



”Vaikka työ ja tekeminen olisi kiinnostavaa,
tunnelma ratkaisee” - johtavassa asemassa
olevien näkemyksiä työyhteisön tunnelmasta ja
sen johtamisesta

Malla Tirkkonen





2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**”Vaikka työ ja tekeminen olisi kiinnostavaa, tunnelma ratkai-
see” - johtavassa asemassa olevien näkemyksiä työyhteisön tun-
nelmasta ja sen johtamisesta**

Malla Tirkkonen

Voimavaraistavien työtapojen johta-
minen ja kehittäminen sosiaali- ja
terveysalalla

Opinnäytetyö

Syyskuu, 2023

Malla Tirkkonen

”Vaikka työ ja tekeminen olisi kiinnostavaa, tunnelma ratkaisee” - johtavassa asemassa olevien näkemyksiä työyhteisön tunnelmasta ja sen johtamisesta

Vuosi

2023

Sivumäärä

87

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella ja pohtia tunnelmaa työelämään liittyvänä käsitteenä ja ilmiönä sekä saada ymmärrys tunnelman ja sen vaikutusten tiedostamisesta, sekä erilaisista näkökulmista liittyen tunnelman johtamiseen. Tarkoituksena on lisätä johtavassa asemassa olevien ymmärrystä työyhteisön tunnelman ja sen johtamisen merkityksestä voimavaraistavuuden näkökulmasta. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa.

Tietoperustan lähtökohtana sekä innoittajana on Marjo Rantasen (2016, 2018, 2022) työ työyhteisön tunnelman ja sen johtamisen parissa. Keskeisiä aiheeseen liittyviä käsitteitä ovat tunnelma ja johtaminen. Niihin liittyy monialaisesti aiheen kannalta olennaista tietoa, käsitteitä sekä teoreettisia näkökulmia. Työyhteisön tunnelmaan liittyvät ympäristökijät, rakenteet sekä se, mitä tapahtuu ihmisten välillä. Tunnelman johtamiseen taas liittyvät muun muassa tunteet, ilmapiiri, motivaatio, tunnetaidot, ihmis- ja voimavarakeskeisyys, vuorovaikutustaidot, psykologinen turvallisuus ja empatia. Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen, aineistonkeruumenetelmänä on ollut teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, analyysi toteutettiin teema-analyysia soveltamalla.

Tuloksista keskeisimpiä olivat tunnelman laaja ja ”kaikkeen” työyhteisössä vaikuttava ulottuvuus sekä toisaalta se, ettei tunnelma sanana tai ilmiönä vaikuttavuudestaan huolimatta kuulunut normaaliin johtamiseen liittyvään sanastoon tai esiintynyt strategioissa. Kuitenkin tunnelmaa pyrittiin johtamaan tietoisesti ja sen merkitys oli hyvin tiedostettu. Tunnelman tarttuvuus oli merkittävä tekijä, myös johtajan erityisen vastuullisessa roolissa, jolloin johtajan itsetuntemus ja tunnetaidot nousivat tärkeinä osaamisalueina esille. Rakenteelliset ja toimintatapoihin liittyvät asiat koettiin osaltaan työyhteisön tunnelmaa haastaviksi tekijöiksi.

Työyhteisön tunnelman ja sen johtamisen aiheen merkityksellisyys sekä tarve ymmärtää ja tiedostaa sitä laajemmin nousi selkeästi esille, joten johtopäätösten yhteyteen on kehittämisehdotuksena laadittu osio työyhteisön tunnelman kannalta olennaisten asioiden tiedostamisen, huomioon ottamisen ja tunnelman johtamisen tueksi.

Asiasanat: tunnelma, työilmapiiri, tunnelmajohtaminen, työhyvinvointi, voimavarat

Malla Tirkkonen

“Even With Interesting Work and Tasks, Mood Is Key” -Leader’s Views on Work Atmosphere and Managing It

Year 2023

Pages

87

The objective of this thesis was to examine and contemplate mood as a working life related concept and phenomenon, and to gain an understanding of awareness of mood, its meaning and effectivity, and the different views on managing it. The intention is to provide leaders deeper insight into the nature of mood and the importance of mood management from the perspective of empowerment. The thesis has no external commissioner.

The informational starting point for this thesis is Marjo Rantanen’s (2016, 2018, 2022) work on mood and mood management within a work community. Mood and management are central concepts to this subject and bound to a multidisciplinary repository of essential knowledge, constructs and theoretical standpoints. Also relevant to the mood of a work community are environmental factors, structures and interpersonal relations. Moreover, mood management is associated with emotions, atmosphere, motivation, emotional skills, people and resource centrality, communication skills, psychological security, and empathy. This qualitative thesis consists of thematic, or semi-structured, interviews, and thematic analysis.

The most fundamental discoveries were how far-reaching and all-encompassing the effect of mood is and how, despite this, the term was absent in the standard vocabularies and strategies of work communities and leaders. Yet, there was conscious effort towards managing mood, and its meaning was well recognised. The contagiousness of mood was a notable element, also in the particularly responsible role of the leader, where their self-knowledge and emotional skills were regarded as important areas of knowledge. Structural compounds pertaining to policies and culture were found to have a negative effect on mood.

The significance of the subject of mood and mood management within a work community, and the need for more widespread understanding and awareness of it were emphasised. Therefore, there is a propositional portion on the important issues concerning work environment included in the conclusions section with the purpose of promoting acknowledgement and consideration of these issues, as well as aiding in managing mood.

Keywords: mood, work environment, mood management, employee wellbeing, empowerment

Sisälllys

1	Johdanto	8
2	Tietoperusta ja keskeiset käsitteet.....	9
2.1	Tunnelma	10
2.1.1	Ympäristötekijät- ja olosuhteet	12
2.1.2	Työyhteisön rakenteet, prosessit ja tavat	14
2.1.3	Ihmisten kesken tapahtuvat asiat	15
2.2	Johtaminen.....	16
2.3	Työyhteisön tunnelman johtaminen ja siihen vaikuttavia tekijöitä	19
2.3.1	Tunteet.....	20
2.3.2	Työyhteisön ilmapiiri ja tunneilmasto.....	22
2.3.3	Motivaatio	23
2.3.4	Mielentila ja mieliala	24
2.4	Tunnelman johtamisen taitoja, edellytyksiä ja näkökulmia.....	25
2.4.1	Tunneäly ja tunnetaidot.....	26
2.4.2	Ihmiskeskeisyys	28
2.4.3	Itsetuntemus ja itsemyötätunto.....	30
2.4.4	Vuorovaikutustaidot ja dialogisuus	31
2.4.5	Psykologinen turvallisuus	34
2.4.6	Tietoisuustaidot.....	35
2.4.7	Empatia	36
2.4.8	Voimavarakeskeisyys	37
3	Opinnäytetyön toteuttaminen	39
3.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	39
3.2	Menetelmälliset ratkaisut	40
3.2.1	Aineiston keruu	41
3.2.2	Kohderyhmä	42
3.3	Aikataulu ja eteneminen käytännössä	42
3.4	Aineiston analyysi	43
4	Tulokset	45
4.1	Tunnelman ymmärtäminen	46
4.1.1	Merkityksellisyys	47
4.1.2	Voimavaravaikutukset ja mahdollisuudet.....	48
4.2	Kokemukset tunnelman osa-alueista	49
4.2.1	Toimintaympäristö	50
4.2.2	Rakenteet, prosessit ja toimintatavat	51
4.2.3	Ihmisten välillä tapahtuvat asiat ja vuorovaikutus.....	52

4.3	Tunnelman johtaminen.....	54
4.3.1	Tunnelman johtamisen tiedostaminen	54
4.3.2	Edistävät ja rajoittavat tekijät.....	56
4.3.3	Johtajan käytännön teot tunnelman edistämässä johtamisessa	57
4.4	Johtajan tunnelma	59
4.4.1	Johtajan rooli	60
4.4.2	Jaksaminen	61
4.4.3	Tunnetyöskentely.....	62
5	Pohdinta ja johtopäätökset	63
5.1	Työelämän ja johtamisen muuttuminen.....	64
5.2	Tarpeita ihmisyyttä paremmin huomioivan johtamisen taustalla	66
5.3	Näkökulmia johtajan tunnelmaan ja inhimillisyyteen	67
5.4	Näkökulmia ihmisten ja tunnelman johtamiseen.....	68
5.5	Kehittämisehdotus tunnelman johtamiseen.....	69
5.5.1	Aikaa ja huomiota ihmisille sekä johtajalle	70
5.5.2	Johtajan esimerkki	71
5.5.3	Rakenteelliset ja toimintatapoihin liittyvät haasteet	72
5.5.4	Hiertävien asioiden käsittely	72
5.5.5	Läpinäkyvyys ja reiluus	73
6	Eettisyys ja luotettavuus	74
	Lähteet	76
	Kuviot.....	83
	Liitteet.....	84

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyöni tarkoituksena on lisätä johtavassa asemassa olevien ymmärrystä työyhteisön tunnelman ja sen johtamisen merkityksestä voimavaraistavuuden näkökulmasta. Tavoitteenani oli tarkastella ja pohtia tunnelmaa työelämään liittyvänä käsitteenä ja ilmiönä yhdessä johtavassa asemassa olevien haastateltavien kanssa sekä saada sitä kautta käsitys tunnelman ja sen merkityksen ymmärryksestä, vaikuttavuudesta, tunnelman osatekijöistä sekä näkökulmista tunnelman johtamiseen liittyen.

Kiinnostukseni aiheeseen on kasvanut työhyvinvoinnin käsitteen laajentuessa ja modernimpien työelämään liittyvien näkökulmien noustua yleiseen keskusteluun mm. lisääntyneiden työssäjaksamisen haasteiden ja työtapojen muuttumisen myötä. Olen kiinnittänyt huomiota tunnelman vaikutuksiin sekä sen elementteihin pitkään, mutta Marjo Rantasen (2016, 2018, 2022) tunnelman merkitykseen liittyvä pioneerityö Suomessa herätti ammatillisen kiinnostukseni aiheeseen sekä siihen liittyviin voimavaraistaviin mahdollisuuksiin työyhteisöjen, yksilöiden ja yhteiskunnan näkökulmasta.

Yhteiskunnallisen näkökulmankin kautta on merkityksellistä, että ihmisillä on mahdollisimman hyvä olla työyhteisössään sekä työtehtävässään. Nopeasti muuttuva työelämä edellyttää uudenlaista näkökulmaa johtamiseen sekä inhimillisempien tekijöiden huomioon ottamista. Tunnelman elementtien, taustatekijöiden ja siihen vaikuttamisen keinojen huomioiminen on yksi mahdollisuus.

Tunnelmaa niin työyhteisöön painottuvasta muotoilu- ja johtamisnäkökulmasta kuin yksilöitä voimavarauttavasta näkökulmastakin kirjoissaan laajasti käsitelleen Rantasen (2018, 47-48) mukaan työpaikan tunnelma syntyy ympäristön, prosessien ja toimintatapojen sekä työntekijöiden välillä tapahtuvien asioiden yhteisvaikutuksesta heijastuen yksilöiden kokemuksiin organisaation sisällä sekä sen ulkopuolella.

Väitöskirjansa esihenkilöiden tunneälytaidoista tehneen Kultasen (2009, 54) mukaan ongelmatkin ratkeavat rakentavammin ja työhön keskittyminen on helpompaa, kun työyhteisössä on sisäistä luottamusta, hyvä ilmapiiri ja kitkattomia ihmissuhteita. Golemanin (2000, 46-47) tutkimuksen mukaan tunnetaidot ovat merkittävin tekijä menestymisessä jopa 67 % menestyksen takana olevista taidoista oli tunnetaitoja, älyn tai tietotaidon merkitys oli selvästi pienempi.

Työntekijäkokemus ja työnantajamielikuva ovat nousseet merkittäviksi vetovoimatekijöiksi niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneidenkin silmissä. Uuden ajan

johtajalta edellytetään uudenlaista otetta, tunneälyä ja ihmisyyden ymmärrystä. Ilman hyvinvoivia työntekijöitä ja sujuvaa työntekoa organisaatioiden on vaikea menestyä.

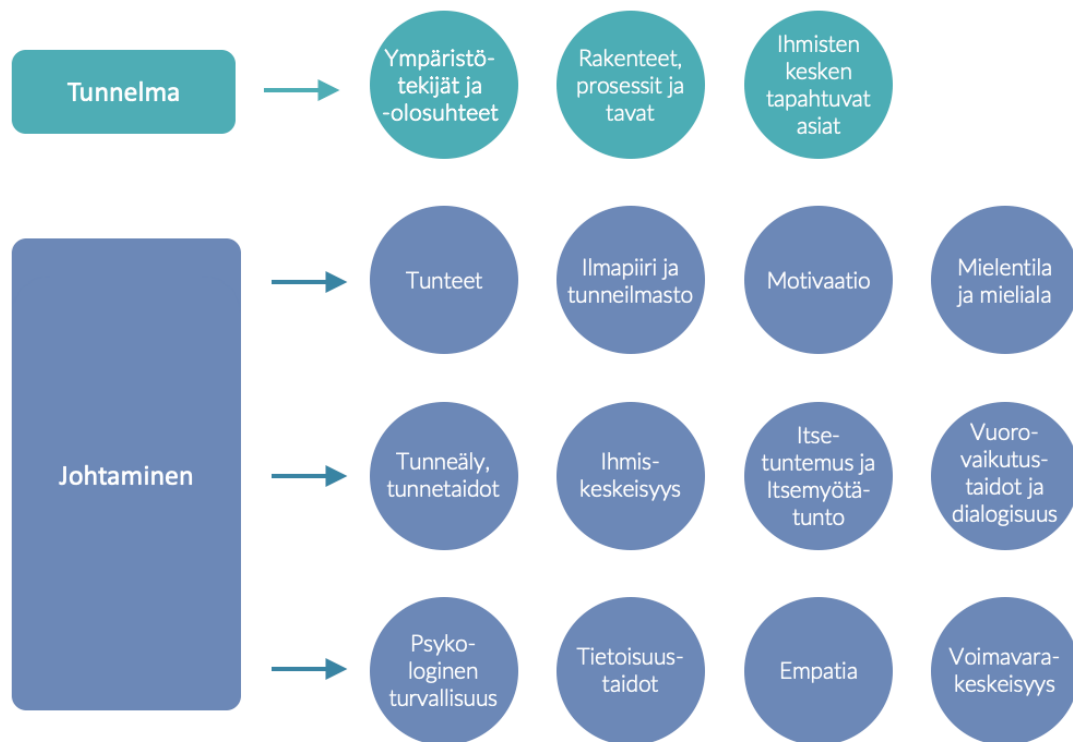
2 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöni työyhteisön tunnelmaan kohdistuva aihe on käsitteen määrittelyn kannalta varsin tuore, jolloin suoraan siihen kohdistuvaa arvioitua tutkimusta tai teorioita ei löytynyt Suomesta tai kansainvälisesti. Toisaalta tietoa aiheen taustalla olevista teemoista, näkökulmista ja lähestymistavoista oli runsaasti, joten peilasin niitä opinnäytetyön tavoitteeseen ja muun muassa Marjo Rantasen aiheesta tekemään pohjatyöhön tunnelman osa-alueiden ulottuvuudet sekä sen vaikuttavuusnäkökulmat huomioiden. Tietoperusta on siksi tarkoituksellisesti valikoitunut varsin laaja-alaiseksi sekä tieteellisesti että näkökulmallisesti.

Sekä monelta alalta kertyneen työkokemukseni että ennen kaikkea eri toimialoilta olevien haastateltavien vuoksi oli luontevaa, että monialaisuus heijastui tietyiltä osin myös tietoperustaan. Vilkan (2021, 36-38) mukaan tutkimuksessa voidaan käyttää teoreettisten käsitteiden lisäksi konkreettisia, käytäntöön liittyviä arkikielisiä käsitteitä, jotka muodostuvat kuvauksista, kokemuksista ja havainnoista. Olennaista on tuoda tutkimuksen tulokset ja tulkinta teorian avulla yleiselle tasolle.

Opinnäytetyön tietopohjan sisällölliset pääkäsitteet ovat tunnelma ja johtaminen, niitä täydentävät muut aiheen kannalta olennaiset tiedot, käsitteet sekä teoreettiset näkökulmat, joista Reissin (2002) motivaatioteoria on yksi olennaisimmista ottaessaan huomioon ihmisen persoonallisuuden sekä laajalti ihmiselle olennaisia perustarpeita, joista työyhteisön tunnelman kannalta olennaisia ovat esimerkiksi esteettisyys, mielenrauha, sosiaaliset kontaktit ja hyväksyntä.

Alla olevassa kuviossa on esitetty opinnäytetyön tietoperustan keskeiset käsitteet ja näkökulmat (Arikka 2021, Goleman 2000 & 2011, Jylhä & Viitala 2021, Rantanen 2018 & 2022, Reiss 2002, Rinne 2022, Sjöroos 2010 & 2022, Tuominen 2020 ym.):



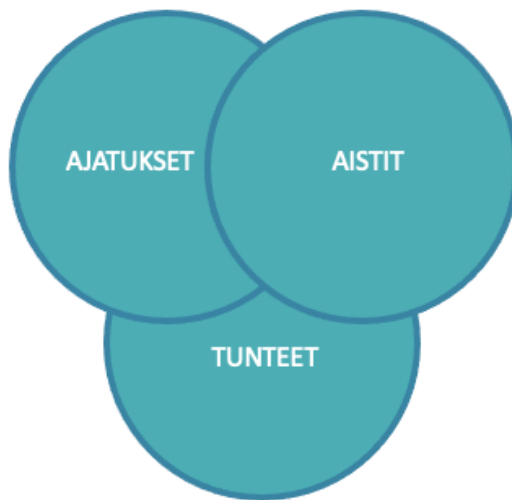
Kuvio 1: Tietoperustan keskeiset käsitteet (Arikka 2021, Goleman 2000 & 2011, Jylhä & Viitanen 2021, Rantanen 2018 & 2022, Rinne 2022, Sjöroos 2010 & 2022, Tuominen 2020 ym.)

2.1 Tunnelma

Tunnelma on käsitteenä sekä ilmiönä moniulotteinen, siksi sitä tai sen olemusta on tosielämän tilanteesta irrotettuna vaikea sanoin kuvailla tai määritellä. Tilanteessa tunnelman kokeminen on kuitenkin automaattista ja näin ollen tunnelman laatu on helposti havaittavissa. Tunnelma liitetäänkin usein ympäristön viihtyisyyteen, ilmapiiriin tai ihmisten välisen kanssakäymisen kokemukseen.

Tunnelman ymmärtämistä ja johtamista lähes tuhannen erilaisen työyhteisön, yrityksen, yhdistyksen ja tiimin parissa tutkineen Rantasen (2018, 23-25) mukaan tunnelma on sanana ainutlaatuinen, eivätkä esimerkiksi englanninkieliset sanat, kuten atmosphere (ilmapiiri), feeling (tunne), emotion (emootio), mindset (mielentila) ja mood (mieliala) kykene kuvaamaan tunnelman kokonaisvaltaisuutta. Rantasen määrittelyn mukaan tunnelma on tiedostamaton tai tiedostettu ajatusten, aistihavaintojen ja tunteiden kokemuksellinen yhdistelmä, joka aktivoituessaan yhdistyy laajempaan henkilökohtaisten kokemusten verkostoon. Hän jakaa tunnelman henkilökohtaiseen tai yhdessä koettuun tunnelmaan. Jokaisen henkilökohtainen tunnelma on uniikki linkittyessään aiempiin kokemuksiin sekä omaan elämäntarinaansa. Rantanen (mts.) kuvailee tunnelman olemuksen laajuutta, kertomalla tunnelman syntyvän kaikenlaisissa kohtaamisissa, niin luonnon äärellä kuin ihmisten parissakin.

Rantanen (2018, 23-25) korostaa, että hyvä tunnelma on vahvasti voimauttava tekijä työelämässä; se sitouttaa, edistää hyvinvointia ja ehkäisee stressiä sekä vapauttaa energiaa tärkeisiin asioihin. Lisäksi hyvä tunnelma kasvattaa organisaatioille tärkeitä asioita, kuten tuottavuutta, tehokkuutta ja luovuutta. Huono tunnelma puolestaan tarttuu ja kiinnostaa hyvää nopeammin. Tunnelman merkityksen tiedostaminen on työyhteisöjen kannalta hyvin tärkeää. Tunnelman pilaaminen on helppoa, mutta hyvän tunnelman luominen taas edellyttää monenlaista kyvykkyyttä, henkilökohtaisia taipumuksia, osaamista ja tahtoa. Rantanen (2018, 25) jakaa työyhteisön tunnelman elementit kolmeen päätekijään seuraavan kuvion mukaisesti:



Kuvio 2: Tunnelman elementit (Rantanen 2018, 25)

Väitöskirjaansa tunneymmärryksestä ja -johtamisesta tekevä Tuomisen (2020,15) mukaan tulevaisuudessa pelkkä tiedon lisääminen ei riitä kilpailuedun ja onnistumisten lisäämiseksi, olennaisemmaksi muodostuvat epämääräisempien, epälineaarisempien taitojen hallinta. Esimerkiksi luovuus ja tunteiden merkityksen ymmärtäminen, hiljaisten signaalien havainnointi, erilaisten asioiden yhdistely ja kohtaamistaidot nostavat arvoaan. Tuominen (mts.) näkee, että jatkossa maailmassa koneiden rooli on toimittaa, ihmisten tehtävänä on yhdistää sekä luoda, mikä edellyttää siirtymistä pintatasosta syvempään yhteyteen. Tulevaisuudessa kaikki inhimillinen, mitä ei voi automatisoida, tulee olemaan entistäkin arvokkaampaa (Kilpinen 2017, 9). Myös Rantanen (2018, 24-32) pitää hyvää tunnelmaa yrityksen tai organisaation onnistumisen ja menestyksen kivijalkana, sillä se tarttuu ja auttaa johtoa muutostilanteissa. Rantasen (mts.) mukaan huono tunnelma syö energiaa, karkottaa työntekijöitä ja asiakkaita sekä aiheuttaa ristiriitoja ihmisten välille, johtaa huonoihin päätöksiin ja lisää ajankäytön haasteita, tarttuvuutensa vuoksi se heijastuu herkästi myös yrityksen maineeseen.

Rantasen (2022, 72) mukaan tunnelma syntyy, kun ihminen on vuorovaikutuksessa olemassa olevan ympäristön kanssa, jolloin kokemuksen synnyttäjinä toimivat ajattelu, aistien kautta

syntyvät havainnot sekä tilanteessa ilmenevät tunteet. Tunnelman kokemukseemme vaikuttavia osa-alueita ovat:

- ympäristö, jossa olemme ja toimimme
- toimintaamme ohjaavat ja siihen vaikuttavat rakenteet, prosessit ja tavat
- ihmisten kesken tapahtuvat asiat ja vuorovaikutus.

Tunnelmajohtaja-kirjassaan Rantanen (2018, 40-45) toteaa, että vaikka tunnelma on henkilökohtainen, siihen liittyvät kuitenkin aiempien kokemusten verkoston yhdistyminen nykykokemukseen eli konnektiivisuus. Tunnelma on myös yhteinen eli kollektiivinen, osin tehtyjen tulkintojen ja tunnelman tarttuvan luonteen vuoksi.

Tuominen (2020, 28) nostaa esille yksilöllisyyden, jolloin hyvän tunnelman kannalta olennaista on tiedostaa ihmisten erilaisuus ja henkilökohtaiset piirteet, sisäinen maailma, valittu tai automaattisesti syntynyt käyttäytyminen, kohtaamiset vaikutuksineen sekä haastava tai mahdollistava ympäristö.

2.1.1 Ympäristötekijät- ja olosuhteet

Tilan kokemiseen perehtynyt Laitinen (2004, 1) toteaa, että vaikka kaikki ihmisten tai asioiden kohtaamiset sijoittuvat johonkin paikkaan tai tilaan, ovat fyysinen, mentaalinen ja sosiaalinen tila kuitenkin ihmisen kokemuksellisessa maailmassa erottamattomia. Työhyvinvointia tutkinut ja sen parissa pitkään työskennellyt Tarkkonen (2012, 159) puolestaan toteaa työhyvinvoinnin johtamista käsittelevässä kirjassaan, että fyysinen työympäristö on työyhteisöllinen tekijä, sillä jokainen työntekijä on vuorovaikutuksessa ihmisten lisäksi myös ympäristönsä kanssa, jolloin työtilojen toimivuus, viihtyisyys, turvallisuus, meluttomuus ja terveellisyys ovat viihtymisen, työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, työkyvyn ja työturvallisuuden kannalta tärkeitä. Tarkkonen (mts.) korostaa, että työhön liittyvien asioiden kehittämiseen kuuluu myös työympäristön kehittäminen.

Rantanen (2022, 72-73) laajentaa ympäristötekijöiden käsitystä todeten, että ympäristö ja puitteet, joissa olemme sekä toimimme voivat olla fyysisiä, kuten tila, maisema, digitaalinen ympäristö, sosiaalisen median tili, oma mielenmaisema tai lempipaikka luonnossa tai kotona. Rantanen jakaa työympäristön julkiseen ja yksityiseen tilaan. Julkinen tila voi olla aula, yhteiskeittiö tai neuvotteluhuone tai digitaalinen alusta, jossa kokoonnutaan ja neuvotellaan. Yksityinen tila taas voi olla oma työhuone tai -piste, takahuone, wc tai työntekijöiden yhteinen WhatsApp-ryhmä. Monitieteellisesti eri alojen menetelmiä ja tietoa yhdistelevä sisustusarkkitehti ja kasvatustieteiden maisteri Tukiainen (2021, 159-160) korostaa tilan ulottuvuuksien ja aisteja puhuttelevuuden vaikutusta yksilöllisesti koettuun tunnelmaan, jolloin vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi materiaalien tuntu, äänet ja tuoksut. Tukiainen (mts.)

näkee ihmisen monimuotoisena, monesta asiasta ja ominaisuudesta koostuvana kokonaisuutena, sama koskee tilaa.

Tunneymmärryksen edistämisen parissa toimiva Tuominen (2010, 5) uskoo tilojen monimuotoisuuden, yhteisöllisyyttä tarjoavien mahdollisuuksien, valojen ja värien tukevan luovuutta sekä vaikuttavan työpaikan tunnelmaan. Ympäristön tarkoituksenmukaisuuden ja turvallisuuden asiantuntijat Salmi & Semi (2016, 11) puolestaan nostavat esille toimintaympäristöstä syntyvän kokemuksen merkityksen toteamalla, että se miltä ympäristö tuntuu, vaikuttaa suoraan siihen millä tavoin ihminen siinä toimii ja käyttäytyy. Hyvältä tuntuva ja toimiva ympäristö tai tila voi tukea tai lisätä hyvinvointia. Huomionarvoista on myös se, että luotu ympäristö tiloineen on osa yhteisöä sekä sen taustalla olevia arvoja kuvaavia tekijöitä.

Useissa ympäristötekijöihin linkittyvissä tutkimushankkeissa mukana ollut Sjöroos (2022, 110) nostaa esille aistiystävällisyyden ympäristön suunnittelussa ja korostaa jatkuvasti lisääntyneiden aistiärsykkeiden huomioimisen tärkeyttä, jolloin on mahdollista vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, keskittymiseen, viihtymiseen sekä erilaisten toimintojen tukemiseen. Myös Tukiainen (2010, 82-84), pitää aistinäkökulmaa merkittävänä todeten, että moniaistisuudella voidaan vaikuttaa työyhteisön viihtyvyyteen ja luomiskykyyn, jolloin fyysinen ympäristö ei ole ainoastaan toiminnan näyttämö vaan osa ihmisen psyykkisen toimintakyvyn hoitamista ja ylläpitämistä.

Rantasen (2022, 74-75) mukaan arkkitehdit puhuvat paikan, ympäristön tai tilan hengestä *genius loci*:sta, johon ajatellaan kuuluvan niin ihmiset, rakennukset ja sen tilat, kasvit, pensaat ja puut sekä erilaiset käsin kosketeltavat ja mielen tasolla vaikuttavat tekijät. Tällöin paikan henkeen vaikuttaa se, miten viihtyisäksi, luontevaksi tai toimivaksi se koetaan ja miten siitä huolehditaan, joten hienoistakin puitteista, taloudellisista panostuksista ja designista huolimatta paikasta aistittavissa oleva henki voi syystä tai toisesta olla luotaan työntävä, hengetön ja kolkko. Myös työuupumusta tutkinut ja siitä Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta -kirjan kirjoittanut Karjula (2022, 163-164) korostaa kirjassaan, että vaikka ympäristöön olisi panostettu ja sieltä löytyisi, hierontatuolit, kuntoilutilat ja muuta vastaavaa, niin mikäli työntekijät kokevat tyhjyyttä, eikä ihmisiä kohdata tai kuulla tai esihenkilö on stressaantunut ja poissaoleva, ei puitteiden yltäkyläisyys hyödytä työyhteisön jäseniä.

Hyvä ympäristö on Kotilaisen ja Tapanisen mukaan (2002, 85-90) omiaan helpottamaan ihmisten välistä kanssakäymistä kutsuessaan ihmisiä yhteisöllisyyteen. Kun ympäristö on turvallinen, viihtyisä, vaihteleva ja virikkeitä tarjoava, se tukee myös työn tavoitteita. He korostavat ympäristön toimivuutta myös esteettömyyden kautta, jolloin ympäristö on tasaveroisuutta sekä siinä toimivien ihmisten hyvinvointia ja toimintakykyisyyttä tukeva. Kotilainen ja Tapaninen (mts.) pitävät tärkeänä, että huomioidaan mm. iän, toiminta- ja liikuntakyvyn, mieltymysten sekä tottumusten vaikutukset ympäristössä toimimiseen, sillä ihmisen suhde

ympäristöön muuttuu jatkuvasti elämäntilanteen myötä. Sjöroos (2022, 112) puolestaan nostaa esille ihmisenä olemisen lähtökohdat yhtenä nisäkkäänä, jolloin ihmisen perusvietit ja -toiminnot ovat vastaavia kuin muillakin nisäkkäillä, perusstressireaktiot mukaan lukien. Sjöroos (mts.) toteaa, että teknologian kasvattama ja nopeuttama aistiärsykemäärä ylittää ihmiselle luontaisen kapasiteetin sekä ihmisen biologiset ja neurofysiologiset ominaisuudet, jotka ovat yhä pitkälti vastaavat kuin luolaihmisellä.

Mayor ja Risku (2022, 14) näkevät työn tekemisen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset ihmisiin olennaisina tekijöinä. Toimintaympäristön muutokseen liittyy vahvasti työntekemisen paikka, tapa ja aika monien muiden työelämään rantautuneiden muutosten lisäksi. Muutokset voivat haastaa ja tuntua raskailta, jolloin niihin voi liittyä epävarmuuksia, stressiä tai motivaation laskua. Toisaalta positiivisetkin muutokset voivat viedä energiaa, mikäli siihen liittyy esimerkiksi paljon uuden tiedon omaksumista ja uusien toimintatapojen opettelua.

2.1.2 Työyhteisön rakenteet, prosessit ja tavat

Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden asiantuntijana toimiva Tarkkonen (2012, 158) näkee työyhteisön rakenteet sen toimintaan liittyvänä perusprosessina, joka pitää sisällään kaiken sen, miten asiat, palvelut ja tuotokset työpaikalla hoidetaan. Rakenteellisiin asioihin liittyvät myös resurssit, kuten henkilö-, talous-, työtila- ja laiteresurssit, joilla on usein yhteys tuloksellisuuteen. Hänen mukaansa perusprosessi on usein hitaasti muuttuva ja tarvittaessa kehitettävä. Tarkkonen (mts.) nostaa rakenteellisiksi asioiksi myös valtasuhteet johtajan ja johdettavien sekä eri ammattiryhmien välillä.

Rantanen (2022, 99-100) puolestaan kuvaa toimintatapoja, prosesseja ja rutiineja tunnelmaan vaikuttavina ja varsinaista työn tekemistä edistävinä tekijöinä, jolloin toimivat prosessit ja rakenteet vievät toimintaa sekä ajattelua kohti tavoitteita, lisäävät ymmärrystä ja helpottavat keskustelua tekemisen ympärillä. Rantanen (mts.) näkee, että suunnitelmallisuus toimintatavoissa ja prosesseissa tukee myös ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä tärkeitä kuulluksi tuleminen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Suunnitelmallisuuden puuttuminen taas vie Rantasen mukaan voimia ja vaikuttaa näin ollen tunnelmaan, siksi sujuvien toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja panostaa.

