukea myös yksilöllisin työjärjestelyin kuten osa-aikaisuuden mahdollistamisella. Työntekijän yksilöllisten voimavarojen huomioiminen ja sen mukaisesti suunnitellut työtehtävät ja mahdolliset työajanlyhentämiset kerrottiin olevan mahdollisia. Työaikasuunnittelussa otettiin huomioon myös työntekijän yksityiselämän kuormitus ja sen vaikutus jaksamiseen sekä työtehtäviin ja työaikaan. Useat osa-aikaisuudet samaan aikaan huomioitiin olevan toisinaan myös työyhteisöä kuormittava tekijä.

*”Meillä on tehty jopa ihan semmoistakin, että jos se on ollut niinku esimerkiksi yksityiselämässä se jaksamisen () koska sekin yksityiselämäkin tuo tänne sen oman jaksamisensa, kun on se työ jo itsesäänsä raskasta, niin tuota katsotaan sitten, että onko tarvetta esimerkiksi lyhennetylle työajalle joksikin aikaa.” H3*

Työpäivän aikaista palautumista ja taukoja pidettiin tärkeänä. Taukojen aikana kerrottiin aivojen saavan levätä sekä näyttöpäätetyötä tekeillä myös silmien. Taukojen pitämisestä oli keskusteltu yhdessä työyhteisön kanssa ja niiden tärkeydestä kerrottiin muistuteltavan työntekijöitä toistuvasti. Työyhteisöissä työntekijät huolehtivat myös työkavereiden mahdollisuudesta päästä tauoille, sillä on työpisteitä, joissa ei voi pitää taukoja, ellei joku toinen tule päästämään. Työntekijöitä kerrottiin muistutettavan työn ominaisuuksien mahdollistamista palautumisen hetkistä esimerkiksi aaltomaisesta työnkuvasta, jolloin yleensä kiireen jälkeen tulee rauhallisempaa ja silloin pääsee palautumaan. Myös psykologisesta palautumisesta oli työyhteisössä keskusteltu ja havahduttu, kuinka moneen asiaan sillä voidaan vaikuttaa.

*”Meillä on ihan oikeasti niin kuin pyritty siihen, että ja puhutaan siitä, että ihmisen niin kun työpäivän aikanakin pitää aivojen, aivojen levätä.” H3*

Työyhteisöissä keskusteltiin yhdessä kuormittavista tilanteista ja mietittiin yhdessä niihin ratkaisuja. Koettiin, että usein ratkaisut kuormittaviin tilanteisiin tulee työntekijöiltä itseltään. Työntekijöiden kuormitusta koettiin voitavan vähentää myös lähijohtajan läsnäololla ja kuuntelulla. Äänikuormituksen hallintaan voidaan käyttää havainnollistavia apukeinoja kuten desibelimittaria.

*”sitten se, että miten sitä kuormitusta pyritään vähentää, niin on myös se, että ollaan niinku läsnä ja saatavilla ja kuunnellaan” H4*

Avoimella ja ajantasaisella tiedottamisella kerrottiin voivan vähentää epäselvyyksiä ja työntekijöiden lähijohtajaan kohdistuvaa kyseenalaistamista. Lähijohtajan mukaan työntekijät odottavat lähijohtajan kertovan heidän työhönsä liittyviä asioita avoimesti ja ajantasaisesti. Erilaisista työtehtävistä avoimesti kertomalla voitiin vähentää myös työntekijöiden välisiä konflikteja. Viestinnän haasteiksi nostettiin vuorotyö, muistioiden lukemattomuus sekä jatkuva työntekijöiden vaihtuminen. Kaikki työntekijät eivät ole koskaan yhtä aikaa paikalla ja kaikki eivät lue muistioita, joten ihmisten tavoittaminen on haastavaa kovasta yrityksestä huolimatta. Lähijohtajalla saattaa olla käsitys, että jostain asiasta on tiedotettu hyvin, mutta silti saattaa olla työntekijöitä, jotka eivät ole kuulleetkaan asiasta. Työntekijöiden odotettiin ottavan enemmän vastuuta viestinnän onnistumisesta.

*”ei välttämättä kaikki edes lue osastonkokousmuistioita, että aina välillä tuntuu, että se viestin perille saaminen niin, se ei aina onnistu, vaikka musta tuntuu, että vaikka me mitä yritetään” H1*

### **6.1.3 Johtaminen tunnekäsittelyä vaativassa tilanteessa**

Haastatteluissa lähijohtajia pyydettiin kertomaan jostain tilanteesta tai tapahtumasta työyhteisössä, johon liittyi selkeästi havaittavaa tunnereagointia. Lähijohtajia pyydettiin kertomaan, kuinka tunnereagointia sisältänyt tilanne käsiteltiin ja kuinka siitä päästiin eteenpäin. *Johtaminen tunnekäsittelyä vaativassa tilanteessa* yläluokkaan muodostui kaksi alaluokkaa: *Lähijohtajan toiminta tunteita kohdatessa* sekä *Tunnetilanteen käsittely ja selvittely työyhteisössä*.

## Lähijohtajan toiminta tunteita kohdatessa

Kysyttäessä lähijohtajan toiminnasta ja ratkaisumahdollisuuksista tunteita ilmenneessä tilanteessa, haastateltavat kokivat keinot melko vähäisiksi. Negatiivisia tunteita herättäneiden tilanteiden ratkaisemiseksi ei suoraan ilmaistu paljon muita keinoja kuin kuunteleminen. Haastateltavien mukaan aggressiivisuutta sisältävässä tilanteessa on tärkeää, että lähijohtaja kuuntelee työntekijää. Haastateltavat kertoivat, että lähijohtajan tulee kuunnella työntekijää, vaikka itse olisikin eri mieltä asiasta.

*”Kyllähän ne keinot on monesti aika vähissä, että tuota ei auta muu ku kuunnella toista.” H6*

Haastattelun edetessä lähijohtajat kertoivat omasta toiminnasta tunteita herättäneessä tilanteessa ja heidän toimintansa sisälsi useita keinoja johtaa tunnetilannetta. Lähijohtajien mukaan voimakkaita tunteita sisältäneessä tilanteessa on tärkeää, että lähijohtaja pysyy rauhallisena ja omalla esimerkillään rauhoittaa tilannetta. Useampi haastateltava kertoi, että lähijohtaja ei voi lähteä mukaan tunnekuohuihin. Lähijohtajan tulee pyrkiä ohjaamaan negatiivinen tunne positiiviseen suuntaan. Haastateltavien mukaan lähijohtaja voi näyttää esimerkkiä työntekijöille ottamalla muutokset ja uudet asiat hyvillä mielin vastaan ja luoden siten uskoa tulevaan ja että muutoksista selvitään. Negatiivisia tunteita sisältänyt tilanne voidaan rauhoittaa esihenkilön suhtautumisella tilanteeseen asiallisesti sekä rauhallisesti keskustelemalla ja sanoittamalla tilanteita.

*”mutta tuota sittepä eipä siinä muuta kö ite pittää vain olla rauhallinen ja yrittää selittää se tilanne auki” H2*

Työntekijöiden keskinäistä kateutta herättäneessä tilanteessa lähijohtajan tehtävä on puuttua tilanteeseen ja yrittää selvittää tilanteen taustalla olevia asioita ja saada työntekijät arvostamaan toisten tekemistä. Lähijohtajien mukaan tunteita herättäneistä tilanteista puhuminen ja taustojen kertominen, helpottavat usein työntekijöitä.

*”Että onhan näitä tämmösiä tilanteita, kun ihmiset ei aina voi eikä tiä eikä voi tietääkään, että miksi vaikka tämmönen päätös on tehty, niin ku niistä vain puhuu ja niitä vähä aukaisee ne asiat, niin se helposti tai se helpottaa sitten monesti heitä.” H2*

Haastateltavat kertoivat kiittäneen työntekijää hänen kerrottuaan ahdistavasta tilanteesta. Toisinaan toista voi auttaa ahdistavassa tilanteessa kuuntelemalla ja myötäeläen. Työntekijöiden kuuntelu ja keskustelut vaativat aikaa, ja sitä ei nykyään juurikaan ole. On vaikeaa auttaa työntekijää pääsemään haastavista tilanteista eteenpäin, kun siihen ei aina ole riittävästi aikaa.

*”niin kuunnella sitä ihmistä ja sanoa, että joo kiitos, kun kerroit tuommoisesta, että sulla on tuommainen kokemus” H7*

Lähijohtajan on tärkeä ottaa huomioon työntekijän tunne, niin negatiivinen kuin positiivinenkin, ja vastata siihen jollain tavalla. On kokemuksia, joissa työntekijät sanovat asioista melko suodattamattomasti ilman riittävää tunnesäätelyä. Lähijohtaja voi kuunnella ja kertoa työntekijälle kuulevansa häntä. Hyvänä tuotiin esiin ottaa aikaa omalle asian käsittelylle sopimalla työntekijän kanssa, että asiaan palataan myöhemmin. Pohtimisen jälkeen lähijohtaja palaa asiaan ja voi osallistaa työntekijät yhdessä miettimään, miten tilanne ratkaistaan. Omia tunnereaktioita herättäneissä tilanteissa on tärkeää sanoittaa tilannetta, ottaa itselleen aikaa käsitellä tilannetta ja osallistaa työntekijät tilanteen selvittämiseen. Lähijohtajan työssä ja roolissa vaikeita tunteita kohdatessa myötätunnon taitoa kuvattiinkin ajoittain haastavana. Tämä näkyi tilanteissa, joissa työntekijän kertoma asia herätti lähijohtajan omia tunteita ja aiheutti herkistymistä. Itkua nähtiin tarpeelliseksi pidättää ja sen näyttämistä kuvattiin heikkoutena. Tavoitteena oli olla läsnä ilman tunteeseen mukaan menemistä. Myös omien tunteiden hyväksymisen käsittelyn taito nähtiin tärkeänä.

*”oon ajatellu sitä, että joka kertoo sitä asiaa niin voi olla sillä lailla () pahakin, että jos jos rupee heti siinä silmät vetistään, että tuota etten uuvuta sitä kertojaa siinä” H6*

### **Tunteiden kohtaaminen ja käsittely työyhteisössä**

Lähijohtajat kertoivat keskustelun olevan tärkeä ja yleensä myös toimiva tapa käsitellä tunteita. Kuvattiin, miten tunteisiin liittyviä keskusteluita käydään niin isommissa ryhmissä kuin kahdestaankin työntekijän kesken, riippuen tilanteesta tai siihen liittyvistä tekijöistä. Haastavista, tunteita herättäneistä asioista keskusteleminen, avoimuus ja ihmisten kuuntelu, saattaa usein riittää purkamaan tilanne.

Pidettiin tärkeänä kuunnella rauhassa keskeyttämättä ihmistä, joka on tullut kertomaan tunteita herättäneestä asiasta. Kerrottiin, että usein avautumisen jälkeen asiasta voitiin jatkaa keskustelua yhdessä. Kerrottiin myös kysymysten esittämisen usein auttavan voimakkaita tunteita herättäneen tilanteen ymmärtämisessä. Saatettiin käydä myös kahdenkeskisiä keskusteluita osana tunteiden käsittelyä, vaikka alun perin tilanne kosketti isompaa joukkoa ihmisiä. Tämän kerrottiin mahdollistavan tarkempien kysymysten esittäminen tilanteesta ja tarjoavan mahdollisuuden selvittää, onko lähijohtajalla kaikki tarvittava tieto tilanteen ratkaisemiseksi.

*”No sillä puhumisellahan on hirveän iso merkitys, että ensin kuunnella sitä henkilöä, antaa hänen puhua se asia ja tuua se sillä tavalla, että sitä ei yhtään niinkö lähde siinä keskeyttämään häntä tai hän saa rauhassa sen asian purkaa ja sitten tuota sen jälkeen aletaan keskustelemaan siitä asiasta ja oon monesti kysynyt paljon kysymyksiä, niin se ehkä helpottaa sitten ihmistäkin sillä tavalla, että se hoksa sitte itekin niitä, vastaa itellekin niihin kysymyksiin.” H2*

Keskusteluiden kerrottiin olevan hyvä keino kartoittaa tunteita sisältäneen tilanteen kokonaiskuva. Haastateltavien mukaan keskustelut eivät kuitenkaan välttämättä toimi kaikille samalla tavalla. Kerrottiin, kuinka avoimella keskustelulla ja yhteistyöllä voidaan myös vähentää pelkoja ennaltaehkäisevästi. Mikäli lähijohtaja kuulee jonkun käyttäytyneen asiattomasti, asiaan tulee puuttua tilanteen jälkeen keskustelemalla asianosaisten kanssa. Eräs lähijohtaja kertoi, että mikäli huomaa työntekijöiden kesken jonkinlaista konfliktia, hän pyrkii siihen puuttumaan ja selvittämään tilannetta keskustelemalla näiden henkilöiden kanssa. Eräessä haastattelussa lähijohtaja kertoi usein sopivansa tunnetilanteessa olleiden kanssa seuranta-ajankohdan, jolloin asiaan voidaan palata ja selvittää tilannetta.

*”Ja sitten tietenkkin se, että sovitaan joku vaikka hetken päästä joku toinenkin hetki, että voidaan sitten keskustella lisää tai katsotaan, että missä tilanteessa nyt ollaan.” H2*

Lähijohtajat toivoivat työntekijöiltä enemmän avoimuutta hankalissakin tilanteissa. Eräs lähijohtaja toivoi, että työntekijät selvittäisivät itse enemmän hankaliakin tilanteita ja kertoi kannustavansa työntekijöitä keskustelemaan yhdessä ja viemään asioita yhdessä eteenpäin. Toinen kertoi rohkaisseensa työntekijöitä

puuttumaan itse ja pyytämään toisia lopettamaan negatiivinen puhe työpisteellä. Lähijohtajat toivoivat työntekijöiltä avoimuutta ja rohkeutta myös tunteiden sanoittamiseen, että tunteita herättäneessä tilanteessa tunteet uskallettaisiin kertoa työkaverille suoraan.

*”Ja sitte ehkä semmosta avoimuutta siinä mielessä, että mää toivoin ainakin itse esihenkilönä, että tämmösissä tilanteissa uskalletas sanua sille kaverille ihan itse, että hei, että tiiäkö, että nyt () tää tilanne aiheuttaa minussa, minulla on nyt hankala olla, eikä niin, että tullaan tänne esihenkilön luo se kertomaan tai.” H5*

Eräs lähijohtaja kertoi pyrkivänsä toimimaan tunnetilanteessa niin, että työntekijä kokee tullessaan kuulluksi ja kokee voivansa vaikuttaa asiaan. Työyhteisöissä voi olla tilanne, jossa vaikeita tunteita herättänyt tilanne halutaan selvittää syyllisiä etsimällä ja jakamalla rangaistuksia. Tätä ei nähty hyvänä johtamisena eikä ratkaisumalliin haluttu osallistua. Johtamisen kulttuurissa puhutaan nykyään paljon ratkaisukeskeisyydestä. Tilanteiden selvittämisen keinona ratkaisukeskeinen ajattelu tuli esiin lähijohtajien pyrkimyksenä selvittää tunnetilanteita enemmän ratkaisukeskeisesti kuin ongelmiin keskittyen.

*”Ja sitten meillä puhutaan nykyään paljon tuosta ratkaisukeskeisyyttä, niin tuota ehkä just, että ei niin hirveänä pyörittäisi niissä ongelmissa vaan koitetaan etsiä sitten ratkaisua asioille.” H7*

Tunteita herättäneiden tilanteiden nähtiin monesti johtuvan toisten työn erilaisuudesta tai erilaisista tavoista tehdä töitä. Näissä tilanteissa työntekijät täytyy saada rauhoittumaan ja näkemään asioiden eri puolia ja ymmärtämään toisten tapaa toimia. Työnkierto kerrottiin yhtenä mahdollisuutena lisätä toisen työn ymmärrystä, mutta siihen työntekijät ovat harvoin halukkaita. Näissä tilanteissa myös avoimella keskustelulla erilaisista työtehtävistä voidaan vähentää ylimääräistä tunnereagointia.

*”Mutta kyllähän väki tavallaan täytyy saada myös rauhoittumaan ja näkemään niinku asioi () asioiden eri puolia, ymmärtämään myös toisten tapaa toimia.” H4*

On erilaisia keinoja tukea työntekijöiden tunteiden käsittelyä. Lähijohtajat kokivat voivansa olla eri tavoin työntekijöidensä tukena. Läsnäolon kerrottiin olevan usein

riittävä tuki ja toisinaan sen koettiin olevan myös ainoa keino tukea työntekijää. Lähijohtaja voi olla ohjaamassa ja tukemassa työntekijöitä työyhteisöä koskevassa haastavassa tilanteessa sekä olla henkisenä tukena. Työntekijää voidaan auttaa kertomaan ja puhumaan vaikeista asioista.

