

TUNTEET, JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI
— Työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksia
vanhustyössä

OUTI HYNNINEN
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
Yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2016

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

HYNNINEN, OUTI: Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi — työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksia vanhustyössä

Pro gradu -tutkielma, 92 s., 5 liites.

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Toukokuu 2016

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen millaisia kokemuksia sosiaali- ja terveydenhuollon vanhustyön eri tason toimijoilla (työntekijä, esimies, ylin johto) on tunteista työssä, johtamisesta sekä työhyvinvoinnista. Tutkielman teemahaastatteluaineisto kuvaa millaisia tunteita työssä esiintyy ja miten niiden näyttämiseen suhtaudutaan, mitä heidän mielestään on työhyvinvointi sekä näkevätkö he yhteyttä tunnejohtamisen ja työhyvinvoinnin välillä.

Tutkielman aineisto ja menetelmät koostuvat kahdesta eri osasta. Ensimmäinen aineisto on ryhmähaastatteluaineisto, jota olen lähestynyt narratiivisella tutkimusotteella. Aineistosta nousi esille kolme keskeistä tekijää: dialogisuus, johtaminen ja pelisäännöt esiymmärryksen tueksi. Näitä teemoja sivuttiin myös toisessa aineistossa, tekemissäni teemahaastatteluissa. Niiden pääteemoina olivat tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi ja näiden väliset suhteet. Tähän aineistoon olen soveltanut fenomenologis-hermeneuttista analyysia, jonka pohjalta syntyi merkitysrakenne tutkittavasta teemasta.

Merkitysrakenteen osat ovat työhyvinvoinnin rakentuminen, tunteita herättävien tilanteiden ja tekijöiden kokeminen, erilaiset tunteet, niiden näyttäminen ja niihin suhtautuminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työhyvinvointia tukemassa sekä työhyvinvointia tukeva johtaminen, tunnejohtaminen ja esimiehen roolin merkitys ovat vanhustyötä tekevien kokemusmaailmaa kuvaavat pääteemat.

Näitä teemoja tarkasteltaessa esiin nousi työyhteisöön, vuorovaikutukseen ja johtamiseen sekä omaan elämään liittyvien tekijöiden vaikutus työhyvinvointiin. Tunteisiin vaikuttavat mm. työn organisointi, konfliktit ja onnistumisen kokemukset. Tunteiden näyttäminen vaihtelee, samoin niihin suhtautuminen. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus korostuvat kaikilla toimijatasoilla, mutta niiden toteuttaminen koetaan haasteelliseksi ja puutteelliseksi. Esimiehen roolin merkitys työhyvinvointia tukevassa johtamisessa korostuu.

Tunnejohtamisen ja työhyvinvoinnin välillä on havaittavissa yhteyksiä, mutta osalle ylimmästä johdosta ja esimiehistä tämä on vieras ajatus. Jatkossa tietoisuuden lisääminen tunteiden vaikutuksesta työhyvinvointiin tulisi lisätä, ei vain johdon ja esimiesten, vaan myös työntekijöiden osalta.

Asiasanat: työhyvinvointi, tunteet, tunneäly, työhyvinvoinnin johtaminen, tunnejohtaminen, vanhustyö, fenomenologis-hermeneuttinen

University of Tampere

The School of Social Sciences and Humanities

HYNNINEN, OUTI: Emotions, Leadership and Well-being at Work — Workers, Supervisors and Senior Managements Experiences in Geriatric Care

Master's Thesis, 92 pages, 5 appendix pages

Master's Programme in Work, Welfare and Well-being

May 2016

This Master's thesis will examine what kind of experiences in social and health care organizations (workers, supervisors, senior management) have about emotions, management and well-being at work. Thesis theme interview data describes what kind of emotions occur at work and how they relate to displaying them, what they understand as well-being at work and do they see the connection between emotional leadership and well-being at work.

The study material and methods consist of two parts. The first material is a group interview material, which I have approached with the narrative research approach. The material showed three key elements: dialogue, leadership and rules to support my preliminary thoughts. These themes also reflected in my second theme interview research data. The main themes in both were emotions, management and well-being at work and the relationships between them. In this s this data I have analyzed the material by applying the phenomenological-hermeneutic analysis, which was significant basis of the structure under the study theme.

Meaning parts of the structure are well-being, experiencing emotions in provoking situations and factors, different emotions, showing emotions and responding to them, justice and equity to supporting the well-being at work, well-being supportive management, emotional leadership and the importance of the role of the supervisor are the main themes in the world of geriatric care workers' experiences.

Themes such as working community, interaction, management and personal life factors emerged to be associated with well-being at work. Emotions are affected by work organization, conflict and the experience of success. Displaying the emotions varies, as well as the actions taken. Fairness and equity are emphasized at all levels of operating, but their implementation is perceived to be challenging and incomplete. The role of the manager in supporting the well-being management is emphasized. Emotional leadership and well- being

at work has evident connections, but part of the management and supervisors don't recognize this concept. In the future, raising the awareness of the impact of emotional well-being at work should be increased, not only for the management and the supervisors, but also for the workers.

Keywords: well-being at work, emotions, emotional intelligence, management of well-being, emotional leadership, geriatric care, phenomenology, hermeneutics

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi	10
2.1 Tunteiden sosiologiaa.....	10
2.2 Tunteet työelämässä	13
2.3 Tunneäly.....	17
2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja tunteiden huomioiminen	20
2.5 Työhyvinvoinnin portaat -malli	27
3 Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi vanhustyössä.....	30
4 Metodologia, tutkimuskysymykset ja tieteenteoreettiset lähtökohdat	36
4.1 Aineisto-, menetelmä- ja analyysitriangulaatio.....	36
4.2 Tieteenteoreettiset lähtökohdat	37
4.3 Tutkimuskysymysten tarkastelu.....	38
4.4 Aineistojen kuvaukset ja metodien esittely	38
4.4.1 Ryhmähaastatteluaineiston kuvaus	39
4.4.2 Narratiivinen lähestymistapa	39
4.4.3 Teemahaastatteluaineiston kuvaus	41
4.4.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	42
5 Aineistojen analyysi	45
5.1 Teemahaastattelujen laadullinen analyysi	49
5.2 Fenomenologis-hermeneuttinen analyysi	49
5.2.1 Alustava ymmärtäminen	50
6 Tulokset: Työhyvinvointi, tunteet ja johtaminen vanhustyössä	55
6.1 Tunteita herättävien tilanteiden ja tekijöiden kokeminen	56
6.2 Erilaiset tunteet, niiden näyttäminen ja niihin suhtautuminen.....	60
6.3 Työhyvinvoinnin rakentuminen	62
6.4 Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työhyvinvointia tukemassa	66
6.5 Työhyvinvointia tukeva johtaminen, tunnejohtaminen ja esimiehen roolin merkitys68	
6.6 Merkitysrakenne tunteista, johtamisesta ja työhyvinvoinnista vanhustyössä.....	70
6.6.1 Tutkimuksen luotettavuus	74
6.6.2 Tutkimuksen eettiset kysymykset	75
7 Yhteenveto ja johtopäätökset	77
Lähteet.....	82
Liitteet.....	93

1 Johdanto

Organisaatioita ja ihmisiä koskeva tutkimus on usein nähty tunteet poissulkevana. Käytännön syistä johtuen tunteiden huomioiminen työelämässä kiinnostaa tutkijoita nykyään jo enemmän, sillä kilpailukyky, sitoutuminen ja oppiminen vaativat tunteiden huomioonottamista. Myös yksilöiden itsereflektio on nostanut kiinnostusta tunteisiin, sillä tämän päivän työelämä synnyttää monenlaisia ahdistaviakin tunteita. Finemanin (2000) mukaan organisaatiot ihmisineen on kuvattu perinteisesti rationaalisesti toimivina. Taustalla on ajatus koko organisaatiota koskevasta harmoniasta, johon tunteiden näyttäminen ei sovi — sehän saattaisi aiheuttaa ristiriitoja, joiden kautta ongelmia nimenomaan voisi ratkoa. Organisaatiokulttuuriin on sisäänrakennettu kulttuuri siitä, milloin tunteita saa kokea, saako niitä näyttää vai pitääkö ne peittää, ja jos tunteet saa ilmaista, miten ne saa tuoda julki. (Lämsä & Hautala, 2004, 55-59; Varila, 2004, 97.)

Kuitenkin, kun ihminen tulee töihin, hän tuo sinne mukanaan myös tunteensa. Työssä, kuten kaikessa muussakin elämässä, tunteet voivat toimia motivaattorina, organisoijana ja aktivoida käytöstä. Toisaalta tunteilla voi olla myös päinvastaisia vaikutuksia. Etenkin muutokset nostavat pintaan epävarmuutta, ahdistuneisuutta ja saavat itsehallinnan tunteen järkkymään. Työhön siis liittyvät kaikki samat tunteet kuin muuhunkin elämään, ja jokainen yksilö kokee ne omaan tahtiinsa ja ilmaisee niitä omalla tavallaan. Tunteet vaikuttavat siihen, miten hän motivoituu ja sitoutuu työhönsä, ja itsensä ja tehtäviensä kehittämiseen. (Stanley & Burrows, 2001, 9; Pahkin & Vesanto, 2013, 5; Lämsä & Hautala, 2004, 55; Kolari, 2010, 176; Koikkalainen & Piirainen, 2009, 9.)

Johtaminen vaikuttaa yksilön tunneprosesseihin, joten johtajan tulisi ymmärtää ihmisten tunteita osana resursseja, jotka vaikuttavat toimintaan sekä toimia mahdollisimman tilanneherkällä tavalla huomioiden tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, toimien silti dynaamisesti. Johtajan on tärkeää ymmärtää syvällisesti vuorovaikutustaitojen lisäksi tunteiden, ajattelun sekä käyttäytymisen lainalaisuuksia. Organisaatioiden jäsenten tunteet ovat johtamisen kohteena, kuten myös koko yhteisön tunneilmasto ja liiketoimintakin. Johtaja, joka kykenee ymmärtämään tunteiden merkityksiä, kykenee tarpeen vaatiessa myös vaikuttamaan positiivisella tavalla tunteiden käsittelyyn. Parhaimmillaan tunteiden

johtaminen on sitä, että jokainen yksilö johtaa itseään — on siis vastuussa itse omista ajatuksistaan, kokemuksistaan, teoistaan ja tunteistaan. (Kolari, 2010, 151; Liukkonen ym., 2006, 39; Aaltio, 2008, 198; Kaski & Kiander, 2005, 12-13.)

Tunneälykäs tapa toimia perustuu omien tunteiden tunnistamiseen ja ilmaisemiseen (Koikkalainen & Piirainen, 2009, 22). Tunneälyn tehtävänä on ohjata ihmisen kykyä käyttää kykyjään, taitojaan ja persoonaansa niin kokonaisvaltaisesti kuin on mahdollista. Se helpottaa selviytymään erilaisista arkielämän tilanteista, joten jokaisen työyhteisön jäsenen tunnetaidot ovat erityisasemassa työpaikoilla esimerkiksi muutostilanteissa, ongelmanratkaisussa sekä vuorovaikutussuhteissa. (Silvennoinen & Kauppinen, 2006, 31, 34; Koikkalainen & Piirainen, 2009, 25.)

Hyvä, tunteet huomioiva johtaminen synnyttää omalta osaltaan työhyvinvointia. Työhyvinvointi tarkoittaa ihmisen ja työn välisen vuorovaikutuksen tasapainoa ja yhteensopivuutta, niihin liittyvien tarpeiden korkeatasoista ja välttämätöntä tyydyttämistä. Työhyvinvointia on tarkasteltava siten, että ihmistä tarkastelee kokonaisuutena. Keskeisiä asioita työhyvinvoinnin kannalta ovat työn kokeminen merkitykselliseksi, kehittymismahdollisuudet, sopiva määrä työtä selkeässä perustehtävässä sekä hyvät ja toimivat vuorovaikutussuhteet. Kun tarkastellaan hyvinvointia työssä, on oleellista se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvoinnin kehittäminen on myös sijoitus tulevaisuuteen, sillä myös sille rakentuu organisaation menestyksen tukipilarit. Kun organisaatio huolehtii työhyvinvoinnista, tuottavuus paranee sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät seikat ovat paremmalla tolalla. (Kumpulainen, 2013, 31-33; Blom, Mamia & Ketola, 2006, 189; Luukkala, 2011, 19; Koikkalainen & Piirainen, 2009, 3; Pyöriä, 2012, 14, 21.)

Syvänen (2003) on tutkinut tunteen ja järjen ulottuvuuksia vanhustyössä työhyvinvoinnin tekijänä. Esimiehen olisi siis hyvä olla rationaalinen tunnetoimija. Syväsen (2003, 40) mukaan päätöksentekoon ja sitä kautta myös työhyvinvointiin vaikuttavat aina tunne ja järki. Yleensä järki on vahvempana esillä ja miettii kuinka toimia, mutta tunteet vaikuttavat taustalla.

Tämän tutkielman hermeneuttisen esiyymmärryksen (Laine, 2015, 34; Peltomäki, 2014, 29-30,

Simström, 2009, 109) pohjalla ovat omat aiemmat kokemukseni, opintoni ja ajatukseni siitä, kuinka tunnejohtamisella on monella tavalla paljonkin vaikutusta työhyvinvointiin ja sen eri osa-alueisiin. Esiymmärryksen sekä tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta ovat syntyneet tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset, joiden avulla on tarkoitus saada vastauksia siihen, miten vanhustyön ylin johto, esimiehet ja työntekijät jäsentävät tunteita, johtamista ja työhyvinvointia omassa työssään sekä onko heidän kokemustensa perusteella tunnejohtamisella ja työhyvinvoinnilla yhteyttä. Kokonaiskuvaa pyrin rakentamaan osien ymmärryksen kautta (Peltomäki, 2014, 29).

Kokemuksia tunnejohtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin sosiaali- ja terveydenhuollon piirissä ja erityisesti vanhustyössä lähestytään tässä tutkielmassa siis taustateorian sekä kahden aineiston pohjalta. Ensimmäinen aineisto on koottu mm. työhyvinvointia edistävän hankkeen päätyttyä kahden eri vanhustalveluuyksikön johdolle suoritetuissa ryhmähaastatteluisissa. Tätä aineistoa lähestyn narratiivisen analyysin keinoin, ja aineistosta pyrin nostamaan esille muutamia johdon näkemyksistä keskeisiksi nousseita teemoja liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen. Nämä teemat seuraavat mukana toisen aineiston fenomenologis-hermeneuttisessa analyysissa. Toinen aineisto on kolmesta eri vanhustalveluuyksiköstä keräämäni teemahaastatteluaineisto (N=9), jonka avulla avaan työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon näkemyksiä tunteiden, johtamisen ja työhyvinvoinnin välisistä suhteista.

2 Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi

Tässä luvussa kerron tunteiden sosiologista, tunteista työelämässä sekä oleellisista johtamistyyleistä, joilla on vaikutusta ihmisten tunteisiin työssä. Kun ihmisiä tunteineen johdetaan, se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa, joten luvun lopussa esittelen työhyvinvoinnin portaattimallin. Luvussa avataan lisäksi tunneälyn käsitettä, koska myös se on osa tutkielman teoreettista viitekehystä. Kaikki tämä luo pohjaa sille, kuinka nämä teemat näkyvät vanhustyössä ja millaiset tutkimuskysymykset aiheesta rakennan.

2.1 Tunteiden sosiologiaa

Tunteet ovat tärkeä yhteisöjen kehittymisen perusta ja julkisen elämän mielenkiinnon kohde. Yksilöllistymisen takia sosiaaliset suhteet rakentuvat myös yhä enemmän tunne-elämän pohjalle. Tämän takin yhteiskuntatieteissäkin on kiinnostuttu tunteista keskeisinä yhteiskunnallisina resursseina. Tunneprosesseja, jotka toimivat sosiaalisten ilmiöiden taustalla, ei ole kuitenkaan tarpeeksi tematisoitu yhteiskuntatieteissä. Yhteiskuntatutkimuksessa tunteet ovat jääneet taka-alalle, koska niiden on ajateltu kuuluvan psykologian alaan. Tunteiden sosiologia painottuu kuitenkin tunteiden merkitysten tutkimiseen yhteisöjen rakentumisen näkökulmasta, ei yksilön tunnesisältöihin, kuten psykologiassa. Relationistisen näkökulman mukaan huomio kiinnittyy toimijoiden välisiin suhteisiin; valtasuhteisiin ja emotionaalisiin suhteisiin. (Näre, 1999a, 9-11.)

Tunteiden tutkimuksessa on siis perinteisesti keskitytty psykologisiin ja biologisiin lähestymistapoihin. Organisaatioiden tutkimuksessa on kiinnostuttu myös vuorovaikutuksen merkityksestä tunteita tutkittaessa. Tutkijat kuitenkin nojaavat herkästi esimerkiksi psykologiaan tai sosiologiaan ja tutkittavana tasona on yksilö, ryhmä tai yhteiskunta. Olisi hyvä tutkia yksilön, organisaation sekä sosiaalisten suhteiden eroja ja pyrkiä rakentamaan selityksiä niiden välille. (Fineman, 2000, 3-4.)

Tunteet ovat kaiken tekemämme keskiössä, ne ovat ihmisen tietoista ja aktiivista toimintaa (Fineman, 2003, 23; Lämsä & Hautala, 2004, 56). Ne liittyvät moniin asioihin, syntyvät ja sammuvat erilaisten tilanteiden johdosta. Tilanteet synnyttävät ajatuksia, ajatukset tunteita. Jos tilanteisiin liittyy tavoitteita, saatamme tuntea jännitystä. Tilanteiden ja tavoitteiden lisäksi

tunteet liittyvät arvoihin ja tarpeisiin. Välillä tunteet ovat kaiken keskiössä, välillä täysin sivuseikka. Oleellista on, että tunteista huolimatta — tai niiden takia — saamme tarvittavat asiat hoidettua. (Luukkala, 2011, 76.)

Tunteet voidaan jakaa perinnöllisiin perustunteisiin, kuten ilo, mielihyvä, pelko, viha, suru, hämmennys ja inho. Perustunteiden tehtävänä on edistää hyvinvointia ja hengissä säilymistä sekä jaksamista ja motivaation syntymistä. Perustunteiden lisäksi meillä on sosiaalisia, vuorovaikutukseen liittyviä tunteita, jotka ovat monimutkaisia yhdistelmiä perustunteista: häpeä, syyllisyys, kateus, mustasukkaisuus, kunnianhimo, ylpeys, osallisuus ja yksinäisyys. Teologisia tunteitamme ovat pyhyys, armo ja anteeksianto sekä kiitollisuus. (Luukkala, 2011, 77; Isokorpi & Viitanen, 2001, 24.)

Sandelands & Boudens (2000, 61) ovat käyttäneet narratiiveja tutkiessaan tunteita työssä. He kertovat, kuinka sosiaalitieteilijät voisivat hyödyntää tarinoita opiskellessaan sitä, mitä tunteet työssä ovat. Heidän mukaansa tarinoiden avulla voi kerätä, analysoida ja puhua tunteista kaikissa kulttuureissa ja paikoissa, sillä tarinat ovat aina kertomus tunteista ja työmuodoista. Tutkimusta tunteista tarvitaan, jotta voidaan löytää millaisia tunteita työssä koetaan, mitä tarinat tästä kertovat — työmuodoista ja tunteista suhteessa toisiinsa. Lisäksi tutkimuksen avulla voidaan nähdä mistä työssä nautitaan ja millaisia syviä sosiaalisia tunteita tarinat paljastavat. Tunteita ja niiden kautta yksilön elämää voi myös muuttaa. Tarina voi toimia objektiivisena perustana tieteelle tunteista työssä. (Sandelands & Boudens, 2000, 61-62.)

Meyerson (2000, 180) esittää, että yhteiskuntatieteillä olisi mahdollisuus luoda tunteita tunnistavaa, kunnioittavaa ja ilmentävää tietoa. Tästä olisi apua muun muassa sosiaalisen vuorovaikutuksen ymmärtämisessä. Kuitenkin, kyetäkseen tunteiden kohtaamiseen yhteiskuntatieteilijät tarvitsevat kosketuksen omiin tunteisiinsa. Tämä ei ole lainkaan yksinkertaista ajatellen tutkimusta. Se vaatisi uuden käytännön, joka antaisi tutkijoille luvan kuvata tunteita kuunnellen ihmisen kokemusmaailmaa. Omien ja muiden erilaisten tunteiden kunnioittaminen muuttaisi jokapäiväisen vuorovaikutuksen seurauksia. Näin voitaisiin luoda myös uudenlaista kieli, kategoriat ja kysymykset, joilla saisi aikaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja vuorovaikutusta. (Meyerson, 2000, 180-181.)

Sosiaalinen vuorovaikutus on sosiaalisen elämän perusta, edellytys sille, että voimme osallistua vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen toimintaan. Vuorovaikutus on siis inhimillisen käyttäytymisen perusasia, jonka perusta on kommunikaatio. Vuorovaikutus sisältää sanallisen viestinnän lisäksi ilmeet, eleet ja tavat, joilla ihminen kohtaa toisen ihmisen. Ilman kommunikaatiota ei ole vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tavoitteena on välittää tietoa, mutta sen mukana välittyy myös sanatonta viestintää. Sanallisessa viestinnässä tulisi pyrkiä yksiselitteisyyteen – jokainen kun tulkitsee viestit omalla tavallaan. Sanattoman viestinnän havaitsemiseen tarvitaan kaikkia aisteja. (Heritage & Clayman, 2010, 16; Ojala & Uutela, 1993, 76-77, Juholin, 2008, 61.)

Tarvitsemme päivittäin monenlaisia vuorovaikutustaitoja toimiessamme työyhteisössä. On osattava kuunnella, keskustella, puhua. Apuna voi käyttää myös eleitä. Jotta yhteiset keskustelut ja pohdinnat synnyttävät uutta, on osattava myös kyseenalaistaa, kysyä ja tarkentaa epäselviä asioita. Toisen auttaminen työyhteisössä synnyttää vuorovaikutteisuutta, autettuaan voi odottaa itsekin apua toiselta. Tärkeää on myös muiden arvostaminen, ilman toisen näkökulmaan asettumista ja huomioimista vuorovaikutus on hankalaa. Asiantuntija- ja tietotyöorganisaatioissa esimiehenkin ajatuksia uskalletaan kyseenalaistaa, sillä jokainen on tiedon tuottaja ja kommunikoi sen avulla. Johtamisprosessin vuorovaikutus tapahtuu johtajan ja asiantuntijan välillä. Parhaimmillaan tämä on aitoa dialogia, kaikkien tiimin jäsenten välistä vuoropuhelua. Vuorovaikutuksessa korostuvat avoimuus, luottamus ja arvostus. (Juholin, 2008, 61-62; Sydänmaanlakka, 2015, 78.)

Yksi tärkeä tutkimuskohde tunteiden näkymisessä organisaatioissa on ambivalenssi. Ambivalenssilla tarkoitetaan vastakkaisten tunteiden yhtä aikaista esiintymistä, esimerkiksi viha-rakkaus-suhde jotain kohtaan kuvaa tällaisia tunteita. On siis hyvä ymmärtää, että tunteet eivät usein ole vain positiivisia tai negatiivisia, vaan yhdistelmiä näistä, usein vahvoja ja ristiriitaisiakin. Ambivalenssi on tärkeä ominaisuus siis myös monissa organisaation suhteissa — esimies-alainen, työntekijä-työntekijä, työntekijä-asiakas. (Pratt & Doucet, 2000, 205, 222.)