Työuupumusta tutkinut Karjula (2022, 185) korostaa, että työntekijän kannalta olennaista on johdonmukaisuus, jonka strateginen johtaminen tuo tullessaan. Ristiriitaisuus ja riittävän ymmärryksen sekä ohjeistuksen puute on työntekijälle raskasta ja tekee työskentelystä haastavaa aiheuttaen uupumusta. Karjula (mts.) pitää tärkeänä johdon yhteneväistä ymmärrystä strategiasta, jolloin siitä viestiminen työntekijöille voidaan tehdä selkeästi ja konkreettisoiden, yhteistä ymmärrystä lisäten, esimerkiksi puhumalla strategian sijaan vaikkapa tärkeimmistä tavoitteista, organisaation suunnasta ja mielikuvasta.

Mayor ja Risku (2022, 14-15) nostavat esille erityisesti työn muuttuvassa toimintaympäristössä asiantuntijaorganisaatioissa lisääntyneen autonomisuuden niin yksilöiden kuin tiimienkin suhteen. Itseohjautuvuus ja yhteisönä ohjautuminen vaikuttavat monin tavoin ympäristöön, toimintatapoihin ja tekemiseen sekä johtajuuden muuttumiseen, jolloin pelisäännöt ja selkeys ovat entistäkin tärkeämpiä työskentelyn, tuloksekkisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta.

2.1.3 Ihmisten kesken tapahtuvat asiat

Humanistisen psykologian tradition kuuluvaa holistista ihmiskäsitystä Suomessa vuosikymmeniä kehittäneen emeritusprofessori Rauhalan (2005) ajatus on, että ihminen on kokonaisuus, jossa yhdistyvät kolme eri olemisen puolta: kehollinen eli fyysinen, tajunnallinen eli psyykkishenkinen sekä situationaalinen eli tilannekohtainen (elämäntilanne, elämänhistoria ja siihen liittyvä ympäristö). Holistisen ihmiskäsityksen kautta ihmisen kokonaisuus on vahvasti hänen olemiseensa ja toimintaansa vaikuttava tekijä, myös työympäristössä.

Karjula (2022, 184) pitää olennaisena lähtökohtana ihmisten välisessä yhteydessä sitä, että ihminen on luonnostaan laumaeläin, joka tarvitsee toisia ihmisiä, yhteisöllisyyttä sekä hyväksyntää. Tarkkonen (2012, 92-95) kuvaa työyhteisön muodostumista ihmisistä sekä heidän välisistä monitahoisista suhteistaan, jolloin ihmisten välisen vuorovaikutuksen, valintojen sekä toiminnan kautta työyhteisöstä tulee sellainen, minkälaisena se koetaan. Jokainen työyhteisö on omanlaisensa sosiaalinen järjestelmä, joka vaikuttaa vahvasti kaikkiin siihen kuuluviin. Tarkkosen (mts.) mukaan työyhteisön sosiaalinen taso syntyy laaja-alaisesti vuorovaikutuksesta ja mm. sen kautta syntyvistä valtasuhteista, hierarkioista, sosiaalisista sopimuksista, työn jakamisesta, erilaisista yhteistyösuhteista, uskomuksista ja oletuksista, ihanteista, käytäytymissäännöistä, sosiaalisista arvoista ja arvostuksista, ajattelu- ja suhtautumistavoista, periaatteista ja tavoista.

Rantanen (2022, 104-105) korostaa, että ihmisten kesken tapahtuvat asiat ovat tunnelman merkittävin vaikuttava tekijä. Vaikka ympäristö ja puitteet olisivat mukavat, voi ristiriidat tai huono käytös tehdä tunnelmasta tukalan. Rantasen (mts.) mukaan, tämä liittyy yhtä lailla yksityiselämään, työpaikan sisällä tapahtuviin tilanteisiin kuin asiakastilanteisiinkin ja heijastuu tavalla tai toisella kaikkiin läsnä oleviin vaikuttaen toimintaan eri tavoin. Kun asiat ovat ihmisten välillä hyvin, tunnelma on yleensä hyvä. Luovuus kukkii, toiminta on tuottavaa ja tehokkaampaa, ihmiset pystyvät parhaimpaansa. Tunnelman kiristyessä käytös muuttuu ikäväksi, energia menee väärin asioihin ja aikaansaaminen heikkenee sekä tahto tilanteesta tai työpaikasta poistumiseen kasvaa. Mikäli joku työyhteisössä lietsoo negatiivisia tunteita, pitää Karjula (2022, 199) tärkeänä tilanteeseen puuttumista keskustelun kautta. Tällöin on mahdollista saada selville, minkälaisia asioita kyseisen toiminnan taustalla on, ja näin ollen ehkäistä tunteiden tarttumista. Jarenko (2017, 264) pitää myötätunnon, psykologisen turvan sekä

hyvän tahtomisen merkitystä suurena jo pelkästään uuden oppimisen ja jatkuvasti muuttuvan työelämän vuoksi.

Karjula (2022, 178-179) korostaa johtajan vastuuta asioiden ihmisiin heijastuvuuden kannalta ja pitää tärkeänä, että johtavassa asemassa olevat tarkkailevat herkästi omia voimavarojaan, sillä ne heijastuvat suoraan koko työyhteisöön ja sitä kautta työhön. Vähäiset voimavarat voivat näkyä johtajan toiminnassa päämäärättömyytenä tai selkeyden puutteena, jolloin muut organisaatiossa voivat joutua ohjaksiin asioissa, jotka eivät heille kuulu. Hyvässä energiassa toimiva ja läsnä oleva johtaja voimauttaa koko työyhteisöä. Johtaja voi Karjulan (mts.) mukaan ilmaista omaa rajallisuuttaan työssä ja luoda sitä kautta esimerkiksi inhimillisempää kulttuuria. Jolloin esimerkiksi työssä ajankäyttö suunnitteluun ja valmisteluun on normaalia ja hyväksyttävää. Realistisen ajankäytön esimerkki synnyttää tunnetta tilanteen hallinnasta sekä jaksamisen huomioimisesta.

2.2 Johtaminen

Työ ja elinkeinoministeriön tutkimushankkeen julkaisussa (2018, 6) todetaan, ettei johtajuus ole käsitteenä yksiselitteinen. Vaikka se ymmärretään usein ihmisen henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, on johtajuus usein tosielämässä jaettua ja ihmisten välisessä toiminnassa eri tasolla ilmenevää ilman nimikkeitä tai rooleja. Johtamiseen heijastuvat myös sen toteuttamisen olosuhteet, yhteiskunnan tavat sekä kulttuurilliset seikat. Toimiala, yrityksen kypsyyt, kilpailutilanne, strategia, henkilöstä sekä monenlaiset käytännöt vaikuttavat siihen, minkälainen johtajuus on organisaatiossa tarpeellinen ja hyödyksi.

Jylhän ja Viitalan (2021, 30) mukaan johtamisen taustalla on pitkään ollut organisaatiokäsitys, jossa mielikuvallisesti organisaatio oli koneistona ja työntekijät vaihdettavissa olevina osina, valmiiksi määriteltäviä tehtäviä tekemässä. Tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointi prosesseja tehostamalla oli johtajuuden ydintä. Aikojen saatossa on tiedostettu, ettei menestys synny organisaation mekanismeista, sillä systeemin rakentamiseen, elävöittämiseen, kehittymiseen sekä uudistumiseen tarvitaan taitavia, innostuneita ja motivoituneita ihmisiä, jotka haluavat sitoutua organisaation tavoitteisiin.

Johdon strategi Riikka Tanner (2022) kuvaa artikkelissaan, millä tavoin johtamiseen heijastuu kunkin ajan sekä kulttuurin henki ja tilanne. Tällä hetkellä johtamisen ajatus on siirtymässä tuotantopainotteisesta ihmiskeskeiseen suuntaan. Lisääntyvä automaatio ja tekoäly siirtävät johtamisen painopistettä ihmisiin, vuorovaikutukseen, luovuuteen, innovoinnin tukemiseen sekä organisaatioiden vastuullisuuteen. Maailman muuttuessa muuttuvat myös johtaminen ja työpaikat käsitteineen, työllistämisen tavat mukaan lukien murentaen ajallaan perinteistä asetelmaa. Jylhä ja Viitala (2021, 42) esittelevät johtamista ja sen keskeisiä käsitteitä, teorioita ja trendejä käsittelevässä teoksessaan erilaisia johtamisoppeja 1900-luvun alusta alkaen. Havaittavissa on toisistaan paljon poikkeavia malleja, jotka ovat heijastuneet johtamiseen,

työntekijöihin, rakenteisiin ja työn tekemisen tapoihin. 1900-luvun alkupuoliskolta alkaen valalla oli rationalisointiin, organisointiin ja järjestelmällisyyteen pohjautuvat mallit, kuten teollinen liikkeenjohto ja hallinnollinen koulukunta, mutta myös ihmissuhdekoulukunta, joka pyrki järjestämään työtä siten, että työntekijä olisi tyytyväinen ja motivoitunut. 1920-1950-luvuilla esillä olivat tilanneteoreettinen sekä sosiotekninen koulukunta, joista ensimmäinen painottui tilannekohtaisuuden huomiointiin yhden mallin sijaan ja jälkimmäinen taas ihmisten tarpeet ja toiminnan huomioivaan työn organisointiin. 1970-luvulla mukaan tuli strategisen päätöksenteon tutkimisen koulukunta ja 1980-luvulta eteenpäin ihmiskeskisemmät organisaatiokulttuuriteoreettinen koulukunta sekä oppivan organisaation koulukunta, jolloin arvot ja kulttuurin kehittäminen nousivat esille samoin kuin organisaation sisäinen oppiminen sen jäsenten kautta ja sitä kautta menestyksen saavuttaminen.

Johtajien työtä tutkinut Mintzberg (1980) piti johtajan tehtävässä tärkeänä huolehtia organisaation perustehtävän suunnittelusta, valvonnasta ja suorittamisesta, tehdä tärkeitä päätöksiä sekä varmistaa toiminnan jatkuminen erilaisissa ongelmatilanteissa. Myös tasapainoon pyrkiminen vakiintuneiden käytänteiden ja erilaisten muutosten sekä toimintaympäristön ja organisaation välillä olivat olennainen osa johtamista, samoin kuin tiedonkulusta huolehtiminen organisaation sisällä ja sieltä ulospäin. Mintzbergin (mts.) mukaan johtajan tehtävänä oli myös omistajien eduista huolehtiminen.

Johtaminen on Jylhän ja Viitalan (2021, 11.) mukaan päämäärään ja tavoitteeseen tähtäävää toimintaa, jossa ydinkysymyksiä ovat: mitä tavoitellaan ja minkälaisen organisaation kautta se onnistuu, miten organisaatio saadaan toimimaan riittävän tehokkaasti, mitkä ovat tarvittavat resurssit ja miten ne saadaan sekä miten toivottuun tulokseen päästään. Tärkeää on oikea johtamistapa, jonka myötä työntekijöillä on mahdollisuus toimia tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Siihen tarvitaan osaamista, ymmärrystä tavoitteista, motivaatiota sekä hyvät työolosuhteet ja -välineet, fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia sekä sitoutumista. Johtamiseen liitetään usein esihenkilöasema tai organisoitumiseen liittyviä asioita. Johtaminen on ilmiönä yhteisöllinen ja se syntyy, kun ihmiset ryhtyvät seuraamaan jotakin toista ihmistä ja alkavat toimia yhdessä jonkun päämäärän puolesta. (Juuti & Juuti 2021, 19-21.)

Ihmisten ja tehtävien johtaminen on Pennosen (2021, 72) mukaan kyvykkyyttä erilaisten tehtävien suorittamiseen toimintaa suunnittelemalla sekä ihmisiä ja resursseja organisoimalla ja koordinoimalla. Lisäksi tarvitaan taitoja hyvän hengen luomiseen, päätöksentekoon, konfliktien ja projektien hallintaan. Myös eettiset taidot sekä kriittinen tietoon suhtautuminen ovat tämän päivän johtamisessa tärkeitä.

Hougaard, Kalajo & Oja (2018, 169) korostavat mielen vaikutusta johtamiseen, sillä johtajan käyttäytyminen muovaa osaltaan johdettavia ihmisiä sekä heidän kokemuksiaan liittyen työhön ja työyhteisöön. Kokemuksen moniulotteisuus on tunnelman kannalta ratkaiseva.

Organisaatiokulttuurit muodostuvat ihmisten kautta ja vaikuttavat näin ollen koko organisaation suorituksiin. Merkityksellisyyttä, onnellisuutta tai sitoutuneisuutta on vaikea tavoittaa sellaisissa organisaatioissa, joille työntekijät ovat lähinnä välineitä voiton luomiseksi. Strategia on johtajan vastuulla ja huolenpidon valitseminen liiketoiminnan strategiaksi on tekijä, jonka avulla on mahdollista parantaa organisaation suorituksia kollektiivisesti. Olennaista on aistittavissa oleva sekä toiminnassa näkyvä kulttuuri, jossa ihminen on aidosti tärkeä.

Jylhä ja Viitala (2021, 19) näkevät, että perinteisesti johtamista on ajateltu asioiden ja ihmisten johtamisen jaottelun kautta, vaikka käytännössä ne ovat toisistaan erottamattomia, sillä asiat etenevät ihmisten panoksen kautta, mutta menestymiseen taas tarvitaan onnistumista molemmissa. Asioiden johtamiseen liittyy Jylhän ja Viitalan (mts.) mukaan ratkaisukeskeisyys, jatkuvuuteen ja järjestelmällisyyteen pyrkiminen, olennaista ovat tavoitteiden asettaminen, käytännön tekemisen suunnittelu sekä ohjeistus, toimivien rakenteiden luominen, resurssien hallinta, seuranta ja arviointi sekä kehittämistoimenpiteiden määrittely ja toteutus. Viitalan tekemässä väitöskirjassa (2004, 120-122) esihenkilö nähtiin ihannetilanteessa osaamisen johtajana, jolloin hänen tehtävässään keskeistä oli suunnan selkiyttäjän, ryhmätoiminnan rakentajan ja kehittymisen tukijan roolit.

Paasivaara (2010, 57) korostaa, että johtajuus liittyy aina työntekijöihin sekä työyhteisön perinteisiin ja siellä olemassa olevaan toimintakulttuuriin. Hyväksyvässä ja kannustavassa ilmapiiressä johtajan on helpompi ottaa riskejä ja myös onnistua. Luottamus, palaute ja arvostus vahvistavat johtajan itseluottamusta heijastuen varmuutena ulospäin. Johtajan itsetuntemus liittyen omiin voimavaroihin, vahvuuksiin ja heikkouksiin, arvoihin, motivaatiotekijöihin sekä kehittämisen kohteisiin on ratkaiseva tekijä. Johtajan onnistuminen on Salosen (2020, 177) mukaan kiinteästi sidoksissa työntekijöihin ja heidän onnistumiseensa, silloin on tärkeää pitää mielessä, että johtaja on työyhteisöä varten, eikä päinvastoin. Johtamisen tehtävänä on auttaa työntekijöitä sekä työyhteisöä onnistumaan.

Tutkijaprofessori Brené Brown (2019, 24) määrittelee johtajaksi henkilöt, jotka kantavat vastuuta ihmisten ja prosessien potentiaalin löytämisestä sekä ovat riittävän rohkeita kehittämään niitä. Johtajan tehtävänä on johtaa ihmisiä, sillä ihmiset ovat aina tehtävien asioiden takana, jolloin asioita johdetaan ihmisiä johtamalla. Hellstenin (2022, 11-12) mukaan johtamisen voi ajatella olevan tavoitteellisen vaikuttamisen synonyymi. Olennaista johtajuudessa on tietoisuus eli todellisuudessa eläminen ja oleminen, mikä edellyttää myös johtajalta itseltään itsensä ja omien motiivinsa tiedostamista sekä tuntemista. Yhteys itseen on tärkeä lähtökohta muiden johtamisessa. Pennonen (2021, 73) korostaakin, että hyvä johtaminen lähtee johtajan itsensä johtamisesta, jolloin itsen kuuleminen ja itsestä sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen ovat olennaisia itse työhön liittyvien haasteiden ratkaisemisen rinnalla.

Jylhä ja Viitala (2021, 28-31) nostavat esille tuoreissa tutkimuksissa esille nousutta näkökulmaa, minkä mukaan johtajuudessa edellytettävät taidot muuttuvat koko ajan samankaltaisemmiksi muilla organisaatiotasolla tarvittavien taitojen kanssa rakenteiden samanaikaisesti ohentuessa. Asiantuntijuus ja tiedon merkitys ovat eri organisaatiotasolla työskenteleviä yhdistäviä tekijöitä. He viittaavat tuoreissa johtamisopeissa korostuvaan johdettavien itseohjautuvuuteen painottuvaa johtajuutta, jolloin kaikki organisaation jäsenet ovat yrittäjämäisesti työskenteleviä, aktiivisia ja itseohjautuvia toimijoita.

2.3 Työyhteisön tunnelman johtaminen ja siihen vaikuttavia tekijöitä

Rantasen (2018, 39) mukaan tunnelmaa johdettaessa johdetaan ajattelua, aistihavaintoja sekä tunteita, jotka liittyvät tunnelman elementteihin eli toimintaympäristöön ja sen toimintatapoihin sekä rakenteellisiin tekijöihin ja ihmisiin.

Golemanin (2000, 48-50) tutkimus osoitti, että johtotehtävissä onnistumisen ratkaisi tunneäly. Johtotehtäviin päätyneillä oli yleensä korkeakoulututkinto ja tietämystä, mutta ihmisten johtaminen ja tunnepitoisten tilanteiden hoitaminen edellytti luovuutta, kykyä luottamuksen rakentamiseen, ihmistuntemusta, itsevarmuutta, innostamista ja aitoa yhteyttä työntekijöihin. Golemanin (mts.) mukaan parhaat johtajat erottuivat keskinkertaisista juuri tunnetaitojensa ansiosta. Noin 90 % heidän menestyksestään johtajana vaikutti johtuvan juuri tunneälykkyydestä. Roth & Saarenpää (2020, 115) toteavat, että vuorovaikutteisessa ja vaikuttamisen mahdollisuuksia tarjoavassa organisaatiossa olennaista on johtajien kunnioitus työntekijöitä kohtaan, jolloin jokaisella on mahdollisuus kokea olevansa tärkeä ja hyödyllinen omassa roolissaan. Tällöin syntyy sitoutumista sekä tahtoa työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen.

Jylhä ja Viitala (2021, 26) nostavat esille johtajan kompetenssin, joka tarkoittaa johtajan tehtävässä tarvittavia valmiuksia eli tietoja, taitoja, asenteita ja ominaisuuksia. Tietoja ja taitoja voi hankkia kouluttautumalla ja opettelemalla, asenteisiin vaikuttaminen taas tapahtuu sekä tiedon että itsereflektion kautta. Ominaisuuksista osa on synnynnäisiä, mutta tietoinen vaikuttaminen niihinkin on osittain mahdollista. Tieto on usein taidon pohjana, mutta olennaista Jylhän ja Viitalan (mts.) mukaan on tiedon soveltamisen kyky. Ominaisuudet ja asenteet taas ovat herkästi johtajan toimintaan heijastuvia ja siinä tärkeitä sekä näkyviä tekijöitä. Työntekijöille merkityksellisten asioiden ymmärtäminen tuo syvyyttä johtamiseen ja vahvistaa luottamusta, heijastuen näin ollen myös tunnelmaan.

Organisaatioiden psykologisen turvallisuuden ja rohkean johtajuuden parissa työskentelevä Rinne (2022, 142) korostaa turvan tunteen tärkeyttä, jonka lähellä oleva ja kuunteluun kykenevä johtaja voi työntekijöille omalla toiminnallaan tarjota, toisin kuin etäinen johtaja. Myös Rantanen (2018, 31) korostaa vastuullisen, turvaa luovan, läsnä olevan ja mahdollistavan johtajuuden tärkeyttä tunnelman, motivaation ja itse toiminnan toteuttamisen kannalta. Hyvä tunnelmajohtaja on Rantasen (mts.) mukaan aidosti kiinnostunut ihmisistä yksilöinä

vahvuuksineen ja kiinnostuksen kohteineen. Hänellä on myös tahtoa kehittää omaan itsetuntemustaan jatkuvasti. Rantanen (mts.) pitää tärkeinä johtajan hyviä sosiaalisia taitoja ja yhteyden luomisen kykyä tunnelman johtamisessa, sillä tällöin on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden arvostuksen, varmuuden, vaikuttamisen mahdollisuuksien, yhteenkuuluvuuden ja reilouden kokemuksiin.

Mayor ja Risku (2022, 14-15) korostavat, että vain sisäiset tarpeet ja motiivinsa ymmärtävä sekä johdettaviensa motiivit ja ajurit tietävä ihminen on kykenevä välttämään virheet muiden johtamisessa. Taustalla on ajatus Reissin (2002) perustarpeisiin liittyvästä motivaatioteoriasta, jolloin niin motiivien yksilöllisyys ja erilainen voimakkuus ovat olennaisia johtamisessa huomioon otettavia tekijöitä.

2.3.1 Tunteet

Kokemuksellisuutta ja myötätuntoa työympäristössä tutkinut Sjöroos (2010,41) toteaa, että alun perin tuntea-sana on viitannut ihmisen sisällä koettuun fyysisen tuntoaistin kautta välittyneeseen tuntemukseen tai aistimukseen, toisaalta tuntea-sana on viitannut tietoisuuteen ja tietämiseen. Hänen mukaansa tunteilla on tärkeä rooli koettuun mielekkyyteen ja merkitykseen sekä niiden kautta ihmisen sisäiseen kokemukseen elämästä. Sjöroosin (mts.) mukaan tunteilla on myös merkittävä tehtävä psyykkisen tasapainon säilyttämisessä, koettujen ilon ja onnellisuuden sekä toisaalta surun ja masennuksen kokemusten kautta. Tunnekokemukset edistävät oppimista ja muistamista, motivoivat sekä jäsentävät ajatuksia ja tekoja.

Työelämässä tunteiden ymmärtämisen ja johtamisen parissa pitkään työskennellyt väitöskirjaja aiheesta tekevä Tuominen (2020, 79-85) korostaa kaikenlaisten tunteiden tiedostamisen, myöntämisen ja toteamisen tärkeyttä, sillä mikäli epämiellyttäväksi tai vääriksi miellettyjä tunteita ei voi tuoda näkyväksi, eivät myöskään tunnekerrosten alla olevat positiiviseksi mielletyt tunteet pääse esille. Vahvimman tunteen alta nousee usein esille herkempiä ja positiivisempia tunteita. Tuominen (mts.) pitää tärkeänä tiedostaa, että kaikenlaiset tunteet kuuluvat ihmisyyteen ja kokemisen runsauteen - hyvä ei pääse esille, ellei esteitä poisteta haastavaa kohtaamalla. Työyhteisössä olisi tärkeää auttaa kanssaihmiä vaikeiden asioiden kohtaamisessa ja sen myötä löytämään jotakin positiivista omasta tilanteesta, kun toinen on saanut ensin tulla asiansa kanssa kuulluksi ja nähdyksi tilanteen ulkopuolisen tuella.

Onnellisuutta ja positiivista psykologiaa tutkinut psykologian emeritusprofessori Ojanen (2007, 41), kuvaa kuinka epäluuloisuus on leimannut perinteisesti filosofien ja teologien suhtautumista tunteisiin, koska niiden on ajateltu johtavan ihmistä sattumanvaraisesti, ellei järki pysy matkassa mukana. Vaikka haastavampien, kielteiseksi leimattujen tunteiden seurauksia on haluttu tuoda esille, on kuitenkin tiedostettu pelon luonnollinen merkitys ihmisen selviytymisessä.

Työelämässä tunteet, niiden näkyminen ja merkitys sekä ovat aiheena varsin tuore, mutta johtamisessa hyvin olennainen niin johtajan omien tunnetaitojen kuin työntekijöidenkin tunteiden ymmärtämisen kannalta. Tunteiden johtamisen taidoista organisaatioita pitkään valmentaneen Tuomisen (2020, 29), mukaan tunneälykyys on kyvykkyyttä oman itsen ja omien kehollisten tuntemusten ymmärtämiseen sekä oman käytöksen tiedostamiseen ja säätelyyn, tunneälykyyteen kuuluu myös muiden käytöksen ja tunteiden ymmärtäminen osana omaa ympäristösystemiä. Tuominen (mts.) uskoo, että tunteiden johtamisen taidot ovat yritysten kilpailukykyyn vahvasti vaikuttava tekijä tulevaisuudessa. Edistymistä tunneasioissa ei voi mitata perinteisin keinoin, mutta tietoiseksi tuleminen kertoo jo osaltaan tunneälyn kehittymisestä (Tuominen 2020, 15).

Organisaatioiden kehittämisen parissa kansainvälisesti työskennelleet ja aihetta tutkineet Hougaard, Kalajo & Oja (2018, 108-110) näkevät, että tunteiden vaikutukset käytökseen työpaikalla ovat paljon tiedostettua suuremmat, joten johtamisessa niin omien kuin muiden tunteiden ymmärtäminen on tärkeää. Heidän mukaansa tunteet ohjaavat suuresti käyttäytymistä ilman, että ihminen itse tiedostaa sen. Kaikenlaiset tunteet ovat kuitenkin välttämättömiä. Yhteenkuuluvuus ja sitoutuminen edellyttävät yhteyttä sekä ymmärrystä tunnetasolla, sillä tunteet ovat meille yhteisiä, yleismaailmallisia ja tarttuvia.

Sjöroosin (2010, 44-46) mukaan tunteet ovat yhteydessä arvoihin ja järjen rinnalla ne vaikuttavat ihmisen päätöksiin. Hän korostaa, että on olennaista tiedostaa, etteivät valtoimenaan riehuvat tunteet tai tunteeton toiminta ole hyväksi. Usein vaikeammin tunnistettavia sosiaalisia tunteita, kuten ylpeyttä, häpeää ja mustasukkaisuutta, kutsutaan johdannaistunteiksi ja niiden taustalla ovat ydintunteet. Laadukkaan vuorovaikutuksen kannalta tärkeää on tunnistaa, onko kyseessä omat havainnot, tulkinnat, ajatukset vai tunteet, jolloin vuorovaikutus muiden kanssa on tunneälykästä.

Organisaatioiden tunneilmastojen, toimintakulttuurien ja työelämän laadun kehittämiseen erikoistuneet Kankaanpää, Leppänen & Rantanen (2020, 139) korostavat, että tunteiden ja ajatusten piilossa pitäminen voi olla joskus työyhteisössä korrektia, mutta jos tunteet pyritään peittämään, sen vaistoaa varsin helposti. Syntyy ristiriita, uskoako sitä mitä sanotaan vai sitä, mitä äänenpaino ja elekieli viestivät. Micos (2023) nostaa esille johtajan inhimillisyyden ja tunteet, jolloin johtaja jää usein yksin paineiden ja stressin kanssa, sillä hän kokee, ettei niiden näyttäminen ole hyväksi työnteolle organisaatiossa.

Tuominen (2020, 14) kuvaa tunteita ja niiden merkitystä tulevaisuuden, yritysten sekä kaikkien yksilöiden taustalla olevaksi näkymättömäksi voimaksi ja pitää seurausten kannalta ratkaisevana sitä, miten toimimme tunteiden suhteen vai toimimme. Tunteiden normalisointia Tuominen (2020, 63) pitää olennaisena työssä ja johtamisessa. Myös Kankaanpää, Leppänen & Rantanen (2020, 127-128) korostavat, että kyvykkyys negatiivisten tunteiden rakentavaan

kohtaamiseen sekä käsittelyyn on tärkeä työelämätaito. Siinä olennaista on ymmärrys, minkälaisiin tilanteisiin ja asioihin kyseiset tunteet liittyvät, mistä ne ovat syntyneet ja minkälaisia vaikutuksia niillä on sekä miten niiden kanssa kannattaa toimia, etteivät ne haasta tekemistä, kasvua ja kehittymistä.

Hyvinvoivien, toimivien ja tuloksekkaitten organisaatioiden kannalta Kankaanpää, Leppänen & Rantanen (2020 198-199) pitävät tärkeänä, että tunteilla on rooli myös strategian jalkauttamisessa, sillä työntekijälle strategiat jäävät usein vaikeaselkoisiksi ja etäisiksi, koska hän katsoo asioita oman päivittäisen työarkensa kautta. Strategia voikin olla johdon käyttämän kielen ja termistön vuoksi vaikea ja hahmottomaton, eikä se näin ollen herätä kiinnostusta tai innostusta. He korostavat, että mielenkiinto voi lisääntyä, mikäli strategiaa muokataan ymmärrettävämmäksi ja työntekijää puhuttelevammaksi sekä tunteisiin vahvemmin vaikuttavaksi. Strategian sisällön ja esittämistavan kiinnostavuus sekä yllättävyys voi synnyttää uteliaisuutta, jolloin matka innostukseen ja sitoutumiseen on paljon lyhyempi.

2.3.2 Työyhteisön ilmapiiri ja tunneilmasto

Työelämän tunnejohtamisen parissa pitkään työskennelleiden Kankaanpään, Leppäsen ja Rantasen (2020, 55) mukaan työelämän ilmapiirillä tarkoitetaan yleisesti käyttäytymisessä, asenteissa ja tunteissa ilmenevää työpaikan tunnelmaa. Ilmapiiri voi kuitenkin olla saman organisaation tiimeissä ja yksiköissä hyvin erilainen. Ilmapiiri on heidän mukaansa herkästi muuttuva esim. esihenkilön vaihtumisen, työntekijöiden välisten jännitteiden laukeamisen tai rasakan ajanjakson päättyessä. Yleiseen ilmapiiriin ja luovuuteen vaikuttavat Tuomisen (2010, 5) mukaan esimerkiksi aistit ja ympäristö.

Työkuormituksesta palautumista psykologisesta näkökulmasta väitöskirjassaan tutkinut Pennonen (2021, 119) kertoo kirjassaan Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin, että työ tarjoaa mahdollisuuksia erilaisin ihmisille tärkeisiin yhteisöihin liittymiseen sekä sosiaalisiin suhteisiin. Pennosen mukaan työyhteisön ilmapiiriä sekä sosiaalisia suhteita kuvaavat koettu yhteenkuuluvuus, saatu apu ja tuki, sitoutuneisuus, avoimuus ja ristiriitojen määrä. Ilmapiiri liittyy kiinteästi työntekijän hyvinvointiin ja se vaikuttaa työn imuun, luovaan ongelmanratkaisuun sekä työstä suoriutumiseen. Tunnelma heijastuu moniin organisaation työntekijöiden kokemuksiin. Bramesfeld, Goetz & Kleine-Budde ym. (2018, 180) totesivat Saksassa tehdyssä tutkimuksessa, että työilmapiiri ja työtyytyväisyys olivat terveydenhuollon rekrytoinnissa ja työntekijöiden pysyvyydessä tärkeitä tekijöitä, lisäksi ehto hyvälle työn laadulle. Tutkimuksen kautta selvisi, että työtyytyväisyyteen eniten vaikuttaneita tekijöitä olivat vastuun määrä, työn näkyvyys ja sen huomaaminen sekä vaihtelevuus.

Ilmapiirin lisäksi voidaan puhua Kankaanpään, Leppäsen ja Rantasen (2020, 16) mukaan tunneilmastosta, joka muodostuu yksittäisten työntekijöiden kokemista tunteista sekä kollektiivisesti jaetuista, koetuista ja ilmaistuista tunteista. Hyvä tunneilmasto on herkästi asiakkaisiin

ja yhteistyötahoihin yhteisen tekemisen kautta tarttuva, tärkeä kilpailutekijä, jolloin voidaan puhua työyhteisön tunnejalanjäljestä.

2.3.3 Motivaatio

Motiivit määrittävät ihmisen päämäärät, jotka hän haluaa tavoittaa. Motivaatio-sanauksella onkin latinankielinen sana *motere*, liikkua. Englanninkieliset sanat *motivaatio* (*motivation*) sekä *tunne* (*emotion*) tulevat samasta latinankielisestä *motere*-sanasta. (Goleman 2011, 37.) Motivaatio on ollut pitkään tutkijoita kiehtova aihe ja sen ymmärtämisen tueksi on kehitetty toisistaan olennaisesti eroavia teorioita, useimpia yhdistää kuitenkin ajatus sisäisen motivaation tärkeyteen. Vaikka etenkin sisäiseen eli ihmisestä itsestä lähtevä motivaation liittyvä teoria on laajalti tunnustettu ja hyväksytty, pitävät Mayor ja Risku (2022, 29) huomionarvoisena sitä, ettei länsimaisen tieteen, talouselämän ja johtamisen perusolettamana oleva yksilöllisyys tule teoriassa riittävästi huomioituksi.