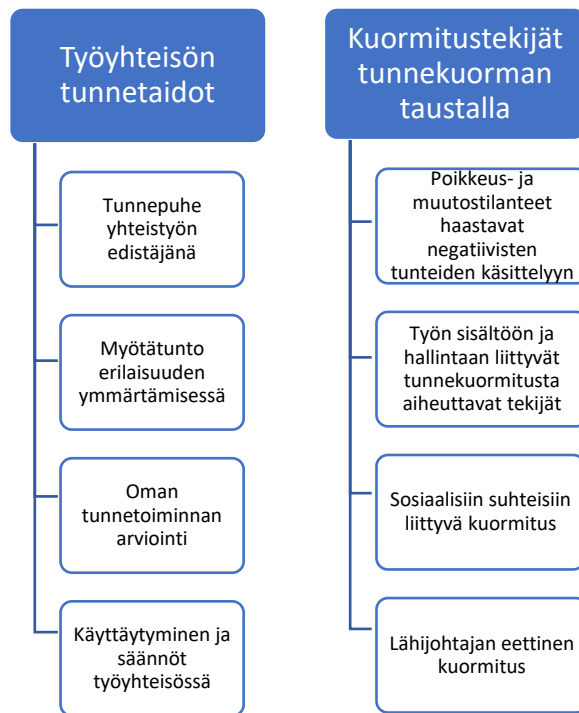
*”oot itte ohjaamassa siinä tai läsnä niinku osallistumassa näihin tilanteisiin” H1*

On tilanteita, joissa voidaan ottaa työsuojelu selvittelemään tilannetta. Työsuojelu voi olla mukana selvittämässä tilannetta tai tukemassa lähijohtajaa antamalla keinoja ja menetelmiä haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi.

*”Jos se taas sitten on tämmöinen ikään kuin isompi kokonaisuus, niin tähän asti ainakin mennyt ihan tuolta tota työsuojelun kautta, heillä nyt on yleensä niinku enemmän työkaluja tämmöisiin asioihin kuin mulla tai ainakin he pystyy niin kuin ojentaa minulle sen työkalun, että niinku millä kannattaisi lähteä liikkeelle.” H8*

## **6.2 Työyhteisön tunnetaidot tunneilmastoa rakentamassa**

Lähijohtajien tunnejohtamisen merkitystä työyhteisön jäsenien aivohyvinvoinnin kannalta tarkasteltiin tunneilmaston kontekstissa. Haastateltavat kuvasivat työyhteisöjään ja tunneilmapiiriä niissä sekä pohtivat, miten voivat vaikuttaa ilmapiiriin työpaikalla. Aineiston keruu toteutettiin aikana, jolloin covid-19- pandemian poikkeustilanne oli juuri loppumaisillaan, ja hoitotyössä valinnut työtaistelutilanne oli ajankohtainen. Haastateltavien puheessa ilmeni useasti poikkeus- ja muutostilanteisiin liittyvät tunteet ja johtaminen, erityisesti johtamisen haasteet. Koettiin, että näissä tilanteissa työyhteisössä nousi esiin ristiriitoja, toisten ymmärtämättömyyttä ja kielteisiä tunteita. Tämä pääluokka sisältää kaksi yläluokkaa *Työyhteisön tunnetaidot* ja *Kuormitustekijät tunnekuorman taustalla* sekä kahdeksan alaluokkaa (kuvio 3).



KUVIO 3. Työyhteisötaidot tunneilmastoa rakentamassa pääluokan ylä- ja alaluokat.

### 6.2.1 Työyhteisön tunnetaidot

Lähijohtajia pyydettiin kuvaamaan työyhteisöjään ja niissä valitsevia tunneilmastoja. Lähijohtajat kertoivat useita asioita, joilla ovat pyrkineet rakentamaan ja ylläpitämään myönteistä tunneilmastoa työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Tässä tuloksia kuvaavassa osassa on aineistoa tarkasteltu niin lähijohtajien kuin työntekijöidenkin tunneilmastoon vaikuttavien taitojen ja osaamisen kautta. Aineistosta löydettiin neljä haastateltavien esiin tuomaa luokkaa, jotka ovat yhteydessä psykologisesti turvalliseen työyhteisöön: *Tunnepuhe yhteistyön edistäjänä*, *Myötätunto erilaisuuden ymmärtämisessä*, *Oman tunnetoiminnan arviointi* sekä *Käyttäytyminen ja säännöt työyhteisössä*.

#### Tunnepuhe yhteistyön edistäjänä

Tunteiden näyttämisen ja niistä puhumisen mahdollisti turvallinen tunneilmapiiri, jota kuvattiin avoimuudella, sallivuudella ja kannustavuudella. Rohkeus puhua vaikeitakin tunteita herättävistä asioista tuli esiin lähes kaikkien haastateltavien puheessa. Työntekijöitä kannustettiin kertomaan erilaisista tunteita herättäneistä



asioista avoimesti. Nähtiin mahdollisena, että puhumattomuuden taustalla voi olla huolta leimautumisesta tai syyttelyn kohteeksi joutumisesta. Tavoiteltiin reilun ja avoimen tunneilmaston ylläpitämistä, jotta vaikeistakin aiheista uskallettaisiin puhua.

*”Meillä on sallittua se, että joku voi sanoa, että mulla on ollut nyt niin vaikeita potilaita tässä pari viikkoa, että voisko nyt joku muu ottaa tämän, että mä en jaksa enää.” H3*

Pyrittiin tunteet sallivaan ilmapiiriin, jotta jokainen uskaltaisi sanoa, kun eivät enää jaksa ja tarvitsevat apua tai jos kokevat jonkun toisen käytöksen häiritseväenä. Ilmeni, että monesti työntekijä ei välttämättä kertonut haastavista tunneasioista lähijohtajalle, vaan saattoi keskustella asiasta vain läheisimpien työkavereiden kanssa. Haastavia tunteita herättäneitä asioita kuvattiin pohdittavan pienissä työntekijäryhmissä. Tässä työssä kuvaamme ilmiötä käsitteellä pienporukoituminen.

*”Monesti näissä tilanteissa olen sanonutkin semmoiselle ihmiselle, että no voisitko sä joskus sanoa siinä tilanteessa, että hei että mä en halua kuunnella tuommosta, että meillähän just tuossa osastokokouksessa puhuttiin ja tämä asia pitäisi olla selvä niin tuota, että älä täällä enää niinku pidä toista kokousta. Mutta eihän moni siis suurin osa uskalla tämmöistä alkaa tekemään, vaan tuota sitten ne jupisee keskenänsä.” H7*

Pienporukoitumista ei nähty pelkästään negatiivisena ilmiönä, vaan tunnistettiin sen toimiminen myös tunteiden käsittelyn keinona. Edellytyksenä nähtiin kuitenkin, että keskustelut pysyvät myönteisinä. Tällöin pienemmät ryhmäkeskustelut voivat olla hyväkin keino tunnekäsittelyssä. Jos keskustelu kääntyy kielteiseksi, nähtiin sen lisäävän loukkaantumisen tunteita. Useimmissa tapauksissa kuitenkin tuotiin esille, että pienporukoituminen saattoi viivästyttää lähijohtajan tilanteisiin tarttumisen mahdollisuuksia. Eräässä esimerkissä työntekijöiden välisissä ristiriidoissa yritettiin ratkoa asioita työntekijöiden kesken. Lähijohtaja koki sen vaikeutuvan tilannetta ja toivoi, että työntekijät olisivat hakeutuneet varhaisemmassa vaiheessa kertomaan kärjistyneistä tilanteista. Toisaalta osa haastateltavista toi esiin omista tunteista vastuun ottamisen tärkeyden. Koettiin, että kaikkien työyhteisön jäsenien on tärkeä ottaa vastuu tunteistaan ja toiminnastaan ja työntekijöiden pyrkimystä ratkoa ristiriitoja keskenään pidettiin jopa toivottavana.

Yhteistyön tekemisen taitoon nähtiin sisältyväksi kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot, joiden tärkeä osa on tunteista puhuminen. Yhteistyöhön liitettiin uskalus puhua työyhteisön muille jäsenille. Kun yhteistyötä tehtiin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja toisista huolehtien, koettiin yhteistyön toimivan työyhteisöä tukevasti. Tärkeäksi yhteistyön tekemisessä nähtiin toisten kannustaminen ja tukeminen. Toisten auttamisella ja sillä, miten kohtelee toisia, nähtiin yhteys kuormituksen vähenemiseenkin. Eräs haastateltavista toi esiin, että yhteistyön tekemistä voi oppia ja uusien työkavereiden kanssa toimimista voi harjoitella.

### **Myötätunto erilaisuuden ymmärtämisessä**

Työyhteisöissä on tultava toimeen erilaisten ihmisen kanssa. Töiden tekemisen on onnistuttava turvallisesti erilaisista toimintatavoista huolimatta. On tärkeää tunnistaa omia ja toisen tunteita.

*”Suurin osa osaa sen työn tosi hyvin, mutta sitten voi olla, että se vaje onkin just siellä tunneilmaston ylläpitämisessä.” H7*

Tunnistettiin tunnetaitojen osaamisen tarve. Kiinnitettiin huomiotta siihen, kuinka ihmiset kokevat tunteita eri tavalla, ilmaisevat tunteita eri tavoin ja reagoivat tunteita herättäneisiin tilanteisiin eri tavoin. Työyhteisöissä esiintyy tilanteita, joissa näkyy ymmärtämättömyyttä toisen toimintaa kohtaan. Saatetaan kokea, että toinen on toiminut väärin toimiessaan eri tavalla kuin kokijan toimintatapa olisi. Lähihoitajat toivoivat toisen ymmärtämistä niin, että työyhteisössä hyväksyttäisiin erilaiset persoonat ja ymmärrettäisiin, miten eri tavalla ihmiset näkevät, kokevat ja tuntevat asioita. Esimerkkinä kuvattiin tilannetta, jossa työntekijä kiireisessä ja kuormittavassa tilanteessa toimii rauhallisemmin kuin toinen. Tilanne saatettiin tulkita töiden tekemättä jättämiseksi, josta heräsi ärtymyksen tunteita. Vastapuolen kuvattiin hämmentyvän hänen toimintaansa kohtaan osoitetusta ärtymyksen tunteesta, koska ei kokenut tehneensä mitään väärin. Haastateltavat toivat useamman kerran esiin toisen toiminnan ymmärtämisen merkityksen.

Töissä pitää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, koska yhteisellä työpisteellä on toimittava yhdessä. Erilaisuuden nähtiin ulottuvan myös huumorin käyttämiseen työpaikalla. Kokemus pilasta työpaikalla saattoi herättää eri ihmisissä hyvin

erilaisia tuntemuksia; sopimattomana pitämistä tai yhteishengen ylläpitämistä. Huumoria käytettiin myös raskaiden tunteiden jakamista keventävänä tekijänä. Jos työntekijät näkivät toistensa näkökulmat ja ymmärsivät toistensa tapaa toimia paremmin, sen nähtiin rauhoittavan tunnereaktioita. Nähtiin tärkeänä huomata, että tunne ei aina välttämättä ole yhteinen.

*”Se tunne pitää muistaa vaan, että se on molemminpuolista, että se mitä minä tunnen ei välttämättä se toinen osapuoli tunnekaan samoin.” H6*

Työyhteisössä negatiivisia tunteita ehkäisevänä taitona nähtiin lisäksi toisen työn ymmärtäminen.

### **Oman tunnetoiminnan arviointi**

Oman toiminnan ja tunteiden tarkastelu ja reflektoinnin avulla toiminnan muuttaminen nousi yhdeksi keskeisiä työyhteisötaitoja niin työntekijöiden kuin lähijohtajienkin kohdalla. Omien tunteiden tunnistaminen ja niiden myöntäminen nähtiin vastuun ottamisena omista tunteista. Näin voi tarkastella omaa toimintaansa ja pohtia, miten kohtelee muita yhteisössä. Tuotiin esille tilanteita, joissa työntekijä ei aina huomannut aggressiivista käyttäytymistään ja reflektiotaito nähtiin tässä keskeisenä.

*”Silloin kun kiire näkyy semmoisena vähän aggressiivisena käytöksenä, että joka ei olisi tarpeen, että ehkä just se, että ei niin kun ehkä hoksata sitä omaa käytöstä, että sitä ehkä kannattaisi välillä vähän katsoa peiliin, että mitenkäs haluan, että minulle puhutaan, niin puhuisin tuota toiselle ihmiselle samalla tavalla.” H7*

Kun tunteista puhuu, samalla käsittelee tunteita ja asettaa niitä järjestykseen. Tällä nähtiin yhteys jokaisen oikeuteen hyvään kohteluun. Lähijohtajina haasteltavat kuvasivat osaksi tunnejohtamista omien tunteiden ja ajatusten käsittelyn. Tässä koettiin hyödyksi kokemuksen karttuminen ja työnohjauksessa käyminen. Tuotiin esille itselle armollisuuden osoittamisen merkitys. Kyky muuttaa päätöstään nähtiin taitona.

## Käyttäytyminen ja säännöt työyhteisössä

Lähijohtajista useampi toi esiin työpaikalle sopivan käytöksen ja yhdessä toimimiseksi sovitut yhteiset säännöt. Haastatteluissa esiintyi käsite työelämätaidot, jolla viitattiin asialliseen, rauhalliseen ja sopivaan käyttäytymiseen sekä toisten ihmisten huomioon ottamiseen ja loukkaamattomuuteen.

*”Jokainen saapi olla semmonen ku on, kuhan nyt ei toisia loukkaavia ja muistaa ne työelämätaidot.” H2*

Käyttäytymisestä ja säännöistä muistutetaan työyhteisön kokouksissa ja asiattomaan käyttäytymiseen puututaan. Työn tekeminen ei helpotu tai nopeudu aggressiivisella otteella. Työyhteisötaitojen liitettiin unohtuvan herkemmin akuuteissa potilastilanteissa tai muuten kuormittavissa tilanteissa. Palautteen antamisen taito tuotiin esille kuormitukseen liittyvänä tekijänä. Palautteen antaminen negatiivisessa sävyssä tai jopa asiattomasti liitettiin ikävien tunteiden heräämiseen ja vastaavasti myönteisen palautteen annon kuvattiin herättävän myönteisiä tunteita. Eräässä ilmaisussa oli havaittavissa palautteen aikaansaama innostavakin vaikutus.

*”Yks hoitaja sano “että mistä sä hoksasit tuon, että noihan voitaiski tehdä” niin sillai otin itsekin oppia siitä, että se sana “mistä sä hoksasit” niin mun pitää muistaa käyttää itse työntekijöillekin, kun ne jonkun asian niin. Se tuntuu aika kivalta, kun sanottiin, että mistä sä hoksasit tuon, että voi tuon muuttaa tuolla lailla.” H6*

Hyvien työyhteisötaitojen nähtiin olevan yhteydessä ristiriitojen vähenemiseen työyhteisössä. Mikäli töissä puhuttiin ystävällisesti ja asiallisesti sekä tehdään työt hermostumatta, nähtiin tunneilmapiirin säilyvän miellyttävämpänä. Töissä olemisen syyksi sanottiin töiden tekeminen ja tämä nähtiin perusteluna sille, että tunteiden hallinta työtilanteissa on työyhteisötaito. Sääntöjä työpaikalla kuvattiin työvälineinä sopivan toiminnan toteutumisessa työpaikalla. Sääntöihin on tarkoitus sitoutua kaikkien työyhteisön jäsenien. Tuotiin esille, että säännöt unohtuvat useasti ja lähijohtajan tehtävä on niistä muistuttaa.

*”no työkaluja pelisäännöt, että miten kaikki tietäis, että miten meillä on lupa toimia mejän osastolla” H1*

## 6.2.2 Kuormitustekijät tunnekuorman taustalla

Työyhteisöissä lähijohtajat tunnistivat useampia tunnekuormaa lisääviä tekijöitä. Alaluokiksi muodostui *Poikkeus- ja muutostilanteet haastavat negatiivisten tunteiden käsittelyyn, Työn sisältöön ja hallintaan liittyvät tunnekuormitusta aiheuttavat tekijät, Sosiaalisiin suhteisiin liittyvä kuormitus ja Lähijohtajan eettinen kuormitus*. Tunnekuorman kertymisen kerrottiin olevan havaittavissa tunneilmaston muutoksina. Useampi lähijohtaja kertoi kiinnittäneensä huomiota, miten ilo ja nauru vähenivät tai katosivat kokonaan. Ilmapiiiristä tuli ”*käsin kosketeltava*”. Työyhteisön toiminnassa muutoksen huomasi työhön liittymättömän myönteisen vuorovaikutuksen vähenemisenä sekä yksittäisten ihmisten toiminnan muuttumisena heille epätyypilliseksi. Esimerkiksi aikaisemmin kärsivällinen henkilö muuttuu herkemmin hermostuvaksi.

