

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TUNTEIDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA: VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN JA ORGANISAATIOON

Opinnäytetyö

TEKIJÄ Saana Magga

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Saana Magga	
Työn nimi Tunteiden huomioiminen johtamisessa: vaikutukset työyhteisöön ja organisaatioon	
Päiväys 17.1.2024	Sivumäärä/Liitteet 51/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään, millaisia vaikutuksia tunteilla on työyhteisöissä, sekä miten tunteita voisi johtaa niin, että se palvelee sekä työyhteisöä, että organisaatioita. Työyhteisössä tunteet leviävät helposti ja voivat luoda yhteisen tunneilmapiiirin, joka voi kehittyä tahtomatta negatiivissävytteiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli saada johtamisen tueksi tietoa siitä, miten johtamisessa voidaan huomioida tunteita siten, että se ei ole pois organisaation menestymiseltä eikä yksilöiden hyvinvoinnilta. Lisäksi selvitettiin, miten yksilöiden tunteet ja tunteidenilmaisu vaikuttavat työyhteisössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä käyttäen teemahaastatteluja, joiden avulla pyrittiin tutki- maan syvällisesti kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseita teemoja. Tutkimus kohdistettiin mahdollisimman mo- nipuoliseen otantaan, jotta tutkimuksen luotettavuus lisääntyisi.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi ideoita tunteiden huomioimiseen työyhteisössä siten, että työntekijät voisivat tehdä työtä yhtä tehokkaasti tai tehokkaammin, mutta samalla lisäämättä tai jopa vähentäen työn kuormitta- vuutta. Tutkimuksen sivutuotteena voidaan pitää tietoa tunnetaitojen kehittämisestä yksilötasolla ja yksilöiden kokemien tunteiden ja niiden ilmaisemisen merkityksestä saatua tietoa.</p>	
Avainsanat Tunnetaidot, tunnejohtaminen, johtaminen, työhyvinvointi, työilmapiiri	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Saana Magga	
Title of Thesis Emotional intelligence in leadership: impacts on the work environment and organization	
Date 17.1.2024	Pages/Appendices 51/1
Client Organisation /Partners	
<p>Abstract</p> <p>This thesis focuses on emotional intelligence in leadership, and discusses the effects of emotions on work communities. Emotions can easily spread in a work community and create a common emotional atmosphere, that might develop into a negative direction unintentionally.</p> <p>The aim of the thesis was to provide information to support leadership on how emotions can be considered in leadership so that it does not detract from the success of the organization or the well-being of individuals. In addition, it was investigated how individuals' emotions and emotional expression affect the work community.</p> <p>The research was conducted using a qualitative method with theme interviews to thoroughly examine the themes that emerged in the literature review. The study was targeted at a diverse sample to increase reliability of the study.</p> <p>As a result of the thesis, ideas were generated to consider emotions in the work community so that employees could work as efficiently or more efficiently, while at the same time reducing or even decreasing the workload. As a byproduct of the research, information was obtained on developing emotional skills on individual level, and the significance of emotions experienced by individuals and how such emotions are expressed.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Emotional intelligence, emotional leadership, leadership, wellbeing at work, work atmosphere</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO (2).....	6
1.1	Tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Käsitteet.....	7
2	TUNTEET JA TUNNETAIDOT	8
2.1	Esihenkilön tunnetaidot	8
2.2	Tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen	8
2.2.1	Taustalla vaikuttavat tarpeet	9
2.3	Tunteiden säätely	10
3	TUNTEIDEN VAIKUTUKSET JA NIIDEN JOHTAMINEN (10)	11
3.1	Tuottavuuden kasvu: positiivisia tunteita tukevat käytänteet.....	11
3.2	Työyhteisön tunneilmapiiri: psykologinen turvallisuuden tunne	11
3.3	Kuunteleminen, myötätunto ja empatia	13
3.4	Tunteiden ilmaiseminen ja ilmaisemisen haasteet	14
3.4.1	Normien vaikutus tunteiden ilmaisuun.....	16
3.5	Tunteiden vaikutus työhyvinvointiin.....	17
3.5.1	Työn imu ja flow-tila	18
3.6	Tunnejohtamisen haasteet nykytyöelämässä	19
3.6.1	Etätyön haasteet ja mahdollisuudet	20
3.7	Tunteiden vaikutukset muutos- ja kriisitilanteissa.....	21
3.8	Tunteiden vaikutus motivaatioon ja motivaation kasvattaminen	22
3.9	Tunteiden huomioiminen työtiloissa	23
4	AINEISTON KERUU JA AINEISTON ANALYSOINTI (2)	25
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu.....	25
4.2	Aineistoin luotettavuus ja eettisyys.....	26
5	TULOKSET (10).....	28
5.1	Tunteiden vaikutukset työyhteisössä	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	38
7	POHDINTA.....	45
8	LÄHTEET	47

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Ala ja työrooli, sukupolvi? (Z-sukupolvi: 1997-2015/ milleniaalit 1981-1996, x-sukupolvi 1961-1980/ suuret ikäluokat 1945-1960)
2. Miten tyytyväinen olet nykyiseen tai viimeisimpään työhösi?
3. Miten koet, että sinun tunteesi ovat vaikuttaneet työyhteisön tunneilmapiiriin tai toimintaasi työyhteisössä?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen pystytkö näyttämään tunteita työpaikalla, mitkä asiat myötävaikuttavat ja mikä puolestaan saa sinut tukahduttamaan tunteitasi?
5. Miten tunteiden patoaminen on vaikuttanut työyhteisössäsi?
6. Miten ylin johto tukee tunteiden ilmaisua / pyrkii estämään sitä? (Johtajille: Miten itse ilmaiset tunteita työpaikalla?)
7. Miten muiden tunteilla/ tai työyhteisön tunneilmapiirillä on ollut vaikutusta sinuun?
8. Miten tunteiden huomioiminen työyhteisössäsi on vaikuttanut työilmapiiriin ja yhteistyöhön?
9. Miten tunteiden huomioiminen on vaikuttanut sinun motivaatioosi ja sitoutumiseesi?
10. Kuinka tärkeäksi koet tunteiden huomioimisen työpaikalla?
11. Miten tunteiden huomioiminen on vaikuttanut työhyvinvointiisi?
12. Mikä on mielestäsi tärkein asia, mitä organisaation johtajien tulisi ymmärtää tunteiden vaikutuksesta työyhteisöön?
13. Mitä konkreettisia toimenpiteitä voisi mielestäsi ottaa käyttöön tunteiden paremmaksi huomioimiseksi työyhteisössä?
14. Millaisia haasteita olet kohdannut tunteiden huomioimisessa työyhteisössäsi ja miten niitä on ratkaistu?
15. Miten etätyöläisen tunteita huomioidaan, miten niitä voisi mielestäsi huomioida paremmin?
16. Kuinka usein koet työskenteleväsi sellaisessa tilassa, missä olet uppoutunut työtehtäviisi niin, ettet huomaa ajankulua ja työt vain "soljuvat" eteenpäin (flow-tila) ja mitkä tekijät edesauttavat / haittaavat tätä?
17. Mikäli työssäsi on käytössä jokin fyysinen tila, kuten toimisto tai taukotila, millaisia tunteita työtilat herättävät tai millainen vaikutus työtilalla on sinuun?

1 JOHDANTO (2)

1.1 Tausta

Työterveyslaitoksen (2023) tutkimuksessa kävi ilmi, että työhyvinvointi ei ole parantunut lainkaan vuodesta 2019 eli ajasta ennen Korona-pandemiaa. Tunneälykkyyden tiedetään olevan tärkeä tekijä ihmisten hyvinvointia tarkasteltaessa. Nykymuotoisessa johtajuudessa ja muuttuvassa ympäristössä johtajan tunnetaitojen tarve korostuu, kuten OECD nostaa Skills for 2030-julkaisussaan (2019) tunnetaidot merkitystään kasvattaneiksi taidoiksi erilaisten ihmisten kanssa toimimisessa. Näitä taitoja ovat esimerkiksi empatia, itsetuntemus, toisten kunnioittaminen ja kyky kommunikoida (Skills 2030 2019, 2.)

Työyhteisössä tunteet leviävät herkästi ja luovat yhteisen tunneilmapiirin, joka voi kehittyä myös ei-toivotusti negatiivisävytteiseksi. Ilmapiiri voi lähteä kehittymään vain yksittäisten asioiden seurauksena, eikä puhumattomuus tai asioiden sivuttaminen vähennä tunteiden vaikutuksia. Muun muassa tämän vuoksi tunneälyä ja itsetuntemusta pidetään työelämässä tärkeinä taitoina, eivätkä nämä ole synnynnäisiä kykyjä, vaan niitä täytyy opetella ja kehittää. (Kajjala 2019.)

Tunteiden vaikutuksia ja tunnejohtamista on tutkittu melko paljon viime vuosina, mutta etenkin suomalaisia tutkimuksia ratkaisuista, jotka palvelevat yhtäaikaista työyhteisöä ja kasvua tavoittelevaa organisaatiota löytyy verrattain vähän. Organisaation huomiointi on merkityksellistä, sillä yksilöiden työhyvinvoinnin tärkeyden lisäksi on petollista väittää, etteikö organisaation tuloksella olisi väliä jo kansantalouden ja yhteiskunnankin näkökulmasta (Kanninen 2013).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on saada johtamisen tueksi tietoa siitä, miten johtamisessa voidaan ottaa työyhteisön tunteita ja niiden vaikutuksia huomioon, sillä tavalla, ettei se ole pois organisaation menestymiseltä tai työyhteisön hyvinvoinnista. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluja hyödyntäen. Työn tavoitteena on luoda ymmärrystä myös työntekijöille heidän tunteiden vaikutuksista omassa työyhteisössään, jotta työntekijä itse osaa kantaa vastuun omasta käytöksestään ja osaa työyhteisössä toimivana yksilönä tarkastella asiaa myös muiden näkökulmasta.

Opinnäytetyötä ohjasivat päätutkimuskysymys:

1. Miten tunteita voidaan huomioida johtamisessa niin, että se palvelee sekä työyhteisöä, että organisaatiota?

Ja alatutkimuskysymyksenä:

2. Miten tunteet vaikuttavat työyhteisössä?

Tunneilmaston johtamiseen lähdetessä, on tärkeää tietää, mitä tunteita työyhteisössä tunnetaan ja tunnistetaan tällä hetkellä, sekä miten nämä tunteet vaikuttavat työntekijöiden potentiaalinen käyttöön ja työyhteisöön. (Kankaanpää, Leppänen & Rantanen 2020, luku 3.) Tämän vuoksi myös tunteiden vaikutukset on syytä selvittää. Lisäksi jotta tunteita voidaan huomioida, tarvitaan tueksi tunteiden ymmärtämistä ja tunnetaitoja, joita käsitellään aluksi luvussa 2.

1.3 Käsitteet

Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa sitä millä vireydellä ja mielenkiinnolla toimintaan lähde-
tään. Sitä ohjaa tunteet, ajatukset ja mielikuvat, joiden avulla voidaan myös säädellä motivaatiota.
(Seppänen 2019, 16.)

Myötätunto on halua toimia toisen parhaaksi. Se on tunneyhteyttä, tunnetta ja toista kohtaan ko-
ettua sympatiaa. Erityisen oleellinen rinnakkainen käsite myötätunnolle on **empatia**, joka on sel-
laista tunneyhteyttä, missä kykenee samaistumaan ja myötäelämään toisen olotilassa tai tunteessa.
(Paakkanen & Pessi & Martela 2017.)

Tarve on fyysinen tai henkinen kokemus, jonkin välttämättömän toivotun tai tarpeellisen asian puu-
toksesta. Se voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. (Kielitoimiston sanakirja 2022.) Vaskiranta
(2021) lisää, että se on tahtoa tai pakkoa toimia tietyllä tavalla tarvittavan asian saavuttamista var-
ten.

Tunnetaito on kyky nimetä, tunnistaa, ymmärtää ja säädellä omia tunteita (Ylioppilaiden tervey-
denhoitosäätiö, julkaisuaika tuntematon).

Tunne ja tunteet ovat yksilöllinen kokemus. Tunteita on hankala määritellä tarkasti, vaikka ne vai-
kuttavat ihmisten toimintaan merkittävästi. Tunteet liittyvätkin kaikkeen mitä ihmisten toiminnassa
ja ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu, sekä tarttuvat herkästi ihmisestä toiseen.
Tunteet ovat osa ihmisten jokapäiväistä elämää ja osa jokaista työyhteisöä. Tunteet voivat toimia
sekä energian tuojina että energian tuhoajina. Erityisesti tukahdutettuina ne kuluttavat turhaan
energiaamme. (Opetushallitus 2023.)

2 TUNTEET JA TUNNETAIDOT

2.1 Esihenkilön tunnetaidot

Aloita aina muutos itsestäsi (Kaijala 2019.) ”Johtajan yksi suuri, työtä haittaava itsepetos onkin väittää, että tunteet eivät vaikuta minun toimintaan” (Pohjanheimo 2012, luku 5.3). Tunteet ovat läsnä johtajan omassa tekemisessä koko ajan, sekä johtajan jokapäiväisessä työssä myös siksi, että kaikilla muillakin työyhteisön jäsenillä on tunteet, jotka puolestaan vaikuttavat heidän tekemisiinsä ja käyttäytymiseensä. (Pohjanheimo 2012, luku 5.3.) Stange (2021) korostaa myös tunnetaitojen kehittämisen olevan tärkeää etenkin esihenkilöille.

Tämän päivän työelämässä törmätään epävarmoihin tilanteisiin, jolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työnteko on aloitettava elämän aikana useamman kerran uudelleen, koska joko työn sisältö tai koko ura muuttuvat elämän varrella. Myöskään työnantajan sitoutuminen työntekijään ei aina ole varmaa. Luottamus ei kuitenkaan saisi heiketä, joten se luo uudenlaiseen haasteen johtamiseen läpinäkyvästi, johon tunteiden johtaminen on yksi merkittävä näkökulma ja johtajan rooli on luottamuksen rakentamisessa keskeinen. (Kaski & Kiander 2005, 20–27.)

Johtajat tarvitsevat tunnetaitoja lisäksi osatakseen tunnistaa ja hallita omia tunteita ja näin ollen pystyäkseen esimerkiksi ehkäisemään hallitsemattomia tunnepurkauksia (Holmberg 2021). Omien tunteiden tunnistaminen auttaa myös havaitsemaan toisten kokemia tunteita (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö, julkaisuaika tuntematon). Työelämässä on alettu yleisesti ymmärtämään, että myös johtajat tarvitsevat kattavia tunnetaitoja. Vuori (2023) kertoo tilannetta kuvaavan hyvin se, ettei puhuta enää niin sanotuista pehmeistä taidoista, vaan ymmärretään tunnetaitojen arvo.

Tunnetaitojen merkityksen uskotaan vain korostuvan, kun tulevaisuudessa koneet toimittavat ja ihmiset yhdistelevät ja luovat asioita, on siis pyrittävä pääsemään pintaa syvemmälle (Tuominen 2020). Tunnetaidot auttavat johtajaa olemaan helposti lähestyttäviä, inhimillisiä ja luomaan avointa ilmapiiriä työyhteisössä, jossa työntekijät uskaltavat myös ryhtyä avoimeen keskusteluun tietäen, että johtaja suhtautuu tilanteeseen ennakkoluulottomasti. (Yrjänheikki & Hoffren 2020.) Avoin ilmapiiri mahdollistaa innovaatioiden syntyminen ja innovaatiot saattavat puolestaan toimia jopa koko yrityksen kasvun mahdollistajina ja palvelee näin organisaatiota. (Rantalainen 2023.) Johtajan täytyy kyetä myös hallitsemaan muun muassa pelon tunnetta, joka voi estää yrittämästä, sillä johtajan työssä on tärkeää uskaltaa ottaa riskejä (Rehn 2017).

2.2 Tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen

Ensimmäinen askel tunnejohtamisen onnistumiseen on tunnetietoisuuden kasvattaminen. Tutkimukset osoittavat tunnetietoisuuden olevan yhteydessä järkeviin päätöksiin, kommunikoinnin vaikuttavuuteen sekä avain toimiviin ihmissuhteisiin. (Kankaanpää ym. 2020, luku 2.) Tunnejohtamisella tarkoitetaan tuloksekkaan johtamisen työkaluja (Mellanen A. & Mellanen K. 2020, luku 6). Myös Rantanen (2020) toteaa, että riittäväillä tunnetaidoilla voidaan luoda uusia ja toimivia menetelmiä työyhteisön toimintaan.

Työelämässä tyypillisiä tunteita ovat muun muassa onnistumisen – ja epäonnistumisen tunne, kiukku, ärtymys, ilo, viha, yllättyminen, suru, inho ja pelko. (Kaski & Kiander 2005, 20–27; Simpkin 2019).

Tunnetaitojen oppimiseen ei tarvita ihme konsteja, vaan on tärkeää tulla tietoiseksi ja oppia tunnistamaan ja nimeämään omia tunteitaan, siten niitä voi oppia myös hallitsemaan ja säätelemään. Kun pystyy nimeämään tunteen sen ilmestyessä, tulee tietoisemmaksi itsestään ja omista tunteista ja se auttaa hallitsemaan tunteita (IRB media 2022). Omien tunteiden tunnistamisen taitoa tarvitaan, jotta voi siirtyä ikään kuin katsomaan käsillä olevaa tilannetta sivullisen silmin, eikä lähde tunteiden viettäviksi. (Rantanen 2015.) Myös Pohjanheimo (2012, luku 5.3) sanoo tunteiden ymmärtämisen auttavan toimimaan haastavissakin tilanteissa järkevällä tavalla. Tunteet ja järki eivät siis ole toisensa vastakohtaparit. Vain tiedostamalla tunteensa ja omien tunteiden opettelulla, voidaan niitä hyödyntää organisaation menestyksen välineenä (Salonen 2020, luku 8).

Tunteiden tunnistamista voi opetella kirjaamalla ylös tunteita, joita kokee, etenkin silloin, kun huomaa jonkin uudenlaisen tunteen. Tunnesanaston kehittämisestä voi olla myös hyötyä. Tunnesanat voi järjestää esimerkiksi kuormittavimmasta tunteesta vähiten itseä kuormittavaan tunteeseen. On tärkeää olla rehellinen itselleen. Tunteita ei kannata tuomita, eli on syytä päästää irti sellaisista ajatuksista, jotka sanovat, ettei jokin tunne olisi sallittu. Oleellista on myös ymmärtää, että tunteet ja teot ovat eri asia. Kun tunteen pystyy nimeämään ja hyväksymään, voi ryhtyä pohtimaan mistä tunne johtuu ja mitä tunne yrittää viestittää sinulle. Jokaisella tunteella on tarkoitus ja jokin viesti. Tunteiden tukahduttamisen sijaan on järkevää sanoittaa jollekin omat tunteensa. Puhuminen onkin yksi hyödyllisimpiä keinoja purkaa omia tunteita. Joskus tunteiden ymmärtämisessä tai käsittelyssä voi olla vaikeuksia ja silloin terapeutille tai muulle ammattihenkilölle puhuminen voi olla tarpeen. (MindWell Psychology Nyc 2022.)

2.2.1 Taustalla vaikuttavat tarpeet

Tunteiden taustalla vaikuttavat aina tarpeet, joiden ymmärtäminen lisää myös tunnetietoisuuttamme. Ihmisellä on fysiologisia perustarpeita, kuten syöminen, jonka välttämättömyys on helppo ymmärtää. Lisäksi ihmisellä on psykologisia perustarpeita, kuten nähdä – ja kuulla tuleminen, joka on syytä ymmärtää, kun puhutaan tunteista. Ihmisillä on halu tehdä jotain tärkeää, pystyä vaikuttamaan, sekä olla jollain tavoin jollekin arvokkaita. Ilman näiden tarpeiden täyttymistä ihminen ei kykene tuntemaan enää innostusta ja mielekkyyttä elämässä, kuin työelämässäkään. (Kankaanpää ym. 2020, luku 4.) Myös Vaskiranta (2021) kertoo, että toiminnan syiden takana on yksinkertainen vastaus ja se löytyy tarpeista, kaiken toiminnan tarkoituksena on siis täyttää ihmisissä olevia toisinaan myös tiedostamattomia tarpeita, joista keskeisimmäksi hyvinvoinnin kannalta korostuu turvallisuuden tunnetta luova yhteys itseän ja muihin ihmisiin.

Tunteella on aina tarve tulla nähdä. Jos esimerkiksi henkilö, joka kokee häpeää, eikä huomaa tarvettaan tuntee itseään nähdä ja saada hyväksyntää muilta työyhteisössä, häpeä ilmenee ennemmin tai myöhemmin muilla tavoin. Häpeän tunne voi purkautua kehollisin reaktion kautta, kuten hikoilu tai punastuminen, tai yhtä lailla kyynisenä käytöksenä tai lamaantumisenä. Häpeän tunnetta potevalla ihmisellä on taustalla usein myös kova tarve piilotella heikkoa minäkuvaansa ja sisäistä

tyhjyyden tunnetta niin itseltä, kuin muilta. Tällainen voi näyttäytyä työyhteisössä tarpeena olla äänessä tai joka asiassa oikeassa, vaihtoehtoisesti se voi näkyä ikään kuin päinvastoin tarpeena miellyttää. Tällainen henkilö voi näyttäytyä työelämässä myös todellisena suorittajana, joka tekee tarvittaessa muidenkin hommat ja joustaa jopa liikaa. (Salonen 2020, luku 10.5)

Myös merkityksellisyyden tunteen kokemisen tarve on korostunut viime vuosina (Mellanen A. & Mellanen K. 2020, luku 11). Merkityksellisyyden tunne on perustavanlaatuinen tarve niin työelämässä, kuin elämässä ylipäätään. Merkityksellisyyden tunne auttaa ihmistä ponnistelemaan työnsä eteen. Esihenkilöt voivat auttaa työntekijöitä tuntemaan merkityksellisyyttä avartamalla heidän käsitystensä omasta työn kuvasta, sekä työpanoksen vaikutuksesta kokonaisuuteen. Merkityksellisyyden tunteesta ja tarpeesta puhuessa on syytä muistaa, ettei merkityksen tarvitse olla niin sanotusti elämä suurempi asia, vaan se voi tulla ihmiselle esimerkiksi toimeentulosta. Kaikille se ei kuitenkaan riitä, vaan toiset arvottavat eri asioita. (Virtanen 2023.)