Maslow'n (1943, 1970) tunnetun motivaatiota käsittelevän teorian mukaan ihmisen tarpeet on jaettu viiteen kerrokseen, alimmalla tasolla ovat fyysiset, toisella turvallisuuteen liittyvät, kolmannella sosiaaliset, neljännellä arvostuksen ja ylimmällä viidennellä tasolla itsen toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Ajatuksena oli, että ylemmälle tasolle on mahdollista päästä vasta alempien tasojen tarpeiden täyttymisen kautta. Deci ja Ryan (2000, 227-268) puolestaan jakavat motivaatioon, hyvinvointiin ja psykologisiin perustarpeisiin pohjautuvassa itseohjautuvuusteoriassaan motivaation sisäiseen ja ulkoiseen. Heidän teoriassaan ihminen nähdään aktiivisena toimijana, jolloin tarpeet täyttyvät hänen toimintansa ansiosta hänen toteuttaessaan itseään.

Psykologian ja psykiatrian professori Reiss (2002) taas esittää tutkimuksiinsa pohjautuvassa motivaatioteoriassaan, että kaikki motivaatio on sisäistä, lähtöisin ihmiselle itselleen tärkeiden asioiden tavoittelusta, jolloin ulkoiset palkinnotkin voivat synnyttää sisäistä motivaatiota. Teoria kohdistuu ihmispersoonallisuuteen kokonaisuutena ja siihen on valikoitu 16 ihmiselämän perustarvetta tai -motiivia, joihin liittyvät tavoitteet ovat yhteydessä toisiinsa. Perustarpeet voivat olla psykologisia tai fysiologisia ja ne vaikuttavat jokaisessa ihmisessä yksilöllisesti heijastuen esimerkiksi ihmisen käyttäytymiseen ja arvoihin. Olennaista on kunkin tarpeen vahvuus. Mayor ja Riskun (2022, 29) mukaan Reissin teoriassa työyhteisön tunnelmaan kohdistuvia motiiveja ja tarpeita voi ajatella olevan mm. hyväksyntä, idealismi, sosiaaliset kontaktit, esteettisyys ja mielenrauha. Hyväksyntään liittyy mallin mukaan positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi ja virheettömyys. Idealismiin taas sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta ja maailman parantaminen. Sosiaalisiin kontakteihin puolestaan liittyy ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito. Esteettisyyteen kauneus ja esteettisyys. Mielenrauhaan mallissa liittyy turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus ja riskien ennakointi. Mayor ja Risku (mts.) kertovat, että kyseiset Reissin teorian

perustarpeet liittyvät olennaisesti ihmisyyteen ja ohjaavat ihmisten elämää koko ajan toistuvaa täyttymystä odottaen.

Teologian ja valtiotieteiden maisteri, johtamisvalmentaja Salonen (2020, 88-90) käsittelee motivaatiota sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon jakamisen kautta. Motivaatio syntyy näin ollen tiedostettujen tai tiedostamattomien motiivien myötä, joita ovat esim. tarpeet, halut, sisäiset yllykkeet, palkkiot tai rangaistukset. Ulkoista motivaatiota ohjaavat tekemisen kautta saatavat palkkiot tai rangaistukset, sisäinen motivaatio taas syntyy ihmisestä itsestään eli tahdosta tehdä jotakin ja sen tuottamasta ilosta, jolloin tekeminen itsessään on palkitsevaa. Motivaatio onkin Salosen (mts.) mukaan ihmisiä kohti erilaisia tavoitteita ohjaava psyykinen lähde, joka vaikuttaa ihmisen virkeyteen, ahkeruuteen ja mielenkiinnon kohteisiin, tekemisten intensiivisyyteen sekä fyysiseen jaksamiseen. Sisäinen on yleensä ulkoista pitkäkestoisempi ja tehokkuutta, luovuutta ja oppimisen halua lisäävä. Sisäinen motivaatio tukee myös vastoinkäymisten ylittämässä. Salonen (mts.) toteaa, että sisäisen motivaation ohjaamien henkilöiden on todettu voivan yleisesti ottaen paremmin ja kokevan elämänsä tyydyttävämmäksi. Ulkoisia palkintoja tavoittelevien taas on todettu kokevan keskimääräisesti enemmän ahdistusta sekä masennusta, riippumatta tavoitteiden saavuttamisesta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voivat kuitenkin olla ihmisen tarpeiden kannalta toisiaan täydentäviä.

2.3.4 Mielentila ja mieliala

Rantasen mukaan (2022, 66-67) tunnelma vaikuttaa ihmisten mielentilaan ja mielialaan. Kun tunnelma on hyvä, mieli pysyy avoimena ja kun tunnelma kiristyy, ehdottomuus lisääntyy. Mielentila määrittelee sen, minkä uskomme olevan itsellemme mahdollista, joten siihen liittyvät taustalla olevat uskomuksemme, asenteemme sekä ajatuksemme. Mielentilan kaksi eri tyyliä ovat kasvun ja ehdottomuuden mielentila. Kasvun mielentila on yhteisöllinen ja mahdollisuuksia näkevä, ehdottomuuden mielentila taas on minäkeskeinen ja vaikuttamisen mahdollisuuksiltaan rajoittunut.

Ojasen (2007, 51) mukaan mielialat eivät yleensä ole yhtä voimakkaita kuin tunteet. Käytännön havaintojen mukaan voimakas positiivinen tunne vaikuttaa käyttäytymiseen kielteisesti sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi, jolloin huomiota muihin ihmisiin, ongelmakohtiin tai tehtävien tarkkaan suorittamiseen ei riitä. Kielteinen mieliala taas vähentää kiinnostusta muiden auttamiseen ja huomiointiin, ellei siihen liity ulospääsyn mahdollisuutta. Vehviläinen (2004, 142) kuvaa mielellisiä ja kehollisia tuntemuksia siten, että mieliala on ajallisesti rajattua tunnetilaa pidempikestoinen.

Työelämässä uupumista ja siihen johtamisen kautta vaikuttamista tutkinut Karjula (2022, 96) nostaa esille, näkökulman ihmisten elämään luonnostaan kuuluvien ja mielialaan herkästi vaikuttavien kriisien mahtumisesta työelämään. Kriisien vaikutus voimavaroihin on usein

ratkaiseva. Elämäntilanne on kokonaisuus, jonka aistiminen on johtajan ja esihenkilön kannalta hyvin tärkeää työssä jaksamisen ja siitä suoriutumisen kannalta.

2.4 Tunnelman johtamisen taitoja, edellytyksiä ja näkökulmia

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 169) nostavat esille kulttuurisen muutoksen tarpeen ihmiskeskisempiä organisaatioita tavoitellessa. Heidän mukaansa muutos lähtee sen sisäistäneistä ja siihen sitoutuneista johtoryhmistä, jolloin teot ratkaisevat. Olennaista on esimerkin näyttämisen liittyen toivottuihin käyttäytymismalleihin ja työskentelytapoihin sekä toimintaperiaatteiden ja -tapojen rehellinen arviointi sekä muuttaminen uusien arvojen mukaisiksi.

Ihmisten tiedostava johtaminen edellyttää laajaa inhimillisten ulottuvuuksien sekä muiden vaikuttavien tekijöiden ymmärrystä, joka alkaa johtajasta itsestään. Koneen entinen pääjohtaja Matti Alahuhta (2018, V) viittaa tietoisuuden, suunnan ja selkeyden, vahvan läsnäolon, pyyteettömyyden, myötätuntoisuuden sekä ihmisläheisen kulttuurin ja merkityksellisen päämäärän tärkeyteen johtamisessa onnistumisen kannalta. Tulevaisuustutkija, professori Wilenius (2015, 150) puolestaan pitää olennaisena, että yritys osoittaa aidosti välittävänsä työntekijöistään sekä hänelle tärkeitä asioista. Wileniuksen (mts.) mukaan työntekijältä voi odottaa hyvää työsuoritusta silloin, kun työtehtävässä otetaan huomioon hänen mahdollisuutensa esimerkiksi riittävään aikaan perheen parissa, hyvää tekevään ruokaan ja liikuntaan sekä kulttuuriin eli huomioidaan laajalti työntekijän ihmisyyden ja elämän kokonaisuus.

Johtajan tehtävä edellyttää monenlaisia kykyjä, Golemanin (2000, 220) tutkimuksen perusteella parhailla pääjohtajilla oli kolme vahvuusalueita, joista kaksi liittyi tunneälykkyyden alueelle. Ensimmäinen vahvuusalue piti sisällään henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten mm. tavoitteellisuus, itseluottamus ja sitoutuneisuus. Toinen vahvuusalue pitää sisällään sosiaalisia taitoja, kuten mm. vaikuttaminen, yhteenkuuluvuus ja empatia. Kolmantena vahvuusalueena olivat älylliset taidot, kuten strateginen ajattelu, monen tyyppisen tiedon luova hyödyntäminen sekä käsitteellinen ajattelu. Kokonaisuuksien hahmottaminen, olennaisen erottaminen sekä pitkälle tulevaisuuteen suuntutuminen korostuivat, mutta parhaimmat johtajat kykenivät Golemanin (mts.) mukaan saamaan tunnepuolen mukaan näkemyksiinsä sekä sen myötä muodostamaan yhteistä merkityksellisyyttä ja voimaa huokuvia strategioita sekä ihmisiä innostavia visioita.

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 175) korostavat ihmisten neurologisten tarpeiden huomiointia, sillä yhteyden kokemukset muihin sekä arvostuksen saaminen ovat hyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Koska työssä vietetään paljon aikaa, monille on tärkeää saada merkityksellisyden sekä yhteenkuuluvuuden tarpeita työssä täytetyksi. Hougaardin, Kalajon ja Oran (2018, 154) mukaan myötätuntoisten johtajien organisaatioissa ihmisten väliset kontaktit ja luottamus ovat syvempiä, yhteistyö sujuvampaa sekä sitoutuminen organisaatioon vahvempaa, jolloin myös henkilöstön vaihtuvuus on pienempää. He pitävät myötätuntoisuutta

johtajuuden ydintaitona. Johtajan myötätuntoisuuteen sisältyy pyrkimys muiden onnellisuuden tukemiseen, heidän kärsimystensä lieventämiseen, muiden menestyksestä iloitseminen sekä kaikkien tasaveroinen arvostaminen.

Kenexa Research Institutun tutkimuksen perusteella (Wiley 2009) työntekijöiden sitoutumiseen on useita syitä, jotka yhdistyvät johtamiseen. Ensimmäisenä on yrityksen visioon ja tavoitteisiin liittyvä varmuuden sekä turvallisuuden kokemus. Toiseksi on arvostus ja tasa-arvoisuus. Kolmanneksi kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet. Neljänneksi työn ja muun elämän tasapaino.

Enenevässä määrin myös läpinäkyvyyden huomioivaa työskulttuuria pidetään johtamisen, yhdenvertaisuuden sekä työyhteisön tunnelman kannalta tärkeänä tekijänä (Rantanen 2023). Malkamäen (2017, 130-134) väitöskirjan mukaan läpinäkyvä johtaminen on työyhteisössä vahvasti luottamusta herättävä, tasaveroisuutta sekä selkeyttä lisäävä tekijä. Läpinäkyvyyteen liittyy johdonmukaisuus, jolloin sanat, teot sekä yleisesti dokumentoidut menettely- ja toimintatavat ovat yhdenmukaisia ja yleisesti tavoitettavia.

2.4.1 Tunneäly ja tunnetaidot

Tunneäly (Emotional Intelligence) on (Golemanin 2000, 361) mukaan kyvykkyyttä omien ja muiden tunteiden havaitsemiseen sekä niin omiin tunnetiloihin kuin ihmissuhteisiin liittyviin tunteisiin motivoitumista ja niiden hallitsemista. Tunneälyyn liittyviä persoonallisuuden piirteitä ovat optimismi ja empatia (Ahonen, Lyytinen & Lyytinen ym. 2014, 202).

Paasivaara (2010, 74-75) toteaa, että tunteita on pidetty yleisesti työelämässä haitallisina ja työpaikalle kuulumattomina, vaikka tutkimusten mukaan niin positiiviset kuin negatiivisetkin tunteet kuuluvat työyhteisön arkeen, tehtäviin, odotuksiin, kollegoihin, johtajiin ja koko organisaatioon. Paasivaaran (mts.) mukaan tunnistettuina tunteet voivat olla työyhteisössä voimavara, mikäli johtajalla on ymmärrystä tunteista ja ihmisyydestä eli tunneälyä. Johtajan tulee ymmärtää negatiivisten tunteiden taustalla olevia syitä sekä niiden mahdollisia seurauksia sekä omata kyvykkyyttä työyhteisön kriisiytymisen ehkäisyyn tilanteessa. Paasivaara (mts.) korostaa nykyjohtajan ihmistyöhön kuuluvaa vahvasti psykologista näkökulmaa, vaikka johtaminen onkin perinteisesti mielletty talous-, asia- ja seurantapainotteiseksi.

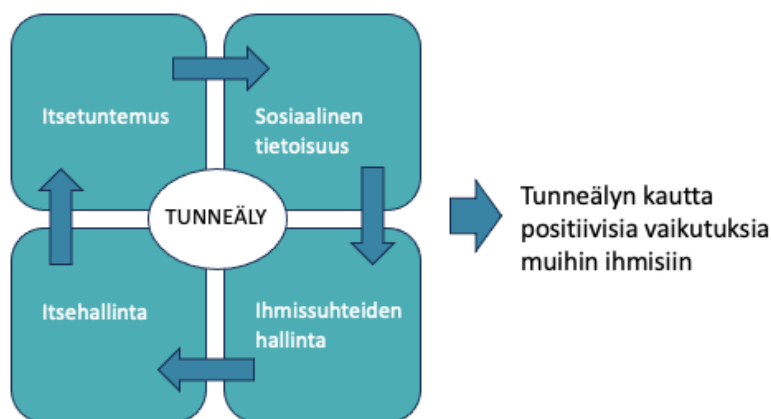
Golemanin (2000, 17-47) tutkimuksessa selvitettiin kuinka tärkeitä tunnetaidot ovat huippuosaajien menestymisessä verrattuna tekniseen tietotaitoon ja perinteisesti käsitettävään älykkyyteen (ÄÖ). Tulokset nostivat pehmeäksi määriteltävät tunnetaidot ratkaiseviksi, jopa 67 % eli kaksi kolmannesta menestyksen taustalla olevista kyvyistä olivat tunnetaitoja. Perinteisesti arvostettu älykkyysosamäärällä mitattava älykkyys ei näin ollen takaa menestystä. Älykkyysosamäärä ei juuri kehity varhaisaikuisuuden jälkeen, toisin kuin tunneäly, jonka

oppiminen voi jatkua koko elämän ajan elämäkokemuksen myötä ihmisen oppiessa ymmärtämään tunteitaan sekä hiomaan empatiataitojaan ja sosiaalisia kykyjään.

Johtamisen osalta Golemanin (2000) tutkimuksen tulokset avaavat johtajan tärkeiden osaamisalueiden laajuutta nostaessaan sosiaalisen kyvykkyyden ja ihmistuntemuksen tärkeään rooliin sekä merkittäväksi panostamisen alueeksi johtajan tehtävässä. Tekninen tietämys ei tutkimuksen mukaan ratkaise menestystä tai takaa hyvää työilmapiiriä tai tunnelmaa, vaikka sekin on tärkeää johtajan kompetenssin kannalta.

Paasivaaran (2010, 89-92) mukaan tunnejohtamisen kyky tuo johtajalle valmiudet läsnäoloon niin omassa työssään kuin suhteessa työntekijöihin. Toisen kohtaamisessa ihmisyyden ja tunteet ovat aina läsnä, jolloin molempien tunteet kohtaavat tai ovat kohtaamatta. Aidon kohtaamisen edellytyksenä on läsnäolo, aktiivinen kuuntelu ja tunteiden käsittely, ihmisyyden inhimillinen ulottuvuus.

Tunneälyä tutkineen Golemanin (2014, 8) luoman mallin mukaan tunneällyn viitekehys koostuu itsetuntemuksesta, sosiaalisesta tietoisuudesta, itsehallinnasta sekä ihmissuhteiden hallinnasta.



Kuvio 3: Tunneällyn viitekehysmalli Golemanin (2014,8) mukaan

Salosen (2020, 178-179) mukaan tunneälykyys on palvelevan johtajan ominaisuus, jolloin johtaja johtaa organisaatiossaan myös tunteita ja energiaa. Peruspilareina ovat tällöin jokaisen arvostaminen, työsuoritusten rakentaminen vahvuuksien pohjalle sekä tahto auttaa kaikkia onnistumaan. Palveleva johtaja näyttää omalla esimerkillään mikä on organisaatiossa merkityksellistä ja minkälaiseen toimintaan halutaan keskittyä, hän on arvojohtaja, joka elää arvojen mukaisesti osoittaen ne teoillaan todeksi, myös päätöksenteossa.

Goleman (2000, 19) osoittaa, että tunneälykytydessä olennaista ei ole tunteiden valtaan antautuminen ja niiden pidäkkeetön ilmaisuus, vaan tunteiden ymmärtäminen, hallitseminen ja asianmukainen reagointi. Perusajatuksena on se, että tunteet ilmaistaan ilman draamaa,

asiallisesti, jolloin turha kitka vähenee ja työrauha säilyy. Tällöin ihmiset voivat jatkaa rauhassa työskentelyä yhteisten tavoitteiden eteen.

Lehdon (2021, 2) Pro gradu -tutkielman mukaan esihenkilön alhainen tunneälykkyyden taso heikensi työntekijöiden sitoutuneisuutta. Sellaisenaan tunneälyllä ei kuitenkaan todettu suoraa yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen, vaikka sen heijastuminen esimerkiksi johtamistyyliin koettiin keskeiseksi tekijäksi työntekijöiden sitoutuneisuudessa. Tunneäly auttoi esihenkilöitä tilanteiden havainnoinnissa, työryhmän ohjaamisessa ja työyhteisön todellisuuden sekä siihen liittyvien asioiden ymmärtämisessä. Lehto (mts.) korosti esihenkilöiden sosiaalisten taitojen kehittämisen tärkeyttä, sillä niiden kautta on mahdollista välillisesti vaikuttaa sitoutumiseen, yrityksen hyvinvointiin sekä suorituskyykyyn.

2.4.2 Ihmiskeskeisyys

Ihmiskeskeinen organisaatiokulttuuri edistää Hougardin, Kalajon & Ojan (2018, 169) mukaan ihmiselle luontaisia kannustimia, joita ovat yhteenkuuluvuus, mielekkyys ja onnellisuus. Ihmiskeskeisyys on kyvykkyyttä ja tahtoa ymmärtää ihmisten tarpeita, arkea, todellisuutta ja kulttuurillisia näkökulmia (Sitra 2022). Olennaista on sen ymmärtäminen, mikä on ihmisille tyypillistä ja tärkeää, jolloin mukana on myötätuntoisuutta ja ihmisyyttä nähdään jaettuna sekä sellaisenaan arvokkaana (Grönlund, Paakkanen, Pessi ym. 2017, 50). Ihmiskeskeisyys ulottuu Rothin ja Saarenpään (2020, 137) mukaan myös johtajaan itsensä, jolloin avoimuus omasta ihmillisyydestä ja haavoittuvuudesta on läsnä ja auttaa osaltaan työyhteisön jäseniä kokemaan reilua, mikä edistää niin omien kuin muidenkin virheiden hyväksymistä. Virheet opettavat ja vievät tekemistä parempaan suuntaan.

Karjula (2022, 184) toteaa, että mitä kykenevämpi johtaja on ihmisyyden ymmärtämisessä, sitä paremmat edellytykset hänellä on onnistua johtamisessaan. Ihmiskeskeisyyden ja työntekijöiden jaksamisen kannalta on tärkeää valita ja tuoda ymmärrettävästi esille kaikkein ajankohtaisimmat asiat, joihin johtaja haluaa panostettavan. Johdonmukaisuus on tärkeää, kaikki asiat eivät voi olla tärkeysjärjestyksen kärjessä. Aitous, keskeneräisyyden myöntäminen ja tavoitteen kirkastaminen ovat johtajan roolissa usein paljon arvokkaampia kuin päämäärän saavuttaminen hinnalla millä hyvänsä.

Ihmiskeskeisyyden taustalla on Hougardin, Kalajon ja Oran (2018, 175-177) mukaan ihmisen neurologinen tarve kokea yhteyttä muihin sekä saada muilta arvostusta, jolloin on luonnollista, että perustarpeita pyritään täyttämään myös työn kautta, siksikin työn merkitys sekä kokemus yhteenkuuluvuudesta ovat tärkeitä. Hougaard, Kalajo ja Ora (mts.) kokevat, että johtamisessa on kiinnitettävä huomiota sellaisiin keinoihin, joiden kautta voidaan auttaa ihmisiä tuntemaan työssään onnellisuutta. Mikä tarkoittaa käytännössä mielekkyyden, yhteenkuuluvuuden sekä oman panoksen antamiseen liittyvien ilon kokemusten mahdollistamista. He toteavat, että ihmiskeskeisellä työskentelykulttuurilla voidaan pyrkiä vastaamaan työhön

sitoutumattomuuden ja tyytymättömyyden haasteisiin, sillä ihmiskeskeisessä organisaatiossa ihmiset ovat aidosti etusijalla, vastuu sitoutumisesta ja mielekkyydestä on johdolla.

Tieteellisessä, inhimillisiä voimavaroja projektityössä koskevassa katsauksessaan Suhonen ja Paasivaara (2010, 132-133) kuvaavat inhimillisillä voimavaroilla sellaisia taloudellisista voimavaroista irrallaan olevia sosiaaliseen pääomaan yhdistyviä voimavaroja, kuten tiimin keskinäinen luottamus, vuorovaikutus, tiedon jakaminen, ilmapiiri ja työhyvinvointi. Heidän näkemyksensä mukaan saavutetut tulokset nähdään usein tärkeämpänä kuin inhimillisiä elementtejä sisältävä, tekijöiden oppimiseen paljolti pohjautuva projektin prosessi, vaikka inhimillisten voimavarojen käsitteessä korostuvat nimenomaan yhdessä tekeminen ja oppiminen.

Työterveyslaitoksen eli TTL:n (2023) mukaan työyhteisön monimuotoisuudella on monenlaisia hyötyjä mm. organisaation innovatiivisuuden ja luovuuden, asiakastyytyväisyyden, kannattavuuden, työpaikan vetovoimaisuuden, henkilöstön tyytyväisyyden ja työpaikan julkisuuskuvan kannalta. Myös Roth ja Saarenpää (2020, 31) kokevat ihmisten erilaisuuden tärkeäksi organisaation voimavaraksi, siinä johtajan esimerkki erilaisuuden hyväksymisen sekä arvostamisen kulttuurin luomisessa on ratkaiseva. Eri tavoin ajattelevat ihmiset ovat ideoiden määrän ja monimuotoisuuden sekä avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämisen kannalta merkittävä.

Salonen (2020, 69) näkee moninaisuuden lisäämisen vaikuttavan positiivisesti organisaation uudistumiskyvykkyyteen, sillä ihmisten välillä tapahtuva erilaisten maailmankuvien, käytänteiden, ajattelutapojen ja näkökulmien vaihto on arvokasta ja energisoivaa tuoreiden oivallusten syntymisen kannalta. Goleman (2000, 369-370) korostaa erilaisten kyvykkyyksien sekä haasteiden sopivuuden huomioimista työyhteisön monimuotoisuuden kannalta olennaisena asiana, jolloin noteerataan erilaiset kyvykkyydet sekä haasteiden yksilöllinen sopivuus kullekin työntekijälle. Hänen mukaansa on tärkeää tiedostaa oppimisen ja joukkoon kuulumisen merkitystä, arvostaa erilaisia näkökulmia ja työpanoksia, nostaa esille esimerkkejä monenlaisien ihmisten onnistumisista sekä tukea työntekijöiden itsevarmuutta nimenomaan keskustelun, ei hyvän tai huonon menestymisen kautta.

Ihmisten yhteiseen osallistumisen sekä tuottavuuden lisäämisen kannalta Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 177) pitävät tärkeänä ihmisten sisäistä motivaatiota tukeviin asioihin panostamista ulkoisten tekijöiden kuten rahan ja luontaisetujen rinnalla. Kun johtamisessa pyritään auttamaan ihmisiä kokemaan työssään onnellisuutta, mielekkyyttä, yhteenkuuluvuutta sekä iloa oman panoksen antamisesta, lopettavat he työpäivänsä tyytyväisinä. Hougaard, Kalajo ja Ora (mts.) korostavat, että innostuksen ja yhteenkuuluvuuden kannalta on tärkeää tarjota sellainen työympäristö, jossa työntekijät tuntevat, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan aidosti kiinnostuneita ja yhdessä oleminen on läsnä olevaa eikä näennäistä. Kiire, hätäinen vuorovaikutus ja kilpailuun liittyvät paineet leimaavat usein organisaatioiden kulttuuria ja heijastuvat työntekijöiden hyvinvointiin, viihtymiseen, jaksamiseen sekä sitoutumiseen.

2.4.3 Itsetuntemus ja itsemyötätunto

Työstressistä ja palautumisesta tutkimuksen tehneen sekä Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin -kirjan kirjoittaneen Pennosen (2021, 11) mukaan itsetuntemus on ihmisen henkilökohtaista ymmärrystä siitä kuka ja minkälainen hän on. Itsetuntemukseen liittyy kyky havainnoida itseään sekä tiedostaa ja tunnistaa omia tunteita, ajattelutapoja sekä kehollisia tunteuksia. Myös omien vahvuuksien, heikkouksien, tarpeiden, motiivien, arvojen, tavoitteiden sekä voimavarojen tiedostaminen kuuluvat itsetuntemukseen. Pennonen (mts.) korostaa, että itsetuntemus on myös suhteessa toisiin kehittyvä jatkuva prosessi, johon vaikuttavat erilaiset elämän eri osa-alueilta karttuneet kokemukset.

Goleman (2000, 362) näkee hyvän itsetuntemuksen tärkeänä emotionaalisena ja sosiaalisena taitona, jonka myötä ihminen tulee tietoiseksi omista tunteistaan, jolloin hän voi hyödyntää niitä päätöksenteossa. Golemanin (mts.) mukaan itsetuntemukseen liittyy myös tietoisuus omista taidoista sekä osaamisesta, jolloin itseluottamus pohjautuu todellisuuteen ja on monessa mielessä hyödyllistä niin johtajalle kuin työntekijällekin.

Valmentajalääkäri Karjula (2022, 189-192) määrittelee itsetuntemuksen tärkeäksi hyvän johtajan ominaisuudeksi, jolloin johtaja ei ole jonkun tietyn roolimallin mukainen, vaan aidosti sitä mitä on ja sellaisenaan läsnä oleva. Tällöin organisaatiolla on suurempi mahdollisuus onnistua. Karjulan (mts.) mukaan oman toiminnan, toimintatyylin, persoonan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusten ymmärtäminen suhteessa toisiin edistää onnistumisia. Itsetuntemuksen kehittämällä Karjula (mts.) tarkoittaa arkista pysähtymistä, reflektointia sekä tietoisuutta omista tunteista ja ajatuksista, mikä edellyttää läsnäoloa kyseisten asioiden äärellä. Kiireessä tämä helposti unohtuu. Roth ja Saarenpää (2020, 59) pitävät myös johtajan ymmärrystä itsestä ja ihmisyyteen yleisesti tärkeänä, mikä tarkoittaa heidän mukaan käytännön tasolla sitä, että johtaja ei ole täydellinen, aina vahva tai kaikkietävä, vaan johtaja voi erehtyä ja olla väärässä sekä pyytää anteeksi väärin toimiessaan. Roth ja Saarenpää (mts.) toteavat, että aitous ja rehellisyys ovat ihmisyydessä arvokasta sekä luottamusta herättävää tehtävänimikkeestä riippumatta.

Ammatinvalinnan ja itsetuntemuksen parissa työskennellyt psykoterapeutti Mulari (2014, 103) näkee, että itsetuntemus on monin tavoin hyödyksi työelämässä. Johtamisessa sen voi ajatella olevan välttämättömyys uskottavuuden ja luottamuksen synnyttämisen kannalta, sillä johtajan epätietoisuus omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan heijastuu herkästi työyhteisöön sekä sen toimintatapoihin. Itsetuntemukseen kautta on mahdollista hahmottaa, minkälaisiin rooleihin luontevasti hakeutuu sekä mitkä ovat itselle tyypilliset toimintatavat ihmisten parissa toimiessa.

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 24-25) pitävät tärkeänä, että johtaja ymmärtää mitä kulloinkin ajattelee ja tuntee sekä kykenee samanaikaisesti omien arvojen tiedostamiseen. Johtajan

on hyväksyttävä, ettei hän hallitse omaa mieltään, ole rationaalinen tai yhtä ajatustensa kanssa eli sisäistää se tosiasia, että mieli luo myös hänen todellisuutensa. Dunderfelt (2006, 52-54) korostaa itsetuntemuksen kautta tapahtuvaa silmien avautumista, jonka myötä kaikenlaiset puolet itsessä tulevat tutuksi ja hyväksytyksi, jolloin on helpompi kokea vertaisuutta muiden erilaisten kysymysten parissa kamppailevien kanssa. Kehittyneenkin itsetuntemuksen omaava ihminen elää yhteiskunnassa ja erilaisissa sosiaalisissa yhteyksissä, jolloin vuorovaikutus ja yhteiset sopimukset ovat tärkeässä roolissa.

Mulari (2014, 108) nostaa esille itsetuntemukseen liittyvän sosiaalisen minäkuvan, joka kuvaa esimerkiksi sitä, miten yksilö tulee toimeen muiden kanssa ja minkälaiseen asemaan yksilö hakeutuu. Hallin (1999, 39) mukaan identiteetti on jatkuvasti tiedostamattomastikin muotoutuva minäkuva, johon liittyy aina myös jotakin kuviteltua ja tarinallista.

Ahlvikin ja Paakkasen (2017, 151-152) mukaan itsemyötätunnolla tarkoitetaan myötätuntoista ja rakentavaa suhtautumista itseän vaikeita asioita kohdattaessa. Itsemyötätuntoinen suhtautuu itseensä samalla tavalla kuin hän suhtautuisi ystäväänsä vastaavassa tilanteessa. Rinne (2021, 236-237) korostaa, että ihmisen itseensä suhtautuminen ja itsensä kohteileminen heijastuvat suoraan hänen hyvinvointiinsa, vuorovaikutussuhteisiinsa ja rohkeuteensa. Johtajalle tämä on hyvin olennainen tiedostettava seikka. Rinteen (mts.) mukaan itsemyötätunto on itsetunnolle tärkeä kumppani, sillä se auttaa rakastamaan itseä kokonaisena, kaikkine puolineen. Itsemyötätuntoon ei liity vertailu tai kilpailu, sillä se on tietoista ja näin ollen virheitä itsessä ja toisissa hyväksyvää. Itsemyötätunnon taustalla on usein lapsuudessa saadut kokemukset myötätuntoisesta suhtautumisesta. Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 2012-2016) liittävät myötätuntoiseen organisaatiokulttuuriin tasaveroisuuden, jolloin työntekijöitä arvostetaan ihmisinä tehtävästä riippumatta, näin ollen myötätunto synnyttää luottamusta ja heijastuu työntekijän kokemaan merkityksellisyyteen, sitoutumiseen sekä tuloksellisuuteen.

2.4.4 Vuorovaikutustaidot ja dialogisuus

Tarkkonen (2012, 162) kiteyttää vuorovaikutuksen olemusta nostamalla esille ajatuksen, missä yhteisöä ei ole olemassa ilman vuorovaikutusta. Hänen mukaansa olennaista vuorovaikutuksessa on keskusteluun liittyvät tavat ja sen laatu, tiedottamisen käytännöt ja avoimuus sekä kyvykkyys yhteistyöhön. Olennaista on rakentavuus ja arvostavuus, myös eriävien näkökulmien esiin noustessa. Vuorovaikutustaidot ovat merkittävä tekijä hyvässä johtamisessa Roth ja Saarenpään (2020,12) mukaan. Taitavan vuorovaikutuksen taustalla on tunneälykkyyttä, jonka myötä on mahdollista tunnistaa, säädellä sekä ottaa huomioon erilaisia tunteita, olivat ne sitten omia tai toisten.