### **Poikkeus- ja muutostilanteet haastavat negatiivisten tunteiden käsittelyyn**

Aineiston keruun ajankohta osui lähelle hoitohenkilöstön työtaistelutilanteita sekä merkittäviä muutostilanteita organisaatorakenteissa. Muutokseen liittyi niin rakenteellisia, johdollisia kuin konkreettisia työtilojen muutoksia. Tämä näkyi siinä, että jokaisen haastateltavan puheissa esiintyi useamman kerran työtaistelutilanne ja erilaiset muutostilanteet. Haastatteluihin vaikuttavana tekijänä on nähtävissä myös se, että haastattelut tehtiin covid19 -pandemian loppuvaiheessa. Taustalla on kahden vuoden työskentely merkittävän isossa poikkeustilanteessa. Kaikissa haastateltavien poikkeustilanteisiin liittämässä tunteissa on nähtävissä negatiivisuutta. Muutostilanteissa nähdyissä tunteissa oli myös viitteitä myönteisistä tunteista. Työtaistelutilanne nähtiin pääsääntöisesti ei-toivottuna työtilanteena, jonka pitkittyessä jäljelle jäi odotus ja toive tilanteen loppumisesta. Toivo paremmasta esiintyy muutostilanteissa. Poikkeus- ja muutostilanteen pitkittyessä päällimmäisenä esiintyivät kuitenkin väsyneisyys ja uupumus.

Poikkeus- ja muutostilanteita kuvattiin epävarmuutta, tietämättömyyttä ja ennakkoimattomuutta sisältävinä aikoina. Työyhteisöissä ilmeni negatiivista puhetta ja nähtiin tunneilmapiirin heikentyvän erityisesti poikkeustilanteen pitkittyessä. Tilanteet nähtiin harmillisina, negatiivista stressiä lisäävinä, väsymykseen ja uupumukseen johtavina. Stressin lisääntymisen taustalla vaikutti usein resurssien

niukkenemisen ja tilanteiden käsittelyyn tarvittavan ajan tarpeen lisääntymisen yhteisvaikutus. Stressin nähtiin koskevan niin työntekijöitä kuin lähijohtajia itseäänkin. Työtä tehtiin liian vähäisellä työntekijöiden määrällä, liian vähäisellä osaamisella ja monesti jouduttiin tekemään ennakoimattomia ja nopeitakin muutoksia kuten työpisteiden vaihtoja. Samaan tilanteeseen saattoi liittyä lähijohtajan vähäinen mahdollisuus olla läsnä työyhteisössä, koska muutostilanteen johtamiseen liittyvät työtehtävät veivät joissakin tilanteissa jopa puolet työajasta. Esille tulikin lähijohtajien lisäksi myös vastuunhoitajien runsas kuormittuneisuus näissä tilanteissa. Tämän taustalla voidaan nähdä erityisesti työyhteisöön jäävän tai siellä vallitsevan osaamisen vähäisyyden merkitys.

Tunteita, joita poikkeus- ja muutostilanteisiin liitettiin ovat pelko, harmillisuus, epävarmuus, stressaantuneisuus, turhautuneisuus, vihamielisyys, suuttumus, aggressiivisuus, ärsyyntyminen, kiukku, kiihtyneisyys, syyllistäminen ja väsyminen sekä uupumus. Tilanteita kuvasi työrauhan puute. Etenkin tilanteiden pitkeytyessä esiintyi ärsyyntymistä työkavereihin, työtehtävien vertailua ja muiden tekemisten vahtimista. Tarkkailtiin muiden työtehtäviä ja vertailtiin niiden kuormittavuutta. Jos koettiin, että toisen työtehtävät olivat vähemmän kuormittavia kuin omat, lähijohtajat kuvasivat sen herättävän epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Työyhteisön sisällä alkoi herätä kateellisuuden ja katkeruuden tunteita. Tilanteissa nähtiin vaikuttavana myös pelko siitä, että tulee unohdetuksi ja jää huomioidatta muutostilanteessa.

Näiden tunteiden kuvattiin ja tunnistettiin muuttavan tunneilmastoa negatiivisemmaksi. Lähijohtajat toivat esille tarpeen tunnejohtamiselle näissä tilanteissa. Muutostilanteissa työyhteisössä läsnä oleva johtaminen vähenee muiden vaateiden alle, mutta työyhteisön tarve tunnejohtamiselle kasvaa.

*”Niin sitä on nyt pyritty vähän uudistamaan, ja meillä on aika paljon ollut esihenkilövaihdoksia. Sen huomaa, että se kyllä heijastuu henkilöstön hyvinvointiin aika paljon, että kun ei ole stabiilia tai niin stabiilia esihenkilötoimintaa kuin voisi olla.” H8*

Kuten aiemmin kuvasimme, keskeisiä tunnejohtamisen keinoja ovat läsnä oleva, arvolähtöinen vuorovaikutteinen keskustelu ja ilmiöiden sanoittaminen. Näillä keinoilla johdetaan myös muutos- ja poikkeustilanteissa tunneilmastoa. Poikkeus- ja

muutostilanteissa tunnejohtamiselle ei kuitenkaan nähty jäävän aikaa. Tilanteisiin liitettiin syyllistäminen. Aineistosta nousi ilmiö, jossa alettiin etsiä syytä muiden henkilöiden toiminnasta oman kuormituksen taustalla. Tähän liittyi muiden työntekijöiden toiminnan seuraaminen ja vertailu, mutta myös lähijohtajaa kohtaan koetut tunteet. Eräs lähijohtaja kuvasi tilannetta, jossa hän alkoi kokea, että ei ollut enää niin tervetullut yhteisiin tiloihin.

*”Niin mä melkein tunnen sen, että minä en ole ihan niin tervetullut sinne. Ainakin mä todellakin tunnen, että mieluummin käännetään katse pois kuin kohdataan.” H6*

Oli tilanteita, joissa lähijohtajan kanssa muutosten tai poikkeustilanteiden käsitteilyä jopa välteltiin. Keskustelua esiintyi enemmän pienissä työntekijäryhmissä. Kutsumme tätä ilmiötä pienporukoitumiseksi, jota esittelimme kohdassa *Tunnepuhe yhteistyön edistäjänä*.

Muutostilanteet nähtiin haasteellisina koko työyhteisölle. Oppimisen ja harjoittelun tarve tunnistettiin, vaikka suoraan ei kuvattukaan oppimisen johtamista keinoon johtaa henkilöstöä muutostilanteissa. Oppiminen nähtiin tärkeänä. Tunnistettiin ajan tarve, jota muutoksessa eläminen ja siihen sopeutuminen vaatii. Aikaa tarvittiin keskusteluille ja oppimiselle sekä muutoksen tarkoituksen ymmärtämiselle. Lähijohtamistyössä tätä aikaa ei nähty olevan riittävästi. Saatettiin tunnistaa tarve lähijohtajan työlle työyhteisössä, mutta koettiin muiden työtehtävien olevan pakottavampia.

*” No kyllähän se on poissa siis kaikesta muusta voisi sanoa näin lyhyesti, mutta ihan siis sitä, että se tarkoittaa sitten sitä, että... ..jotta se työ eteni siinä, niin se vaatisi sen, että paneudut niihin hommiin. Niin tuota se tarkoittaa sitten sitä, että se on se ykkönen, jota on pakko tehdä tällä hetkellä. Ja sitten se niin kuin työntekijöiden kanssa keskustelu ja tällainen jää todella vähäiseksi.” H7*

### **Työn sisältöön ja hallintaan liittyvät tunnekuormitusta aiheuttavat tekijät**

Työssä ja toiminnassa kuvattiin muutamia tilanteita, joissa heräsi tunteita, jotka aiheuttivat tunnekuormaa. Yksi tavanomaisimmista kuormitusta aiheuttavista asioista oli työssä koettu kiire. Muut tunnistetut tunnekuormaa aiheuttaneet tekijät

olivat akuuttien potilastilanteiden hoitaminen ja työtehtävien lisääntyminen. Työtehtävien lisääntyminen on yhteydessä kiireen tunteeseen, mutta myös työn hallinnan tunteeseen.

Lähijohtajien työn lisääntyminen liittyy ensisijaisesti poikkeus- ja muutostilanteissa johtamiseen. Tässä kohdassa tuomme esiin lähijohtajien kuvaaman lisääntyneen työkuorman työntekijöillä. Nykyinen jatkuva paineentunne ja vaatimusten lisääntyminen aiheuttavat kuormitusta henkilökunnalle. Työntekijöiltä odotetaan syväosaamista ja sen ylläpitämistä. Pehdytysvelvollisuuden ja erilaisten vastuualueiden nähtiin kuormittavan työntekijöitä. Työntekijöiden vaihtuvuus aiheutti pettymyksiä pehdyttäjille ja kokemusta turhan työn tekemisestä. Kuormituksen kasvun myötävaikuttajana taustalla on usein poikkeus- tai muutostilanteisiin liittyvät olosuhteet.

Joissakin työyhteisöissä tunnistettiin akuuttien potilastilanteiden aiheuttavan tunnekuormaa. Esille nousi mainintana myös muiden potilastilanteiden ja -kohtaloitten aiheuttamat tunteet. Akuuttien potilastilanteiden hoitamisessa nähtiin hektisyys tärkeänä ja osaamisen näyttämisen mahdollistavana, mutta todettiin, että joskus on tilanteita, joissa tunne esimerkiksi ihmisen henkeä uhkaavien tilanteiden hoitamisen jälkeen saattaa jäädä kuormittamaan tilanteen jälkeenkin. Esille tuli, että substanssiosaaminen saattaa olla oikein hyvää, mutta tunneosaamisessa nähtiin puutteita. Tätä kuvasi eräs haastateltavista ”*pimahteluina*” kuvatesaan potilaan henkeä uhkaavien tilanteiden hoitamiseen liittyvää tylyä puhetta ja hermostuksen herkempää näyttämistä. Kun voimavarat keskitetään potilastyöhön, negatiivisten tunteiden ilmaisut näkyivät työyhteisön jäseniin tai opiskelijoihin kohdistuvina. Kiireestä ja tunnekuormituksesta aiheutuneita tunteita ja reaktioita ei herkästi näytetty potilaille, sen sijaan ne näkyivät työyhteisölle. Kiire työyhteisössä tunnistettiin myönteisten tunteiden vähenemisenä ja keskittymisen siirtymisenä pois työkavereiden kanssa toimimisesta. Näyttää siltä, että keskittyminen siirtyi potilastilanteisiin, koska haastateltavat kuvasivat, että kiireestä huolimatta potilastilanteet pyritään aina hoitamaan asiallisesti. Nähtiin, että kiireen aiheuttama kuormitus näkyy ensin työyhteisössä vallitsevissa vuorovaikutustilanteissa ja vasta myöhemmässä vaiheessa seuraamuksia saattoi nähdä potilas-



työssä. Potilastyön säilymistä vapaana tunnekuorman aiheuttamista negatiivisista seuraamuksista korostettiin selkeästi, mutta työyhteisössä vallitsevaan tunneilmapiiriin kiireen aiheuttaman kuorman nähtiin vaikuttavan ei-toivotusti. Ilmapiiriin kuvattiin kiristyvän.

*”samalla lailla huomaa, että jos itsellä on kiire ja stressi, niin sitähan samalla lailla se nauru lakkaa ja saattaa ehkä vähän sillain niinkuin sanoin, että ei nyt ehkä niinkuin tiuskia, mutta että huomaa, että ei ehkä niinkuin niin keskity siihen juttukaveriin” H5*

Kiire lisäsi itkun, suuttumuksen ja aggressiivisen käytöksen ilmenemistä. Kuten tunteet yleensä, myös kiireestä aiheutuneet negatiiviset tunteet havaittiin olevan erilaisia eri ihmisillä. Stressin ja kiireen kokemus ja ilmaiseminen nähtiin yksilöllisenä. Muita kuormitusta aiheuttavina tekijöinä mainittiin melu, työtehtävien keskeytykset ja työn organisoimattomuuden tunne. Havaittuja kuormitusta aiheuttavia tekijöitä oli pyritty hallitsemaan. Melu tehtiin näkyväksi desibelimitarilla. Työtehtävien keskeytyksiin tartuttiin uudistamalla työnjakoa esimerkiksi perustamalla tehtävä, jossa puhelut ohjautuivat yhdelle työntekijälle. Työn organisoimattomuuden vaikuttivat ratkaisut, joita käytettiin keskeytyksiä hallitsemaan, mutta muuten selkeitä johtamisen menetelmiä organisoimattomuuden hallintaan ei tullut esille.

### **Sosiaalsiin suhteisiin liittyvä kuormitus**

Työyhteisössä toimivien ihmisten välillä esiintyi tunnekuormitusta. Kuorman kertyminen liitettiin muiden ihmisten toimintaan tai olosuhteista muodostuneisiin kokemuksiin ja olettamuksiin. Työyhteisössä näkyi myös henkilökohtaisesta elämästä aiheutunut kuormitus. Henkilökohtaisen elämän kuormituksen kuvattiin lisäävän tunneherkkyyttä työhön liittyvissä tilanteissa. Esimerkkinä ovat tilanteet, joissa hoidetaan samankaltaisia tilanteita kuin omassa elämässä on kohdattu.

Tunnekuormaa saattoi kertyä, jos työntekijälle muodostui kokemus, että organisaatiojohto ei arvosta heidän työtään tai että heidän työpanoksensa koetaan laadultaan riittämättömänä. Eräs lähijohtajista kuvasi näkevänsä arvostuksen puutteen tunteen taustalla huonommuuden tunnetta, jonka hän yhdisti vuosia vallinneeseen työkulttuuriin ja ilmaisikin oman työn arvostuksen kasvavan uusien työntekijäsukupolvien aloittaessa. Johtoon liittyvänä kokemuksena esiintyi myös, että työntekijät eivät kokeneet tulevansa kuulluiksi. Myös työyhteisön sisällä saatettiin

kokea ulkopuoliseksi joutumisen tunnetta tai saatettiin kokea, että työtehtävät jakautuvat epätasaisesti ja joku toinen työntekijä pääsee helpommalla työssään. Tunnekuorman muodostuminen liitettiin myös erilaisiin haastavalla tavalla toimiin yksilöihin.

*”Henkilö, jonka kanssa on vähän hankalampi tehdä siis töitä () että tuota, se aiheuttaa välillä semmosta ylenmääräistä energiaa, että tai että se vie sitä energiaa, kun vaan vois keskittyä niihin töihin niin.”*  
H2

Lähijohtajat kuvasivat havainneensa työntekijöillä tunnekuormitusta oman johtamistyönsä seurauksena. Työvuorosunnittelusta saatettiin olla eri mieltä ja kokea, että suunnittelu ei ollut oikeudenmukaista tai kokea, että lähijohtaja ei ole kohdellut oikein. Lähijohtajan toimintaan saatettiin ilmaista olevan pettyneitä. Lähijohtajat kokivat työntekijöillä odotuksia, että lähijohtajan olisi pitänyt kyetä vaikuttamaan enemmän työssä vallitseviin asioihin. Näistä seurasi työntekijöillä suuttumuksen tunteiksi tulkittuja tunteita ja kovalla tavalla, jopa asiattomasti asiasta sanomista. Tuotiin esille myös työntekijöiden toiminnan vaikutus lähijohtajan tunnekuormaan. Työntekijät saattoivat ilmaista kokemuksiaan rajuksi koetuilla tavoilla esimerkiksi epäasialliseksi koettuna palautteena. Kokemus epäoikeudenmukaisella tavalla arvostelluksi tulemisesta aiheutti lähijohtajille tunnekuormaa.

Tunnekuorman kertyminen työntekijöille näkyi lähijohtajien mielestä yleisenä negatiivisena puheena. Haastavien ja hankalia tunteita herättäneiden asioiden käsittelyssä oli havaittavissa ilmiö, jonka nimesimme pienporukoitumiseksi kohdassa *Tunnepuhe yhteistyön edistäjänä*. Useampi haastateltava kuvasi tilanteita, joissa asioiden käsittely siirtyi pienissä ryhmissä keskusteltaviksi. Näihin keskusteluihin liitettiin puhetta kuvaavina termeinä supatus, porina, jauhaminen tai jupina. Pienporukoituminen tuotiin esille ensisijaisesti ei-toivottuna ilmiönä, mutta esiin tuli myös näkemyksiä, joissa tunnistettiin niiden mahdollisuus toimia tunteiden käsittelyn välineenä, kun isommissa ryhmissä käsittely ei ollut mahdollistunut. Tähän ehtona liitettiin keskustelun pysyminen myönteisenä. Usein pienporukoiden keskusteluihin liitettiin yllä mainittujen puheen synonyymien kuvaavan ilmapiiirin mukaisesti asioiden käsittelyn kääntyminen negatiiviseen suuntaan ja ongelmien kasvaminen pienenemisen sijaan, väärinymmärrysten aiheuttamat

loukkaantumisten tunteet sekä toisten ikävän toiminnan ruotiminen ilman asiasta keskustelua asianomaisten kanssa. Pienporukoitumisen havaittiin herättävän ympäristössään epäluuloisuutta ja tunnetta puheen kohteena olemisesta sen to- tuusperästä riippumatta. Joskus pienporukoituminen siirtyi vapaa-ajalle ja tähän ei liitetty myönteisiä seurauksia.