Konflikteja syntyy kaikkialla missä ihmiset toimivat yhdessä ja kommunikoivat, niin myös työyhteisöissä. Konflikteissa on mukana sekä asiaa että tunteita. Vuorovaikutus, keskinäinen

riippuvuus ja yhteensopimattomat tavoitteet ovat tunnusomaisia piirteitä työyhteisöissä syntyville konflikteille. Konfliktit voidaan jakaa esimerkiksi sen mukaan mitä ne koskevat: etuja, valtaa, päämääriä tai arvoja. Työyhteisön konflikteissa on usein kyse ryhmän säännöistä ja niiden noudattamisesta sekä säännöistä päättämisestä. Myös ihmisten väliset suhteet väärinymmärryksineen synnyttävät konflikteja. Yleensä konfliktien taustalla on jokin oikea asia, mutta ainakin konfliktien selvittelyvaiheessa myös tunteet tulevat mukaan. Tunteiden johtaminen nouseekin avainrooliin ratkottaessa konflikteja, sillä niiden tunnistaminen ja tasoittaminen auttaa usein tilanteiden ratkaisemisessa. (Ojala & Uutela, 1993, 124, Hoover, 2002, 156-157; Connelly, 2014, 106.)

Vuorovaikutuksen näkökulmasta konfliktien käsittely on mielenkiintoista. Asiapohjaiset konfliktit on mahdollista ratkaista, mutta tunnepohjaisia konflikteja ei välttämättä voi täysin ratkaista. Kuka oikeastaan voisi sanoa, että jonkun toisen tunne tai kokemus asiasta on vähemmän oikea kuin oma? Kommunikaation merkitys konfliktien käsittelyssä korostuu, on vain opittava sietämään erilaisia näkemyksiä ja kompromisseja ja pyrittävä keskittymään enemmän asiaan kuin ihmisiin. Tärkeää on, että kaikilta osapuolilta löytyy halukkuutta ja kykyä keskusteluun ja asian selvittelyyn, sillä konflikteja ei saisi jättää selvittämättä – niillä kun on tapana seurata mukana seuraaviin tilanteisiin ja nousta taas pintaan. (Ojala & Uutela, 1993, 125-126, Hoover, 2002, 168-170.)

2.2 Tunteet työelämässä

Juutin & Virtasen (2009, 115) mukaan työ on syvällisellä psyykkisellä tasolla ihmiselle foorumi, jossa yksilö rakentaa itseään. Työssä yksilö kokee sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia tunteineen ja muodostaa näiden kautta vuorovaikutussuhteen tunnetasolla ympärillään olevaan maailmaan. Tunteet siis kertovat yksilölle heidän suhteestaan työyhteisöön, työhön, työskentely-ympäristöön sekä heihin itseensä työntekijöinä. Tunteiden kautta yksilö työstää itseään yhtenäiseksi ja eheäksi ihmiseksi. Työyhteisön kulttuurilla on merkitystä siihen, mistä asioista voi puhua ja mistä ei. Samoin kulttuuri määrittää sitä, miten tunteita näytetään, sanotaan ääneen, kohdataan ja käsitellään. Kaikki tunteet ovat sallittuja, ikävätkin tunteet helpottavat, kun niitä käsittelee. (Juuti & Virtanen, 2009, 115; Kaski & Kiander, 2005, 21, 28; Hämäläinen, 2001, 181.)

Työpaikoilla on yleensä selkeästi säädetyt roolit ja valtasuhteet sekä luottamus ja sitoutuminen tiettyihin tapoihin. Työssä näkyvät tunteet laajalla skaalalla laidasta laitaan — pettymys, intohimo, kateus, pelko, ikävystyminen, rakkaus, viha, hämmennys, syyllisyys ja ahdistuneisuus. Nämä tunteet kertovat ja luonnehtivat organisaation prosesseja. Työntekijöiden tunteita ei ole kovin helppo kuvata, vaikkakin ne ovat yleensä positiivisia ja negatiivisia. Esimerkiksi jatkuva muutos tekee tunteista kaksijakoisia; tunteet vaikkapa tiimejä tai koko organisaatiota kohtaan voivat olla sekavia. Sandelandsin & Boudensin (2000, 48) ja Molanderin (2003a, 9) mukaan työssä tunteet on perinteisesti tullut pitää kontrollissa ja poissa häiritsemästä työntekoa. Työtyytyväisyys on saanut kuitenkin näkyä. Työn merkityksellisyys onkin oleellinen osa työssä viihtymistä. (Fineman, 2000, 1; Pratt & Doucet, 2000, 204; Sandelands & Boudens, 2000, 48-49.)

Lämsän & Hautalan (2004, 58) mukaan tunteilla on monia erilaisia vaikutuksia työssä: hyvän ilmapiirin rakentumisessa, luottamuksen syntymisessä, oppimisessa, moraalien kehittämisessä, työssä menestymisessä sekä toisiin ihmisiin vaikuttamisessa. Positiiviset tunteet, kuten esimerkiksi pätevyyden tunne vaikuttaa motivaatioon; sekä kontrolloiva positiivinen että negatiivinen palaute heikentävät motivaatiota (Liukkonen, Jaakkola & Kataja, 2006, 129; Molander, 2003a, 29). Työn tekemisen motiiveissakin korostuvat tunteet. Sitoutuminen työhön ja halu tehdä tulosta pohjautuu tunnelataukseen, jota voidaan pitää yllä hyvällä johtamisella. Tunteisiin perustuu myös innovatiivisuus; kuinka toimia vaihtoehtoisin tavoin ja käyttää luovuuden voimavaroja tuottavasti. Sitoutuminen tai sitoutumattomuus synnyttävät aina tunteita, jotka vaikuttavat koko työyhteisöön. Tunteet on tärkeä käsitellä, mutta niihin ei saa jäädä vellomaan. (Kaski & Kiander, 2005, 25-27.)

Ilmosen (1999, 316) mukaan työelämän tunnesäännöt toimivat eri tavoin riippuen työn kohteesta. Mikäli työn kohteena on materia, säännöt rakentuvat työn organisoinnin ohessa. Jos työn kohteena on ihminen, esimerkiksi asiakas tai potilas, tunnesäännöt ovat näkyvämpiä. Tällöin työnantaja edellyttää työntekijöiltä tietynlaista tunneilmaisun kontrollia sekä myönteisten tunteiden ilmaisua. Tunnesäännöt koskevat myös työntekijöiden välisiä suhteita. Näitä sääntöjä ei yleensä sanota ääneen, vaan ne saattavat olla yhteiskunnasta kumpuavia tai kullekin työpaikalle ominaisia. Tunnesäännöt määrittelevät ensinnäkin sitä,

millaisia tunteita saa näyttää ja miten niitä saa näyttää. Toiseksi tunnesäännöt kertovat kuka saa näyttää tunteita ja kenelle, kolmanneksi missä ja milloin mitään tunteita saa ilmaista. On myös tunnesääntöjä, jotka liittyvät työntekijän identiteettiin ja olemukseen. Myös tunteiden tulkintaan liittyvät omat sääntönsä: arviointisäännöt säätämään tilanteen ja tunneilmaisun välisiä suhteita, käyttäytymissäännöt normittamaan esimerkiksi vihan tai myönteisten tunteiden ilmaisua, erittelysäännöt arvioimaan esimerkiksi tunteiden aitoutta tai piilomotiiveja, mikäli tunteiden vallassa ollaan liian pitkään sekä tunteen syitä koskevat säännöt selittämään tunteiden selittämiseen ja oikeutukseen. (Ilmonen, 1999, 316-320; Isokorpi & Viitanen, 2001, 124-125.)

Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 1.) esittelen tunteita herättäviä tilanteita työelämässä. Taulukko käy hyvin ilmi, mitkä ovat keskeisiä tilanteita, joissa tunteita syntyy ja millaisia tunteita nämä tilanteet herättävät. Lisäksi taulukko kuvaa työntekijän ja esimiehen toimintaa tilanteissa tunteineen sekä mahdollisia haasteita.

Tunteita herättäviä tilanteita työelämässä	Tunteet	Työntekijä	Esimies	Mahdolliset haasteet
MUUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • pelko • viha • suru • toivo • ilo 	<ul style="list-style-type: none"> • pakeneminen • hyökkäys • tunteiden hyväksyminen • sopeutuminen • hallinnan tunne 	<ul style="list-style-type: none"> • tunteiden sivuuttaminen • uuden luominen • tilanteen tunnistaminen • avoimuus • dialogisuus • luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden ja esimiesten kokemien tunteiden eriaikaisuus • muutosvastarinta • tiedonkulun puute
KRIISI	<ul style="list-style-type: none"> • kieltäminen • järkytyksen tunne • viha • suru • syyllisyys • häpeä • pelko 	<ul style="list-style-type: none"> • shokkivaihe • reaktiovaihe • käsittelyvaihe • uudelleensuuntautumsvaihe • vertaistuki 	<ul style="list-style-type: none"> • kriisivaiheiden tunnistaminen • avun hankkiminen • tiedotus • läsnäolo • kontaktit • vastuunkanto 	<ul style="list-style-type: none"> • ennustamattomuus • tunteiden peittäminen • väärät tulkinnat • energia pois työntekemiseltä
PALAUTTEEN ANTAMINEN (myönteinen ja kielteinen)	<ul style="list-style-type: none"> • pelko • jännitys • hämmennys • pettymys • turhautuneisuus • kiukku • raivo • syyllisyys • häpeä 	<ul style="list-style-type: none"> • kiinnostus palautteeseen • tarve suojautua • puolustuskeinot • defensiivinen käyttäytyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • motivointi • kiitos • kannustus • laadunvarmistus • pelisäännöistä muistuttaminen • virheistä huomauttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • sanahelinä • ylimalkaisuus • kiitos ei tavoita kaikkia osallisia • kritiikkiä ei anneta • asiat kytevät pinnan alla • kelpaanko minä?
RISTIRIITA	<ul style="list-style-type: none"> • kiukku • turhautuminen • mököty • raivo • syyttely • mitätöinti 	<ul style="list-style-type: none"> • jännitteet työntekijöiden ja eri ryhmien välillä • ennakko-oletukset • aikaa työstää asiaa • mielenosoitus • hyökkääminen 	<ul style="list-style-type: none"> • tilanteiden ratkominen ja käsittely • tilanteen palauttaminen normaaliksi • oppiminen ja kehittyminen • huomautus/varoitus 	<ul style="list-style-type: none"> • ristiriitatilanteiden pelkääminen • tunteiden eläminen pinnan alla • perustehtävä jää hoitamatta • pelisäännöttömyys
IRTISANOMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • pelko • avuttomuus • epävarmuus • hätä • suru • viha 	<ul style="list-style-type: none"> • kriisitilanne • tunteiden käsittely • jatkosuunnitelmat 	<ul style="list-style-type: none"> • avoimuus • tiedottaminen • läsnäolo • perustelut • kiinnostus jatkosta • kuunteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön, työmoraaalin ja sitoutumisen heikkeneminen • jälkihoito organisaatiossa

TAULUKKO 1. Tunteita herättäviä tilanteita työelämässä. (Kaski & Kiander, 2005.)

2.3 Tunneäly

Fineman (2000, 17) nostaa esiin tunneälyn ja tunnejohtamisen sekä sen, että ne saavat nykyään enemmän huomioita kuin aiemmin. Tämä on hyvä asia, sillä ”popularisaatio tuo tunteet ulos organisaation kaapista”, mutta myös yksinkertaistaa tunteita. Tunteiden moralisointi puolestaan voi johtaa siihen, että ikään kuin tunneälyllisemmät henkilöt olisivat organisaatiolle arvokkaampia. Tunneäly on kykyä aistia, ymmärtää ja soveltaa tehokkaasti tunteita käyttäen lähteinä ihmisen energiaa, tietoja, yhteyksiä, ja vaikutuksia. Tunneälykkyyttä pidetään oleellisenä osana ryhmänohjausta, kehittämistä, vaikuttamista, suosittelemista, verkostoitumista, suostuttelua. Ja se nähdään myös mielialan parantajana sekä vaikeiden työkavereiden kohtaamisen apuna. (Fineman, 2000, 17, 101, 103-105, 112.)

Tunneälyn käsitteen on tuonut suuremman yleisön tietoisuuteen Daniel Goleman. Tunneälyä on viime aikoina kutsuttu myös tunnekyvykkyydeksi. Luukkalan mukaan tunneäly sisältää itsetuntemuksen, tunteiden käsittelyn, itsekontrollin ja myötätunnon (2011, 78-79). Aaltion (2008, 223) mukaan tunneälykkyyden sisältää kolme osatekijää, joiden mukaan opitaan omien tunteiden tuntemista, näiden tunteiden säätelyä sekä tunnistamaan ja käsittelemään muiden tunteita. Tunneäly on töissä välttämätön taito. Tunneäly mahdollistaa ilmapiirin, jossa kritiikki ja moniarvoisuus ovat kunnioitettavia osia toimintaa. Tunneäly auttaa myös hyvän ihmissuhdeverkoston luomisessa ja ylläpitämisessä. Tämä vaatii tunneälykkyyden yhtä osaa, kuuntelemisen taitoa, sekä sanojen että sanomattomien viestien osalta. Tunneälytaitoja voi kehittää ja oppia itsetuntemuksen, omien tunteiden käsittelyn ja niiden säätelyn sekä muiden tunteiden tunnistamisen kautta. (Lämsä & Hautala, 2004, 61-62; Aaltio, 2008, 223-225; Manka, 2011, 101.)

Luvun lopusta löytyvään taulukkoon (TAULUKKO 2.) olen koonnut Bar-Onin, Mayerin & Saloveyn sekä Golemanin näkemyksiä tunneälystä. Bar-Onin mukaan tunneäly koostuu erilaisista osatekijöistä, jotka ovat ihmisen asenteita, toiminta-, ajattelu- ja reagoititapoja kuvaavia. Nämä kaikki tekijät ovat toisistaan riippuvaisia ja jakautuvat ydintekijöihin, välittäviin tekijöihin sekä seuraamustekijöihin. Ydintekijöitä ovat esimerkiksi tietoisuus omista tunteista, empaattisuus, todellisuuden taju ja kyky hallita impulsseja. Välittävät tekijät toimivat ydin- ja tulostekijöiden välillä, ja niitä ovat muun muassa itsenäisyys, sosiaalinen vastuu, itsetuntemus, joustavuus, stressinsietokyky ja optimistisuus. Seuraamustekijöitä

puolestaan ovat vuorovaikutus, itsensä toteuttaminen, ongelmanratkaisu sekä onnellisuus. (Bar-On; Lämsä & Hautala, 2004, 59.)

Golemanin mukaan tunneäly jakautuu viiteen eri osa-alueeseen. Tietoisuus omista tunteista on metatunne ja tarkoittaa, että yksilö osaa pohtia tuntemansa tunnetta, sen syitä ja seurauksia. Tietoisuus omista tunteista vaikuttaa etenkin kielteisiin tunteisiin, sillä niiden ymmärtäminen auttaa oman toiminnan suuntaamisessa. Toinen osa-alue, tunteiden hallitseminen, puolestaan on kykyä vastustaa tunnemyrskyjä, kuten pelkoa tai raivoa. Tunne-elämän hyvinvoinnin kannalta tunteiden hallitseminen on tärkeää. Kolmas osa-alue on motivaatio, jonka pohjana tunteet toimivat. Innokkuus, tarmokkuus, itsevarmuus ja sitoutuminen ovat perustuvat motivaatioon. Neljäs osa-alue empatia perustuu itsetuntemukselle. Kun ymmärtää omia tunteitaan, on helpompaa ymmärtää myös toisten kokemuksia, tunteita ja mielialoja. Kun asioita tarkastelee muiden näkökulmasta, empaattisuus vahvistuu. Viidentenä osa-alueena on ihmissuhteiden taito; taito, joka edellyttää empatiaa ja omien tunteiden hallintaa. Yksilön on ymmärrettävä millaisia tunteita on sopivaa näyttää missäkin tilanteessa. (Goleman, 1999, 335-337; Lämsä & Hautala, 2004, 60-61; Kolari, 2010, 42-44.)

Mayerin & Saloveyn näkemys tunneälystä on hierarkkinen: ensimmäisellä tasolla yksilö kykenee tunnistamaan omia ja ympärillä olevien ihmisten tunteita. Toisella tasolla yksilö kykenee tuottamaan ja käyttämään tunteitaan toiminnassaan sekä ymmärtämään syitä tunteille. Kolmannella tasolla syntyy kyky ymmärtää monimutkaisiakin tunteita ja niiden välisiä yhteyksiä sekä sitä, miten tunteet muuttuvat ja elävät tilanteen mukana. Neljännellä tasolla yksilö kykenee johtamaan omia ja muiden tunteita. (Salovey, Detweiler-Bedell, Detweiler-Bedell & Mayer, 2008; Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2005, 268.)

Kaikki edellä esitetyt näkemykset tunneälystä kuvaavat samoja asioita, hieman eri tavoin jaoteltuina ja jäsennehtyinä. Yhteenvetona voisi sanoa, että Bar-Onin mallin mukaan tunneäly on sosiaalista ja emotionaalista osaamista sekä taitoja ja käyttäytymismalleja, joilla on vaikutusta toimintaan. Mayerin ja Saloveyn malli puolestaan määrittelee tunneälyn kykynä hahmottaa, ymmärtää, hallita ja käyttää tunteita ajattelun apuvälineenä. Golemanin malli puolestaan pitää tunneälyä erilaisina emotionaalisina ja sosiaalisina taitoina, jotka edistävät johtamista ja suorituskykyä. Taulukkoon olen pyrkinyt sovittamaan ne niin, että osatekijät,

tasot ja osa-alueet kohtaisivat toisensa ja muodostuisi kokonaiskuva tunneälyn rakenteesta.

Tunneälyn osatekijät Bar-On	Tunneälyn tasot Mayer & Salovey	Tunneälyn osa-alueet Goleman
Ydintekijät	Taso 1	Tietoisuus omista tunteista
tietoisuus omista tunteista empaattisuus todellisuuden taju kyky hallita impulsseja	omien ja muiden tunteiden tunnistaminen	—> oman toiminnan suuntaaminen
	Taso 2	Tunteiden hallitseminen
Välittävät tekijät	tunteiden käyttäminen ja tuottaminen toiminnassa sekä tunteiden syiden ymmärrys	—> kyky hallita tunnemyrskyjä vaikuttaa tunne-elämän hyvinvointiin
		Motivaatio
itsenäisyys sosiaalinen vastuu itsetuntemus joustavuus stressinsietokyky optimistisuus	Taso 3	—> pohjana tunteet innokkuus, tarmokkuus, itsevarmuus ja sitoutuminen
	kyky ymmärtää monimutkaisia tunteita ja niiden välisiä yhteyksiä ja miten ne muuttuvat tilanteen mukaan	Empatia
Seuraamustekijät	Taso 4	—> perustuu itsetuntemukseen ja auttaa ymmärtämään muita
		Ihmissuhteiden taito
vuorovaikutus itsensä toteuttaminen ongelmanratkaisu	omien ja muiden tunteiden johtaminen	—> edellyttää empatiaa ja omien tunteiden hallintaa
Osatekijät / tasot / osa-alueet kuvaavat		
asenteita toimintatapoja ajattelutapoja reagoititapoja		

TAULUKKO 2. Tunneälyn osatekijät, tasot ja osa-alueet (Bar-On, 2000; Mayer & Salovey, 2008; Goleman, 1997)

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja tunteiden huomioiminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on työnantajan ja sitä edustavien esimiesten velvollisuus. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on huomioida henkilöstön osaamisen kehittäminen yksilö- ja yhteisötasolla, toiminnan tavoitteiden asettaminen, työn organisointi sekä työsuoritusten seuranta ja arviointi (Suonsivu, 2014, 165). Yksi keskeinen keino lisätä työhyvinvointia on esimiehen tapa johtaa. Seuraavat johtamistyyliä ovat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, ja niillä on yhteyksiä myös tunteiden huomioimiseen: vuorovaikutteinen, transformationaalinen, voimaannuttava, autenttinen, oikeudenmukainen, positiivinen ja palveleva. Lisäksi puhutaan työhyvinvointia edistävästä johtamisesta. Keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa on siis oikeudenmukaisuus, reiluus, avoimuus ja aitous. On tärkeää huomata myös yksilöllisyys johtamisessa — sama johtamistyyli ei toimi kaikkien kohdalla — jokaisen yksilölliset tekijät, kuten pystyvyyden tunne ja psykologinen pääoma, vaikuttavat siihen, miten johtamistyyli koetaan. (Mäkinen ym., 2015, 21; Virtanen & Sinokki, 2014, 148-149.)

Vuorovaikutteisen johtamisen taustalla on ajatus esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteesta, jonka kautta johtajuus muotoutuu. Tätä vaihtosuhdetta leimaa kunnioitus, luottamus ja vastavuoroisuus puolin ja toisin. Tällöin resurssit ovat kohdallaan ja esimies ohjaa ja tukee tarvittaessa, mutta toisaalta alaisilla on myös vapaus tehdä työtä itsenäisesti ja siihen vaikuttaen. Tällöin työnteko on mielekästä ja sisäinen motivaatio pysyy kunnossa. (Manka, 2011, 109-110.)

Transformationaalinen johtajuus on esimiehen kiinnostusta organisaation hyvästä, inspirointia parhaaseen mahdolliseen tulokseen vaikuttamalla alaisten asenteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Transformationaliselle johtamiselle on ominaista, että alaiset samaistuvat esimiehiin tunteiden välityksellä, kun esimies kertoo tarinoita, pitää yllä huumoria ja kertoo omista kokemuksistaan. Transformationaalinen johtaja on luotettava ja karismaattinen, ottaa alaiset yksilöllisesti huomioon ja kannustaa, tarjoaa haasteita ja tavoitteita sekä innostaa luovuuteen ja riskinottoon. Transformationaalinen johtajuus on tutkimusten mukaan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, työn imuun ja työtyytyväisyyteen. (Connelly, 2014, 104; Manka, 2011, 97-98; Perko & Kinnunen, 2013, 4-5.)

Voimaannuttavassa johtamisessa on uuden psykologisen sopimuksen piirteitä. Uusi psykologinen sopimus perustuu hyvään työn organisointiin ja johtamiseen, joilla tavoitellaan työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia. Voimaannuttava johtaminen kiinnittää siis huomiota työntekijän hyvinvointiin. Voimaannuttava johtaja arvostaa työntekijöitä ja tarjoaa heille tunteen todellisista vaikutusmahdollisuuksista. Arvostus syntyy yhteisesti koetuista asioista ja molemminpuolisesta kunnioituksesta. Keskeisiä tekijöitä ovatkin motivaatio, päätöksenteko, luottamus ja yhteenkuuluvuus. Työntekijät pääsevät mukaan kehittämiseen, suunnitteluun ja koulutukseen, ja nämä lisäävät avoimuutta ja toimintavapautta. Kaikella pyritään luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen sekä oikeudenmukaisuuteen ja turvallisuuteen. (Eronen, 2011, 69-73.)

Autenttinen johtaminen koostuu neljästä osa-alueesta: itsensä tiedostaminen, ihmissuhteiden läpinäkyvyys, tasapuolinen tiedonkäsittely ja sisäistetty moraalit. Esimies siis tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ilmaisee omia tunteitaan ja ajatuksiaan, on avoin erilaisille näkemyksille sekä toimii omien sisäistettyjen moraaliperiaatteidensa mukaisesti. Autenttinen johtajuus luo voimaannuttavia työoloja; tarjoaa mahdollisuutta haasteisiin, tukee riittävästi, varmistaa resurssit sekä hyvän tiedonkulun. Autenttinen johtajuus vähentää kyynisyyttä ja lisää hyvää työilmapiiriä. (Mäkinen ym., 2015, 20-21; Perko & Kinnunen, 2013, 5.)