Pennonen (2021, 70-71) pitää kommunikointi- ja viestintätaitoja hyvin tärkeinä nykyisessä työelämässä, jossa vuorovaikutuksen ja erilaisten yhteistyömuotojen määrä eri tahojen kanssa on kasvanut. Esimerkiksi vuorovaikutus, kuuntelu, suullinen tai kirjallinen viestintä, kielitaito,

yhteistyö, neuvottelu, esiintyminen, sosiaalinen osaaminen ja verkostoituminen ovat arvokasta ammatillista osaamista. Salonen (2020, 32) näkee yhteistyötaidot tulevaisuuden työelämän tärkeimpinä taitoina, sillä vain monialaisen yhteistyön kautta on mahdollisuus saada ratkaisuja koko maailmaa yhdistäviin ongelmiin. Enää ei ole mahdollista tarkastella asioita vain oman työn, tiimin tai organisaation näkökulmasta, vaan ymmärrys muiden toimijoiden tärkeyteen sekä oma kyvykyys yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa on tärkeää.

Salonen (2020,32) nostaa esille kasvaneen yleisen keskustelun vuorovaikutuksen, dialogin ja sosiaalisen osallisuuden merkityksestä hyvinvointiin, jonka myötä voi olettaa sen merkityksen työyhteisön tunnelman kannalta olevan ilmeinen. Salosen (mts.) mukaan yhteistyö on vuorovaikutusta ja se taas on energiaa, joka pääsee liikkumaan silloin, kun ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa. Vuorovaikutuksen kautta on mahdollista synnyttää hyviä ideoita ja tuoreempia ratkaisuja sekä parantaa päätöksentekoa sekä riskienhallintaa. Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg (2010, 50) korostavat vuorovaikutuksen arvostavuutta erilaisten toimintatapojen kautta.



Kuvio 4: Arvostavan vuorovaikutuksen osat (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 50)

Rakentavan yhteiskunnallisen dialogin puolesta toimiva Erätauko Säätiö (2022) kuvaa, että dialogissa tähdätään aiheen, toisten ihmisten tai itsen parempaan ymmärtämiseen, mutta ei yksimielisyyteen tai nopeisiin ratkaisuihin.

Arikan (2021, 11) mukaan dialogi lähtee aina itsestä eli jokaisesta vuorovaikutukseen osallistuvasta, jolloin erilaisuutemme heijastuu tapaamme olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa

sekä toimia vuorovaikutteisesti erilaisissa yhteisöissä. Aktiivisen tyylin omaava on tärkeässä roolissa aloitteentekijänä, tarkkailevan ja kuuntelevan tyylin omaavan henkilön rooli taas voi olla keskustelua rauhoittava. Taitava sanankäyttäjät taas voi kiteyttää keskustelua tai tuoda siihen keventäviä elementtejä. Arikan (mts.) ajatteluun yhtyvät myös Kasvio, Loppela ja Syvänen (2015, 9) toteamalla dialogiin liittyvän vuorovaikutuksen olevan parhaimmillaan syvällistä kuuntelua, yhteistä ajatusten vaihtoa ja oppimista sekä ongelmanratkaisua. Myös heidän mukaansa erilaisuus on dialogisuudessa rikkaus, jolloin lähtökohtana on kunnioitus ja tasa-arvoisuus osallistuvien henkilöiden välillä. Dialogi on hyvä keino organisaatioiden kehittämisessä jatkuvasti muuttuvassa todellisuudessa ja ympäristössä, sen avulla voidaan saada työntekijöiden osaamista, motivaatiota sekä luovuutta esille ja yleisesti hyödynnettäväksi.

Arikan (2021, 23) mukaan onnistuneeseen dialogiin liittyy kaksi toisistaan erottamatonta tekijää: kuunteleminen ja läsnäolo. Niiden lisäksi tarvitaan puhetta. Dialogin toteutuminen edellyttää kaikilta osallisilta läsnäoloa, niin toisten kuin itsensäkin kuuntelemista. Arikka (mts.) korostaa, että on mahdollista kuulla, mutta jos mieli ja ajatukset ovat muualla, ei kuunteleminen toteudu. Keskittymiskykyä ja läsnäoloa haastavat työ-, koti- ja ihmissuhdeasiat sekä kiire, mutta myös matkapuhelin, tietokone, sähköpostit, televisio ja sosiaalinen media. Roth ja Saarenpää (2020, 53) pitävät aktiivista, tahdonalaista kuuntelua erityisen tärkeänä silloin, kun ilmapiirissä on vastakkaisia mielipiteitä sekä jännitteitä. Karjula (2022, 195) korostaa kysymisen taitoa ja hyvien kysymysten opetteluun tärkeyttä laadukkaana vuorovaikutuksen kannalta, sillä niiden avulla voi sanotun lisäksi havaita sanattomasti tulevat viestit. Silloin on mahdollista tunnistaa myös sellaista, mikä olisi voinut sanomisen kautta vahingoittaa.

Kun puhut, toistat vain sitä minkä jo tiedät. Jos kuuntelet, voit oppia jotakin uutta.

-Dalai Lama

Esiintymisvalmentajana toimiva Niina Sainius (2023) nostaa esille sanattoman viestinnän suuren roolin viittaamalla eri tutkimusten kautta saatuun tietoon, jonka mukaan sanattoman viestinnän vaikutus asioiden etenemisessä tai mielipiteen muodostamisessa saattaa olla jopa kaksi kolmasosaa. Näin ollen tiedostamalla omaa nopeasti aistittavaa sanatonta viestintää, kuten katseita, ilmeitä ja muuta kehon kieltä, on mahdollista vaikuttaa ihmisten kokemukseen ja tulkintaan ihmisestä tai tilanteesta. Sainiuksen (mts.) mukaan sillä, miten asioita sanotaan, on vähintään yhtä suuri merkitys kuin sillä, mitä sanotaan.

Karjula (2022, 174) pitää tärkeänä, että työyhteisössä riittää ymmärrystä työyhteisön jäsenten erilaisuudesta johtuviin luonnollisesti syntyviin ristiriitoihin, jotka vievät voimavaroja. Tällöin energiaa valuu perustehtävästä muualle, joten ihmisten välillä oleva kitka vaikuttaa-kin tunnelmaan työmäärää enemmän. Karjulan (mts.) mukaan nopea asian puheeksi ottaminen kannattaa siitä huolimatta, että se voi olla johtajalle haastava tilanne. Niin kaikille

osapuolille kuin yleiselle viihtyvyydelle ja jaksamisellekin on tärkeää, että asiat käsitellään viipymättä sekä rakentavasti, jolloin keskustelussa säilyy rauha ja dialogisuus. Osapuolten havainnot sekä kuulluksi tuleminen tarjoaminen tuovat tasaveroisuutta keskusteluun. Ilmapiirin avoimuuden ja yhteistyön toimivuuden eteen kannattaa tehdä töitä, jolloin hankalat asiat eivät jää hiertämään ja vaikuta työntekijöihin, työntekemiseen ja työssä viihtymiseen negatiivisesti pitkällä aikavälillä.

Roth ja Saarenpää (2020, 53) näkevät toimivan vuorovaikutuksen myös mahdollisuutena saada ymmärrystä ihmisten potentiaaliin. Työntekijöiden arvostuksen saamisen kannalta on tärkeää johtajan aito kiinnostus henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen ja täydentämiseen sekä uusien mahdollisuuksien tarjoamiseen.

2.4.5 Psykologinen turvallisuus

Rantanen (2018, 80-81) lähestyy psykologista turvallisuutta perinteisen Maslow'n (1943, 1970) tarvehierarkian kautta, jonka mukaan ihminen tarvitsee yksinkertaistettuna ravintoa, kodin ja turvaa. Rantanen nostaa esille myöhemmin esille on nousseet vahvasti psykologiseen turvallisuuden liittyvät sosiaalisten tarpeiden näkökulmat, joiden mukaan on mahdollista pärjätä jonkin aikaa haastavissakin fyysisissä olosuhteissa, mikäli kokee sosiaalista onnellisuutta. Rantasen (mts.) mukaan sosiaalisen onnellisuuden taustalla on sosiaalisten suhteiden määrä ja laatu. Sosiaalisen osallisuuden puutteen on todettu tuottavan fyysiseen kipuun verrattavaa tunnetta. Psykologisen turvallisuuden tarve on Rothin (2020,23) mukaan ihmisessä syvällä, työyhteisössä sen edellytyksenä on reilu ja arvostava kohtelu niin yksilöinä kuin ryhmässäkin, jolloin jokaiseen elämäntilanteeseen suhtaudutaan yksilöllisesti.

Rinteen (2021, 27-29) mukaan psykologisella turvallisuudella työyhteisössä tarkoitetaan hyväksynnän, kannattelun, luottamuksen ja yhteisyyden kokemusta. Turvan kokemisen edellytyksenä on Rinteen mielestä osallisten herkkyyys ja rohkeus. Työyhteisössä psykologisen turvallisuuden varmistamiseksi voidaan luoda yhteinen sopimus ja normisto, joiden avulla on mahdollista taata olosuhteet ja toimintatavat, missä kaikki voivat kokea olevansa kokonaisuina turvassa. Jarenko (2017, 264) näkee, että turva muodostaa sosiaaliselle tilanteelle lähtötason, jolloin psykologinen turva tarkoittaa tietoisuutta siitä, ettei tule tilanteessa nolatuksi tai häpäistyksi, vaan on turvassa.

Hyvän tahtomiseen kuuluu Jarengon (2017, 264) mukaan tahto kokea myötätuntoa sekä tarjota muille psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jolloin myötätunto, psykologinen turvallisuus sekä hyvän tahtomisen kautta jopa rakkautuminen luovat eräänlaisen emotionaalisen turvaverkon jatkuvia muutoksia sisältävään työarkeen. Myös Salonen (2020, 38-39) näkee psykologisella turvallisuudella paljon hyviä vaikutuksia ja toteaa, että lämmin ja hyväksyvä työilmapiiri lisää luottamusta, joka parantaa vuorovaikutusta, lisää sitoutumista sekä vastuunottoa. Se myös tukee hyvinvointia sekä kannustaa ideoimaan ja kokeilemaan sekä

vahvistaa läsnäoloa, jolloin on mahdollista kohdata muut inhimillisinä ihmisinä: haavoittuvina, tarvitsevana, erehtyväisinä ja avoimina.

Roth (2020, 24-25) nostaa esille psykologisen turvallisuuden yhteisöllisyyttä tukevan näkökulman, jolloin sensitiivisyys ja empaattisuus luovat psykologista turvallisuutta tiimissä, kun sen jäsenet kuuntelevat toisiaan sekä tiedostavat toistensa erilaisia tarpeita. Toisten tukeminen ja luottamukseen perustuva vuorovaikutus pohjautuvat kulttuuriin, jossa keskustelu on tasa-vertaista ja erilaiset tunnetilat hyväksytyjä. Rothin mukaan on olennaista, että tämän tyyppiset tiimit voivat hyödyntää tehokkaasti kollektiivista älykkyyttä sekä muutoin piiloon jäävää hiljaista tietoa, kun luottamus muihin on vahva ja keskustelu avointa. Roth (mts.) pitää psykologisen turvallisuuden merkitystä tiimin toimivuudessa sekä uusien ideoiden esittämisen kannalta ratkaisevana.

2.4.6 Tietoisuustaidot

Aivojen hyvinvointiin ja mindfulnessiin erikoistuneen työelämän valmentaja Antti-Juhani Wihurin (2015, 45-46) mukaan tietoisuustaidot viittaavat tietoiseen läsnäoloon, jolla tarkoitetaan huomion kohdistamista nykyhetkeen ja sen vastaanottamista sekä hyväksymistä kokemuksineen sellaisena kuin se on. Tietoisesti läsnä olevina huomiomme kiinnittyy tarkoituksellisesti ja täysin kyseiseen tilanteeseen, ihmiseen tai muuhun vastaavaan, jolloin mieli ei vaella muihin asioihin. Tietoisuustaitoihin liitetään myös mindfulness, jolla tarkoitetaan läsnä olevaa mielentilaa sekä siihen liittyviä asenteita ja taitoja. Hellsten (2022, 19) tarkoittaa tietoisuudella todellisuudessa elämistä, todellisuuden tiedostamista, jolloin se ei ole mielipiteistä riippuvainen, vaan sitä mitä se kulloinkin on. Skarp (2019, 39) kuvaa tietoisuutta käytännönläheisenä ilmiönä, sillä se mahdollista monenlaisiin olosuhteisiin sopeutumisen sekä monimutkaisen vuorovaikutuksen. Nilssonen (2007, 16) mukaan tietoinen läsnäolo on kyvykkyyttä valppauteen nykyhetkessä, jolloin se auttaa meitä ympäristöstä tulevan informaation käsittelyssä ja tulkinnessa sekä siihen reagoimisessa.

Johtamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja mielen voimavarojen teemojen alueen kouluttajana toimiva Ilkka Virolainen (2017, 9) pitää tietoisessa johtamisessa olennaisina asioina tietoisuutta organisaation toiminnasta, omasta johtamisesta, henkilöstön osaamisesta sekä sitoutuneisuudesta, asiakkaiden tarpeista, strategisen johtamistyön tasosta, toimintaympäristöstä sekä johtajan itsensä johtamisen kyvystä.

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 167) näkevät tietoisuuden johtamisen tasolla kerroksellisena, jolloin se lähtee johtajan itsetuntemuksesta helpottaen johtajan itsensä johtamista. Itsetuntemuksen kautta on mahdollisuus olla tietoinen muista ihmisistä ja ihmisyydestä sekä näin ollen johtaa ihmisiä. Ihmisten kautta syntyy syvempää tietoisuutta organisaatiosta, jolloin sen johtaminen perustuu tietoisuuteen. Virolaisen (2017, 12-13) mukaan korkeammalla tietoisuuden tasolla olevat johtajat ovat johtajan työssään paremmin, sillä ongelmanratkaisu on

luovempaa, yhteyden tunne alaisiin on vahva ja korkeampi tietoisuuden taso auttaa johtajia hyödyntämään intuitiota työssään. Korkeampaan tietoisuuteen liittyy myös energisyys, stressin vähäisyys, harmonisuus ja inspiroituminen.

Tunnelman johtamisen ja muotoilun pioneeri Rantanen (2018, 214) toteaa, että johtajalle nykyhetken keskittyminen on tärkeä taito, jota voi ja kannattaa kehittää. Läsnäolo niin kahdenkeskisissä kuin yhteisöllisissäkin tilanteissa on tunnelman kannalta olennainen. Rantasen (mts.) mukaan läsnäolon tavat vaikuttavat henkilökemioiden toimivuuteen toisen ihmisen kanssa ja siihen, minkälainen tunnelma tilanteessa syntyy. Tunnelmajohtajana onkin ensiarvoisen tärkeää luoda luottavaa sekä turvallista ilmapiiriä sekä olla taitava kuuntelija.

2.4.7 Empatia

Kyvykkyyttä nähdä osa itseä toisessa ihmisessä sekä hänen tilanteessaan kutsutaan empatiaksi. Empatia vahvistaa ihmissuhteita myös työyhteisössä. Empatiolla on suuri rooli työyhteisössä uuden oppimisessa ja erilaisissa kokeiluissa, sillä hyväksyvä ja empaattinen ilmapiiri kasvattaa rohkeutta ja vähentää mahdolliseen epäonnistumiseen liittyvää häpeää. (Rinne 2021, 192-193.) Juujärvi, Myyry ja Pessa (2007, 82-84) näkevät, että käytännön tilanteessa empatia on tilanteeseen liittyvää tunneperäistä myötäelämistä. Hyväksytyksi ja ymmärretyksi tuleminen edellyttää, ettei ihmiselle henkilökohtaisesti tärkeitä asioita ohiteta tai vähätellä, vaan ne voivat tulla sellaisinaan huomioiduiksi.

Psykologian tohtori, tunneälytutkija Goleman (2011, 60) kuvaa empatian sosiaalisen tietoisuuden perustaidoksi. Hän erottelee empatian kolmeen lajiin. Kognitiivinen empatia näyttäytyy tietoisuutena siitä, miten toinen näkee asiat ja kyvykkyytenä huomioida toinen tilanteessaan. Vahvuus tällä alueella esihenkilön roolissa tekee työntekijöistä tuottavampia, sillä kognitiivisen empatian alueella kyvykäs henkilö osaa esittää asiat ymmärrettävästi ja se motivoi. Henkinen empatia tarkoittaa myötätuntoa toista kohtaan, mikä synnyttää hyvää oloa ja vahvistaa henkilökemiaa ihmisten välillä. Henkisessä empatiassa taitavat kykenevät aistimaan nopeasti, miten toiset reagoivat, joten he pärjäävät hyvin esimerkiksi tiiminvetäjinä, opettajina ja vastuullisissa asiakastehtävissä. Empaattinen huoli on kolmas empatian laji, jolloin kyseessä on kyvykkyys tunnistaa toisen avun tarve sekä tahto antaa sitä spontaanisti. Tämän tyyppinen sympaattinen huoli on vahvuus esimerkiksi vapaaehtoistoiminnassa, tukitehtävissä organisaatioissa ja yhteisöissä.

Goleman (2000, 362) pitää empatiaa merkittävänä emotionaalisen ja sosiaalisen taitona, jonka myötä on mahdollista tiedostaa toisen ihmisen tunteita sekä nähdä asiat heidän näkökulmastaan. Empatiataitojen myötä syntyy kyvykkyyttä yhteishengen- ja ymmärryksen luomiseen erilaisten ihmisten kanssa. Myös Paakkanen (2022, 45) pitää myötätuntoa ja myötäintoa hyvätahtoisina empatiatekoina, sillä ne osoittavat ihmisen halua edistää tai tukea niin omaa kuin toisenkin onnistumista sekä hyvinvointia.

Empatiataitoja tutkinut Paakkanen (2022, 46-47) korostaa, että ymmärryksen lisäksi myös jämäkkyys liittyy empaattisuuteen. Molemmilla on tärkeä tehtävä empatiassa, sillä pelkän ymmärryksen kautta saattaa helposti hukata itsensä toisen kokemuksiin ja toisaalta pelkän jämäkkyuden kautta voi syntyä enemmänkin itsen tai oman pelon kautta toisen ihmisen kohtaamista. Paakkanen (mts.) toteaa, että viisas empaattisuus itseä sekä toista kohtaan pitää sisällään samanaikaisesti niin ymmärryksen kuin jämäkkyudenkin, mikä tarkoittaa käytännössä rakentavaa rajojen asettamista, jolloin ei synny tarvetta epäräköivään toimintaan tai erilaisiin pakoteihin turvautumiseen. Jämäkkä ja ymmärtävä empatia alleviivaa samanarvoisuutta ja tukee näin ollen molempien osapuolten turvallisuuden tunnetta.

Micos (2023) nostaa esille johtajan yksinäisyyden vastuun ja stressin äärellä, sillä hän vastaa kokonaisuudesta. Usein johtaja nauttii kokonaisvaltaisesta tehtävästään kiitosten vähydestä sekä tehtävän vaatavuudesta huolimatta. Micos (mts.) korostaa kuitenkin myös johtajan inhimillisyyden huomioimista, sillä vaikka johtaja ei kaipaa sympatiataitoja, on empatian ja ymmärryksen kokeminen vastuunkannon ja vaivannäön vastapainoksi hänellekin tärkeää. Johtajakin kaipaa epäonnistuuksaan ymmärrystä sekä onnistuuksaan jonkinlaista tunnustusta.

Paakkasen (2022, 56) mukaan esihenkilön empatiataitojen kehittyminen on vaarassa rapistua nykyisenlaisessa työelämässä, jossa kiire ja paineet vaikuttavat herkästi vuorovaikutuksen tapoihin. Valta voi synnyttää riippumattomuusharhaa, jolloin johtaja saattaa kokea, ettei tarvitse samalla tavalla muiden hyväksyntää kuten työntekijä. Tämä voi haastaa empaattisuuden toteutumista sekä toisen tunteisiin ja tarpeisiin reagoimista, vaikka se esihenkilön rooliin työntekijän hyvinvoinnin tukijana kuuluisikin.

2.4.8 Voimavarakeskeisyys

Työntekijöiden jaksamisesta, motivaatiosta, innostuksesta ja ymmärtämisestä on tullut entistä tärkeämpää viihtymisen ja sitoutumisen kannalta, siksi voimavarojen näkökulma on myös opinnäytetyössäni tunnelman johtamisen kannalta olennainen. Johdon strategi Tanner (2022) korostaa sosiaalisen vastuun lisääntymisen tarvetta johtamisessa. Tulevaisuudessa organisaatioiden on tärkeää mitata kuinka hyvin ne pystyvät hyödyntämään pääomaansa ja resurssejansa taloudellista-, ympäristö- tai sosiaalista arvoa yhteisölle tuottaakseen. Sosiaalinen vastuu ja arvot liittyvät kiinteästi niin yksilöiden kuin yhteisöjenkin voimavaroihin.

Työuupumukseen perehtynyt lääkäri, Lari Karjula (2022, 179) nostaa esille näkökulman, jonka mukaan voimavaroihin keskittyminen on tärkeä taito niin johtajalle itselleen kuin kaikille muillekin työyhteisöön kuuluville. Elämä on luonnostaan kuormittavaa, jolloin voimavaroihin on tärkeää kiinnittää huomiota, ettei jaksamisen rajoja ylitetä. Jatkuva omasta hyvinvoinnista ja voimavaroista huolehtiminen on tärkeää, sillä sen kautta on mahdollista ennaltaehkäistä erilaisia ongelmia ja terveyshaasteita. Karjula (mts.) korostaa johtajan oman esimerkin tärkeyttä, jolloin johtajan toiminta osoittaa, että elämässä on työn lisäksi muitakin tärkeitä

sisältöä. Työn ja vapaa-ajan epätasapainoa voi itse olla vaikea huomata, jolloin läheisiltä kysymällä on mahdollisuus saada ulkopuolisen näkökulma tilanteeseen sekä omien voimavarojen riittävyyteen.

Juholin (2008, 52) kuvailee työntekijöiden muuttuneita odotuksia toteamalla, että työyhteisöltä odotetaan nykyisin muutakin kuin rahan ansaitsemisen paikkaa ja olosuhteita. Usein ihannetyöpaikkaan liittyy energisoivuuden ajatus, jolloin sen jäsenet antavat ja saavat toisiltaan inspiraatiota ja energiaa. Siitä seuraa kokemuksia arvostuksesta, luottamuksellisempi ilmapiiri, osaamisen jakamista ja työkavereihin tukeutumista. Parhaassa tapauksessa tieto liikkuu luontevasti työntekijöiden välillä, tunnelma on hyväksyvä, vapautunut ja salliva. Työpaikan yhteisöllisyys tukee näin ollen osaltaan myös kunkin ammatti-identiteetin rakentumista.

Hietamäen (2014, 170) tutkimuksen mukaan työyhteisön voimavarakeskeisyyden kannalta olennaista on huomioida eri sukupolvien ja elämäntilanteiden erilaiset odotukset liittyen voimavaraistavaan johtamiseen. Nuoremmat odottivat palautetta, kannustusta, avoimuutta ja ammatillista kasvua tukevaa sekä sitouttavaa ja osallistavaa johtamista. Keski-ikäisillä korostuivat eettisyys, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon. Olennaista oli huomioida myös se, että missä tahansa elämänvaiheessa eteen tuleva raskas vaihe voi viedä paljon työntekijän voimavaroja, jolloin tämä tulee huomioida työn kuormituksessa, organisoinnissa ja sisällössä. Tässä yksilöllisten tilanteiden ja vuorovaikutuksen huomioimisella sekä luottamuksen laadulla suhteessa johtajaan on suuri merkitys erityisesti enenevässä määrin monimuotoistuvissa työyhteisöissä.

Sennetin (2002, 148-150) vuosikymmenten takaisen näkemyksen mukaan uuden kapitalismin ja teollistumisen vaikutukset työntekijöiden työidentiteettiin ovat heikentäneet sitoutumista ja toisaalta työn merkityksellisyyden kokemusta, kun koneet hoitavat tehtäviä laajalti ja ihmisten välinen side on löyhentynyt, yhteisöllisyys kadonnut sekä epävarmuus lisääntynyt. Oman työn hämärtyneet merkitys kuluttaa näin ollen voimavaroja. Sennetin (mts.) näkemys on tältä osin saman suuntainen, kuin Tannerin (2022) näkemykset työelämän tämänhetkisestä ja tulevaisuuden tilanteesta.

Lipposen (2020, 8) mukaan jatkuvasti muuttuvassa ja pirstaloituvassa työelämässä selviytymiskyky on voimavarojen ja tunnelman kannalta tärkeä. Resilienssiä eli selviytymiskykyä voi kutsua hyvän elämän keskeiseksi osatekijäksi. Olennaista siinä on se, millä tavoin elämään kuuluvat haasteet hyväksytään hyvän elämän osaksi sekä millä tavoin omat selviytymiskeinot ja ympäristön resurssit voidaan hyödyntää vaikeuksista selviämiseksi. Resilienssissä kyse on ihmisyyden parhaista puolista, voimavaroista, vahvuuksista, merkityksellisistä kohtaamisista sekä mahdollisuuksista myönteisten tunteiden ja kokemusten jakamiseen.

Voimavaraistavuuteen liittyy olennaisesti myös työkyky. Pennonen (2021, 19) kuvaa työkykyä on tasapainona työntekijän ominaisuuksien, osaamisen ja edellytyksien sekä tehtävään

liittyvien vaatimuksien sekä mahdollisuuksien välillä. Hyvä työkyky on tärkeä työhyvinvointia lisäävä tekijä. Pennosen (mts.) mukaan työkyvyn taustalla ovat henkilön osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä työympäristöön liittyvät tekijät, kuten johtaminen, työyhteisö ja työolot. Hän näkee, että työkykyyn liittyvien tekijöiden jatkuva havainnointi, tiedostaminen ja niiden jatkuva kehittäminen on yksi johtajan tärkeimmistä vastuualueista työntekijöiden hyvinvoinnin, jaksamisen ja sitoutumisen kannalta.

3 Opinnäytetyön toteuttaminen

Aiheen kiteytyttyä opinnäytetyön toteuttamisen suunnittelu ja aikatauluttaminen etenivät sujuvasti. Alussa olennaisinta oli näkökulman valinta, tutkimuskysymykset sekä aineiston hankintaan liittyvät seikat ja haastateltavien löytäminen. Teoreettisen, käsitteellisen ja näkemysellisen tietopohjan kerääminen vei suunniteltua enemmän aikaa, sillä aihe työyhteisöön liittyvänä käsitteenä on suhteellisen tuore ja suoraan tunnelmaan kohdistuva tutkimustieto on vielä vähäistä, joten taustatiedon hankinta ja sen rajaaminen vaati suunniteltua suurempaa panostusta, mutta oli oman ymmärrykseni ja opinnäytetyön toteutuksen kannalta hyödyllistä.

Työyhteisön tunnelmaan kohdistuvaa aihetta ja ilmiötä voidaan lähestyä useista eri näkökulmista, tässä yhteydessä tietoperustan keskeisimpiä asioita olivat tunnelmaan vaikuttavat osat alueet eli toimintaympäristö, rakenteet sekä ihmisten välillä tapahtuvat asiat sekä tunnelman johtamisen kannalta erityisesti ihmiskeskeisyys, tunneäly ja tunnetaidot, itsetuntemus, vuorovaikutus, empatia, psykologinen turvallisuus sekä voimavarakeskeisyys. Haastattelut olivat antoisia ja tuottivat runsaasti analysoitavaa aineistoa. Analyysivaiheeseen liittyvät valinnat sekä itse aineiston työstäminen olivat tulosten laadun ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta ratkaisevia.

3.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on lisätä johdon ja esihenkilöiden ymmärrystä tunnelman ja sen johtamisen merkityksestä työyhteisössä, tunnelman johtamisesta sekä tunnelmaan vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteeseen päästäkseni pohdin aihetta haastatteluissa yhdessä johtavassa asemassa olevien haastateltavien kanssa saadakseni käsityksen tunnelman ja sen merkityksen ymmärryksestä, vaikuttavuudesta, tunnelman osatekijöistä sekä näkökulmista tunnelman johtamiseen liittyen.

Tarkoitukseni on tunnelman merkityksen ymmärtämisen kautta tuottaa tietoa tunnelman ja sen johtamisen voimavaraistavista mahdollisuuksista, jolloin tiedon hyödyntäminen olisi mahdollisimman mielekäästä osana johtamistyötä. Koska aihe on kaikille työyhteisön jäsenille yhteinen, myös saatu tieto voi olla hyödyllistä kaikille, ylittä johtoa myöden. Laajemman

ymmärryksen kautta motivaatio ja mahdollisuudet tunnelmaan vaikuttamiseen voivat konkreettisesti työyhteisön tunnelmaa edistäviksi käytännön teoiksi.

Pitkällä tähtäyksellä ja yhteiskunnallista näkökulmaa ajatellen tämän opinnäytetyön tavoitteena on parempi organisaatioiden tunnelma, toimivampi vuorovaikutus organisaation osapuolten välillä sekä hyvinvoivat, jaksavat ja innostuneet työntekijät ja johtajat, toimivat rakenteet ja toimintatavat, mielekkäämpi ja tuottavampi työskentely sekä organisaation onnistumisten ja menestymisen mahdollistaminen.

Tutkimuskysymykset:

- Millä tavoin johtajat ymmärtävät tunnelman ja johtamisen toisiinsa liittyvinä kysymyksinä sekä tiedostavat tunnelman elementtejä ja merkitystä työyhteisön jäsenille?
- Miten johtajat kokevat tunnelman merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden työyhteisössä käytännössä?
- Miten johtajat tiedostavat tunnelman johtamisen osana johtamistyötään?
- Minkälaisia tekijöitä johtajat pitävät tunnelman kannalta tärkeimpinä?

3.2 Menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyö on tavoitteellista tutkimuksellista kehittämistoimintaa, mikä heijastuu menetelmällisiin ratkaisuihin. Kehittämistoiminnan kohteena voi olla jonkun tiedossa olevan asian tavoitteellinen parantaminen tai esimerkiksi asenteisiin tai organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen (Rantanen & Toikko 2009, 37-38). Työelämälähtöisessä tutkimuksessa luonteva yhteys työelämään on olennainen (Vilkkä 2021, 33). Tämän opinnäytetyöni taustalla ovat julkisessa keskustelussa paljon esiintyneet työelämän ja työtapojen nopeat työn tekemiseen, sisältöön sekä työssä jaksamiseen vaikuttaneet muutokset. Lisäksi olennaisia vaikuttajia ovat olleet Rantasen (2016, 2018, 2022) työn lisäksi mm. seuraavien tutkijoiden kirjallisuus: Brown (2019), Goleman (2000, 2011), Tuominen (2020), Virolainen (2017) sekä Kultasen (2009) väitöskirja.

Tässä opinnäytetyössäni olen soveltanut laadullista tutkimusotetta, koska tarkoitukseni oli selvittää, millä tavoin johtajat ymmärtävät tunnelman ja johtamisen toisiinsa liittyvinä kysymyksinä sekä tiedostavat tunnelman elementtejä sekä merkitystä työyhteisön jäsenille. Menetelmävalintojen taustalla oli haastatteluiden kautta saadun aineiston luonne sekä pyrkimys mahdollistaa tutkimuksen tavoitteen, tarkoituksen sekä aineiston analysoinnin kannalta olennaisen ja käytännönläheisen tiedon esilletuominen. Opinnäytetyössäni lähdetään liikkeelle johtajien ymmärryksestä aiheeseen ja syvennytään aiheeseen liittyviin työelämäkokemuksiin, tausta-ajatuksena on voimavaraistavuuden näkökulma. Ilmiöiden ymmärtäminen ja selittäminen liittyvät laadulliseen tutkimukseen (Sarajärvi & Tuomi 2009, 28).

3.2.1 Aineiston keruu

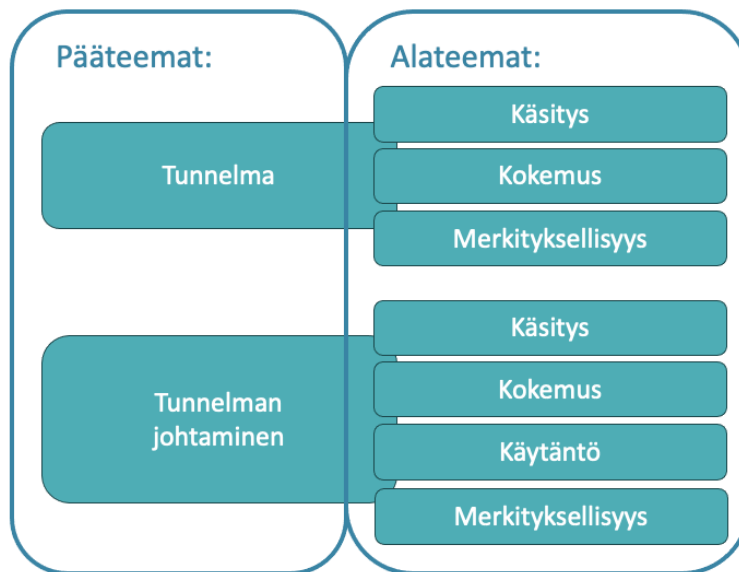
Opinnäytetyössäni aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoidut yksilohaastattelut eli teemahaastattelut. Haastattelussa aineiston keruuta voi säädellä tilannekohtaisesti vastaajia myötäillen, jolloin haastateltavan on mahdollista tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti, mikä tekee hänestä haastattelutilanteessa aktiivisen ja merkityksiä luovan osapuolen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200).