2.3 Tunteiden säätely

Tunteet ohjaavat toimintaamme, mutta eivät pakota meitä toimimaan (Vaskiranta 2021). Kuitenkin silloin kun ihmisellä on hankaluuksia tulla toimeen omien tunteidensa kanssa, aiheuttaa usein käytöksellään itselle ongelmia. Tunteiden säätely alkaa tunteiden tunnistamisen ja ymmärtämisen lisäksi erityisesti omien tunteiden sallivasta ja hyväksyvistä suhtautumisesta. Tavoitteena on siis, ettei tunteesta pyritä pääsemään vain pikaisesti eroon. Tunteiden säätelyssä on joitakin taustataitoja, joita ilman säätely ei onnistu, näitä taitoja ovat tunteiden ymmärtäminen, sekä taito havainnoida niin omia tunteita, ympäristöä, kun omaa käyttäytymistä. (Sadeniemi, Häkkinen, Koivisto, Ryhänen & Tsokkinen 2019, luku 5.)

Hankalien tunteiden kohdalla tunnetta voi pysähtyä miettimään pidemmäksi aikaa, kun tunne tulee päälle, se otetaan vastaan sellaisena kuin se on. Tärkeää on, ettei reagoi tunteeseen heti. Voi pyrkiä tulemaan itse tietoisiksi siitä, mikä tunne on kyseessä ja mistä tunne sai alkunsa. Aluksi on tunnistettava tunne ja sitten etsiä tunteelle syy eli miksi nyt tuntuu tältä. Voi myös pyrkiä ajattelemaan edellistä kertaa, kun vastaavat tunteet olivat läsnä ja silloista reaktiota, mitä silloin teki ja mitä voisi tällä kertaa tehdä paremmin. Seuraava askel on tunteen hallinta, joka kattaa ymmärryksen siitä, kookeko edelleen tarvetta puuttua tilanteeseen, vai onko kenties ylireagoanut. Lisäksi voi olla syytä pohtia, mitä aikoo sanoa, jos tilanteeseen puuttuminen näyttää rauhallisen pohdinnan jälkeen edelleen tarpeelliselta. (Stange 2021.)

3 TUNTEIDEN VAIKUTUKSET JA NIIDEN JOHTAMINEN (10)

3.1 Tuottavuuden kasvu: positiivisia tunteita tukevat käytänteet

Tutkija Shawn Achor (2011) on kymmenvuotisen tutkimuksensa aikana havainnut esimerkiksi onnellisuuden tunteen vaikuttavan organisaatioiden tuottavuuteen peräti 31 prosenttia ja tarkkuutta vaativin tehtävien osalta kasvu oli arvioilta 19 prosenttia, sekä myyntiin onnellisuuden tunteen havaittiin vaikuttavan peräti 37 prosenttia. Tuottavuus voidaan saada kasvuun tuomalla positiivisia tunteita herättäviä käytänteitä työyhteisöön (Kankaanpää ym. 2020, luku 2).

Positiivisten tunteiden tukemista ottavia käytäntöjä ovat esimerkiksi systemaattinen kiitollisuuden ja arvostuksen osoittaminen työntekijöille, sekä myötätuntoinen suhtautuminen vuorovaikutustilanteissa ja toiminnassa. Positiivisten tunteiden taustalla on kuitenkin usein myös negatiivisia tunteita. Esimerkkinä tälle voidaan ajatella tilannetta, jossa pääsee avautumaan vaikeista tunteista ja syntyy positiivinen kuulluksi tuleminen tunne. (Kankaanpää ym. 2020, luku 2.) Tiimien, joissa pystytään puhumaan myös vaikeista asioista, onkin havaittu suoriutuvan paremmin ja muun muassa yhteenkuuluvuuden tunne oli tällaisessa tiimissä voimakkaampaa (NWO 2010). A. Mellanen & K. Mellanen (2020, luku 3) mukaan yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen voi altistaa esimerkiksi työuupumukselle. Sitä voidaan pitää siis varsin tärkeänä tunteena työyhteisössä.

Myös Kankaanpään ym. (2020, luku 5) mukaan olisi syytä kiinnittää huomiota, että nykyisin vallitsevan negatiivisten tunteiden kitkemisen sijaan keskittyisi 80 % ajasta positiivisiin tunteisiin ja niiden vahvistamiseen ja kohdistaisi vain 20 % ajasta negatiivisten tunteiden ratkaisemiseksi. Positiivista tunteista on mahdoton tehdä puutteetonta listaa, mutta mainittavia tunteita hän korostaa olevan ainakin ilo, innostus, kannustus, luottamus, onnistumisen kokemukset, tuki ja turvallisuus, jatkuvuuden tunne, rakkaudellisuus, ammatillinen ylpeys, rohkeus ja kokeilun halu (Salonen 2020, luku 8.1).

3.2 Työyhteisön tunneilmapiiri: psykologinen turvallisuuden tunne

Tyytyväisin työntekijä on tuottavin ja tuottava työntekijä tyytyväisin ja se mikä tyytyväisyyteen tutkimusten mukaan eniten vaikuttaa onkin juuri työilmapiiri (Eijala & Airila 2017). Se mikä tunteita työpaikalla aiheuttaa on todennäköisemmin se, kenen kanssa työskentelemme, kuin itse työ. (University of Minnesota Libraries Publishing, 2017, luku 7.5). Tunneilmapiiri eli työyhteisössä yleisesti vallitsevat tunteet voivat vaikuttaa muun muassa työyhteisön suorituskykyyn, tiimien toimintaan, organisaatioiden johtamiseen sekä yrityksen tuottavuuteen (Rantanen 2020). Rantanen (2020) kertoo, että Golemanin ym. (2003) tutkimuksessa työyhteisön tunneilmapiirin on arvioitu vaikuttavan peräti 20–30 prosenttia liiketulokseen. Tunteilla voidaan siis todeta olevan merkittävä vaikutus myös organisaatioon.

Johtajan tehtävä on toimia työyhteisössä vuorovaikutuksen, avoimuuden ja innostumisen edistäjänä. Tärkeää on vahvistaa positiivisia tunteita ja kyetä purkamaan kielteistä työilmapiiriä työyhteisössä. Edellytyksinä myönteiselle ilmapiirille on jokaisen tasavertainen ja arvostava kohtelu. (Mieli ry 2022.) Johtajien tulee olla läsnä, luoda turvallista ympäristöä, hyväksyä ja sallia inhimillisellä otteella virheitä sekä kyetä kuuntelemaan työntekijöitään (Stange 2021). Hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemi-

sen tunteet työyhteisössä ovat luovuuden edistäjiä. Kyky uusiutua ja kokea innovaatioita vaatii ympärille positiivisen tunneilmapiirin. Ihmiselle on myös tavanomaista tahtoa olla osana turvallista ja kannustavaa yhteisöä. (Kuva 1).



KUVA 1. Organisaation menestymisen kehä (mukaillen Salonen 2020, luku 8.2)

Psykologinen turvallisuuden tunne on Kankaanpää ym. (2020, luku 8) mukaan useiden tutkimusten ja analyysien valossa noussut keskeisimmäksi tekijäksi voiko tiimi kasvaa ja kehittyä huipputiimiksi. Psykologisella turvallisuudentunteella tarkoitetaan tilaa, jossa uskotaan, että on turvallista ottaa riskejä ja myös epäonnistua ilman pelkoa häpeän tunteesta. Se kehittää organisaation oppimisen taitoja, lisää työntekijöiden sitoutumista ja on mukana johtamassa parempiin tuloksiin. Psykologinen turvallisuus voidaan luokitella neljään tekijään, joita ovat yhteenkuuluvuus, tunne olevansa osa joukkoa, oppiminen, eli uskallus kokeilla, antaa ja saada palautetta, osallistuminen, johon liittyy itsensä likoon laittaminen, sekä haastaminen, joka pitää sisällään nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamisen ja uskalluksen olla myös eri mieltä työyhteisön muiden jäsenten kanssa. (Kankaanpää ym. 2020, luku 8.)

Laajat metatutkimukset antavat myös näyttöä siitä, että psykologinen turvallisuus lisää työyhteisössä tapahtuvaa tiedon jakamista, rohkaisee keskustelemaan avoimesti tunteista ja sitä myöten lisää luovuutta työyhteisössä. Asiaan ratkaisuna nähdään yhteinen avoin keskustelu, jossa käydään läpi, mitä psykologinen turvallisuuden tunne kenellekin vaatii. Lisäksi yhtenä ratkaisevampana asiana

turvallisuuden tunteen lisäämiselle nähdään rakentava suhtautuminen työntekijöiden virheisiin, sillä turvattomassa ympäristössä virheestä syntyvä häpeän tunne voi heikentää tiimin kollektiivista virheistä oppimista sekä jo pelkkä pelko häpeästä voi estää jakamasta tietoa, joka taas toimii esteenä luovuudelle. Oleellista on siis suhtautua virheisiin tilaisuutena oppia syyllistämättä ketään. (Kankaanpää ym. 2020, luku 8.) Myös Salonen (2020, luku 8.1) kertoo, että ahdistunut, pelokas tai jollain tapaa ärtynyt työntekijä voi jäykistyä ja hänen ajattelunsa voi kaventua, jolloin hän ei enää pysty esimerkiksi yhdistelemään luovasti suurempia kokonaisuuksia, kuten myönteisten tunteiden vallassa. Hän lisää, että negatiiviset tunteet tekevät ihmiset huonotuuliseksi, joka voi latistaa koko työyhteisön työn tehokkuutta.

3.3 Kuunteleminen, myötätunto ja empatia

Myötätuntoinen ja kuunteleva johtaja kykenee ottamaan työntekijöiden näkökulmat huomioon päätöksen teossa ja antamaan tarpeen vaatiessa tukea ja mitoittamaan omaa johtamistaan tilanteisiin ja ihmisiin sopiviksi. Tämä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tunteisiin, joka johtaa motivaation ja itseohjautuvuuden kasvuun ja sitä kautta pääsemään toivottuihin tuloksiin. (Salonen 2020, luku 9.)

Kuuntelu kuitenkin koetaan usein vaikeaksi. Kuuntelulla tässä yhteydessä tarkoitetaan muutakin, kuin äänen rekisteröimistä. Kuuntelu vaatii asennetta ja on pikemminkin suhtautumista maailmaan. Avoimuus ja suvaitseminen on usein hankalampaa kuin miellämme. On helpompaa kohdata asioita omien ennakkoluulojemme kautta tai saatamme olla puolustuskannalla jo alkujaan. Kuuntelemisen tulisi olla meille sellaista, ettei se vaadi ponnisteluja. (Koivunen 2007.) Hyvä kuuntelija pyrkii ymmärtämään ja keskittyy kuuntelemaan, eikä mieti omaa vastaustaan tai mitä seuraavaksi sanoisi. Hyvä kuuntelija on työelämässä tärkeä henkilö, joka nostattaa osaltaan yhteishenkeä. (Mieli ry 2022.)

Kuuntelussa on tärkeää viestiä elein ja katseen avulla kuuntelevansa ja olevansa kiinnostunut, myös lisäkysymyksiä kannattaa kysyä ja varmistaa, että ymmärsin asian oikein. Toisen asiaan keskittyminen keskeyttämättä on kuuntelemisen perusta. Usein sanotaan, että omia kokemuksia ei kannata jakaa silloin, kun kuuntelee toista, mutta omia asiasta heränneitä ajatuksia ja tunteita puolestaan voi avata. Lisäksi voi rohkaista puhujaa kertomaan lisää asiasta. (Mieli ry 2022.) Tässäkin yhteydessä on kuitenkin tärkeää muistaa, että esihenkilö ei ole psykologi tai mikään tunnetyön ammattilainen. Pienet kohtaamiset työn arjessa ratkaisevat, miltä työnteko tuntuu (Salonen 2020, luku 8.1). Myös Kankaanpää ym. (2020, luku 8) kertovat, ettei esihenkilön tarvitse tai kuulu olla tunnetyön ammattilainen, vaikka tunnetaitojen harjoitusta suositellaankin.

Levin (1989, 47;58) ajattelee, että kuuntelemisen taito lisää myös koettua myötätuntoa suhteessa toisiin ihmisiin. Myötätunto on tärkeää tunteiden huomioimisen keino koska Pohjanheimon (2015, luku 2) mukaan se ohjaa ihmistä toimimaan tavalla, joka edistää yhteistä hyvää. Myötätuntoharjoitukset auttavat olemaan joustavampi, ilman tarvetta kontrolloida kaikkea tai pyrkiä olemaan aina oikeassa (Sadeniemi ym. 2019). Myötätuntoisen johtajan on kuitenkin syytä muistaa, ettei annan itseään henkisesti liiaksi työntekijöidensä käytettäväksi säästääkseen myös omia voimavarojaan. Tähän auttaa johtajan tietoisuus omista tunteista ja tarpeista, sekä huolehtiminen omasta työpäivän jälkeisestä toipumisesta. (Salonen 2020, luku 9.2.)

Kuuntelemisen taidon ja myötätunnon lisäksi myös empatiakyky on tärkeä työkalu tunteiden huomiomisessa työyhteisössä. Ilman empatiakykyä emme kykene ymmärtämään toisia ihmisiä riittävän laajasti. Ilman empatiaa ja sosiaalista herkkyyttä on myös miltei mahdotonta olla pitkäaikaisesti menestynyt johtaja, vaikka lyhytaikainen menestyminen onkin mahdollista. Lyhytaikaisessa menestymisessä empatiakyvyttömällä johtajalla voikin voimavarana olla juuri se, ettei koe syyllisyyden tunnetta päätöksistään. Työelämässä käy kuitenkin usein niin, että meillä on riittävä empatiakyky, mutta emme käytä sitä tilanteissa, joissa empaattinen suhtautuminen olisi tarpeellista. Tällaisessa tilanteessa esihenkilön tehtävä olisi muistuttaa asettumaan toisen ihmisen asemaan ja tarkastelemaan tilannetta myös hänen kannaltaan. (Pohjanheimo 2015, luku 2.)

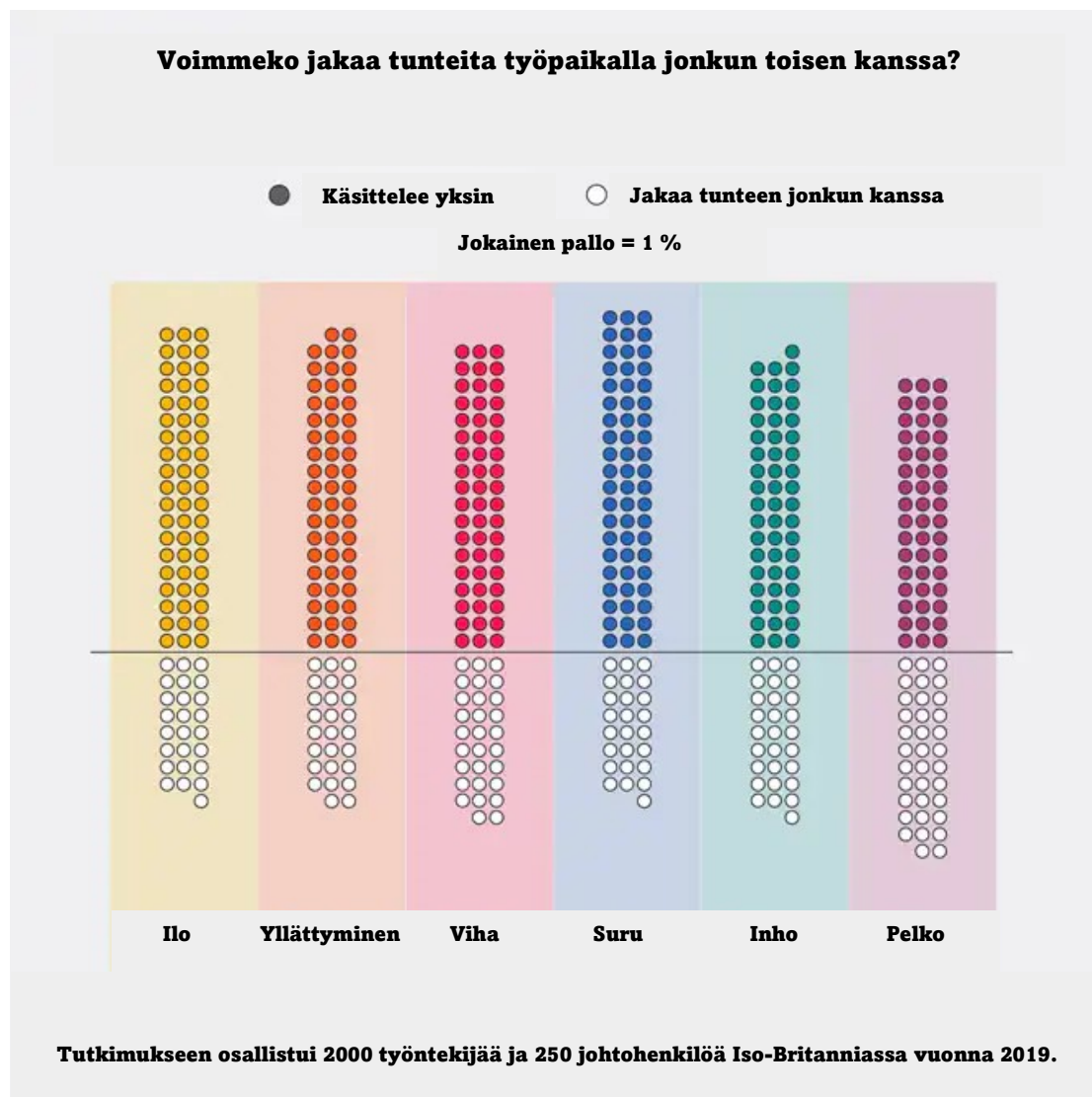
3.4 Tunteiden ilmaiseminen ja ilmaisemisen haasteet

Työelämässä kysymykseksi nousee, mitä tunteita saa ilmaista ja millä tavalla. Esihenkilön tunteiden ilmaisuun on erityistä syytä kiinnittää huomiota, sillä positiivisella ilmaisulla ja asenteella, jolla onnistuu herättämään myös muissa positiivisia tunteita voi esihenkilö parantaa kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja parantaa todennäköisyyttä onnistumiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle (Pohjanheimo 2015, luku 5.3.). Paakkanen ym. (2017, 482) kertoo, että Warwickin ja British Columbian yliopistojen tutkimuksessa (Liu & Maitlis 2014) kävi ilmi, että oikeanlaisella tunteiden ilmaisulla ja omalla esimerkillään esihenkilöt voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten syvälle asioiden käsitteelyyn esimerkiksi kokouksissa päästään. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi vetäydytäänkö tilanteessa vai aletaanko rakentaa yhteistyöhön perustuvaa strategiaa, sekä se, kuinka hyvin kyetään tekemään päätöksiä ja pystytäänkö luomaan yhteisymmärrystä. Lisäksi se vaikuttaa työntekijöiden päätösten hyväksymiseen ja sitä kautta heidän sitoutumiseensa näihin yhteisesti tehtyihin valintoihin. (Paakkanen ym. 2017, Kuinka oppia tunnetaitoja?)

Tunteiden ilmaisuun voi vaikuttaa esimerkiksi asiakaspalvelualla, jossa asiakkaille tulee pyrkiä olemaan hyvän tuulinen. Silloin kun henkilö punnitsee omien luonnollisten tunteiden joukosta niitä mitä haluaa tuoda esiin, puhutaan syvänäyttelemisestä. Syvänäytteleminen voi olla toimiva tunnetyöstrategia, joka lisää työtyytyväisyyttä. Pintanäytteleminen eli tunteiden teeskentely puolestaan voi vahingoittaa sitä. (Ashforth, Diefendorff & Humphrey 2015.)

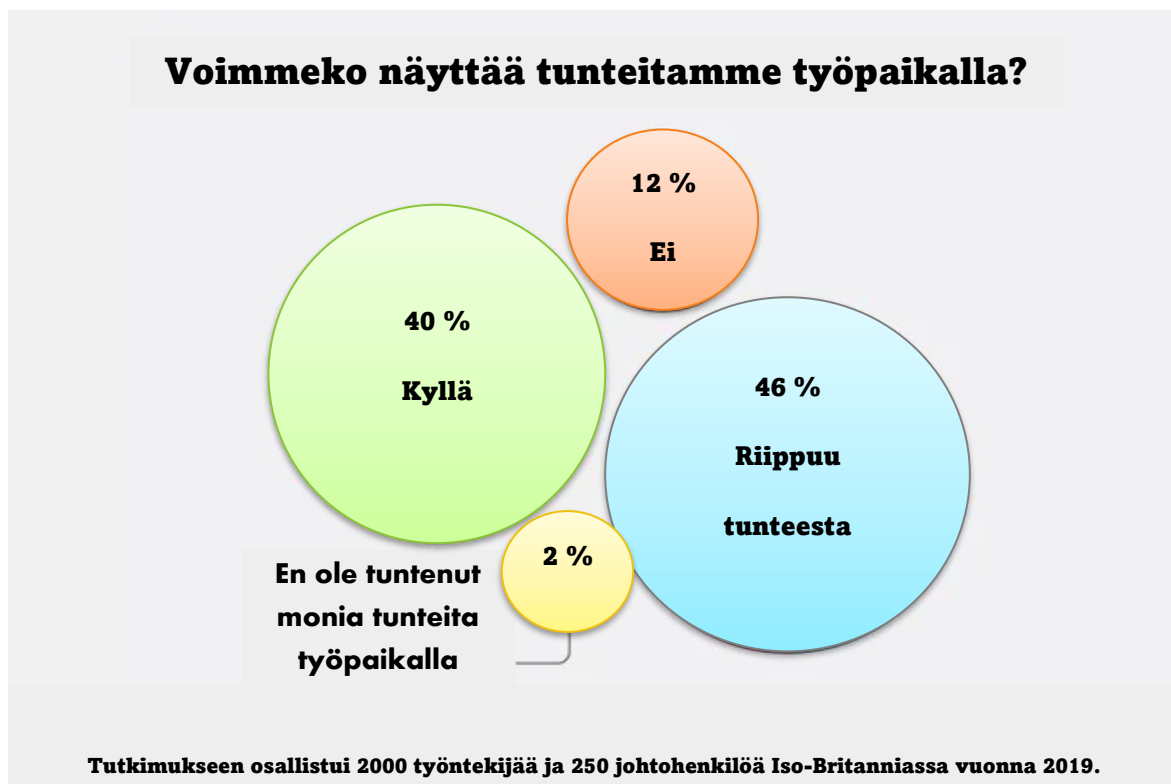
Vaikka positiivisia tunteita tulisi pyrkiä viljelemään ja ikäviä tunteita kitkemään pois, on syytä muistaa, että menestyvän tunneilmapiirin ei tarvitse olla täynnä positiivisia tunteita, vaan toimivaan organisaatioon mahtuu myös vähemmän toivottuja tunteita. (Rantanen 2020.) Työyhteisö, jossa negatiivisia tunteita kuten vihaa ei osata ilmaista rakentavasti tai sitä ei ilmaista ollenkaan, jää tunne helposti kytemään ja näyttäytyy epäsuorasti. Epäsuoraa vihan tunnetta on hankala havaita ja siihen on vaikea puuttua, koska se ei välttämättä näy, vaikka sen tuntee niin sanotusti nahoissaan. Vihan tunne on lisäksi ihmiselle tärkeä esimerkiksi omien rajojen asettamiseen ja itsenäisyyteen, sekä erilaisten pettymysten käsittelyssä. Kun vihaa ei pysty ilmaisemaan työyhteisössä avoimesti, syntyy tunne tai tarve hankkia liittolaisia ja kumppaneita, jotka jakavat tai ainakin ymmärtävät omaa syntyneitä tunteita ja aletaan muodostamaan kuppikuntia, joiden keskuudessa negatiivinen tunne yltyy. (Kaski & Kiander 2005, 30–31.)