Johtamisen oikeudenmukaisuus on johtamisen yksittäinen piirre. Johtamisen oikeudenmukaisuus näkyy muun muassa kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuutena. Tällöin päätökset tehdään huomioiden asianosaiset, oikean tiedon pohjalta sekä johdonmukaisesti. Kohtelun oikeudenmukaisuus on sitä, että esimies kohtelee työntekijöitä rehellisesti, tasapuolisesti, ystävällisesti ja kunnioittavasti. Kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa esimiehen, työntekijän, työyhteisön ja organisaation välillä. Oikeudenmukainen esimiestyö lisää työtyytyväisyyttä, vähentää sairaspöissaoloja sekä työpaikkaan sitoutumista. (Perko & Kinnunen, 2013, 6-7.)

Positiivisen johtamisen tavoitteena on saada aikaan positiivisia tunteita työntekijöissä. Positiivinen johtajuus näkyy kiitoksina, myönteisenä palautteena työsuorituksista, auttamisena, kannustuksena ja tunnustuksena. Positiivisella johtamisella on myös vaikutus hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. (Mäkinen ym., 2015, 21.) Palveleva johtaminen

puolestaan näkyy esimiehen halussa palvella työntekijöitä. Näin toimiessaan esimies auttaa ja mahdollistaa työntekijöiden itsensä toteuttamista ja kehittymistä. Esimies on tällöin nöyrä, aito ja oppii kritiikistä. Hän antaa anteeksi ja sekä kunnian työntekijöille, kun se heille kuuluu. Palveleva johtaminen lisää työn imua, työhön sitoutumista, oikeudenmukaisuuden kokemusta ja tunnetta vaikutusmahdollisuuksista. (Mäkinieniemi ym., 2015, 20.)

Kaikki johtaminen ei tue työhyvinvointia. Huonon johtamisen tekijöitä ovat johtamistoiminta, käyttäytyminen ja persoonan epätasapaino. Tällöin johtajan käytös ei ole rakentavaa, hänen valta-asemansa saattaa korostua tai näkyä kiusaamisena. Johtajan persoonallisuuden pimeät puolet, kuten narsismi, viha ja kateus näkyvät. Käyttäytymisen tasolla nämä voivat näkyä epäaitoutena, moraalittomuutena ja empatian puutteena. Johtaja ei osaa arvioida omia kykyjään, tai yliarvioi niitä eivätkä sanat ja teot kohtaa. Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015, 25; Pynnönen, 2015, 33.)

Loukkaava johtaminen on johtamisen yksittäinen piirre. Sitä on tarkoituksellisen vihamielinen käytös, oli se sitten suullista tai ei-suullista, ei kuitenkaan fyysistä. Passiivista loukkaavaa käytöstä voi olla esimerkiksi lupauksen pettäminen, valehtelu tai vanhoista virheistä muistuttelu. Aktiivista loukkaavaa käyttäytymistä on alaisen pitäminen epäpätevänä, vähättely sekä nolaaminen muiden edessä. Loukkaava johtaminen on esimiehen harjoittamaa kiusaamista. Työntekijät reagoivat loukkaavaan esimieskäyttäytymiseen negatiivisesti, koska kokevat sen epäoikeudenmukaisena ja tämä johtaa usein pahoinvointiin työssä ja sitä kautta poissaoloihin ja psyykkiseen oireiluun. (Perko & Kinnunen, 2013, 6-7.)

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa tunneäly auttaa, joten se onkin esimiehille tärkein taito. Viestinnän tulee olla avointa ja laadultaan ja määrältään sellaista, että muutoksen johtaminen onnistuu. Vaikka esimies ei voikaan kertoa kaikkea muutostilanteeseen liittyvää, hän ei saa välttää vuorovaikutusta alustensa kanssa. Muutoksesta viestittäessä on keskeistä sanoman tiedollinen ja kokemuksellinen sisältö ja niiden selkeys. Viestinnälle on varattava myös riittävästi aikaa, ja sovitusta aikatauluista on pidettävä kiinni. Tässä vaaditaan jälleen jo aiemmin mainittua samaa aaltopituutta johdon ja alaisten välillä. Vain näin johto voi ymmärtää alaisten tunnepitoiset viestit oikealla tavalla ja pyrkiä vaikuttamaan niihin. On huomattava, että aina kielteiset viestit muutoksesta eivät ole muutosvastarintaa. Esimiehen on

uskallettava olla itse esimerkkinä muutoksesta, tämä tuo uskottavuutta sanomalle. Muutoksen johtamisen perusta on itsensä johtaminen, strateginen johtaminen sekä organisaation kulttuuri. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna muutoksen johtaminen vaatii myös perehdyttämisen järjestämisen ja uusien roolien vaatimaan koulutuksen. (Juuti & Virtanen, 2009, 151-155, 160-161; Lämsä & Hautala, 2004, 62; Puro, 2003, 109-111; Kaski & Kiander, 2005, 101; Koikkalainen & Piirainen, 2009, 26.)

Syvänen ym. (2015, 5) mukaan dialogisen johtamisen teoreettisessa viitekehyksessä yhteistoiminta ja johtaminen ovat keskeisessä asemassa työelämän laadun, tuloksellisuuden sekä innovatiivisuuden kannalta, ja johtamistavan näkökulmasta puolestaan oleellista ovat yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, vuorovaikutus, dialogisuus sekä uudistuminen ja sisäinen motivaatio. Johtaminen vaikuttaa työmotivaatioon, joka puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Kaikenlainen tuki, palaute ja kannustus vaikuttaa työhyvinvointia nostavasti. (Syvänen ym., 2015, 14, 33, 55-56.)

Mäkinien, Heikkilä-Tammen & Mankan (2015, 19) mukaan esimiehellä on monia eri keinoja edistää hyvinvointia erilaisilla johtamistyyleillä. Esimies voi vaikuttaa useisiin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, esimerkiksi työoloihin, työnkuvaan, työtehtäviin sekä työn itsenäisyyteen ja työtapoihin. Työhyvinvointi syntyy tällöin työn merkityksellisyyden, hallinnan ja itsenäisyyden kautta. Esimiehen taito ratkoa konfliktit nopeasti ja tasapuolisesti edistää myös työhyvinvointia. Ja kuten on todettu, esimiehen vuorovaikutus- ja johtamistyyllillä on vaikutusta työhyvinvointiin — kannustaminen, positiivisen palautteen antaminen ja toivon luominen edistävät työhyvinvointia, kun taas kiusaaminen, tukematta jättäminen, epäoikeudenmukainen kohtelu tai loukkaaminen lisäävät työpahoinvointia. Oleellista on siis millaista emotionaalista, sosiaalista ja konkreettista tukea esimies antaa. Esimies voi vaikuttaa omalla suhtautumisellaan myös siihen, miten työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin suhtaudutaan työpaikalla, tällaisia ovat esimerkiksi poissaolot. Esimies toimii näissä tilanteissa tärkeänä mallina muulle työyhteisölle. Esimies voi myös ottaa itselleen työhyvinvoinnin kehittäjän roolin, jolloin hän pyrkii aktiivisesti parantamaan työhyvinvointia organisaatiossa. (Mäkinieni, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015, 19-20.)

Tunteiden rooli organisaatioissa on vasta hiljaintain tunnustettu oleelliseksi osaksi teoreettista

keskustelua (Ashkanasy & Tse, 2000, 221). Evisonin (2001, 244) mukaan johtamisajattelussa ollaan siirtymässä stressijohtamisesta tunnejohtamiseen. Tunteet ovatkin uuden johtamistyylin keskiössä (Smollan & Sayers, 2009, 435). Tunteiden johtamisella voidaan vaikuttaa motivaatioon, resursseihin sekä ympäristöön sopeutumiseen ja selviytymiseen. Positiiviset tunteet auttavat oppimisessa ja negatiivisten kautta voidaan tunnistaa uhkia. Nämä uudistavat johtajat omaavat kehittyneemmät viestintä- ja ihmissuhdetaidot. Johtajat, jotka tunnistavat tunteisiin vaikuttavat tekijät muutostilanteissa, voivat vaikuttaa sekä yksilön että koko organisaation sitoutumiseen, jaksamiseen, motivoitumiseen ja oppimiseen. Johtamisen muutoksessakin on kyse poisoppimisesta, siitä, että johto oppii ajattelemaan asioista uudella tavalla. (Evison, 2001, 244-245; Ashkanasy & Tse, 2000, 231; Kolari, 2010, 176)

Johtamisen kannalta on todella tärkeää tunnistaa muiden ihmisten tunteet. Tämä edellyttää omien tunteiden tiedostamista, johon liittyy kyky tarkkailla niitä. Omien tunteiden hallitseminen taas perustuu omien tunteiden tunnistamiseen. Ihmissuhdetaitoiset ja empaattiset johtajat kykenevät päättämään mitä muut haluavat, ja ottavat sen huomioon johtamisessaan ja alaisia motivoidessaan. Yhdeksi tärkeimmäksi taidoksi nykypäivän työelämässä ja johtamisessa onkin noussut toisen ihmisen tunnetilojen tunnistaminen. (Johansson, 2009, 8; Karikoski, 2009, 97.) Johtajat saattavat itsekin kokea, että heidän omien tunteidensa tulee olla tasapainossa, jotta muut ympärillä voivat hyvin. Johtajan tunteiden ollessa tasapainossa, hänen on myös helpompi tukea ja kannustaa alaisiaan. Johtajat odottavat samaa alaisiltaan, eli tunteiden tulisi olla tasapainossa. Erityisesti johtajan on saatava omat tunteensa normaalille tasolle, jos hänellä on haastava tilanne hoidettavanaan. Selkeän mielen saavuttaminen saattaa joskus vaatia poissaoloa. Monelle johtajalle koti on paikka kokea tunteita ja ajatella asiat järjestykseen. Mitä enemmän tunteita ymmärtämistä kehittää, sitä tasapainoisemmin voi. Omien tunteiden ja toiminnan reflektointi parantaa tulevissa tilanteissa toimimista sekä johdon että alaisten kohdalla. (Krone & Morgan, 2000, 91-93, 95.)

Tunteet näkyvät työelämässä yksilö- ja ryhmätasolla. Jokaisella on omat kokemuksensa, joiden pohjalta tunteita on syntynyt, jokainen kokee tunteet ja ilmaisee niitä omalla tavallaan. Johtamisen näkökulmasta onkin oleellista, että siedetään ja hyväksytään erilaisia tapoja käsitellä asioita tunnetasolla. Pohja tunteiden johtamiselle on työyhteisön työtä tukevissa rakenteissa, ja mikäli nämä rakenteet eivät ole kunnossa, saa työyhteisön tunne-elämä liikaa

tilaa; tunteissa vellotaan, eikä energia ohjaudu itse työn tekemiseen. Tunteita ei saa jättää kuitenkaan huomiotta, tällöin ne voivat jäädä pinnan alle kytemään ja vaikuttaa perustehtävän tekemisen lisäksi sitoutumiseen, motivaatioon sekä koko työyhteisöön. (Kaski & Kiander, 2005, 11, 14-15, 27.)

Tunneäly ja tunneälytaidot ovat osa lähiesimiehen oman toiminnan johtamista, vuorovaikutussuhteita sekä ongelmanratkaisua. Tunneälytaitoinen esimies voi myös luoda positiivista ilmapiiriä omalla käyttäytymisellään. Yksi keskeinen osaamisen haaste on vuorovaikutus, ihmisten kanssa työskentely. Jotta yhteisö voi kehittyä, on oltava yhteistä keskustelua, avoimuutta, luottamusta sekä erilaisten näkökulmien aitoa huomioimista. Tätä on toimiva vuorovaikutus. Tunneälytaidot näkyvät työyhteisössä välittämisenä ja toisten huomioonottamisena sekä hyvänä ilmapiirinä ja parempana työssä jaksamisena. (Johansson, 2009, 12; Karikoski, 2009, 14, 23.)

Perinteisesti suomalaiset johtajat ovat erittäin hyviä asiajohtamisessa, mutta ymmärrys siitä, että asioita johdetaan ihmisten kautta ja vuorovaikutuksessa puuttuu. Muutoksissa avuksi olisi, mikäli johto viestisi työntekijöille, että sitoutuminen kannattaa; Jóhannsdóttir, Ólafsson & Davidsdóttir (2015, 75) viittaavat Coetseen (1999) väittämään siitä, että sitoutuminen toisi myönteisiä tuloksia muutoksen hallinnassa, mikäli työntekijät otettaisiin mukaan muutoksen toteuttamiseen tekemään yhteisiä visioita esimerkiksi tavoitteista ja arvoista, osallistumaan, jakamaan osaamista ja tietoa sekä antamaan näistä palkintoja ja tunnustusta.

Karikosken (2009, 96) mukaan ”johtamistutkimusten yhteydessä tunneälyn sijasta onkin puhuttu johtajan persoonaan liittyvistä taidoista, vuorovaikutustaidoista, ihmisten johtamisen taidoista tai jopa itsensä johtamisen taidoista.” Tutkimusten mukaan myös johtajat pitävät tunneälytaitoja tärkeinä onnistuneelle johtamiselle. Tunneälytaidot nostetaan jopa perinteisten johtamistaitojen, kuten taloudellinen äly ja suunnittelu edelle. (Karikoski, 2009, 100.) Koska esimies joutuu monenlaisiin tilanteisiin asemansa vuoksi, on hänen tärkeää kyetä ottamaan vastaan kaikenlaisia tunteita, antamatta tunteiden ottaa kuitenkaan itsestään valtaa. Esimiehen on siis pyrittävä ratkaisukeskeisyyteen sekä pysyttävänä neutraalina ja rauhallisena. Tunteiden johtamisessa erilaisuuden hyväksyminen ja sietäminen on todella tärkeää. Voidakseen hyödyntää tunteita tehokkaasti johtamisessa, tulee esimiehen siis hallita ne. Impulsiivisuus on

yksi selittävä tekijä sille, miksi keski- ja ylin johto ei onnistu työssään. (Lehmonen, 2009, 14-18.)

Miten sitten syntyy tunneälykäs tapa johtaa? Se rakentuu ajan kanssa voimista ja kiinnostuksesta riippuen. Jatkuvan tunneinformaation kanssa on jaksettava työskennellä, jos siitä haluaa hyvän työkalun johtamisensa tueksi. Tunneosaamisen kehittyessä suhtautuminen toisia kohtaa muuttuu vähemmän vaativaksi ja suvaitsevaisemmaksi. Tietoisuus odotuksista itseä ja muita kohtaan selkiytyy samalla. Haastavien tilanteiden ja hankalienkin ihmisten kohtaaminen tulee helpommaksi. Tunnejohtamisen perustehtävä onkin johtaa keskustelua ja yhteisön tunnetilaa — johtaja pyrkii tietoisesti herättämään ihmisissä myönteisiä tunteita kielteisten ja alakuloa tuottavien sijaan. Keskeisenä työvälineenä tunneosaavassa johtamisessa on esimiehen oma tunne-elämää koskeva itsetuntemus, jonka täytyy olla kosketuksissa arkiseen johtamistyöhön. Esimiestyö on vastuunkannon ja päätöksenteon lisäksi myös tunnetyötä, jossa toisten ihmisten tunteisiin vaikutetaan omalla tunnetasapainoisuudella ja käyttäytymisellä. (Lehmonen, 2009, 23-24, 27; Sarvanne, 2013, 23, 26; Kautzman, 2012, 157.)

Tunneälykäs johtaminen on tiiviisti yhteydessä myös ryhmän johtamiseen. Ryhmän johtajan tunneälytaidot vaikuttavat ryhmän toimintaan ja sen tehokkuuteen. Tunneälykäs johtaja osaa toimia ryhmän motivaattorina ja helpottaa suhteiden muodostamista ryhmäläisten välille. Vaatimukset tunneälytaidoille koskevat johtamisen lisäksi koko organisaatiota. Johtajien tunneälytaidot ovat tärkeässä roolissa, kun organisaatiossa luodaan yhteisiä merkityksiä. Tunneälykkään johtamisen yhteydessä tärkeinä tekijöinä mainitaan nopeat muutokset, työelämän uudet vaatimukset ja etenkin johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutusprosessi. (Sarvanne, 2013, 26, 62; Kolari, 2010, 180.)

Esimiehen rooli tunteiden johtamisessa on toimia tunteiden sulattajina, innostajina ja tukijoina. Tunteiden johtaminen ja hallinnointi eroaa muiden resurssien johtamisesta. Se on haastavaa työtä, jossa tulee olla kiinnostunut työntekijöistä henkilötasolla, mutta muistaa sensitiivisyys. Esimiehen tehtävänä olisi saada työntekijät omaksumaan ja sisäistämään sellaisia tunteita, joita heidän tehtävissään tarvitaan. Esimiestyössä käytetään valtaa, joten esimiehen on oltava todella tietoinen omista tunteistaan, ettei hän siirrä työyhteisöön omia

vahingollisia tunneprosessejaan. (Aaltio, 2008, 198-199.)

2.5 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä; työturvallisuuteen on panostettu jo vuosikymmeniä, kun taas työssä jaksaminen, työkyky ja henkinen hyvinvointi ovat nousseet pinnalle vasta viime vuosikymmenten aikana. (Virtanen & Sinokki, 2014, 141.) Luukkalan (2011, 31) mukaan työhyvinvointi rakentuu kolmesta eri tekijästä — osaamisesta, vaatimuksista ja sosiaalisesta tuesta. Työhyvinvoinnin voi siis määritellä usealla eri tavalla. Käsite on vuosien varrella laajentunut koskemaan yksilön lisäksi työympäristötekijöitä. Työhyvinvointi on osa yksilön kokemaa kokonaisyhyvinvointia, ja se muodostuu esimerkiksi mielekkästä työstä, osaamisesta, fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä, työssä onnistumisen tunteista, oikeudenmukaisesta sekä arvostavasta johtamisesta, työyhteisön hyvästä ilmapiiristä sekä toimivasta työympäristöstä ja yhteistyöstä. (Suonsivu, 2008, 5.)

Yksilön kannalta oleellisia tekijöitä ovat sopiva kuormitus, hallinnan tunne ja työn mielekkyys. Sosiaalisia suhteita leimaa avoimuus, avuliaisuus, arvostus, hyväksyntä ja luottamus. Työ muokkaa näiden tekijöiden kautta myös yksilön identiteettiä ja ihmisenä kehittymistä. (Juuti & Salmi, 2014, 37-38.) Tärkeäksi tieteellisen keskustelun aiheeksi työhyvinvointia käsiteltäessä on noussut työ- ja muun elämän vuorovaikutus. Työhyvinvointia ei siis voi käsitellä erillisenä osana elämää, vaan yksilön kokemukset kodista työhön ja työstä kotiin ovat osa työhyvinvoinnin kokemusta. (Laine, 2014, 11.)

Työhyvinvointia kuvaavia malleja on olemassa useita. Tämän tutkimuksen taustaksi olen valinnut Rauramon (2012, 13) esittelemän työhyvinvoinnin portaat -mallin. Sen pohjalta on mahdollista esimerkiksi arvioida organisaation työhyvinvointitoiminnan toimivuutta (Kehusmaa, 2011, 18). Malli sisältää ihmisen perustarpeet suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutukset motivaatioon. Mallin pohjana on Maslowin tarvehierarkia sekä vertailu erilaisten työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen mallien osalta. Mallin jokainen porras sisältää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yksilön ja organisaation näkökulmasta. Lisäksi kunkin portaan kohdalla on mittareita tai arviointimenetelmiä, joiden omalta osaltaan pitäisi olla helpottamassa työhyvinvoinnin kehittämistä porras portaalta

edeten. Malli on systeeminen, ja sillä pitäisi saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään ja sen osiin. Systeemiajattelun taustalla on pyrkimys ymmärtää eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Rauramo, 2012, 13-14.)

Ensimmäisen portaan tavoitteena on terveys. Työterveyshuollon rooli tällä portaalla on merkittävä, sillä porras sisältää muun muassa sairauksien ehkäisyn ja hoidon. Lisäksi portaalle sijoittuvat laadukas ja riittävä ravinto sekä virikkeellinen vapaa-aika. Myös työn on oltava tekijänsä mittaista. Toinen porras tavoittelee turvallisuutta. Organisaatio tekee tällä portaalla yhteistyötä työsuojelun kanssa. Riskienhallintaan on olemassa järjestelmällinen suunnitelma. Turvallisuuden tarve tyydytty, kun työympäristö ja toimintatavat ovat turvallisia, palkkaus mahdollistaa toimeentulon, työsuhde on vakaa ja oikeudenmukainen. Lisäksi työyhteisön tulisi olla tasa-arvoinen. Kolmas porras pyrkii yhteisöllisyyteen, joka tukee perustehtävää, päämäärää, tavoitteita sekä yksilön hyvinvointia. Tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat yhteishenkeä tukevat toimet, ja tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Keskeisiä arvoja ovat luottamus, avoimuus, vaikutusmahdollisuudet sekä toimivat kokouskäytännöt, esimies-alaisuudet ja kehittyvä työ. (Rauramo, 2012, 14.)

Neljäs porras tavoittelee arvostusta, joka näkyy ja tuntuu arjessa sekä omaa että toisten työtä kohtaan. Käytännön toiminnassa tulisi myös näkyä päämäärä, strategia ja eettisesti kestävät arvot. Nämä tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti. Pitkäjänteisessä toiminnassa ja joka päiväisessä arjessa tulisi näkyä myös palautekäytännöt, palkitseminen ja oikeudenmukainen palkka sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Viidennen portaan tavoitteena on yksilön ja organisaation kilpailukykyä tukeva osaaminen. Itsensä toteuttamisen tarvetta tyydyttää yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Kun henkilöstö kehittää itseään aktiivisesti, se ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Kun osaamista kehitetään, se tukee sekä yksilön osaamista että sitä kautta organisaation tavoitteita ja visioita. Kun työ tarjoaa riittävästi oppimiskokemuksia, mahdollisuuksia oman osaamisen hyödyntämiseen ja iloa oivaltaa, itsensä toteuttamisen tarve täyttyy ja osaaminen kasvaa. (Rauramo, 2012, 14.)

Ihmiset kokevat työssä tunteita, joihin voi vaikuttaa johtamisella, ja tämä puolestaan luo hyvinvointia. Keskeisiä käsitteitä ja sitä kautta tutkimuksen viitekehyksenä toimivat tunteita,

johtamista ja työhyvinvointia yhdistäviä tekijöitä ovat tunteiden tunnistaminen, tunneäly, uudenlaiset johtamistyyli, työhyvinvoinnin portaavat sekä näiden vaikutus työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin portaavat -mallista kerron lisää vielä seuraavan luvun lopun taulukon (TAULUKKO 3.) yhteydessä, jossa mallia pohditaan suhteessa vanhustyöhön.

3 Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi vanhustyössä

Koska työhyvinvoinnin toimintaympäristöt vaihtelevat suurestikin riippuen toimialasta ja työpaikasta, on hyvä tarkastella työhyvinvointia terveydenhoitoalalla ja erityisesti vanhustyön osalta. Terveydenhoitoalalla korostuvat työprosessilähtöisesti ajatellen potilashoito sekä yhteisöllisiä tekijöitä tarkastellessa hoitajien välinen yhteistyö. Hoitotyön keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta onkin vastavuoroisuus, sekä hoitajien että potilaiden välillä ja myös hoitajien työn asenneperusta. Hoitajavastavuoroisuutta ovat työn mielekkyys, toisten auttaminen, parityö, yhteisöllisyys, vapaus, asema työssä sekä yhdessäolo. Potilasvastavuoroisuus puolestaa näkyy potilaiden tyytyväisyytenä, heidän kohtaamisena ja auttamisena sekä hyvin tehtynä hoitotyönä. Hoitajien työn asenneperusta näkyy hoitajuuden arvostamisessa, hyvässä hoitamisessa sekä potilaan asettamisena ensisijaiseksi. Ristiriitatilanne syntyy, kun halutaan tehdä hyvää hoitotyötä, mutta resurssit eivät riitä. Tämä kuormittaa henkisesti. (Laine, 2014, 12.)