Tavoitteellisessa tutkimushaastattelussa haastattelija toimii aloitteentekijänä ja suuntaa ohjaavana osapuolena. Haastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite, tutkimuksen kannalta tärkeä tieto on haastateltavalla. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22-23.) Haastattelun etuna on joustavuus, jolloin on mahdollista edetä vapaamuotoisesti sekä kysymyksiä vaihtelevassa järjestyksessä esittäen, oikaista väärinkäsityksiä tai selventää ilmauksi sekä keskustella aiheesta mahdollisimman runsaan tiedon saamiseksi (Sarajärvi & Tuomi 2009, 73). Teemahaastattelussa tavoitteena on, että vastaaja pääsee vastaamaan kaikkiin teemoihin hänelle luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2021, 124.)

Haastateltavia oli seitsemän ja haastattelut toteutettiin verkkovälitteisesti Teams-tapaamisina. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kukin haastattelu kesti n. 1,5 tuntia ja kysymykset nostivat runsaasti kokemuksia ja ajatuksia tutkittavaan aiheeseen liittyen. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 130 sivua.

Teemahaastattelu oli tässä yhteydessä tarkoituksenmukainen valinta, sillä haastatellut johtajat toimivat eri aloilla sekä erityyppisissä tehtävissä. Teemahaastatteluun liittyvä aiheisiin jaottelu vaikutti loogiselta, sillä kokemus johtamisesta oli haastateltavia yhdistävä tekijä ja se tuntui luontevalta myös analysointivaiheen kannalta, toisaalta myös opinnäytetyön taustalla ollut Marjo Rantasen pohjatyo viitekehysineen aiheen parissa ohjasi osittain aiheeseen liittyvien näkökulmien ja taustatekijöiden kautta haastattelun teemoihin. Haastattelun teemojen kautta oli mahdollista syventyä tunnelmaan ilmiönä siihen kytkeytyvien kokemuksellisten todellisuuksien kautta. Kysymykset pyrkivät kohdentumaan mahdollisimman vapaasti siihen haastateltavien tilanteeseen, rooliin tai toimintaympäristöön, mistä heidän työelämälah- töiset kokemuksensa olivat lähtöisin.

Riittävän vapaa, sisällöllistä vaihtelua ja luonnollista dialogia tukeva rakenne oli haastattelua ohjaava tekijä, mikä osoittautui aineiston monipuolisuutta ja sen sisällön laajuutta tukevaksi ratkaisuksi sekä luottamusta synnyttäväksi tekijäksi. Haastatteluteemojen muotoilu toteutui aihepiireittäin, jolloin pääteemoina haastatteluissa olivat tunnelma ja tunnelman johtaminen. Kyseisten teemahaastattelun pääteemojen syventäminen tapahtui alla olevan kuvion mukaisesti alateemojen kautta, jolloin käsitysten, kokemusten, käytänteiden sekä merkityksellisten asioiden esille saaminen huomioi tutkimuskysymysten kannalta olennaisia aiheita.



Kuvio 5: Teemahaastattelun rungon rakenteellinen lähtökohta

3.2.2 Kohderyhmä

Kohderymänä ja haastateltavina olivat johtajan asemassa olevat tai aiemmin olleet henkilöt useilta eri aloilta sekä eri kokoisista organisaatioista, mukana oli myös yrittäjiä. Haastatellut olivat it-, kulttuuri-, markkinointiviestintä- ja sosiaalialalta ja heidän nykyisten organisaatioiden henkilöluku oli 1-2000. Kohderyhmän haastateltavat tavoitettiin omien verkostojen ja kontaktien kautta. Haastatteluihin valikoitui henkilöitä, joilla oli henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen.

Hellstenin (2022, 11-12) ajattelun mukaisesti opinnäytetyössäni johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on vastuussa tekemisestä ja ihmisistä, projektista, tiimin, yhteisön tai organisaation toiminnasta. Näin ollen johtajanimikkeen omaavien henkilöiden lisäksi päällikötason henkilö tai muu voidaan tässä yhteydessä määritellä johtajaksi. Olennaista on rooli, vastuu ja vaikuttaminen, tekemisen ja päätösten heijastuminen muihin sekä heidän toimintaansa.

Kohderyhmään kuuluneet haastateltavat olivat mukana kokemuksineen yksilöinä eivätkä työorganisaationsa edustajina, jolloin heidän kokemuksensa taustalla olivat jossakin tapauksissa useammasta organisaatiosta kertyneet kokemukset sekä näkemykset.

3.3 Aikataulu ja eteneminen käytännössä

Vuoden 2023 alkupuolella suunnittelin opinnäytetyöni aikataulutuksen tutkimussuunnitelmaan. Opinnäytetyö eteni pääosin suunnitelman mukaisesti. Alla opinnäytetyöprosessin eteneminen vaiheineen.



Kuvio 6: Opinnäytetyön eteneminen maaliskuusta syyskuuhun 2023

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissa olen soveltanut Braunin ja Clarken (2006) teema-analyysiä (thematic analysis), sillä tarkoitukseni oli saavuttaa uutta ymmärrystä työyhteisön tunnelmasta, sen merkityksestä ja johtamisesta sekä saada johtopäätöksiin aiheen tietopohjaan yhdistyviä hyödyllisiä päätelmiä. Myös opinnäytetyön aiheen taustalla ollut Marjo Rantasen (2016, 2018, 2022) pioneerityö työyhteisön tunnelman parista viitekehysineen ja näkökulmineen ohjasi osittain teema-analyysiä. Teräksen ja Toiviaisen (2014) mukaan teemaa pidetään yleisesti perusajatuksena tai johtoiheena, joka auttaa ymmärtämään teoksen rakennetta ja tarkoitusta. Teema edellyttää heidän mukaansa usein tulkintaa.

Braun ja Clarke (2006) esittivät teema-analyysin kuusivaiheisena. Ensimmäisenä oli aineistoon tutustuminen, litterointi ja alustavien koodien hahmotus. Toisena vuorossa oli alustavien koodien tuottaminen koko aineistosta sekä varsinaisen aineiston kokoaminen olennaisten koodien kautta. Kolmantena etsittiin teemoja koodien kautta. Neljäntenä oli vuorossa teemojen tarkastus. Viidentenä teemat täsmennettiin, määriteltiin, selkeytettiin ja nimettiin. Kuudentena eli lopuksi tuotettiin tieteellinen raportti, jossa esiteltiin aineisto-otteita, yhdistettiin tutkimuskysymykset ja aineisto aiemman kirjallisuuden ohella.

Oma Braunin ja Clarken (2006) mallia soveltava analysointini eteni tunnelma- ja johtamiskäsitteiden ja ilmiöiden tarkastelun kautta viisivaiheisesti. Ensimmäiseksi käsitteelin haastatteluiden kautta saadun aineiston, johon olin tutustunut huolellisesti. Toiseksi pilkoin ja ryhmitteelin aineiston alkuperäisten ilmauksien kautta. Kolmanneksi hahmotelin mahdollisia teemoja peilaten niitä tietopohjan kautta esille nousseisiin teemoihin. Neljänneksi muodostin ja nimesin lopulliset teemat. Viidenneksi tuotin kirjallisen raportin.

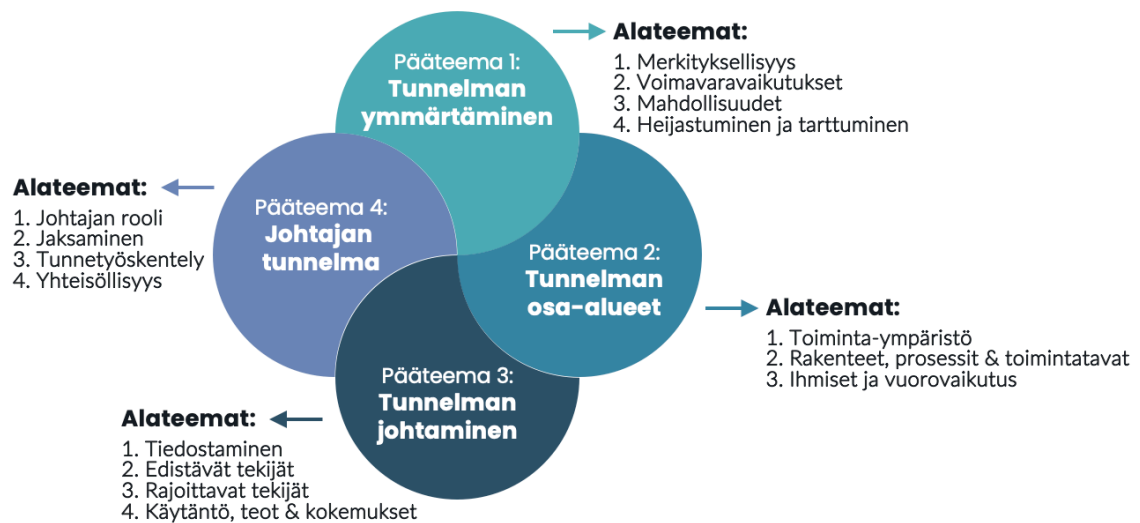
Analysointi eteni seuraavasti: Haastatteluista poistettiin litteroinnin yhteydessä täytesanat, jonka jälkeen aiheen kannalta olennaiset alkuperäisilmaukset poimittiin analysointiin. Analysointivaiheessa alkuperäisilmaukset tiivistettiin, jolloin tiivistyksestä muodostui alateema sekä alateeman kautta pääteema. Suuri osa analyysiin päätyneistä alkuperäisilmauksista liittyivät useampaan pää- tai alateemaan. Alla esimerkki yhden alkuperäisilmauksen tiivistämisestä ja tiivistyksen kautta muodostuneesta alateemasta sekä pääteemasta:



Kuvio 7: Esimerkki alkuperäisilmauksen tiivistämisestä teemoiksi

Hirsjärvi ja Hurme (2020, 173) kuvailevat analyysivaiheen teemoittelua haastateltavia yhdistävien tekijöiden tarkasteluksi. Teemoittelu voi pohjautua odotetusti pitkälti teemahaastattelun teemoihin, mutta usein esille nousee uusia, joskus lähtöteemoja kiinnostavampia teemoja, jotka voivat luonnollisesti yhdistyä lähtöteemoihin. Sarajärven ja Tuomen (2009, 93) mukaan teemoissa olennaista on kokemukset eli se, mitä kustakin teemasta on haastatteluissa sanottu. Laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiireittäin, jolloin siellä esille nousevien teemojen esiintymistä voidaan vertailla. Tutkija sijoittaa saman samankaltaiset vastaukset saman teeman alle (Hirsjärvi & Hurme 2020, 173).

Opinnäytetyössäni sekä Marjo Rantasen pohjatyöstä, aineistosta, alkuperäisilmauksista esille nousivat seuraavat teemat:



Kuvio 8: Opinnäytetyön analyysin pää- ja alateemat

Grönfors (2011, 85-86) kuvaa laadullisen aineiston analyysiä siten, että analyysiä tapahtuu osin jo aineistonkeruun yhteydessä, tutkiva henkilö on osa aineistoa ja analysointia. Jo ongelman määrittely sekä käsitteiden ja näkökulmien valinta on osa analysointiin liittyvää prosessia. Tutkimuksen aikana tutkija tekee analyysia esimerkiksi asioiden sekä ilmiöiden toistuvuudesta ainakin mielessään, joten varsinainen kenttätyö aineistonkeruuvaiheeseen tapahtuu pitkälti samanaikaisesti analysoinnin kanssa, toisiaan täydentäen.

Kosken (2020, 157) mukaan laadullisia tutkimusaineistoja voidaan analysoida eri tavoilla, yksi tapa on dialoginen tematisointi. Kuten omassa opinnäytetyössäni, myös Kosken (mts.) näkemys on, että dialogisuuden kautta teoreettinen ja metodologinen ajattelu, kokemuseräinen aineisto, tutkimuskohteeseen ja kontekstiin liittyvä tieto sekä aiemmat tutkimukset ja tutkijan ymmärrys käyvät vuoropuhelua analyysijä sekä tulkintoja tehtäessä. Koska tunnelma oli yleisenä ja työelämän ilmiönä itselleni tärkeä sekä tuttu, oli aineiston keruuvaiheessa kiinnitettävä huomiota siihen, ettei kiinnostukseni, kokemukseni ja ennakkokäsitykseni heijastuneet haastateltaviin ja näin ollen syntyvään aineistoon sekä analysointiin.

4 Tulokset

Tulosten osalta on huomioitava, että haastatellut olivat haastatteluhetkellä hyvin erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä, organisaatioissa, aloilla ja tilanteissa, joten pyrkimyksenäni oli löytää yhdistäviä tekijöitä ja yleiskuvaa sen sijaan, että olisin pyrkinyt vertailukelpoisen tiedon saamiseen aiheista. Haastateltavien työhistoriassa oli useita erilaisia työtehtäviä ja organisaatioita, joten tuloksiin on heijastunut joissakin tapauksissa myös kokemukset aiemmista organisaatioista, työtehtävistä ja rooleista.

Pyrkimyksenäni oli tuottaa johtamista, työelämää ja sen osapuolia hyödyttävä kokonaisuus olennaisimmista tunnelman johtamiseen vaikuttavista tekijöistä sekä tunnelmaan vaikuttamisen mahdollisuuksista, jolloin niitä on mahdollista hyödyntää tunnelman kehittämisessä voimavaraistavaan, motivoivaan ja työn tekemisen kannalta tuloksetkaampaan suuntaan. Alla oleva yhden haastateltavat kokemus kuvaa hyvin nimenomaan tunnelman käsitteen yhdistymistä työelämään ja työyhteisöön. Vaikka tunnelma olisi tunnistettukin, se on työhön liittyvässä yhteydessä käsitteenä monille uusi.

Luulen, että suurin osa ihmisistä ei ole ehkä miettinyt välttämättä näitä asioita hirveästi. Jotkut aistii tunnelmia kauhean herkästi ja sitten toiset ehkä ei tai eivät sitten niin välitä tai ajattelevat, että hoitavat sitä tehtävänsä. Meissä on paljon eroja siinä, kuinka paljon se tunnelma myös vaikuttaa.

4.1 Tunnelman ymmärtäminen

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, ettei tunnelma-sana ole työelämässä yleisesti käytetty tai johtajuuteen liitetty, vaikka kaikki kokivat tunnelman merkityksen ja siihen panostamisen hyvin tärkeäksi omassa johtamistyössään. Organisaatioiden strategioissa tunnelma ei vielä ollut, vaikka sen osa-alueita oli huomioitu. Moni kertoi kuitenkin koronapandemian nostaneen tunnelmaan liittyviä tekijöitä enemmän keskusteluun, kun töitä tehtiin paljon etäyhteyksien avulla. Tunnelmanäkökulman tuominen työelämäyhteyteen herätti kiinnostusta ja ajatuksia jo ennen haastattelua, mikä heijastui vastausten laajuuteen ja moniulotteisuuteen.

Tunnelma ymmärrettiin yleisesti ennen kaikkea ihmisten välillä ilmeneväksi sanattomaksi, herkästi aistittavissa olevaksi työilmapiirin, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen osatekijäksi. Tunnelmaa pidettiin kokonaisuutena, jota ei ole mahdollista tarkkarajaisesti eritellä tai määritellä. Haastateltavat kuvailivat tunnelmaa tunteen kautta, ”fiiliksenä”, henkenä ja energiana yhteisissä tilanteissa ja yhdessä tekemisessä. Hyvä tunnelma piti sisällään tekemisen meininkiä, tahtoa ja yhteisöllisyyttä, ihmisten välistä toimivaa viestintää sekä dynamiikkaa ja mehenkeä. Yksi haastateltava kuvaili tunnelmaa henkiseksi tilaksi, jossa työpaikalla on mukava olla ja jokainen voi olla siellä oma itsensä sekä luottaa toisiin ja puhua vapaasti. Edellä mainittu kiteyttää varsin hyvin haastateltavien yleisen näkemyksen tunnelmasta. Kaikki haastateltavat kertoivat myös tunnelman kerroksellisuudesta eli pysyvämmästä yleistunnelmasta sekä vaihtelevasta yksilöllisestä tunnelmasta, johon yksityiselämän tilanteet heijastuivat. Muutosvaiheiden tunnelma nousi haastatteluissa esille ja siitä todettiin, että vaikka hyvä tunnelma on tärkeä, niin haastavissa vaiheissa uusia asioita ja toimintatapoja jalkauttaessa, tunnelma voi kärsiä ja silti on jatkettava valitulla tiellä johdonmukaisesti.

Vaikka ihmisten välillä tapahtuvaa pidettiin merkittävimpänä tunnelman tekijänä, niin myös fyysinen työympäristö, sen äänimaailma, toimintatavat ja rakenteelliset asiat nousivat melkein kaikilla esille. Pienyrittäjän mukaan yrittäjänä hyvä tunnelma ei synny organisaation

työntekijöille tarjoamista hienoista asioista, vaan tunnelma syntyy omien valintojen ja tekojen kautta, jolloin vapaus ja vastuu suhteessa tunnelmaan ja sen tekijöihin on yrittäjillä itsellään. Tunnelma ei tule kenenkään tarjoamana, eikä sitä voi näin ollen pitää automaationa. Hyvän yhteisen tunnelman merkinä pidettiin sitä, ettei se jätä tilaa arvuuttelulle tai epäilykselle, vaan yleisessä tilanteessa on silloin jonkinlainen tasapainon tunne. Jotkut haastateltavat kuvasivat sosiaalisten tarpeiden sekä työskentelytapojen olevan tärkeä osa työyhteisönsä tunnelmaa ja siinä erilaisuuden huomiointia pidettiin olennaisena.

4.1.1 Merkityksellisyys

Kaikki haastateltavat kokivat tunnelman merkityksen työyhteisössä äärimmäisen tärkeäksi sekä monella tasolla vaikuttavaksi. Tunnelman merkitys oli ratkaiseva niin fyysisen kuin henkisenkin työhyvinvoinnin, työssä viihtymisen, jaksamisen, suoriutumisen, tehokkuuden, motivaation, sitoutumisen kuin luovuudenkin kannalta, mikä kuvaa hyvin haastateltavien kokemuksia tunnelman kokonaisvaltaisuudesta. Hyvä tunnelma on usein jopa syy työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Moni piti tärkeänä ja onnistumisten kannalta olennaisena sitä, millä tavoin organisaation tunnelma heijastuu työyhteisön jäsenistä, toimintatavoista ja ilmapiiristä asiakkaisiin ja sidosryhmiin sekä organisaation mielikuvaan. Työyhteisön tunnelman merkitystä kuvaavat hyvin myös seuraavat haastateltavien kokemukset:

Tunnelma on päätekijä siinä, että ihmiset tekevät työnsä hyvin.

Tunnelmalla on sitä suurempi merkitys, mitä pienempi on työyhteisö.

Jos tunnelma on huono, tekee vaan sen mikä on pakko.

Se näkyy siinä, miten meistä puhutaan ja miten meidät koetaan.

Suurin osa haastatelluista korosti, että hyvän tunnelman ylläpitäminen edellyttää johtajalta jatkuvaa valvotuneisuutta, läsnäoloa, vuorovaikutusta ja käytännön tekoja sen edistämiseksi. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että johtajalla on suurin vastuu tunnelmasta ja sen johtamisesta, vaikka jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa siihen. Haastateltavat kertoivat, että ymmärrystä tunnelman vaikuttavuuteen, jokaisen panokseen sekä tekoihin kaikilla organisaation tasoilla pitäisi olla nykyistä enemmän, jolloin tunnelmaan vaikuttaminen ja sen tiedostaminen olisi kiinteä osa työyhteisön toimintaa sekä rakenteita ja toimintatapoja. Tunnelman kannalta ihmisyyden huomiointi koettiin tärkeäksi.

Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille huumorin ja työn ilon merkinä hyvästä tunnelmasta. Hyvän yleistunnelman ja yhteishengen koettiin antavan voimaa myös työhön liittyvissä raskaissa vaiheissa, jolloin niiden ylittäminen saattoi olla jopa me-henkeä vahvistava sekä tavoitetta kohti kulkemista tukeva. Toisaalta moni haastateltava koki jonkun sisäisen tai ulkopuolisen impulssin aiheuttaman voimakkaan positiivisen tunnelman ylikorostumista, jolloin se

jäi ikään kuin ”päälle”. Tällöin pidettiin tärkeänä, että johtaja ohjaa tunnelmaa siten, että päästään taas kiinni perustehtävään ja palaudutaan hyvään yleistunnelmaan.

Juhlat eivät voi jatkua ikuisesti, kun töitäkin on tehtävä.

Kaikki kokivat negatiivisen tunnelman tarttuvuuden paljon positiivisen tunnelman tarttuvuutta voimakkaammaksi. Tietyntyylinen helposti aistittava indikaattori tunnelmasta oli se, minkälainen tunne työntekijällä on yleensä töihin tullessa ja siellä ollessa.

Yhteenvedona voi todeta, että merkityksellisyyden kannalta tunnelmanäkökulman huomiointi pidettiin ensiarvoisen tärkeänä ja tarpeellisena sekä organisaatioiden että työntekijöiden kannalta liittyen työn sujuvuuteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja voimavaroihin sekä lopulta onnistumisiin ja menestymiseen. Kokemus organisaation tunnelmasta sekä sen heijastuminen asiakkaisiin ja muihin ulkopuolisiin tahoihin tiedostettiin selkeästi. Tunnelma koettiin hyvin tärkeäksi mielikuvatekijäksi niin julkisen imagon, työnantajamielikuvan ja mahdollisten yhteistyökumppanuuksienkin kannalta. Hyvää tunnelmaa pidettiin myös merkittävänä sisäisenä tekijänä sekä organisaation menestymisen kannalta.

4.1.2 Voimavaravaikutukset ja mahdollisuudet

Kaikki haastatellut kuvailivat tunnelman vaikutuksia ja mahdollisuuksia nostamalla esille erityisesti seuraavia asioita ja näkökulmia: hyvä tunnelma motivoi ja sitouttaa, lisää rentoutta, positiivisuutta, tuottavuutta ja yhteisöllisyyttä sekä vahvistaa energiatasoa, läsnäoloa ja luottamusta. Se myös lisää työnteon sujuvuutta sekä työn iloa, mikä heijastuu koko työyhteisöön. Haastateltavat kuvasivat hyvän työyhteisön tunnelman inhimillisiä mahdollisuuksia työyhteisön kannalta muun muassa seuraavasti:

Kokonaisvaltaisuuden kautta hyvä tunnelma edistää kaikkea työyhteisössä.

Näkee muissa hyvää niin ammatillisesti kuin ihmisinäkin.

Haastatteluissa korostui selkeästi se, että hyvä tunnelma sitouttaa yhteistä tavoitetta kohti kulkemisessa ja ratkaisujen etsimisessä, vaikka mielipiteet olisivat eriäviäkin. Hyvä tunnelma tukee yhteisöllisyyden, sitoutumisen ja jaetun tavoitteen kautta tiedon ja osaamisen avointa jakamista sekä auttamisen kulttuuria. Kun keskustelu asioista on yhteistä, kaikkien näkökulmat huomioivaa ja rakentavaa, myös vastakkainasettelu vähenee. Yhdessä tekemisen kautta tunnelmasta tulee yhteinen ja jaettu, yhdistävä ja voimauttava tekijä. Rakentava tunnelma kasvattaa rohkeutta omien ajatusten ja mielipiteiden ilmaisuun sekä lisää asioista puhumista ja haasteisiin tarttumista, jolloin tunnelma kevenee. Lähes kaikki nostivat esille myös positiivisen palautteen, kannustamisen, sparraamisen ja hyvään keskittymisen voimavarojen kannalta. Ylipäätään hyvän tunnelman ja luottamuksellisuuden ilmapiiriin todettiin lisäävän luottavuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta sekä tukevan uuden ideointia sekä kehittelyä.

Yhdessä jaettu huumori, ilo ja nauru sekä muiden huomiointi, hyvähenkinen ja välitön vuorovaikutus olivat haastateltavien mukaan merkkejä hyvästä tunnelmasta, joka on omiaan synnyttämään yhteyttä yksittäisten ihmisten ja eri ryhmien välille. Yksi haastateltavista korosti hyvien asioiden ja onnistumisten iloittamisen sekä mieleen palauttamisen tärkeyttä, jolloin hyvää tunnelmaa ja iloa voi pitkittää. Toinen kuvaili sitä, miten aiemmat haastavat hetket poistuvat mielestä, kun pääsee tilanteeseen tai paikkaan, missä tunnelma on hyvä.

Useampi haastateltava piti ystäväystymistä työn puitteissa hyvänä merkinä yhteisöllisyydestä. Sen hyvä puoli on laajempi koettu mahdollisuus olla työssäkin sitä mitä on ja puhua vapaammin, toisaalta työhön saattaa silloin siirtyä jotakin sellaista, mikä ei sinne kuulu. Niin yhteisistä kuin muiden onnistumisista iloittamista pidettiin tärkeänä, haastateltavat kokivat, että niiden äärelle oli tärkeää pysähtyä yhdessä. Samalla tavalla kaikille yhteisten muutosten konkretisoitumista ja asioiden edistymistä oli tärkeä nostaa esille, sillä se kasvatti tunnetta oman ja muiden työn merkityksellisyydestä.

Haastateltujen mielestä inhimillisten asioiden ymmärtämisen, ihmisyyden huomioimisen sekä työskentelyyn liittyvän selkeyden kautta oli mahdollista vaikuttaa tunnelmaan positiivisesti. Johtamisessa ihmisten hyvinvoinnin, työhyvinvoinnin ja jaksamisen sekä elämän kokonaisuuden ymmärtäminen ja ymmärryksen tekojen tasolle heijastuminen olivat voimavaraistavia ja tunnelmaa edistäviä tekijöitä.

Eräs haastateltava korosti, että vaikeassa tilanteessa hyvä tunnelmaa yhdistää, antaa voimaa ja toivoa sekä lisää luottamusta yhdessä selviämiseen ja tilanteen muuttumiseen paremmaksi, jolloin jokainen tekee kaikkensa yhteisen eteen. Ilman yhteiseen tekemiseen ja onnistumiseen tukevaa tunnelmaa, kuormittavat vaiheet saisivat helposti uupumaan. Jaettu tunnelma kasvattaa sisukkuutta ja antaa voimaa. Vuorovaikutuksen merkityksestä työyhteisön tunnelman kannalta todettiin mm. seuraavasti:

Vuorovaikutuksen rooli on suuri. Jos se toimii ihmisten välillä, tunnelma on yleensä hyvä.

Vahva vaikuttava tekijä, joka voi muuttaa koko tekemisen tai tuntua täysin eri paikalta, jos tunnelma muuttuu hyväksi.

Tulisi huomioida jo johtajien rekrytoinnissa, että tunnelma kuuluu vastuualueisiin ja kiinnostaa.

4.2 Kokemukset tunnelman osa-alueista

Tunnelman osa-alueisiin liittyvissä tuloksissa heijastuu haastateltavien alojen, organisaatioiden sekä roolien erilaisuus, joten alle on koottu olennaisimpia yhdistäviä asioita sekä erilaisia näkökulmia liittyen kuhunkin osa-alueeseen.

4.2.1 Toimintaympäristö

Haastateltavat kokivat, että toimivat, turvalliset ja asianmukaiset sekä siistit tilat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja riittävän hyvä työergonomia olivat peruslähtökohta hyvälle työnteolle ja tunnelmalle työpaikalla. Tilojen viihtyisyyttä ja toimivuutta, työolosuhteita ja hyviä työvälineitä pidettiin työntekijöiden arvostamisena. Tasaveroisuuden huomiointi niin työvälineissä kuin työtiloissakin koettiin tärkeäksi. Yksilöllisten työntekemiseen liittyvien tarpeiden huomiointi sekä mahdollisuudet vaikuttaa työympäristöön mahdollistivat laadukkaan työn tekemisen. Myös työntekijöiden erilaiset työpaikkaan liittyvät sosiaaliset tarpeet edellyttivät asioiden huomioimista ja niistä sopimista.

Tunnelman ja tuottavuuden kannalta koettiin tärkeäksi, että työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä itselle sopivalla tavalla ja keskittyneesti. Yhteistiloissa toimittaessa säännöt koettiin keskittymisrauhan takia tärkeäksi, samoin kuin mahdollisuudet normaalien työtilojen ulkopuolella työskentelyyn tarvittaessa. Työhön tai toimeksiantoihin liittyvät salassapitotarpeet asettivat joissakin tapauksissa vaatimuksia toimivalle ja hyvää tunnelmaa tukevalle toimintaympäristölle.

Verkkoympäristö nousi haastatteluissa esille, osin koronapandemian aiheuttamien muutosten myötä, mutta myös pääasiallisena työmuotona. Etätyöskentelyssä nähtiin paljon hyvää arjen sujuvuuden ja keskittymisen kannalta, mutta tunnelman kannalta se koettiin pitkällä tähtäyksellä haastavaksi. Erityisesti silloin, kun itse oli vetovastuussa, muiden ilmeet, eleet ja läsnäolo jäivät huomaamatta ja hyvä tunnelma osin tavoittamatta. Verkkoympäristössä tutustuminen koettiin pintapuolisemmaksi, jolloin ymmärrys persoonaan ja henkilökohtaisempiin juttuihin koettiin vaillinaiseksi. Myös luottamuksen rakentuminen pelkästään verkkovälitteisesti koettiin haastavammaksi kuin kasvotusten, sillä verkkotyöskentelyssä kommunikointi vähenee ja virheellisten tulkintojen mahdollisuus kasvaa.

Vapaamuotoisiin verkkotapaamisiin oli tärkeä ottaa aikaa ja niissä oli paljon eroja organisaatioiden ja tiimien välillä, se mikä toimi jossakin, ei välttämättä ollut toisentyyppisessä työssä ollenkaan toimivaa. Fyysisessä tilassa on helpompi synnyttää vapaamuotoista keskustelua sekä aistia muiden fiiliksiä sekä vaikka tukea, jos jonkun energia on vähissä. Ylipäätään ihmisten tunteiden ja henkilökohtaisten tunnelmien aistiminen on paljon helpompaa samassa tilassa. Oman persoonan esilletuominen tuntui pelkän verkkovälitteisen työn kautta haastavammalta, vaikka taustakuvalla, pukeutumisella ja muilla henkilökohtaisilla asioilla tai keskustelulla voi tehdä jotakin. Myös perinteinen jonkun työntekijän huomioiminen tai yhteinen juhlistaminen, vaikka yhteisillä kakkukahveilla koettiin haastavaksi toteuttaa verkon kautta kakkua vastaan elementin uupuessa, jolloin ilon ja jakamisen tunnelman tavoittaminen koettiin vaikeaksi. Ylipäätään verkkoympäristön tehokkuus haastaa myös vapaamuotoisten mukavien

asioiden äärellä viipymistä, joten ne eivät ehdi tuottaa samanlaista yhteyttä, kun seuraavat asiat ovat jo odottamassa käsittelyä.

Toimintaympäristöön liittyvänä yhteenvetona voi todeta, että vaikka työympäristössä olisi puutteita, voi tunnelma olla hyvä, mikäli vuorovaikutus ihmisten välillä on sujuvaa ja henki on yleisesti hyvä. Mukavassa, toimivassa ja tarkoitukseen sopivassa ympäristössä tunnelman ylläpitäminen on kuitenkin paljon helpompaa. Taloudellisten resurssien vaikutus työn toimintaympäristön kehittämiseen, rajoitti siihen vaikuttamisen mahdollisuuksia, toisaalta pienet resurssit olivat kaikkien tiedossa ja pienetkin parannukset tuottivat paljon iloa. Toimintaympäristö koettiin tärkeäksi psyykkisen hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kannalta, myös psykologisesta turvallisuudesta huolehtiminen ja sen huomioiminen liittyi käsitykseen hyvästä toimintaympäristöstä ja koettiin tärkeäksi tekijäksi tunnelman sekä tasaveroisuuden kannalta.