Psykologi Paul Ekmanin 1960 luvulla esittämät kuusi universaalia tunnetta (kuva 2) ovat vasemmalta oikealle esitettynä ilo, yllättyminen, viha, suru, inho ja pelko. Kuva kertoo, että kuinka tunteita jaetaan työpaikalla. Tummat pisteet kuvassa näyttävät, kuinka moni käsittelee tunnetta yksin ja valkoiset pisteet osoittavat heidän määrää, jotka jakavat tunteen jonkun kanssa. Tutkimus on toteutettu Iso-Britanniassa 2000 työntekijältä ja 250 johtajalta huhtikuussa 2019. (Simpkin 2019.)



KUVA 2. Tunteiden näyttäminen työpaikalla (mukaiillen Simpkin 2019)

Kuvasta (kuva 2) voidaan todeta, että pääasiassa tunteita käsitellään itsenäisesti, tämä näyttäytyy vahvimmin surun tunteen kokemisen kohdalla, mutta myöskään iloa ei yleisemmin jaettu. Seuraavassa kuvassa (kuva 3) puolestaan kuvataan sitä, kuinka valtaosa ihmisistä kokee sen riippuvan tunteesta, voiko sitä näyttää työpaikalla. Kuvassa tutkitaan, voivatko työntekijät näyttää tunteitaan työpaikalla. Tähän voi vaikuttaa muun muassa kappaleessa 3.3.1. kuvatut sosiaaliset ja kulttuuriset normit.



KUVA 3. Voimmeko näyttää tunteitamme työpaikalla? (mukaillen Simpkin 2019)

Kuvassa kaksi esitetään, että 40 % tutkimukseen vastaajista pystyy näyttämään tunteitaan työpaikalla, 46 % on kuitenkin vastannut, että se riippuu tunteesta, pystyykö sitä näyttämään ja 12 % kertoo, ettei voi näyttää tunteita työpaikalla sekä 2 % tutkimukseen osallistuneista sanoo, ettei koe tunteensa monia tunteita työssään. Tutkimus on toteutettu Iso-Britanniassa 2000 työntekijältä ja 250 johtajalta huhtikuussa 2019. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että 6/10 ihmisestä on kokenut jonkun tunteen sellaisiksi, joita ei voi näyttää työpaikalla, yleisimmin nämä tunteet olivat negatiiviseksi miellettyjä tunteita kuten vihaa tai inhoa. (Simpkin 2019.)

3.4.1 Normien vaikutus tunteiden ilmaisuun

Sosiaaliset normit säätelevät tunteita, mitä uskallamme näyttää. Iso-Britanniassa tehdyt tutkimukset osoittavat esimerkiksi sen, että sosiaalisten normien vaikutuksen vuoksi miehet voivat helpommin näyttää tuntemaansa vihaa, kuin naiset, koska se koetaan normien mukaan miehiseemmäksi tunteeksi. Tämä ei liity millään tavalla fysiologiaan, eikä ole ihmisiin sisäänrakennettua. Naiset voivat siis tuntea vihaa aivan yhtä paljon, mutta piilottavat sen todennäköisemmin sosiaalisten normien aiheuttaman paineen tunteen vuoksi. (Simpkin 2019.)

Sosiaalisten normien rinnalla toimintaamme ohjailee kulttuuriset normit, jotka säätelevät millaisen tunteiden ilmaisun sallimme ja mitä pidämme kohtuullisena työpaikalla. Suomalaisessa kulttuurissa hieman skeptistä ja varovaista suhtautumista onnistumisen mahdollisuuksiin pidetään yleisesti katsottuna järkevänä, kun puolestaan positiivista ja toiveikasta suhtautumista usein haihatteluna. (Pohjanheimo 2012, luku 3.1.) Nämä normit vaikuttavat siis siihen, miten ja mitä tunteita uskalletaan näyttää. Suomalaisessa kulttuurissa ei myöskään suvaita kiukuttelua, tiuskimista, huutamista tai

minkäänlaista marttyyriin käytöstä (Pohjanheimo 2015, luku 5.3.). Suomalainen palautekulttuuri puolestaan on yleensä suppeaa ja keskittyy virheisiin, jonka vuoksi toisten kehuminen näyttäytyy entistä tärkeämpänä. (Kankaanpää, Leppänen & Rantanen, 2020, luku 8.)

3.5 Tunteiden vaikutus työhyvinvointiin

Tunteilla on selkeä yhteys ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin. Tunteet aktivoivat kehossa fysiologisia reaktioita ja lisäävät, sekä vähentävät hormoneita, kuten serotoniinia ja dopamiinia. Jatkuvat negatiiviset tunteet voivat johtaa esimerkiksi jatkuvasti koholla oleviin kortisolitasoihin, joka puolestaan aiheuttaa hallaa terveydelle. Se voi aiheuttaa esimerkiksi aivosolujen tuhoutumista ja muistin heikkenemistä. Tunteiden kieltämisellä on kuitenkin myös haittaa tekevät vaikutukset. (Virolainen H. & Virolainen I. 2020, luku 68.)

Tunteilla on myös merkittävä vaikutus ihmisen kokemaan energisyyden tasoon (Virolainen I. & Virolainen H. 2020, luku 65). Tunteet vaikuttavat siihen innostuuko tekemään asioita ja kuinka paljon energiaa pystyy käyttämään kussakin hetkessä. Tunteet voivat siis lisätä energiaa tai vähentää energiaa riippuen tunteesta. Energiaa lisääviä tunteita ovat esimerkiksi innostus, ylpeys sekä pelko ja viha. Energiatasoihin laskevasti vaikuttavia tunteita puolestaan ovat suru, häpeä ja tyytyväisyys. Negatiiviset tunteita kokeva, kuten vihainen mieli haluaa löytää pikaisia ratkaisuja, eikä välttämättä kykene katsomaan asioita riittävän laajalti ja moniulotteisesti. Vihainen mieli tahtoo ratkoa asiat heti ja pysyvästi pohtimatta ja käsittelemättä tilannetta rauhassa. Ahdistuksen tunne voi saada pienenkin tavoitteen tuntumaan suurelta ja laskemaan työssä suoriutumisen rimaa aina vain alemmas. (Kankaanpää ym. luku 2.) Myös Virolainen I. & Virolainen H. (2020, luku 65) kertoo, että mikäli näitä energiaa vieviä tunteita ja stressiä kokee koko alkuviikon, voi jo loppu viikosta olla hyvin uupunut olo.

Työsuojelurahaston rahoittama TUNTO-hankkeessa (2018) saatiin tunnetaitojen ymmärryksen ja kehittämisen aikana vähennettyä sairaspöissaoloja selvästi, vaikka ei varmuudella voitukaan osoittaa, mistä tarkalleen vähenemisessä oli kyse, niin monet tutkimukset osoittavat, että yksilön tunnetila voi lisätä tai vähentää stressiä. Positiiviset tunteiden avulla vähennetään stressiä ja edesautetaan vastustuskyvyn kehittymisessä. Jatkuvat negatiiviset tunteet puolestaan voivat vaikuttaa kielteisesti terveyteen. (Virolainen H. & Virolainen I. 2020, luku 68; Kankaanpää ym. luku 5.)

Hyvinvointia yksi tutkitusti lisäävä tunne on merkityksellisyyden tunne. Merkityksellisyyden tunnetta voi pyrkiä tuomaan tietoisuuteen keskustelemalla työyhteisössä, mikä kenenkin työstä tekee mielekkästä (Virtanen 2023). Työn kuvaa kannattaa muovata yhdessä työntekijän kanssa sellaiseksi, että se tuottaisi mahdollisimman paljon mielihyvää ja tyydyttäisi myös muita henkilön tunteiden taustalla työhön merkittävästi vaikuttavia tarpeita. Tarpeiden täyttyminen itsessään lisää mielihyvää ja ehkäisee mielekkyysevajetta (Kankaanpää ym. 2020, luku 4). Myös Virtanen (2023) sanoo, että pohtimalla miten työtä voisi muokata merkityksellisemmäksi, voisi lisätä sen tuomaa mielihyvää.

Oppimisen mahdollisuus ja yhteisöllisyydestä huolehtiminen voivat myös osaltaan lisätä työntekijän työhyvinvointia (Hakanen & Kaltiainen 2023). Jatkuvan oppimisen mahdollisuus onkin tärkeä ja työn tulee myös tarjota sopivasti haastetta ja työmäärän olla sopiva, sillä muuten henkilölle voi syntyä

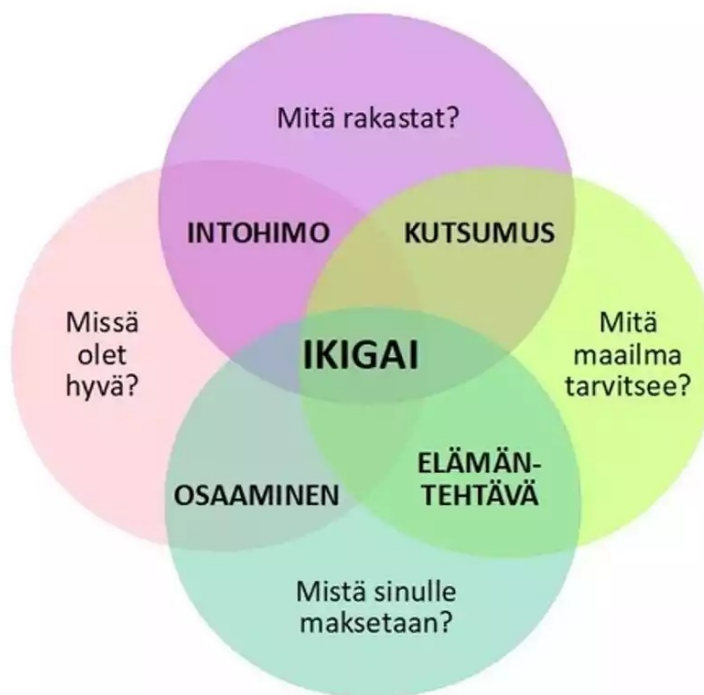
ilmiö nimeltä boreout. Boreoutista kärsii etenkin nuoret alle 36-vuotiaat ja syynä tälle voi olla esimerkiksi työtehtävien vaatimattomuus uran alkuvaiheessa. Kyse on siis ikään kuin mielekkyytsva-
jeesta tai tylsistymisestä. Puolestaan liian kovat vaatimukset voivat aiheuttaa työuupumusta. Työ-
uupumukseen voi vaikuttaa yksilötasolla työn kasvava määrä, työn sisältö, kuten siihen liittyvä mie-
lekkyyden tai merkityksellisyyden tunteen puuttuminen, tai vaikuttamisen tunteen puuttuminen. Li-
säksi vaikuttajia voi olla yksilön omat piirteet, joista yhtenä tekijänä työntekijän omin tunteiden
puuttuminen tai jo aiemminkin esiin tulleet yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen. (A. Mellanen &
K. Mellanen 2020, luku 3.)

3.5.1 Työn imu ja flow-tila

Työn imu on tunne, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta, sekä flow-
tilasta. Työn imu on jo itsessään arvokas hyvinvoinnin kokemus. Työn imussa on halu tehdä työ hy-
vin, sillä on myönteisiä vaikutuksia organisaatiolle, sekä työntekijälle itselleen. Se palvelee kaikkia
työyhteisössä. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa 87 suomalaisessa työpaikassa 11 500 työntekijällä
havaittiin, että työnimun kannalta oleelliset voimavarat alasta riippumatta ovat työn kehittävyys:
mahdollisuus käyttää monipuolisesti taitojaan ja oppia ja kehittyä työssä, välitön palaute omasta
työstä: nähdä "omien kättensä jäljet" ja kuinka hyvin suoriutuu työssään, sekä voimaannuttavassa
porukassa yhdessä tekeminen eli työskentely yhdessä ohjautuvan tiimin kanssa, jolla on autonomiaa
ja kyvykkyyttä. Lisäksi silloin, kun kokee työnsä mielekkääksi ja vaikuttavaksi. (Työterveyslaitos jul-
kaisuaika tuntematon.)

Työn imulle merkityksellinen flow-tila on tunne siitä, ettei malta lopettaa, on täysin uppoutunut työ-
tehtäviin, jotka vain virtaavat eteenpäin. Flow-osaamista nimetäänkin 2020-luvun yhdeksi tärkeim-
mäksi taidoksi. Suoraviivaisempi ratkaisu tämän päivän ongelmille, kuten stressin ja työuupumusten
lisääntymiselle olisi vähentää työtaakkaa, mutta valitettavasti se palvelee vain yksilötasolla ja tekee
hallaa organisaatiolle. On siis löydettävä keinoja, jotka mahdollistavat nykyisen tuloksen, mutta eivät
polta ihmistä, organisaation tärkeintä voimavaraa loppuun. Neurobiologian ja psykologian näkökul-
masta yhdeksi parhaista ratkaisuista nousee Flow-tila, joka voi parhaimmillaan tarjota tuottavuuden
ja luovuuden kasvamisen moninkertaiseksi. (Venäläinen 2020.)

Flow on ihmisiin sisäänrakennettu ominaisuus, joka on jokaisella ihmisellä käytössä, kun opimme
pääsemään siihen tilaan (Venäläinen 2020). McKinsey Global Research Institute on arvioinut, että
jos yksi viidesosa työajasta voitaisiin olla flow-tilassa, työn tuottavuus voitaisiin saada tuplaantu-
maan ja jopa lyhyemmät työpäivät tai työviikot olisivat näin mahdollisia ja tällä edesautettaisiin ih-
misten jaksamista. Flow-tilaa kohti voi lähteä pyrkimään, jokaiselta ihmiseltä löytyvän ikigain avulla,
joka tarkoittaa iki = elämää ja kai = syytä ja tarkoitusta (Mellanen A. & Mellanen K. 2020, luku 11).



KUVA 4. Ikigain muodostuminen (Niinikoski 2021)

Ikigain merkitys työelämässä on täyttää yksilön tarve kokea merkityksellisyyttä. Ikigain avulla voi oppia hahmottamaan, millaista työtä haluaa tehdä ja löytää työstään tarkoituksen, joka auttaa tekemään työtä intohimolla ja pääsemään flow-tilaan. Silloin työnteko on tehokkaampaa, eikä työtä tarvitse tehdä ajallisesti niin pitkään, jotta samat tehtävät tulee tehdyksi. (Niinikoski 2021.) Työnimulle kolmeksi suurimmaksi voimavaraksi nousi työterveyslaitoksen tutkimuksessa (2023) työn kehittävyys, välitön palaute ja työskentely voimaannuttavassa tiimissä, jossa koetaan työn merkityksellisyyttä ja josta löytyy kyvykkyyttä ja autonomiaa.

Työn imuun voi pyrkiä myös hyödyntämällä voimavaroja. Voimavaroja ovat esimerkiksi työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, jotka liittyvät tehtäviin. Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja puolestaan ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja tavoitteiden selkeys sekä työaikojen joustavuus. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja johtamisen riittävän selkeät käytännöt, työn arjessa tapahtuva huomaavainen käytös, yleinen ystävällisyys, saatu ja annettu palaute ja arvostus sekä myös muiden kokemana työn imu. Organisaatioon liittyviä voimavaroja ovat työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työyhteisön tunneilmapiiri sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

3.6 Tunnejohtamisen haasteet nykytyöelämässä

Taivala (2021) kertoo nykytyöelämän haasteita olevan etenkin vuorovaikutus, luottamus, yhteishenki ja työtavat, sekä kuormituksen säätely. Taivala (2021) nostaa johtajalle tehtäväksi luottamuksen rakentamisen keskustelujen kautta, tavoitteiden selkeän asettamisen ja etenkin niiden sanoittamisen

jokaiselle, niin että jokainen ymmärtää tehtävänsä. Lisäksi hän kertoo, että tärkeää on jokaisen ihmisen kohtaaminen. Näitä tarvitaan, jotta työntekijöille syntyy nähdyksi ja kuulluksi tulemisen tunne, joka vaikuttaa positiivisesti heidän työpanokseensa. Olisi kuitenkin myös tärkeää, että jokainen työyhteisössä osaa sanoa ei sopivissa tilanteissa ja pystyy sitä kautta vähentämään omaa työtaakkaansa. (Kankainen 2021.) Luottamuksen rakentamisen voi aloittaa siitä, että aletaan pohtia, mitä voidaan tehdä, ettei työntekijöillä ole syytä epäillä epäluottamusta (Pohjanheimo 2015, luku 3.2).

Neurodiversiteetti

Yksilöiden erilaisuus antaa omaa haastetta johtamiselle ja se tulee ottaa huomioon työyhteisöissä. On syytä alkaa ymmärtämään, että työyhteisöön mahtuu myös neurodivergenttejä ihmisiä, joita on arvioitu olevan miltei 20 % väestöstä. Sillä tarkoitetaan ihmistä, jonka aivojen toiminta poikkeaa selaisesta, johon olemme tyypillisesti tottuneet. Pitää siis unohtaa oletukset siitä, että jokainen ihminen pystyy tunnistamaan edes sosiaalisissa tilanteissa tyypillisimpiä tunteita tai että he reagoisivat samalla tavalla. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa etenkin asian tiedostamista, jotta voi huomioida yksilön tarpeet, sekä pystytään luomaan sellaisia toimintatapoja, jotka tukevat yksilöiden vahvuuksia. Esimerkiksi neurokirjoon kuuluva tarkkaavaisuushäiriöinen ihminen voisi kenties sopia energisyyttä vaativaan hektiseen tehtävään, jossa tarvitaan rivakkuutta ja idearikkautta. Esihenkilöt on myös kyettävä valmistelemaan ja kouluttamaan tehtävänsä hyvin, jotta he kykenevät ottamaan yksilöiden monimuotoisuuden huomioon haasteiden minimoimiseksi. Omalla esimerkillään johtajat ja esihenkilöt voivat luoda kulttuuria, jossa jokaiselle on tilaa tunnistaa ja näyttää omia tunteita ja ilmaista tarpeita. (Grönqvist julkaisuaika tuntematon.)

Huijarisyndrooma

Huijarisyndrooma on yksi työelämän haaste, etenkin menestyneiden naisten keskuudessa. Huijarisyndroomassa kyse on siitä, että henkilöllä itsellään on vääristyneet, virheellisen negatiiviset ajatukset omista kyvyistään, jotka muokkaavat henkilön ajatusmaailmaa siihen suuntaan, ettei hän osaisi mitään. Henkilö ei välttämättä kykene ottamaan vastaan edes positiivista palautetta, vaan päätyy, takaisin omien ajatustensa pariin. Lopulta hän uupuu riittämättömyyden tunteeseen, josta voi seurata esimerkiksi sairaspöissaoloja. Tärkeintä huijarisyndroomaa kokevalle olisikin osata erotella totuus omista ajatuksilta. Totuuden ymmärtämiseen voi auttaa ympäriltä tuleva jatkuva realistinen ja positiivinen palaute. (Riiali 2022.)

3.6.1 Etätyön haasteet ja mahdollisuudet

Digitaalisen työn aikakaudella eli etätyössä useat haasteet korostuvat entisestään, kuten yhteisöllisyyden puute, luottamuksen tarpeen korostuminen ja kuormituksen kannalta oleellinen työn ja vapaa-ajan rajan hälväminen (Kankainen 2021). Joissakin tapauksessa etätyö saattaa etäännyttää työntekijää oman työnsä merkityksellisyyden tunteesta ja varastaa mahdollisuuden vuorovaikutuksen tuomille positiivisille tunteille (Hakanen & Kaltiainen 2023). Myös Luoma-Aho kertoo kolumnissaan (2023) kyseenalaistavan etätyösuosituksia, joissa kehoitetaan optimoimaan oma työaika tehokkaasti käytännössä, sillä kustannuksella, ettei enää saisi olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Hän lisää, että tärkeimpiin asioihin tulisi hukata aikaa. On myös syytä pohtia, mitä tapahtuu luovuudelle, yhteisöllisyydelle ja innovaatioille, jos ihmiset eivät tapaa toisiaan. (Hakanen, Kaltiainen

& Virtanen 2022.) Myös yksinäisyyden tunteen on havaittu lisääntyvän ja työssä koetulla yksinäisyydellä on vaikutusta muun muassa työn imuun ja työtyytyväisyyteen (Rintamaa 2023).

Yhteisöllisyyden puute tulisikin ottaa työyhteisöissä vakavasti ja muistaa, että yksinäisyyden kokemukset voivat aiheuttaa hallaa työntekijöiden työhyvinvoinnille. Työpaikoille suositellaan keskustelua työntekijöiden kanssa, sekä kokeilua siitä, mitkä ovat parhaita tapoja säilyttää yhteisöllisyyttä etenkin etätöajan haasteissa. (Hakanen & Kaltiainen 2023.) Asiasta kannattaa keskustella ja työnteko tapoja pohtia yhdessä työntekijän kanssa, sillä toisaalta työhyvinvoinnin heikkous saattaa vetää työntekijää etätööhön, eli työntekijän halu tehdä etätöitä voi olla yksi merkki työuupumuksesta. (Hakanen ym. 2022.)