Vanhustyö asettaa työhyvinvoinnille monenlaisia haasteita. Vaatimukset työaikojen, sitoutumisen ja panostuksen suhteen ovat kovia. Kuitenkin työsuhteet ovat osin määräaikaaisia. Vanhustyössä työskentelevillä sairaanhoitajilla onkin muihin terveydenhuollon aloihin verrattuna halu jäädä aikaisemmin eläkkeelle. Henkinen rasitus, työkyky ja terveys ovat myös koetuksella. Toisaalta on myös tutkimuksia, joiden mukaan työhyvinvointi on hyvällä tasolla — korkea ammatillinen osaaminen näytti edistävän työhyvinvointia näissä tapauksissa. Heikon työhyvinvoinnin yhteydessä puolestaan mainittiin juoruilu ja muut ongelmat sosiaalisissa suhteissa. Hoitajat kokevat myös kiirettä ja resurssipulaa, vaikkakin henkilöstön puutetta suurempi riski työhyvinvoinnille on osaston liiallinen fokuusoituminen tiettyyn osaamisalaan. Raskas työtahti ja työn mielekkyyskään eivät sulje toisiaan pois. (Miettinen-Koivusalo, 2011, 20-23.)

Vanhustyö koetaan tunnetäyteiseksi, palkitsevaa ovat hyvät työkaverit ja mukavat, tyytyväiset vanhukset ja heiltä saatu kiitos. Työ koetaan pakkotahtiseksi ja riittämättömyyden tunne vaivaa, resurssit eivät kohtaa käytännön tarvetta. Tunnettaakkaa kasaavat häpeäntunne, suututtavat asiat, syyllisyys, aliarvostuksen tunne, vastuu, mahdollottomat odotukset, asioiden nieleminen pakon edessä sekä oman elämän haasteet. Tunnettaakkaa puolestaan keventävät

työn osaaminen, itsensä suojaaminen, kielteisten asioiden neutralisoiminen, mielenvoimien palautuminen, persoonallinen pääoma sekä tarkoituksellisuuden kokeminen. (Molander, 2003b, 47-105.) Vanhustyössä työntekijöiltä odotetaan lämpöä, rauhallisuutta sekä turvallisuuden ja luottamuksen tunteiden luomista (Molander, 2003b, 32-33).

Hoivalaitosten hierarkisuus asettaa myös omat haasteensa työhyvinvoinnille; mitä korkeampi asema, sitä parempi hyvinvointi. Lähihoitajat ja sairaala-apulaiset siis kokevat terveytensä ja hyvinvointinsa heikoimmaksi. Työhyvinvointia ylläpitäviä tekijöitä hoivatyössä ovat yhteisöllisyys ja vastavuoroisuus, jotka näkyvät esimerkiksi me-henkenä sekä työtaakan ja tiedon jakamisena, tiimityönä, ilmapiirinä, yhteenkuuluvuutena, kommunikaationa sekä vertaisuuden kokemuksena. Näiden perusteella on esitetty näkemys hoitajien työhyvinvoinnin koostumisesta yhteisöllisyyden ja vastavuoroisuuden kautta sosiaalisessa kontekstissaan. (Miettinen-Koivusalo, 2011, 23; Utriainen, 2009, 70-72.)

Keskeisiä kuormitustekijöitä vanhustyössä ovat työn organisointi, fyysinen ja työn sisällöllinen kuormitus. Kuormitusta aiheuttavat etenkin asiakkaiden kuntoisuus sekä vuorovaikutus omaisten ja henkilöstön kesken. Kaikille työntekijöille tavoitteet eivät ole välttämättä selviä, ja he kokevat työmäärän kohtuuttomaksi. Vanhustenhuollossa työn sisältöön koetaan tutkimusten mukaan vähemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin muilla sosiaali- ja terveydenhuollon osa-alueilla. Vahva ammatti-identiteetti, kokemus vaikutusmahdollisuuksista ja työn monipuolisuus kuitenkin lisäävät jaksamista ja tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Työntekijöiden sitoutumista ja viihtymistä parantavat yhteistyö, vuorovaikutus, hyvä ilmapiiri sekä oikeudenmukaisuus sekä esimiehen että organisaation toiminnassa. (Miettinen-Koivusalo, 2011, 37-38.)

”Työtunteilla tarkoitetaan työpaikalla herääviä ja työn tekemiseen liittyviä tunteita. Tunnetyöllä tarkoitetaan työpaikalla esitettäviä sosiaalisesti sovittuja tunteita, joilla pyritään vaikuttamaan toisten mielialaan.” Näin kuvaa työtunteita ja tunnetyötä Molander (2003b). Molander on haastatellut vanhustenhuollon työntekijöitä ja todennut, että työntekijöistä saattaa tulla huonokuntoisten vanhusten tunteiden säilöjiä. Tunteiden tunteminen on olennainen osa työtä, vaikkakin näkymätön ja se sillä on vaikutusta tunneilmapiiriin työssä. (Molander, 2003b, 2003a, 36, 179; Tarkiainen, 2006, 22.)

Molanderin (2003b) mukaan tunteita joutuu peittelemään ja näyttelemään, sillä jokaisella työpaikalla on oma tunnekulttuurinsa. Tutkimuksessaan hän huomasi, että tunteiden ilmaisemisesta olisi hyvä neuvotella työpaikoilla, niin myös vanhustyössä, näin yhteisymmärrys lisääntyisi. Vanhustyössä on usein purtava hammasta ja pidettävä tunteet sisällä, mutta kahvihuone saattaa olla paikka, jossa tunteita voi tuulettaa vapaammin. Kovan työtahdin keskelle vanhustyötä tekevät kaipaisivat taukoja työstään työtunteita. Tunteiden jakaminen työkavereiden kesken helpottaa negatiivisia tuntemuksia ja lisää iloa, kun onnistuu jossain. Liian yksityiskohtaisesti henkilökohtaisista asioista ei kannata kertoa kenelle tahansa, eikä työyhteisö ole ongelmien terapointia varten. Itsetuntemus auttaa hallitsemaan tunteita ja käyttämään niitä voimavarana. Tällöin myöskään toisten tunteet eivät saa vietyä energiaa omalta työltä. (Molander, 2003b.)

Hoitotyön esimiehet kokevat paineita työstään, eivätkä he selviä johtamistyöstään ilman tukea. Vanhustenhoidon organisointi, henkilöstön kuormitus ja johtamistavat vaikuttavat kaikki sekä henkilöstön että vanhusten hyvinvointiin. (Miettinen-Koivusalo, 2011, 37.) Hoitotyön johtajan on hyvä hallita sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Hoitotyön johtamiseen vaikuttavat johtajaan liittyvien tekijöiden (ikä, sukupuoli, koulutus, arvot ja uskomukset, motivaatio, empatia sekä kokemus esimiehenä) lisäksi myös organisaatioon liittyvät tekijät (organisaation rakenne ja kulttuuri, tilannetekijät, vertaistuki ja työnohjaus) ja työntekijöihin liittyvät tekijät (henkilöstömäärä ja palaute) sekä esimiehiin liittyvät tekijät (esimiesten tuki ja muut esimiehet roolimalleina). Tunneäly johtamisessa on noussut pinnalle myös hoitotyön johtamisen näkökulmasta. Sillä on todettu olevan merkitystä työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin sekä voimaantumiseen ja työssä pysymiseen. Tunneälykäs johtaminen auttaa myös uudistumisessa ja luo muutoksille avoimempaa ilmapiiriä. (Vesterinen, 2013, 32-36.)

Johtaminen hoitotyössä työhyvinvoinnin tukena vaatiin esimieheltä ihmisten johtamistaitoja (Nuikka, 2003, 111-112). Tunneäly on tutkimusten mukaan sairaanhoitajien johtajuutta tukeva tekijä. Se edistää hyvän työympäristön syntyä, hyvinvointia ja työelämän laatua emotionaalisen ymmärryksen kautta. Tunneälykkäät sairaanhoitajien johtajat luovat parempaa mielialaa, sopivia tapoja tulkita tilanteita ja tarjoavat enemmän sosiaalista tukea. Tunneälykäs

tapa johtaa sairaanhoitajia on uusi johtamistyyli, sillä se keskittyy hyvinvointiin, henkilökohtaiseen huomioon, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä yhteistyöhön. (Akerjordet & Severinsson, 2008, 565-577.)

Jokainen kohtaa jatkuvasti työelämässä tilanteita, jotka synnyttävät erilaisia tunteita. Monet tunteista menevät ohi luonnostaan arjen työn lomassa, mutta on olemassa erityistilanteita, joissa tunteiden johtamisella on isompi rooli. Seuraavassa taulukossa esitän näitä erityistilanteita, niiden synnyttämiä tunteita sekä työntekijän ja esimiehen toimintaa, joka joko auttaa selviämään tilanteista tai pahentaa sitä. Yleisiä tunteita herättäviä tilanteita ovat kriisit, ristiriidat, muutokset, palautteen antamiset ja irtisanomiset. Lähes kaikki näistä herättävät monia negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, surua ja vihaa. Työntekijät reagoivat kuhunkin tilanteeseen omalla tavallaan ja omista taustoistaan lähtien. Esimiehen tehtävänä on kaikissa tilanteissa tarjota avoimesti tietoa, olla läsnä, kannustaa sekä pyrkiä dialogiin. Tunteita herättävät tilanteet sisältävät monenlaisia haasteita; tiedonkulun puutetta, tunteiden eriaikaisen kokemisen mukanaan tuomaa hämmennystä, asioiden ja tunteiden kytemistä pinnan alla sekä sitoutumisen heikkoutta.

Vanhustyön osalta tutkimukset kertovat, että työ on kiireistä ja henkisesti ja fyysisesti kuormittavaa. Resurssipula vaivaa, eikä työtä voi tehdä kuten haluaisi. Vanhustyön parissa työskentelevät kokevat vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi, heikommiksi kuin muut sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työskentelevät. Työmenetelmiin, koulutuksiin osallistumiseen ja työn sisältöön voi kuitenkin vaikuttaa jonkin verran. Johtamiskäytäntöihin ja sijaisjärjestelyihin vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan erittäin heikoiksi. Työtahti, työmäärä, työpäivän pituus, työssä tapahtuvat muutokset sekä työn arviointimenetelmät koetaan osa-alueiksi, joihin ei voi vaikuttaa lainkaan tai vain vähän. (Laine, 2014, 13; Miettinen-Koivusalo, 2011, 19-21.)

Kuormitusta vanhustyössä aiheuttavat erityisesti tilanteet, joissa osaamisvaatimukset tuntuvat omaa osaamista suuremmilta. Tämä aiheuttaa henkistä kuormitusta, kuten myös työhön liittyvät epävarmuustekijät. Lisäksi pätkätyöt sekä vanhusten laitoshoidon asukkaiden lisääntyneet moniongelmaisuus ja huonokuntoisuus kuormittavat, myös fyysisesti nostojen ja siirtojen muodossa. Fyysisistä kuormitusta lisää myös vuorotyö, johon yritetään puuttua

ergonomisella työvuorosuunnittelulla. Tämä suunnittelumalli aiheuttaa työntekijöissä kuitenkin ristiriitaisia tunteita. Vuorotyön haasteet näkyvät myös työn ja perheen yhdistämisessä. Hoitajat kuitenkin kokevat työnsä arvostettuna, arvostavat sitä itse, sekä kokevat työn imua ja vahvaa ammatillista itsetuntoa. (Laine, 2014, 12-14; Miettinen-Koivusalo, 2011, 19-21.)

Seuraavassa olen koonnut edellä esitetyn pohjalta seuraavan sivun taulukkoon (TAULUKKO 3.) työhyvinvoinnin portaat -mallin sekä sen asettamat haasteet vanhustyössä. Haasteita ovat terveyden osalta esimerkiksi kiire, vuorotyö, työasennot, henkinen paine ja työn määrä. Turvallisuutta haastavat resurssit, vastuullisuus, työympäristö ja pätkätyöt, yhteisöllisyyttä puolestaan ongelmat työilmapiirissä, huonot työprosessit sekä se, ettei johtamiseen ole vaikutusmahdollisuuksia. Arvostuksen haasteita ovat heikko arvostus päättäjiltä, palkkauksen taso, omaisten toiminta sekä liian vähäiset vaikutusmahdollisuudet. Uuden oppimisen pelko ja kasvavat osaamisvaatimukset haastavat osaamista.

Vanhustyön olosuhteet ja haasteet ovat aiemman tutkimuksen perusteella hyvin tiedossa, samoin se, että tunneälykäs tapa johtaa hoitotyötä tekeviä parantaa sosiaalisen tuen tunnetta ja hyvinvointia. Oma esiyymärykseni siitä, että tunnejohtamisella voi vaikuttaa työhyvinvointiin olisi näiden perusteella paikaansa pitävä. Tietoa siitä, miten eri tason toimijat tunteiden johtamisen ja sitä kautta hyvinvointiin liittyvät tekijät kokevat, kaivataan, sillä yhteisen käsityksen lisääminen aiheesta auttaisi varmasti näiden osa-alueiden kehittämistä. Tältä pohjalta ovat syntyneet tämän tutkielman tutkimuskysymykset, joita kuvaan seuraavassa luvussa.

Työhyvinvoinnin portaat vanhustyössä	Yksilö	Organisaatio	Arviointi	Haasteet vanhustyössä
5. OSAAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • oman työn hallinta • osaamisen ylläpito 	<ul style="list-style-type: none"> • osaamisen hallinta • mielekäs työ • luovuus ja vapaus 	<ul style="list-style-type: none"> • kehityskeskustelut • osaamisprofiilit • innovaatiot • tieteelliset ja taiteelliset tuotokset 	<ul style="list-style-type: none"> • kasvavat osaamisvaatimukset • pelot uuden oppimisesta
4. ARVOSTUS	<ul style="list-style-type: none"> • aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> • arvot, toiminta ja talous • palkitseminen • palaute • kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> • työtyytyväisyyskyselyt • taloudelliset ja toiminnalliset tulokset 	<ul style="list-style-type: none"> • vähäiset vaikutusmahdollisuudet • huono palkkaus • heikko arvostus politikkojen taholta • omaisten luomat paineet
3. YHTEISÖLLISYYS	<ul style="list-style-type: none"> • joustavuus • erilaisuuden hyväksyminen • kehitysmyönteisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • työyhteisö • johtaminen • verkostot 	<ul style="list-style-type: none"> • työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> • huonot työprosessit ja toiminnan häiriöt vs. ilmapiiri • vaikutusmahdollisuudet johtamiskäytäntöihin
2. TURVALLISUUS	<ul style="list-style-type: none"> • turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat 	<ul style="list-style-type: none"> • työsuhde • työolot 	<ul style="list-style-type: none"> • tilastot • riskien arvioinnit • auditoinnit 	<ul style="list-style-type: none"> • pätkätyöt • niukat henkilöstöresurssit • vastuullisuus potilasturvallisuudesta • työympäristön riittävyys
1. TERVEYS	<ul style="list-style-type: none"> • terveelliset elämäntavat 	<ul style="list-style-type: none"> • työkuormitus • työpaikkaruokailu • työterveyshuolto 	<ul style="list-style-type: none"> • kyselyt • terveystarkastukset • fyysisen kunnon mittaukset • kuormittumisen arviointi • työpaikkaselvitys 	<ul style="list-style-type: none"> • henkisesti ja fyysisesti raskas työ • kiire / työtahti • työmäärä • vuorotyö • ravitsemus ja riittävä uni

TAULUKKO 3. Työhyvinvoinnin portaat sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, erityisesti vanhustyössä (Rauramo, 2012; Laine 2014)

4 Metodologia, tutkimuskysymykset ja tieteenteoreettiset lähtökohdat

Tutkielma perustuu kahteen aineistoon, sosiaali- ja terveystieteiden esimiehille tehtyihin ryhmähaastatteluihin sekä samoissa paikoissa eri tasoissa tehtävissä toimiville henkilöille suoritettuihin teemahaastatteluihin. Ryhmähaastatteluista nousseita teemoja peilataan yksilöiltä saatuihin vastauksiin ja tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Ryhmähaastatteluaineistot otin mukaan tutkielmaan saadakseni kuvaa millaisissa ympäristöissä teemahaastattelut suoritetaan sekä millaisia teemoja johto on aiemmin hankkeen aikana käsitelty.

Luvussa viisi analysoin ensin ryhmähaastatteluaineistoa narratiivisella otteella. Analyysin avulla on tarkoitus selvittää johdon käsityksiä dialogisuudesta, pelisäännöistä ja johtamisesta. Teemahaastattelujen tarkoitus on selvittää vanhustyön eri tason toimijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista, tunteista ja johtamisesta työssään ja työyhteisöissään. Näin pyrin saamaan kokonaiskuvaa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, tunteiden vaikutuksesta työhön ja yksilön hyvinvointiin sekä johtamisen ja tunteiden yhteydestä. Tavoitteena on kuvata työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksia näistä teemoista ja löytää tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät työhyvinvointia sekä kuvata ymmärrystä tunteiden kokemisesta työssä ja osana johtamista.

4.1 Aineisto-, menetelmä- ja analyysitriangulaatio

Tutkielma sisältää sekä aineisto- että menetelmätriangulaation. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman eri menetelmän ja lähestymistavan käyttöä tutkimuksessa, näitä voivat olla menetelmät, tietolähteet, teorit tai tutkijat. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan useamman eri aineiston käyttöä yhdessä tutkimuksessa, ja menetelmätriangulaatiolla puolestaan useamman eri tiedonhankintamenetelmän käyttöä. Tutkielma sisältää myös analyysitriangulaation, koska käytössä on kaksi eri analyysitapaa, molemmille aineistoille omansa. Kyseessä on siis monitriangulaatio, koska tutkimuksessa käytetään useaa triangulaatiotyyppiä. (KvaliMOTV.)

Triangulaatiota perustellaan usein sillä, ettei yksi tutkimusmenetelmä luo riittävän laajaa kuvaa kohteesta, jota tutkitaan. Kun kohdetta tarkastellaan useammasta näkökulmasta,

tutkimuksen luotettavuus paranee. Omassa tutkimuksessani triangulaation merkitys on lähinnä tuottaa erilaisia näkökulmia kokemusten kuvaamisen pohjaksi. Erilaiset taustafilosofiat saattavat joskus sotkea esimerkiksi käsitteitä johtuen erilaisista ihmiskäsityksistä, mutta tässä tutkimuksessa en tämän kaltaiseen ongelmaan törmännyt. Eri menetelmillä voidaan myös saada esille ristiriitaisuuksia, joihin tässä tutkielmassa paikoin törmäsin. (KvaliMOTV.)

4.2 Tieteenteoreettiset lähtökohdat

Olen siis käyttänyt aiemmin hankitun ryhmähaastatteluaineiston analyysissä narratiivista lähestymistapaa, jota kuvaan tarkemmin seuraavassa luvussa aineiston analyysin ohessa. Teemahaastattelujen — ja laajemmin koko tutkielmankin — osalta käytössä on fenomenologis-hermeneuttinen metodi. Fenomenologiassa ja hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen teon kannalta keskiössä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Hermeneutiikka pyrkii etsimään tulkinnalle kriteerejä, ja tulkinnan tarve onkin syy siihen, että hermeneutiikka on mukana fenomenologisessa tutkimuksessa. (Laine, 2015, 29, 33.)

Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa omassa tutkielmassani on edellyttänyt minulta hermeneuttisen kehän kulkemista (Laine, 2015, 37). Hermeneuttinen kehä on tutkimuksellista dialogia kerätyn aineiston kanssa, se kuvaa tapaa ymmärtää asioita. Kehään mennään sisään esiymmärryksen kanssa. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa, että esiymmärrykseni työhyvinvoinnista, tunteista ja johtamisesta, tunnejohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin ovat pohjana dialogille, jota teemahaastatteluaineiston kanssa käyn. Tavoitteena on, että ymmärrykseni syvenee ja korjaantuu tutkitusta aiheesta kehämäisessä liikkeessä, joka sisältää kriittisyyttä ja reflektiivisyyttä sekä avoimuutta aineistoa kohtaan. Aineistoa on tarkoitus lähestyä useamman kerran synnyttäen hypoteeseja, joita sitten aina uudelleen lähestyttäessä kriittisesti tulkitaan uudelleen. Hermeneuttisen kehän tavoitteena on, että lopulta löydän tulkinnan siitä, mitä haastateltavani ovat tarkoittaneet, mikä heidän kokemuksensa on. (Laine, 2015, 35-38; Varto, 1996, 69.)

4.3 Tutkimuskysymysten tarkastelu

Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi ovat kaikki laajoja käsitteitä, joiden alle mahtuu paljon isompia ja pienempiä asiakokonaisuuksia ja käsitteitä, joita olisi mielenkiintoista tarkastella. Tutkielman teoriaosuudessa tunteista, tunneälystä kertovassa osassa käytiin läpi tunteita ja vuorovaikutusta työyhteisöissä. Tämä nosti esiin monia tunne-elämän osa-alueita. Johtamista esittelevässä luvussa nostin esiin erilaisia työhyvinvointiin liittyviä johtamistyytlejä, joiden piirteitä löytyy varmasti jo myös ryhmähaastatteluaineistosta. Lisäksi käytiin läpi työhyvinvoinnin portaat -malli, ja siihen liittyvät haasteet vanhustyössä. Näitä vasten pyrin teemahaastatteluaineistoa analysoimaan. Lisäksi käsiteltiin tunnejohtamista, johon peilaan aineistoja myös. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä sekä teoreettinen pohja tutkimuskysymyksiä asetettaessa. Kysymyksenasettelun avulla on tarkoitus rakentaa esiyymmärryksen ja teorian sekä aineistojen avulla kokonaiskuva merkityskokonaisuuksista ja niiden välisistä suhteista (Laine, 2015, 50).

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin vanhustyön eri tason toimijoiden mielestä?
2. Millaisia tunteita erilaiset tilanteet herättävät ja miten ne koetaan?
3. Miten tunnejohtaminen näkyy vanhustyön arjessa?

Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään käsityksiä ja kokemuksia sekä niiden välisiä eroja eri tason toimijoiden kesken työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Toisen kysymyksen avulla pyritään kuvaamaan millaisia erilaisia tunteita synnyttäviä tilanteita on, ja kuinka tunteiden näyttämiseen suhtaudutaan. Kolmannen kysymyksen kautta avataan kokemuksia tunteiden johtamisesta sekä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokemuksista.

4.4 Aineistojen kuvaukset ja metodien esittely

Taustateorian ja aiempien tutkimusten tulosten perusteella on tarkoitus millaisia kokemuksia

työntekijöillä, esimiehillä ja ylimmällä johdolla on tunnejohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin ryhmähaastatteluaineiston ja teemahaastatteluaineiston pohjalta. Aiemmpaa tutkimusta tunnejohtamisesta on olemassa eri näkökulmista. Itse olen nostanut keskeiseksi kysymykseksi sen, onko tunnejohtamisella ja työhyvinvoinnilla yhteyttä. Koska pääsin keräämään haastatteluaineiston samoista paikoista, joista minulla oli käytössä aiemmin kerätyt ryhmähaastatteluaineistot, voin analyysissä ja tutkielman tuloksissa peilata myös aineistojen välistä yhteyttä.