4.2.2 Rakenteet, prosessit ja toimintatavat

Roolit, tehtävänkuvat, vastualueet ja yhteisesti sovitut toimintatavat olivat kaikkien haasteltavien mielestä pohja koko tekemiselle ja tunnelmalle sekä jaetun tehokkuuden ja työn ilon kannalta äärimmäisen tärkeitä. Ne loivat toiminnalle ja tavoitteille selkeät raamit vaikuttaen myös keskinäiseen luottamukseen ja yhdessä tekemisen henkeen. Tehtävänkuviissa tulee huomioida ihmisten vahvuudet ja toisaalta niissä tuli olla joustavuutta erilaisten elämäntilanteiden suhteen. Esille nousi myös aiemmin kertyneiden johtajakokemusten pohjalta syntynyt tarve vältellä johtajuutta, vaikka käytännössä selkeää vetovastuuta työhön sekä omaan rooliin liittyisikin. Tässäkin tapauksessa roolien tarkennus oli ajankohtaista ja tarpeellista sekä tunnelman että toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta. Keskusteleva ja osallistava modernimpi ja itseohjautuvuuteen tukeva vuorovaikutteinen johtamistapa tuki haasteltavien mielestä sekä tunnelmaa että itse työn tekemistä, jolloin vastuu jakautui työyhteisössä laajemmalle.

Suurissa ja hierakisemmissa organisaatioissa rakenteet koettiin haastavissa tilanteissa hidastaviksi ja luottamusta heikentäviksi tekijöiksi. Ne heikensivät johtajan ja työntekijöiden välistä avoimuutta pitkälti johtajan vaihtoluovollisuuden vuoksi, jolloin ongelmakohtien edistämisen toimenpiteet ja tilanne ei tullut näkyväksi. Joskus myös rakenteissa olevat asiat sekä yleimmällä johtotasolla olevat valta-asetelmat, heijastuivat eri tavoin tunnelmaan sekä siihen vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Rakenteellisia asioita, joihin nykyisessä organisaatiossa ei ollut mahdollista vaikuttaa, oli ollut pakko hyväksyä, joten niistä keskustelu jäi niukemmaksi.

Myös pehmeämmät rakenteisiin ja toimintatapoihin liittyvät asiat nousivat esille. Työn organisoimisen koettiin olevan suuressa roolissa prosesseja ja toimintatapoja ajatellen, jolloin tekeminen on tavoitteisiin tähtäävää, kestäväää ja ihmiset huomioivaa, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi karsimista, hidastamista sekä tärkeimpiin ydinasioihin keskittymistä. Tärkeäksi koettiin uuvuttavien asioiden ja käytäntöjen huomiointi sekä toisaalta elämään liittyvien toimintakykyyn vaikuttavien kriisien ja väsymyksen normalisointi, jolloin oli tarvittaessa mahdollista

muokata jonkun työntekijän työskentelyä voimavaroja kannattelevammaksi ja hyvinvointia paremmin tukevaksi. Yhteisöllisyyden tarpeen tiedostaminen ja mahdollistaminen sekä ihmisyden ominaispiirteiden huomiointi yhteisissä toimintatavoissa nousi tunnelman kannalta merkittäväksi tekijäksi, joten olennaiseksi koettiin myös itse työn suorittamisen ulkopuoliset, mutta antoisaa ja tuottavaa työskentelyä tukevat rakenteet ja toimimisen tavat. Ongelmakeskeisyyden sijaan onnistumisten ja positiivisten palautteiden esille nostamista pidettiin tärkeänä kulttuurillisena käytäntönä.

Tunnelmaa oli haastateltavien mielestä helpompi ylläpitää silloin, kun perusasiat olivat kunnossa, toimintatavat reiluja ja rakenteet toimintaa tukevia. Yhteinen keskustelu tunnelmaa tukevista rakenteista, prosesseista ja toimintatavoista koettiin tärkeäksi toimintatavaksi, sillä yleisesti asioita on lähestytty työn suorittamisen kannalta tunnelmaan juurikaan peilaamatta.

4.2.3 Ihmisten välillä tapahtuvat asiat ja vuorovaikutus

Ihmisten välillä tapahtuvia asioita ja yhteishenkeä pidettiin tunnelman osa-alueista (ympäristökäijät, rakenteet ja toimintatavat, ihmisten välillä tapahtuvat asiat) ratkaisevimpana ja siinä yhdenvertaisuuden huomiointi oli olennaista. Ylipäättään tehtävästä ja roolista riippumatta kaikkien työntekijöiden ihmisyden sekä heidän työnsä kunnioitusta pidettiin ihmisten välisessä toiminnassa tärkeimpänä. Haastateltavat kokivat, että osallistaminen ja yhdessä tekeminen sitovat ihmisiä yhteen, helpottavat tutustumista ja synnyttävät luottamusta, minkä myötä tavoitteisiin pääsy helpottuu. Tunnelma syntyi haastateltavien mielestä pitkälti ihmisten välisessä toiminnassa, joten jokaisella työyhteisön jäsenellä oli tärkeä rooli tunnelmassa ja siihen vaikuttamisessa. Etenkin pienyrityksillä myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit koettiin tunnelman kannalta merkittäviksi vaikuttajiksi. Valmistautumista palavereihin pidettiin yhtenä osoituksena arvostuksesta muita kohtaan, jolloin fokus pysyi aiheessa, toi jäämäkkyyttä ja ehkäisi turhautumista.

Persoonallisuus, kulttuurilliset tekijät, temperamentti ja rytmisyys koettiin työskentelyyn vaikuttaviksi seikoiksi, joten niiden tiedostamista sekä huomion kohdistamista vahvuuksiin pidettiin tärkeänä yhteyttä ihmisten välille luovana tekijänä. Työyhteisön monimuotoisuus koettiin koko työyhteisön kannalta arvokkaana. Työyhteisöön liittyviä vaihtelevia sosiaalisia tarpeita ja toiveita pidettiin sekä rikkautena että haasteena, jolloin niiden yhteensovittamiseen panostaminen koettiin tärkeäksi. Tunnelmaa keventävällä huumorilla oli iso rooli työyhteisön, työviihtyvyyden ja yhteenkuuluvuuden kannalta. Olennaista siinä oli se, millä tavalla huumori on viritetty, että kaikki voivat siihen osallistua. Ylipäättään kiinnostusta muihin ihmisiin pidettiin tärkeänä ja sen koettiin edellyttävän jatkuvaa vuorovaikutusta. Johtajan on tärkeää huomioida ihmisten kokonaistilanne työtilanteen ohella. Siitä esimerkki alla:

Johtajana ja muutenkin ihmisten riittävä tunteminen on luottamuksen kannalta tärkeää, se lujittaa suhdetta sekä heijastuu niin työhön kuin tunnelmaankin.

Verkossa toiseen tutustuminen on haastavampaa, kun ei tule samalla tavalla jaettua asioita itsestä tai ymmärrettyä toisen asioita laajemmin työkontekstin ulkopuolelta.

Johtajan läsnäoloa pidettiin tärkeänä ja haastateltavia yhdistävä kokemus oli se, että johtajan on tärkeä olla käytettävissä ja tavoitettavissa sekä ylläpitää kommunikaatiota työyhteisössä sekä rakentaa omalla toiminnallaan avoimuuden kulttuuria. Tietoisuus siitä missä mennään ja minkälaisia asioita työntekijöiden mielessä liikkuu, koettiin tunnelmaan vaikuttamisen kannalta ensiarvoiseksi. Johtajan yhtenä tehtävänä pidettiin myös ymmärryksen lisäämistä tunnelmaan vaikuttavista tekijöistä sekä jokaisen työntekijän toiminnan vaikutuksista siihen eli yhteisestä vastuun kantamisesta tunnelman suhteen.

Työyhteisön yhteisöllisyys oli kaikille haastatelluille voimauttava tekijä, ehkä myös jonkinlainen merkki onnistumisista. Se oli helposti aistittavissa ja näkyi käytännössä esimerkiksi tahdona viettää aikaa tai tehdä jotakin yhdessä ilman suoraa työhön liittyvää yhteyttä. Yhteisöllisyys vahvistui ihmisten luottamuksen saamisen kautta, jolloin myös ilmapiiristä tuli luottamuksellinen ja yhteisöllisyyttä tukeva. Myös työyhteisön monimuotoisuus ja kunnioittava suhtautuminen muiden työhön ja erilaisuuteen oli yhteisöllisyyden kannalta tärkeää.

Kaikki haastateltavat kokivat, että johtajalla on päärooli haasteiden, tarpeiden ja toiveiden puheeksi ottamisessa sekä aloitteen tekemisessä ja kriisien ehkäisyssä. Väärinkäsityksiä ja vähäistä vuorovaikutusta pidettiin herkästi tunnelmaa ja motivaatiota heikentävinä tekijöinä, mikä korostui koronapandemian aikana etätöiden lisääntyessä. Säännöllisen keskustelun ylläpitämistä haasteista, tarpeista ja toiveista pidettiin tarpeellisena.

Usein työarjessa tapahtuneet negatiiviset asiat koettiin vahvoja reaktioita ja tunteita aiheuttaviksi, jotka sitten aiheuttivat kitkaa työntekijöiden välille sekä heijastuivat näin ollen työyhteisöön ja tekemiseen. Tällöin pidettiin tärkeänä, että haasteet käytiin yhdessä läpi viipymättä, asiallisesti, reilusti ja asioihin keskittyen, ilman tunnereaktioiden tuomaa draamaa, jolloin oli mahdollista varmistaa, ettei tapahtunut jäänyt hiertämään ja vaikuttanut luottamukseen sekä tunnelmaan. Ylipäätään kokemus oli, että epäkohdista syntyy helposti selän takana yksin jupisemista, ellei keskinäistä luottamusta ja avoimuuden kulttuuria ole.

Vaikka henkilökohtaiset asiat herkästi heijastuvat työhön ja vuorovaikutukseen, kokivat haastateltavat, etteivät ne saisi olla tekosyy huonolle käytökselle. Luottamuksen kautta saavutella avoimuudella ja omista haasteista sopivassa määrin kertomalla päästään jo pitkälle. Haastateltavien mukaan hyvän dialogin, tiedonkulun ja psykologisen turvallisuuden kulttuurin luominen synnyttää luottamusta, normalisoi haasteita ja tekee vaikeammistakin asioista puhumisen helpommaksi.

4.3 Tunnelman johtaminen

Tunnelman johtamiseen liittyvissä tuloksissa heijastuu haastateltavien alojen, organisaatioiden ja roolien erilaisuus sekä osittain myös haastateltavien aiemmat johtamis- ja työkokemukset. Tunnelman johtamisen osalta haastateltavien näkemykset ja kokemukset olivat osin yhtenevät, osin eriytyvät. Samoin kuin itse tunnelmakäsitteen kuvailu, myös tunnelman johtamisen määrittely vaikutti olevan hieman haastavaa, vaikka toisaalta käytännössä se oli kuitenkin yleensä sisällöllisesti selvää ja kiinteä osa johtajien nykyistä työtä. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että ilmausta tunnelman johtaminen tulisi käyttää enemmän, jolloin sen tiedostaminen ja vaikutusten ymmärtäminen lisääntyisi, jolloin se todennäköisemmin jalkautuisi myös organisaation strategiseen työskentelyyn. Tunnelman johtaminen voisi näin ollen olla myös kirjattuna johtajan työtehtäviin esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisen rinnalla.

Tunnelman johtamisen pohtiminen herätti paljon erilaisia ajatuksia tunnelman johtamisen tärkeydestä ja rakenteiden sekä toimintatapojen mahdollisuudesta sekä ylemmän johdon tietoisuudesta sekä tietoisuuden kautta käytännön tekoihin ja muutoksiin ryhtymisestä. Yleinen ajatus oli, että tunnelman tärkeys tiedetään ja toisaalta organisaatioissa ollaan kiinnostuneita yleisessä keskustelussa esiintyneistä siihen liittyvistä tekijöistä, mutta jollakin tavalla ne yhdistyvät työterveyteen, työhyvinvointiin, ergonomiaan tai vastaaviin selkeämmin järjestettäviin tai mitattaviin asioihin, jotka ovat ainakin osittain johtajan vastuulla. Tunnelman ollessa käsitteenä abstraktimpi ja monivaihteisempi, edellyttää se asioiden huomioimista paljon laaja-alaisemmin, mikä synnytti haastateltavissa runsaasti pohdintaa.

4.3.1 Tunnelman johtamisen tiedostaminen

Tunnelman johtamisen tiedostamisen osalta haastateltavia yhdisti oman roolin ja vastuun tiedostaminen liittyen työyhteisön tunnelmaan. Toisaalta kaikki haastateltavat nostivat esille tunnelmavastuun jakautumisesta jokaiselle työntekijälle. Pienessä yrityksessä johtamiseen liittyvät roolit eivät yleisesti olleet kovin määriteltyjä, mutta selkeyden tarve sekä yhteisestä tunnelmasta huolehtiminen koettiin äärimmäisen tärkeäksi koko yrityksen toiminnan kannalta. Ylipäätään useat haastateltavat korostivat, että mitä pienempi organisaatio, sitä merkittävämpi tekijä tunnelma on ja sitä enemmän siihen tulee kiinnittää huomiota, sillä pienessä työyhteisössä huonoa tunnelmaa ei pääse samalla tavalla piiloon kuin isommassa.

Johtajan tehtävään liittyvän kokonaisvastuun ja vaikuttamisen mahdollisuuksien kautta hänen roolinsa oli haastateltavien mielestä ratkaiseva. Kaikki haastateltavat pitivät tunnelmaa työyhteisön jäsenten kannalta äärimmäisen tärkeänä, monet jopa yhtenä tärkeimmistä syistä olla kyseisessä työpaikassa töissä, joten sen johtaminen ja siihen vaikuttaminen koettiin tärkeäksi. Hyvä tunnelma edisti kaikkien haastateltavien mielestä yhteishenkeä, luottamuksellisuutta, auttamisen kulttuuria, positiivista energiaa töissä. Sen koettiin vaikuttavan myös hyvin yleisesti työntekijöiden hyvinvointiin sekä työn ulkopuoliseen elämään positiivisesti, koskien myös

johtajaa itseään. Huonon tunnelman vaikutus koettiin voimakkaammaksi ja vaikutukset vastakkaisiksi. Alla olevat kokemukset tunnelman johtamisen tiedostamisesta kuvaavat hyvin tuloksia tältä osin:

Tunnelman johtaminen ei ole ilmauksena tuttu, mutta johtamisessani olen kauan tiedostanut tunnelman merkityksen sekä oman vastuun ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Tärkeää on kohdistaa johtaminen ihmisiin ja heidän kauttaan tekemiseen sekä kehittämiseen. Kiinnostus työntekijöihin ihmisinä, heidän työhönsä liittyviin asioihin, jaksamiseen sekä haasteisiin on tunnelman kannalta ratkaisevaa. Olen kokenut tärkeäksi ryhmähengen synnyttämisen ja kaverin auttamisen kulttuurin, jonka miellän ihmisiä yhdistäväksi sisäiseksi palveluksi. Oma johtaminen painottuu tunnelman osalta pitkälti dynamiikasta huolehtimiseen, yhdessä toimimisen varmistamiseen ja näissä edistymiseen pienin askelin, vähän Agile-tyyppisesti.

Olen johtanut tunnelmaa hyvin tietoisesti, jopa oman jaksamisen hinnalla. Havainnointi on johtajan tärkeä tehtävä, erityisesti silloin, kun tunnelma karkaa perusvireestä, jossa on hyvä olla ja jossa työskentely on tarkoituksenmukaista. Muutosjohtamisessa on tärkeää tiedostaa oma johtajan rooli tunnelman suhteen, etenkin silloin kun muutos on lähtenyt johtajasta itsestään.

Johtajuuteen liittyvä valta-asema ja siihen liittyvä vastuu edellyttivät kaikkien haastateltavien mielestä avoimuutta, hyvää tiedon kulkua ja toimivaa kommunikaatiota sekä havainnoinnin herkkyyttä, mikä koettiin etätöskentelyssä haastavammaksi. Monet kertoivat kokemuksista liittyen organisaatiomuutoksiin sekä niistä seuranneisiin haasteisiin työyhteisön tunnelmassa, ihmisten jaksamisessa, motivoitumisessa sekä työhyvinvoinnissa, pitäen kokemuksia opettavaisina myös tunnelman johtamisen kannalta. Myös oman työ- ja johtamiskokemuksen sekä elämäkokemuksen merkitys tunnelman tiedostamisessa ja johtamisessa nousivat monilla haastateltavilla tunnelman johtamista helpottavana asiana esille. Tunnelman johtamisen näkökulmista muutaman haastateltavan kokemus alla:

Tunnelman johtaminen on iso osa omaa johtamista. Tunnelman parantamisessa ja ylläpitämisessä toimivat rakenteet, prosessit ja työnkuvat pitää olla kunnossa. Oma vastuuni tunnelmaan vaikuttamisessa on todella suuri. Miten mahdollistan sen ja miten saan ihmiset mukaan..., vaikka yhdessähän me sen kaiken sitten teemme.

Oma läsnäolo ihmisille ja fyysisessä työympäristössä on tärkeää tunnelmaan vaikuttamisessa. Jotakin jää helposti huomaamatta, jos on pitkään poissa tai huomio muualla. Taloudellisiin resursseihin ei voi vaikuttaa, mutta omaan asenteeseen voi. Pyrin ylläpitämään positiivisuutta.

4.3.2 Edistävät ja rajoittavat tekijät

Säännölliset työntekijöiden tapaamiset koettiin tärkeiksi niin vuorovaikutuksen kannalta kuin työntekijään tutustumisessa ja luottamuksen syntymisessäkin. Vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon tiheyden kautta syntyi luontevia mahdollisuuksia kuulumisten vaihtoon, haasteista ja jaksamisesta jutteluun sekä avun tarjoamiseen. Aktiivinen kuuntelu sekä haasteiden puheeksi ottamiseen kannustaminen koettiin myös tärkeäksi. Johtajan herkkyyttä, tiedostavuutta sekä kykyä tarkkailuun ja vastuun jakamiseen pidettiin tunnelman johtamisen kannalta merkittävänä taitoina. Myös inhimillisuus, välittäminen ja aito kiinnostus työntekijään sekä hänen mielipiteisiinsä ja tilanteeseensa sekä kokemukseensa koettiin tunnelman kannalta tärkeäksi, samoin kuin virheitä sallivan kulttuurin luominen.

Johtajan valmistautumista yhteisiin tapaamisiin, asioiden esittämisen tapaa ja visualisointia pidettiin ymmärryksen kannalta hyödyllisenä, samalla se koettiin osoitukseksi muiden ja yhteisen ajan tärkeydestä, joten se oli osaltaan tunnelmaa edistävä tekijä. Asioiden toistaminen ja yhteinen läpikäyminen useaan kertaan yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi koettiin myös hyödylliseksi tunnelman kannalta. Yleinen selkeys suhteessa tavoitteisiin, odotuksiin ja tekemiseen sekä riittävän määritellyistä vastuualueista huolehtiminen oli tunnelmaa tasapainottavaa rakenteellista johtamistyötä, samoin kuin oikeiden ihmisten sijoittaminen sopiviin rooleihin. Toimivat rakenteet ja hyvä työdynamiiikka sekä koettu yhteisöllisyys helpottivat olennaisesti johtamista sekä hyvän tunnelman ylläpitämistä. Johtamiskokemuksen karttuessa johtajan työhön liittyvien tunteiden kanssa toimeen tuleminen koettiin helpommaksi, mikä heijastui positiivisesti tunnelman johtamiseen. Johtajan omasta jaksamisesta huolehtiminen ja henkilökohtainen hyvä tunnelma sekä vertaisuuden kokemukset olivat voimauttavia tekijöitä vastuullisessa roolissa. Useat haastateltavat totesivat, että johtajana on tärkeää voida käsitellä haastavia kuvioita jonkun työn ulkopuolisen henkilön kanssa.

Rajoittavaksi tekijäksi tunnelman johtamisen kannalta koettiin esimerkiksi fyysisten tapaamisten vähäisyys. Osalla syynä oli tiloihin liittyvät tekijät ja osalla maantieteelliset etäisyydet sekä erilaiset sosiaaliset tarpeet, myös kiire haastoi tapaamisia ja etenkin vapaamuotoiselle yhteiselle ajanvietolle oli vaikea löytää aikaa. Epämääräisyys vastuualueissa, odotuksissa ja rakenteissa haastoi joissakin tapauksissa johtamista heijastuen tunnelmaan ja ylipäättään rakenteellisten asioiden yhdistyminen moneen muuhun teemaan nousi toistuvasti esille tunnelmaa haastavana tekijänä. Myös hierarkkinen organisaatio ja toimintakulttuuri sekä organisaation ylempien tasojen ymmärryksen tai mahdollistavien tekojen puuttuminen vaikeuttivat tunnelman johtamista samoin kuin taloudellisten resurssien niukkuus. Organisaation rakenteelliset tekijät ja vaitiolo-velvollisuus sitovat joskus johtajaa ja heijastuvat tunnelmaan heikentävästi, ilman että johtaja voi siihen vaikuttaa, vaikka tahtois. Työntekijöille voi syntyä kuva, ettei työyhteisöä hiertäville epäkohdille tehdä mitään, vaikka taustalla olisi pitkä

prosessi menossa asioiden edistämiseksi. Julkisen keskustelun kohdistuminen omaan toimintaan oli tunnelmaa latistava tekijä, johon oli haastava vaikuttaa johtamisen keinoin tai muutoin.

Selvittämättömien ristiriitojen läpikäyminen erityisesti etäyhteyksillä sekä joidenkin henkilöiden toistuva jo läpikäytyihin raskaisiin vanhoihin asioihin palaaminen ja kyräilevien kuppikuntien vaikutukset työyhteisöön koettiin työläiksi ja ne haastoivat tunnelmaan vaikuttamista. Toisaalta organisaation voimakkaaseen kasvuun liittyvät toistuvat ulkoapäin tulevat muutokset ja tiheästi vaihtuvat tavoitteet heijastuivat sekä tunnelmaan että sen johtamiseen. Pienemmässä yrityksessä varautumisen kulttuurin puuttuminen esimerkiksi sairaustapauksissa loi paineita ja heijastui psykologisen turvallisuuden kokemukseen, sillä yhden poissaolo voi vaikuttaa dramaattisesti koko toimintaan.

4.3.3 Johtajan käytännön teot tunnelman edistämässä johtamisessa

Haastatellut johtajat kertoivat tärkeiksi kokemiaan tunnelmaan positiivisesti vaikuttaneita käytännön tekoja, jotka nousivat osin esille jo edellisessä edistäviin tekijöihin kohdistuvassa osuudessa. Esille nostetuissa teoissa oli haastateltavien välillä hyvin paljon yhteneväisyyksiä, vaikka painopisteet teoissa erosivat toisistaan.

Etätyöpainotteisessa johtamistyössä korostui yhteishengen ja ryhädynamiikan synnyttämisen sekä auttamisen, jakamisen ja yhdessä tekemisen sekä oppimisen kulttuurin luomisen tekojen merkitys. Ne edellyttivät pitkäjänteistä työtä, mutta olivat heijastuneet työyhteisön tunnelmaan positiivisesti. Myös kiinnostus työntekijöihin yksilöinä sekä säännölliset kahdenkeskiset keskustelut vahvistivat luottamusta ja heijastuivat työn merkityksellisyyden kokemuksiin sekä tunnelmaan. Johtajalle tämän tyyppinen toiminta tarjosi tilanteen tiedostamisen kautta erilaisia tunnelmaan vaikuttamisen mahdollisuuksia. Toistuva tilanteesta, jaksamisesta ja haasteiden sekä kiiretilanteen kysymisestä sekä niistä keskustelu sai aikaan hyvin positiivista palautetta, mikä osoitti toimintatavan hyödylliseksi. Työntekijöillä ei ollut aiempaa kokemusta vastaavanlaisesta kiinnostuksesta työntekijöiden henkilökohtaiseen tilanteeseen ja jaksamiseen.

Johtamisessa valmentavan ja sparraavan otteen koettiin synnyttävän asiantuntijaorganisaatioissa psykologista turvallisuutta. Myös yhdistävien asioiden esille nostaminen oli todettu hyödylliseksi erityisesti organisaatioissa, joissa tiimissä on hyvin erilaisilla taustoilla ja erilaisissa rooleissa itsenäisesti toimivia yksilöitä. Hiljaisempien henkilöiden huomiointi ja heille tilan antaminen yhteisissä hetkissä oli yksi tärkeä käytännön teko ja osoitus tasaveroisuudesta. Yhdistävän huumorin ja hyvähenkisten kevennysten viljely toimii rentouttavana elementtinä nopeatempoisessa verkkovälitteisessä työssä.

Yleisestikin lähi- ja etätyössä ihmisyyden huomiointi, aistimisen herkkyyks ja jatkuva tunnelman seuraaminen sekä keskustelu koettiin tärkeäksi sen kannalta, että johtaja pysyy ajan tasalla tilanteesta ja tunnelmasta sekä yksilöiden että koko työyhteisön osalta. Herkkyyttä tunnelman aistimisessa pidettiin vahvuutena, jolloin sitä oli tarvittaessa mahdollisuutta ohjata omalla toiminnalla ja käyttäytymisellä.

Jatkuvaa hyvää perustunnelmasta huolehtimista ja tarvittaessa siihen palauttamista työrauhan palauttamiseksi koettiin tärkeäksi, oli sitten kyse tunnelman ala- tai yläviritteisyydestä, tämä puolestaan edellytti usein fyysistä läsnäoloa mahdollistuakseen. Myös maltti puuttumisessa jonkun haasteen ilmentyessä nousi useaan kertaan esille. Siinä olennaista oli se, että vaikka johtajalla on päävastuu tunnelmasta, ei asioita kannata ryhtyä aina saman tien muuttamaan, vaan välillä on hyvä tarkkailla tilannetta ja seurata millä tavalla työntekijät lähtevät itse hoitamaan tilannetta ja vaikuttamaan tunnelmaan itseohjautuvasti. Koska vastuu tunnelmasta on kaikilla, kokemus oli, ettei puolesta tekeminen aina edistä tunnelmaa - tai muitakaan asioita - pitkällä tähtäyksellä. Itseohjautuvuus koettiin näin ollen merkitykselliseksi ja johtajan puuttumattomuus tunnelmaa edistäväksi teoksi. Välitön puuttuminen pieniin arkisiin ongelmiin taas koettiin ennalta ehkäiseväksi teoksi, jolloin suurempien ongelmien syntymistä oli mahdollista välttää.

Kokonaistilanteen ja jaksamisen jatkuvaa huomiointia pidettiin nykytyöelämässä tärkeänä tekona ja osoituksena välittämisen kulttuurista. Avoimen, jatkuvan ja eri näkökulmat huomioivan dialogin koettiin tukevan luottamuksen ilmapiiriä, tähän liittyi myös päätösten ja muutosten riittävän kattava perustelu sekä ihmisten ajan tasalla pitäminen, mikä saattoi olla joskus johtajalle hyvin haastavaakin esimerkiksi asioiden luottamuksellisuuden vuoksi.

Yhdenvertaisuudesta ja reiluudesta huolehtimisen, rakentavan puhutavan sekä sujuvan tiedon kulun ja avoimuuden koettiin olevan tärkeitä tekoja koko työyhteisön hyvinvoinnin ja tunnelman kannalta. Myös rauhallisen tunnelman edistäminen sekä huomion keskittäminen hyviin asioihin ja mahdollisuuksiin oli huomiota ongelmakeksisyydestä voimavaratekijöihin ohjaava toimintatapa, joka liittyi myös johtajaan itseensä oman itsen johtamisen kautta.

Organisaatiosta, alasta tai työn tekemisen tavasta riippumatta työn ulkopuolisesta, säännöllisestä tai spontaanista yhteisestä tekemisestä ja järjestämisestä huolehtimista pidettiin tärkeänä konkreettisenä tekona, vaikkei se ollut pelkästään johtajan tehtävä. Kuitenkin siinä johtajan myötämielisyys, kannustus ja aloitteellisuus viestivät työntekijöille asiaan panostamisen tärkeydestä, vaikka usein esimerkiksi aikatauluhaasteet tekivät sopivan ajan löytämisestä haastavaa. Yhteisölliset vapaamuotoiset työn ulkopuoliset tapahtumat tukivat hyvää tunnelmaa ja edistivät työyhteisön jäsenten toisiinsa laajempaa tutustumista, luottamuksen syntymistä kuin tunnelmaakin niin yksittäisten ihmisten kuin eri tiimien tai työryhmien välillekin. Ylipäättään kollegoiden näkemistä ja rentoa ajatusten vaihtoa työroolin ulkopuolella

pidettiin tärkeänä siinä, että pystyy näkemään sekä ymmärtämään kollegoita ”kokonaisempina ihmisinä”, minkä koettiin edistävän yhteistä tekemistä työssä ja tavoitteisiin pääsystä. Myös työn yhteydessä pienet yhteiset hetket kahvilla tai lounaalla sekä ilahduttaminen tarjoiluilla tai herkuilla välillä toi työarkeen kevennyttä ja ohjasi keskustelua mukavalla tavalla työn ulkopuolisiin asioihin, joiden kautta kuva muista ja itsestä rikastui.

Haastateltavat toivat eri tavoin esille arvostuksen osoittamisen ja vuorovaikutuksesta huolehtimisen hyvää tekevyyttä. Tärkeäksi koettiin herkällä korvalla kuuntelu, aistiminen sekä ajan antaminen aina, kun jollakin on haasteita tai murheita. Hyviä kokemuksia oli yhdessä ratkaisujen miettimisestä sekä yleisesti tilanteesta tukemisesta, mikä on tekojen tasolla osoitus inhimillisyydestä.

4.4 Johtajan tunnelma

Johtajan tunnelmasta tuli neljäs, puhtaasti aineistosta esille noussut analysoitava teema, vaikkei sitä oltu alun perin suoraan tutkimuskysymyksissä tai teemahaastattelun sisällössä huomioitu, sillä fokus oli tunnelman johtamisen tiedostamisessa, itse tunnelman johtamisessa ja tunnelman merkityksessä, vaikuttavuudessa sekä käytännön teoissa. Koska tunnelman herkkä tarttuvuus ja heijastuvuus on useaan kertaan tässäkin yhteydessä todettu niin tietopohjan kuin aineistonkin kautta, on johtajan oma tunnelma yksi olennainen tekijä työyhteisön tunnelman sekä tunnelman johtamisen kannalta, näin ollen myös siihen liittyvät näkemykset ja tulokset ovat näkemykseni mukaan olennainen osa tätä opinnäytetyötä ja sen tuloksia.

Aineistosta nousi selkeästi esille johtajan kokemus tunnelmasta ja sen vaikuttavuudesta häneen sekä välillisesti työyhteisöön ja yksityiselämään. Työyhteisön tunnelman kokijana johtaja oli tavallaan rinnastettavissa muihin työntekijöihin. Erottava tekijä oli suurempi vastuu ja rooli, minkä kautta tunnelma vaikutti johtajaan jopa painavammin. Tämän kautta onkin loogista, että tämän päivän ja tulevaisuuden johtajalla tulee olla laaja osaamisrepertuaari, sillä asia- ja tietojohdamisella ei enää pärjää asiantuntijatyön lisääntyessä ja työelämän sekä työn tekemisen tapojen muuttuessa, kuten aiemmin johtamisosiossa (2.3) ja sen alakapituleissa on kertaan todettu.

Samalla tämä viittaa myös Jylhän ja Viitalan (2021, 28) aiemmin esitettyyn näkemykseen organisaatiotasojen sekä tehtäväsisältöjen lähentymisestä. Tässäkin yhteydessä ja näkökulmasta johtajat voi rinnastaa työntekijöiksi ja inhimillisiksi ihmisiksi, jolloin se mikä koskettaa työntekijöitä, koskettaa myös johtajaa, jopa työntekijää kokonaisvaltaisemmin vastuun ja vaikuttamisen mahdollisuuksien kautta. Märten Mickos (2023) nostaa saman johtajan inhimillisyyden näkökulman Helsingin Sanomien Vision kolumnissaan Kiitosten tyhjiössä, jonka mukaan toimitusjohtaja on laajan arvostelun kohteena, vaikka hän kantaa tekemisestä suurimman vastuun ja stressin. Toimitusjohtajan ihmisyyden on helppo ohittaa, vaikka hän on yhtä tunteva, herkkä ja haavoittuvainen kuin kaikki muutkin. Vain nahka on paksumpi, johtuen tehtävän

luonteesta. Myös Micos (mts.) korostaa, että toimitusjohtajalle työn kannalta tärkeitä asioita ovat selkeä suunta, hyvä energia sekä itsetuntemus.