Etätöön on myös havaittu vaikuttavan heikentävästi psykologiseen turvallisuuden tunteeseen. Syyksi tälle voi olla esimerkiksi huumorin ja kuulumisten vaihdon puuttuminen etänä tapahtuvista palaverista, sekä kehollisen viestinnän puute. Psykologista turvallisuuden tunnetta voidaan kehittää johtajan esimerkillä näyttää ja sanoittaa itse omia tunteitaan, kuten jännitystä johonkin tilanteeseen liittyen. Erityisen tärkeänä pidetään aiheen nostamista esiin aktiivisesti ja sen tietoista kehittämistä yhdessä työntekijöiden kanssa ja heitä kuunnellen. (Spännäri 2023).

Etätöön mahdollisuus voi kuitenkin joissakin elämäntilanteissa säästää aikaa ja siksi parantaa ja ihmisen yleistä jaksamista, mikä näyttäytyy Työterveyslaitoksen (2019) tutkimuksessa lievänä etätyöntekijöiden työhyvinvoinnin positiivisena kehityksenä, vaikka etätö voikin pitkässä juoksussa kuitenkin aiheuttaa tylsistymistä ja mielekkyydenvajetta. Lisäksi on syytä muistaa, että erakkoluontoinen ihminen puolestaan saattaa kuormittua juuri runsaista ihmissuhteista (Rintamaa 2023). Sosiaalisti vetäytyvämpi voikin motivoitua paremmin itsenäisessä työtilassa (Pohjanheimo 2015, luku 6).

Etätöön mahdollisuus työyhteisön eri jäsenten välillä voi olla poikkeavaa ja herättää esihenkilölle kysymyksen siitä, voiko mahdollisuutta tarjota vain niille, jotka voivat etätöitä tehdä, jos toisille esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä oleville ei voida tarjota samaa mahdollisuutta. Johtamisessa oleellista on pyrkiä ryhmän keskuudessa siihen, että sen vertailut eivät aiheuta sellaista kierrettä, missä motivaatio on laskussa, koska emme esimerkiksi koe työyhteisössä merkityksellisyyden tunnetta. Luonnollisesti pyrimme päivittäiseen seuraukseen. (Pohjanheimo 2015, luku 6.2.)

3.7 Tunteiden vaikutukset muutos- ja kriisitilanteissa

Monet työelämän toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset koettelevat etenkin tunnetaitoja ja kriisiviestintää vaativissakin tilanteissa koetellaan nimenomaan johtajan kykyä lukea sosiaalisia tilanteita ja käyttäytyä järkevästi (Vuori 2020).

Muutostilanne

Muutostilanne voi syntyä työpaikalle hyvin monesta syystä. Muutosta voi tapahtua esimerkiksi organisaatorakenteessa, organisaation karsiessa, lisätessä tai muokatessa palveluja tai työtehtävien sisällössä tai määrässä. Muutokseen voi olla monenlaisia syitä ja lähtökohtia, kuten asiakkaiden ostotai kulutuskäyttäytymisen muutokset, josta esimerkkinä digitalisoituminen. Muutostilanteen voi synnyttää myös esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotto, henkilöstömuutokset, tehokkuusvaa-

timusten kasvu tai kulutustottumusten muovaantuminen ajan saatossa. Työmäärä voi myös pienentyä tarpeen vähentyessä. Muutoksesta riippumatta esihenkilön tehtävä on huolehtia työntekijän riittävästä osaamisesta ja ohjata työntekijät muutospäivän läpi. (Hyppänen 2013, 211–214.) Yksi tämän päivän organisaatiossa mahdollinen muutos on siirtyminen itseohjautuvampaan suuntaan. Tällöin johtajien on huolehdittava, ettei hallinnan tunne katoa ja muutoksesta aiheudu vain stressiä ja uupumusta, sekä siitä, että jokainen on tietoinen, miten päätöksentekoprosessit ja muut tilanteet jatkossa hoidetaan, ettei valtatyhjiötä paikkaa epävirallinen hierarkia. (Mellanen A. & Mellanen K. 2020, luku 3.)

Muutostilanteet vaikuttavat tyypillisesti negatiivisesti työyhteisöön sen takia, että työntekijät ja johtajat ovat eri vaiheissa tunteiden käsittelyä muutoksen keskellä. Työntekijät saattavat vastustella ja purkaa vihaa menetettyjä asioita kohtaan, kun johtaja tuntee jo intoa ja on suunnittelemassa ja luomassa uutta tulevaisuutta organisaatiolle. Mikäli johtaja tässä kohtaa sivuuttaa työntekijöidensä tunteet, saattaa hän herättää tai lietsoa jo olemassa olevaa vastarintaa entisestään. Tunteiden hyväksyminen on oleellinen keino saada työntekijät sopeutumaan ja hyväksymään muutos, sekä sitoutumaan motivoituneena tulevaisuuteen. Tunteille täytyy antaa tilaa. Työntekijät haluavat kokea, että heidän tunteensa on olleet hyväksytyjä ja huoleensa tulleet kuulluksi. Tunnetta ei voi poistaa, mutta tunne voi muuttua toisen tunteen avulla, kuten turvallisuuden tunteella. Keskeistä onnistuneen muutoksen läpi viemisessä on, että työntekijä kokee hallinnan tunnetta. Työntekijöiden hallinnan tunnetta voi edesauttaa ja vahvistaa kuuntelemalla työntekijöiden mielipiteitä. Muutoksen käsittelyssä voi olla avuksi myös tieto siitä mihin kukin voi vaikuttaa ja mihin ei voida vaikuttaa. (Kaski & Kiander 2005, 67–68.)

Kriisitilanne

Kriisitilanteet voivat syntyä joko nopeasti tai vaivihkaa pinnan alla. Yhteistä kriisitilanteille on se, että ne usein katkaisevat työntekijöiden totutun arjen yhtäkkiä. Jokaisessa kriisitilanteessa on käsillä monenlaisia tunteita, joihin valveutunut johtaja hakee myös tarvittaessa tukea muilta ammattilaisilta. (Kaski & Kiander 2005, 72–73.) Myös Rehn (2017) muistuttaa, että johtajan tehtävä ei ole toimia terapeutina.

Kriisitilanteessa, kuten muissakin tilanteissa on hyvä ymmärtää kriisin käsittelyssä koetut vaiheet ovat yksilöllisiä. Vaiheet jaetaan kuitenkin tyypillisesti neljään: shokkivaihe, reaktiovaihe, käsittelyvaihe ja uudelleensuuntautumisvaihe. Shokkivaihe alkaa välittömästi tapahtuman jälkeen ja kestää maksimissaan pari päivää tai toisilla vain pienen hetken. Käyttäytyminen voi shokkivaiheessa olla esimerkiksi levotonta, itkuista ja sekavaa tai yhtä lailla tunneilma voi olla kylmän rauhallinen. Kun shokkivaiheesta päästään reaktiovaiheeseen voi tunteiden ilmaisu olla hankalaa, tässä kohtaa olisi esihenkilön tai työterveyden niin katsoessa hyvä aloittaa jälkipuinti sitä haluaville sekä sitä tarvitseville. (Kaski & Kiander 2005, 72–73.)

3.8 Tunteiden vaikutus motivaatioon ja motivaation kasvattaminen

Useat tutkimukset antavat meille selkeää viestiä siitä, että tunteet vaikuttavat merkittävästi motivaatioon. Tunne siitä, että voi toteuttaa itseään ja oman ammattitaidon kehittämisen mahdollisuudet ovat usein työntekijöiden puheissa esiin nousevia asioita, kun tarkastellaan ihmisen motivaatiota

(Moisio 2019). Ihmisille itselleen on kuitenkin usein hankalaa erottaa edes omia pohjimmaisista motiiveistaan. Tyypillisesti ihmiset tunnistavat vain niin kutsutun jäävuoren huipun, joka on tietoinen tahto, eikä kykene tunnistamaan omaa alitajuntaista tahtoa. (Kankaanpää ym. 2020, luku 4.)

Motivaatioita tarkastellessa on asioita, joita tulee huomioida jo rekrytointivaiheessa. Ensinnäkin yrityksen tarkoitus ja arvot tulee asettaa ja kertoa siten, että työnhakija voi tietää pystyykö hän samaistumaan siihen. Odotukset täyttyvät ja pettymyksiltä vältytään. Samaistuessaan näihin hän voi tehdä elämästään merkityksellistä kokemalla merkityksellisyyden tunnetta työyhteisössä. Tämän tunteen merkitys on kasvanut etenkin milleniaalien keskuudessa. Myös työssäolovuosien loppupuolella arvokysymykset nousevat uudestaan pintaan työntekijän pohtiessa, mihin haluaa kuluttaa aikaansa. (Kankaanpää ym. 2020, luku 8.) Virtanen (2023) kertoo, että työn merkityksellisyyden tunne lisää motivaatiota ja merkityksellisyyttä voi heikentää työn ja organisaation väliset arvojen ristiriitaisuudet. Myös Seppänen (2019) toteaa, ettei omia motivaatiota ja tavoitteita voi siirtää väkisin toiselle ihmiselle, ellei hän ole motivoitunut samoista asioista.

Tilannekohtainen motivointi on hetkittäiseen tilanteeseen löytyvän motivaation etsintää, työelämässä tällaisen tilanteen jälkeen ratkaisee kuitenkin yleinen motivaatio. Yleinen motivaatio määrittelee, pystyykö yksittäisen motivoivan, mutta mahdollisesti kuluttavan työn jälkeen motivoitumaan uudelleen työhön. Kumpi tahansa motivaatioin muodoista on kyseessä, on oleellista löytää jokaisen motivaattorit ja luonteva tapa suorittaa työt. Motivoinnissa ja motivoitumisessa on kuitenkin syytä muistaa ohjenuorana pidettävä motivoinnin kasvattaminen vain sen verran, kun tilanne vaatii, sillä motivaatio on verrattavissa stressitilaan, joka myös voi syödä työntekijän voimavaroja (Seppänen 2019).

Merkittäviä tunteita motivaation kasvuun ovat ainakin edistymisen – ja merkityksellisyyden tunteet, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota. Edistymisen tunteen ja hallinnan tunteen lisääntyminen synnyttää paljon positiivisia tunteita. Edistymistä ei välttämättä huomaa itse, joten siinä kohtaa nousee tärkeäksi se, että ympärillä olevat ihmiset nostavat esille arjen pienetkin edistymiset. Myös ajoittainen muistutus siitä, miksi tekee työtään voi nostaa merkityksellisyyden tunnetta ja sitä kautta vaikuttaa motivaatioomme positiivisesti. (Kankaanpää ym. luku 4.) On oleellista huomata ja osoittaa pientenkin työtehtävien vaikutus organisaatioon (Matikka 2023).

3.9 Tunteiden huomioiminen työtiloissa

Hirvonen ja Haapakangas (julkaisuaika tuntematon) kertoo, että toimivalla työtilalla on suuri vaikutus ihmisen hyvinvointiin ja terveyteen, mistä voidaan päätellä, että sitä parantamalla voidaan myötävaikuttaa myös työntekijöiden kokemiin tunteisiin ja työhyvinvointiin. Fyysisten työtilojen ohella myös virtuaaliset työtilat tulee ottaa suunnittelussa huomioon. Työtilojen suunnitteluun lähtiessä on tärkeää, että työntekijät ovat osana muutoksen suunnittelua, jotta jokainen tulee kuulluksi. (Hirvonen & Haapakangas julkaisuaika tuntematon.)

Aistiesteettiseen sisustamiseen erikoistunut sisustussuunnittelija Eevi Vihinen (2023) kertoo, että työtilojen suunnittelussa tulee huomioida myös ihmisten erilaisuus, jossa auttaa ihmisten aito kuunteleminen. Hän lisää, että asiaankuuluvalla ja hyvin suunnitellulla tilalla voidaan tehokkaasti vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Onnistuneesti suunnitellusta ja toteutetusta työympäristöstä löytyy monipuolisesti erilaisia työskentelytapoja.

Jotta työympäristö saadaan tukemaan henkilöstön tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla, korostuu tarve tuntee omat työntekijät ja tiedostaa heidän tarpeensa ja herkkyytensä ympäristöä kohtaan. Voidaan kuitenkin ajatella suunnan olevan oikea silloin, jos tiloista löytyy monipuolisesti rauhallisia, yksityisyyttä tarjoavia työpisteitä, sekä tiimityöskentelyyn tarkoitettuja ja soveltuvia tiloja. Lisäksi taukotilojen viihtyvyys tulisi huomioida. (Vihinen 2023.)

4 AINEISTON KERUU JA AINEISTON ANALYSOINTI (2)

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä tehdään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää käyttävä selvitys. Haastattelujen avulla pyrin löytämään eriäviä näkökulmia ja ratkaisuja, jotka vastaavat asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Aineiston keruutavaksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jolla pyritään saamaan syvälinen käsitys ihmisten kokemista tunteiden vaikutuksista ja siitä, miten niitä voidaan johtaa sekä työyhteisön ja organisaation kannalta menestyksekkäästi. Teemahaastattelussa hyödynnetään valmista kysymyspohjaa, jotta haastateltavat pystyvät valmistelemaan vastauksiaan etukäteen, mutta haastattelutilanteessa kysymysten paikkoja ja niissä käytettyjä sanamuotojen järjestystä ei välttämättä säilytetä yhtenevänä (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015).

Haastattelukysymykset lähetettiin ennakkoon haastateltaville sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin haastateltavan toiveita kuunnellen, kuitenkin pääosin Teams-videoyhteyttä käyttäen, niin että haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tämän jälkeen anonymiksi tekstitiedostoksi. Kaksi haastatteluista toteutettiin kasvotusten. Toinen näistä haastatteluista jätettiin äänittämättä haastateltavan toiveesta. Tässä haastattelussa tein muistiinpanoja koko haastattelun ajan. Yksi haastatteluista toteutettiin haastateltavan toiveesta sähköpostitse, mutta olimme yhteydessä myös puhelimitse, jotta varmistuin vastausten olevan yksinomaan hänen antamiaan. Haastateltavien toiveiden kuuntelulla pyrittiin varmistamaan, että haastateltavilla on mahdollisimman turvallinen olo vastata kysymyksiin toudenmukaisesti.

Tämän kaltaisessa tutkimuksessa voi olla tarpeen pyytää tutkimukseen osallistuvaa tarkentamaan ja selittämään sanomaansa, joka Puusan ja Juutin (2011, luku 3) mukaan on mahdollista juuri haastattelutilanteessa. Siitä syystä kysely tai muu tutkimusmuoto ei olisi mielestäni ollut toimiva tai yhtä luotettava. Haastattelun metodinen etu on myös se, että haastateltaviksi voidaan määrittää juuri sellaisia henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011, luku 3.) Ennen haastatteluja kävimme haastateltavien kanssa keskusteluja sähköpostilla tai puhelimitse siitä, millainen heidän työnkuvansa on ja kuinka paljon he tietävät tutkittavasta aiheesta, sillä teemahaastattelussa tärkeää on myös haastattelijan esitieto haastateltavan organisaatiosta ja hänen työnkuvastaan (Puusa & Juuti 2011, luku 4). Tämän jälkeen pyrin valitsemaan sellaiset haastateltavat, jotka tukivat mahdollisimman kattavaa otantaa ja sellaisia esihenkilöitä, joilla oli työnkuvansa puolesta kokemusta tai tietoa aiheesta.

Haastatteluihin lähtiessä on tärkeää huomioida riittävä tiedon hankinta tutkittavasta aiheesta ennen kysymysten muotoilua, sillä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että haastattelijalla on jonkinlainen kuva asiasta (Puusa & Juuti 2011, luku 4). Sen vuoksi toteutin kirjallisuuskatsauksen lähes loppuun saakka ennen haastatteluihin siirtymistä. Myös teemahaastattelun teemat tulevat tutkimuksen teoriasta (Puusa & Juuti 2011, luku 2). Pitkälle tehdyn kirjallisuuskatsauksen avulla pystyin myös teemoittamaan ja luomaan teemat haastattelulle. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston ryhmitelystä ja jakamista tiettyihin osiin eli teemoihin (Sarajärvi & Tuomi 2007, luku 4.1.).

Puusan & Juutin (2020, luku 4) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että aineistonkeruuta voidaan toteuttaa rinnakkaisesti eri menetelmiä käyttäen. Tässä tutkimuksessa tämä ilmeni siten, että haastatteluja toteutettiin välissä ja haastattelussa ilmenneiden asioiden kautta palattiin täydentämään kirjallisuusosiota. Lisäksi toisten haastateltavien kanssa ilmenneiden seikkojen myötä palasin ottamaan yhteyttä aiemmin haastateltuihin henkilöihin selvittääkseni tästä löydetyistä havainnosta vastausta myös häneltä, jotta pystyin saamaan taas parempaa kuvaa aiheesta. Nämä haastateltavat olivat antaneet luvan palata asiaan tällaisissa tilanteissa.

4.2 Aineistoin luotettavuus ja eettisyys

Avainasemassa aineistojen tulkinnassa on systemaattisuus, perustelut, tarkistettavuus ja ylipäätään avoimuus, luotettavuus on joidenkin tutkijoiden mukaan kyseenalainen juuri siitä syystä, että aineistoja on mahdollista käsitellä monella tapaa (Puusa & Juuti 2020, luku 4). Esimerkiksi lähdemerkintöjen tarkka kirjaaminen mahdollistaa tämän tutkimuksen lukijalle asioiden tarkistamisen. Tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli on puolestaan eettisyys (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 5.2).

Luotettavuus

Haastattelun lopullinen otanta oli monella tapaa kattava, jolla osaltaan pyrittiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavat edustivat eri sukupolvia aina nuoresta z-sukupolvesta x-sukupolven edustajiin, sekä useampia milleniaaleja. Haastateltavat tulivat eri aloilta, ja heillä oli taustallaan hyvin eri pituiset työhistoriat nykyisissä tai viimeisimmässä organisaatioissa. Lisäksi haastateltavien joukosta tarkoituksen mukaisesti löytyi sekä työhönsä tyytymättömiä henkilöitä, kuin tyytyväisiäkin. Lisäksi sellaisia henkilöitä, jotka olivat kokeneet työuupumuksen. Osalla haastateltavista oli tunnetaidoista enemmän tietoa, etenkin haastatteluun valituista esihenkilöistä, joita oli yhteensä viisi. Neljän haastateltavan työntekijän joukosta puolestaan löytyi myös sellaisia työntekijöitä, joilla aihe saattoi olla hyvinkin vieras, ettei tutkimuksesta saada myöskään liian optimistista kuvaa työelämän tunneosaamisesta.

Tutkimus toteutettiin anonymisti, mutta kuitenkin mahdollisuuksien mukaan kasvotusten tai kasvokuvan sisältävää videoyhteyttä hyödyntäen. Tällä tavoin varmistutaan haastateltavan mahdollisimman turvallisesta olostaan kertomaan vastauksensa rehellisesti, mutta myös siitä, että henkilö itse on vastaamassa annettuihin kysymyksiin. Puusan ja Juutin (2011, luku 7) mukaan onkin tärkeää, että avoimuus ja asioiden todellisuus varmistetaan parhaan kyvyn mukaisesti.

Tällaisessa haastattelussa on syytä muistaa, että havainnoinnit eivät ole hyväksyttäviä sellaisenaan vaan niitä tulee tarkastella kriittisesti kerätyn esitiedon valossa. Saatua tietoa voidaan pitää ikään kuin johtolankoina, jotka antavat suuntaa, mutta eivät ole yksiselitteisiä löydöksiä. Yksittäisinä tällaiset johtolangat ovat epävarmoja, mutta loogisesti yhdisteltynä niillä voidaan muodostaa vakuuttava kokonaisuus, jonka uskottavuus on perusteltua. (Puusa & Juuti, luku 4.)

Eettiset periaatteet

Tutkijana kunnioitin eettisten periaatteiden mukaisesti jokaisen tutkittavan ihmisen itsemääräämisoikeutta ja yksityisyyttä. Ihmisten välisessä kohtaamisessa eettisyydestä huolehtimiseen pyrin kohtaa-

malla haastateltavat, sillä tavoin, että he uskaltaisivat kertoa vastauksia avoimesti, mutta myös halutessaan kieltäytyä vastaamasta tietäen, ettei siitä tule seuraamuksia. Tutkittavalle ei saa syntyä kokemusta, että heidän olisi pakko osallistua tai vastata kysymyksiin (TENK 2019). Tutkijan tehtävä on pyrkiä varmistamaan, etten aiheuta tutkittaville henkistä tai muuta haittaa (TENK 2019). Tutkittavat saivat etukäteen valmistautua haastattelukysymyksiin (liite 1) ja tutkimus eteni tutkittavien ehdoilla. Heillä oli oikeus, missä tahansa vaiheessa perua osallistumisensa tai ilmoittaa halustaan keskeyttää haastattelu, sekä valita tapa, miten haastattelu toteutetaan.

Tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijaan on yksi ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisyyden peruslähtökohta. Luottamus säilyy vain kunnioittamalla henkilöiden oikeuksia ja ihmisarvoa. Tietoon perustuva suostumus on myös tarpeellinen. Haastateltavat saivat tietosuojailmoituksen, sekä tiedon haastattelukysymyksistä etukäteen sähköpostitse. Jokainen haastateltava oli tietoinen, että heidän vastauksiaan käsitellään anonymisti, sekä siitä, että minulla on vaitiolovelvollisuus. Lisäksi tutkittavalla on oikeus olla selkeä kuva tutkimuksen tavoitteista (TENK 2019). Tutkimukseen osallistuvat saivat tiedon tutkimuksen tavoitteista sähköpostitse etukäteen, sekä tutkimuksen tavoitteet ja perusidea kerrattiin vielä ennen varsinaisen haastattelun alkua.

5 TULOKSET (10)

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksessa teemahaastattelun avulla saatuja tuloksia teemoittain eli miten ne ovat vaikuttaneet ja mihin. Osioissa kerron, mitä haastateltavat ovat raportoineet haastattelussa (liite 1). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tunteiden vaikutuksia työyhteisössä, sekä sellaisia keinoja, joilla johtamisessa voitaisi huomioida tunteita niin, että se palvelee sekä työyhteisöä, että organisaatiota.

5.1 Tunteiden vaikutukset työyhteisössä

Työilmapiiri

Tutkimuksessa osoitettiin, että tunteet vaikuttavat työilmapiiriin merkittävästi, sillä kaikissa haastatteluissa haastateltavat kertoivat niin omien, kuin toisten tunteiden tarttuvan herkästi työyhteisössä. Positiivisten tunteiden kerrottiin tarttuvan myös työyhteisön muihin jäseniin positiivisina tunteina ja yleisesti työilmapiirin parantumisenä. Positiivisuuteen toivottiinkin keskittyttävän ja positiivisuuden vahvistamista pidettiin etenkin haastateltavien esihenkilöiden mielestä erityisen tärkeänä. Negatiiviset tunteet puolestaan miellettiin jatkuvasti tai liian voimakkaasti ilmaistuna haasteellisiksi, mutta niidenkin ilmaisun mahdollisuus koettiin tarpeelliseksi kaikissa haastatteluissa.