4.4.1 Ryhmähaastatteluaineiston kuvaus

Ryhmähaastattelujen aineistot sain valmiiksi litteroituina, ja ne on kerätty samoista paikoista, joissa tein myös pro gradu -tutkielmaa varten teemahaastattelut. Aineisto on kerätty aiemmin toteutetun hankkeen puitteissa. Hankkeeseen osallistui kuusi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan vanhuspalveluyksikköä, joista kahden kohteen johdon loppuhaastatteluja analysoin seuraavassa. Aineisto on kerätty liittyen hankkeeseen, jonka tavoitteena oli muun muassa luoda työhyvinvointia dialogisen johtamisen ja yhteisten pelisääntöjen kautta. Analyysissä käytän metodologisenä lähestymistapanani narratiivista työvälinettä. Pyrkimyksenä on löytää tyyppikertomuksia valitsemistani aihealueista ja löytää mahdollisia aihealueita teemahaastatteluja varten. Koska aineistoni on hankittu haastatellen palveluyksiköiden johtoa hankkeen loppuvaiheessa, nousivat analysoitaviksi ilmiöiksi aineistosta dialogisuus, johtaminen ja pelisäännöt työyhteisössä. Hankkeen tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia dialogisen johtamisen avulla, vähentää sairaspöissaoloja sekä tuoda käyttöön yhteiset pelisäännöt työyhteisössä.

4.4.2 Narratiivinen lähestymistapa

Valitsin metodologiseksi lähestymistavaksi narratiivisen lähestymistavan. Narratiivista tutkimusta on tehty monilla eri tieteenaloilla, ja parin viime vuosikymmenen aikana kertomusten tutkimus on yleistynyt myös yhteiskuntatieteissä. Merkityksellistä narratiivisessa tutkimuksessa on ihmisten henkilökohtaisten kertomusten tutkiminen, ja se, mikä niiden paikka ihmisen elämässä on. Narratiivinen tutkimusote sallii monia erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä aineiston hankinta ja lukutapoja. Oleellista on vain kertomuksen käsite. Kertomuksen metodologinen käyttö kuitenkin pitää sisällään yksityiskohtaisen

kielenkäytön ja puheen analyysin. Kertomuksellisen näkökulman avulla yksittäisistä tulkinnoista ja merkityksistä saadaan aikaan jäsenyneitä kokonaisuuksia yksilöllisellä sekä yhteisöllisellä tasolla. (Löytönen.)

Narratiivi eli kertomus tutkimuksessa sisältää yleensä tilanteen, henkilöt ja juonen. Juoni on oleellinen osa narratiivista tutkimusta, se yhdistää tapahtumien syyt ja vaikutukset. Juoni etenee usein alkutilanteesta toimintaan ja sitä kautta ratkaisuun. Narratiivinen lähestymistapa on käyttökelpoinen esimerkiksi silloin, kun tutkimuskohteena on muutos. Lisäksi kertomus voi olla ryhmähaastattelusta nouseva kuvaus (Hyvärinen). Omaan aineistooni katsoin narratiivisen lähetymistavan sopivan juuri tämän takia. Pyrin löytämään kehittämishankkeiden ryhmähaastatteluista mallitarinoita eli tyyppikertomuksia. Näistä tarinoista tai kertomuksista pitäisi olla löydettävissä opetus, joka auttaa hankkeen jäseniä tulkitsemaan oman alansa toimintatapoja, rakenteita, arvoja, normeja ja uskomuksia. Tarinoiden kautta hankkeen yhteisöissä jäsenet voivat löytää pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Niillä on myös tärkeä osa identiteetin rakentajina sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti tarkastellen. Kertomus onkin myös vuorovaikutuksen väline, sillä kertomalla jaetaan ja tehdään ymmärrettäväksi kokemuksia, luodaan luottamusta ja ylläpidetään ryhmiä. (Löytönen, Hyvärinen.)

Constable et al. (2005) näkevät narratiivisuuden ihmisen tapana kokea maailma. Hyvärisen mukaan ”Kertomus on siis tietämisen tulevaisuuteen suuntautumisen muoto”. Kertomukset tekevät maailman näkyväksi antaessaan vastauksen siihen, miksi ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa juuri tietyllä tavalla. Ne eivät kuitenkaan raportoivat vain aktiivista toimintaa, vaan niiden kautta saamme ymmärrystä myös siitä, millaista on olla toiminnan kohteena, millaista on kokea maailmaa ja tapahtumia emotionaalisesti. (Hyvärinen.)

Laadullinen haastattelu sisältää Hyvärisen & Löyttyniemen (2005, 191) mukaan aina kertomuksia. Tyypittelyn kaltainen tarinatyyppien muodostaminen sopii omaan aineistooni hyvin, sillä tarinoissa otetaan kantaa, puolustaudutaan, kritisoidaan, tehdään selontekoja sekä asioita ymmärrettäväksi ja asemoidaan itseä ja muita. Tyypittelyssä aineiston keskeiset elementit tiivistetään. Tyyppikertomuksessa näkyy ns. keskimääräisten, tyyppillisten tarinoiden juonirakenne keskeisine elementteineen, tarinassa mukana olleet keskeiset henkilöt ja muut

osatekijät. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Heikkinen (2015, 160) erottelee narratiivisuuden aineiston käsittelytapana kahtia Polkinghornen mukaisesti: narratiivien analyysissa kertomukset luokitellaan esimerkiksi tapaustyyppien, kategorioiden tai metaforien perusteella erilaisiin luokkiin. Narratiivisessa analyysissa puolestaan tuotetaan uusi kertomus aineiston kertomusten perusteella. Oman analyysimenetelmäni katsoisin olevan lähempänä narratiivien analyysia. Tosin osittain voisi ehkä ajatella, että tulkinta luo synteesiä aineistosta (Heikkinen, 2015, 161), joten narratiivista analyysia voisi olla myös mukana.

4.4.3 Teemahaastatteluaineiston kuvaus

Minun oli tarkoitus hankkia jo käytössäni olleen ryhmähaastatteluaineiston lisäksi aineistoa haastatteleamalla molempien tutkimuskohteiden johdosta yhtä henkilöä sekä työntekijöistä kahta henkilöä / tutkimuskohde. Molempiin tutkimuskohteisiin sain yhteyden aiempien hankkeiden tieteellisen johtajan kautta, mutta haastatteluhalukkuudesta johtuen haastateltavia löytyi lopulta näiden kahden ryhmähaastattelussa mukana olleen kohteen lisäksi kolmannesta kohteesta. Haastatteluni toteutettiin myös hankkeiden tutkimuslupien puitteissa.

Haastateltaviksi valikoitui oman osallistumishalukkuutensa perusteella työntekijöitä, heidän esimiehiään sekä ylempää johtoa. Haastateltavat löytyivät yllättävän helposti. Oletan tämän johtuneen siitä, että aiempien hankkeiden tieteellinen johtaja lähestyi haastattelukohteiden johtajia kertoen pro gradu -tutkielmastani sekä siitä, että se on jatkoa aiemmin toteutetuille hankkeille. Tämän jälkeen sovin haastatteluista itse. Haastatteluja sovittiin kymmenen, mutta lopulta niitä toteutui yhdeksän yhden haastateltavan päällekkäisten aikataulujen vuoksi.

Haastateltavat olivat iältään 40-62 vuotiaita, heistä kahdeksan naisia ja yksi mies. Heidän työuriansa kokonaispituus vaihteli 16 vuodesta 37 vuoteen. Nykyisissä työpaikoissaan haastateltavat olivat olleet 5-16 vuotta. Osa oli toiminut koko ajan samoissa tehtävissä, osan tehtävänkuva oli muuttunut. Haastateltavien tehtävänimikkeitä olivat perushoitaja, sairaanhoitaja, apulaisosastonhoitaja, osastonhoitaja, ylihoitaja, kotihoitopäällikkö sekä johtaja. Koulutustaustoiltaan joukko koostui seuraavista: apuhoitaja, sairaanhoitaja, sairaanhoitaja (AMK), hallintotieteiden maisteri, terveydenhuollon maisteri, terveystieteiden

maisteri, filosofian tohtori. Kaikilla yliopistotason tutkinnon suorittaneilla pohjakoulutuksena oli sairaanhoitajan tutkinto.

Haastattelut kerättiin tammikuun 2016 lopussa. Varmistin kaikkien haastateltavien osalta aikataulut vielä noin viikkoa ennen tapaamisiamme. Teemahaastattelut toteutin yksilöhaastatteluina. Testasin haastattelurunkoa ennen varsinaisia haastatteluja lähipiirissäni testaten samalla nauhurin toimintaa (Eskola & Vastamäki, 2015, 40). Haastattelut kestivät 50 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastattelut toteutettiin kunkin haastateltavan työpaikalla erikseen haastattelua varten varatussa tilassa. Kaikki haastateltavat saivat ennen haastatteluajankohtaa tietoa haastattelun aiheesta. Lisäksi kävimme aiheen läpi yhdessä haastattelun alussa (liite 2) ja allekirjoitimme haastattelusopimuksen (liite 3).

Analyysia varten olen litteroinut haastattelut, kuitenkin merkitsemättä esimerkiksi äänenpainoja tai taukoja. Litteroitua tekstiä kertyi reilut 60 sivua. Jätin täysin litteroimatta aiheen ulkopuolelle kuuluvat asiat (Eskola & Vastamäki, 2015, 42). Litteroinnin tarkkuus riippuu muun muassa siitä, miten tarkasti vuorovaikutusta on tarkoitus analysoida (Tiittula & Ruusuvoori, 2005, 16).

4.4.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelun suurimpana etuna pidetään sitä, että se on joustava tapa kerätä aineistoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 193). Tiedonkeruuta voi siis säädellä tilannetta ja vastaajia lukien. Lisäkysymysten esittämisellä saadaan tarvittaessa syventävää tietoa. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä. Myös haastateltavien taustat on hyvä tuntea, näin haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Haastattelussa käsiteltävät teemat valitaan, kun tutkittavaan aiheeseen on perehdytty. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon, asioita on konkretisoitava haastateltaville. Myös haastateltavat tulee valita huolella, jotta kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta saadaan mahdollisimman hyvä aineisto kasaan. (KvaliMOTV; Hirsjärvi ym, 2004, 194.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka toimii tutkimusmenetelmänä, kun halutaan tuottaa kokemukseen pohjautuvaa tietoa, ei tiedetä

millaisia vastauksia tullaan saamaan tai kun halutaan syventävää tietoa tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, kokemuksia ja tunteita. Se on lomake- ja avoimen haastattelun välille sijoittuva haastattelumuoto, jolle on ominaista, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto voi vaihdella. Kysymykset siis ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, jokainen haastateltava saa vastata omin sanoin. Haastattelijan tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että kaikki ennalta aiotut teemat tulevat läpikäytyiksi. (Hannila & Kyngäs, 2008, 1, 3; Hirsjärvi ym., 2004, 197; Eskola & Vastamäki, 2015, 29; Metsämuuronen, 2008, 41.)

Teemahaastattelu on keskustelu, jossa tutkijan rooli on toimia aloitteentekijänä sekä luoda vuorovaikutukselle reunaehdot, joiden mukaan tilanne etenee. Vuorovaikutuksen tavoitteena on saada selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Kun mietin, mitä ja miten haastattelussa olisi kysyttävä, jotta saisin tutkimusongelmaani vastauksia, mietin teemoja ensin esiymmärryksen perusteella. Tämän jälkeen kävin läpi aiempia tutkimuksia sekä teorioita. Näitä kaikkia keinoja olisikin hyvä käyttää teemoja mietittäessä. Haastavimpana koin sen, että vastaavatko valitsemani teemat - työhyvinvointi, tunteet ja johtaminen - kysymyksineen tutkimuskysymyksiini. (Eskola & Vastamäki, 2015, 27-28, 35.)

Haastattelut alkoivat taustatietokysymyksillä, joiden parissa pyrin luomaan haastateltaville luottamuksellisen ja rennon ilmapiirin vastata kysymyksiini. Kannustin heitä kertomaan vapaasti omin sanoin jokaisesta käsiteltävästä teemasta. Tämä onnistui mielestäni yllättävänkin hyvin. Haastatellut olivat selkeästi motivoituneita ja kiinnostuneita kertomaan näkemyksistään ja kokemuksistaan. Yksi motivoiva tekijä saattoi olla se, että osa haastatelluista oli osallistunut aiemman aineiston ryhmähaastatteluihin (Eskola & Vastamäki, 2015, 29). Haastattelujen välillä oli tietysti eroja; toiset kertoivat paljonkin ilman yhtään tarkentavaa tai lisäkysymystä, joidenkin kohdalla osa teemoista vaati pientä pohjustusta ja teemaan sisälle auttamista. Jokaisesta haastattelusta jäi välittömästi se tuntuma, että sain hyvää aineistoa ajatellen tutkimustehtävääni ja -kysymyksiäni.

Teemahaastattelujen pohjalta pitäisi nousta esille työntekijöiden, esimiesten ja ylemmän johdon kokemuksia tunnejohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Koska tavoitteena on ollut kokemusmaailman esille tuominen ja ymmärtäminen, valikoitui teemahaastattelujen

osalta metodiksi fenomenologis-hermeneuttinen näkökulma. Sitä ei voida pitää sinänsä teknisenä aineiston keräämisen ja tulkitsemisen välineenä, vaan se vaatii enemmänkin perusteiden pohtimista tutkimuksen eri vaiheissa. Oleellisia ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Fenomenologiassa ihmiskäsitys rakentuu yksilöiden ja maailman väliseen suhteeseen ja sen rakentamiseen. Kokemuksellisuus puolestaan on fenomenologisen käsityksen mukaan ihmisen maailmasuhteen perusmuoto. Ihminen suhtautuu kaikkeen intentionaalisesti, kaikella on siis merkitys. Teoissa näkyvät tällöin merkitykset, joiden pohjalta ihminen toimii. Kokemukset rakentuvat näistä merkityksistä ja merkitykset syntyvät yhteisöissä, joissa ihminen toimii. Näiden pohjalta pyrkimykseni on ymmärtää haastateltavien merkitysmaailmaa työhyvinvoinnista, tunteista ja johtamisesta sekä näiden välisistä suhteista. (Laine, 2015, 29-31.)

5 Aineistojen analyysi

Seuraavassa analysoin ensin kahta eri ryhmähaastattelua. Aloitin analyysin tekemisen perehtymällä ensin aiemmin esittelemääni narratiivisen lähestymistapaan kirjallisuuden avulla. Sen jälkeen luin 37 sivua litteroitua ryhmähaastatteluaineistoa läpi. Hännisen (2015, 174) mukaan narratiivisen aineiston analyysi on aina syytä aloittaa lukemalla aineisto ilman kynää tai ajatusta analyysistä. Ensilukemalla pohdin millaisia seikkoja aineistosta selkeästi nousee esiin. Toisella lukemisella merkitsin aineistoon nämä kolme teemaa: dialogisuus, pelisäännöt sekä johtajuus Eskolan (2015, 194) mukaan edelleen ihan toimivalla keinolla; värikynällä. Kolmannella läpikäynnillä lähdin etsimään tiettyjä yhtäläisyyksiä teemojen alta, tyypittelin aineistoa ja tein muistiinpanoja käsin sekä korostustussilla (Eskola, 2015, 195, 197). Näiden perusteella esitän seuraavaksi keskeisimmät tarinat kunkin teeman alta.

Käyn ensin läpi siis dialogisuuden haasteita ryhmähaastattelujen työyhteisöissä. Aineistosta nousi selkeästi esiin keskeisimpänä tarinatyypinä kuuntelemisen ja puhumisen haasteellisuus osana dialogisuutta. Kuuntelemisen ja puhumisen taitojen tiedostaminen osana keskustelua oli saanut useamman esimiehen pohtimaan, etteivät ne olekaan niin helppoja. Kysyttäessä mikä dialogisuudessa on kaikkein vaikeinta, saatiin vastauksia esimerkiksi seuraavasti:

”Mullon varmaan toi puhuminen, mullon ihan konkreettisesti kun mä välillä mumisen, mun on vaikee saada tota järkeväks tekstiä ulos...”

”Varmaan kans toi puhumisessa tuo mielipiteensä koska mä oon semmonen että mä haluan aina miettiä asiat yön yli enne ku mä asian sanon...”

”Ehkä se kuunteleminen siltä kannata että siis mä tosiaan kyl sanon aika nopeesti ei sinänsä et mä en sitte ite hermostu siitä et vaikka mä sanonkin jotakin niinku älytöntä, ja huomaan et ei tää ihan mennykään oikein, et mietitään tätä myöhemmin että ehkä sillä lailla että kuuntelis sen toisen loppuun asti...”

”Näkisin, että toisen kuunteleminen...”

”Mä aattelen ihan samaa, että se on kuunteleminen, usein se on erittäin yllättävää miten eri lailla se toinen ihminen näkee sen asian...”

”Mulle haasteellisin on kuunteleminen...”

Kuuntelemisen ja puhumisen haasteellisuus kuitenkin tiedostettiin ja siihen oli selkeästi jatkossa halua kiinnittää huomiota, koska se nähtiin oleellisena osana dialogisuutta. Positiivinen tarina oli dialogisuuden lisääntyminen moniammatillisessa tiimissä. Toteutetun hankkeen ja dialogisuuden teeman vuoksi keskustelu moniammatillisissa tiimeissä oli lisääntynyt. Se tietysti helpotti monien työntekoa ja paransi työn tehokkuutta ja tuloksia.

”Osaston tasolla tulee nyt ensimmäisenä mieleen moniammatillinen tiimi puhuu

keskenään että sieltä löytyy dialogi.”

”...hanke on avannut sitä keskustelua, et me on tosi paljon keskusteltu niinkun näistäkin aihealueista...niinkun tää moniammatillinen tiimi...”

Myös vastavuoroisuuden ja läsnäolon vaatimukset koettiin hieman haasteellisina osina dialogisuutta. Aiemmin ei oltu ehkä niin tiedostettu läsnäolon merkitystä alaisten kannalta. Kun haastattelussa kysyttiin tärkeimpiä asioita johtamisen dialogisuudessa, nämä nousivat esiin:

”Läsnäolo”

”Hetken merkitykset. Tartutaan hetkeen. Tarkoittaa sitä, että ollaan oikeesti läsnä silloin kun on se hetki...”

”Vastavuoroisuus, minä puhun, mutta myöskin kuuntelen...”

”Hetken merkitys ja vastavuoroisuus”

Kaikki tämän esille nostaneet esimiehet aikoivat panostaa asiaan jatkossa. Työhyvinvoinnista keskustelu nähtiin tärkeänä osana dialogisuutta, ja vastavuoroisuuden, kuuntelun, keskustelun ja läsnäolon voisi todeta lisäävän sitä.

”Keskustelu siitä työhyvinvoinnin tärkeydestä ja siitä mitä kaikkea se pitää sisällään, niin on avain.”

”...vastuullinen jokainen on siihen työilmapiiriin ja työhyvinvointiin... niin tää on kyllä edistänyt sitä...”

”...mikä lisäs sitten työhyvinvointia kun tiedetään mitä siellä teet...”

Yhteisen ymmärryksen luominen ja säilyttäminen vaatii esimiehiltä, tiimeiltä ja työntekijöiltä tämä vaatii jatkuvaa vuoropuhelua. Toimintaa ja kehittymismahdollisuuksia on siis arvioitava jatkuvasti. Tämä kaikki vaatii avoimuutta, luottamusta, kuuntelukykyisiä esimiehiä, tilaa erilaisille näkymyksille sekä halua ja valmiuksia toimia uusilla tavoilla. Johtajien on tulevaisuudessa kyettävä johtamaan sekä omia että alaisten ja muiden sidosryhmien tunteita. (Alasoini, 2012, 111-114; Rafaeli & Worline, 2001, 115.)

Seuraavaksi pohdin millaisia tarinoita pelisääntöjen osalta nousi esille. Yhteisten pelisääntöjen luomista ja niistä keskustelua pidettiin tärkeänä. Pelisääntöjen lisäksi luotiin puuttumisen polkuja, joiden avulla ristiriitatilanteisiin on helpompi mennä väliin. Pelisääntöjen noudattamisesta oli kahdenlaista kokemusta; koettiin, ettei niitä noudateta, eikä työkavereiden keskeinen vertaisvalvontakaan toimi — toisten arvostelua ja aliarviointia esiintyi, työkaveria ei kunnioitettu.

”Pelisäännöt, jota ei noudateta kuin joskus harvoin.”

*”...ei kunnioiteta toista työkaveria niin paljon kun pitäis pelisääntöjen mukaan.”
”...niinkun aliarvioidaan ja arvostellaan...”*

Pelisäännöt näyttivät hyvin, mikä oli yksikön tilanne, millä tolalla asiat olivat. Toisaalta pelisääntöjen nähtiin ryhdittävän toimintaa, avaavan odotuksia toisia kohtaan, ja syntyi keskustelua siitä, mikä on tärkeää, millaiset arvot työyhteisössä ovat, miten toisten osaaminen, ammattitaito ja luottamus nähdään.

”...pelisääntöjen pohtiminen ja sitten mietittiin osaston et mikä on se tärkeä ja arvoja...”

”Se oli minusta tosi hyvä osuus tää pelisääntöjen luominen se jotenkin ryhdisti koko toimintaa...”

”...mun mielestä se (pelisäännöt) kuvas aika paljon sen yksikön tilannetta...”

Pelisäännöt toimivat ikäänkuin työkaluna, niihin viittaaminen on helpottanut ristiriitojen ratkaisua sekä ne ovat olleet hyvänä tukena perehdyttämisessä.

”...nääh kaikki pelisäännöt ja puuttumisen polut on... niin tuota aika hyvä pakki sieltä tuli...”

”...ne pelisäännöt ja sit se puuttumisen polku...varmaan suurin anti oli se että siellä on ne että voi aina johonkin vedota, ennen oli vaikeempi vedota.”

”...kun ne on siellä seinässä niin voidaan palata mites nääh nyt on muuttuneet, eiks nääh oo enää ajan tasalla se on semmonen niinku työkalu...”

”...se on varmaan ollu sellanen mikä on niitä ristiriitoja helpottanu...”

”On ollu hirveän hyvä, kun on perehdyttämisessä pelisäännöt.”

Furmanin, Aholan & Hirvihuhdan (2004) mukaan työyhteisöillä on tarve erilaisille pelisäännöille; työn iloon, kiperiin tilanteisiin, jatkuvaan onnistumiseen, toipumiseen sekä vuorovaikutuksen johtamiseen. Vuorovaikutus on sinänsä keskeisintä, että sen kautta voidaan sopia ja luoda yhteisiä tapoja toimia ja olla muiden kanssa.

Johtajuuden haasteiden osalta tyypilliset tarinat jakautuivat kahteen tyyppiin. Haasteellisimpana asiana nähtiin joko yksilöiden huomioiminen johtajuudessa tai napakamman ongelmatilanteisiin puuttumisen haastavuus. Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen johtajuudessa koettiin haasteellisena; miten nähdä ja muistaa yksilöllisyys ja silti toimia tasapuolisesti. Entä kuinka olla läsnä, ja puuttua rohkeasti ja jämäkästi ristiriitoihin.

”...ajattelin sitä, että kaikilta työntekijöiltä ei voi vaatia samalla tavalla, ihmiset on ainutlaatuisia yksilöitä...”

”Niinkun ei voi kaikkia niinkun, kaikki ihmiset on erilaisia, kaikilta ei voi vaatii samanlaista...”