Johtajan omaa tunnelmaa haastateltavien mukaan edistivät työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri, huumori ja yleistunnelman kepeys sekä asioiden jakamisen ja auttamisen kulttuuri sekä yhteisöllisyys. Myös töiden sujuminen ja niistä nauttiminen sekä omalta että muiden osalta oli positiivisesti tunnelmaan vaikuttava asia. Toimivat rakenteet ja organisaatiokulttuuri sekä aito mahdollisuus vaikuttaa koettiin tärkeäksi johtajan tunnelmaa nostattavaksi tekijäksi. Paasivaara (2010, 57) toteaa, että hyväksyvä ja kannustava työilmapiiri kasvattaa johtajan varmuutta ja tekee riskien ottamisesta helpompaa.

Johtajan tunnelmaa koettiin haastavan fyysisesti eri paikoissa toimiminen sekä työmäärä ja kiire, jotka lisäsivät osaltaan keskittymisen haasteita. Yksin asioiden ja haasteiden kanssa jääminen heijastui tunnelmaan alentavasti. Myös pelko siitä, kuka ottaa vastuuta, mikäli itselle tapahtuu jotakin sellaista, ettei työn tekeminen ole mahdollista, nousi tunnelmaa haastavana tekijänä esille. Yhden tai useamman työntekijän uupuminen koko työyhteisöön heijastumisen vuoksi haastoi johtajankin tunnelmaa. Uupumisten seurauksena koko työntekeksen kulttuuri oli ikään kuin suurennuslasin alla ja saattoi syntyä syystä tai syyttä ”meillä on asiat huonosti, meillä uuvutaan” -ajattelua, vaikka uupumisen taustatekijät eivät aina liittyisi työhön tai pelkästään työhön. Myös jatkuvat muutokset ja nopeasti vaihtuvat tavoitteet haastoivat niin johtajaa kuin työntekijöitäkin, heijastuen molempien tunnelmaa, sillä jatkuva epäselvyyksien kanssa työskentely lisäsi päämäärättömyyden tunnetta fokuksen toistuvissa vaihtumisissa. Tunne siitä, ettei voi vaikuttaa tärkeisiin asioihin, koettiin tunnelmaa heikentäväksi tekijäksi, mikä liittyy osin rakenteellisiin tekijöihin sekä historiaan sidottuihin toimintatapoihin, joiden muuttaminen vie paljon aikaa, ilman varmuutta onnistumisesta.

4.4.1 Johtajan rooli

Käsitys johtajan roolista johtajan oman tunnelman kannalta oli haastateltavilla hyvin samankaltainen. Taustalla oli myös kokemus johtajan roolin luontevuudesta tai mieluisuudesta haastateltaville. Päävastuu tunnelmasta sekä siitä, miten aktiivista ja ihmiskeskeistä roolia vuorovaikutuksessa, kohtaamisissa sekä luottamuksen rakentamisessa se edellytti, oli kaikille haastatelluille selvää. He kokivat, että johtajan roolissa heillä oli toisaalta paljon vaikutusmahdollisuuksia tunnelmaan, mutta toisaalta joihinkin rakenteellisiin, toimintakulttuuriin ja rooleihin liittyviin asioihin heillä ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa, vaikka ne vaikuttivat olennaisesti tunnelmaan. Kaikkia haastateltavia kuvaa hyvin ihmisjohtajaan liitetty ajatus, vaikka esimerkiksi alojen erityispiirteet, organisaatioiden ja työskentelytapojen suuri erilaisuus heijastui johtamisen käytäntöihin ja tapaan.

Useat haastatellut johtajat totesivat omassa johtajan roolissa kokeneisuuden ja varmaotteisuuden heijastuvan työntekijöihin, tuovan turvaa sekä selkeyttä sekä lisäävän hyvää

tunnelmaa, toisaalta jotkut tiedostivat, että tunnelman johtaminen tulee helpottumaan, kun johtamiskokemusta kertyy lisää, jolloin paineensietokyvyn ajateltiin vahvistuvan, eikä asioita koe ehkä niin henkilökohtaisesti kuin johtajuuden alkutaipaleella.

Työntekijöiden ja tunnelman kannattelua pidettiin olennaisena johtajan rooliin kuuluvana asiana haastavissa tilanteissa. Pitkittyneet ja vaikeat tilanteet heijastuivat selvästi johtajan omaan tunnelmaan vaikuttaen hyvinvointiin ja jaksamiseen eri tavoin, myös vaitiolovelvollisuuden liittyvät johtajan velvoitteet vaikuttivat työyhteisön tunnelmaan. Tämä teki tunnelman johtamisesta vaikeaa ja vaikutti luottamukseen johtajan ja työntekijöiden välillä, ainakin joksikin aikaa.

Ylipäättään haastatellut johtajat kokivat tunnelman johtamisen vaativan suurta panostusta, jos tunnelma työyhteisöön tullessa tai muutoksesta tai muusta syystä johtuen oli huono. Jotkut pohtivat, että aina tunnelmaan ei voi vaikuttaa tai se voi viedä hyvin kauan, mikäli tilanne on hyvin hankala tai organisaatiossa on ikään kuin perintönä saatu jonkinlainen sen tunnelmaa haastava kulttuuri tai toimintatavat, joihin vaikuttaminen on mahdotonta. Tärkeänä haastatellut pitivät myös oman tunnelman kannalta positiivisten asioiden huomaamista ja niiden sisältämän hyvän energian pitkittämistä. Huomionarvoista oli myös se, että monet haastateltavat kokivat, että johtajia rekrytoidessa sekä työnkuvia määriteltäessä olisi tärkeää huomioida tunnelma yhtenä vastuualueena, jolloin se heijastuisi suoraan ajankäyttöön.

Johtajan kautta työyhteisöön heijastuvat arvot nousivat esille selkeästi tunnelmaan vaikuttavana asiana, jolloin johtajan tehtävänä on jalkauttaa ne sekä ajatuksellisesti että oman toiminnan kautta organisaatioon. Tässä johtajan itsevarmuutta pidettiin tärkeänä tekijänä.

4.4.2 Jaksaminen

Johtajan jaksamisen kannalta yksi tärkeä tekijä oli asioiden jakamisen mahdollisuus mieluiten jonkun työyhteisön ulkopuolisen henkilön kanssa, sillä johtajuuteen liittyi myös yksinjäämisen tunteita. Näkökulma johtajasta yhtenä työntekijänä ja tunnelman kokijana liittyi myös tähän. Johtaja on osa työyhteisöä, mutta kokonaisvaltaisen roolinsa vuoksi usein haasteiden kanssa varsin yksin. Jossakin määrin tämän jakaminen työyhteisössä koettiin hyväksi, sillä varauksella, ettei johtajan tilanne rasita työyhteisöä ja sen tunnelmaa liikaa. Toisaalta avoimet aistittavat haasteet heijastuvat johtajan ympäristöön sanomattakin, jolloin avoimuus on parempi kuin vaikeneminen, johtajan roolista huolimatta. Myös johtajan oma tunnelma vaihtelee yksityiselämässä esiin tulleiden inhimillisten asioiden myötä, jolloin myös se heijastuu hänen jaksamiseensa.

Vaikkei se aina työntekijöiden suuntaan heijastukaan, niin johtajan toiminta-alueella on usein jonkin verran toimintaan ja tunnelmaan heijastuvia asioita, joihin hän ei voi vaikuttaa. Haastateltavilla oli monenlaisia kokemuksia johtajista ja yksi kuvasi aiempia johtajiaan

seuraavasti: ”Ne on niitä, jolla on kaikkein eniten kiire ja joista näkyy vaan hännän pää. Eikä oikeasti tiedä mitä kaikkea ne oikein tekee tai mitä niitten työnkuvaan kuuluu.”, mikä vaikutti osaltaan mielikuvaan johtajuudesta ja sen houkuttelevuudesta. Jos esimerkit johtajuudesta ovat hengeltään uuvuttavia, on luonnollista, ettei johtajuus välttämättä kiinnosta. Ylipäätensä työyhteisössä olevat kielteiset ja pitkittyvät asiat sekä tilanteet, heijastuivat kaikilla haastateltavilla heidän yksityiselämäänsä ja fyysiseen sekä psyykkiseen hyvinvointiin eri tavoin.

Jaksamisen kannalta olennaista oli vastuu, ja siksi haastatellut johtajat kokivat omasta jaksamisesta ja hyvästä tunnelatauksesta huolehtimisen hyvin tärkeäksi. He kokivat, että ilman itsestä huolehtimista ei jaksu luoda muillekaan hyviä asioita. Jaksamisen haasteet nousivat haastatteluista esille eri painotuksilla, liittyen jälleen haastateltavien tilanteeseen, rooliin, alaan ja organisaatiotyyppiin. Suuri ja usein kasvava työmäärä sekä työtahti oli haastanut ainakin ajoittain kaikkia haastateltavia, ja vaikka kiirekuluttuurista haluttiinkin eroon, sitä pidettiin toisaalta nykytyöelämään kiinteästi kuuluvana haasteellisena ilmiönä niin henkilökohtaisesti kuin johtamisessakin, vaikka omassa viestinnässä olisikin tiedostanut kiirepuheen negatiiviset vaikutukset ja oppinut sitä välttämään. Tekemisen karsiminen ja priorisointi tuntuivat haastateltavista oikealta ratkaisulta, mutta toisaalta kovenevat tavoitteet ja pienenevät resurssit tekivät yhtälöstä haastavan. Mikäli johtajalla jaksamisen rajat tulivat vastaan ja heijastuivat terveyteen ja hyvinvointiin, oli sairasloman ottaminen ollut yksi tapa saada omaa oloa ja tunnelma tasapainottumaan, mikä oli tietopohjaan peilaten (esim. Karjula 2022) rinnastettavissa uupuneisiin työntekijöihin.

Johtajan osin yksinäisestä roolista ja asemasta riippumatta, haastateltavat kokivat yhteisöllisyyden henkilökohtaisesti tärkeäksi tekijäksi omalle jaksamiselle. Eräs haastatelluista kuvasi, kuinka hienoa ja voimauttavaa on seurata sivusta muiden iloa ja mukavasti sujuvaa yhdessä tekemistä, vaikkei itse ollut millään tavalla tilanteeseen osallinen. Useampi haastateltava totesi yhteisöllisyyden voimauttavuuden vaikeiden aikojen yli menemisessä. Vaikeudet yhdistivät ja henkisellä tasolla jopa madalsivat organisaatiotasojen eroja, tehden työyhteisöstä tiiviin ryhmän, jolloin tilanteen henki oli positiivinen vakavista haasteista huolimatta. Jokaisen tekemisellä oli merkitystä, tavoite oli yhteinen ja kirkas, jolloin sitä kohti kuljettiin yhtenä rintamana.

4.4.3 Tunnetyöskentely

Johtajan jaksamisen sekä työyhteisön ja johtajan tunnelman kannalta korostui tunnetyöskentelyn suuri merkitys ja asioiden sekä omien tunteiden tiedostaminen ja hyväksyminen. Johtajan itsetuntemus koettiin asioiden tiedostamisen ja ylipäätään tunnetyöskentelyn kannalta tärkeäksi. Kokemus auttoi siinä, ettei ongelmia ottanut liian henkilökohtaisesti, vaan ne oli

mahdollista tiedostaa työhön ja omaan rooliin liittyväksi. Johtajuus ei suojellut ketään tunteilta. Eräs haastateltavista toteaa:

Tunnelma tarttuu myös itseän, hyvä ja huono. Hyvä energisoi ja huono uuvuttaa, edellyttää johtajalta paljon tietoista tunnetyöskentelyä.

Haastateltavat pitivät hyvin tärkeänä oman tunnelman kannalta sen tiedostamista, mihin voi ja mihin ei voi vaikuttaa. Myös työn ja muun elämän erottamisen edistäminen omilla teoilla oli osa tunnetyöskentelyä, jolloin vapaa-aikana keskeneräisistä ja haastavista työasioista oli ainakin osittain mahdollisuus irrottautua. Erilaiset haastavat tilanteet nostivat haastatelluissa kuormittavia tunteita ja tällaisissa hetkissä keskittyminen tilanteen ja olennaisten asioiden aistimiseen koettiin tärkeäksi, jolloin varsinaisen asian prosessoinnin tai ratkaisujen miettiminen tapahtui vasta myöhemmin.

Pienessä yrityksessä hyödyllinen tunnetyöskentelyyn liittyvä näkökulma oli tunteista ja tunnelmasta puhuminen yhdessä, jolloin luottamus ja ymmärrys lisääntyivät helpottaen myös muista haastavista asioista puhumista sekä yhteisiin haasteisiin tarttumista.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Vaikka tunnelmanäkökulman tiedostaminen ja havainnointi on ollut itselleni luontaista, laajensivat keskustelut haastateltavien kanssa sekä laajalti valikoitunut tietopohja paljon ymmärrystäni. Haastattelemani henkilöt olivat iältään noin 30-50-vuoden välillä. Osa heistä työskenteli yleishyödyllisissä ja osa kaupallisen liiketoiminnan puolella. Kaikkien haastateltavien oma johtamiskulttuuri oli hengeltään ja käytänteiltään varsin tiedostavaa, modernia ja inhimillisiä näkökulmia huomioivaa, mikä heijastui tuloksiin.

Haastateltavien organisaatiot puolestaan olivat hyvin erilaisia jo koon perusteella, eli mukana oli sekä matala- että korkeahierakisissa organisaatioissa toimivia johtajia. Tässä yhteydessä syntyi vaikutelma, että johtajat voivat olla ajatuksineen rakenteellisia asioita edellä, mikä toisaalta on luonnollista erityisesti suuremmissa yrityksissä, joissa muutokset yleisesti tapahtuvat hitaammin.

Saman tyyppinen ajatus nousi myös tietopohjan kautta eri näkökulmista katsottuna; ymmärrystä ja tietoa on paljonkin, mutta sen kaiken jalkautuminen kiinteäksi osaksi työyhteisöjen ja organisaatioiden arkea ei vielä ole kovin pitkällä. Vaikka tunnelmaa johdettiin osin hyvin tiedostetustikin, niin termin käyttö ei ollut johtamisessa tai työyhteydessä yleisesti käytetty tai tuttu.

Mikäli työn tekemisen tahti tiivistyy edelleen, työyhteisön tunnelman kannalta olennaiseksi kysymykseksi voi muodostua se, millä keinoilla voidaan turvata tämäläntyyppisten läsnäoloa, tiedostavuutta ja syvällisempää ymmärrystä sekä paneutumista edellyttävien tärkeiden tekijöiden huomiointi ja kehittäminen organisaatioissa. Tai kuuluuko tunnelmasta huolehtiminen itse operatiivista toimintaa johtavalle henkilölle vai onko vastuu jollakin muulla? Onko tunnelmajohtajan työnimike tulevaisuudessa mahdollinen? Työyhteisön tunnelman kehittämisen kannalta yhteys, luottamus ja ymmärrys ihmisiin sekä tekemiseen vaikuttavat olennaisilta asioilta, joten tällä hetkellä on vaikea kuvitella, että ihmiskeskeistä tunnelman johtamista olisi mahdollista ulkoistaa ainakaan kokonaisuutena

5.1 Työelämän ja johtamisen muuttuminen

Tämän opinnäytetyön perusteella vaikuttaa ilmeiseltä, että tämän päivän työelämässä tunnelman merkitys on hyvin suuri ja moniulotteisuudessaan ratkaiseva. Se on tärkeä työntekijöille, koko työyhteisölle ja johtajille. Hyvä tunnelma sitoo ihmiset yhteen yhteiseksi, jolloin yhteisten tavoitteiden eteen toimiminen voi olla laadukasta, tuloksellista - ja merkityksellistä. Tarjoituksenmukaisen toiminnan kannalta tärkeää on se, että ihmiset voivat hyvin ja pystyvät nauttimaan työn tekemisestä sekä sen tarjoamista sosiaalisista mahdollisuuksista.

Työelämän ainakin osittainen painottuminen itsenäisiin ja vastuullisiin asiantuntijatehtäviin voi vaikuttaa luonnollisen yhteisöllisyyden vähenemiseen, jolloin tunnelmasta, työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista huolehtimisen merkitys korostuu. Niitä ei voida ainakaan vielä siirtää työntekijän hoidettavaksi. Pehmeämmät arvot jatkavat jalkautumistaan työelämään, osasyynä on johtamis- ja toimintakulttuurien sekä työtapojen muuttuminen, mutta oma osuutensa on jatkuvasti julkiseen keskusteluun päätyvällä uupumuksella, jonka vaikutukset ovat yhteiskunnallisestikin suuret. Organisaatiot inhimillistyvät ja näin tapahtuu myös tämän opinnäytetyön perusteella johtajuudelle. Myös Karjula (2022, 163-164) korostaa aitojen kohtaamisen, välittämisen kulttuurin ja hyvinvoivien esihenkilöiden tärkeyttä hyvinvoivan työyhteisön ja työntekijöiden kannalta.

Johdon strategi Tanner (2022) kertoo automaation ja tekoälyn aikaansaamasta johtamiskulttuurin muuttumisesta, jolloin johtamisen painopiste siirtyy tuotannosta ihmisiin, vuorovaikutukseen ja yhä laajenevaan vastuullisuuskäsitykseen, jolloin se ulottuu ympäristövastuun lisäksi organisaation rakenteisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Vastuullisuuteen kuuluu, että työntekemisen tavoissa on huomioitava aiempaa herkemmin myös ihmisten voimavarat ja tarpeet.

Tämän opinnäytetyön perusteella vaikuttaa siltä, että jo tällä hetkellä, mutta ennen kaikkea tulevaisuudessa ihmisjohtamisen ja yhteisöllisen toiminnan taidot ovat organisaatioille yksi olennainen menestymisen, onnistumisen ja hyvinvoinnin tekijä. Ihminen ja asiantuntijakin tarvitsee toista ihmistä peiliksi, tueksi, sparraajaksi, ihmettelijäksi ja kanssakulkijaksi. Yli-päättään uuden luominen ja ongelman ratkaisu sisältää usein monia epäilyn, pohtimisen,

ihmettelyn ja kysymisen vaiheita, joita tekoälyn valmiit suuresta datamassasta poimimat vastaukset eivät kaiketi voi korvata.

Toinen olennainen näkökulma on työn merkityksen muutos elämän kokonaisuudessa. Aiemmin työn tekeminen tai koulutus oli paitsi pärjäämisen, mutta myös oman identiteetin ja ammatitylpeyden kautta tärkeää. Enenemässä määrin vaikuttaa siltä, että nuoremmat sukupolvet näkevät itsensä paljon ammatillisuutta laajemmin, jolloin itsensä toteuttaminen voi tapahtua muuallakin kuin töissä. Kymmeniä vuosia kestäviä työsuhteita ei haluta, eikä niitä välttämättä edes ole tarjolla. Opiskelukin voi tapahtua harrastuksen, kiinnostuksen tai kokeilun kautta, perinteisen oppilaitosmallin sijaan. Työntekijät eivät enää halua olla välikappaleita organisaation mahdollisimman suuren voiton tavoittelussa, vaan kokea yhteyttä ja merkityksellisyyttä. Pelkkä raha ei enää useinkaan riitä työn merkityksen lähteeksi tai motivoivaksi palkkioksi. Odotukset työtä kohtaan ovat muuttuneet ja laajentuneet.

Hougaardin, Kalajon & Ojan (2018, 169-175) näkemys on samankaltainen, sillä he toteavat, että merkityksellisyyttä, onnellisuutta tai sitoutuneisuutta on vaikea tavoittaa, jos työntekijä koetaan hyödykkeenä, sillä työntekijät haluavat kokea olevansa aidosti tärkeitä itse tekemiselle sekä ihmisinä. Ihmisten neurologisten tarpeiden kautta yhteenkuuluvuus ja arvostus lisäävät työntekijöiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä. Myös selkeä, ymmärrettävä ja kiinnostava strategia on työntekijöille tärkeä.

Maailmassa tapahtuvat suuret muutokset kuten teknologinen kehitys ja ilmastonmuutos vaikuttavat tapaan elää ja työskennellä, jolloin organisaatioiden on pärjätäkseen oltava koko ajan hereillä monenlaisten todellisuuksien suhteen tulevaa ennakoiden. Kun suuret ikäluokat poistuvat pian työmarkkinoilta, on organisaatioiden oltava valmiina vastaamaan nuoremman sukupolven ajatukseen työn tekemisestä ja sen roolista elämässä. Tähän tarvitaan tuoretta, ihmisläheisempää johtamis- ja työskentelykulttuuria sekä osaamista, jolloin voidaan päästä siihen, että työelämä joustaa ihmisen tilanteen ja toiveiden mukaan, eikä vain päinvastoin, kun työtä ei enää haluta, eikä myöskään ehkä voida tehdä hinnalla millä hyvänsä. Merkit viittaavat siihen, että hyvinvoivat ja hyvätunnelmaiset sekä arvopohjaltaan kiinnostavat organisaatiot ja työyhteisöt ovat niitä, jotka pärjäävät ja joilla riittää energiaa elää muutoksessa mukana uutta synnyttäen.

Alahuhta (2018, V) on korostanut tietoisuuden, ymmärrettävän suunnan, tekemisen selkeyden, aidosti aistittavissa olevan läsnäolon, pyyteettömyyden, myötätuntoisuuden sekä ihmisläheisen kulttuurin tärkeyttä johtajana onnistumisessa. Myöskään yksikään haastattelemistani johtajista ei nähnyt autoritääristä johtamista itselleen mahdolliseksi, vaan kaikilla ihminen oli johtamisen keskiössä ja siksi työyhteisön tunnelmaan panostaminen koettiin tärkeäksi, vaikka organisaation rakenteet, perinteet ja toimintatavat eivät kaikissa tapauksissa sitä ainakaan vielä parhaalla mahdollisella tavalla tukeneet.

5.2 Tarpeita ihmisyyttä paremmin huomioivan johtamisen taustalla

Työelämä 2020 -tutkimushankkeen julkaisun (Työ- ja elinkeinoministeriö TEM 2018, 14-17) mukaan suomalaisessa johtamisessa vahvuuksia olivat asiaosaaminen ja prosessien ymmärrys, yhteinen arvopohja ja maanläheisyys. Heikkouksiksi muodostuivat ihmisten, vuorovaikutuksen ja ihmisyyden huomioimisen jääminen johtamisessa takaa-alalle, kun päähuomio on prosesseissa ja taloudessa.

Edellä mainittu kuvastaa hyvin tämän opinnäytetyön tietopohjan ja tulosten kautta saatua ymmärrystä sekä osin myös omia kokemuksiani. Jollakin tavalla ainakin joissakin organisaatioissa perinteiset rakenteet ja toimintatavat ovat kuin ei toivottu perintö, joka hidastaa työelämän muuttumista ihmisläheiseksi ja inhimillisemmäksi sekä parempi tunnelmaiseksi, vaikka arvoissa kyseiset asiat olisivatkin. Arvot tarvitsevat kuitenkin rinnalleen selkeitä, konkreettisia ja näkyviä tekoja tullakseen työyhteisöissä todeksi. Vaikuttaa siltä, että työn arjessa ihmisten tasolla operoivat johtajat vaikuttavat olevan muutokseen valmiimpia kuin organisaatioiden ylin johto, siitä huolimatta, että inhimillisemmät näkökulmat ovat kaikkien tiedossa ja tärkeäksi koettuja jo pelkästään mediassa tapahtuvan julkisen keskustelun kautta. Tiedostaminen on kuitenkin tärkeä vaihe, ilman sitä asiat eivät voi muuttua tarvittavaan suuntaan.

Opinnäytetyön tuloksista heijastui se, kuinka helposti ihmisille merkitykselliset ja työn tekemistä sekä viihtyvyyttä tai kaivattua yhteisöllisyyttä lisäävät varsin pienetkin asiat jäivät takaa-alalle ja mahdollisesti myöhemmin toteutettaviksi, vaikka johdolla olisi siihen paljonkin tahtoa. Syitä näiden tärkeiden asioiden toteutumattomuuteen olivat yleensä aikatauluhaasteet ja kiire.

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 169) pitävät kulttuurista muutosta tärkeänä ihmiskeskeisempiä organisaatioita tavoitellessa. Asian tärkeyden sisäistänyt ja omalla esimerkillään muutosta osoittava johtoryhmä on muutoksessa tärkeä tekojen tasolle asioita ohjaava taho. Muutos edellyttää vilpittömää tahtoa rehtiin toimintatapojen- ja periaatteiden arviointiin sekä niiden muuttamiseen tuoreiden arvojen mukaisiksi. Myös tulevaisuustutkija Wilenius (2015, 150) toteaa, että hyvää työsuoritusta voi odottaa työntekijöiltä vasta sitten kun on huomioitu hänen mahdollisuutensa hänelle tärkeisiin asioihin myös yksityiselämässä.

Johtajalle vuorovaikutustaidot, ihmisten ja erilaisuuden ymmärtäminen ovat tunnelmaa parantavia tekijöitä, mutta ne ovat arvokkaita taitoja myös esimerkiksi globalisaation sekä lisääntyneiden yhteiskehittämissuunnitelmien myötä. Kuten Salonen (2020, 32) toteaa, oman työn tai tiimin näkökulmasta tarkastelu tai oman työvoiman kautta toimiminen ei enää tulevaisuudessa riitä, vaan on otettava askelia kohti uudenlaisia yhteistyömahdollisuuksia ja katsottava asioita laajemmin.

5.3 Näkökulmia johtajan tunnelmaan ja inhimillisyyteen

Uutena pääteemakokonaisuutena aineistosta nousi Johtajan tunnelma alateemoineen. Vaikka kollektiivisuus ja konnektiivisuus olivat mukana jo Rantasen (2018, 40-45) tunnelman kuvauksessa ja sen kautta ymmärrettäviä, avasi johtajan oma tunnelma ja sen yhdistyminen yleiseen työyhteisön tunnelmaan kuitenkin ehkä sellaisen näkökulman, josta on ymmärrykseni mukaan puhuttu vähemmän. Ehkä taustalla on alitajuinen ja toisaalta osin johtajienkin työssään ylläpitämä mielikuva, jossa johtaja on vahva, vakaa ja kestävä tilanteessa kuin tilanteessa, mikä tietysti on osittain johtajan tehtäväkin, luoda turvaa ja selkeyttä, uskoa tulevaan.

Tunnelman vaikuttavuuden ja heijastuvuuden kautta, johtaja ja työntekijä ovat sisäisesti kokijoina tasaveroisia ja samankaltaisia. Johtajan roolissa tunnelma pysyy usein hänen itsensä tiedossa, vaikka se voi sanattomasti työyhteisöön heijastuakin ja näin ollen olla aistittavissa. Johtaja joutuu kuitenkin käsittelemään haastavia asioita ja niihin liittyvää henkilökohtaista tai yleistä tunnelmataakkaa usein jonkun lähityöyhteisön ulkopuolisen henkilön kanssa. Työntekijöiden tunnelma on enemmän ulospäin heijastuva ja avoimemmin sanoitettu kuin johtajalla, jonka vastuulla tunnelma ja sen kehittäminen on.

Tämä johtajuuden näkökulma nousi aineistosta esille heijastaen osaltaan voimavaraistavuuden ajatuksen tärkeyttä koko organisaatiossa, työntekijästä johtajaan. Kokonaisvaltainen johtajan tehtävä on useimmille johtajille mieluinen ja motivoiva vastuusta sekä haastavuudesta huolimatta. Koska johtajan tehtävän kokonaisvaltaisuus on usein varsin ratkaiseva toiminnan ohjaamisessa, taloudessa ja henkilöstöasioista huolehtimisessa, on myös johtajan hyvinvoinnista huolehtiminen tärkeää, sillä samalla pidetään samalla huolta koko työyhteisöstä. Organisaation sosiaalisen vastuullisuuden tuleekin olla tasaveroista sen kaikilla tasoilla.

Johtajan laajemman inhimillisyyden näkyminen ainakin jollakin tasolla työyhteisössä edellyttää totuudellista, luottamuksellista, tiedostavaa ja ymmärtäväistä yleistä ilmapiiiriä ja ehkä jonkinlaisten henkisten valtarakenteiden ohenemista. Tulevaisuudessa olisi hyvin kiinnostavaa saada tutkimuksellista tietoa tältä alueelta.

Brené Brown (2019, 23-36) on avannut johtajan ihmisyyteen liittyviä näkökulmia kirjassaan *Rohkaiseva johtaja*. Brown (mts.) toteaa, että rohkeaan johtajuuteen sisältyy inhimillinen, työelämässä harvemmin esiintyvä totuus, jonka mukaan pelko ja rohkeus voivat olla läsnä samassa ihmisessä, ne eivät sulje toisiaan pois. Johtajan on tärkeä pystyä kohtaamaan niin oma kuin muidenkin haavoittuvaisuus. Sen lisäksi johtajan tulee suhtautua muihin reilusti ja kiinnostuneesti sekä pysytellä sitkeästi tunnistettujen ongelmien sekä ratkaisujen äärellä, niitä pakenematta. Brownin (mts.) mukaan on tärkeää, että johtaja pystyy olemaan läsnä ja kuuntelemaan muita yhtä intensiivisesti kuin hän toivoo itseään kuunneltavan. Johtajan terve tietoisuus itsestä ja itsensä rakastaminen määrittävät pitkälti hänen johtamistapaansa. Brown (mts.) korostaa, että koska herkkyys on rohkeutta ja rohkeus tarttuu, tarkoittaa se käytännön

tasolla sitä, että johtajan rohkeuden kehittyessä, hän luo kulttuuria, jossa rohkea työskentelytapa, vaikeat keskustelut sekä täydellä sydämellä oleminen ovat tärkeitä lähtökohtia yhteisessä työskentelyssä. Tällöin suojapanssareita ei tarvita, eikä niiden tai pakoteiden käyttämisestä palkita.

5.4 Näkökulmia ihmisten ja tunnelman johtamiseen

Vaikka johtaja tehtävänsä ryhtyessään ymmärtää roolinsa ihmisistä ja työstä vastaavana, vaikuttaa siltä, että aika harva etukäteen ymmärtää kuinka laaja-alaista osaamista tehtävä ihmisten ja tunnelman johtamisen kannalta edellyttää, sillä ihmiskeskeiseen johtamiseen ei vielä ole yleisiä syvälle juurtuneita perinteitä, kulttuuria tai osaamista. Prosessien ja talouden johtamisen taidot eivät anna työkaluja ihmisten kanssa toimimiseen. Ihmisten johtaminen edellyttää ymmärrystä esimerkiksi itsetuntemuksen, tunneälyn, ihmiskeskeisyyden, dialogisuuden, psykologisen turvallisuuden, tietoisuustaitojen, voimavaraistavan työskentelyn ja empatian merkityksestä. Ihmisiä johtaessa kohtaa väistämättä monenlaisia inhimillisiä tilanteita, jolloin edellä mainituista taidoista on paljon hyötyä.

Johtajan työhön on ilmestynyt uusi monimuotoisempi ja inhimillisempi ihmisiin liittyvä ulottuvuus, joka ei liity teknisemmin järjestettävään henkilöstöhallintoon, työturvallisuuteen tai työläinsäädäntöön. Tämä ulottuvuus ei juuri nouse esille johtajia rekrytoitaessa, toimintaa suunniteltaessa tai strategioita tehdessä. Tämä on muutos, jonka edistämisen kannalta tärkeässä roolissa johtajat ovat asian tiedostavuuden lisääjinä, merkityksellisyyden osoittajina sekä käytäntöön panijoina sen jälkeen, kun ylinkin johto on sitoutunut tällaiseen arvopohjaiseen muutokseen sekä sen edellyttämiin tekoihin.

Tuominenkin (2020, 15) näkee, että tunteiden johtamisen taidot ovat merkittävä organisaatioiden kilpailukykyyn vaikuttava tekijä tulevaisuudessa, vaikka edistymistä niissä ei ole mahdollista mitata perinteisin tavoin. Ihmisten ymmärtäminen tarkoittaa käytännössä johtajan kannalta myös hänen itsensä ja oman ihmisyytensä laajempaa ymmärtämistä, mikä harvoin tapahtuu kiireen keskellä, vaan edellyttää pysähtymistä, läsnäoloa ja itsetutkiskelua. Uudeltaisesta näkökulmasta johtajaan inhimillisenä ja tuntevana ihmisenä kertoi myös Micos (2023) Helsingin Sanomissa.