*”Ne voi olla sinällensä ihan hyviäkin keskusteluja siitä, mutta tuota sitten, jos ne vie kauhean negatiiviseksi niin sitten se kyllä näkyy toki siinä kommunikaatiossa, että se on semmoista kireää ja joku saattaa loukkaantua.” H7*

### **Lähijohtajan eettinen kuormitus**

Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joihin liittyi ristiriitaisuuksia niin asioissa, nä- kemyksissä kuin ohjeissakin. Monissa tilanteissa oli tunnistettavissa lähijohtajille aiheutuvaa eettistä stressiä. Lähijohtaja ei voinut toimia parhaaksi näkemällensä tavalla. Lähijohtajan asema työyhteisössä aiheuttaa sen, että hänelle kerrotaan asioita niin työntekijöiltä kuin organisaation johdolta käsin. Lähijohtajan tunteisiin ja toimintaan vaikuttavat näiden lisäksi myös kollegoiden näkemykset ja toiveet asioista. Ristiriitaisuuksia nähtiin omien näkemysten ja tavoitteiden kohdalla sekä resurssien kohdentamisen kohdalla suhteessa organisaatiojohtoon että työyhteis- öön. Työ koettiin ajoittain kaoottiseksi eikä yhteisiä tavoitteita ollut helppo aset- taa.

Työntekijöiden kertomien asioiden kohdalla kuvattiin tilanteita, joissa työntekijä kertoo asioita, joita ei halua puhuttavan työyhteisössä, mutta lähijohtajan arvion mukaan näillä on merkitystä työyhteisön kannalta. Työntekijä saattaa kieltää lä- hijohtajaa tarttumasta asiaan ja kieltää yritykset ratkaista asia silloinkin, kun ky- seessä on yhteisössä tapahtuneista ristiriitatilanteista, joiden käsittelyllä on mer- kittävä vaikutus työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Lähijohtaja kokee ristiriitaa työntekijän ja oman näkemyksensä välillä. Työntekijä kokee asiansa kiireellisim- mäksi ja tärkeimmäksi, mutta lähijohtajalla saattaa olla useampia asioita hoidet- tavana ja lähijohtajan arvio asian kiireellisyydestä voi olla eriävä. Lähijohtajan työtä tällaisissa tilanteissa kuvattiin ”luovimiseksi” ja joskus koettiin, että työnte- kijän tunnekuorma siirtyi lähijohtajalle. Toisaalta kuvattiin myös, että on asioita, joihin ei lähijohtajana voi vaikuttaa. Koettiin, että on hyvä tunnistaa ja hyväksyä asiat, joihin ei voi vaikuttaa ja ratkaista niitä. Tällöin tärkeänä nähtiin työntekijän

kuuleminen. Kollegiaalinen tuki muilta lähijohtajilta koettiin tärkeäksi. Keskustelut kollegoiden kanssa koettiin hyvänä tukena haastavissa ja tunnekuormaa tuottavissa tilanteissa. Myös lähijohtajien näkemysten välillä tuotiin esille eriävaiisyyksiä, jotka saattavat haastaa johtamistyötä.

Työtä ei voi tehdä niin hyvin kuin on halu tai tarve. Lähijohtaja tekee ajoittain työtä tilanteissa, joissa kokee myös resurssit riittämättömiksi.

*“Vähän semmonen kaoottinen ehkä työtehtävä välillä, kun on kaikki nää arjen juoksevat asiat ja sitten ne osastonhoitajan työtehtävät, että vähän semmonen tunne aina, että räpäii sieltä ja täältä aina vähäsen, mut oikein mihinkään ei ehdi kunnolla keskittyä.” H7*

Näkemykset muutosten tarpeellisuudesta voi olla eriävä organisaation johdon ja henkilöstön välillä. Lähijohtajana voi joutua edistämään muutoksia, joiden itsekään kokee olevan tarpeettomia tai ei koe niitä merkityksellisiksi.

*”Ja tuota tietenkään sitten tuleehan pääsääntöisesti mullekin tuolta ylhäältä päin asioita. Ne, joihin minäkin joudun vaan niinku nöyrtymään, että näin mennään, ja se niitten asioiden tuominen sitten onkin tuonne haasteellista alaisillekin, että meidän pitää vaan nyt mennä näin ja koitan silloin kyllä niinku tsempata, että näin mennään ja otetaan muutos vastaan.” H6*

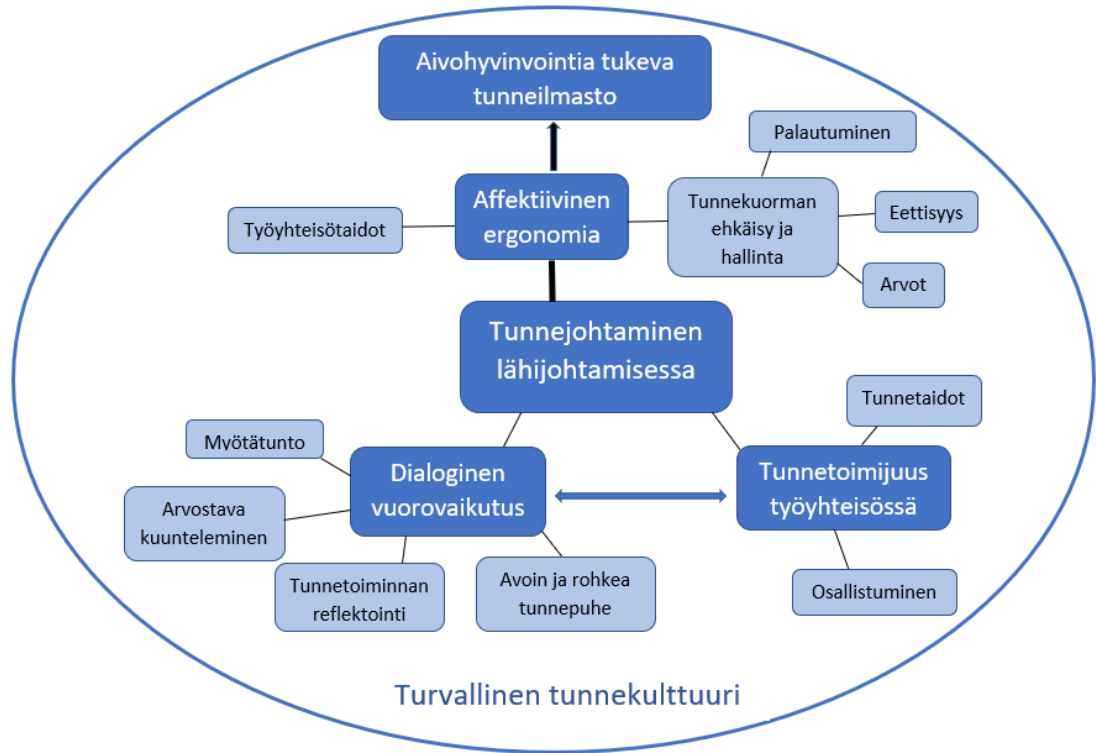
Ristiriitaisuuksia sisältävien tilanteiden kohdalla tuotiin esille lähijohtajan tunnejohtamisessa tärkeänä nähty omien tunteiden käsittely. Kuvattiin lähijohtajan tekevän paljon töitä omien ajatusten ja tunteiden kanssa, koska lähijohtajan työhön kuuluu runsaasti ristiriitaisuuksia.

*”Ja sitten sekin, jos ajatellaan tavallaan jotakin tunnejohtamista niin, kyllähän esihenkilö tekee valtavasti töitä omienkin ajatusten ja tunteiden kanssa, että tämä on semmoinen tietynlainen ristiriitaisuuksien tehtävä.” H4*

Lähijohtajien eettinen kuormitus haastaa tunnejohtamisen toteuttamisessa. Tunnejohtamisen edellytys on omien tunteiden käsitteleminen.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tunnejohtaminen tukee aivohyvinvointia



KUVIO 4. Tunnejohtaminen lähijohtamisessa aivohyvinvoinnin näkökulmasta.

Lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmillä voidaan edistää työyhteisön aivohyvinvointia (kuvio 4). Aivohyvinvointia tukevaa tunneilmastoa voidaan rakentaa vahvistamalla affektiivista ergonomiaa toimimalla dialogisessa vuorovaikutuksessa (Syvänen ym. 2015; Räsänen 2022) työyhteisössä ja toteuttamalla tunnetoimijuutta (mm. Hökkä ym. 2020b). Affektiivista ergonomiaa vahvistavat tunnekuorman ehkäisy ja hallinta sekä työyhteisötaidot. Aivohyvinvoinnin näkökulmasta tunnejohtamisen keskeinen mittari on affektiivisen ergonomian toteutuminen. Affektiivista ergonomiaa voidaan kehittää tukemalla tunnetoimijuutta osana työyhteisötaitoja sekä ehkäisemällä ja hallitsemalla tunnekuormitusta.

Tunnekuorman kertymisen ehkäisyn kannalta keskeistä on työaikana toteutuva palautuminen sekä työyhteisössä vallitseva arvot huomioiva toiminta. Työyhteisössä toimitaan toiset huomioiden ja erilaisuutta arvostaen. Eettinen kuormitus

tässä yhteydessä liittyy lähijohtajien kokemiin arvostiritoihin työssään. Hallittu ja riittävän matala tunnekuorma mahdollistaa aivojen toiminnanohjaustoimintojen optimaalisen toiminnan (Hartikainen 2022). Affektiivista ergonomiaa tuetaan työyhteisötaidoilla toimien yhteistyössä yhteisen päämäärän eteen toiset huomioiden ja arvostaen. Työyhteisötaitoihin sisältyy yhteistyö, yhteinen päämäärä, palautteen antaminen, epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen sekä vastuunottaminen omista tunteista.

Affektiivista ergonomiaa vahvistava tunnejohtaminen toteutuu dialogisessa vuorovaikutuksessa sekä tukemalla työyhteisön tunnetoimijuutta. Dialoginen vuorovaikutus työyhteisössä ilmenee myötätuntoisena toimintana, arvostavana kuunteluna, tunnetoiminnan reflektointina sekä avoimena ja rohkeana tunnepuheena. Tunnejohtamisella tuetaan niin johtajan kuin työntekijöiden tunnetoimijuuden kompetenssia vahvistamalla tunnetaitoja kuten tunneälyn käyttöä. Työyhteisöä voidaan johtaa kohti tunnevaikuttamisen kulttuuria, jolloin tunnejohtamisen kentäksi muodostuu työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus, jossa jokainen toimii tunnetoimijana. Työyhteisössä tunnetoimijuus näkyy tunnetaitavana toimintana ja osallistumisena erilaisiin tilanteisiin, joissa tavoitteena on huomioida tunteet ja vaikuttaa työyhteisössä vallitseviin tunteisiin. Tunnejohtamisen keskeinen menetelmä onkin tunnetoimijuuteen osallistaminen. Lähijohtajan tunnejohtaminen on dialogista vuorovaikutusta ja tunnetoimijuutta yhdessä työyhteisön kanssa.

### **7.1.1 Tunnejohtaminen osallistaa tunnetoimijuuteen**

Tunnejohtajuuden kuvauksissa näkyy erityisellä tavalla arvolähtöiset näkemykset. Tunnejohtamisen menetelmiin kuten lähijohtajan aitous ja läsnäolo, keskusteluyhteys työyhteisössä sekä työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen, työntekijöiden tunteminen ja yksilöllisyyden huomioiminen sekä tunteiden ja asioiden sanoittaminen liitettiin arvoperusteisia ominaisuuksia, joita ovat oikeudenmukaisuus, arvostavuus, luottamuksellisuus, luottamus, rauhallisuus, inhimillisuus, aitous, avoimuus, yksilöllisyys, kunnioittavuus tai esimerkillisyys. Samoja

ominaisuuksia on tunnistettavissa erilaisissa johtamisen suuntauksissa kuten arvostavassa ja dialogisessa johtamisessa sekä positiivisessa johtamisessa (Harmoinen 2014; Wenström 2020a; Hytönen & Kyöstiä 2021; Räsänen 2022). Diagnostiikan lähijohtajat pyrkivät kuuntelemaan työntekijöitään ja osoittamaan arvostusta heille ottamalla heidät mukaan tekemään päätöksiä ja kohtelemalla heitä kunnioittavaan tapaan, jotka ovat arvostavan johtamisen menetelmiä (Harmoinen 2014, 45). Harmoinen (2014) osoitti tutkimustuloksissaan, että lähijohtajan läsnäololla ja johtamisen ihmiskeskeisyydellä koettiin olevan vaikutusta työssä jaksamiseen. Opinnäytetyömme tulosten perusteella aiempi tutkimustieto huomioiden esitämme, että lähijohtajat voivat tukea työntekijöiden työssä jaksamista ja lisätä heidän hyvinvointiaan olemalla läsnä työyhteisöissä, johtamalla ihmislähtöisesti ja arvoperustaisesti hyödyntämällä tunnejohtamista osana työtään.

Lähijohtajat toteuttavat tunnejohtamisessaan useita dialogisen johtamisen periaatteisiin (Isaacs 1999, 2001, Syvänen ym. 2015; Räsänen 2022) yhdistettäviä menetelmiä, kuten läsnäolo, aitous, kuunteleminen, osallistaminen ja sanoittaminen. Dialoginen vuorovaikutus näkyy arvostavana kuuntelemisena, myötätuntona, avoimena ja rohkeana tunnepuheena ja oman tunnetoiminnan reflektointina. Näitä toimintatapoja hyödynsimme luodessamme mallia tunnejohtamisen dialogiselle vuorovaikutukselle kuviossa 4. Työntekijöitä kuunnellaan antamalla tilaa ja mahdollisuuksia tuoda näkemyksiä esille, kannustetaan ja rohkaistaan keskusteluun sekä tuetaan toisten kunnioittavaa ja arvostavaa kohtaamista. Riskiitaisia tilanteita käsitellään sanoittamalla eli tekemällä näkyväksi ja ymmärrettäväksi niissä vaikuttavia tunteita ja tekijöitä. Lähijohtajana pyritään kokonaisvaltaiseen läsnäoloon. Dialogissa kuunnellaan toista ihmistä avoimesti ja osoitetaan läsnäoloa omana itsenä eli autenttisuutta toteuttaen (Wenström 2020a).

Aito vuorovaikutus ja dialogisuus vaativat lähijohtajan konkreettista läsnäoloa, joka tällä hetkellä yksiköissä vallitsevissa olosuhteissa on usein erittäin haastavaa johdettavien työyksiköiden suuren koon sekä erillään olon ja kaukaisten sijaintien vuoksi. Työntekijöitä ei ehditä kohdata riittävästi arjessa hallinnollisten tehtävien viedessä aikaresursseja. Toisen tuntemaan oppiminen edellyttää kohtaamista ja keskusteluja. Tunnejohtaminen mahdollistuu vain tuntemalla työyht-

teisö ja sen yksilöt. Lähijohtajien tunnejohtaminen vaikeutuu mitä suurempia työyhteisöjä heillä on johdettavanaan ja mitä suuremmat etäisyydet johdettavien yksiköiden välillä on. Samaan johtopäätökseen ovat tulleet myös Harmoinen ja Suominen (2019) arvostavan johtajuuden toteutumisen suhteen. Tämä ei puolla lähijohdollisesti suurien hallinnollisten yksiköiden perustamista.

Työyhteisöissä näkyy tunnetoimijuutta tunteiden olemassaolon tiedostamisena, tunteiden huomioon ottamisena ja pyrkimyksenä ymmärrykseen suhteessa toisten tunnetoimintaan (mm. Paloniemi, Hökkä, Ikävalko & Vähäsantanen 2020, 129; Hökkä ym. 2022). Lähijohtajien toiminta pyrkiä tunnistamaan ja kohtaamaan tunteitaan sekä kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan, kohtaamaan ja sanoittamaan tunteitaan, ovat konkreettisia keinoja toteuttaa tunnetoimijuutta. Toiminta tunteita herättäneissä tilanteissa ja niiden ratkaisumallit toivat esille yhtä lailla lähijohtajan oman toiminnan kuin työntekijöiden toiminnan vaikuttavan tilanteiden ratkaisemiseen sekä tunneilmaston ylläpitämiseen. Työntekijöiden avoimuus ja pystyvyys tunnetilanteiden selvittämisessä kuvaavat tunnetoimijuutta. Tunnetoimijuudella voidaan rakentaa työyhteisön positiivista tunneilmastoa (Hökkä ym. 2022) ja siten parantaa työyhteisön jäsenten hyvinvointia (Rantanen 2013, 162–164; Juuti & Salmi 2014; Ashkanasy & Dorris 2017; Wenström ym. 2018) sekä edistää aivojen toiminnanohjaustoimintojen toimintaa (Nummenmaa 2019, 25; Rantanen ym. 2020, 30–34; Wenström 2020a, 64; Hartikainen, Pihlaja & Kolonen 2021). Vastuu työpaikan tunneilmastosta on koko työyhteisöllä. Tukemalla työyhteisön jäsenten tunnetoimijuutta, rakennetaan tunneilmastoa hedelmälliseksi tunnejohtamisen menetelmille. Ilman tunnetoimijuutta työntekijöillä ei ole valmiuksia hyötyä tunnejohtamisesta eikä johtajilla ympäristöä toteuttaa tunnejohtamista. Tähän perustuen näemme merkittävän kehittämiskohteen tunnejohtamisen sisällyttämiseksi käytänteisiin hoitotyön ympäristöissä.