"Kyllähän ne tarttuu. Jos ympärillä ihmiset ei jää murehtimaan virheitä ja niihin suhtaudutaan hyvin ja niistä mennään eteenpäin ja pääasiassa keskitytään hyviin juttuihin, silloin se työilmapiirikin pysyy hyvänä. Toisaalta sellaiset henkilöt, jotka jatkuvasti valittaa jostain, saa kyllä ainakin oman ja mielestäni myös yleisesti työilmapiirin huononemaan heidän negatiivisilla tunteilla tai oikeastaan sillä, miten niitä tunteita tuodaan esille ja missä tilanteissa."

Yhdessä asiakaspalvelualan esihenkilön haastattelussa kuitenkin todettiin, että hän ei kokenut omien negatiivisten tunteiden vaikuttavan työilmapiiriin, ainakin osaksi siitä syystä, että hän pyrki peittämään niitä omilta esihenkilöiltä saadun mallin vuoksi, josta hän kertoi myöhemmin haastattelussa tulleen seurauksia hänen itsensä jaksamiselle. Puolestaan omien positiivisten tunteiden hän raportoi kohentavan työilmapiiriä.

"Koen että negatiiviset tunteet eivät ole vaikuttaneet ilmapiiriin tai omaan toimintaani. Osittain siksi että olen niitä pyrkinyt peittämään. Positiivisia tunteita taas olen aina mielellään näyttänyt ja koen niiden parantaneen ilmapiiriä ja omaa toimintaa."

Tutkimuksen mukaan positiivisesti työilmapiiriin vaikuttaa turvallisuuden tunne, sillä haastateltavat raportoivat sen lisäävän avoimuutta, vuorovaikutusta ja positiivisia tunteita, joiden kautta osassa haastatteluista työyhteisön kerrottiin myös olevan rennompia ja humoristisempia. Useampi haastateltavista kuvailikin työilmapiirin muuttuvan erityisesti rennommaksi juuri silloin, tai siitä hetkestä eteenpäin, kun siinä on pystytty sanoittamaan kaikki tunteet, eikä myöskään virheiden tekemistä tarvinnut pelätä. Virheisiin suhtautumista kuvattiin tärkeäksi myös siitä syystä, ettei häpeän tunteita syntyisi.

"Semmonen tietenkään parantaa sitä, että se on turvallinen työyhteisö. Semmonen että kaikki, myös negatiiviset tunteet kuunnellaan ja otetaan huomioon, eikä niitä tyrmätä vääriksi."

"Jos mulle syntyy semmonen häpeän tunne, niin saatan jopa haluta pois siitä työyhteisöstä, tai mennä muulla tavoin lukkoon. Mulle on ihan äärimmäisen tärkeää seuraavassa työsuhteessa virheisiin suhtautuminen."

Johtamisen kautta luodun pelon ilmapiirin ja siitä aiheutuvien negatiivisten tunteiden raportoitiin osassa haastatteluissa vaikuttavan kielteisesti ja sen seurausten kantavan pitkälle myös organisaation tavoitteita ajatellen. Useampi haastateltavista kuvasi, että jos työntekijät eivät uskalla kertoa ongelmista, se vaikuttaa kielteisesti koko organisaatioon ja sen tulokseen, koska asiat voivat silloin ilmetä liian myöhään, kun mitään ei ole enää tehtävissä. Hän avasi asiaa esimerkiksi rakennusurakasta, jossa ongelmien esiin tullessa rakennusurakan alkuvaiheessa voitaisiin niihin puuttua ja ainakin minimoida esimerkiksi aikatauluhaasteista aiheutuvaa tappiota.

"Jo on semmoinen pelon ilmapiiri tai ei ole rohkeutta tulla kertomaan, niin yleensä ne ongelmat kasaantuu, eli mitä nopeampaa asia tuodaan esille, niin me pystytään myös siihen asiaan vaikuttamaan. Sitten säkkiä, jos ei niitä asioita tuoda ja ollaan siellä juna meni jo - tilanteessa, elikkä niinku ollaan hyvin pitkällä. Sitten lopussa tuodaankin, vaikka nyt esimerkkinä joku rakennusurakka, että sitten lopussa huomataankin, että talous pettää ja aikataulut pettää. Ja jos me oltaisiin tuotu esille ne ongelmat ja asiat siellä ihan alkuvaiheessa, niin me olisi voitu pohtia porukalla ja miettiä että mitä nyt tehdään. Tavallaan silloin voidaan ainakin minimoida se mahdollinen tappio, mitä nyt sitten syntyy. Tai aikatauluun kun tulee muutoksia, niin on tosi tärkeitä tämmöisessä projektituotoisessa työssä se, että ne tunnustetaan ne riskit ajoissa. Siihen vaikuttaa se, että työntekijät uskaltaa tulla puhumaan eli juuri tämä turvallisuuden tunne."

Lisäksi kaikissa haastatteluissa esiin nousi tärkeys pystyä puhumaan myös töiden ulkopuolisista asioista töissä. Tässä yhteydessä useissa haastatteluissa korostettiin myös työkavereiden välisiä "kemioida" ja yhteenkuuluvuutta, jotka osaltaan paransi työilmapiiriä. Myös sellaiset haastateltavat, jotka korostivat omaa yksityisyyttään ja mielsivät itsensä sisäänpäin suuntaantuneiksi, kokivat tärkeäksi silti yhteenkuuluvuuden tunteen, jonka he raportoivat lisäävän heidän sitoutumistansa ja työhyvinvointiansa.

"Kun kemiat ei kohtaa, niin työhyvinvointi laskee ja päinvastoin, kun ei oo mitään yhteistä, eikä mitään keskusteltavaa työasioiden ulkopuolelta. Pitäs pystyy puhumaan töissäkin jostain muusta kun töistä."

Useampi haastateltava kuvasi myös usein haastattelun aikana, että esihenkilön oma rentous ja oma esimerkki tunteiden näyttämässä vaikuttaa osaltaan paljon työyhteisön tunneilmapiiriin ja sen vuoksi on tärkeää, että nimenomaan he kykenevät myös näyttämään turvallisesti omia tunteitaan.

"Koen, että silloin kun niitä tunteita näyttää, niin työilmapiiri on rennompi jotenkin. Kun niitä tunteita uskaltaa näyttää, niin niitä uskaltaa näyttää sit toisenkin kerran, eikä jotenkin tarvii pelätä, ettei voi sanoa jotain tai tehdä jotain. Koen, että työskentely on helpompaa niitten tunteiden kanssa."

Työilmapiiriin negatiivisesti puolestaan raportoitiin useissa haastatteluissa jonkun tai joidenkin yksittäisen henkilöiden käyttäytyminen tai jatkuva negatiivisuus. Tämä haaste toistui miltei kaikissa haastatteluissa. Joskus henkilöitä oli yksi, joskus useampi. Yhteistä näille useissa haastatteluissa kerrotuille työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaville henkilöille oli se, että heidän ei koettu ymmärtävän oman negatiivisen tunteiden ilmaisun tai negatiivisten tunteiden jatkuvan raportoimisen vaikuttavan kielteisesti myös ympärillä olevien ihmisten tunteisiin ja sitä kautta koko työilmapiiriin. Mainitut henkilöt olivat niin esihenkilöitä, kuin työntekijöitäkin.

Yhteistä mainituille esihenkilöille oli se, ettei heidän koettu kuuntelevan oikeasti, ottavan palautetta asiallisesti vastaan, sekä se etteivät he kyenneet ottamaan haastateltavien mukaan riittävällä tavalla toisten tunteita huomioon esimerkiksi omassa tunteiden ilmaisussaan. Lisäksi osan heistä koettiin

huomauttelevan jatkuvasti toisten tekemisestä tai pitävän liian jyrkästi kiinni omista toimintatavoistaan. Mainitut työntekijät puolestaan olivat useimmiten tuoneet jatkuvasti negatiivisia tunteita ja kuulumisia koko työyhteisön kuunneltavaksi tai ilmaisseet tunteita muuten ei toivotuilla tavoilla.

”Työilmapiiriä huonontaa pari raskasta henkilöä, jotka vaikuttaa koko työyhteisön tunneilmapiiriin erittäin negatiivisesti. Heidän mielestä teet aina jotain väärin...Eikä sitä kiinnosta kuunnella, jos se kysyy mitä kuuluu, niin sen näkee, että se kysyy vaan koska hänen kuuluu tehdä niin. Ei se pysähdy oikeasti kuuntelemaan.”

Tunteiden ilmaisu ja patoaminen

Useiden haastateltavien mukaan se miten tunteita saa ilmaista työelämässä ei ole yksiselitteinen, sillä niiden näyttäminen ja kertominen koettiin tärkeäksi, mutta toisaalta joskus myös kuormittavaksi, mikäli työyhteisössä joku oli jatkuvasti negatiivinen tai silloin, kun jonkun tunteiden ilmaisu tai tavat eivät olleet heidän mielestään oikeudenmukaisia. Erityisesti vihan ja ärtymyksen tunnetta, sekä yksittäisissä haastatteluisissa myös muita negatiivisia tunteita pyrittiin pitämään sisällä. Nämä toistuivat erityisesti esihenkilöasemassa työskenteleviä henkilöitä haastatellessa tai silloin, kun työntekijät pohivat esihenkilöidensä tunteiden ilmaisua. Sopivana ei kuitenkaan pidetty yhdessäkään haastattelussa ärtymyksen tunteiden purkamista niin, että se kohdistuisi suoraan kehenkään toiseen henkilöön. Yksi haastateltavista kuvasi tunteiden menevän nopeammin ohi, mikäli sen pääsee ilmaisemaan, sillä sen sanottamista pidettiin tärkeänä.

”No eihän mitään ärtymystä nyt voi kehenkään kohdistaa, mutta on se tärkeää ja kyllä mä pystyn ne tunteet näyttämään tai kertomaan, jos ärsyttää ja kyllä mun työntekijät sen varmasti myös tietää. Kyllä se on hyvä sillein, että ne menee myös nopeammin ohi silloin.”

Yksi haastateltava johtoasemassa työskentelevä henkilö raportoi, ettei johtohenkilöt voi kaataa huolta tai murhetta työntekijöidensä harteille, sillä muuten se näkyy organisaation toiminnassa. Hänen tehtävänsä oli omien sanojensa mukaan vahvistaa positiivisia tunteita siellä työyhteisössä ja säilyttää usko tulevaan vaikeinkin aikoina. Hän uskoi, että esihenkilöiden tulisi keskittyä nimenomaan positiivisiin asioihin ja luoda ennen kaikkea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toivon tunteita.

”Jos se pää sieltä pettää, niin se näkyy ja se valuu koko organisaatioon. Kyllä se lähtee sieltä johdosta ihan ensimmäisenä. Siellä me ollaan jokainen tavallaan esimerkki muille. Mun tehtävä on kertoa, että on sitä valoa tunnelissa, vaikka tunneli olisi vähän pitempi. Eli luoda sitä uskoa ja sitä tavallaan semmoista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja muuta, että meillekin on tosi paljon myrskyjä nytten, että just meillä on muutosneuvottelut ja kaikki menossa niin kaikella tällä on erittäin keskeinen rooli.”

Yksi haastateltavista raportoi, ettei hän ole huomannut tunteiden patoamista työyhteisössään. Hän kuvailikin usein haastattelun aikana kaikkien tunteiden näyttämisen olevan varmasti avainasemassa muun muassa heidän loistavaksi kuvatulle työilmapiirilleen. Hän kuitenkin lisäsi, että itsekin punnitsee suuttumuksen ja ärtymyksen tunteiden kohdalla purkaako niitä työpaikalla, sillä hän ymmärsi, etteivät ne usein edes liity työhön, eikä kokenut kiukuttelun kuuluvan työpaikalle. Tällöin hänelle toimii omiin oloihin vetäytyminen, joka työyhteisössä sallitaan. Työyhteisö oli pieni ja he tuntevat toisensa yhteisössä hyvin.

”En ole huomannut työpaikallani tunteiden patoamista. Meillä töissä on aina saanut nauraa, itkeä tai olla omissa oloissaan, jos siltä on tuntunut. Jokainen uskaltaa sa-

noa ääneen harmittavat asiat. Itsessäni huomaan, että jonkin verran patoan suutumuksen ja ärsytyksen tunteita, jotka eivät aina liity edes työasioihin. Ajattelen, että töissä pitää kuitenkin muistaa hyvät käytöstavat, eikä rähjätä ihan pienistä. Tällaisina hetkinä olen hiljaisempi ja enemmän omissa oloissani.”

Yksi esihenkilönä asiakaspalvelualalla työskennelleistä haastateltavista oli kokenut omien esihenkilöidensä tunteiden ilmaisun olevan toksisen positiivista ja negatiivisuuteen kielteisesti suhtautuvaa. Tämä johti siihen, että hän alkoi myös itse peitellä kaikkia negatiivisia tunteitaan ja uskoi silloin olevansa parempi esihenkilö. Aiemmin kerroinkin, että työilmapiiriin hän pystyi hetkellisesti olemaan vaikuttamatta peittelemällä omia tunteitaan. Lopulta hän kuitenkin raportoi, että seuraukset olivat negatiivisia, sillä tunteiden patoaminen oli aiheuttanut hänelle itselleen uupumista. Hän oli kuitenkin myöhemmin petrannut tunteiden ilmaisussa ja koki, että silloin hänestä vasta tuli läheisempi alaisensa kanssa. Hän kertoi haastattelun aika myös, että esihenkilön rooli on tällaisissa asioissa merkittävä. Lisäksi hän kuvasi tunnelman jatkuvasti vain kiristyvän, mikäli negatiivisia asioita ei oteta käsitelyyn. Hän kertoi, että jokaisessa työpaikassa tunteiden patoaminen on lopulta johtanut samaan lopputulokseen.

”Esihenkilönä koin hyvin vaikeaksi varsinkin negatiivisten tunteiden näyttämisen, sillä työkuultuuri oli välillä omien esihenkilöiden puolelta toksisen positiivinen tai sellainen, että tunteiden näyttämisestä seuraa vain haittaa. Toisaalta pomojen vaihtuessa muuttui myös kulttuuri, jolloin tunteiden näyttäminen ja niistä puhuminen oli helpompaa. Eli hyvin paljon esihenkilöstä riippuvainen asia. Tunteita tukahduttaa helposti varsinkin silloin, jos sinut saadaan tuntemaan huonommaksi työssäsi, jos näytät negatiivisia tunteita.”

”...patoaminen on itselläni vaikuttanut uupumiseen ja uupumisen oireisiin. On hyvin väsyttävää peitellä tunteita. Yleisesti ottaen työpaikasta riippumatta patoaminen on yleensä johtanut tyytymättömyyteen tai tunnelman kiristymiseen niin, että tilanteesta tulee nopeasti paljon isompi ja haastavampi mitä se on alun perin ollutkaan. Jos ei ole päässyt purkamaan aspatyössä hyvin usein tapahtuvia ärsyttäviä asioita, saa se koko päivän usein menemään pilalle, kun ärsytys vaan kiristyy.”

Tunteiden ilmaisulle tärkeänä pidettiin useiden haastatteluiden mukaan avointa ja luottamuksellista työilmapiiriä. Luottamusta puolestaan vahvisti useamman haastattelun mukaan tasa-arvoinen työhyteistö ja esihenkilöiden toiminnan läpinäkyvyys.

”Minulle tunteiden ilmaisuun ehdottomasti suurin tekijä on luottamus. Lisäksi hyvä kemia työkavereiden välillä on suureksi avuksi. Luottamuksellisessa ympäristössä erilaisia tunteita on helpompi näyttää ja tulevat melkein puolesta. Koemme olevamme arjen työssä tasa-arvoisia, vaikka toki tiedostamme tarvittaessa tietyn arvojärjestyksen. Epäluottamus, liiallinen itsensä esille tuominen työssä ja kaikenlainen epärehellisyys saa minut vetäytymään enemmän omaan oloihini ja tukahduttamaan tunteitani.”

Tärkeäksi korostui kuitenkin lähes kaikkien haastattelujen mukaan se, että silloin kun negatiivisia tunteita tulee, ne pitää päästä sanottamaan jollekin kollegalle kohdistamatta sitä henkilöön itseensä. Tässä havaittiin kuitenkin suuremmissa organisaatioissa mahdollisuus siihen, että tiettyjen kollegoiden välille syntyy syvä luottamus ja hyvä tunneilmapiiri, mutta sen sisällä jaetut kokemukset voivat mahdollisesti lietsoa negatiivisia tunteita toisia henkilöitä kohtaan, ellei asioita käsitellä myös osallisten osapuolten välillä.

”Tässäkin haluan korostaa, miten tärkeää on, että minulla on ne pari esihenkilökollegaa, kenen kanssa voin sitten tarpeen mukaan vaihtaa ajatuksia ja keskustella mistä tahansa.”

"On todella tärkeää päästä puhumaan jonkun kanssa, kun ärsyttää. Pidän tärkeänä myös sitä, ettei vihaa aleta lietsomaan ketään kohtaan, sillä muuten saattaa syntyä epäreilu tilanne. Pidän siis tärkeänä myös sitä, että nämä asiat käsitellään tarpeen tullen niiden henkilöiden välillä, jotka synnyttävät toisissaan tai jompikumpi synnyttää toiselle negatiivisia tunteita."

Jokainen haastateltava korosti sitä, että tunteista puhumiselle pitäisi olla oma aikansa ja paikkansa. Useimmat haastateltavista koki, että tällaisia keskustelumahdollisuuksia olisi hyvä olla nykyistä enemmän. Tämä tarve oli nähtävissä myös usean haastateltavan pohtiessa sitä, että osa tuo turhankin avoimesti koko työyhteisön kuullen turhan usein negatiivisia tunnekuormiaan esiin. Useissa haastattelussa korostui joko kahdenkeskisten keskustelujen tärkeys tai keskustelut pienempien tiimien kesken. Haastattelussa painotettiin sitä, että kysymysten tulee keskittyä muuhun, kun työasioihin.

"Sanotaanko, että sille pitäisi olla myös enemmän aikaa arjessa, koska aika paljon se menee siihen arjen pyörittämiseen. Meillä on tiukat aikataulut palaverissa, mutta pitäis olla myös semmosia tilaisuuksia, jossa olisi myös aikaa sellaselle, että voidaan avoimesti keskustella asioista."

Vaikka kaikkien haastateltavien kesken toistui sama teema, että tunteiden ilmaisemisessa on syytä huomioida myös toisten tunteet ja joidenkin tunteiden lieventävää ilmaisua tai suodattamista pidettiin tärkeänä, niin tämä teema korostui erityisesti kaikissa esihenkilöiden kanssa käydyssä haastattelussa. He kokivat asemansa vuoksi tärkeyttä suodattaa tunteitaan jokaiseen tilanteeseen sopivaksi. Empaattista ja myötätuntoista suhtautumista myös toisten tunteisiin ja mielipiteisiin pidettiin tärkeänä useassa haastattelussa.

"Enhän minä voi näyttää kaikkia tunteita, vaan kyllä minun esihenkilönä täytyy niitä suodattaa eri tilanteissa. Minun pitää yrittää ymmärtää kaikkea ja jaksaa olla empaattinen, vaikka itse ajattelisin erilailla asioista, niin pitää pystyä pitämään tietyt negatiiviset tunteet välillä poissa näkyvistä."

Lisäksi useampi työntekijä korosti myös tässä yhteydessä, että esihenkilö ja hänen tunteidensa ilmaisu on keskeisessä roolissa koko työyhteisössä. Sen raportoitiin vaikuttavan useissa haastattelussa joko suoraan tai välillisesti koko työyhteisöön.

"Esihenkiön rooli on ainakin meidän työpaikalla tosi merkittävä. Hän on kyllä semmonen, että kannustaa tunteiden näyttämiseen ja hauskuuteen ja rentouteen, ja uskon, että hän on kyllä semmonen ratkaseva tekijä meidän työpaikalla siihen, että niitä tunteita uskalletaan näyttää."

Yksi haastateltavista kuitenkin raportoiti, että joskus työyhteisön jäsenten esihenkilöitä myöten tullessa hyvin läheiseksi ei heidän seurassaan enää välttämättä pohdi omaa tunteiden ilmaisua riittävästi. Hän koki, että saattaa ilmaista itseään joskus liian kärkkäästi, koska ei joudu pelkäämään oman asemansa puolesta.

"Välillä mä mietin, että kun ollaan ystäviä kaikki, että oonko turhankin kärkäs, mutta sitä pitäis varmaan kysyä alaisilta. Toisaalta uskon, että kyllä ne myös osais sanoa takas, juuri siitä syystä, kun olemme niin läheisiä."

Motivaatio ja sitoutuminen

Tunteiden huomioimisen ja mahdollisuuden näyttää niitä avoimesti raportoitiin vaikuttavan niin esihenkilöiden, kuin työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen useissa haastattelussa, sillä he raportoivat esimerkiksi lisääntyneestä halusta työskennellä kyseisellä yrityksellä, sekä halusta tehdä

tulosta yritykselle, kun heidän tunteensa oli tullut huomioiduksi ja silloin, kun työyhteisö koettiin avoimeksi ja turvalliseksi. Motivaatio liitettiin useissa haastatteluissa myös tehokkuuteen.

"No silloin, kun tunteiden huomioimista on ollut, niin kyllä se selkeesti lisää sitä työmotivaatiota. Silloin kun on semmoinen olo, että kuunnellaan, niin kyllä se lisää verrattuna normaaliin tilaan. Silloin musta tulee myös tehokkaampi."

Keskeisiksi motivaatioon ja sitoutumiseen positiivisesti vaikuttaviksi tunteiksi nousi ainakin vaikuttamisen tunne ja se, että he kokivat tullessa kuulluksi ja arvotetuiksi. Lisäksi useissa haastatteluissa korostui se, että kun tietää, mitä pitää tehdä ja tuntee olevansa arvostettu osa työyhteisöä ja saa toimia omien vahvuksiensa kautta, motivaatio ja sitoutuminen kasvavat. Myös hyvää työilmapiiriä korostettiin motivaation ja sitoutumisen positiivisina tekijöinä.