”...et yksilönä ottaa ne työntekijät ja tässä...”
”...sellanen niinku puuttuminen asioihin se niinku vahvistu mulla...”
”...mutta siellä oli jotakin, että vois napakammin puuttua.”
”...oltava läsnä, tietää mitä siellä tehdään.”

Myös työhyvinvoinnin johtaminen keskustellen nousi esiin. Palautteen antaminen vaatii pelisilmää. Osallistuvan ja keskustelevan johtamisen nähtiin parantavan työhyvinvointia. Myös esimiehen omien eettisten periaatteiden näkyväksi tuominen saattoi olla haasteellista, mutta hyödyllistä.

”...et työhyvinvoinnin niinku mä sanon korostaminen ja tiedostaminen...”
”...ja ehkä siinä työhyvinvoinnin johtamisessa tulee kans siinä keskustelussa mitä me ollaan käyty just...”
”...että on helppo lähestyä ja on avointa keskustelua ja voi ottaa asioita esille ja näin...”
”...ristiriidat puhutaan ja keskustellaan niin se luo sitä työhyvinvointia...”
”...se oma eettinen on semmonen mikä heijastuu...”
”...just nää eettiset periaatteet...”
” (jämmäkyys on) sitä että pysyy sanassaan ja uskaltaa tarttua asioihin ja puuttuu.”

Onnistuminen vaatii johtajalta päivittäistä edistymisen seurantaa, avoimuutta, työtä ilmapiiriin luomiseksi, tuen kohdentamista sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan, kuulumisten kyselyä ja yleensäkin herkkyyttä aistia alaisten tunnetiloja, ja kohdata ne sellaisina kuin ne tulevat suunnaten sitten energia ongelmanratkaisuun (Vanhala & von Bonsdorff, 2012, 167-179).

Kaikissa tarinoissa yhdistyy näkemys siitä, että hankkeen kautta on saatu uusia ajatuksia omaan ajatteluun tai toimintaan. Tämän kautta asioiden nykytilaa oli pohdittu ja mahdollisesti työstetty sekä tämän jälkeen päädytty johonkin lopputulokseen. On siis alkutilanne, toiminta ja ratkaisu, kuten narratiivisissa tarinoissa on. Tulosten perusteella dialogisuuteen ja johtajuuteen liittyvät haasteet ovat siis selkiytyneet ja hahmottuneet hankkeen aikana johdolle. Myös pelisääntöjen tärkeys on noussut esille. Jokainen tiedostaa ja tunnistaa kehittämiskohteita ja kuinka toimia jatkossa. Omaa esiyymmärrystäni tutkimukseni kohteista ryhmähaastatteluaineiston analyysi lisäsi; sain selkeän kuvan siitä, miten johto asioita näkee. Lisäksi sain hyvän pohjan teemahaastatteluille ja osalle niiden aihepiireistä.

5.1 Teemahaastattelujen laadullinen analyysi

Vanhuspalveluyksiköissä tekemiini haastattelujen pohjalta olen pyrkinyt muodostamaan kuvaa työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksista työhyvinvoinnista, tunteista ja tunteiden johtamisesta osana työhyvinvointia. Haastatteluaineistolle esittämäni tutkimuskysymys on: Millaisia kokemuksia vanhuspalveluiden työntekijöillä, esimiehillä ja ylimmällä johdolla on tunnejohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin? Ensin selvitetään heidän näkemyksiään työhyvinvoinnista, tunteista ja niiden kohtaamisesta työssä sekä oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta johtamisessa. Lopuksi mietitään onko näillä tekijöillä yhteyttä työhyvinvointiin.

Fenomenologis-hermeneuttisen lähtökohdan mukaisesti kuvaan tuloksia tarkastellessani myös tutkimustietoa ja vertailen sitä oman tutkimukseni tuloksiin. (Peltomäki, 2014, 16.) Kuitenkin, kun teen omia tulkintojani, aiemmat teoriat ja tulokset ovat sivussa. Kun omat tulkintani aineistosta ovat valmiit, peilaan niitä aiempiin teorioihin ja tuloksiin siten, että ne toimivat kriittisinä näkökulmina omille tulkinnoilleni. (Laine, 2015, 37.)

5.2 Fenomenologis-hermeneuttinen analyysi

Fenomenologis-hermeneuttinen analyysi etenee vaiheittain. Tutkittaessa tunteita organisaatioissa tutkijat toimivat haastattelijoina, tarkkailijoina ja osallistujina, ja tällöin tutkija tulkitsee organisaatioiden toimijoiden näkemyksiä ja perusteluja, kuten fenomenologiassa on tapana (Fineman, 200, 14). Analyysi alkaa jo tiedonkeruuvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 169). Ensin kuvataan sitä, mitä aineistossa on sanottu. Kokemuksia kuvataan mahdollisimman alkuperäisinä ilman omaa tulkintaa, kuitenkin rajaten mukaan vain olennainen. Tarkoituksena on aikaansaada kuvaus, joka on hyvä pohja tutkimuksen seuraaville vaiheille. Kuvausta tehdessä merkitysten kadottamista on pyrittävä välttämään. Kuvaus luo alustavan ymmärryksen aiheesta (Peltomäki, 2014, 32). Toisessa vaiheessa aineiston kuvauksesta jäsennetään ja jaotellaan merkityskokonaisuuksia, jossa toistensa kanssa keskenään samankaltaiset merkitykset sijoitetaan suurempiin kokonaisuuksiin. Toinen vaihe on rakenteellisen analyysin vaihe, jossa asioita pyritään selittämään ja muodostamaan ylä- ja alateemoja (Peltomäki, 2014, 32). Olennaista on löytää kunkin merkityksellisen ilmiön moniaspektisuus. Merkityskokonaisuuksien järjestämistä

ohjaavat tutkimuskysymykset, tutkimustehtävä määrää mitkä kokonaisuudet nostetaan esille. Hermeneutiikan ohjeistuksen mukaan puheen merkitys paljastuu vain kokonaisuus huomioimalla. (Laine, 2015, 41-45; Metsämuuronen, 2008, 18-19.)

Laineen (2015, 46) mukaan ”fenomenologia on koetun ilmiön olemuksellisen merkitysrakenteen selvittämistä”. Merkityskokonaisuuksista muodostetaan kokonaiskuva, jossa merkitysrakenteiden välillä on suhteita ja sidoksia toisiinsa. Jokin merkityskokonaisuus saattaa nousta ylemmäs muita, ikään kuin olennaisemmaksi. Kolmannessa vaiheessa siis muodostetaan käsitys kokonaisuudesta yhdistämällä pääteemoja, löytämällä merkitykset ja suhteuttamalla ne kaiken kontekstiin (Peltomäki, 2014, 32). Siis kun kokonaiskuva on saatu selville, tuloksia voi alkaa käsitellä myös teoreettisten mallien ja muiden tutkimusten avulla. (Laine, 2015, 46-49; Metsämuuronen, 2008, 19.)

5.2.1 Alustava ymmärtäminen

Olen pyrkinyt kirjoittamaan auki haastatteluista nousseen kuvauksen tutkittavista ilmiöistä. Tässä siis kuvaa aineiston alustavaa ymmärtämistäni. Alustavaa ymmärtämistä varten luin haastatteluaineistoa moneen kertaan läpi ja pyrin nostamaan aineistosta olennaiset asiat esiin ajatellen pro gradu -tutkielmalle asettamaani tutkimustehtävää (Laine, 2015, 50).

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yleisesti ajatellen vanhustyötä tekevät tunnistavat asemastaan riippumatta hyvinkin samalla tavalla: kokonaisuuden merkitys nousee esille, ja kokonaisuus koostuu johtamiseen, omaan osaamiseen, työympäristöön ja -ilmapiiriin liittyvistä seikoista. Myös yksityiselämään liittyvät seikat, asenne, motivaatio, koulutustausta sekä arvostuksen tunne, oikeudenmukaisuus, tiimityö ja vaikutusmahdollisuudet nousevat esille. Työnkuvalla ja työvuorosuunnittelulla nähdään olevan myös merkitystä.

Omassa työyhteisössä työhyvinvointia tuottavat tekijät ovat pitkälti samoja kuin yleisesti mainitut tekijät. Esiin nousevat jälleen kaikilla henkilöstöryhmillä hyvä johtaminen ja esimiestyö, se että esimies kuuntelee, puuttuu asioihin ja huomioi erilaiset elämäntilanteet nähdään tärkeinä. Yhteiset pelisäännöt, yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen sekä hyvät vuorovaikutussuhteet ja ilmapiiri mainitaan myös. Myös riittävillä resursseilla, hyvällä työn organisoinnilla, vaikutusmahdollisuuksilla ja kehittämisellä nähdään olevan työhyvinvoinnin

kannalta merkitystä omassa työyhteisössä. Lisäksi mainitaan työntekijöiden pätevyys ja pieni vaihtuvuus.

Työpäivän tapahtumina, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen mainitaan väkivalta, kiire, asukkaiden kunto, oma olotila; väsymys tai sairaus ja muut henkilökohtaiset asiat. Omien asioiden jakaminen voi olla voimavara itselle ja muille, mutta myös taakka molemmille. Johtajuuden puute nähdään työpäivän sisällä ongelmana, jos ristiriidat jäävät ratkomatta, työnjaossa on epäselvyyksiä tai työn organisointi muuten ontuu. Ilmapiiri mainitaan myös jaksamiseen vaikuttavana tekijänä yksittäisen työpäivän sisällä, samoin nälviminen ja pelisääntöjen noudattamattomuus. Poissaolot ja sijaiset vaikuttavat myös jaksamiseen. Myös näitä tekijöitä kaikki vanhustyön parissa työskentelevät kuvaavat melko samalla tavalla riippumatta asemasta työyhteisössä.

Haastavina tilanteina työssä ja / tai omassa työyhteisössä nähdään omaisilta tulevat paineet. Henkilökemioiden kohtaamattomuus, konfliktit, kuuntelemisen vaikeus, erilaiset näkemykset, jännitteet ja kiusaaminen koetaan myös haastavina tekijöinä. Myös rekrytoinnit, poissaolot, sijaiset, työntekijöiden vaihtuvuus, ja uusien ja vanhojen työntekijöiden suhteet voivat aiheuttaa haasteita. Samoin on voimakastahtoisten tai eri kulttuurista tulevien työkavereiden kohdalla. Myös oman elämän ongelmat, muiden asioihin puuttuminen, esimiehen vaihtuminen, vallanpitäjät ja epäselvät vastuut aiheuttava tilanteita, jotka voivat kuormittaa. Haastavina tilanteina nähdään hieman eri tyyppisiä tekijöitä riippuen työskentelytasosta.

Positiivisina asioina puolestaan nähdään se, että on töitä. Arvostus omaa työpaikkaa ja työtä kohtaan on kasvanut viime vuosien aikana. Onnistuminen, kiitokset ja hyvä palaute auttavat jaksamaan. Työyhteisössä nähdään myös luottamusta, hauskaa arkea, hyvää töiden hoitamista ajallaan. Vastavuoroisuus, kehittäminen, kouluttautuminen, työkierto ja moniammatillisuus ovat nekin positiivisia tekijöitä. Riittävä määrä sijaisia ja erilaisuus nähdään myös voimavaroina. Kaikenlaiset juhlat ja virikkeet tuovat positiivista henkeä arjen keskelle. Positiivisia tekijöitä kuvaa selkeimmin ylin johto. Mitä alemmas hierarkiassa mennään, sitä vähemmän positiivisia asioita saa aineistosta irti.

Sekä haastavat että positiiviset tilanteet ovat herättäneet työyhteisöissä monenlaisia tunteita.

Joskus tunteet ovat patoutuneita, mutta paljon ne näkyvät myös päällepäin. Positiivisista tunteista tai olotiloista mainittiin riemu, hauskuus, voimaantuminen, hyvä energia, flow, ilo, arvostuksen tunne. Negatiivisia tunteita, jotka haastateltavien työyhteisöissä näkyivät olivat viha, kiukku, arvottomuus, loukkaantuminen, epäonnistuminen, pettymys, ärsyyntyminen, itkuisuus, kateus, huonotuulisuus sekä äksyily. Myös temperamenttisuus mainittiin negatiivisessa yhteydessä. Tunteiden tunnistaminen oli helpointa ylimmälle johdolle.

Tunteiden näyttämässä ja siihen suhtautumisessa oli eniten eroja yksilöiden välillä tarkasteltaessa aineistoa. Jokaisella haastatellulla oli selkeä näkemys asiasta, mutta tässä oli havaittavissa hyvinkin eri ääripäiden kokemuksia. Joidenkin mielestä tunteita sai näyttää ja se oli ok. Toisen näkökulman mukaan tunteita ei saa näyttää, vaan ne pitää hillitä, eivätkä ne saa näkyä ulospäin. Keskeisin ajatus tunteiden näyttämässä ja esimiesten suhtautumisessa siihen oli, että tunteita saa näyttää yksiköissä ja ainakin esimiehelle, mutta työrooli ja ammatillisuus on säilytettävä, asukkaiden ja omaisten läsnäollessa tunteet tulee hillitä, ei saa huutaa ja viha on hillittävä. Tunteiden käsittelyssä nousi esille se, että erilaisia kokemusmaailmoja tulisi ymmärtää, ja tunteita käsitellä keskustellen yhdessä. Kuitenkin ”peiliin katsominen” ja selän takana puhuminen mainittiin, samoin kuin se, ettei mitään voi kertoa kenellekään vain työyhteisössä. Tunteista pitää myös päästää irti, niihin ei saa jäädä vellomaan, eikä työyhteisö saa alkaa hoitamaan kenenkään tunteita. Työssä ollaan etenkin esimiesten mielestä töissä ja käyttäydytään tasapuolisesti ja rauhallisesti. Mikäli ongelmia ilmenee, niistä kerrotaan esimiehelle ja asioihin puututaan. Myös työkaverit saattavat puuttua liialliseen tunteiden näyttämiseen ja tarvittaessa työntekijä ohjataan työterveyshuoltoon. Ylin johto pitää esimiesten esimerkkiä tärkeänä, samoin osa esimiehistä.

Oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta keskusteltaessa nousi esiin hyvinkin erilaisia näkökulmia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat näiden toteutumiseen työyhteisössä. Ylin johto näkee selkeästi sen, että kaikki päätökset ja linjaukset tulee voida perustella. Haastavana nähtiin johdon ja esimiesten kannalta se, että työntekijät, yksiköt ja tilanteet ovat kaikki erilaisia — kuinka olla tasapuolinen. Oleellisena nähtiinkin, että oikeudenmukaisuus säilyy, vaikka täysin tasapuolista kohtelua ei olisikaan. Perustelua ja asioiden avaamista painotettiin.

Pelissäännöt nousivat esiin myös tämän aihepiirin kohdalla, osa näki ne toimivana

työvälineenä, työntekijät saattoivat kokea, että jokaisella on omat pelisäännöt. Lähiesimiehen rooli nähtiin todella tärkeänä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteuttamisessa sekä ylimmän johdon että työntekijöiden kokemusten mukaan. Yksi selkeä ongelmakohta tasapuolisuuden osalta ovat työvuorot, vaikkakin joku esimiehistä koki, että asia on kunnossa. Suurin osa esimiehistä ja työntekijöistä ja myös osa ylimmästä johdosta näki työvuorojen osalta ongelmia, etteivät ne jakaudu tasapuolisesti. Myös työnjaossa ja vastuualueissa koetaan haastetta kaikkien mielestä. Eräässä yksikössä käytössä oleva autonominen työvuorosuunnittelu ei toimi, koska perehdytys puuttuu, esimiehen mukaan kiireen vuoksi. Tämä aiheuttaa ongelmia uusien työntekijöiden kohdalla.

Esimiehelle tärkeitä piirteitä tunteiden kohtaamista ajatellen olivat lähes kaikkien mielestä rauhallisuus, tasapainoisuus, kuuntelemisen taito ja empaattisuus. Esille nousivat myös etenkin työntekijöiden ja ylimmän johdon puolelta jäämäkkyys ja järkevyys ja tietynlainen auktoriteettisuus. Työntekijöiden mielestä esimies ei saa olla liian kiltti, särmää on löydettävä. Erilaisten näkemysten ymmärrys, kypsyyys, suurisydämyisyys ja arvostus nousivat myös esille. Lähes kaikki mainitsivat myös esimiehen oman esimerkinä toimimisen. Osa esimiehistä ja ylimmästä johdosta nosti esille tunneällyn, tunnetyön, itsetuntemuksen, omien ja muiden tunteiden tiedostamisen ja itsetuntemuksen merkityksen tunteiden vastaanottamisen yhteydessä. Ylimmän johdon ja esimiesten puolelta mainittiin myös se, että aina tunneasioihin puututtaessa tulisi ensin tutkia ja selvittää mistä on kyse, ja sitten vasta toimia. Tunteisiin ei saa mennä liikaa mukaan.

Kysyttäessä tunnejohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin, pääsääntöisesti sillä nähtiin olevan merkitystä. Kaikki eivät osanneet sanoa mitään, jonkun esimiehen mielestä merkitystä ei ollut. Ylin johto näki selkeimmin yhteyden — koettiin, että ne esimiehet menestyvät, jotka kohtaavat tunteita, että yhteys asioiden välillä on ihan varmasti. Tunnejohtamisen koettiin helpottavat työhyvinvointia, sillä nähtiin suora vaikutus ja esimiehen roolia korostettiin. Kun tunteisiin puututaan tarvittaessa, sen nähtiin parantavan työhyvinvointia. Toisaalta liikaa suoruutta tunteiden osalta tulisi jonkun esimiehen mielestä välttää, toiselle esimiehelle tämä oli ammatillisuuden säilyttämistä, ettei tunteisiin mennä puuttumaan liikaa.

Alustavan ymmärryksen luomisen jälkeen rakenteellisen analyysin vaiheessa on tavoittena

tarkastella aineistoa objektiivisesti. Aineiston merkitykset jäsentyvät merkityskokonaisuuksiksi, jotka järjestellään teemoiksi, ensin alateemoiksi vertaillen alustavaan ymmärtämiseen, sen jälkeen vielä tiivistämällä ne yläteemoiksi. Käytin siis temaattista rakenteellista analyysiä. (Laine, 2015, 50; Peltomäki, 2014, 44-45.) Kokonaisuuden käsittäminen vaatii merkityskokonaisuuksien välisten suhteiden tarkastelua ja yläteemojen koostamista pääteemoiksi. Näin muodostuu kokonaiskuva, joka edellyttää jokaisen aiemman vaiheen vertailua alustavaan ymmärrykseen ja tutkimustehtäviin. (Peltomäki, 2014, 46; Laine, 2015, 50.)

6 Tulokset: Työhyvinvointi, tunteet ja johtaminen vanhustyössä

Vastauksista tutkimuskysymyksiin syntyi yksi yhteinen tulokokonaisuus. Työhyvinvointia, tunteita ja johtamista kuvaavat viisi pääteemaa ovat työhyvinvoinnin rakentuminen, tunteita herättävien tilanteiden ja tekijöiden kokeminen, erilaiset tunteet, niiden näyttäminen ja niihin suhtautuminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työhyvinvointia tukemassa sekä työhyvinvointia tukeva johtaminen, tunnejohtaminen ja esimiehen roolin merkitys. Kuvaan taulukossa 4 pääteemoja yläteemoinen. Yläteemat koostuvat useammista alateemoista, jotka esittelen seuraavissa luvuissa käsiteltäessä kutakin yläteemaa.

Pääteema	Yläteema
Tunteita herättävien tilanteiden ja tekijöiden kokeminen	Työn organisoinnin ja tunteiden yhteys Paineita ja konflikteja aiheuttavia tekijöitä Onnistumiseen ja kehittämiseen liittyviä kokemuksia
Erilaiset tunteet, niiden näyttäminen ja niihin suhtautuminen	Erilaisten tunteiden ilmaiseminen Tunteisiin suhtautuminen
Työhyvinvoinnin rakentuminen	Kokemuksia johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä Henkilökohtaisen elämäntilanteen ja oman osaamisen vaikutus Työympäristöön ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työhyvinvointia tukemassa	Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokeminen Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden haasteita
Työhyvinvointia tukeva johtaminen, tunnejohtaminen ja esimiehen roolin merkitys	Esimiehen johtamistyyli tunteita kohdatessa Työhyvinvoinnin ja tunnejohtamisen yhteyden kokemuksia

TAULUKKO 4. Pääteemat ja yläteemat

6.1 Tunteita herättävien tilanteiden ja tekijöiden kokeminen

Yläteema	Alateema
Työn organisoinnin ja tunteiden yhteys	Epäselvien vastuiden vaikutuksia Rekrytointeihin liittyviä haasteita Työntekijöiden vaihtuvuus ja monikulttuurisuus
Paineita ja konflikteja aiheuttavia tekijöitä	Henkilökemioihin ja omaisiin liittyviä haasteita Oman elämäntilanteen vaikutus Esimiehen roolin tärkeys
Onnistumiseen ja kehittämiseen liittyviä kokemuksia	Moniammatillisuus ja kouluttautuminen Kiitos ja positiivinen palaute voimaa tuovana tekijänä Luottamuksen merkitys

TAULUKKO 5. Tunteita herättävien tilanteiden ja tekijöiden kokeminen

Tunteita herättävien tilanteiden ja tekijöiden pääteema koostuu työn organisoinnin ja tunteiden yhteydestä, paineita ja konflikteja aiheuttavista tekijöistä sekä onnistumiseen ja kehittämiseen liittyvistä kokemuksista. Työn organisoinnin ja tunteiden yhteys pitää sisällään epäselvien vastuiden vaikutuksia, rekrytointeihin liittyviä haasteita sekä työntekijöiden vaihtuvuuden ja monikulttuurisuuden. Epäselvyys vastuissa saattaa näkyä puuttumisena toisten työtehtäviin tai omien tehtävien tekemättä jättämisenä, molemmat aiheuttavat ristiriitoja. Työntekijöiden vaihtuvuus nähdään etenkin ylimmän johdon näkökulmasta välttämättömänäkin, positiivisena tekijänä, mutta sen mukana tulee myös rekrytoinnin haasteet. Sekä ylin johto, esimiehet että työntekijät kokevat rekrytoinnin tuovan mukanaan työtä ja muutoksia. Miten valita oikea henkilö, miten saada hyviä sijaisia, kuinka uudet tulokkaat istuvat joukkoon? Monikulttuurisuuteen suhtaudutaan pääsääntöisesti hyvin, mutta erilaiset toimintatavat saattavat haastaa tunneilmapiiriä.

H1: "...viime aikoina ollaan käsitelty muutamankin lähiesimiehen tapaa mennä ottaan kantaa toisen yksikön asioihin..."

H2: "Rekrytointi on haasteellista, et saatko sä hyvän sijaisen, vaikuttaa asukkaisiin, henkilökuntaan, se on tärkeitä niin että siihen sais hyvän."

H7: "Rekrytointi on sit kans semmonen et se on haastavaa."

H2: "...et monikulttuurisuus on ihan tuttua ja jokapäiväistä ettei se nouse sieltä mitenkään..."

H9: "...eri kulttuureista olevat niillä voi olla tosi temperamenttista et se voi olla meille suomalaisille kauhistus. Siinä niinku justiin semmonen asioihin reagoiminen, et semmonen et ne muualta tulleet itsensä tavallaan semmonen puolustaminen, et suomalainen nielee et nää muut puolustaa itseään helpommin ja kova äänisemmin ja saa huomiota. Et sitä ei viitsi jatkaa, kun ei se johda mihinkään, et mieluummin on hiljaa."