### **7.1.2 Muutoksessa johtaminen haastaa tunnejohtamiseen**

Muutos- ja poikkeustilanteissa ilmenee herkästi negatiivisia tunteita ja haastavia tunnetilanteita. Muutostilanteisiin liittyy epäsuhta ihmisten johtamisen tarpeen



ja resurssoinnin välillä. Muutosten johtaminen koetaan usein ensisijaisesti hallinnolliseksi tai prosessijohtamiseksi ihmisten johtamisen sijaan huolimatta siitä, että lähijohtajat itse tunnistavat ja kokevat tarvetta läsnä olevalle ihmisten johtamiselle. Lähijohtajat kuvaavat työtehtävien priorisoinnin painottuvan muutoksen johtamiseen liittyviin tehtäviin. Muutostilanteisiin liittyy epävarmuutta ja ennakoimattomuutta, joista seuraa herkästi negatiivisten tunteiden ilmenemistä erityisesti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin liittyen (Smollan 2010). Aiempi tutkimustieto tukeekin näkemystä, että tunnejohtamisen merkitys korostuu haastavissa tilanteissa kuten poikkeus- ja muutostilanteissa (Vuorinen 2008; Kolari 2010; Hytönen & Kyöstillä 2021).

Tunnejohtajuutta toteuttava lähijohtaja on läsnä työyhteisössä, keskustelee ja sanoittaa muutokseen liittyviä ilmiöitä. Tunnetoimijuus tunnejohtajuuden toteuttamisen tapana voidaan nähdä muutostilanteissa voimavarana, joka edistää organisaation kehitystä ja oppimista (Hökkä ym. 2022). Muutokseen liitettiin työyhteisön oppimisen tarve. Oppimista tapahtuu tehokkaimmin myönteisten tunteiden ilmapäärissä (Hartikainen ym. 2000; Wenström 2020a, 2020b). Lähijohtajat voivat tunnejohtamisen keinoin vaikuttaa työyhteisöjen tunneilmastoihin ja näin vahvistaa edellytyksiä muutosoppimiselle. Erityisesti poikkeus- ja muutostilanteissa tunnejohtaminen ja sen tukeminen myös ylemmän johdon tasolta, on keskeistä työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseksi. Poikkeavissa olosuhteissa tai toistuvissa muutoksissa esiintyvät negatiiviset tunteet lisäävät tunnekuormaa. Lähijohtajan vähäinen lähijohtaminen saattaa johtaa tunteiden käsittelemättä jäämiseen ja pitkityessä tunnekuormaa sisältävä tilanne aiheuttaa väsymystä ja uupumusta, joka tuloksissamme oli nähtävissä. Huolehtimalla lähijohtajan riittävästä ja osaavasta tunnejohtamisesta ja affektiivisen ergonomian toteutumisesta, voidaan ehkäistä tunnekuorman kasautumista ja liiallisen kuormituksen aiheuttamaa yksilöiden aivohyvinvoinnin heikentymistä (Hartikainen ym. 2000).

### 7.1.3 Affektiivista ergonomiaa tunnejohtamisella

Ymmärtämällä tunteiden mekanismeja voidaan kehittää toimintatapoja tunnekuormituksen vähentämiseen ja aivohyvinvoinnin tukemiseen työpaikoilla. Tunnekuorman kertyminen yksilöillä lisäsi epäasiallisen käyttäytymisen näkymistä työyhteisössä. Tunnekuorman kertyessä liialliseksi tuloksissamme on nähtävissä seurauksia, jotka liittyvät aivojen kapasiteetin rajallisuuteen toiminnanohjaustoimintojen heikentyessä. Haastavia tunteita esiintyy tilanteissa, joissa pyritään toimimaan yhdessä, mutta erilaiset toimintatavat ja kiirekuormitus aiheuttavat ristiriitoja. Hoitajat keskittyvät työtehtävistä selviämiseen ja siihen, että potilaille ei näytettäisi negatiivisia tunteita. Seurauksena voi olla tunneyhteyden katoamista työyhteisön jäsenten välillä ja negatiivisten tunteiden purkautumista työyhteisöä tunnekuormittavasti. Kun aivojen ensisijainen tehtävä keskittyy liiallisesta tunnekuormasta selviytymiseen, työyhteisössä näkyy epäasiallisia käyttäytymiseen liittyviä tekoja (Hartikainen 2022).

Ensimmäinen ja vaikuttavin tunnekuormitukseen vaikuttamisen menetelmä on ennaltaehkäisevä toiminta (Nummenmaa 2022). On keskeistä tunnistaa ärsykkeet työpaikalla ja vähentää työntekijöiden liiallista altistumista negatiivista tunnekuormaa aiheuttaville olosuhteille. Tuloksissa toimme esille, miten toisen toimintatavan ymmärtämisen nähtiin rauhoittavan tunnereaktioita työyhteisössä. Erilaisuuden kohtaaminen ja ymmärtäminen voidaan nähdä ennaltaehkäisevänä työyhteisötaitona, joista tässä kohtaa viittaamme myötätuntoon ja myötätuntotaitoihin. Lähijohtajat toivat esille useasti pyrkivänsä ylläpitämään tunneilmastoa, jossa jokainen voi olla aito ”oma itsensä”. Jokainen haastateltava piti tärkeänä rohkeutta puhua vaikeistakin tunteista. Myötätuntotaitoja voidaan tukea sallivalla, avoimella ja kannustavalla ilmapiirillä. Lähijohtajan myötätuntotaitoihin liittyy taito kyetä myötätuntoon säilyttäen etäisyys käsiteltäviin tunnetilanteisiin. Näin luodaan työntekijälle tila ilmaista omia tunteitaan turvallisesti. Näillä tavoilla voidaan rakentaa psykologisesti turvallista tunneilmastoa (Edmondson 1999, 354).

Toisessa yhteistyöorganisaatiossa on tehty aikaisemmin työelämätaitoihin liittyen YAMK-opinnäytetyö (Parkkinen 2018), mikä mahdollisesti selittää, että työelämä-

taidot mainittiin haastatteluissa useaan kertaan. Tutkimusaineistossamme työelämätaitoihin sisältyy työssä käyttäytymisen normit, joita voidaan tukea myötätuntotaitojen harjoittamisella. Erilaisuuden kohtaamisen ja hyväksymisen taidot on osoitettu liittyvän myötätuntotaitoihin ja niiden on todettu tukevan tunteisiin liittyvää hyvinvointia vahvistamalla yhteisöissä vallitsevaa turvallista ilmapiiriä. Tutkimus vuorovaikutuksessa aivoissa tapahtuvista tunnetoiminnoista puoltaa erilaisuuden ymmärtämiseen panostamista sekä myötätuntotaitojen opettelemista osana työyhteisötaitoja. (Nummenmaa 2019; Hökkä ym. 2020; Paakkanen ym. 2021).

Toinen menetelmä liittyy tunnekuorman hallintaan. Opettelemalla tunnistamaan tunteiden viestejä sekä käsittelemään tunteita ja niiden viestejä, voidaan kehittää tunteista puhumista. Esimerkiksi aineistossamme esiin nousseissa muutos- ja poikkeustilanteissa lähijohtajat kuvasivat tilanteita oppimisen mahdollisuutena. Tunteiden sanoittaminen, niistä puhuminen, nähtiin yhtenä toimivan tunneilmaston rakentamisen ja ylläpitämisen edellytyksenä. Tunteiden sanoittamisella onkin todettu myönteisiä vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin (Frisina ym. 2004). Tämän hetken tiedon mukaan sanoittaminen on hyödyllistä erityisesti terveiden yksilöiden käyttämänä, joten voitaneen sanoa, että sanoittamisen käyttämistä tunnejohtamisen keinona on perusteltua pitää esillä.

Tunnekuorman ehkäiseminen ja hallinta ovat tunnejohtamisen keskeinen toimialue, johon lähijohtajat voivat vaikuttaa myös lisäämällä myönteisiä tunteita tunneilmastossa. Tapa kohdata työntekijöitä aidosti ja kuunnellen sekä näyttää myönteistä esimerkkiä asioihin suhtautumisesta, vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin ja innostukseen sekä positiivisempaan tunneilmastoon. Myönteiset tunteet eivät lisää tunnekuormaa. Niillä voi olla jopa hyvinvointia lisäävä vaikutus, jota aineistossamme perustelee myönteisiin tunteisiin liitetty palautumisen kokemus. Huolehtimalla päivittäisestä työssä palautumisesta, voidaan ehkäistä kiris-tyneitä, haastavia tunnetilanteita ja näin vähentää tunnekuorman kertymistä. Palautumiseen työssä voidaan liittää yhdessä jaettu sarkasmi, mustan huumorin käyttö ja ”perjantaihömpötykseksi” nimetty työtehtäviin suoraan liittymätön kans-

sakäyminen työyhteisössä. Näissä on tunnistettavissa “vaara” väärinymmärrykselle, mutta mahdollisuus yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden vahvistumiselle ja tunneilmaston kohenemiselle (Wenström 2020a, 285; Nummenmaa 2022).

Edellä esitetyt tunneilmastoa vahvistavat myönteiset ilmiöt kuten myötätunto, turvallisten rajojen asettaminen, tunteiden viestien kuuleminen, tunnetilanteiden sanoittaminen, palautumisesta huolehtiminen ja myönteisten tunteiden lisääminen ovat keskeisiä menetelmiä tunnejohtamisessa. Positiiviset tunteet ja työyhteisön positiivinen tunneilmasto vaikuttavat aivojen toiminnanohjaustoimintoihin ja mahdollistavat muun muassa paremman ongelmanratkaisukyvyyn (mm. Rantanen ym. 2020, 30–34; Wenström 2020a, 64), tehokkaamman ja monipuolisemman päätöksenteon (Rantanen 2011; Nummenmaa 2019, 19; Rantanen ym. 2020, 30–34) korkeampien tavoitteiden asettelun ja joustavamman ajattelun (mm. Rantanen 2011; Rantanen ym. 2020, 30–34; Wenström 2020a, 64). Voidaankin päätellä, että lähijohtajien toiminnalla voidaan tehostaa työntekijöiden aivojen toiminnanohjaustoimintoja ja siten vaikuttaa heidän aivohyvinvointiinsa ja työn tehokkuuteen.

## **7.2 Luotettavuuden arviointi ja eettisyys**

Tunteet ovat olemassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, tunnetoimijudessa ja ihmisten antamissa merkityksissä. Työssä pyrittiin hyödyntämään sellaisia tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapoja, että päästään lähelle tutkittavaa ihmistä ja hänen kokemusmaailmassaan antamia merkityksiä tunnejohtamiselle. Haasteellisuutta lisäsi se, että tunnejohtamisen lisäksi käsitettä affektiivinen ergonomia ei ollut määritelty opinnäytetyötä aloittaessamme. Molemmat käsitteet ovat varsin uusia ja hyvin vähän, jos lainkaan, tutkittuja.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys (Puusa & Juuti 2020, 168). Opinnäytetyön toteuttamiseen valikoituneissa tutkimusmenetelmissä oli haasteita. Kokemattomina tutkimustyön tekijöinä tarttuminen aiheeseen, jonka tutki-

misessa olisi ollut etua vahvemmassa menetelmäosaamisesta tutkittavien käsitteiden määrittelemättömyyden ja tunnistamattomuuden vuoksi sekä sen fenomenologishermeneuttisen luonteen vuoksi, oli haastavaa, mutta rohkeaa. Tavoite ymmärtää lähijohtajien kuvauksia tunnejohtamisesta ja siihen liittyvästä aivohyvinvoinnista oli kunnianhimoinen ja toi mukanaan epävarmuustekijöitä. Matkassa kulki käytettyjen menetelmien arviointi ja kyseenalaistaminen. Tähän olennaisena osana liittyi omien ennakko-oletusten arviointi ja pyrkimys itsensä vapauttamiseen teoriasidonnaisuudesta. Voidaan todeta, että osin tässä onnistuttiinkin, mutta edellyttäisi merkittävästi syvempää perehtyneisyyttä aiheeseen, jotta voisi saavuttaa aiemmasta teoriasta vapautumista enemmän. Käsitteiden ollessa vieraita, on niitä testattava useita kertoja voidakseen muodostaa oma syvälinen käsitys. Fenomenologisen tutkimuksen onnistumisen arvioinnissa voimme kysyä itseltämme ”Olemmeko olleet itsekriittisiä ja tietoisia tulkintaan kuuluvista ongelmista?” (Laine 2018).

Valittuja menetelmiä pohdittiin ja kyseenalaistettiin tiedon haun aikaan, mutta erityisesti haastattelujen toteutusvaiheessa. Tekijöiden ensimmäinen käsitys oli toteuttaa teemahaastattelu, mutta haastattelun testauksen myötä ja metodologisen ymmärryksen karttuessa varsinaisista haastatteluista muodostui avoimia haastatteluja. Haastattelujen toteuttamista tuki ymmärrys haastateltavien toimintaympäristöstä. Haastattelijoille vapautui näin voimavaroja käydä keskustelua nimenomaisesta aiheesta; tunnejohtamisesta ja aivohyvinvoinnin edistämisestä. Jälkikäteen voidaankin todeta, että teorialähtöinen teemahaastattelu olisi rajoittanut saatavaa aineistoa ja olisi tehnyt esiyymmärryksestä tutkimusta rajoittavamman kuin mitä se avoimissa haastatteluissa oli. Avoimilla haastatteluilla saatu aineisto oli kiitettävän rikas ja jopa saturaatiota oli havaittavissa. On kuitenkin huomattava, että useat tunteisiin liittyvät johtamisen tutkimukset on toteutettu deduktiivisista tai kvantitatiivisista lähtökohdista (Harmoinen 2014; Hökkä ym. 2020; Salminen 2023). Pohdittavaksi jää, olisiko deduktiivinen lähestyminen ollut kokemattomille hallitumpi tapa harjoittaa tutkimusta. Uskollisuus aineistoa kohtaan ja aineistolähtöisyys tarkoittaa esiyymmärryksen ja teorioiden siirtämistä syrjään analyysivaiheen ajaksi, mikä nähtiin keskeisenä metodivalintoja ohjaavana periaatteena työssämme. Täysin teoriavapaa-ajattelu on kuitenkin erittäin haastavaa, jos edes mahdollista. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Koska opinnäytetyön kiinnostuksen kohteena oli inhimillisen elämän ilmiö ”tunnejohtamisella aivohyvinvointia”, joka aineistossa muodosti isoja ilmaisukokonaisuuksia, oli analyysivaiheessa otettava huomioon käsitteiden monimerkityksellisyys (Laine 2018). Koska tunteet liittyvät kaikkeen inhimilliseen olemiseen ja tekemiseen, on yksittäisten tunteiden taulukoiminen äärimmäisen haastavaa rikkomatta niiden monisyistä yhteyttä tilanteiden kulkuun. Analyysissa pyrittiin yhdistämään tunteita nimenomaan niihin tekijöihin, joita haastateltavat ensisijaisesti toivat esille – ymmärtäen samalla, että yksikään tunne ei synny irrallaan vallitsevasta kulttuurista tai tilanteesta mukana olevien ominaisuuksista, taidoista ja historiasta.

Opinnäytetyön työstämisessä hyödynnettiin tekijöiden erilaisia ominaisuuksia ja osaamisalueita toimimalla vahvasti työparityöskentelymenetelmin. Molemmat opinnäytetyön tekijät osallistuivat kaikkiin haastattelutilanteisiin, toinen haastattelijana ja toinen tarkkailijana. Tutkimusaineiston ja analyysin luotettavuuden lisäämiseksi parityöskentelyä käytettiin myös analyysivaiheessa käydyissä keskusteluissa. Haastateltavien ilmaisuista käytiin keskustelua ja vertailua erilaisten näkemysten välillä. Ilmaisujen sisältöä ja merkityksiä pohdittiin muodostaen lopulta yhteinen näkemys aineiston sisällöstä. Luokittelu tehtiin läpikäymällä jokaisen pelkistettävän ilmaisun sisältö läpi keskustellen opinnäytetyön tekijöiden näkemyksistä, jotta pelkistys vastaa mahdollisimman uskollisesti alkuperäisen ilmaisun tarkoitussisältöä. Tämä pitkälinen prosessi on myös mahdollistanut kummankin tekijän vahvuuksien löytymisen ja niiden hyödyntämisen tutkimuksellisen työn tekemisessä.