"Ainakin koen tunteiden vaikuttavan motivaatioon ja sitoutumiseen niin, että jos koen tullessi kuulluksi ja arvostetuksi, niin sitten myös silleen haluan kyllä tehdä sille firmalle hyvää tulosta. Lisäksi semmonen hyvä tiimihenki siellä työyhteisössä on merkittävä tekijä."

"Mä oon ollut kauhean tyytyväinen, siis yleensäkin työnantajaan. No ehkä se kertoo siitä, että mä oon täällä 20 vuotta ollut ja tehnyt tosi monipuolisesti erilaisia tehtäviä. Ehkä se on ollut niinku se rikkaus ja tietyllä tavalla sitten kun on tämmöisessä roolissa ja tehtävässä, niin on aika lailla vapaus siihen, että pystyy olla luomassa sitä millä tavalla ja miten näitä asioita tehdään. Totta kai meille annetaan tietyt tavoitteet, mutta tavallaan se, että meillä on ihan huipputiimi ja huipputekijät tässä porukassa, niin ja johtoryhmä erittäin toimivana, niin olen tosi tyytyväinen."

Vaikuttamisen tunteen raportoitiin useissa haastatteluissa koostuvan sekä siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä, kuten omiin työskentelytapoihin, sekä yleisesti työyhteisössä vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Vaikuttamisen mahdollisuuksia kerrottiin useissa haastatteluissa olevan esimerkiksi palautteen antaminen niin, että siihen reagoitiin asianmukaisilla toimilla ja muutoksia tapahtui. Useimmat esihenkilöt kertoivat työntekijöidensä antaneen kiitosta, kun palautteista syntyneet reaktiot ja vaikutukset oli tehty läpinäkyviksi eli työntekijät saivat nähdä, että heidän mielipiteillään oli vaikutusta. Sen kuvattiin lisäävän myös työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä luottamussuhdetta, kun työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa ja saavansa nostaa avoimesti esiin myös kehitysideoita ja antaa myös kaikenlaista palautetta.

"Jos on esihenkilö, joka saatuaan negatiivista palautetta niinkö tiuskii takaisin tai hyvin kärkevästi vastaa, niin se tärkeistä asioista keskustelu tyssää siihen, eikä ehkä seuraavalla kerrallakaan sitten osata tai uskalleta tuoda vaikeita asioita esiin, koska ajatellaan, että ei minua kuunnella."

Yksi haastateltavista työntekijöistä kertoi hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa vaikuttavan erityisesti se saiko hän vaikuttaa asioihin, sekä sen kokiko hän työssään olevansa arvostettu työyhteisön jäsen. Lisäksi työn mielekkyys nousi esiin niin hänen, kun useassa muussakin haastattelussa.

"Tähän vaikutti esimerkiksi sellainen tilanne, että kun yritin kertoa halustani ja vahvuksistani toisissa työtehtävissä, niin esihenkilöni totesi hieman naureskellen mulle, ettei uskonut mun pärjävän tällaisissa tehtävissä. Musta tuntui, ettei hän edes kuunnellut, saati arvostanut minua. En tiedä oliko hän edes koskaan kysynyt taustoistani tai siitä, mitä minä osaan tai haluan. Minut laitettiin sellaisiin työtehtäviin, missä hän näki minut, vaikka olisin yhtä lailla voinut tehdä työtä samassa organisaatiossa toisaalla, jossa omat vahvuuteni olisi tulleet esiin paremmin. Uskon, että silloin olisin viihtynyt työyhteisössä pidempään, jos musta ois tuntunut, että mua olisi kuunneltu ja arvostettu enemmän ja olisin edes nähnyt mahdollisuuden siinä, että voin vaikuttaa omaan työnkuvaani."

Kolme haastateltavista oli toiminut yli kaksikymmentä vuotta samassa organisaatiossa, eivätkä he olleet aikeissa vaihtaa työpaikkaa. Kaksi heistä oli suurten organisaatioiden esihenkilöitä, joilla oli myös omia esihenkilöitä. He raportoivat jakavansa tunteita lähinnä läheisiksi kuvailtujen esihenkilö-kollegoiden kanssa, jotka työskentelivät vastaavissa tehtävissä. Yksi puolestaan toimi työntekijänä pienessä työyhteisössä, jossa kaikki työkaverit esihenkilöä myöten olivat hänelle hyvin läheisiä, ja hän kuvasi työyhteisön kaikkia jäseniä tasa-arvoisiksi. Hän oli ollut myös samassa työtehtävässä koko työuransa ajan. Lisäksi kaikki kolme haastateltavaa kuvaili, että he voivat jakaa myös henkilökohtaisia asioita näille edellä mainituille työkavereille ja tuntevat nämä kollegat niin turvalliseksi, että heille voi puhua niin tunteista, työssä kohdatuista haasteista, kun työelämän ulkopuolisistakin asioista.

”Kun tuntee olevansa työpaikalla hyväksytty, kuunneltu ja arvostettu sellaisena kuin on, se totta kai puolestaan vaikuttaa motivaatioon tehdä työtä. Se myös lisää sitoutumista ja auttaa jaksamaan, vaikka työssä tulisi välillä haastavampiakin asioita ja aikoja.”

Yksi haastateltavista kertoi halustaan irtisanoutua, vaikka oli ollut työsuhteessa vasta vähän aikaa. Hän ei kokenut saavansa juurikaan vaikuttaa työhönsä tai edes omiin tekotapoihinsa, vaan kertoi, että esihenkilö jatkuvasti huomauttelee ja sanelee, miten voisi tehdä saman tehtävän hänen mielestään paremmalla tavalla. Lisäksi hän kertoi motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavan sen, ettei hänellä ole työyhteisön muiden henkilöiden kanssa mitään yhteistä, jonka hän kuvasi vaikuttavan vuorovaikutukseen, omaan työhyvinvointiin ja sitä kautta heikentävän halua työskennellä pitkään tällä työnantajalla. Hän kuitenkin lisäsi, ettei anna motivaation puuttumisen silti vaikuttaa työtehtävään. Toisaalta motivaation voi haastattelun perusteella ajatella kuitenkin laskeneen, sillä hän haastattelussa raportoi haluttomuudesta kiirehtiä työpaikalle, sekä mainitsi, ettei ole kiinnostunut opettelemaan työssä vaadittavia taitoja perusteellisemmin.

”Kun kemia ei kohtaa, niin kyllähän se laskee sitä halua olla siellä ja omaa kiinnostusta ja työhyvinvointia. Ei meillä ole mitään yhteistä tai keskusteltavaa työasioiden ulkopuolelta. Kyllä työssä pitäis päästä puhumaan muustakin, kun työstä.”

Myös yksi asiakaspalvelualalla työskentelevistä haastatelluista työntekijöistä kertoi, ettei aio viipyä työpaikassaan enää kauaa. Hän kertoi, että kaipasi työltään tulevaisuudessa enemmän haastetta, mitä ei kokenut saavansa nykyisessä työssään, vaikka muuten raportoi viihtyvänsä työpaikalla ja olevansa muilta osin täysin tyytyväinen niin nykyiseen työnantajaan, kun työyhteisöönkin.

”Tää työ sopii nyt tähän elämänvaiheeseen, mutta en usko, että tää enää kauaa tarjoaa tarpeeks haastetta, että kyllä mä varmasti alan tässä ettimään uutta työtä. Semmosta, mistä sais vähän enemmän haastetta mun tälle osaamiselle.”

Työhyvinvointi

Työhyvinvointia pohtiessa haastateltavista kaikki raportoi tärkeäksi, että työpaikalla on vähintään joku, kenelle pystyy sanoittamaan omat tunteensa. Yleisesti rento työilmapiiri koettiin merkittävästi työhyvinvointiin vaikuttavana useissa haastatteluissa, joka viittaa siihen, että työilmapiiriä parantamalla myös yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointi paranee. Useat haastateltavat korostivat nimenomaan mahdollisuutta sanoittaa omia negatiivisia tunteitaan. Jokainen haastateltava lisäsi myös haastattelun jossain vaiheessa olevan tärkeää välillä keskustella työpäivän lomassa tai tauoilla aivan työasioiden ulkopuolisista asioista, koska sillä tavoin he pystyivät unohtamaan hetkeksi työn ja

tauottamaan päiviä, joka osaltaan paransi koettua työhyvinvointia. Osa haastateltavista ei kyennyt selittämään, miksi haluavat jutella muustakin, kuin työstä, mutta kaipasivat samaa asiaa. Yhdessä haastattelussa raportoitiin työntekijöiden tehokkuuden parantuvan tällaisen hyvän vuorovaikutuksen ja turvallisen työyhteisön johdosta.

"Kun ymmärretään se toisten tunteiden merkitys, niin se työyhteisö on turvallinen. Sillon uskalletaan kertoa omat mielipiteet ja tunteet, ja se vuorovaikutus, sekä luottamus lisääntyy työntekijöiden ja meidän esihenkilöiden välillä. Kyllä mää huomaan, että sillon ne työntekijät on myös tehokkaampia."

Yksi haastateltavista, joka oli viihtynyt samassa työtehtävässä ja samassa työpaikassa yli kaksikymmentä vuotta ja kuvaili esihaastattelussa olevansa "maailman parhaassa työpaikassa". Hän kertoi työhyvinvointiin vaikuttavan erityisesti se, ettei tarvitse jaksaa pinnistellä esittääkseen mitään. Myös yksityiselämän asiat jaettiin yhdessä työkavereiden kanssa. Hän raportoi haastattelussa uskovansa juuri tämän avoimuuden olleen ainakin osa syy sille, että hän on viihtynyt työssään niin pitkään.

"Se, että saa olla oma itsensä iloineen ja suruineen, ei tarvitse esittää mitään eikä pinnistellä arjessa vaikuttaa paljon työhyvinvointiin. Ehkä juuri siksi olen viihtynyt työpaikassani näin kauan ja viihdyn edelleen. Jaksan hyvin enkä tunne, että työni kuormittaisi liikaa. Työhyvinvointi on minulle äärimmäisen tärkeää. En voisi työkennellä paikassa, jossa olisi huono olla. Hyvä olo töissä auttaa jaksamaan arjessa ja heijastuu moneen asiaan myös yksityiselämän puolelle."

Lähes kaikissa haastatteluissa samat asiat, joiden raportoitiin vaikuttavan työilmapiiriin, kuvattiin vaikuttavan myös omaan työhyvinvointiin. Yksi näistä oli yksittäisten henkilöiden ongelmallinen tunteiden negatiivinen ilmaisu. He kuvasivat tällaisen jatkuvan negatiivisuuden tarttuvan ja vaikuttavan omaan työhyvinvointiin merkittävästi. Tällaiset tilanteet olivat toistuvasti jääneet ratkaisematta.

"Se on jännä miten ratkaisevasti yksittäiset henkilöt voivat tunteillaan vaikuttaa. Näihin pitäisi pystyä puuttumaan. On ihan järjetöntä, että lähes satapäisen työyhteisön tunnelmaa kiristää ja toisten työhyvinvointia huonontaa muutama yksittäinen henkilö."

Yksi haastateltavista esihenkilöistä raportoi, että tällainen tilanne on esihenkilön näkökulmasta haastava. Haastateltava kertoi, ettei tällainen henkilö välttämättä itse ymmärrä ollenkaan tilannetta ja saattaa vain kiitellä siitä, että voi avoimesti kertoa kaikista tunteistaan. Haastateltava pitää tilannetta täysin ymmärrettävänä ja kokeekin, että työntekijöillä pitää olla mahdollisuus purkaa tunteitaan. Hän kuitenkin pohtii sitä, miten tilanteen voisi hoitaa niin, että se ei kuormittaisi koko työyhteisöä.

"Koen sen hyvin vaikeaksi, että miten tällaisen henkilön kanssa sitten ottaa sen asian edes esiin, kun he eivät itse ymmärrä tekevänsä mitään väärää. Lisäksi olen saattanut saada samaiselta työntekijältä kiitosta siitä, että tässä työyhteisössä saa avoimesti ilmaista kaikkia tunteita, joka tekee asian esiin ottamisesta vielä haasteellisempaa."

Flow-tila

Flow-tilaan pääsemisen voi jakaa kahteen asiaan, joko täydellistä keskittymistä vaativaksi tai mielekkyyttä ja positiivisia tunteita vaativaksi. Yhteistä useille osittain toimistossa työskenteleville esihenkilöille oli se, että he kuvailivat flow-tilan vaativan sellaisen paikan ja ajan, ettei keskeytyksiä tulisi. Yksi haastateltavista kertoi, ettei koskaan pääse tällaiseen tilaan, koska puhelin soi jatkuvasti. Kaksi esihenkilöä puolestaan uskoi pääsevänsä flow-tilaan pääasiassa viikoittain, mutta kertoi ettei pääse tällaiseen tilaan ainakaan päivittäin, koska henkilökunta voi tulla hänen toimistoonsa koska

tahansa. Lisäksi toinen heistä kuvasi, että kaikki ympäriltä tulevat ärsykkeet pitäisi olla hiljennettynä, joka ei hänenkään tehtävän kuvassaan ole useinkaan mahdollista.

"Oveni on auki, joten työntekijät voivat tulla toimistooni koska tahansa eli se työn-teko keskeytyy automaattisesti monta kertaa päivässä. Ja tietysti tänä päivänä, jos sä halaut pystyä vaan tekemään jotain tiettyä niin pitäisi hiljentää puhelin, olla rea-goimatta Teams-viesteihin eli Teams-hiljentää, sähköposti pidettävä kiinni, ovi kiinni, älä häiritse-lappu ovesa - mitä en yleensä kyllä tee. Minun työni on siis sel-laista, että ei siinä hirveän hyvin pysty."

Puolestaan kuusi haastateltavista kuvasi pääsevänsä flow-tilaan työssään hyvin usein, vähintään vii-koittain tai jopa päivittäin. Haastateltavat raportoivat, että kun työ tuntui mielekkäältä ja tunteet oli-vat positiivisia, niin he pääsevät flow-tilaan. Mitkään konkreettiset keskeytykset, kuten äänet, eivät tällöin vaikuttaneet heidän mukaansa heidän flow-kokemuksensa. Useamman haastateltavan mu-kaan negatiiviset tunteet ja tilanteet saivat tällaisen flow-kokemukselta tuntuvan tilan pysähtymään.

"Päivittäin olen flow-tilassa. Jotkut sekottaa sen ehkä semmoseen rentoutumiseen, että pitäis päästä ihan zen-tilaan, mutta kyllä siihen pääsee paremmin pienen pai-neen alla. Sillon kun on kiire tai ku se työ tuntuu mielekkäältä. Vaikka meidän työ vaatii tarkkuuttakin ja tulee siinä keskeytyksiä, niin en usko, että ne saa sitä tun-netta loppumaan. Ehkä, jos tulee vaikka joku hankala tilanne tai asiakas, niin ne huonot fiilikset, mutta sitten siihen flow-tilaan pääsee takasin, jos niitä ei jäädä märehdimään siinä huonossa fiiliksessä. Siinä on sitten meidän esimiesten tehtävä kannustaa takas siihen positiivisuuteen."

"Joo kyllä mä koen, että just se rento fiilis siellä töissä auttaa siihen ja sit semmo-nen onnistumisen tunteen on huomannu, että kun onnistuu jossain, niin viitsi se lietsoo sitä flow-tilaa, että uppoutuu vaan syvemmälle...Joku hankala asiakaspalve-lutilanne, jos alkaa ärsyttämään, niin sillon se keskeytyy."

Osa heistä kuvasi myös kiireen edesauttavan tai ainakin saavan tuntumaan työn siltä, kuin olisi flow-tilassa, sillä he kuvasivat ajan kuluvan eteenpäin huomaamatta ja olevansa silloin hetkellisesti hyvin tehokkaita. Yksi asiakaspalvelualan työntekijä kuitenkin kuvasi, että työn imuun hän pääsi parhaiten aamutunteina, jolloin sai työskennellä yksin ennen myymälän aukeamista. Hän kuitenkin tunnisti myös tilanteita, joissa työn ollessa todella mielekästä tai omia vahvuuksia tukevaa, hän oli päässyt flow-tilaan.

"Toisinaan pääsen hyvinkin flow-tilaan, kun on semmonen hauska ja rento tun-nelma. Silloin ei edes huomaa olevansa töissä, kun tekee vaan ja asioita tapahtuu. Sit jos tulee joku sanotaan nyt vaikka hankala tilanne, joka synnyttää negatiivisia tunteita, niin sillon se flow kyllä häviää. Sit taas semmonen onnistumisen tunne, et jossain on hyvä, niin se lisää kyllä sitä et vaan uppoutuu jotenkin enemmän sii-hen."

Useampi haastateltavista esihenkilöistä piti kuitenkin tärkeämpänä vuorovaikutusta ja avotoimistojen tuomaa hyötyä, silläkin kustannuksella, että työtä tehtäisiin tehottomammin. He eivät kokeneet, että olisivat halunneet siirtyä suljettuun toimistoon tai esimerkiksi etätyöskentelyyn, vaikka työ sujuisi siellä tehokkaammin, mikäli hintana oli se, että vuorovaikutus heikentyisi työkavereiden ja alaisten kanssa. He korostivat vuorovaikutuksen olevan tärkeämpää ainakin heidän asemassaan.

"Etänä pystyy kyllä paremmin keskittymään, mutta en ole siihen mahdollisuuteen kyllä tarttunut tällä hetkellä. Minun esihenkilötyö on tällä hetkellä sellaista...tai just se, että mä haluan olla siellä paikalla ja mä haluan, että voi tulla sanomaan jos on jotain asiaa, et se on tärkeä osa mun työtä ja se on tosi mukavaa, että he voivat vain tulla siitä ovesta sisään."

Käytännöt

Yhteistä kaikille haastatteluille oli se, että tunteiden ilmaisulle toivottiin olevan oma aikansa ja paikkansa. Sellainen tilanne, missä ei puhuta työasioista vaan se on varattu tunteista puhumiselle tai vastaavien asioiden käsittelylle. Yhdessä haastattelussa esitettiin ajatusta tiimipalaverista, joka koskee vain tunteiden ilmaisua. Useissa haastatteluissa puhuttiin erityisesti kahdenkeskisestä keskustelujen tärkeydestä ja ylipäätään sen tärkeydestä, että esihenkilön tulee olla helposti tavoitettavissa ja esihenkilöille toisten esihenkilökollegoiden merkitys korostui. Useiden haastattelujen mukaan järjestelyt olisivat mielellään niin, että esihenkilön luokse voi vain mennä aina kun haluaa ja he raportoivatkin sellaisten esihenkilöiden kanssa välien olevan hyvät, joiden kanssa oli vaivatonta mennä juttelemaan. Tilaisuuksiin itse työntekijät eivät raportoineet hakeutuvansa, ellei tällaista työnantajan toimesta erikseen tarjottu tai määrätty.

Yksi haastateltavista työntekijöistä kertoi myös, että piti liian laajoja kysymyksiä hyvin hankalina tällaisissa keskustelutilanteissa. Haastateltava kuvasi, ettei ikinä osaa vastata, jos esihenkilöt kysyvät yleisiä tai kovin laajoja kysymyksiä. Tämä oli johtanut myös henkilön kohdalla siihen, että asioita padottiin sisälle, eikä hän pystynyt kertomaan esihenkilölleen toiveistaan.

”Mahdollisimman tarkkoja kysymyksiä. Jos joku kysyy, että mitä kuuluu, niin ei semmosella kysymyksellä kyllä musta saa mitään irti, tai jos se pomo vaan kysyy ylipäätään jotain tunteista. Pitää kysyä suoraan, vaikka aina jotkut tietyt suorat kysymykset säännöllisin väliajoin.”

Haastateltavista yksi raportoi, että aiemmin tulehtunutta työilmapiiriä oli pystytty viime vuosien aikana parantamaan merkittävästi. Paranemiseen hän kuvasi olevan avain asemassa etenkin läpinäkyvyys työntekijöiden palautteen seurauksista, kuten muustakin toiminnasta, joka lisäsi työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä luottamusta. Lisäksi hän oli pyrkinyt myös itse myönteisyyden lisäämiseen, sekä sellaiseen avoimuuteen, että hänelle voi puhua mistä vaan. Tämä näkyi myös hänen toiminnassaan, sillä hän kertoi olevansa pääasiassa aina alaistensa tavoitettavissa toimistossa, jossa ovi oli alaisille aina auki.

Lisäksi useassa haastattelussa korostui myös, että esihenkilön oli hyvin tärkeää tuntea ihmiset hyvin, jotta tietää millä tavoin heitä tulee kohdata. Näissä haastatteluissa useampi kuvasi tilanteisiin auttavan se, että esihenkilökollegoiden kanssa on läheiset välit, jotta he voivat yhdessä pohtia myös tällaisia tilanteita.

”Tässä korostuu se työntekijöiden yksilöllisyys, että jokainen pitää kohdata vähän eri tavalla. Pitää tuntea ne työntekijät.”

Organisaation puolelta tärkeänä pidettiin sitä, että voi tarvittaessa ohjata eteenpäin työterveyden piiriin ja nämä käytännöt ovat sujuvia. Lisäksi useissa haastatteluissa raportoitiin, että tunteet tarttuivat ja tavat tulevat usein omilta esihenkilöiltä ja jälleen heidän johtajiltaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että mikäli tunteiden huomiointi on puutteellista työyhteisössä se vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin niin yksilö, kuin yhteisötasolla. Tunteiden riittävä huomiointi puolestaan parantaa tutkimuksen perusteella koettua hyvinvointia työyhteisöissä ja myös työilmapiiriä. Hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin puolestaan voi kummankin päätellä myötävaikuttavan organisaatioon monella tapaa. Tutkimuksen mukaan positiiviset tunteet työympäristössä myötävaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Tämä puolestaan lisää energisyyttä ja tehokkuutta, mikä heijastuu organisaation tulokseen tehokkaampien työntekijöiden kautta.

Työhyvinvointi ja uupumuksen ehkäisy

Tunteiden suuria vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta työyhteisöön ja organisaatioon voidaan selittää esimerkiksi sillä, että tunteet herättävät kehossa fysiologisia reaktioita ja pysyvät lisäämään, sekä vähentämään hormoneita, kuten serotoniinia ja dopamiinia (Virolainen H. & Virolainen I. 2020, luku 65). Tunteen voidaan lisäksi kuvata tarttuvan herkästi ihmisestä toiseen, eikä työyhteisö ole tässä poikkeus. Tunteet ovat siis varmasti osa jokaista työyhteisöä. Kun yhdistämme tähän sen tutkimuksessa ilmenneen tiedon, että tunteiden patoaminen aiheuttaa monia negatiivisia vaikutuksia ihmiselle, kuten työuupumusta, niin voidaan ajatella, että tunteiden riittävä huomiointi on myös ennaltaehkäisevää ja näin organisaatiolle säästöjä tekevää työtä.