Paineita ja konflikteja aiheuttavia tekijöitä ovat henkilökemioihin ja omaisiin liittyvät haasteet, oman elämäntilanteen vaikutus sekä esimiehen roolin tärkeys. Omaisiin liittyvät haasteet nousivat esiin paineita tuottavina tekijöinä kaikkien vastaajaryhmien osalta. Tilanteet saattavat olla todella raskaita yksittäiselle työntekijälle sekä koko työyhteisölle, eikä ylimmällä johdollaakaan ole välttämättä keinoja hoitaa omaisilta tulevaa painetta pois häiritsemästä kaikkien työntekoa kovinkaan helposti. Konflikteja syntyy myös työntekijöiden kesken. Näitä kuvasi jokainen haastateltu. Konfliktit voivat syntyä henkilökemioiden kohtaamattomuudesta, työtapojen erilaisuudesta ja pienistä väärinkäsityksistä. Ylimmän johdon ja esimiesten mielestä asioihin pyritään puuttumaan heti, työntekijöiden mielestä puuttuminen saattaa olla näennäistä. Joka tapauksessa tilanteet kuormittavat kaikkia osapuolia.

H3: "No sit on muuta et jos omaiset on tyytymättömiä, et vaikka johonkin ihan hoitajan tapaan tehdä töitä ja palautetta tulee sit sekä hoitajalle et mulle."

H6: "Omaistilanteet voi olla et kytätään väijytään reklamoidaan jatkuvasti ei anneta työrauhaa ei luoteta henkilökuntaan niin ne syö pikkuhiljaa sitä työtä sitten. Palaute tulee suoraan hoitotyötä tekeville sellasella jatkuvalla läsnäololla. Nämä on välillä tosi haastavia tilanteita kun näihin vaikka näihin kytketään työsuojelut ja laki-ihmiset mukaan mut loppupeleissä niin näyttäytyy siltä et meidän työntekijöillä ei oo minkäänlaista suojaa. Et voi olla et asiakkaiden kanssa menee tosi hyvin, mutta omaisten kanssa ei sit meekään et he voi sabotoida ja kuormittaa sitä työyhteisöä ihan valtavasti ilman että me päästään siihen oikein millään oikeasti väliin muuta kuin rajoittamalla ja sekin on kyseenalaista."

H2: "...ihan siinä henkilökemiassa, että niinku että taaskaan joku ei oo tehny jotakin, että varmaan ei oo halunnu tai ei oo tahtonu vaan että mä tiedän, että kukaan ei tee sitä tahallaan vaan että siinä tulee niitä unohduksia, inhimillisiä erehdyksiä ja kaikkia tämmösiä."

H5: "Sanotaan näin et tommosia erimielisyyksiä on ollu, et sit on tapana et pitää puhua asioista jos on työntekijöiden välillä jotain ollu. Erimielisyydet voi syntyä vaikka hoitokeinoista et toinen tykkää tehdä näin ja toinen näin ja totuus voi olla siellä keskellä. Et jos jotain tehdään väärin et sit kysytään miks on käynyt näin ja selvitetään, et mikä on paras."

H8: "Esimiehen kans olen keskustellut, et nollatoleranssi on kiusaamiseen. No se on

ehdottanut tietysti että keskustella tai tän hoitajan kans joka nälvii kolmikantaisesti, mut mä en ala siihen koska mä jään altavastajaksi koska ne on niin voimakastahtoisia ihmisiä, että mä olen se joka vetäydyn.”

Kuten edellä, myös luvussa 3 todettiin, että keskeisiä kuormitustekijöitä vanhustyössä ovat muun muassa työn organisointi, ja työn sisällöllinen kuormitus. Kuormitusta aiheuttavat vuorovaikutus omaisten ja henkilöstön kesken. (Miettinen-Koivusalo, 2011, 37-38.) Voidaan todeta myös, että teemahaastattelut tukevat näkemystä siitä, että työyhteisön konflikteissa on usein kyse ryhmän säännöistä ja niiden noudattamisesta sekä säännöistä päättämisestä. Myös ihmisten väliset suhteet väärinymmärryksineen synnyttävät konflikteja. Kommunikaation merkitys konfliktien käsittelyssä korostuu, on vain opittava sietämään erilaisia näkemyksiä ja kompromisseja ja pyrittävä keskittymään enemmän asiaan kuin ihmisiin. Tärkeää on, että kaikilta osapuolilta löytyy halukkuutta ja kykyä keskusteluun ja asian selvittelyyn, sillä konflikteja ei saisi jättää selvittämättä – niillä kun on tapana seurata mukana seuraaviin tilanteisiin ja nousta taas pintaan. (Ojala & Uutela, 1993, 124-126, Hoover, 2002, 156-157, 168-170; Connelly, 2014, 106.)

Myös oma elämäntilanne nousi esille tunteista keskustelun yhteydessä. Jos henkilökohtainen elämä on solmussa, näkyy kuormitus myös työssä ja jaksamisessa ja myös tämä voi heijastua koko työyhteisöön. Tilanteita pyritään käsittelemään ja työntekijä ohjataan tarvittaessa esimerkiksi työterveyskeskukseen ja sairauslomalle.

H4: Vaikka tämmösessä et sulla on niitä oman elämän murheita mitä me ei voida tavallaan auttaa, et sit jos on et alkaa tulla ihan fyysisiä oireita ja masennusta niin sit ollaan tyke-neuvotteluja ja tyken kanssa ja sit jos tulee sairaspöissaoloja niin sit tyken eli työterveyskeskuksen kanssa neuvotellaan...”

Onnistumiseen ja kehittämiseen liittyvissä kokemuksissa näkyvät moniammatillisuus ja kouluttautuminen, kiitos ja positiivinen palaute voimaa tuovana tekijänä ja luottamuksen merkitys. Onnistumisen tunne tulee yhdessä tehdystä työstä, jota toteutetaan moniammatillisesti. Kaikenlainen kehittäminen ja kouluttautuminen, työkierto ja uusista asioista innostuminen arkisen työn lisäksi lisää jaksamista. Kiitos esimieheltä, työkaverilta ja omaisilta on merkittävä tekijä arvostuksen ja osaamisen tunteelle. Tärkeimmältä työntekijästä saattaa tuntua kuitenkin kiitos asukkaalta. Kaikki eivät toisiaan kiittele, mutta suurimman osan mielestä se on hyvä tapa. Luottamuksen merkitys vaativassa työssä korostuu. Ylin johto

näkee luottamuksen tärkeänä, jotta jokainen voi kokea onnistuvansa työssään. Lähiesimiehet kokevat arjessa, että kaikkiin ei voi luottaa samalla tavalla kaikissa asioissa, mutta esimerkiksi persoonaan liittyvät unohtamiset annetaan aika hyvin anteeksi. Luottamus on tärkeää jokaiselle oman työhyvinvoinnin kannalta — että voi luottaa, että hommat hoituvat, vaikka ei ole itse paikalla.

H6: "...moniammatillinen työ on tuottanut tulosta, et kuntoutus ja toimintakyvyn tukeminen, et nämä on hienoja ja et siitä ne näkee niitä mahdollisuuksia kun onnistuu, et se moniammatillisuus näyttää niitä voimavaroja asiakkaissa ja et hoitajien näkemykset avartuu..."

H6: "Työkierto. Ollaan kehitetty sitä muutamia vuosia et nimi vaihdettiin et se ois positiivinen. Niin sitä taitovaihtoa lähdettiin kehittämään et se tuo mielekkyyttä työhön ja näkee vähän muuta ja jaetaan hyviä käytäntöjä. Aluksi se aiheutti närkästystä et ei kai mun tarvi. Mut sit kun ensimmäiset lähti tuli sitä positiivista palautetta niin sit se on lähtenyt et ollaankin lähdetty siitä että lähdetään siitä jotka lähtee mielellään."

H8: Meillähän on ollu se työnkierto tässä taannoin. Siellä mä olin toisella osastolla ja nautin siitä erittäin paljon. No sitten... No ne on ne asukkaat ja heiltä tuleva kiitos.

H9: "...että mää pystyn ainakin luottaa jos ei oo ite paikalla tai niin homma hoituu et luotan täysin ja jos pyytää apua tai konsultoi et ammattitaitoinen osasto on. Toivottavasti he tietää myös luottamuksesta. Että sit annan palautetta et meni kivasti et se on niinku semmonen tärkeä sille onnistumiselle. Et kiittelin siitä."

Myös Rauramon (2012, 14, luku 2) mukaan palautekäytänteiden sekä toiminnan arvioinnin ja kehittämisen tulisi näkyä työn arjessa. Jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden keskellä tunteiden asema on kasvanut. Sitoutuminen, luottamus, innostus, ylpeys ja hauskuus ovat avaintunteita ja auttavat organisaatiota onnistumaan. Johtamiselta tämä vaatii sitä, että johto näkee ja johtaa organisaatiossa sekä tehtävätavoitteita että tunnetavoitteita. Tunnetavoitteet ovat esimerkiksi arvostuksen, liittymisen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeita, joilla on vaikutusta organisaation sisällä toimiviin ryhmiin. Tehtävä- ja tunnetavoitteita on johdettava rinta rinnan, kumpaakaan ei voi sulkea pois. Lisäksi johdon on huomioitava jokaisen yksilön henkilökohtaisen elämäntilanteet, sillä nekin vaikuttavat työssä koettuihin tunteisiin. (Aaltio, 2008, 199; Kaski & Kiander, 2005, 15-16, 95.)

6.2 Erilaiset tunteet, niiden näyttäminen ja niihin suhtautuminen

Yläteema	Alateema
Erilaisten tunteiden ilmaiseminen	Positiivisten tunteiden kirjo
	Negatiivisia tunteita ja niiden syitä
	Henkilöriippuvaisuus ilmaisemisessa
Tunteisiin suhtautuminen	Tunteiden näyttämisen sallivuus
	Tunteiden selvittäminen ja eteenpäin meneminen
	Tasapainoisuus, rauhallisuus ja ammatillisuus oletuksena

TAULUKKO 6. Erilaiset tunteet, niiden näyttäminen ja niihin suhtautuminen

Erilaiset tunteet, niiden näyttäminen ja niihin suhtautuminen pääteeman alla on *erilaisten tunteiden ilmaiseminen* ja *tunteisiin suhtautuminen*. *Erilaisten tunteiden ilmaiseminen* koostuu seuraavista; *positiivisten tunteiden kirjo*, *negatiivisia tunteita ja niiden syitä* sekä *henkilöriippuvaisuus ilmaisemisessa*. Positiivisten tunteiden kirjo näkyy pääsääntöisesti päivittäin työyhteisöissä. Esimiehet näkevät positiivisia tunteita flow'n, ilon, hauskuuden, merkityksellisyyden muodoissa. Naurua on joskus niin paljon, että siihen on puututtava, ettei työnteko häiriinny. Negatiiviset tunteet saatetaan padota, mutta kaikkea kiukusta, vihasta, surusta, loukkaantumisesta arvottomuuden tunteisiin asti näkyy. Esimiehelle ja ylimmälle johdolle hankalista asioista itketään. Negatiivisia tunteita syntyy lähes mistä tahansa — omasta elämäntilanteesta, konflikteista, omaisten ikävästä palautteesta, työnjaosta, työvuoroista, tekemättömistä töistä. Osa ilmaisee tunteita hyvinkin näkyvästi, osa pitää itsensä kasassa paremmin.

H7: "Laidasta laitaan varmasti ihan kaikenlaisia. Et välillä itketään ja välillä nauretaan"

H2: "Kyllä siellä herää ihan tuommosta kiukkaa ja vihaa ja patoutuneita tunteita kaiken näköisiä sitähan taantuu siinä tilanteessa että sieltähän tulee varmaan ihan kaikki ne elämässä ennen koetut, niin kyllä siellä on kaikennäköistä."

H3: "Loukkaantumista, arvottomuuden tunnetta, arvostuksen puute, tai olen arvostettu, epäonnistuminen, pettymys, iloa, skaalaa jos ajattelee et vastavuoroa, ärsyyntymistä ja sitten no tietenki riemua et se on hauskaakin et sit kun jotain kivaa tapahtuu niin kaikilla on hyvä flow et sitä innostumista."

H4: "Kyl ihan niinku tota noin niin voidaan itkee kun loukkaannutaan et itku voi tulla jos sanotaan pahasti joo kyl ainakin itketään jos on näitä ikäviä tilanteita et vähemmän huudetaan et joo, et jos negatiivisia tunteita, et joo et se ihan itki. Kateutta

mä en tiää et onko sitä niinku hoitajilla ei välttämättä kun kaikilla on mahdollisuus tehdä jos haluaa tehdä et jos se on itestä et kaikki ei halua mut kaikki saa tehdä mut ei sitä kateutta. Paha mieli voi tulla jos joku sanoo näin ja loukkaannun.”

Tunteisiin suhtautuminen pitää allaan tunteiden näyttämisen sallivuuden, tunteiden selvittämisen ja eteenpäin menemisen sekä tasapainoisuuden, rauhallisuuden ja ammatillisuuden oletuksena. Kaikkien vastaajaryhmien sisältä löytyy mielipiteiden ääripäitä siitä, saako tunteita näyttää. Ylin johto saattaa olla sitä mieltä, että ei missään tapauksessa muuten kuin esimiehelle ja silloinkin pitää miettiä mitä sanoo. Toinen ylimmän johdon haastateltu puolestaan on sitä mieltä, että omalle esimiehelle tai ylimmälle johdolle saa ja pitää voida purkaa hankalat tunteet, että heidän tehtävänsä on ottaa tunteet vastaan. Oleellista on kaikkien mielestä, että tunteita herättäneet tilanteet puretaan ja käydään yhdessä läpi. Tunteisiin ei saada jäädä vellomaan, vaan eteenpäin on mentävä, tätä pitävät tärkeänä esimiehet. Työntekijöiden vastauksissa tunteissa vellomista näkyy, ja he itse tunnistavat sen pahoinvointia aiheuttavana tekijänä. Aina tämä ei kuitenkaan käytännössä toteudu, joku työntekijöistä saattaa esimerkiksi pelätä oman asemansa puolesta, eikä siksi uskalla nostaa asioita esille. Perusolettamus siitä, että ammatillisuus näkyy kaikessa toiminnassa, myös tunteita ilmaistaessa, on kaikilla. Aina tunteita ei voi hallita, vaikka rauhallisuus ja tasapainoisuus asukkaita ja omaisia kohtaan olisi pyrittävä säilyttämään tilanteesta riippumatta.

H2: ”Kyllä meillä saa näyttää tunteensa vaikka se ei sitten oo tietenkään niin että se on semmosta vellova vaan tunteesta pitää päästää irti.”

H4: ”Kyl sun täytyy työelämässä olla sit työroolissa, et hoitotyö on ja vaikka asiakaspalvelu et kyl mun mielestä pitää aikuisen ihmisen mukaan käyttäytyä et ne tunteethan saa ihmisellä olla et saa olla surullinen tai saa olla raivoissaan tai mitä mut et miten sä näytät sen jos sanoo et raivostuttaa et kyllä se on mulle ookoo että mä voin sanoa että kyllähän ihminen saa olla vihanen.”

H7: ”Saa näyttää mutta se ammatillisuus että asukkaiden ja omaisten aikana me ollaan täällä kuitenkin aina täällä heidän palveluksessa. Kyllä se pitää olla ammatillinen rooli myös toista kohtaan ja henkilökohtaisuuksiin saa mennä, mut työtavoista ja niistä voi riidellä ja niistä voi keskustella.”

Kuten luvuissa 2.1 ja 2.2 todettiin, tunteet ovat kaiken tekemämme keskiössä ja ne vaikuttavat myös työelämässä eri tavoin. Oleellista on, että myös työssä perustunteet kohdataan, hyväksytään ja niille annetaan aikaa. Ensin on siis tunne, sitten se tulee tunnistaa ja sen jälkeen sitä pääsee työstämään. Tunteiden hyväksymisen kautta tunteita on helpompi hallita.

Tunnistamattomia tunteita ei voi hallita. Jos alkuperäinen tunne, esimerkiksi muutostilanteessa kiukku, jää kohtamatta, voi syntyä jäännöstunteita. Nämä jäännöstunteet ovat negatiivisesti vaikuttavia tuntemuksia, jotka syövät energiaa muutoksen käsittelyltä työssä. Näissä tilanteissa syntyy myös defensessejä, puolustusmekanismeja, joilla yksilö yrittää vältellä sekä itse muutosta että sen aiheuttamaa epämiellyttävää oloa. Tällöin omiin tunteisiin keskittyminen nousee tärkeämmäksi kuin muutokseen sopeutuminen ja siihen vaikuttaminen. (Arikoski & Sallinen, 2008, 43-44; Luukkala, 2011, 77; Kaiku-työhyvinvointipalvelut, 2007; Koikkalainen & Piirainen, 2009, 22.)

6.3 Työhyvinvoinnin rakentuminen

Yläteema	Alateema
Kokemuksia johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä	Esimiehisyyden tärkeys Oikeudenmukaisuuden vaikutuksia Kuuntelemisen taito
Henkilökohtaisen elämäntilanteen ja oman osaamisen vaikutus	Pätevyyden, asenteen ja motivaation merkityksiä Vaikutusmahdollisuudet ja huomioiminen Omien asioiden jakaminen, jaksaminen ja poissaolot
Työympäristöön ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä	Työn organisoinnin ja resurssien vaikutuksia Ilmapiirin ja yhteisten pelisääntöjen näkyminen Työnkuva ja yhdessä kehittäminen merkitysten tuojana

TAULUKKO 7. Työhyvinvoinnin rakentuminen

Työhyvinvoinnin rakentumisen kokemusta kuvaava pääteema työhyvinvoinnin rakentuminen koostuu yläteemoista kokemuksia johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä, henkilökohtaisen elämäntilanteen ja oman osaamisen vaikutus sekä työympäristöön ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Kokemukset johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä näkyvät käytännössä alateemoissa esimiehisyyden tärkeys, oikeudenmukaisuuden vaikutuksia sekä kuuntelemisen taito. Esimiehisyyden tärkeys näkyy ajatuksina siitä, että moni työhyvinvointiin liittyvä asia lähtee hyvästä esimiestyöstä ja hyvästä johtamisesta. Tämä näkyy yhtä selkeästi sekä ylimmän johdon, esimiesten että työntekijöiden vastauksissa.

H4: "...hyvä esimiestyö, hyvä johtaminen siellä arjessa on hirmu tärkeä juttu..."

H6: "...et jos esimies on vaikka vaihtunut niin kyl se näkyy siellä, et kyllä sillä esimiestyöllä ja johtamisella on hirmu iso vaikutus ja ja tota erityisesti mun mielestä sillä läsnäolevalla johtamisella et puhutaan lähiesimiehistä et miten lähellä he oikeasti ovat vai juoksevatko he täällä pitkin maita ja mantuja se näyttäytyy tosi nopeasti siellä työyhteisössä. Joo."

Oikeudenmukaisuuden vaikutuksia ja kuuntelemisen taitoa pidetään myös tärkeinä. Omien mielipiteiden ilmaiseminen on työntekijöille tärkeää. Kuunteleminen lisää arvostuksen tunnetta. Oikeudenmukaisuuden tunne lisää hyvinvointia, sillä yhteisillä säännöillä pelaaminen tuo tunteen, että kaikki ovat yhtä arvokkaita. Myös esimiehen puuttuminen mahdollisiin ongelmiin on kaikkien haastateltujen mielestä ensiarvoisen tärkeää.

H2: "Esimies kuuntelee ja ottaa tosissaan ja uskaltaa puuttua kipeisiin asioihin..."

H4: "No sit semmonen oikeudenmukaisuus, et kokee et kohdellaan työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja sit semmonen kuulluks tuleminen et jos on omia mielipiteitä miten sitä työtä pitäis kehittää tai muuttaa et niinku kuullaan et ainahan ei voi mennä sillai mut et se kuulluks tuleminen olis semmonen."

Kuten luvussa 2 todettiin modernit johtamistyyli sisältävät aineksia sekä ihmisten että toiminnan johtamisesta. Aiemmin pääpaino oli asiajohtamisessa — tavoitteiden asettamisessa, neuvonnassa, ohjaamisessa ja palautteen antamisessa. Ihmisten johtaminen puolestaan on alaisten kuuntelemista, luottamusta ja oikeudenmukaista kohtelua. Modernissa johtamisessa pääpaino on vuorovaikuttamisessa ja tilannejohtamisessa, vuorovaikutuksessa sekä johdolla että alaisilla on oma aktiivinen rooli otettavanaan, tilannejohtamista puolestaan tarvitaan esimerkiksi muutostilanteissa. Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa työhyvinvointiin välittävien tekijöiden kautta epäsuorasti. Esimies voi esimerkiksi vaikuttaa työoloihin omalla toiminnallaan lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Tällöin työolot vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin välittämällä vaikutusta. (Manka, 2011, 95-96.)

Henkilökohtaisen elämäntilanteen ja oman osaamisen vaikutus näkyy pätevyyden, asenteen ja motivaation merkityksinä, vaikutusmahdollisuuksina ja huomioimisena sekä omien asioiden jakamisena, jaksamisena ja poissaoloina. Ylin johto pitää koulutustaustaa tärkeänä tekijänä hyvinvoinnin taustalla, osaamiskysymys on myös esimiesten mielestä merkittävä. Motivaation ja vaikutusmahdollisuudet nostaa esiin jokainen jollakin tavalla, samoin asenne tulee ilmi lähes jokaisen kokemuksista.

H1: "Koulutustausta näkyy yllättävän usein..."

H3: "Ja sit osaamiskysymys on kans tosi merkittävä, et jos ei osaa niin ei voi kyl hyvinkään."

H5: "...sekin on tärkeää et on työntekijöitä riittävästi ja päteviä..."

H2: " Oma työmotivaatio. Jos kokee työnsä mielekkääksi. Vaikuttamismahdollisuudet, työn sisältöön."

Omat henkilökohtaiset asiat tulevat mukana töihin, sen tiedosti jokainen. Myös niiden vaikutus *jaksamiseen* ja hyvinvointiin tunnistetaan. *Poissaolot* saattavat kuormittaa, mutta myös joskus helpottaa työyhteisön tilannetta, jos yksilön oma elämä kuormittaa muita liikaa. Työvuoroon tullessa oman olotilan kertominen muille lisää ymmärrystä, mikäli kyseessä on jokin arkinen tekijä, kuten esimerkiksi huonot yöunet, lapsen sairastuminen tai oma sairastuminen. Kaikkien kohdalla tällainen kertominen ei ole tapana, ylin johto sitä toivoo, kaikki esimiehet ja työntekijät eivät.

H2: " Mut sit siinä ihan päivässä se lähtee ihan siitä, onko nukkunut yönsä hyvin henkilökohtaisesti jos ajattelen heitä et jos on hyvin levollisella mielellä tulee et on itsensä kanssa hyvin levollinen päivä sujuu hyvin vaikka tapahtuis mitä. Mut sit jos on huonosti nukkunut tai tuntuu et on tulossa kipeeks niin sillan reagoi asioihin eri tavalla, pienikin asia voi ärsyttää suunnattomasti. Voi suututtaa se mitä niin minä sanon, voi suututtaa se mitä asukas sanoo. Mitä omainen sanoo ja siitä se lumipallo vyörähtää käyntiin."

H3: " Omaan liittyvät asiat heijastuu ja kun tää on pieni työyhteisö niin täällä hoitajat jakaa aika paljon niitä omia henkilökohtaisia asioitaan mikä nyt on tietyl tavalla ihan ok et jos nyt jollain on lapset kipeenä niin me tiedetään et okei, sil on tänään tämmönen päivä ettei nyt sitä sit jotenkin ymmärtää helpommin et se pitääkin voida sanoa tai jotain muuta tän tyyppistä ohimenevää."