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on pyritty uskollisuuteen hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa vahvistaaksemme työn eettisyyttä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) laatimia hyvän tieteellisen käytännön linjauksia kunnioitettiin. Toimintatavoissa tavoiteltiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Työhön liittyviä asioita käsiteltiin mahdollisimman avoimesti niin ohjaustilanteissa kuin työelämäkumppanin kanssa käydyissä keskusteluissa. Aikaisempaa tutkimustietoa ja tutkijoiden työtä kunnioitettiin panostamalla huolelliseen ja rehelliseen viittauskäytäntöön sekä asianmukaiseen ja tarkkaan aiempien tulosten hyödyntämiseen. Uskottavuuden vahvistamiseksi tavoiteltiin riittävän hyvää

esiymmärrystä niin tutkittavasta aiheesta kuin laadullisen tutkimuksen ajattelusta ja menetelmistä. Tavoitteena oli tuottaa huolellisesti ja tarkasti raportoitu työ, joka on siirrettävissä eli toistettavissa toisessa tutkimusympäristössä. Siirrettävyydessä ymmärrämme laadullisen ihmistutkimuksen piirteet, jotka tekevät jokaisesta tutkimuksesta ainutlaatuisen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111.) Tutkimusaineisto käsiteltiin anonymisoituna eikä aineisto sisältänyt henkilötietoja. Nauhoitettu aineisto on hävitetty ja litteroitu aineisto hävitetään viimeistään elokuussa 2023 Kestävä aivoterveys -hankkeen päätyttyä. Tutkittavien vapaaehtoista suostumusta tutkimukseen osallistumisesta kunnioitettiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Työn tarkoituksena on tuottaa työelämän yhteistyökumppaneille tietoa kehittämistyössä hyödynnettäväksi ja tätä kautta tuottaa aivohyvinvointia työyhteisöjen yksilöille.

### **7.3 Jatkotutkimusta ja kehittämistyötä tarvitaan**

Opinnäytetyöprosessi nosti esiin useita kysymyksiä ja osoitti tiedon tarpeita. Jatkotutkimukselle on merkittävä tarve. Tunnejohtaminen osana ihmisten aivohyvinvoinnin johtamista edellyttää tunnejohtamisen käsitteen parempaa tunnistamista ja siihen liittyvien menetelmien kartoittamista, sanoittamista ja tutkimista. Diagnostiikan lähijohtajat kokevat tunnejohtamisen käsitteen vieraana, mutta mielikuva tunnejohtamisesta on myönteinen ja aihe herättää kiinnostusta. Lähijohtajana toimimisessa tunnejohtamiseen liitetään avoin vuorovaikutus, inhimillisyys ja sanoittaminen, joilla nähdään voitavan tukea palautumista työyhteisössä. Lähijohtajat osoittavat selkeästi ristiriidan tunnejohtamisen tärkeyden ja käsitteen tuntemattomuuden välillä. Tässä voimme nähdä kehittämistarpeen diagnostiikan hoitotyön johtamisessa. Hoitotyön johtamisen käytänteissä on tarpeen tunnistaa tunnejohtaminen ja sisällyttää tunnejohtaminen osaksi johtamisen koulutusta.

Opinnäytetyön tiedonhaun perusteella voimme todeta, että suomalaisessa terveystieteissä ei tunnejohtamista juurikaan ole tutkittu hoitotyön johtamisen kentässä. Hoitotyön toimintaympäristössä tunteet ovat läsnä erityisesti ihmisten välisissä kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa. Tunteiden johtamista on tutkittu liiketalouden organisaatioissa sen tuottaman hyödyn näkökulmasta (mm. Juuti &

Salmi 2014; Ashkanasy & Dorris 2017). Hoitotyön toimintaympäristölle on kuitenkin ominaista ihmistyön eettinen ja emotionaalinen vaativuus. Potilastyötä tekevien työntekijöiden työhön sisältyy lisäksi potilaiden ja potilaisiin liittyvien asiakokonaisuuksien tilanteisiin tuomat tunteet. Ottaen huomioon hoitotyön yhteiskunnallisen tilanteen: työn veto- ja pitovoiman puutteen, haluamme tuoda esiin akuutin tarpeen tunnetutkimukselle. Toimintaympäristön eroavaisuuksien ja hoitotyön erityisen ihmistyön luonteen vuoksi tarvitaan terveys- ja hoitotieteiden omaakin tunnejohtamisen tutkimusta. Tulevaisuuden työelämä edellyttää vielä runsasta hoitotieteellistä tutkimusta tunnejohtamisesta ja aivohyvinvoinnista. Tutkimuksen myötä tunnejohtaminen tunnistetaan ja sitä voidaan kouluttaa hoitotyön johtajille. Kuviossa 5 esitetään johtopäätöksiin perustuvat kehittämissuhteet hoitotyön lähijohtajien tunnejohtamiseen työyhteisön aivohyvinvoinnin tukemiseksi.



KUVIO 5. Tunnejohtamisen kehittämissuhteet aivohyvinvoinnin tukemiseksi.



## 7.4 Loppusanat

Tunnejohtaminen on osa organisaation tunnekulttuuria, jossa jokaisella työyhteisöllä on oma tunneilmastonsa. Opinnäytetyössä käsittelemämme tunnejohtaminen on sidoksissa lähijohtajuuteen ja voidaan sanoa, että kuvaamamme tunnejohtaminen on osa opinnäytetyöhön osallistuneiden lähijohtajien työyhteisöiden tunneilmastoa. Tunnejohtamista voimme kuvata eräänlaisena ymmärryksen viitekehyyksenä, jossa lähijohtaja toteuttaa tunnetoimijuutta johtajan roolista ja ohjaa johtaen työyhteisöä tunnetoimijuudessa kohti turvallista tunneilmastoa. Koska tunnejohtajuus näyttää olevan sidoksissa yhteisöön ja ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu, on oletettavaa, että tunnejohtaminen organisaatiojohdon kohdalla saisi erilaisia ilmenemiä. Aivan kuten tunteet ovat universaaleja, ovat työsämme esitellyt tunnejohtamisen piirteet nähtävissä muissa lähijohtajien johtamissa hoitotyön työyhteisöissä. Jokaisen työyhteisön tunneilmaston kokemus on kuitenkin yhtä ainutlaatuinen kuin tunteiden kokemukset yksilöillä ovat. Humanistisen käsityksen mukaan ihmisellä on motivaatio ja tahto tehdä parhaansa – myös työelämässä.

Lopuksi palaamme johdannon lainaukseen ”Sitä, mikä voidaan nimetä, voidaan johtaa.” (Paakkanen 2022, 224) lisätäksemme, että

sitä, mitä voidaan nimetä ja johtaa, voidaan oppia ja kehittää.

## LÄHTEET

Aejmelaeus, R., Hartikainen, K., Kaila, K., Keltto, T., Korkeila, J., Larivaara, M., Lisko, I., Lähteenkorva, S., Ojanen, V., Pyykkö, Mika, Ristikari, T., Sajaniemi, N. & Unkila, K. 2023. Kansallinen aivoterveystoimintasuunnitelma; Inhimillisesti kestävä aivoterveystta tukeva yhteiskunta. Aivoliitto. Viitattu 27.2.2023. [https://dyajetwym1cg9.cloudfront.net/assets/files/21257/inhimillisesti\\_kestava-\\_aivoterveystta\\_tukeva\\_yhteiskunta-\\_edit\\_2023.pdf](https://dyajetwym1cg9.cloudfront.net/assets/files/21257/inhimillisesti_kestava-_aivoterveystta_tukeva_yhteiskunta-_edit_2023.pdf)

Almost, J., Gifford, W., Ogilvie, L., & Miller, C. 2020. The Role of Nursing Leadership in Ensuring a Healthy Workforce in Corrections. *Nursing leadership* (1910-622X), 33(1), 59–70. Viitattu 5.4.2022. <https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.12927/cjnl.2020.26191>.

Ashkanasy, N. & Dorris, A. 2017. Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4 (1), 67-90. Viitattu 31.3.2023. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>

Boggio, S., Wingenbach, T., Coelho, M., Comfort, W., Marques, L., Alves, M. 2023. *Social and Affective Neuroscience of Everyday Human Interaction. From Theory to Methodology*. Springer. Viitattu 26.3.2023. DOI: 10.1007/978-3-031-08651-9

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44, 350–383. Viitattu 26.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.2307/2666999

Enäkoski, R. & Salmi, T. ”Kukoistuksen kehys”. Positiivinen psykologia ja kukoistuksen kehys. YouTube-video. Julkaisija Suomen positiivisen psykologian yhdistys. Viitattu 24.4.2022. <https://www.sppy.fi/positiivinen-psykologia/>

Eyre, H., Ayadi, R., Ellsworth, W., Aragam, G., Smith, E., Dawson, W. D., Ibanez, A., Altimus, C., Berk, M., Manji, H. K., Storch, E. A., Leboyer, M., Kawaguchi, N., Freeman, M., Brannelly, P., Manes, F., Chapman, S. B., Cummings, J., Graham, C., Miller B., Sarnyai Z., Meyer R & Hynes, W. 2021. Building brain capital. *Neuroreview*. Vol.109 (9), 1430-1432. Viitattu 2.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2021.04.007>

Frisina, P.G., Borod, J.C. & Stephen J Lepore, S.J. 2004. A Meta-Analysis of the Effects of Written Emotional Disclosure on the Health Outcomes of Clinical Populations. *The journal of nervous and mental disease* vol.192 (9), 629–634. DOI: 10.1097/01.nmd.0000138317.30764.63

Harmoinen, M. 2014. *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 26.2.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Harmoinen, M. & Suominen, T. 2019. Realizing appreciative management from the viewpoint of first-line managers in social and health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* Volume 34 (1), 78–86. Viitattu 11.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/scs.12707>

Hartikainen, K., Ogawa, K., & Knight, R. 2000. Transient Interference of Right Hemispheric Function Due to Automatic Emotional Processing. *Neuropsychologia* 38 (12), 1576–1580. Viitattu 9.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/176jdv/cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_72553484](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdv/cdi_proquest_miscellaneous_72553484)

Hartikainen, K., Siiskonen, A.R. & Ogawa, K. 2012. Threat interferes with response inhibition. *Neuroreport*. Vol.23 (7), 447–450. Viitattu 26.3.2023. DOI: 10.1097/WNR.0b013e3283531e74

Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K., & Kolonen, M. 2021. Työuupumus – onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(1). Viitattu 26.3.2023. <https://doi.org/10.23990/sa.102208>

Hartikainen, K., Pihlaja, M., & Kolonen, M. 2021. Aivojen hyvinvointi ja toiminnanohjaus työelämässä. *Työterveyslääkäri*, 3, 58–60. Viitattu 26.3.2023. [https://digiplus.fi/www/Tyoterveyslaakari/2021\\_No3/page\\_58.html](https://digiplus.fi/www/Tyoterveyslaakari/2021_No3/page_58.html)

Hartikainen, K. 2022. Affektiivinen neurotiede perusta affektiiviselle ergonomialle. Luento 25.4.2022. *Kestävä aivoterveys -hanke*. Viitattu 24.2.2023. Affektiivisen ergonomian työryhmä.

Hartikainen, K. 2022. Affektiivinen neurotiede. Luento 15.11.2022. *Kestävä aivoterveys -hanke*. Viitattu 24.2.2023. <https://youtu.be/WwAFrRk4jMY>

Hintsa, T., Honkalampi, K. & Flink, N. 2019. Stressi, allostaattinen kuormitus ja terveysriskit. *Duodecim*, 135 (20). 1961–1966. Viitattu 30.3.2023. 16439796121540100798.pdf (uef.fi)

Hytönen P. & Kyöstiä J. 2021. Esimiehen tunnejohtaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. *Kasvatustieteiden laitos*. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 28.6.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76393/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-202106093604.pdf>

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M., Suominen T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 27 (3), 213–224. Viitattu 4.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-p-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ad58610c-fcf1-4cbb-aa89-e89208b3f3ea%40redis>

Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) 2020a. *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylän: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 31.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

Hökkä, P., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2020b. Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Viitattu 26.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Ikävalko, H. 2022. An Integrative Approach to Emotional Agency at Work. *Vocations and Learning*. Viitattu 13.3.2023. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. PS-Kustannus.

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. & Nicolaidis, V. 2014. The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25(3), 563–580.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaatiomuutoksessa. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 26.3.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Keisu B, Öhman A & Enberg B. 2018. Employee effort – reward balance and first-level manager transformational leadership within elderly care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 2018;32(1) 407–416. Viitattu 26.5.2022. DOI:10.1111/scs.12475

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 31.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. Laadullinen terveystutkimus | Ellibs Library

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 31.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 | Ellibs Lukuohjelma (ellibslibrary.com)

Li, X., Chang, H., Zhang, Q., Yang, J., Liu, R. & Song, Y. 2021a. Relationship between emotional intelligence and job well-being in Chinese clinical nurses: multiple mediating effects of empathy and communication satisfaction. *BMC Nursing*, 8/13/2021; 20(1): 1–10. Viitattu 4.4.2022 DOI: 10.1186/s12912-021-00658-4.

Li, X., Fang, X., Wang, L., Geng, X. & Chang, H. 2021b. Relationship between emotional intelligence and job well-being in Chinese Registered Nurses: Mediating effect of communication satisfaction. *Nursing Open*; Hoboken Vol. 8, Iss. 4: 1778-1787. <https://doi.org/10.1002/nop2.820>

Maillet, S. & Read, E. 2021. Work Environment Characteristics and Emotional Intelligence as Correlates of Nurses' Compassion Satisfaction and Compassion Fatigue: A Cross-Sectional Survey Study. Viitattu 26.5.2022. *Nursing Reports*, Dec/2021; 11(4): 847–858. DOI: 10.3390/nursrep11040079

Nummenmaa, L. 2019. Tunnekartasto. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Nummenmaa, L. 2022. Affektiivinen neurotiede. Tunteet tekevät meistä ihmisiä. Luentotallenne 15.11.2022. Kestävä aivoterveys- hanke. Viitattu 26.3.2023. Kestävä aivoterveys: Affektiivinen ergonomia -webinaari – YouTube

Paakkanen, M., Martela, F., Rantanen, J. & Pessi, A. B. 2017. Kuinka oppia tunnetaitoja? Teoksessa Pessi A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 124–147.

Paakkanen, M., Martela, F. & Pessi, A. 2021. Responding Positive Emotions at Work. The Four Steps and Potential Benefits of a Validating Response to Coworkers Positive Experiences. *Frontiers Psychology. Organizational Psychology*. Vol. 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668160>

Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: Werner Söderström OY.

Paavilainen, P. 2020. Toimivat aivot. Helsinki: Edita.

Paloniemi, S., Hökkä, P., Ikävalko, H. & Vähäsantanen, K. 2020. Tunnetoimijuuden merkitys organisaatiossa. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Viitattu 26.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

Parkkinen, M. 2018. Hyvä työilmapiiri tarvitsee juuri sinua - Diagnostiikan vastuualueen henkilökunnan työelämätaito-osaaminen ja sen kehittäminen. Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen tutkinto-ohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 24.3.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149432/Parkkinen\\_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149432/Parkkinen_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pessi, A.B. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–34.

Pessi, A. B., Seppänen, A. M., Grönlund, H., Paakkanen, M. & Spännäri, J. 2017. Myötäinto - Iloon ja innostukseen vastaaminen. Teoksessa Pessi A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–76.