Työhyvinvointiin voi tutkimuksen perusteella päätellä myötävaikuttavan useat tunteet. Tutkimuksen mukaan tällaisia tunteita ovat esimerkiksi arvostuksen-, kuulluksi tulemisen-, osaamisen-, yhteenkuuluvuuden-, vaikuttamisen- ja merkityksellisyyden tunne, sekä yleisemmin kuvattuna kaikki positiiviset tunteet. Lisäksi positiivisia tunteita synnyttää tutkimuksen perusteella kuitenkin myös mahdollisuus sanoittaa ja ilmaista negatiivisia tunteita ja siihen vahvasti liittyvä psykologinen turvallisuuden tunne, joka osaltaan mahdollistaa, sekä on ratkaisevassa asemassa työyhteisöä ja organisaatiota palvelemaan työilmapiiriin ja yksilöiden viihtyvyyteen työpaikalla.

Tutkimuksen perusteella näiden positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavien tunteiden syntymiselle on sellainen työyhteisö, jossa kuunnellaan, voi vaikuttaa, uskaltaa olla oma itsensä, uskaltaa yrittää uutta ja antaa palautetta esihenkilöille. Tämä viittaa siihen, että psykologisesti turvallisen työyhteisön rakentaminen, jossa etenkin esihenkilön tunteiden ilmaisu ja tapa vastaanottaa palautetta ja toisten tunteita on tärkeää, etenkin pitkällä aikavälillä katsottuna. Avoimella, luottamusta rakentavalla toiminnalla voi tutkimuksen perusteella myös parantaa jo tulehtunutta työyhteisöä, ainakin silloin, kun tällaisia henkilöitä, jotka negatiivisen ilmapiirin aiemmin ovat aiheuttaneet, eivät enää ole osana sitä. On siis tärkeää kuunnella palautetta ja reagoida siihen, jotta työntekijät kokevat vaikuttavansa ja olevansa luottamuksellisessa ympäristössä, mikä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä hyvien palautekäytäntöjen tukevan työhyvinvointia. Hyvillä palautekäytännöillä tarkoitetaan erityisesti sitä, että kaikenlaista palautetta uskalletaan antaa ja sen antaminen tehdään työnarjessa helpoksi. Palautekäytänteissä huomioitavaa on yksilöiden erilaisuus eli etenkin suuressa työyhteisössä, jossa on monenlaisia henkilöitä, eivät käytänteet todennäköisesti voi olla täysin identtiset, mikäli halutaan kohdata jokainen hänelle sopivalla tavalla. Toiset saa-

vat sanottua asiansa tiimipalaverissa ja toiset kaipaavat kahdenkeskisiä keskusteluja. Jotkut kaipaavat myös valmiita kysymyspohjia ja ennakkotietoja, jotka helpottavat omien tunteiden sanottamista. Lisäksi huomioitavaa tällaisissa palautekäytännöissä voidaan tutkimuksen mukaan pitää sitä, että tunteista ja omasta jaksamisesta keskustelulle toivotaan omaa aikaa ja paikkaa, eikä kaikki palaverit saisi keskittyä vain työhön. Kuitenkin tutkimuksen perusteella tärkeää on myös nimenomaan työnarjessa tapahtuva jatkuva palaute, jonka mahdollistaa esihenkilön läsnäolo ja hänen kyselynsä ja aito kiinnostus työntekijöiden työtä, kuin hyvinvointia kohtaan.

Työhyvinvointiin voidaan tutkimuksen perusteella havaita vaikuttavan myös ylipäätään mahdollisuus puhua työn ulkopuolisista asioista, joka osaltaan vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne onkin yksi uupumusta ehkäisevä tunne (A. Mellanen ja K. Mellanen (2020, luku 3). Tarpeen olisi järjestää työpäivän lomassa sellaisia keskusteluja, jotka tauottavat työpäiviä työasioilta. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että esihenkilöasemassa olevat kokevat nimenomaan toisten esihenkilöiden kanssa käydyt keskustelut merkittävänä työhyvinvoinnin kasvattajana, kun puolestaan työntekijät työkavereiden ja oman lähiesihenkilön. Voidaan myös havaita, että mikäli tällainen esihenkilökollegan tai oman esihenkilön tuki puuttuu tai tunteiden huomioimista ei koeta, se saattaa johtaa työuupumiseen ja työntekijän irtisanoutumiseen.

Työilmapiiri ja tunteiden ilmaisu

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että tunteiden ilmaisutavalla on suurta merkitystä siihen, miten tunteet vaikuttavat työilmapiiriin. On syytä pohtia miten ja missä tilanteessa tunteet tuodaan työyhteisöön. Tutkimus osoittaa myös, että vaikka negatiivisia tunteita tukahduttamalla pystyisi hetkellisesti säilyttämään paremmin positiivisuuden työilmapiirissä, voi tällaisen näyttelemisen tai toksisen positiivisuuden ruokkimisen seurauksena olla peräti työuupumus. Kuitenkaan negatiivisten tunteiden jatkuvaa kaatamista toisten harteille ei pidetty myöskään suotavana ja tällaista toisiin kohdistettua tunteiden purkamista pidettiin usein raskaana ja haastavana.

Työhyvinvoinnin voidaan tutkimuksen perusteella ajatella olevan toisaalta ilmapiirin takana, että toisaalta luotu ilmapiiri juuri mahdollistaa työhyvinvoinnin. Nämä kulkevat siis käsikädessä. Tunteet tekevät työilmapiiristä joko paremman tai huonomman tunteesta ja sen ilmaisutavasta riippuen, sekä riippuen siitä miten tunteita huomioidaan toisten työntekijöiden ja erityisesti esihenkilöiden toimesta. Tutkimuksen perusteella voidaankin sanoa, että esihenkilöillä ja johtajilla on varsin suuri merkitys siinä, millaiseksi työilmapiiri kehittyy. Erityisesti tutkimuksessa havaittiin työilmapiirin muuttuvan paremmaksi tai rennommaksi silloin, kun siellä sallitaan esihenkilön ja organisaation toimesta kaikki tunteet, sekä silloin kun voi kokea olevansa turvallisesti aito oma itsensä, eikä tarvitse pelätä mitään.

Tutkimuksessa korostuu myös esihenkilön taito suhtautua virheisiin. Tämänkin toimintamallin täytyy olla kunnossa ylimmästä johdosta lähtien, sillä esihenkilöt usein saivat toimintamalleja ylemmältä johdolta. Virheisiin suhtautumisen tulisi olla reilua, sillä tavalla, että niihin suhtaudutaan mahdollisuutena oppia ja pyrkimyksenä olla toistamatta vihreitä, inhimillisistä virheistä ei tulisi rangaista. Mikäli virheisiin suhtautuminen on turhan negatiivista, saattaa työntekijälle syntyä voimakkaitakin häpeän tunteita. Häpeän tunteet, kuten muutkin negatiiviset tunteet voivat vaikuttaa Virolaisten (2020,

luku 65) mukaan esimerkiksi energisyyteen muiden negatiivisten tunteiden lailla, joka on suoraan yhteydessä työtehoon. Puolestaan, kun virheisiin pystytään suhtautumaan rakentavasti ja niistä otamaan opiksi, niin esihenkilön, kun työntekijän puolelta, niin työilmapiiri muuttuu rennommaksi. Ilman yrittämistä ei tule onnistumisia ja onnistumisten tunteiden voidaan päätellä tutkimuksen perusteella edesauttavan esimerkiksi flow-tilaan pääsyä, joka sekin edesauttaa työntekijää tekemään työnsä tehokkaammin ja jopa vähemmän kuormittavasti.

Pelon ilmapiirillä johtaminen sen sijaan tutkimuksen perusteella voi johtaa lopulta hyvinkin huonoihin tuloksiin, sillä jos työntekijöillä ei ole rohkeutta kertoa ongelmakohtista tai antaa palautetta, saattaa johtohenkilöt kuulla tilanteesta aivan liian myöhään, eikä mahdollisiin tappioita pystytä enää estämään. Myös työilmapiiri voi tulleeta pahaksi vuosien kuluessa. Voidaankin ajatella, että avoin ja turvallinen ilmapiiri edistää myös vuorovaikutteisuutta ja palautteen antamista, jolloin esimerkiksi projektiluontoisessa työssä voidaan minimoida vahinkoja, sekä myös henkisissä - ja työyhteisön ongelmassa voidaan tutkimuksen mukaan pitää usein nopeaa reagoitua tehokkaampana. Tällä voitaisiin välttyä työltä, mikä luottamuksen takaisin rakentamiseen vaaditaan.

Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että itseasiassa negatiivisten tunteiden näyttäminen tai sen mahdollisuus lisää työilmapiirin positiivisuutta. Tutkimuksen mukaan työilmapiiri koetaan usein rennommaksi ja paremmaksi, mitä avoimempi ja turvallisemmin siinä voi näyttää tai sanoittaa myös omat negatiiviset tunteensa. Kuitenkin voidaan ajatella, että toisten tunteita täytyy kyetä huomioimaan myös omassa tunteiden ilmaisussa, eli tunteita tulee toisinaan tilanteissa suodattaa pohkien ilmaisutapaa tai antamalla tunteelle aikaa taantua. Yksilöiden jatkuvasti esiin tuomat negatiiviset tunteet voivat nimittäin tutkimuksesta päätellen kuormittaa työyhteisöä tai tehdä työilmapiiristä myös negatiivissävytteisen.

Tutkimuksen perusteella voidaankin ajatella, että työilmapiiriä haastaa useissa työyhteisössä yksilöt, jotka eivät ymmärrä oman käytöksensä tuomaa vaikutusta työyhteisöön ja toisten tunteisiin. Tunnetaitojen puolestaan voidaan osoittaa auttavan ymmärtämään omia tunteita ja hallitsemaan omaa tunteiden ilmaisua, joten tunnetaitojen kehittämisen työyhteisössä, voisi ajatella vastaavan myös tällaisiin haasteisiin. Kuitenkaan mikäli yksilö ei ole halukas oppimaan, niin ratkaisua ei välttämättä löydy tunnetaitojenkaan opettelusta. IRB media (2022) muistuttaa, että tunnetaitojen ja tunteiden hallitsemisen oppiminen ei vaadi ihmeellisiä keinoja, vaan tärkeää tulla tietoiseksi ja oppia tunnistamaan ja nimeämään omia tunteitaan, siten niitä voi oppia myös hallitsemaan ja säätelemään. Tätä voi alkaa harjoittaa esimerkiksi kirjoittamalla ylös tunteita ja pysähtymällä pohtimaan etenkin uusia tunteita ja pyrkiä olemaan reagoimatta tunteeseen heti.

Turvallinen ja avoin ilmapiiri

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että turvallisuuden tunteen vaikutus työyhteisöön on positiivinen ja vaikuttaa olevan yksi merkittävimpiä keinoja parantaa yleisesti organisaatioihin ja työyhteisöön liittyviä hyviä vaikutuksia. Turvallisuuden tunne luo avoimempaa kulttuuria työyhteisöön ja avoimempi vuorovaikutus heijastuu useina hyvinä vaikutuksina ja negatiivisten vaikutusten minimoimisena. Tunne turvallisuudesta oli yhteydessä niin sitoutumiseen, motivaatioon kun yleisemmin koko työhyvinvointiin. Turvallisuuden tunne korostuikin tutkimuksen joka vaiheessa.

Tutkimuksen perusteella turvallisuuden tunne lisää työyhteisössä tapahtuvaa positiivista vuorovaikutusta ja avoimuutta. Sillä positiiviset tunteet lisääntyivät ja työhyvinvointi kasvoi myös silloin, jos pääsi purkamaan omia negatiivisia tunteitaan turvallisesti pelkäämättä tunteiden torjumista tai tuomitsemista. Turvallisuuden tunteen voi tutkimuksen mukaan päätellä edistävän työntekijöiden välistä yhteenkuuluvuuden tunteen tai tutummin ”tiimihengen” kehittymistä ja kaventaa työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiä tasa-arvoeroja. Nämä tunteet syventävät työntekijöiden halua sitoutua ja tehdä työtä tehokkaammin.

Turvallisuuden tunteen voidaan päätellä tutkimuksen perusteella myös estävän mahdollisia tunteiden patoamisesta aiheutuvia haittoja kuten työuupumusta tai organisaation tappioita, sillä ajoissa esille tuotuihin ongelmiin puuttamalla voidaan minimoida vahinkoja, oli sitten kyse projektiluontoisesta työstä tai ihmisten hyvinvoinnista. Turvallisuuden tunteen voidaan siis päätellä tutkimuksen perusteella antavan mahdollisuuden avoimelle kommunikoinnille ja palautteen antamiselle, ilman tätä voi organisaation johtaja tai esihenkilöt olla tietämättömiä ongelmista ja ongelmat voivat paisua suuremmiksi.

Turvallisuuden tunteelle tutkimuksen perusteella keskeisenä voidaan pitää jo aiemmin mainittua reilua ja rakentavaa suhtautumista virheisiin, empaattisuutta, myötätuntoa, yksilöllisyyden ymmärtämistä, arvostamista, kuuntelemisen taitoa sekä omaa esimerkkiä tunteiden ilmaisussa avoimesti, mutta tuomatta omia agendoja liian vahvasti esiin. Suotavana ei tutkimuksen perusteella voida pitää omista toimintamalleista liian jyrkästi kiinni pitämistä, vaan jokaisen tulisi saada vaikuttaa omaan työhön ja työskentelytapoihin mahdollisuuksien mukaan. On myös tärkeä huolehtia, että työntekijän osaaminen on ajantasaista, eikä tunne epävarmuudesta ole jatkuvaa.

Motivaatio ja sitoutuminen

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että vaikuttamisen ja merkityksellisyyden tunteet ovat työelämässä monelle hyvin merkityksellisiä, lisäksi työssä koettu mielekkyys. Näillä on yhteyksiä sekä työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen, motivaatioon ja välillisiä vaikutuksia työtehoon, jonka kautta sen voidaan ajatella vaikuttavan myös organisaation tulokseen. Tutkimus osoittaaakin, että mielekkyyden, merkityksellisyyden - tai vaikuttamisen tunteen puuttuminen voikin aiheuttaa peräti työhön liittyvää uupumusta, mutta tähän vaikuttamassa voi olla myös yksilön omat piirteet ja tunnetaitojen puuttuminen (A. Mellanen & K. Mellanen 2020, luku 3). Jälleen voidaan korostaa tunnetaitojen opetteluun asemaa työyhteisössä.

Vaikuttamisen tunteen voi tutkimuksen perusteella päätellä olevan myös yksi keino tasa-arvon ja luottamuksen rakentumiseen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, joka myös osaltaan lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Silloin on kuitenkin tärkeää myös, että toiminta tehdään läpinäkyväksi. Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa ja näkevät vaikuttamisen mahdollisuuksia, he voivat luottaa esihenkilöihin, joka kasvattaa motivaatiota ja sitoutumista kasvaneen vaikuttamisen – ja yhteenkuuluvuudentunteen kautta. Tämä viittaa siihen, että myös esihenkilöiden ja työntekijöiden välille kasvaneita kuiluja voidaan kiritä juuri työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia lisäämällä ja tekemällä toiminnasta enemmän läpinäkyvää. Tasa-arvoinen työyhteisö, jossa kukaan ei tuo itseään liikaa esille, koetaan usein sellaiseksi, jossa mielellään työskennellään. Vastaavasti

epätasa-arvon voitiin tutkimuksen perusteella päätellä laskevan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista.

Jo aiemmin esitetyt käytännöt, jossa työntekijällä on mahdollisuus esittää palautetta, ja toiminnan läpinäkyväksi tekeminen lisäävät tutkimuksen perusteella myös vaikuttamisen tunteen kautta työntekijöiden motivaatiota. Tässäkin on syytä muistaa, että psykologisesti turvallinen ja toisten tunteet huomioiva työyhteisö antaa perustan palautteen antamiselle ja keskustelun syntymiselle, ilman sitä tällaisten tilanteiden voidaan tutkimuksen perusteella päätellä olevan turhia.

Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden on saatava riittävästi haastetta sitoutuakseen, mutta kuitenkin kokea osaavansa silloiset työtehtävänsä. Tutkimuksen perusteella haasteen puute ja liiallinen haaste vaikuttaa kumpikin motivaatioon laskevasti. Tutkimuksessa voidaan havaita, että boreout ilmiö voi syntyä erityisesti juuri sellaisissa työtehtävissä, jossa ei ole mahdollisuutta kehittyä tai saada riittävästi haastetta. Voidaankin ajatella, että osaamisen kehittamisestä ja edistymisen seurannasta ja sen esiin tuomisesta olisi tällöin hyötyä jokaisessa työyhteisössä, hyväksi voisi olla myös ajoittainen muistutus siitä, miksi kukakin työtä tekee ja miten sen vaikutukset näkyvät organisaatiossa. Tutkimuksessa nousi esiin omien vahvuuksien hyödyntäminen ja onnistumisen tunne työtehtävissään. Oma kyvykkyys ja tunne, että pärjää niiden kanssa oli myös suuri vaikutus niin työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen kuin työhyvinvointiin, jota kautta vaikutukset näkyvät myös työntekijän tehokkuudessa. Nämä seikat viittaavat myös merkityksellisyyden tunteeseen tutkimuksessa esiin nousseen työn mielekkyyden tärkeyden rinnalla. Merkityksellisyyden tunteessa huomioitavaa on se, että se voi koostua eri ihmisille hyvin eri asioista. Kuten Virtanen (2023) sanoo, toiset voivat kokea merkitystä jo hyvinkin pienistä asioista, eikä sen tarvitse olla elämää suurempi asia ja toiset tarvitsevat siihen enemmän.

Positiivisten tunteiden vahvistaminen

Tutkimuksessa kävi ilmi, että positiivisten tunteiden vahvistamista pidettiin kannattavana tapana lähestyä negatiivisten tunteiden vähentämistä työyhteisössä. Tämä viittaa siihen, että positiivisia tunteita tukevia toimintamalleja ja tunteiden ilmaisua olisi syytä harjoittaa työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella tasa-arvoinen, myötätuntoinen ja kuunteleva esihenkilö, jolta usein tulisi löytyä myös huumorintajua ja innostusta sai luotua myös tällaista tunnelmaa negatiivisinakin aikoina. Toimivia toimintamalleja ovat myös Mieli Ry (2020) mukaan positiivisten tunteiden vahvistaminen, jossa johtajan tulisi toimia vuorovaikutuksen, avoimuuden ja innostumisen edistäjänä. Suoraan negatiivisia tunteita ei kuitenkaan kannata estää tai kieltää, sillä negatiivisten tunteiden jatkuva kieltäminen ja patoaminen saattaa aiheuttaa uupumusta tai johtaa työilmapiirin tulehtumiseen ja sitä kautta yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin laskuun.

Tutkimuksen osoittaa, että negatiivisetkin tunteet pitää pystyä kertomaan työyhteisössä. Tätä tukee myös Kankaanpää ym. (2020, luku 2) teoria siitä, että negatiivisten tunteiden purkaminen synnyttää positiivisia tunteita. Tutkimuksessa ilmenee, että tunteet sallivassa työyhteisössä negatiivisten tunteiden ajoittainen sanoittaminen rentouttaa tai parantaa ilmapiiriä siten, että se tekee siitä loppuen lopuksi positiivisemmän tai rennomman. Tämä viittaa siihen, että kaikki tunteet tulisi sallia työyhteisössä, eikä negatiivisia tunteita kannata kieltää itseltään tai muilta. Lisäksi se antaa viestiä siitä, että

jokaisella täytyisi olla mahdollisuus keskustella sellaisen henkilön kanssa keneen on luottamukselliset ja avoimet välit.

Huomioitavaa on myös se, että tutkimuksessa ilmeni, että mikäli henkilö ei kokenut saavansa näyttää tunteita omalle esihenkilölleen, niin syntyi uupumuksen tunteita, mikä viittaa siihen, että ylimmän johdon tunteiden huomiointiin on kiinnitettävä huomiota, sillä hänen ”yläpuolellaan” ei ole enää ketään, kenelle hän voisi purkaa tunnekuormaa tai kenelle hän voisi kertoa hankalista tilanteista, jotka synnyttävät negatiivisia tunteita.

Flow-tilan hyödyntäminen

Tutkimuksen mukaan flow-tilaan pääseminen ei aina vaadi rauhallista työtilaa tai sellaista hetkeä, jossa ei tulisi keskeytetyksi, jos työtehtävien luonne on sellainen, ettei se vaadi äärimmäistä tarkkuutta tai ajatustyötä. Kyse kuitenkin voi olla enemmänkin työn imusta, mutta yhtä kaikki, työntekijät kokivat itsensä positiivisten tunteiden kanssa tehokkaammaksi ja työn vähemmän kuormittavaksi. Myös suomalaisessa Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon) tutkimuksessa, joka kattoi yli kymmenen tuhatta suomalaista, oli havaittu, että työn imuun pääsekin nimenomaan parhaiten juuri mielekkyyden ja vaikuttamisen kautta, sekä yhdessä ohjautuvan tiimin turvin. Tämä viittaa siihen, että ympärillä oleva tiimin työilmapiiri on iso osa myös työnimun ja flow-kokemuksen syntymisen mahdollisuutta. Työilmapiiriin taas tutkimuksen mukaan vaikutti työyhteisössä koetut ja ilmaistut tunteet. Hyvillä tunnetaidoilla voidaan parantaa työilmapiiriä ja jokaisen mahdollisuutta tuntea työnsä myös mielekkäämmäksi, jolloin mahdollisuus tehokkaampaan työn tekoon työn imussa mahdollistuu.

Lisäksi ymmärrys omien työtehtävien merkityksestä organisaatiolle voi auttaa tähän myös Venäläisen (2020) mukaan. Flow-tilaan tutkimuksen mukaan myös useammin pääsevät juuri sellaiset henkilöt, joiden työ ei vaadi äärimmäistä tarkkaavaisuutta ja joiden työtehtävät eivät ole kuormittavia, vaan synnyttävät useimmiten positiivisia tunteita. Sellaisissa tehtävissä työskentelevät säilyttivät flow-tilan keskeytyksistä huolimatta, paitsi negatiivisten tunteiden voitiin havaita aiheuttavan flow-tunteen katkeamista. Lisäksi tutkimuksessa voidaan havaita, että Flow-tila saavutettiin toisinaan helpommin kiireessä tai paineen alla.