Voimavaraistavuuden näkökulmasta työn merkityksellisyys on tunnelman kannalta olennainen. Monissa organisaatioissa asiantuntijatehtävissä olevilla työntekijöillä on oma osansa usein hyvinkin itsenäisesti hoidettavana ja tunnelman kannalta tärkeäksi koettu yhteys muihin jää helposti asiakeskeiseksi ja pintapuoliseksi, eikä kokonaisuus tai oma rooli siinä hahmotu kovin selkeästi. Jos oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta tuntuu vähäiseltä, heijastuu se herkästi työntekijän tunnelmaan ja motivaatioon. Tunnelmaa johdettaessa on tärkeää nostaa säännöllisesti esille jokaisen työpanoksen roolia kokonaisuudessa ja suhteessa tavoitteisiin. Se että työntekijöiden roolit näkyvät organisaatiokaaviossa ei vielä tue työntekijän tai

työyhteisön tunnelmaa. Johtajalle olennaista työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusten kannalta on myös tiedostaa minkälaiset asiat ja minkälainen tekeminen on työntekijän mielestä arvokasta ja pyrkiä tuomaan työn osaksi jotakin siihen liittyvää. Tekemisen tuottama arvokkuuden tunne tukee merkityksellisyyttä.

Vuorovaikutuksen osalta jäin pohtimaan johtamisen näkökulmasta sitä, mitkä ovat niitä hetkiä, jolloin tunnelmasta ja siihen liittyvistä asioista työntekijän kanssa keskustellaan. Kun johtajienkin mukaan vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja jatkuvaa, niin kuitenkin syntyi kuva, että keskustelu painottui pääosin kriisitilanteisiin ja kehityskeskusteluun, jolloin kyse on helposti tietyn asian tai velvollisuuden hoitamisesta sen sijaan, että keskustelu tapahtuisi tunteiltaan neutraalissa hetkessä, jolloin arkisemmatkin ilot ja haasteet voisivat tulla vapaamuotoisesti esille. Tiivistähtisessä työelämässä lukuisat akuutit asiat ohittavat helposti tämän tyyppiset, molemmille osapuolille tärkeät kohtaamiseen, vuorovaikutukseen, luottamukseen ja tunnelmaan liittyvät. Mistä työntekijä tietää, että johtajaa aidosti kiinnostaa hänen asiansa, tahtotilansa ja kokemuksensa tai työpanoksensa, jos yhteistä läsnäoloon pohjautuvaa aikaa säännöllisille kohtaamisille ei ole tai löydy?

Rantanen (2018, 2022) sekä haastateltavat korostavat tunnelman syntyvän pitkälti ihmisten välillä tapahtuvista asioista, vuorovaikutuksen tavoista ja tasaveroisuuden kokemisesta. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että ainakin teoriassa ihmisten välillä tapahtuviin asioihin on mahdollista vaikuttaa nopeammin ja helpommin kuin tunnelmaa haastaviin rakenteellisiin ja syvälle toimintakulttuuriin tai organisaation historiaan ja perustekemiseen ulottuviin asioihin. Rakenteellisten ja toimintakulttuuriin liittyvät asiat eivät välttämättä ole keskitason johtajan ulottuvissa tai vaikutuspiirissä, jolloin niihin vaikuttaminen edellyttää korkeimman johdon ymmärrystä ja muutostahtoa. Kuten Tanner (2022) artikkelissaan kuvailee, vaikka ajattelu olisi jo muuttunut, niin rakenteellisten asioiden muuttaminen vie aikaa. Tämän muutoksen edistämässä ja ylimmän johdon tietoon saattamisessa keskijohdolla on käytännöt ja ihmiset tuntevana tärkeä tehtävä.

5.5 Kehittämisehdotus tunnelman johtamiseen

Tähän osioon on koottu viisi työyhteisön tunnelman kehittämisen kannalta olennaista osa-aluetta, joiden kautta on mahdollista päästä alkuun tai eteenpäin työyhteisön johtamisessa. Pienetkin tunnelmaa edistävät teot voivat olla hyvin merkityksellisiä.

On hyvä tiedostaa, että johtajan kehittyminen alla olevilla ja muillakin aiemmin esitellyillä tunnelmaan liittyvillä osa-alueilla on mahdollista ja tunnelman kannalta hyödyllistä. Kiinnostus ihmisiin ja kokemuksiin sekä uteliaisuus asioiden tarkasteluun uusien, itselle ehkä vieraampien näkökulmien kautta, on hyvä alku. Todennäköisesti monet osa-alueet sekä vaikuttamisen mahdollisuudet ovat monille johtajille myös tuttuja, ainakin tiedostamisen tasolla. Tunnelman kehittämisessä ratkaisevia ovat lopulta parempaan lopputulokseen tähtäävät teot.

Osa johtajan teoista voi aluksi olla työntekijöille näkymättömiä ja taustalla tapahtuvia, osa taas suoraan työntekijöihin sekä työn tekemiseen heijastuvia. Olennaista on ymmärtää työyhteisön tunnelman orgaaninen, tilanteen ja ihmisten mukana muuttuva, luonne, siksi myös tunnelman johtamisen ja huomioinnin tulisi olla jatkuvaa.

Aluksi tärkeää on pysähtyä asioiden äärelle ja tiedostaa kehittämistä kaipaava tunnelmaan liittyvä osa-alue, todeta omassa työyhteisössä vallitseva tilanne tai tarve muutokselle ja sen jälkeen siirtyä tekojen tasolle, asia ja askel kerrallaan.



Kuvio 9: Kehittämisehdotuksen tunnelman edistämisen prosessi

Kehittämisehdotukseen yleisyyden sekä ymmärrettävyyden kautta valikoituneiden osa-alueiden tarkastelussa mahdollisimman rehellinen ja neutraali suhtautuminen omaa toimintaa sekä työyhteisön tilannetta kohtaan on tulevaa muutosta edistävä tekijä.

5.5.1 Aikaa ja huomiota ihmisille sekä johtajalle

Asioita johdetaan ihmisten kautta, joten myös johtajan omaa ajankäyttöä kannattaa tarkastella siihen peilaten. Säännöllisten tapaamisten ja kiireettömien kohtaamisten kautta on mahdollista päästä perille työntekijän henkilökohtaisesta sekä yleisestä tunnelmasta ja näin ollen mahdollista vaikuttaa molempiin. Sama koskee johtajan omaan itseen käyttämää aikaa, joka heijastuu niin johtamiseen, työn tekemiseen kuin työntekijöihinkin. Johtajan tunnelmasta puhumattakaan.

Kysymyksiä tarkastelun tueksi:

- Kuinka paljon johtajalla on aikaa (%) on työntekijöiden läsnä olevalle kohtaamisille suhteessa muihin ajallisiin panostuksen kohteisiin?
- Jos em. kohtaamisille on liian vähän aikaa, miten työntekijät voivat kokea itsensä tai työpanoksensa merkitykselliseksi tavoitteiden kannalta tai miten luottamusta voidaan silloin rakentaa?
- Jos johtajalla ei ole itselleen eikä muille aikaa, minkälaiseksi hän kokee ihmisjohtajuutensa ja miten se heijastuu työyhteisöön sekä johtajan omaan tunnelmaan?

- Onko johtajalla ollut mahdollisuuksia ja ymmärrystä itseen tutustumiseen sekä oman johtajuuden (vahvuudet, heikkoudet, johtamistyyli) tarkasteluun?
- Onko johtajalla mahdollista saada jostakin tukea edellä mainittuun?
- Onko rakenteissa ja toimintatavoissa asioita, jotka haastavat johtajan ajankäyttöä ja ihmiskeskeisyyttä? Onko niille mahdollista tehdä jotakin?

Kohtaaminen, kuuntelu ja kuuleminen ovat tärkeä yhteisen sekä tilanteen ymmärryksen lähtökohta, oli kyseessä työntekijä tai johtaja itse. Vuorovaikutuksen kautta johtajalla on mahdollisuus tutustua niin työntekijöihin kuin itseensäkin. Läsnäolon ja tietoisien olemisen kautta on mahdollista ohittaa tulkinnat ja kohdata asiat sekä ihmiset sellaisina kuin ne ovat. Ajan antaminen toiselle synnyttää luottamusta sekä mahdollistaa olennaisten asioiden hahmottamista sekä niihin syventymistä.

5.5.2 Johtajan esimerkki

Johtajan oma toiminta on työntekijöille tärkeä osoitus sekä esimerkki arvojen ja toiminnassa sekä strategiassa tärkeäksi määriteltyjen asioiden käytäntöön jalkautumisesta. Johtajan esimerkki on parhaimmillaan yksi osoitus johdonmukaisuudesta, rajojen asettamisesta sekä ihmiskeskeisyydestä.

Kysymyksiä tarkastelun tueksi:

- Minkälaisia työntekijöiden tärkeiksi kokemia arvoja työyhteisössä on määritelty ja kirjattu esimerkiksi strategiaan?
- Miten edellä mainitut toteutuvat käytännössä?
- Millä tavalla työntekijöiden merkitykselliseksi kokemat työyhteisön arvot sekä erilaiset toiminnassa ja strategiassa tärkeäksi määritellyt asiat näkyvät johtajan toiminnassa, kuten esim. ajankäytössä, työn ja yksityiselämän yhdistämisessä sekä omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa ja johtamistyössä?
- Onko arvojen ja tärkeäksi määriteltyjen asioiden pohjalta sovittu pelisääntöjä, joiden mukaan toimitaan, johtaja mukaan lukien? Olisiko se mahdollista?

Luonteva tapa aloittaa on johtajan oman toiminnan tarkastelu ja peilaaminen toiminnassa tärkeisiin arvoihin sekä tärkeäksi määriteltyihin toimintatapoihin ja asioihin. Vaikka kaikki ei olisi vielä linjassa, johtajakin voi avoimesti todeta omakohtaisen tilanteen tai epäkohdan sekä sen, että nyt näihin asioihin tulee myös hänen osaltaan muutos. Monet vaikeasti arkeen jalkautettavat asiat ovat yhteisiä kaikille ihmisille tehtävänimikkeestä riippumatta. Tässäkin johtajan esimerkki on muutokseen ohjaava tekijä.

5.5.3 Rakenteelliset ja toimintatapoihin liittyvät haasteet

Vaikka maailma ja työn tekemisen tavat muuttuvat, varsin usein organisaatioissa on perintönä saatuja rakenteita, toimintatapoja ja ajan saatossa muodostuneita itsestäänselvyyksiä, joiden äärelle pysähtyminen tai kyseenalaistaminen saattaa unohtua, vaikka ne haastaisivat toistuvasti tekemistä, työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia tai tunnelmaa. Joskus kyse voi olla tuttujen rakenteellisten asioiden ja toimintatapojen muutoksen tarpeesta.

Kysymyksiä tarkastelun tueksi:

- Minkälaiset rakenteelliset tai toimintatapoihin liittyvät asiat nousevat toistuvasti tekemistä haastavina asioina esille?
- Onko kyseisiin asioihin kysytty työntekijöiden ratkaisuehdotuksia ja mietitty niiden ratkaisemista yhdessä?
- Onko jotakin, mikä estää vaikuttamasta näihin rakenteellisiin ja toimintatapoihin?
- Voiko vaikuttamisen mahdollisuuksia lähestyä uutta kautta tai jonkun tuoreen, huolella perustellun näkökulman kautta?

Rehellinen ja uutta ajattelua salliva yhteinen rakenteellisiin ja toimintatapoihin asioihin liittyvä pohdinta ratkaisuehdotuksineen voi olla hyvin avartava, asioita käytännön tasolla edistävää ja tunnelman kannalta hyödyllinen. Olennaista on se, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus tuoda näkemyksensä ja kokemuksensa esille, myös uusien työntekijöiden tuoreet ajatukset ja kysymykset kannattaa ottaa huomioon, vaikka kokemukset kyseisessä organisaatiossa toimimisesta olisivatkin vielä niukat.

5.5.4 Hiertävien asioiden käsittely

Useimmissa työyhteisöissä on kohdattu haastavia asioita, jotka ovat jääneet hiertämään sekä aiheuttavat näin ollen toistuvaa menneisyyteen palautuvaa keskustelua ja yleistä tyytymättömyyttä. Samat vanhat haasteet ovat ikään kuin osa tätä päivää noustessaan aika ajoin eri yhteyksissä uudestaan pintaan ja puheenaiheiksi. Joskus ne voivat jopa siirtyä negatiivisena perintöintä uusille työntekijöille vaikuttaen näin osaltaan työyhteisön tunnelmaan.

Kysymyksiä tarkastelun tueksi:

- Minkälaiset asiat nousevat toistuvasti esille ja aiheuttavat purnausta ja tyytymättömyyttä?
- Minkälaisilla tavoilla asiat heijastuvat nykyhetkeen ja mihin kaikkeen ne vaikuttavat tämän hetken toiminnassa vai vaikuttavatko?
- Mitä asioille on tehty aiemmin?

- Keneen kaikkiin hiertävät asiat liittyvät, ketä kaikkia tulisi ottaa asioiden käsittelyyn mukaan vai koskeeko se koko työyhteisöä?

Vanhojen hiertävien asioiden sekä vaikeuksien kohtaaminen ja läpi käyminen avoimesti, rakentavasti ja jämäkästi läpi niitä ohittamatta tai pakenematta on hyödyllistä, jolloin ne tulevat lopulta käsitellyksi. Kun asiat on selvitetty ja tarvittaessa sovittu, varmistetaan, ettei niihin palaamiseen ole enää tarvetta ja yhteisellä päätöksellä sitoudutaan siihen, että näin myös käytännössä tapahtuu.

5.5.5 Läpinäkyvyys ja reiluus

Läpinäkyvyys on luottamusta, tasaveroisuutta ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä synnyttävä johtamis-, toiminta- ja vuorovaikutustapa, johon kannattaa panostaa. Olennaista läpinäkyvydessä on johdonmukainen, tasapuolinen ja avoin tiedon saaminen työyhteisön kaikilla tasoilla. Läpinäkyvyys liittyy myös johdon määrittelemiin yhdenmukaisiin työyhteisön toiminta- ja menettelytapoihin, pelisääntöihin ja prosesseihin, jolloin ne ovat yhteisiä ja kaikkien tiedossa. Läpinäkyvyys ehkäisee kuppikuntien syntymistä, sooloilua ja eriarvoisuuden kokemuksia. Läpinäkyvyyden toteuttaminen on yhteinen asia ja usein se tarjoaa kaikille mahdollisuuksia ottaa kantaa yhteisiin asioihin.

Kysymyksiä tarkastelun tueksi:

- Minkälaisia käytäntöjä työyhteisössä on tiedon kululle läpinäkyvyyden, avoimuuden ja tasaveroisuuden näkökulmasta?
- Nouseeko työyhteisössä toistuvasti esille jotakin epäselviksi jääviä tai epäreiluiksi koettuja asioita, toimintatapoja, pelisääntöjä tai linjauksia?
- Missä (tiedonkulun paikka tai alusta) erityyppiset yhteiset asiat sijaitsevat tai niistä informoidaan? Toteutuuko sijainnissa tasaveroisuus?
- Säilyvätkö yhteiset tärkeät tiedot johdonmukaisesti eli ovatko ne helposti tavoitettavia?
- Haastavatko työtehtävien erilaisuus tai työskentelyn tavat läpinäkyvyyttä?
- Onko tarvittava tieto omasta ja muiden työstä tai ajankohtaisista projekteista kaikkien ulottuvissa?

Erityyppiset ja erikokoiset organisaatiot ovat hyvin erilaisessa asemassa läpinäkyvyyden suhteen. Koska epätasaisesti jakautuva tieto lisää eriarvoisuutta, on tärkeä pohtia oman työyhteisön kannalta toimivia käytäntöjä, jolloin olennainen tieto on mahdollisimman helposti kaikkien tavoitettavissa. Suurissa organisaatioissa läpinäkyvyyttä toteutetaan intranetin sekä erilaisten verkkopohjaisten vuorovaikutukseen tarkoitettujen kanavien kautta. Pienemmissä organisaatioissa tällaisia alustoja ja kanavia ei välttämättä ole, mutta esimerkiksi eriaiheet tiimien ja työyhteisöjen yhteiset WhatsApp- ja Slack-sovellukset ovat yleisesti käytettyjä.

Olennaista läpinäkyvyyden kannalta on järjestelmällisyys, selkeys, vastuu ja yleisessä tiedossa olevat sijainnit.

6 Eettisyys ja luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu suunnitelmallisesti ja tarkkuutta noudattaen, hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden sekä suositusten mukaisesti, ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä koskevia eettisiä periaatteita noudattaen (ARENE 2019). Hyvän tieteellisen käytännön periaatteet pitävät sisällään luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon sekä menettelytavat, joiden kautta voidaan huolehtia hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta tieteellisen toiminnan alusta loppuun (TENK 2023, 11). Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön prosessiin kuului tutkijan oman huolellisen työskentelyn lisäksi säännöllinen läpikäynti opinnäytetyön ohjaajan kanssa eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi. Sarajärven ja Tuomen (2018, 149-150) mukaan laadukas ja hyvä tutkimus edellyttää vahvaa eettistä sitoutumista tutkimuksen alusta sen julkaisuun asti.

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan varmistaa eri tavoin, Hirsjärvi ja Hurme (2020, 184-185) nostavat esille esimerkiksi hyvän haastattelurungon tekemisen, haastattelupäiväkirjan pitämisen sekä litteroinnin aikatauluttamisen mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Tämä toimintatapa kuvaa hyvin myös tämän opinnäytetyön aineiston keruuta. Haastattelun teemat oli suunniteltu etukäteen, kuitenkin siten, että ennakoimattomiin lisäkysymyksiin oli varauduttu. Tutkijan omat, varsinaisen aineiston ulkopuoliset huomiot kirjattiin ylös haastattelukohtaisesti ja niihin peilattiin aineistoa analysoitaessa. Litterointi suoritettiin mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen. Hirsjärvi ja Hurme (mts.) toteavat opinnäytetyön laadukkuuden olevan myös sen luotettavuuden edellytys. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät Sarajärven ja Tuomen (2018, 158) mukaan kiinteästi näkökulmat totuudellisuudesta sekä objektiivisuudesta. Tässäkin opinnäytetyössä oli sekä vapaamuotoisesti edenneissä dialogisissa haastatteluissa että analysointivaiheessa huolehdittava tutkijan tutkimuksellisesta suhtautumisesta aiheeseen sekä siitä etteivät hänen omat ennakkokäsitykset heijastuneet haastatteluviin tai analysointiin.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan haastateltavat tavoitettiin tutkijan verkostojen kautta. Haastateltavat osallistuivat opinnäytetyöhön vapaaehtoisesti yksityishenkilöinä. Luotamuksellisuus oli tärkeä tekijä opinnäytetyöhön suostumisessa, koska opinnäytetyöhön osallistuvat jakoivat työyhteisöihinsä sijoittuvia kokemuksiaan, tästä syystä haastateltavien taustatietoja tai työorganisaatioihin liittyviä yksityiskohtia ei tämän opinnäytetyön yhteydessä nostettu esille. Osallistujat kertoivat avoimesti ajatuksistaan ja kokemuksistaan ja haastatteleluaineistoa kertyi runsaasti, joten tältä osin luottamuksen voi ajatella toteutuneen hyvin. Osallistujiin ja heidän työyhteisöihinsä liittyvät tiedot käsiteltiin siten, ettei henkilöitä tai

organisaatioita voinut tunnistaa analysoitavasta aineistosta. Kuula ja Tiitinen (2010, 452) kuvaavat anonymisointia tunnistetietojen poistamisena tai karkeistamisena haastattelujen litteroinneista. Tunnistetiedot voidaan poistaa joko kokonaan tai osittain. Tässä opinnäytetyössä tunnistetiedot eivät olleet tutkimuksellisuuden kannalta olennaisia, joten kaikki poistettiin litteroinnin yhteydessä. Tässä opinnäytetyössä ei tarvittu eettistä ennakoarviointia ennen varsinaista aineiston keruuta, sillä opinnäytetyöhön osallistumisesta ei nähty koituvan terveyteen tai turvallisuuteen liittyvää haittaa osallistujille (TENK 2023, 13).

Kaikilta opinnäytetyön osallistujilta pyydettiin henkilökohtaisesti sanallisesti tai sähköpostitse suostumus opinnäytetyöhön osallistumiseen (TENK 2019, 8). Jokaiselle opinnäytetyöhön osallistujalle kerrottiin etukäteen tutkimuksellisen opinnäytetyön aihe, tavoite, tarkoitus tekemisen luonne sekä lisäksi haastatteluaineiston anonymisoinnista ja luottamuksellisuudesta, heille lähetettiin sähköpostitse myös Laurean tietosuojaseloste (Liite 1).

Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä syntynyt materiaali on käsitelty, tallennettu ja säilytetty EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (679/2016) vaatimusten mukaisesti. Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin verkkovälitteisesti Teams-sovelluksen kautta, jonka avulla tehtiin myös aineiston alustava litterointi. Teamsin tallenteet ja litteroinnit poistettiin manuaalisesti tehdyn editoivan litteroinnin jälkeen, jolloin varsinaisessa tutkimusaineistossa ei ollut lainkaan yksityishenkilöihin tai organisaatioihin liittyviä tietoja. Loput opinnäytetyöhön liittyvät tiedot ja aineistot tuhoetaan välittömästi opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Tämän opinnäytetyön laajan tietoperustan taustalla olevien tutkijoiden sekä muiden tiedon tuottajien työtä, tutkimuksia sekä kirjallisia ja muita tuotoksia on kunnioitettu asianmukaisen viittausten kautta (TENK 2023, 14).

Lähteet

Painetut

Aaltola, E. & Keto, S. 2017. Empatia. Myötäelämisen tiede. Helsinki: Into Kustannus.

Ahlvik, C. & Paakkanen, M. 2017. Itsemyötätuntoa työelämään. Teoksessa Martela, F., Pessi, A. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Nurmi, J-E., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2014. Ihmisen psykologinen kehitys. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alahuhta, M. 2018. Teoksessa Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.

Arikka, L. 2021. Dialogi pelastaa maailman ja muita oivalluksia käymistäni keskusteluista. Helsinki: Kirjapaja.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Brown, B. 2019. Rohkaiseva johtaja. Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Helsinki: Viisas Elämä.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 11 (4), 227-268.

Dunderfelt, T. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja.

Goleman, D. 2000. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Goleman, D. 2011, 2014. Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset. Parainen: Samasaraa.

Grönlund, H., Paakkanen, M., Pessi, A. & Seppänen, A. 2017. Myötätunto - ihmisyyteen vastaaminen. Teoksessa Martela, F., Pessi, A. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hall, S. 1999. Identiteetti. Tampere: Vastapaino.

Hellsten, T. 2022. Olemisen voima. Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta. Helsinki: Kirjapaja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2020. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiostasi huipputuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Jarenko, K. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa Martela, F., Pessi, A. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY Pro

Juujärvi, S., Myyry, L., Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Juuti, S. 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki: Basam Books.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Kankaanpää, H., Leppänen, I. & Rantanen, J. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Karjula, L. 2022. Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta. Helsinki: Basam Books.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.

Koski, L. 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus

Kotilainen, H. & Tapaninen, A. 2002. Ympäristö on osa hyvinvointia. Teoksessa Kauppinen, T., Kivinen, K., Kotilainen, H., Kurenniemi, M., Pajukoski, M. & Tapaninen, A. Ympäristö ja hyvinvointi. Helsinki: WSOY.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

- Laitinen, R. 2004. Johdanto tilan kokemisen kulttuurihistoriaan. Teoksessa Forsström, R., Järvinen, H., Kiiskinen, H., Lahtinen, R., Laine, S., Laitinen, R., Perheentupa, J., Rossi, L. & Terho, R. Tilan kokemisen kulttuurihistoriaa. Turku: Turun yliopisto.
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.
- Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review.
- Maslow, A.H. 1970. Motivation and Personality. New York.
- Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science. 26 (3), 322-341).
- Mulari, M. 2014. Tietoisien ammatinvalinnan opas. Jyväskylä: Atena.
- Nilsonne, Å. 2007. Kuka ohjaa elämääsi? Tietoisuustaidot arjen apuna. Helsinki: Edita.
- Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita.
- Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Helsinki: Tammi.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.
- Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Rantanen, M. 2022. Tunnelman voima. Helsinki: Viisas Elämä.
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Reiss, S. 2002. Who am I? The 16 basic desires that motivate our behavior and define our personality. New York: Berkeley Books.
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

- Roth, P-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books.
- Roth, P-C. 2020. Psykologinen turvallisuus. Teoksessa Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Salmi, T. & Semi, T. 2016. Yötaivaan toivo: muistiystävällinen ympäristö - tilasta kokemukseen. Espoo: T&J Semi.
- Salonen, E. 2020. Johda energiaa. Helsinki: Basam Books.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Sennet, R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino.
- Sjöroos, M. 2010. Myötätunto. Ole läsnä, elä mukana. Helsinki: Minerva.
- Sjöroos, M. 2022. Aistiystävällinen kaupunki. Teoksessa Kraemer, N., Uotila, M. & Varpio, M. Kohti kauniimpaa kaupunkia. Viihtyisän rakennetun ympäristön ja kauniin arkkitehtuurin jäljillä. Turku: Intbau Finland ry.
- Skarp, A-P. 2019. Mielen laboratorio. Tietoisuustaidot ja taitava vuorovaikutus. Helsinki: Basam Books.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Helsinki: UNIpress.
- Teräs, M. & Toiviainen, H. 2014. Kehittävä Teema-analyysi Kasvatustieteen Tutkimusmenetelmänä. Aikuiskasvatus 34 (2), 84-95. doi:10.33336/aik.94084
- Tukiainen, M. 2010. Luova tila. Tulevaisuuden työpaikka. Helsinki: Rakennustieto.
- Tukiainen, M. 2021. Hyvän mielen koti. Jyväskylä: Tuuma.
- Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.
- Tuominen, S. 2010. Esipuhe. Teoksessa Tukiainen, M. Luova tila. Tulevaisuuden työpaikka. Helsinki: Rakennustaito.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä.

Wihuri, A-J. 2015. Mindfulness työssä. Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Helsinki: Talentum.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Sähköiset

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 24.9.2023. <https://www.arena.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Bramesfeld, A., Goetz, K., Kleine-Budde, K. & Stegbauer, C. 2018. Working atmosphere, job satisfaction and individual characteristics of community mental health professionals in integrated care. Health & Social Care in the Community 26, 2/2018, 176-181. Viitattu 29.3.2023. <https://web-s-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=dd27b118-64ea-479e-839d-998e12296bc1%40redis>

Erätauko Säätio. 2023. Mikä Erätauko? Viitattu 14.3.2023. <https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/>

EU:n yleinen tietosuojasetus. 2016. Viitattu 23.9.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>

Grönfors, M. (2011). Teoksessa Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.). Laadullisen tutkimuksen kenttätymenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu. Hämeenlinna. Viitattu 5.9.2023. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Hietämäki, M. 2014. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Viitattu 20.4.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87160/46086?acceptCookies=1>

Lehto, P. 2021. Perceived Manager's Emotional Intelligence and Employee Engagement. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö. Vaasa. Viitattu 24.8.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016112116718>

- Kasvio, A., Loppela, K., Syvänen, S., Tappura, S., Tikkamäki, K. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Viitattu 14.3.2023. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>
- Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 1.8.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66428/978-951-44-7613-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 20.9.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17938/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Micos, M. 2023. Kiitosten tyhjiössä. HS Visio. Viitattu 19.9.2023. <https://www.hs.fi/visio/art-2000009768718.html>
- Sainius, N. 2023. Vaikuta ilman sanoja - Miten tulla sanattoman viestinnän mestariksi? Ilmarinen. Viitattu 19.9.2023. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/vieraskynaniina-sainius/vaikuta-ilman-sanoja/>
- Sitra. 2022. Ihmiskeskeinen kehittäminen. Viitattu 14.3.2023. <https://www.sitra.fi/aiheet/ihmiskeskeisyys/#ihmiskeskeinen-kehittaminen>
- Suhonen, M., & Paasivaara, L. 2010. Inhimilliset voimavarat projekteissa. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 47(2). Viitattu 22.8.2023. <https://journal.fi/sla/article/view/2819>
- Tanner, R. 2022. Johtamisen paradigma murtuu siirryttäessä tuotantolähtöisestä ajattelusta ihmislähtöiseen ajatteluun. Johdon agendalla. Artikkelit. Viitattu 25.8.2023. <https://www.johdonagendalla.fi/post/riikka-tanner-johtamisen-paradigma-murtuu>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Filosofian Akatemia. 2018. Työelämä 2020 -julkaisu: Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM Oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Viitattu 11.9.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työterveyslaitos 2023. Monimuotoinen työelämä. Viitattu 17.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 20.9.2023.

https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 24.9.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Vehviläinen, S. 2004. Tunteet ja vuorovaikutus. Aikuiskasvatus, 24 (2), 141-153. Viitattu 5.6.2023. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93554>

Wiley, J. 2009. Driving success through performance excellence and employee engagement. Kenexa Research Institute. Viitattu 29.8.2023. https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/31854869/Driving-Success-Through-PE-and-EE-libre.pdf?1391454680=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDriving_Success_Through_PE_and_EE.pdf&Expires=1693260106&Signature=VFbspTLauaehLxwT6BbXqXrsH-MUHLjK-gYPEby4iS0mHgaW9xY2bmlgNesbcVUgAe5MuURWOAEUIQH24-k3JAEzHGV4vhy-BCzduQT-IYx-69frLX2drOmb4bHTFP1i1--E7KBqZ4HEgoOI-Kld9gsCX1v11iaR5vreAF6kvT13WOPqN7K9-W-ftfNLIZA0lu7sroLB4Gd40gNG8Ed7vmiF0rtK4HWYPr7NqL-eaY-YKprl-vdHrMfJ364wJw-Suu7syQ0kQ0wx12NuV0E2BqtN0h-Kz1dGkFVxCnMPlfRM6SZRe7Y4vdV5NKqapsEcA7XQXpe0-k5hTVcsLUnf-c7iKw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Julkaisemattomat

Rantanen, M. 2023. Puhelinhaastattelu 20.7.2023.

Kuviot

Kuvio 1: Tietoperustan keskeiset käsitteet (Arikka 2021, Goleman 2000 & 2011, Jylhä & Viitanen 2021, Rantanen 2018 & 2022, Rinne 2022, Sjöroos 2010 & 2022, Tuominen 2020 ym.)	10
Kuvio 2: Tunnelman elementit (Rantanen 2018, 25)	11
Kuvio 3: Tunneällyn viitekehysten malli Golemanin (2014,8) mukaan	27
Kuvio 4: Arvostavan vuorovaikutuksen osat (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 50)	32
Kuvio 5: Teemahaastattelun rungon rakenteellinen lähtökohta.....	42
Kuvio 6: Opinnäytetyön eteneminen maaliskuusta syyskuuhun 2023	43
Kuvio 7: Esimerkki alkuperäisilmaisun tiivistämisestä teemoiksi.....	44
Kuvio 8: Opinnäytetyön analyysin pää- ja alateemat	45
Kuvio 9: Kehittämissuositusten tunnelman edistämisen prosessi	70

Liitteet

Liite 1: Laurean tietosuojaseloste..... 85

Liite 1: Laurean tietosuojaseloste



TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (EU679/2016)

2.5.2023

LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä

Työyhteisön tunnelman merkitys ja rooli johtamisessa

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Malla Tirkkonen

Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Malla Tirkkonen

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Opinnäytetyötä varten rekisterinpitäjällä ainoastaan oikeus käsitellä tietoja.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

- Tutkittavan suostumus

Tutkittavalla on koska tahansa oikeus peruuttaa antamansa suostumus ja hänen tulee olla yhteydessä rekisterinpitäjään asiassa.

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Suorat henkilötiedot: nimi ja sähköpostiosoite, jotka eivät esiinny opinnäytetyössä.

Epäsuorat henkilötiedot: (esim. ikähaarukka, ammatti).

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.

Henkilötietojen luovutukset:

Henkilötietoja ei luovuteta.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:

Opinnäytetyön teon aikana, esim. syksyllä 2021-keväällä 2022.

Opinnäytetyön jälkeen:

- Tutkimusrekisteri hävitetään opinnäytetyön julkaisun jälkeen (esim. syksyllä 2023)

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojaohteita.

Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan

- Käyttäjätunnuksin
- Salasanoin

Tunnistetietojen käsittely

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

- Suostumuksen peruminen ja suostumukseen perustuvien tietojen poistaminen
- Tietojen tarkastusoikeus ja niiden korjaaminen
- Tietojen käsittelyn rajoittaminen
- Suostumukseen perustuvien tietojen siirtäminen järjestelmästä toiseen
- Henkilötietojen käsittelyn vastustaminen

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalainsäädetyllä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.