Pousa, P.C.P. & Lucca, S.R. 2021. Psychosocial factors in nursing work and occupational risks: a systematic review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 2021, Vol.74. Viitattu 31.3.2021. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1590/0034-7167-2020-0198

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy. Viitattu 24.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/reader/9789523456167>

Rantanen, J. 2011. Tunteella! E-kirja. Alma Talent. Viitattu 2.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CAJ-BBXXTBBAED#piste:b5/kohta:TUNTEELLA!\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CAJ-BBXXTBBAED#piste:b5/kohta:TUNTEELLA!((20))

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin. 2.painos. Talentum Media Oy.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 23.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DAJBIXDTEB#piste:t1>

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.3.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2>

Salminen, L. 2023. Tunneälykäs johtaminen tulevaisuuden trendinä sosiaali- ja terveysalalla. Pro Gradu- tutkielma. Johtamisen akateeminen yksikkö. Vaasan yliopisto. Viitattu 26.2.2023. Tunneälykäs johtaminen tulevaisuuden trendinä sosiaali- ja terveysalalla (uvasa.fi)

Sato, W. 2023. The Neurocognitive Mechanism of Unconscious Emotional Responses. Teoksessa Boggio, S., Wingenbach, T., Coelho, M., Comfort, W., Marques, L., Alves, M. 2023. Social and Affective Neuroscience of Everyday Human Interaction. From Theory to Methodology. Springer. Viitattu 24.2.2023 DOI: 10.1007/978-3-031-08651-9\_2

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist. 55 (1), 5–14. Viitattu 30.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.5

Sharif, F., Rezaie, S., Keshavarzi, S., Mansoori, P. & Ghadakpoor, S. 2013. Teaching Emotional Intelligence to Intensive Care Unit Nurses and their General Health: A Randomized Clinical Trial. International Journal of Occupational & Environmental Medicine, Jul2013; 4(3): 141–148. Viitattu 31.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <http://libproxy.tuni.fi/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=ccm&AN=104201075&site=ehost-live&scope=site>

Sirén, M., Roos, M., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä - näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. Hoitotiede vol27 (4), 274–285. Viitattu 26.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://libproxy.tuni.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Farvostava-johtaminen-lasten-hoitoty%C3%B6ss%C3%A4%2Fdocview%2F1752037706%2Fse-2%3Faccountid%3D14242>

Smollan, R. 2012. Emotional Responses to the Enjustice of Organizational Change. Qualitative study. Ashkanasy, N., Charmine E., Härtel, & Zerbe,

W'. 2012. *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace*. 1st ed. Bingley. Emerald Insight.,175–202. Viitattu 24.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden DOI: 10.1108/S1746-9791(2012)0000008011

Syväniemi, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 17.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tampereen ammattikorkeakoulu. N.d. *Kestävä aivoterveys*. Viitattu 18.2.2023. <https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/kestava-aivoterveys>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. E-kirja. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. Viitattu 31.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/1kfmqvo/alma999759424205973](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma999759424205973)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. HTK-ohje. Viitattu 26.5.2022. [HTK\\_ohje\\_2012.pdf \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi/HTK_ohje_2012.pdf)

Tsarouha, E., Stuber, F., Seifried-Dübon T, Radionova, N., Schnalzer, S., Nikendei, C., Genric, M., Worringer, B., Stiawa, M., Mulfinger, N., Gündel, H., Junne, F. and Rieger, M., 2021. Reflection on leadership behavior: potentials and limits in the implementation of stress-preventive leadership of middle management in hospitals – a qualitative evaluation of a participatory developed intervention'. *Journal of occupational medicine and toxicology* Vol.16 (1), 51-65. Viitattu 31.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. Reflection on leadership behavior: potentials and limits in the implementation of stress-preventive leadership of middle management in hospitals - a qualitative evaluation of a participatory developed intervention - Tampere University Foundation (tuni.fi)

Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 26.3.2023. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn\\_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Viitala, R. 2012. *Johda osaamista!: Esimiestyöstä valmentavaa*. YouTube videotallenne. Viitattu 26.3.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=hGxqDKZye6I>

Vuorinen, R. 2008. *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 26.3.2023. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>

Wenström, S., Uusiautti, S. & Määttä, K. 2018. I Enthusiasm as a driving force in vocational education and training VET teachers' work – defining positive organisation and positive leadership in VET. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*. Vol 5, 244–263. View of "The Force that Keeps you Going": Enthusiasm in Vocational Education and Training (VET) Teachers' Work (uni-hamburg.de)

Wenström, S. 2020a. Positiivinen johtaminen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 31.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. ISBN: 978-952-370-05-05

Wenström, S. 2020b. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin Yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64034/Wenstrom.Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wiehler, A., Branzoli, F., Adanyeguh, I., Mochel, F. & Pessiglione, M. 2022. A Neuro-Metabolic Account of why Daylong Cognitive Work Alters the Control of Economic Decisions. *Current Biology* 32(16), 3564–3575.e5. Viitattu 24.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2022.07.010>

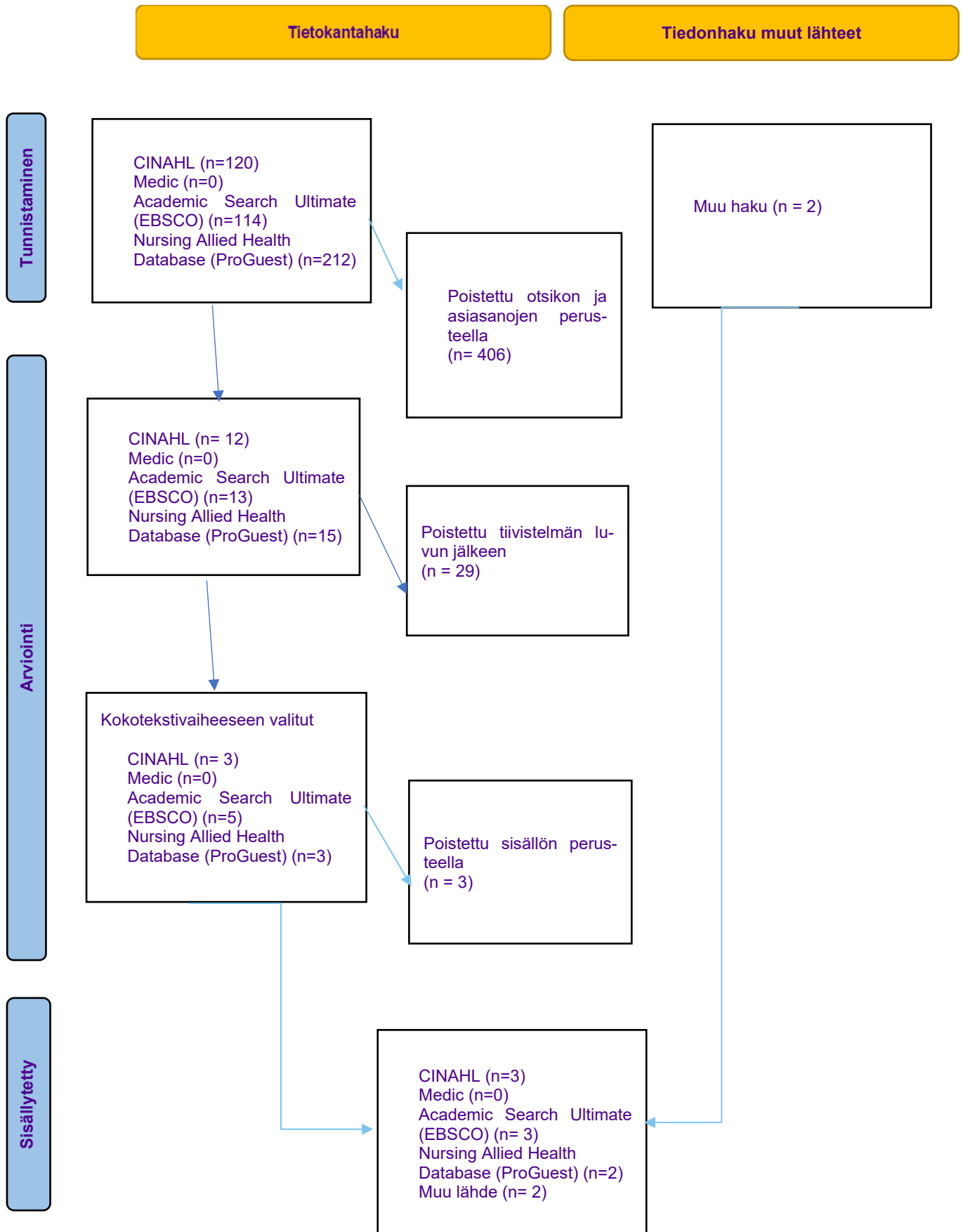
Wikman, S. 2020. Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Rantanen, J. (toim.) 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

World Health Organization (WHO). n.d. Brain Health. Viitattu 27.2.2023. [https://www.who.int/health-topics/brain-health#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/brain-health#tab=tab_1)

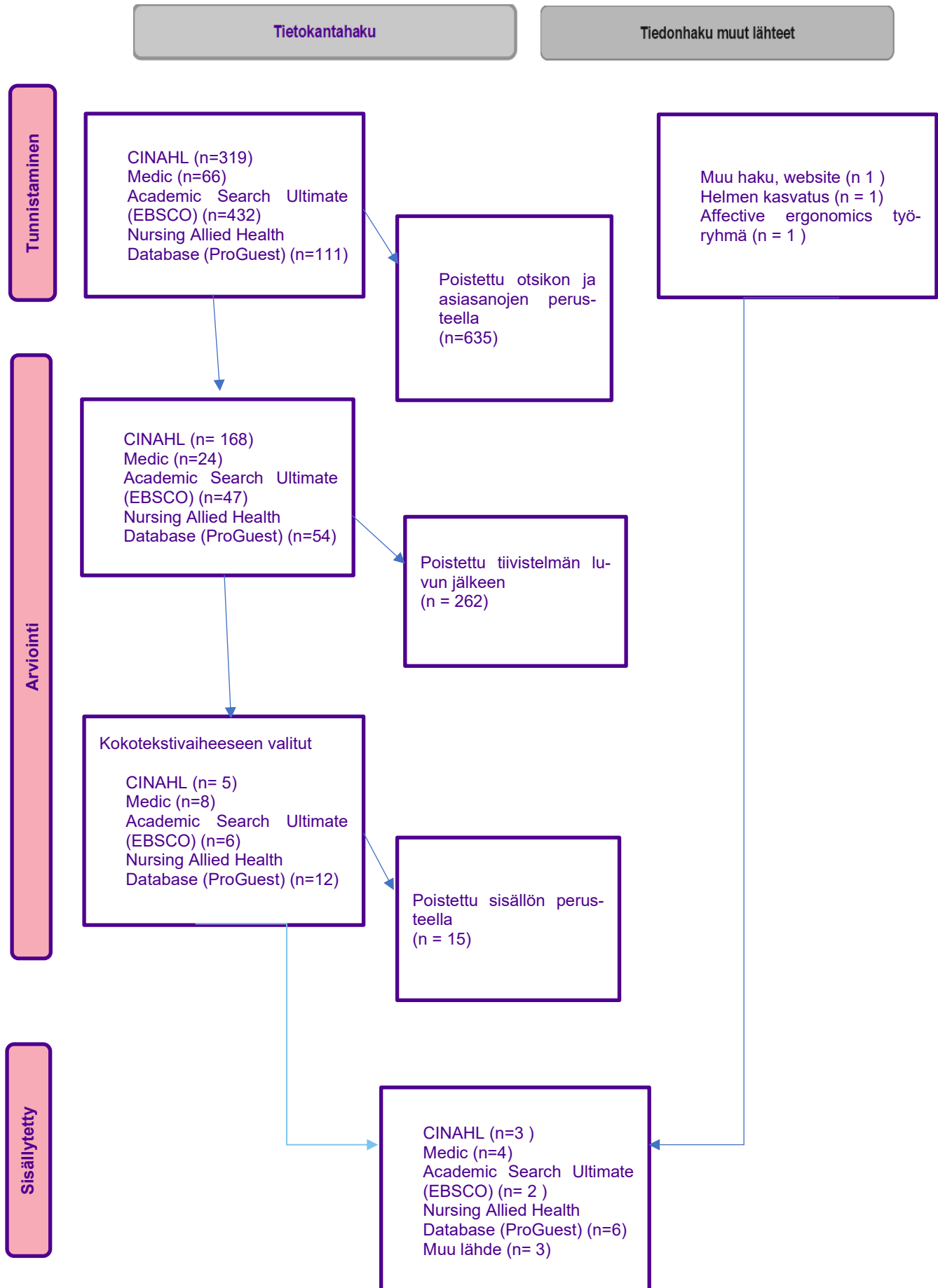


## LIITTEET

Liite 1. Tiedonhaun tutkimuskysymyksen yksi hakuprosessi



## Liite 2. Tiedonhaun tutkimuskysymyksen kaksi hakuprosessi



## Liite 3. Tutkimustaulukko tunteiden johtaminen hoitotyössä

Tutkimuksen tekijät ja otsikko	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät	Keskeiset tulokset
Karimi, L., Cheng, C., Bartman, T., Leggat, S. & Sarkeshik, S. 2015. The effects of emotional intelligence and stress-related presenteeism on nurses' well-being.	Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella empiirisesti tunneällyn suoria ja hillitseviä vaikutuksia presenteeismiin ja hyvinvoinnin suhteeseen.	Poikkileikkaustutkimus, 312 hoitajaa Australiasta, vastasivat tunneällyn itsearviointi testiin (SREIT) sekä yleiseen terveystieteeseen (GWBQ) sekä työstressiperäiseen presenteeismikyselyyn. Tulokset analysoitiin AMOS 21.0 ohjelmalla.	Tulosten perusteella tunneällyllä on suoria ja hillitseviä vaikutuksia hyvinvointiin. Korkeamman tunneällyn tason omaavilla hoitajilla oli parempi yleinen hyvinvointi. Stressiin liittyvällä presenteeismillä oli yhteys huonompaan hyvinvointiin. Tulosten perusteella kannustetaan järjestämään hoitajille tunneällyn koulutusta parantaakseen heidän hyvinvointiaan.
Hökkä Päivi, Ikävalko Heini, Paloniemi Susanna, Vähsäntanen Kaija, Nordling Aku (toim.) 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Loppuraportti. Jyväskylän yliopisto.	Tarkastella tunnetoimijuutta organisaatiomuutoksessa ja tunnetoimijuuden tukemista tunneinterventioilla. Tunnetoimijuus-käsitteen määrittäminen ja mittarin kehittäminen.	Monimenetelmätutkimushanke, interventiotutkimus: 6 työpajan tunneinterventio, 3 kyselyä n=487, haastattelut n=34 intervention aikana ja jälkeen.	Tunnetoimijuusmittarin kehittäminen. Lähijohtajan tunnetoimijuuden vahvistaminen vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia. Tunnetoimijuuden myönteinen yhteys työn imuun.
Hytönen P. & Kyöstiä J. 2021. Esimiehen tunnejohtaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Pro Gradu tutkielma Toimijuusjohtaminen ja tunteet-hanke. Jyväskylän yliopisto.	Selvittää tunteiden roolia työssä, tunnejohtamisen tekijöitä ja tunnejohtamisen käytäntöjä.	Kvalitatiivinen teemahaastattelu hoitotyön johtajille (n=-). Induktiivinen teemattainen sisällön analyysi.	Aiemman tutkimustiedon tunteiden merkityksen vahvistaminen. Tunnejohtamisen käsitteellistämisen tunnejohtajuuden malliin pohjautuen.
Keisu B., Öhman A. & Enberg B. 2018. Employee effort – reward balance and first-level manager transformational leadership within elderly care.	Arvioida yhteyttä työntekijän kokeman transformationaalisuuden johtamisen ja työssä kokeman palkitsevuuden välillä.	Kvantitatiivinen kysely MLQ hoitotyön henkilöstölle.	Lähijohtajien merkitys työntekijöiden psykososiaalisen hyvinvoinnin kannalta on merkittävä.
Li, X., Chang, H., Zhang, Q., Yang, J., Liu, R. & Song, Y. 2021. Relationship between emotional intelligence and job well-being in Chinese clinical nurses: multiple mediating effects of empathy and communication satisfaction.	Tutkimuksen tarkoituksena on luoda malli ja arvioida kiihkeästä sairaanhoitajien tunneällyn vaikutusta työhyvinvointiin.	Poikkileikkaustutkimus, jossa 1475 kiihkeästä sairaanhoitajaa arvioi mittarilla tunneällyä, empatiaa, vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Tulokset analysoitiin käyttämällä AMOS 23.0 mallia.	Tuloksissa näkyi selkeästi, että vuorovaikutuksella, tunneällyllä ja empatiakyvyllä on vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksen perusteella suositellaan, että sairaaloiden johto panostaa hoitajien tunneällyn kehittä-

			miseen ja tarjoaa psykologista koulutusta empatian ja vuorovaikutuksen osalta parantaakseen hoitajien työhyvinvointia. Esihenkilöiden on tärkeää luoda hyvä työilmapiiri tukemaan hoitajien työhyvinvointia.
Li, X., Fang, X., Wang, L., Geng, X. & Chang, H. 2021. Relationship between emotional intelligence and job well-being in Chinese Registered Nurses: Mediating effect of communication satisfaction.	Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tunneällyn ja työhyvinvoinnin suhdetta sekä viestinnän merkitystä kiinalaisilla hoitajilla.	Kuvaileva poikkileikkaustutkimus, 1475 hoitajaa, Wongin ja Lawin tunneälymittari, viestinnän tyytyväisyysmittari, työhyvinvointimittari, yleisiä kysymyksiä. Tulokset analysoitiin SPSS25.0 sekä AMOS 21.0 ohjelmilla.	Tunneälyllä, hyvällä viestinnällä ja työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus työpäivän arvokkuuteen, tuloellisuuteen, palvelusvuosiin, yötyöstä palautumiseen ja työhön keskittymiseen. Tunneäly, hyvä viestintä ja työhyvinvointi vaikuttavat positiivisesti toisiinsa. Tulosten perusteella sairaalan johdon tulisi keskittää koulutusta tunneällyn ja viestinnän kehittämiseen.
Tsarouha, E., Stuber, F., Seifried-Dübon T, Radionova, N., Schnalzer, S., Nikendei, C., Genric, M., Worringer, B., Stiawa, M., Mulfinger, N., Gündel, H., Junne, F. and Rieger, M., (2021) Reflection on leadership behavior: potentials and limits in the implementation of stress-preventive leadership of middle management in hospitals – a qualitative evaluation of a participatory developed intervention.	Tarkoitus tutkia keski johdon käsityksiä johtamisen vaikutuksista stressin ehkäisyyn ja mitä mahdollisuuksia ja rajoituksia stressiä ehkäisevän johtamisen käyttöönotossa koeetaan.	Kvalitatiivinen tutkimus sisällön analyysi. Keskitason johtajien haastattelut (n 30), viisi osaiseen työpajainterventio, jonka jälkeen osallistujille ryhmähaastattelut (n 10), joissa arvioivat työpajojen sisältöjen käyttöönottoa.	Keskijohdon stressiä ehkäisevää johtamistapaa voidaan kehittää työpajainterventioilla. Keski johdon keinoja johtamisessa on tietoisuus/mindfulness, potilashoidon, henkilöstön ja johtamisen reflektointi, arvostuksen välittäminen, tehtävien priorisointi, alaisten huolenaiheiden priorisointi. Osa keinoista vaatii johdon tasojen yhteistyötä.
Pessoa Pousa, P. & Lucca, S. (2021) Psychosocial factors in nursing work and occupational risks: a systematic review	Tunnistaa kansainvälisessä tutkimuksessa COPSQ (The Copenhagen Psychosocial Questionnaire) -mittarilla todetut keskeiset psykososiaaliset tekijät hoitotyössä.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jossa 15 tieteellistä julkaisua hoitotyöntekijöiden psykososiaalisista tekijöistä. Rajaus COPSQ mittarin käyttö.	Hoitotyön psykososiaaliset tekijät on tunnistettava työperäistä stressiä ehkäiseviä interventioita varten. Hoitotyön johtamisella on myönteinen vaikutus hoitotyöntekijöiden stressin ehkäisyssä. Johdon tuen puutteella on yhteys työntekijöiden uupumiseen.