Tutkimuksen mukaan flow-tilaa edesauttoi positiivisista tunteista erityisesti osaamisen ja onnistumisen tunteet. Flow-tilassa työntekijät kokevat olevansa tehokkaampia ja työpäivät ja -viikot eivät tunteet heistä kuormittavilta. Tämä viittaa siihen, että kun työntekijät saavat tehdä itselleen mielekkäitä, osaamistaan vastaavia tehtäviä, he ovat myös tehokkaampia ja voivat kuormittua vähemmän. Kirjallisuusosiossa kerrottiin tutkija Shawn Achor (2011) kymmenvuotisen tutkimuksensa aikana havainneen esimerkiksi onnellisuuden tunteen vaikuttavan organisaatioiden tuottavuuteen peräti 31 prosenttia ja tarkkuutta vaativien osalta kasvu oli arvioilta 19 prosenttia, sekä myytiin onnellisuuden tunteen vaikuttavan peräti 37 prosenttia. On mahdollista, että juuri flow-tilaan pääseminen on määrittänyt sitä, kuina paljon onnellisuuden tunne vaikuttaa tulokseen, sillä tässä tutkimuksessa ilmeni, että juuri tarkkuutta vaativissa töissä flow-tilaan oli hieman hankalampaa päästä, vaikka työssä koettiin positiivisia tunteita.

Tutkimuksen tuloksena voidaan ajatella Ikigain olevan hyvä keino merkityksellisyyden tunteet etsimiseen, joka auttaa yksilöitä pääsemään työnimuun ja toimimaan silloin tehokkaammin ja todennäköisesti vähemmän kuormittavien työtehtävien parissa. Silloin organisaation tulostavoitteisiin voidaan päästä työyhteisön tärkeintä voimavaraa eli ihmisiä liikaa kuormittamatta.

7 POHDINTA

Työ pohjautui tunteiden merkityksen tutkimiseen työyhteisöissä ja sen tarkoituksena on tarjota tietoa yksilö ja yhteisötasolla tunnetaitojen merkityksestä ja niiden kehittämisestä. Toisten tunteiden huomiointia työyhteisöissä mahdollistaa hyvät tunnetaidot. Hyvät tunnetaidot eivät ole luontainen kyky vaan niitä täytyy harjoitella. Johtamisella ja esihenkilöiden esimerkillä voidaan tukea tunnetaitojen oppimista ja sopivaa tunteiden sallimista työyhteisössä. Harjoittamalla yksilöiden ja työyhteisön tunnetaitoja voidaan siis luoda edellytykset paremmalle työilmapiirille ja työhyvinvoinnille. Lisäksi jokaisen henkilön omaa merkityksellisyyden tunnetta etsimällä ja kartoittamalla keskustelujen ja esimerkiksi tässä työssä mainitun Ikigain avulla voidaan tutkimuksen perusteella luoda mahdollisuus sille, että työtä tehdään tehokkaasti, mutta liikaa kuormittumatta. Kun tämän tyyppinen toiminta saataisiin käyttöön otettua työpaikoilla, niin se palvelisi niin työyhteisöä, yksilöitä, kuin organisaatiota.

Työilmapiirille ja työhyvinvoinnille merkityksellisenä voidaan pitää ennen kaikkea avoimuutta ja psykologista turvallisuuden tunnetta, jotka mahdollistavat sen, että käytössä olevat palautekäytännöt ylipäättään voivat toimia. Pelon ilmapiirissä tai sellaisessa työyhteisössä, jossa ei koettu pystyvän muuten keskustelemaan esihenkilöiden kanssa avoimesti, eivät ongelmat pääse esiin. Esihenkilöille keskeistä oli erityisesti toisten esihenkilökollegoiden tuki, johon mielestäni olisi syytä kiinnittää huomiota erityisesti sellaisissa työpaikoissa, jossa tiedetään, ettei esihenkilöillä ole kollegoita, kenen kanssa yhdessä pohtia ongelmia tai läheisiä esihenkilöitä, kenelle he voivat kertoa tunteistaan. Ratkaisemattomana haasteena työpaikoilla oli usein jonkun yksilön käytös, johon ratkaisuksi esitän tunnetaitojen parantamista.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tietää, kuinka oman merkityksellisyyden etsiminen auttaa pääsemään työnimiuun ja voidaanko sillä keinoin edistää työpäivien kuormituksen vähentämistä samalla tehden töitä yhtä tehokkaasti tai jopa tehokkaammin. Lisäksi mielestäni olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin sitä, miten tunnetaitojen kehittäminen yksilötasolla työpaikoilla vaikuttaa työyhteisön tunneilmapiiriin.

Oma ammatillinen kasvu

Tunteiden vaikutusten ja johtamisen ratkaisujen tutkiminen tutki ammatillista kasvuani, sillä sain selville hyviä keinoja säästää työntekijän voimavaroja, niin ettei se ole myöskään pois työntekijän tehokkuudesta ja sitä kautta organisaation menestymiseltä. Lisäksi kehitin ymmärrystä työilmapiiriin vaikuttavista tunteista ja tunteiden ilmaisusta, jotka vahvistivat omia työelämätaitojani.

Mielestäni tunnetaidot ovatkin hyvin läheisesti yhteydessä työhyvinvointiin ja sopii siksi hyvin wellness-tradenomiksi kouluttautuvalla. Tunteet ovat lisäksi osa jokaista työyhteisöä. Omissa opinnoisani olen keskittynyt valinnaisten opintojen kautta organisaatiokulttuuri- ja johtamistaitoihin. Mielestäni tunnetaidot ovat myös yksi keskeisimpiä esihenkilöiden ja johtajien taitoja. Opin työssä lisäksi muun muassa erilaisten motivaatiotekijöiden ja ihmisten yksilöllisyyden ymmärtämisestä. Työ kehitti organisointi- ja ajankäyttötaitojani, sillä opinnäytetyö on aikaa vievä ja suunnitelmallisuutta vaativa

prosessi. Lisäksi vuorovaikutus- ja viestintätaidot kehittyivät opinnäytetyötä tehdessä, kuten haastattelutilanteissa ja niihin valmistautuessa. Opinnäytetyön kautta sain myös lisätietoa tekoälyn hyödyntämisen haasteista ja mahdollisuuksista.

Tässä tutkimuksessa haastavinta oli se, ettei siinä ollut toimeksiantajaa. Oli erityisen tärkeää pitää huolta, että omat tutkimuskysymykset säilyvät mielessä, eikä työ lähde rönsyilemään, mutta tietoa aiheesta saadaan kuitenkin kattavasti ja syvällisesti näiden kysymysten ratkaisemiseksi niin, että työ hyödyttäisi silti sen lukijoita. Toivonkin, että tämä työ tarjoaa jollekin organisaatiolle tukea tunnetaitojen ja työhyvinvoinnin johtamiseen ja siitä hyötyisivät sitä kautta organisaatio, työyhteisö, kuin yksilötkin.

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

AIChat. OpenAI yhtiö. GBT-3. Alaotsikoiden ehdotuksia. 29.9.2023. Mobiilisovellus.

AIChat. OpenAI yhtiö. GBT-3. Haastattelukysymyksiin kehitysideoita. 2.11.2023. Mobiilisovellus.

Microsoft Copilot. 1.0.0. Tekstin tarkistusta. 16.1.2024. Bing-hakukone.

8 LÄHTEET

Achor, Shawn 2011. Managing yourself, The Happiness Dividend. Harvard Business Review, julkaistu 23.5.2011. <https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend>. Viitattu 5.12.2023.

Ashforth, Blake E. & Diefendorff, James M. & Humphrey, Ronald H. 2015. The bright side of emotional labor. Julkaistu 21.5.2015. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2019>. Viitattu 5.12.2023.

Eijala, Jokke & Airila, Auri 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Julkaistu 23.10.2017. <https://suomalainentyo.fi/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>. Viitattu 17.11.2023.

Grönqvist, Katariina julkaisuaika tuntematon. Neurodiversiteetti eli neurobiologinen monimuotoisuus voi tehdä työyhteisöstäsi vahvemman, terveemmän ja menestyneemmän. Verkkojulkaisu, Great Place to Work. Viitattu 28.11.2023.

Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2023. Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. Päivitetty 13.9.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>. 13.9.2023. Viitattu 12.10.2023.

Hakanen, Jari, Kaltiainen, Janne & Virtanen, Anniina 2022. Kuormitus ajaa etätööhön – hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle. Työterveyslaitoksen mediatiedote 24.5.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kuormitus-ajaa-etatyohon-hyva-johtaminen-ja-yhteenkuuluvuus-vetavat-tyopaikalle>. Viitattu 27.10.2023

Hirvonen, Suvi & Haapakangas, Annu julkaisuaika tuntematon. Työympäristöjen kehittäminen. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyon-tyoymparistot/tyoymparistojen-kehittaminen>. Viitattu 9.1.2024.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 13.10.2023. Ikonen, Inka 2023. Tunnistatko itsesi näistä merkeistä? Saatat olla miellyttävä – näin pääset eroon piirteestä. Duunitori, verkkojulkaisu. Päivitetty 18.7.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/miellyttaminen-miellyttaja>. Viitattu 18.10.2023.

IRB media, 2022. Summary of David Walton's Introducing Emotional Intelligens. E-kirja. IRB Media. Viitattu 13.10.2023.

Kankaanpää, Heikki & Leppänen, Ira & Rantanen, Jarkko 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi täydellinen potentiaali. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kankainen, Saara 2021. Työyhteisön kehittäminen ja etätö: johtamisen viisi haastetta. Verkkojulkaisu. Päivitetty 29.10.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/tyoyhteison-kehittaminen-ja-etatyo-johtamisen-viisi-haastetta/>. Viitattu 17.11.2023.

Kanninen, Vesa 2013. Yrittäjyyden merkitys kansantaloudessa. Blogi, Helsingin yliopisto 6.11.2013. <https://blogs.helsinki.fi/hponka/files/2013/09/Yritt%C3%A4jyysLuentoOpiskelijoille2013.pdf>. Viitattu 12.10.2023.

Kaijala, Marja 2019. Tunteiden, arjen ja hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent, blogi. Päivitetty 25.4.2019. <https://www.almatalent.fi/blogi/tunteiden-arjen-ja-hyvinvoinnin-johtaminen/>. Viitattu 17.10.2023.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Kettunen, Emmi 2019. Hyvät tunnetaidot ovat hyvinvoivan työyhteisön avaintekijä. Blogi, Metropolia. 30.12.2019. <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2019/12/30/hyvät-tunnetaidot-ovat-hyvinvoivan-tyoyhteison-avaintekija/>. Viitattu 12.10.2023.

Kielitoimiston sanakirja. 2022. Helsinki: Kotimaisten kielten keskuksen verkkojulkaisija 35. URN:NBN:fi:kotus-201433.<URL<https://www.kielitoimisto.fi>>. Päivitetty 10.11.2022. Viitattu 8.11.2023.

Lehtinen, Eeva 2021. Tunne ja taida - Kouluttajamme Mari Holmberg Turun Sanomien haastattelussa – ”Kun omia tunteitaan osaa tunnistaa ja säädellä, on helpompi välttää hallitsemattomia tunteenpurkauksia”. Verkkojulkaisu. Tunnejataida.fi Suomen tunnetaitokoulutus. Päivitetty 1.6.2023. <https://www.tunnejataida.fi/kouluttajamme-mari-holmberg-turun-sanomien-haastattelussa-kun-omia-tunteitaan-osaa-tunnistaa-ja-saadella-on-helpompi-valttaa-hallitsemattomia-tunteenpurkauksia>. Viitattu 13.10.2023.

Luoma-Aho, Veera 2023. Koronakriisi toteutti self help-gurun utopian, mutta se ei tuntunutkaan hyvältä. HS.fi Kolumni. 11.10.2023. https://www.hs.fi/mielipide/art-2000009908310.html?utm_campaign=later-linkinbio-helsinginsanomat&utm_content=later-38435407&utm_medium=social&utm_source=linkin.bio. Viitattu 12.10.2023.

Matikka, Mikko 2023. Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. Päivitetty 31.3.2023. <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkki-saannot-tyontekijan-sitouttamiseen>. Viitattu 17.11.2023.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. E-kirja. Jyväskylä: Atena. Viitattu 13.10.2023.

Mielenterveystalo, 2023. Mitä tunteet ovat? Verkkojulkaisu. <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/ahdistus/mita-tunteet-ovat>. Viitattu 12.10.2023.

Mieli ry, 2022. Näin opit paremmaksi kuuntelijaksi. Mieli.fi. Suomen mielenterveys ry. Verkkojulkaisu. 12.11.2022. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/nain-opit-paremmaksi-kuuntelijaksi/>. Viitattu 13.10.2023.

Mieli ry, 2022. Tunnetaidot tukevat työssä. Mieli.fi. Suomen mielenterveys ry. Verkkojulkaisu. Päivitetty 27.7.2022. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/tunnetaidot-tyossa/>. Viitattu 28.9.2023.

MindWell Psychology Nyc, 2022. The Ultimate Guide to Understanding Your Feelings & Emotions For 2022. Verkkojulkaisu, 14.1.2022. <https://mindwellnyc.com/the-ultimate-guide-to-understanding-your-feelings-emotions-for-2022/>. Viitattu 12.10.2023.

Moisio, Riikka 2019. Bisnespöytä 36 - Miten nostaa työntekijöiden motivaatiotaso? Bisnespöytä. Podcast. Soundcloud verkkopalvelu, julkaistu 4.6.2019. <https://soundcloud.com/bisnespoyta/36-tyontekijoiden-motivaatiotaso>. Viitattu 4.10.2023.

Niinikoski, Marjo-Kaisu 2021. Japanilaisen ikigain mukaan sinun tarvitsee esittää itsellesi vain neljä kysymystä. Vastausten avulla voit löytää tien merkitykselliseen elämään. Blogi, terve.fi. Julkaistu 9.6.2021. <https://www.terve.fi/artikkelit/ikiga>. Viitattu 25.10.2023.

NWO (Netherlands Organization for Scientific Research) 2010. A team with a shared lousy temper is better at mental tasks. ScienceDaily, 6.12.2010. <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/11/101115161722.htm>. Viitattu 4.12.2023.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarkko 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 13.10.2023.

Opetushallitus, 2023. Tunteesta tunteeseen - ihmismielen tarina kuvin ja sanoin. Osa 1. Tunteet - mitä ne ovat? <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/tunteesta-tunteeseen-ohjaajan-opas/1-tunteet-mita-ne-ovat#:~:text=Eryist%C3%A4%20vaikeutta%20tunnistaa%20omia%20tunteita%20ja%20erottaa%20niit%C3%A4,ajattelutapa%2C%20johon%20liittyy%20vaikeus%20sanoin%20kuvailla%20omia%20tunteita>. Viitattu 29.9.2023.

Paakkanen, Miia & Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 14.10.2023.

Pohjanheimo, Esa 2012. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Rantalainen, 2023. Innovaatiot yrityksessä – mahdollisuus kehitykseen, kasvuun ja liiketoimintariskin lieventämiseen. Verkkojulkaisu, 24.4.2023. <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/innovaatiot-yrityksessa-mahdollisuus-kehitykseen-kasvuun-ja-liiketoimintariskin-lieventamiseen/>. Viitattu 12.10.2023.

Rantanen, Jarkko 2020. Tunteet todella vaikuttavat työssä - Emergyn ja Jyväskylän yliopiston Tuntohanke tuo uutta tietoa. Viitattu 29.9.2023.

Rehn, Alf 2017. Johtajuuden ristiriidat. Äänikirja. Docendo. Viitattu 15.10.2023.

Riiali, Marianne 2022. Tunnista huijarisyndrooma ja vapaudu siitä - nämä viisi keinoa auttavat pois ajatusvääristymästä. Hyvä Terveys, verkkojulkaisu. <https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/tunnista-huijarisyndrooma-ja-vapaudu-siita-nama-viisi-keinoa-auttavat-pois>. Viitattu 27.11.2023.

Rintamaa, Tuomo 2023. Suomalaistutkijat kehittivät mittarin työksinäisyyden arvioimiseen – testaa oma tilanteesi viidellä väitteellä. Verkkojulkaisu, yle.fi. Julkaistu 23.11.2023. https://yle.fi/a/74-20060912?utm_source=igstoryuutiset&fbclid=PAAab5q3xiA4vj-kTBXtlstcfxW7TPWPuh6g9-hdHBEiJ4DQ_Pt6DrPeYSFbk. Viitattu 28.11.2023.

Salonen, Eveliina 2020. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.11.2023.

Sadeniemi, Minna & Häkkinen, Miikka & Koivisto, Maaria & Ryhänen, Teemu & Tsokkinen, Anna-Liisa, 2019. Viisas mieli - Opas tunnesäätelyvaikeuksista kärsiville. E-kirja. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. Viitattu 12.10.2023.

Seppänen, Lasse 2019. Motivaatio: Perseelle potkimisen käsikirja. E-kirja. Trainer4you. Helsinki: Fitra Oy. Viitattu 8.11.2023.

Simpkin, Terri 2019. Mixed feelings: how to deal with emotions at work. Verkkojulkaisu, Totaljobs. <https://www.totaljobs.com/advice/emotions-at-work>. Viitattu 28.11.2023.

Skills 2030. 2019. OECD, verkkojulkaisu. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf. Viitattu 16.10.2023.

Stange, Jocelyn 2021. Emotions in the Workplace: How to Deal With Emotions at Work. Verkkojulkaisu. Päivitetty 21.1.2021. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/emotions-in-the-workplace-how-to-deal-with-emotions-at-work>. Viitattu 4.10.2023.

TENK 2019. Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen arviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, julkaistu 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu 16.1.2024.

Tuominen, Camilla 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. E-kirja. Helsinki: Otava. Viitattu 13.10.2023.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi ja työkyky - Työn imu. Verkkojulkaisu, työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/työhyvinvointi-ja-työkyky/tyon-imu>. Viitattu 28.11.2023.

University of Minnesota Libraries Publishing, 2017. Organizational behavior. <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/front-matter/publisher-information/>. Minnesota: eLearning Support Initiative. Viitattu 23.10.2023.

Vaskiranta, Essi 2021. Mikä meitä ohjaa? Blogi. Tunnetaito - Vuorovaikutustaito. Päivitetty 13.8.2023. <https://sovittamo.fi/blogi/mika-meita-ohjaa>. Viitattu 13.11.2023.

Venäläinen, Jussi 2020. Miksi tavoitella flow-tilaa työssä ja miten siihen pääsee? Filosofianakatemia, verkkojulkaisu. Päivitetty 24.3.2020. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miksi-tavoitella-flow-tilaa-tyossa-ja-miten-siihen-paasee/>. Viitattu 18.10.2023.

Vihinen, Eevi 2024. Yksityinen sähköpostikeskustelu. Viitattu 9.1.2024.

Virtanen, Anniina 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Verkkojulkaisu. Päivitetty 15.08.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>. Viitattu 23.10.2023.

Virolainen, Harri & Virolainen, Ilkka 2020. Mielen voima: Mielenvaikutus terveyteen ja hyvinvointiin. Äänikirja. Helsinki: Viisas Elämä Oy. Viitattu: 18.10.2023.

Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö, julkaisuaika tuntematon. Tunnetaidot. Verkkojulkaisu. <https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/tunnetaidot/>. Viitattu 12.10.2023.

Yrjänheikki, Henna & Hoffrenn, Minna 2020. Tunnejohtaminen osaksi johtamisen menetelmiä. Blogi: Savonia. <https://blogi.savonia.fi/uuttaluomassa/2020/11/30/tunnejohtaminen-osaksi-johtamisen-menetelmia/#:~:text=Johtajan%20ja%20esimiehen%20on%20ol-tava%20tunne%C3%A4lyk%C3%A4s%20ja%20ihmissuhdetaitoinen%2C,ja%20inhimillinen%20johtaminen%20edesauttavat%20avoimeen%20keskusteluun%20ilman%20ennakkoluuloja>. Viitattu 5.10.2023.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Ala ja työrooli, sukupolvi? (Z-sukupolvi: 1997-2015/ milleniaalit 1981-1996, x-sukupolvi 1961-1980/ suuret ikäluokat 1945-1960)
2. Miten tyytyväinen olet nykyiseen tai viimeisimpään työhösi?
3. Miten koet, että sinun tunteesi ovat vaikuttaneet työyhteisön tunneilmapiiriin tai toimintaasi työyhteisössä?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen pystytkö näyttämään tunteita työpaikalla, mitkä asiat myötävaikuttavat ja mikä puolestaan saa sinut tukahduttamaan tunteitasi?
5. Miten tunteiden patoaminen on vaikuttanut työyhteisössäsi?
6. Miten ylin johto tukee tunteiden ilmaisua / pyrkii estämään sitä? (Johtajille: Miten itse ilmaiset tunteita työpaikalla?)
7. Miten muiden tunteilla/ tai työyhteisön tunneilmapiirillä on ollut vaikutusta sinuun?
8. Miten tunteiden huomioiminen työyhteisössäsi on vaikuttanut työilmapiiriin ja yhteistyöhön?
9. Miten tunteiden huomioiminen on vaikuttanut sinun motivaatioosi ja sitoutumiseesi?
10. Kuinka tärkeäksi koet tunteiden huomioimisen työpaikalla?
11. Miten tunteiden huomioiminen on vaikuttanut työhyvinvointiisi?
12. Mikä on mielestäsi tärkein asia, mitä organisaation johtajien tulisi ymmärtää tunteiden vaikutuksesta työyhteisöön?
13. Mitä konkreettisia toimenpiteitä voisi mielestäsi ottaa käyttöön tunteiden paremmaksi huomioimiseksi työyhteisössä?
14. Millaisia haasteita olet kohdannut tunteiden huomioimisessa työyhteisössäsi ja miten niitä on ratkaistu?
15. Miten etätyöläisen tunteita huomioidaan, miten niitä voisi mielestäsi huomioida paremmin?
16. Kuinka usein koet työskenteleväsi sellaisessa tilassa, missä olet uppoutunut työtehtäviisi niin, ettet huomaa ajankulua ja työt vain "soljuvat" eteenpäin (flow-tila) ja mitkä tekijät edesauttavat / haittaavat tätä?
17. Mikäli työssäsi on käytössä jokin fyysinen tila, kuten toimisto tai taukotila, millaisia tunteita työtilat herättävät tai millainen vaikutus työtilalla on sinuun?