## Liite 4. Aineistonhallintasuunnitelma



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



### Tunnejohtamisella aivohyvinvointia Tutkimuksen aineistonhallintasuunnitelma

**Tekijät:** Leena Kouva [leena.kouva@tuni.fi](mailto:leena.kouva@tuni.fi) ja Laura Tyyskänen [laura.tyyskanen@tuni.fi](mailto:laura.tyyskanen@tuni.fi)

#### Aineiston yleiskuvaus

Aineistonhallinnassa noudatetaan hyvän tieteellisen tavan mukaisesti läpinäkyvyyden, luotettavuuden, toistettavuuden ja todennettavuuden periaatteita. Aineisto kerätään yksilöteemahaastatteluilta Teams- yhteyttä käyttäen. Haastattelut tallennetaan videotiedostona Teams-ohjelmaan. Litterointi toteutetaan joko Teams- ohjelmalla tai opinnäytetyön tekijöiden toimesta käsin.

#### Eettisten periaatteiden ja lainsäädännön noudattaminen

Tutkimuksessa ei muodostu arkaluonteisia aineistoja. Henkilötietoja kerätään vain haastattelujen sopimiseksi välttämättömät tiedot eli nimi ja sähköpostiosoite. Henkilötiedot pidetään erillään haastattelusta muodostuvasta aineistosta. Teams- tallenteet tuhotaan niiden onnistuneen litteroinnin jälkeen. Tutkimukseen osallistuva voi halutessaan keskeyttää tutkimukseen osallistumisen ja kieltää oman aineiston käyttämisen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ilmoittamalla siitä opinnäytetyön tekijöille.

#### Dokumentointi ja metadata

Aineisto dokumentoidaan litteroimalla ja analysoimalla tutkimustuloksiksi. Tulokset tallennetaan valmiiseen opinnäytetyöhön hyvää tieteellistä käytäntöä vaalien eli huolellisesti ja tarkasti uskollisena alkuperäiselle aineistolle. Metadata laaditaan niin, että siihen ei liity henkilötietoja. Tiedostot

2(2)

tallennetaan ja kuvataan sisällön mukaan, ei haastateltavan mukaan. Haastattelut numeroidaan niiden toteutusjärjestyksessä.

#### Tallentaminen ja varmuuskopiointi

Teksti- ja äänitiedostot tallennetaan TUNI-tunnuksilla hallintoituun kansioon OneDrive for business- ympäristöön. TUNI-tunnuksilla hallinnoituna ja kaksivaiheista tunnistusta käyttämällä tallennus on GDPR (General Data Protection Regulation) - yhteensopivaa ja täyttää luottamuksellisen henkilötietokategorian (Y3) kriteerit. Varmuuskopiot tallennetaan erillisiin kansioihin opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaisiin kansioihin. Tutkimuksen kaikki aineisto käsitellään TUNI-tunnuksilla hallinnoituna ympäristössä. Ensisijainen käsiteltävä aineisto tallennetaan Kestävä aivoterveys- hankkeen kansioon, johon käyttöoikeus on tekijöiden lisäksi projektipäällikkö Mirva Kolosella ja projektikoordinaattori Kirsi Toljamolla.

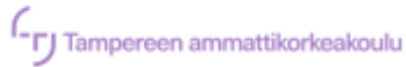
#### Aineiston avaaminen, julkaiseminen ja arkistointi tutkimushankkeen päätyttyä

Opinnäytetyö on tarkastamisen ja arvioinnin jälkeen julkinen ja hankkeen käytettävissä. Työ tallennetaan Kestävä aivoterveys- hankkeen nettisivuille ja kriteerit täyttäessään mahdollisesti Theseus – tietokantaan.

#### Aineistohallinnan vastuut ja resurssit

Rekisterinpitäjinä ja aineistosta vastaavina opinnäytetyön ajan toimivat opinnäytetyön tekijät. Opinnäytetyön päättymisen jälkeen rekisterinpitäjän vastuu siirtyy Tampereen ammattikorkeakoululle ja oikeus aineiston käyttöön Kestävä aivoterveys-hankkeelle.

## Liite 5. Tietosuojailmoitus



Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus 19.11.2020 1 (1)  
EU:n tietosuoja-asetus (106/679), art. 12–14

<b>Rekisterin nimi</b>	Tunnejohtamisella aivohyvinvointia
<b>Päiväys</b>	20.6.2022
<b>Rekisterinpitäjä(t)</b>	Leena Kouva <a href="mailto:leena.kouva@tuni.fi">leena.kouva@tuni.fi</a> Laura Tyyskänen <a href="mailto:laura.tyyskanen@tuni.fi">laura.tyyskanen@tuni.fi</a>
<b>Muut henkilötietoja käsittelevät henkilöt</b>	Kestävä Aivoterveys-hanke: Mirva Kolonen <a href="mailto:mirva.kolonen@tuni.fi">mirva.kolonen@tuni.fi</a> ja Kirsi Toljamo <a href="mailto:kirsi.toljamo@tuni.fi">kirsi.toljamo@tuni.fi</a>
<b>Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö</b>	Mirva Kolonen <a href="mailto:mirva.kolonen@tuni.fi">mirva.kolonen@tuni.fi</a>
<b>Henkilötietojen käsittelytarkoitukset ja käsittelyperuste</b>	Henkilötietojasi käsitellään tunnejohtajuuteen ja aivohyvinvoinnin edistämiseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Esihenkilöiden yksilöteemahaastattelu Teams- yhteydellä.  Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle (opinnäytetyön tekijät). Opinnäytetyön päättymisen jälkeen rekisterinpitäjyys siirtyy TAMK:lle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.  Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten.
<b>Henkilötietojen säilytysaika</b>	Henkilötiedot ja videomateriaali tuhoetaan litteroinnin jälkeen opinnäytetyön tekijöiden toimesta. Litteroitu aineisto tuhoetaan viimeistään Kestävä Aivoterveys- hankkeen päättyttyä 08/2023.  Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
<b>Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet</b>	Haastateltavien tietoja kerätään vain se määrä, mikä on haastattelujen järjestämiseksi välttämätöntä. - Nimitiedot ja sähköpostiosoite - Haastattelun tietosisältö anonymisoidaan Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.
<b>Rekisteröidyn oikeudet</b>	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
<b>Oikeus valittaa viranomaiselle</b>	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: <a href="mailto:tietosuoja@om.fi">tietosuoja@om.fi</a>
<b>Henkilötietojen vastaanottajat</b>	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
<b>Rekisterin suojauksen periaatteet</b>	Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tutkimuksessa pyritään ainoastaan digitaalisen aineiston käyttöön. Tarvittaessa manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa.

## Liite 6. Avoin yksilöhaastattelu

### 1. TAUSTATIEDOT

Koulutus, työkokemus esihenkilötyöstä

### 2. ESIHENKILÖTYÖ ja tunteet

#### **Kuvaile, millainen esihenkilö olet.**

Kerro, mitä ominaisuuksia pidät tärkeimpinä esihenkilötyössä.

Millainen haluaisit olla?

#### **Millaisena esihenkilönä toivot työntekijöiden sinut kokevan/näkevän?**

#### **Millaista esimerkkiä haluat näyttää työyhteisölle?**

Millaisia taitoja pidät tärkeänä työntekijöillä?

### 3. TYÖYHTEISÖ ja hyvinvointi

#### **Kerro, millainen teidän työyhteisönne on ? Millaista työyhteisössänne on tehdä töitä?**

Yhteishenki/yhteistyön tekeminen

Millainen teidän työyhteisö on? Millaisia vahvuuksia työyhteisössänne on? Millaisia heikkouksia /haasteita?

#### **Mitä muutoksia työyhteisössänne on tapahtunut viime vuosina?**

Millaista työtä johdat? Mitä tavoitteita työllänne on? Mikä merkitys?

Millainen työn tekemisen kulttuuri teillä on?

Millainen merkitys tunteilla on työyhteisössänne?

#### **Kuvaile työnne kuormitusta ja keinoista, miten työpaikallanne on edistetty työssä jaksamista? Millaista kuormitusta työpaikallanne näkyy? Mitä siitä aiheutuu?**

### 4. Tunteita herättäneitä tilanteita

#### **Kerro tunteita herättäneestä tilanteesta työyhteisössänne.**

- Kuvaile tilanne.
- Mitä tunteita, miltä tuntui, miten näkyi
- miten käsiteltiin
- Miten esihenkilönä pystyit johtamaan tilannetta?
- mitä vaikutuksia työn tekemiseen? Oliko vaikutuksia?
- Mitä vaikutuksia työilmapiiriin, työyhteisöön?
- Miten päästiin eteenpäin/yli?

Miten tilanne näkyi henkilöstön kesken?

Miten itse koit tilanteen?

#### **Kerro esihenkilöiden keinoista vaikuttaa tunneilmastoon työpaikallanne.**

Onko tunneilmastossa tapahtunut muutoksia, kuvaile? Miten ei toivottuihin tunneilmaston ilmiöihin voit vaikuttaa? Mitä keinoja tunneilmaston parantamiseen olet käyttänyt? Mitä keinoja on? Miten esihenkilönä voit vaikuttaa tunneilmastoon? Millaisia tunneilmaston vaikutuksia näet työyhteisössänne, kerro esimerkkejä.

### 5. Opinnäytetyön aihe on Tunnejohtamisella aivohyvinvointia.

MITÄ HALUAISIT lisätä, kertoa meille?

Kerro lisää tästä, **mitä tämän ajatuksesi takana on?**



## Liite 7. Esimerkkitaulukko sisällönanalyysistä

Alkuperäisilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"No et se (esihenkilötyö) olisi tasapuolista. Se olisi arvostavaa, inhimillistä." H4	Haluaa lähijohtajatyön olevan tasapuolista, arvostavaa ja inhimillistä. H4	Arvolähtöinen johtaminen	Lähijohtajien tunnejohtamisen menetelmiä	Tunnejohtamisen diagnostiikan lähijohtajien työssä
"Joo, kyl mää sitä luottamuksellista toimintaa niinku tähänkin haluaisin tulla esiin." H4	Luottamuksellista toimintaa halutaan tuoda esiin. H4			
"Luotettava. Luotettavuus. Se, että jos jotakin asiaa käyvät puhumassa, niin tietävät että se ei mene tästä eteenpäin..." H3	Jos työntekijä käy puhumassa jotain asiaa, hän tietää, ettei se leviä eteenpäin. H3			
"Ja sitten tavallaan, että pysyy sanojen takana, että jos on sovittu jostakin asiasta, niin sitten siitä pidetään kiinni." H4	Sovituista asioista pidetään kiinni. H4			
"Sillä tavalla, että kaikki tuntisi, että hänellä on merkitystä ja hänen työllään. Se olisi arvostavaa." H2	Työntekijät kokisivat heillä ja heidän työllään merkityksellisyttä ja arvostusta. H2			
"Omalla esimerkillä haluaisin porukalle näyttää, että ollaan niinkö siellä yhteisössä kaikkien kanssa ja toimitaan niinkö asiallisesti ja tasapuolisesti." H2	Haluaa näyttää esimerkkiä, että ollaan kaikkien kanssa ja toimitaan asiallisesti ja tasapuolisesti. H2			
"Ja, kyllähän me pyritään niinku kuuntelemaan henkilökuntaa tosi paljon. Ottaa niinku heidän toiveet huomioon" H4	Kuunnellaan henkilökuntaa ja heidän toiveitaan. H4	Lähijohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus		
"Se on äärimmäisen tärkeää ja tänä päivänä, kun mä katson tuota työtä tuolla ... niin erittäin paljon pitäisi kyllä kiinnittää huomiota siihen ihmisten kuunteluun." H9	Työntekijöiden kuunteleminen on äärimmäisen tärkeää, johon pitäisi kiinnittää huomiota. H9			
"Sillä vaikka sen avoimen vuorovaikutuksen kautta, että tuota, työntekijä saa niin kuin omia asioita tuottaa - niinku tietoisuuteen." H4	Avoin vuorovaikutus mahdollistaa työntekijän omien asioiden esiin tuomisen. H4			
"Että tuota minä haluan samaistua sinne joukkoon, tuoda niitä asioita esille ja tuota kuunnella myös sitten, että mitä toiset sanoo siitä ehdotelmasta ja jos jos se on joku uutuus ja tota () mutta kuitenkin niinkö se, että jos	Asioista on tärkeä keskustella yhdessä, kuulla eri näkökulmia ja kuunnella toisten ajatuksia. H6 Toisinaan lähijohtajan tavoitetta joutuu toistamaan useita kertoja. H6			

<p>itelläkin on se näkökanta, mihin sillä asialla nyt tähdätään niin tuota tuoda sitä uudestaan ja uudestaan esille.” H6</p>				
<p>”Annetaan henkilökunnan vaikuttaa niihin asioihin ja se että he tulevat kuulluksi asioissa ja toki aina toiveita, mitä heiltä tulee” H1</p>	<p>Kuunnellaan henkilökuntaa ja annetaan mahdollisuus vaikuttaa. H1</p>			
<p>”Kyllä mä niinku tietoisesti yritän sitä niinku kokouksissa ja aamupalaverissa, että mä yritän olla sen hetken läsnä siinä, kun mä juttelen ihmisten kanssa.” H1</p>	<p>Yrittää kokouksissa olla läsnä jutellessaan työntekijöiden kanssa. H1</p>	<p>Lähijohtajan läsnäolon merkitys työyhteisön tunteilmaston muodostumisessa</p>		
<p>”Yks semmoisista tärkeistä työtehtävistä, että sä oot siellä paikalla, että sä oot läsnä. Eikä niin että sä teet ovi kiinni omassa huoneessa töitä, vaikka niitä olisi kuin paljon, niin silti se on hirveen tärkeä, että sä näyt, oot paikalla.” H1</p>	<p>Yksi tärkeistä työtehtävistä on olla läsnä. Ei niin, että tehdään ovi kiinni töitä, vaan on hyvin tärkeää olla näkyvillä ja paikalla. H1</p>			
<p>”Toki tuolla aamukahvilla aina pyrin aina jotakin kysymään ihmisiltä ja näin poispäin, että vähän tulee semmoista tuntumaa tuohon.” H7</p>	<p>Aamukahvilla pyrkii kysymään jotakin työntekijöiltä, jotta saa tuntumaa, mitä työntekijöille kuuluu. H7</p>			
<p>”Mahdollisuuksien mukaan pyritään niinku sitä henkilöstön semmosta hyvinvointia lisäämään sillä, että he saa semmoset hyvät työvuorot ja toiveita niihin esittää.” H2</p>	<p>Pyrkii lisäämään työntekijöiden hyvinvointia antamalla heille hyviä työvuoroja ja mahdollisuuden esittää toiveita. H2</p>	<p>Psykososiaalisen kuormituksen hallinta</p>		
<p>”Ainaki ite aattelen, että se osa niinkö osaamisen varmistaminen on semmonen keino, millä millä ite pystyn vaikuttamaan” H5</p>	<p>Osaamisen varmistamisella voi vaikuttaa (kuormitukseen). H5</p>			