H9: "Ei, ei, meillä ei kerrota, et se ois kyllä ihan hyvä semmonen et ois. Se voi olla et jos on joku isompi prosessi et se kerrotaan sit myöhemmin tai ollenkaan. Tai jos on nukkunut huonosti tai pinna on tiukassa niin minusta se ois hyvä jos vois aamulla sanoa et mulla on nyt vähän tämmönen päivä et yrittäkää nyt ymmärtää että... Et ehkä se on semmosta et ehkä ilmeellä tai puheen sävyllä viestitään. Että tietysti voi olla et toisilla on erilaisia tapoja."

H4: "...et voi sanoa et mul on vaikee mut et kyl tää on semmonen työ et tää vaatii et sulla on se täysi työkyky et missään nimessä sä et voi alkaa ittee täällä hoidattamaan etkä ainakaan asukkailla. Et kyl mä siinä olisin aika napakka siinä et työkaverit ei hoida et kyl siinä voi sanoa et mul on nyt vähän vaikeeta et on aviokriisiä mut et jos se alkaa kestää ja vuodesta toiseen niin ei, ni kyl se sit on huono juttu. Et ne on vaikeita jos ei oo niitä poissaoloja ja ihminen ei halua mennä minnekään, et on sit kaikkia eroryhmiä suositeltu oisko sulla tämmöseen et esimiehet on suositellu et hakis sitten sitä apua."

H5: "Et niinkö se no mutta se onki se et tosiaan niinkö pitää et pyritään pitämään se työelämä ja henkilökohtainen juttu erikseen."

Työympäristöön ja vuorovaikutukseen liittyvinä tekijöinä ovat työn organisoinnin ja resurssien vaikutukset, ilmapiirin ja yhteisten pelisääntöjen näkyminen sekä työnkuva ja yhdessä kehittäminen merkitysten tuojana. Työnkuva ja työn mielekkyys, työn hyvä organisointi sekä riittävät resurssit poissaoloja paikkaamassa näkyvät työhyvinvoinnissa.

H3: ”Täytyy sanoa, et mielekkyys tehä sitä työtä...”

H4: ”...se kirkas suunta ja se kirkas perustehtävä ja tietää mikä se tavoite on ja mikä minun roolini on sen tavoitteen saavuttamiseksi”

H7: ”...mielekäs työnkulku...”

H1: ”Jos on aamu, et puolet porukasta poissa, jäljelle jäänyt porukka tekee loput hommat, aina ei saa sijaista...”

H3: ”No työsuunnittelu on nyt heti, et sanotaan nyt näin ja sit jos tulee jotain äkillisiä muutoksia tai jos työkaveri on poissa et tulee poissaoloja se voi aiheuttaa, mut ei aina, et meillä on tuttu varahenkilöstö mut tietysti jos on sovittuja asioita niin siinä voi tulla sellasta niinku tota mennä vähä suunnitelmat pieleen niin sanotusti, et siihen työhyvinvointiin et se onnistumisen kokemus sitten ei oo niin semmonen hyvä...”

Hyvä työilmapiiri nousee kaikilla selkeästi esille hyvin merkityksellisenä työhyvinvoinnin tekijänä. Samoin yhteiset pelisäännöt ovat kaikilla tiedossa, mutta niiden toimivuudessa on suuria eroja, joista tarkemmin vielä myöhemmin tässä luvussa. Yhdessä kehittämisen näkee erityisesti ylin johto ja esimiehet tärkeänä, työntekijöiden osalta tämä ei nouse niinkään esille.

H1: ”...tää ei toimi, että ei. Että jos kaikki ei pelaa samoilla pelisäännöillä. Että ihan oikeesti, jos on jotain sovittu niin se sitoo.”

H9: ”Siihen vaikuttaa kyllä se ilmapiiri elikkä semmonen et miten menee kaikki koko kokonaisuus johdon ja työkavereitten välillä ja miten ite sopii siihen koko kuvioon sitte.”

H2: ”...yhdessä tekeminen ja yhdessä pohtiminen...”

H4: ”...sit täällä on tämmönen yhteisöllisyys sekä asukkaille että työntekijöillekin että saa olla omana persoonana ja kaikkia tervehdittään et mä luulen et se olis semmonen ja sit se että täällä kehitetään tätä hoitotyötä niin monet jotka on kiinnostuneita kehittämisestä niin sellaiset tänne hakeutuu ja pysyykin.”

Osallistuminen ja osallisuuden kokemus voi itsessään olla tärkeää, mutta myös joustavuus työajoissa ja esimerkiksi omien arvojen mukainen elämäntavan ylläpitäminen ovat yhtä merkittäviä tekijöitä työntekijälle. Työn yksilöllinen suunnittelu onkin siis todennäköisesti tulevaisuudessa työnantajille arkipäivää. Työntekijälle tärkeä yksilöllistämisen kohde voi olla esimerkiksi työaika, mutta myös sisällölliset tekijät voivat toimia motivaatiotekijöinä työntekijöille. Yksilölliset koulutus- ja kehityssuunnitelmat ovat niin ikään hyviä houkuttimia. Yksilöllistämiseen liittyy myös omat riskinsä; oikeudenmukaisuus,

tasavertaisuus ja kaiken toiminnan läpinäkyvyys ovat avainasemassa johtamisen kannalta katsottuna. (Alasoini, 2012, 114-116.)

6.4 Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työhyvinvointia tukemassa

Yläteema	Alateema
Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokeminen	Työvuorot, työnjako ja vastuualueet näkyvinä tekijöinä Lähiesimiehen roolin korostuminen Päätösten perustelevuus ja dialogisuus
Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden haasteita	Erilaisuuden ja tasapuolisuuden yhdistäminen Pelisäännöt arjen ohjaajina

TAULUKKO 8. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työhyvinvointia tukemassa

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työhyvinvointia tukemassa pääteema koostuu *oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokemisesta ja niiden haasteista*. *Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokemiseen* liittyvät *työvuorot, työnjako ja vastuualueet näkyvinä tekijöinä, lähiesimiehen roolin korostuminen sekä päätösten perustelevuus ja dialogisuus*. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus koetaan kaikkien vastaajaryhmien toimesta tunteita herättävinä tekijöinä. Ne nähdään myös haasteellisina tekijöinä. Työntekijät odottavat oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta, mutta se ei aina toteudu käytännössä. Tämä näkyy heidän mukaansa työvuoroissa, jokaisen omissa pelisäännöissä ja siinä, ettei toisia välttämättä auteta, eikä tähän puututa. Päätösten perustelevuus ja avoin dialogisuus koetaan tärkeimpänä tekijänä, jotta tunne oikeudenmukaisuudesta säilyisi. Lähiesimiehen rooli on merkittävä, hän on käytännössä se henkilö, joka työvuorot suunnittelee, käytänteet perustelee ja toimii tukena erilaisille työntekijöille erilaisissa tilanteissa.

H6: ”Lähiesimiesten rooli on siinä hirmu tärkeä et on sitä luottamusta et ei suosita ja kohdellaan tasapuolisesti. Näistäkin aika ajoin keskustellaan. Esimiehet sit keskustele, jos on jotain, et ne ratkee keskustelulla yleensä, kun ne on henkilökohtaisia kokemuksia et näkee jotain, et kun ne voi olla et jollekin luvataan vaikka jotain tyken kanssa sovittuna ja niitä ei voi tietenkään jakaa työyhteisössä et ne on aina vähän semmosia et miten sä sen sitten et se vaatii luottamusta työntekijöiltä luottaa siihen et esimies on oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Kun aina ei pysty

perustelemaan.”

H9: Siinä ois varmasti parantamisen varaa tai siis kokee varmaan et jotku on eriarvoisessa asemassa muihin nähden. Et se näkyy esimerkiksi et miten on työt jaettu ja vastuualueissa et jotku on vaativampia ja ne vaatii enemmän aikaa sitä ei kaikki ymmärrä. Ja et toiset saa ja mä en ja niistä sit ei sanota vaan se näkyy muuten. No sit työvuorot on ikuinen juttu. Meillä on autonominen työvuorosuunnittelu ja ergonomia on siinä mukana et henkilökunta pääsee ite suunnittelemaan niitä vuoroja.

Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden haasteita ovat erilaisuuden ja tasapuolisuuden yhdistäminen ja pelisäännöt arjen ohjaajina. Osa ylimmän johdon haastatelluista tunnistaa selkeästi, että työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on todella hankalaa, koska kaikki ovat yksilöitä ja yksilölliset tekijät on otettava huomioon. Esimiehet painivat työssään erilaisuuden kohtaamisen kanssa. Työntekijöillä on erilaisia elämäntilanteita, luonteenpiirteitä, tarpeita, osaamista, kulttuuritaustaa. Ylin johto ja työntekijät tunnistavat myös esimiesten erilaisuuden, joka sekkin saattaa aiheuttaa kysymyksiä tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. Kaikkien haastateltujen yksiköissä tai osastoilla on käytössä yhteiset pelisäännöt. Säännöt on tehty yhteistyössä ja niitä päivitetään tarpeen mukaan. Niiden tavoitteena on toimia esimerkiksi perehdytyksen tukena ja muistuttamassa asioista, joihin kaikki työyhteisössä ovat sitoutuneet. Ylimmällä johdolla on tuntuma, että pelisäännöt olisivat toimivat, esimiehistä osa on sitä mieltä, etteivät ne toimi, osan mielestä toimivat osittain. Työntekijöiden mielestä ne eivät toimi oikeastaan ollenkaan.

H4:” Kun on niin erilaisia tilanteita on työrajotetta ja räätälöityjä töitä ja näitä. Et ei voi olla semmosta et kaikilla, esimiehet on ihmisiä ja ajattelee eri tavalla ja toinen on jäməkämpä et siitä voi tulla kun on iso talo et ajatellaan et ei oo tasapuolista ja ihmiset tekee niitä päätöksiä vaikka ajatellaan et meil ois nää samat linjat. Mut et oikeudenmukaisuus ois semmonen et se mut ei sekään kyl et toteudu vaikka se on kaupungin tärkeä periaate. Nää on tosi haastavia asioita, näitä nousee paljon keskusteluihin et miks täällä on näin ja tuolla noin. Et minusta on tärkeää et avataan ja perustellaan miksi jossain yksikössä tehdään joku asia jotenkin, et miks joku saa tehdä yövuoroa vain.”

H8: Onhan ne pelisäännöt mutta välillä se tuntuu että eihän ne toimi. Eikä niihin oikein puututa et osa on unohtanut ne että tuntuu että ne on vaan tehty. Ei niitä noudateta, niistä olis apua jos niitä noudatettais, minusta tuntuu siltä. Se on unohtunut että pitäis työpäivänä tehdä muutakin kuin rutiinia ja mieltä niitä vaikka pelisääntöjä. Kerran vuodessa on semmonen kehittämispäivä ja se on aivan liian vähä. Se on aivan liian vähä. Kaikkiahan vaan pyörittää raha.”

Luvussa kaksi esiteltiin johtamisen oikeudenmukaisuus on johtamisen yksittäisenä piirteenä,

joka näkyy muun muassa kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuutena. Kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa esimiehen, työntekijän, työyhteisön ja organisaation välillä. Oikeudenmukainen esimiestyö lisää työtyytyväisyyttä, vähentää sairaspöissaoloja sekä työpaikkaan sitoutumista. (Perko & Kinnunen, 2013, 6-7.)

6.5 Työhyvinvointia tukeva johtaminen, tunnejohtaminen ja esimiehen roolin merkitys

Yläteema	Alateema
Esimiehen johtamistyyli tunteita kohdatessa	Tunneäly, itsetuntemus ja esimerkkinä toimiminen Rauhallisuus, tasapainoisuus, empaattisuus ja kuuntelemisen taito Jämäkkyuden ja auktoriteetin odotukset
Työhyvinvoinnin ja tunnejohtamisen yhteyden kokemuksia	Tunteita kohtaava esimies menestyjänä Tunnejohtaminen vaikuttavana tekijänä Esimiehen roolin merkitys

TAULUKKO 9. Työhyvinvointia tukeva johtaminen, tunnejohtaminen ja esimiehen roolin merkitys

Työhyvinvointia tukeva johtaminen, tunnejohtaminen ja esimiehen roolin merkitys pääteeman alla ovat yläteemat *esimiehen johtamistyyli tunteita kohdatessa* sekä *työhyvinvoinnin ja tunnejohtamisen yhteyden kokemuksia*. *Esimiehen johtamistyyli tunteita kohdatessa* koostuu *tunneälystä, itsetuntemuksesta ja esimerkkinä toimimisesta, rauhallisuudesta, tasapainoisuudesta ja empaattisuudesta* sekä *jämäkkyuden ja auktoriteetin odotuksista*. *Työhyvinvoinnin ja tunnejohtamisen yhteyden kokemuksia* ovat *tunteita kohtaava esimies menestyjänä, tunnejohtaminen vaikuttavana tekijänä* sekä *esimiehen roolin merkitys*. Ylin johto näkee tärkeänä, että tilanteet, joissa on tunnetta mukana, käsitellään välittömästi ja erityisesti selvitetään kaikilta osapuolilta mitä on tapahtunut. Mitään ei saa olettaa. Tärkeää on tunnistaa omat tunteet, eikä mennä muiden tunnekuohuihin mukaan. Näin kokee myös osa esimiehistä. Tunneälyn nostaa esille yksi ylimpään johtoon kuuluva haastateltava. Kaikki esimiehet kokevat, että on oltava rauhallinen, vuorovaikutukseen pyrkivä, tasapainoinen ja empaattinen. Työntekijöiltä tulee toiveita myös auktoriteetista ja jämäkkyudestä, samoin ylin

johto nostaa näitä piirteitä esiin. Esimiehen oma esimerkki heijastuu kaikkeen toimintaan.

H3: ”Empaattinen kuitenkin täytyy olla ja onki, et ne tunteet on kuitenkin todellisia ja pitää ottaa vakavasti et ei voi vähätellä toisen ihmisen tunteita tietenkään ja tota, mut kuitenkin sillee rauhallisesti ja rakentavasti ettei lähde siihen tunteeseen mukaan, että pystyn kyllä ymmärtämään että sua vaikka harmittaa tai vaikka on joku tosi ihana asia on tapahtunut, mut kuitenkin sillai vilpittömän rauhallisesti et se aitous kuitenkin siinä että kylhän niinku esimiestyössäkin harjaantuu varmaan omanlaiseks et et joo... Kyl mä välillä ajattelen, et välillä harmistus mun naamasta näkyy, et eihän sitä niin tefloni voi olla, mut tiedän kyl senkin et nämäkin meidän osaston ihmiset osaa lukee et ne näkee et muakin harmittaa, et kylhän mä sillon sitä tukea saan niiltäkin, et ei niiden tarvi mua kannatella, mut sellanen ymmärrys siitä, et puolin ja toisin varmaan.”

H8: ”Jämäkkä ja jämerä ja auktoriteettia. Empaattinen on ja ottaa muut huomioon ja on helposti lähestyttävä, ja on helppo keskustella kaikesta. Mutta on sitten liian kiltti. Se pieni särmä puuttuu mikä pitäis olla osastonhoitajalla. Että pitäis olla sitä auktoriteettia.”

Työhyvinvoinnin ja tunnejohtamisen yhteydestä on erilaisia käsityksiä haastateltavien joukossa. Ylin johto pitää sitä joko ilmeisenä tai ei osaa sanoa mitä ajattelee asiasta. Esimiesten mielestä yhteys on suora ja täysin selvä tai he eivät näe suoraa yhteyttä. Samoin on työntekijöiden kohdalla, yhteys nähdään tai sitä ei nähdä ihan suorana. Aihe on selkeästi haastava ja paljon lähtee esimiehen persoonasta ja roolista. Tunnejohtamisen nähdään vaikuttavan ilmapiiriin, ja ylin johto näkee sellaiset yksiköt menestyksekkäimpinä, joissa esimies kohtaa rohkeasti kaikenlaiset tunteet ja on sinut omiensa kanssa. Työntekijät tunnistavat myös itsessään tunteiden sisällä pitämistä, mikäli ilmapiiri niiden ilmaisemiselle ei ole salliva. Liikaa tunteiden tuuletusta kaikki esimiehet eivät kestäkään, vaikka ylin johto yleensä näkee, että esimiehen esimerkki, läsnä olo ja kuunteleminen sekä dialogisuus vievät koko työyhteisöä ja hyvinvointia eteenpäin.

H1: ”En mä osaa sanoa.”

H4: ”Mun mielestä uskoisin et sillä on ihan se suora yhteys. Et mitä mä tunnen näitä esimiehiä ja tiedän et siellä on sellasia jotka pystyy niitä tunteita kohtaamaan ja siellä on niitä erilaisia ihmisiä ja siitä huolimatta et pitääkö tästä ihmisestä vai ei niin haluaa tukea niitä, et kyllä mä nään et esimies on siellä sellasessa avainroolissa.”

H7: ”Onhan sillä yhteys, tottakai.”

H9: ”No kyllä mää koen et tota omasta näkökulmasta niin tota on et ei niitä saa tuossa tuulettaa liian julkisesti eikä saa sanoa liian suoraan asioita et ne pitää pystyä suodattamaan...”

Johtamisprosessin vuorovaikutus tapahtuu siis esimiehen ja työntekijän välillä. Parhaimmillaan tämä on aitoa dialogia, kaikkien tiimin jäsenten välistä vuoropuhelua.

Vuorovaikutuksessa korostuvat avoimuus, luottamus ja arvostus. (Juholin, 2008, 61-62; Sydänmaanlakka, 2015, 78.) Frost, Dutton, Worline & Wilson (2000, 27) tutkivat sekä henkilökohtaista että ammatillista myötätuntoa henkilöiden välillä organisaatioissa. Jos työyhteisössä on jännitteitä henkilöiden välillä, työyhteisö kipuilee. Kun työntekijä ilmaisee myötätuntoa toimillaan, on empaattinen ja lämmin ja ystävällinen sekä ajattelee myös toisen hyvinvointia, voidaan ajatella, että häneltä löytyy tunneälyä. (Frost ym., 2000, 27.)

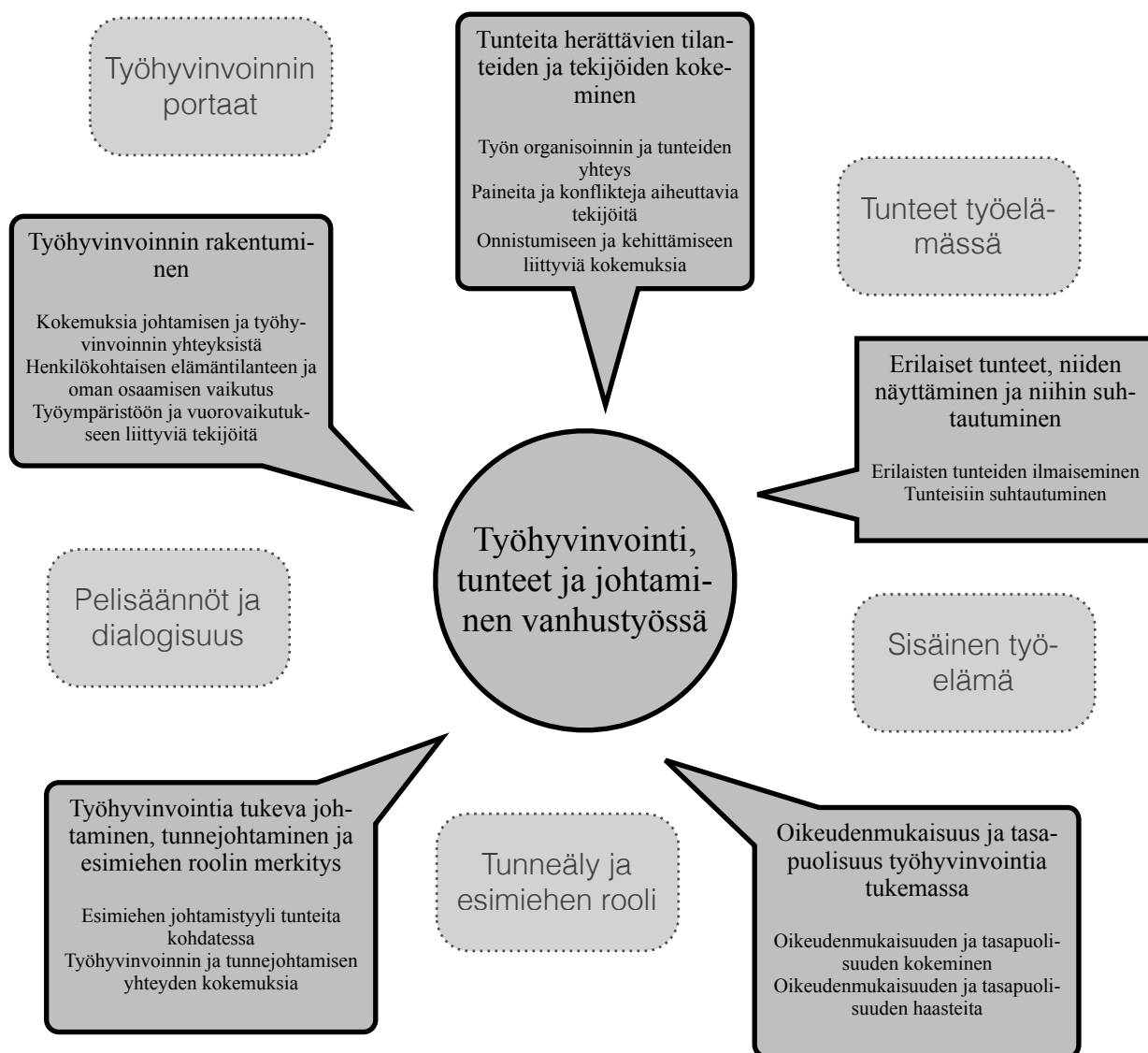
Ilman tunneälyä johtajan on vaikeaa vaikuuttaa alaisia toiminnan päämääristä ja innostaa niihin. Tunneäly onkin tärkeä kompetentti ihmisten johtamisessa muutoksen keskellä. Tutkimusten mukaan tunneäly voi olla todella keskeinen tekijä myös tehokkaassa johtamisessa (Kerr ym., 2005, 275). Tunneälyä kannattaisi opettaa johtajille (Smollan & Sayers, 2009, 451-452). Ihmisten kuunteleminen, ajan antaminen alaisille ja aito kiinnostus alaisista ihmisinä ovat johtajalta vaadittavia taitoja, kun huomioidaan yksilö tunteineen muutoksen keskellä. Johtajat joutuvat työssään toimimaan tunteiden sulattajina, ja täten he joutuvat joskus tavoittelemaan muiden kokemien tunteiden hallintaa. Johtaja voi toiminnallaan pyrkiä säätelemään, estämään, luomaan tai vähentämään alaisten tunteita. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että johtaja itsetuntemus ja omat tunteet ovat oikeassa suhteessa muutokseen. (Arikoski & Sallinen, 2008, 41-42; Lämsä & Hautala, 2004, 62; Kolari, 2010, 153; Aaltio, 2008, 198; Kaski & Kiander, 2005, 68-69.)

Emotionaalisesti hienotunteiset johtajat ovatkin usein tuotteliaampia kuin ne, jotka jättävät tunteet huomiotta. Johtamisen vuorovaikutuksessa ovat aina mukana tunteet. Menestyneimpiä johtajia ovatkin ne, jotka uskaltavat olla ihmisiä muiden joukossa, ovat kiinnostuneita alaisistaan ja heidän ajatuksistaan ja näkemyksistään ja arvostavat niitä. Johtajuuden kautta on mahdollista vaikuttaa yksilöihin ja heidän kauttaan asioihin, joita organisaatioissa tehdään. Johtajan tulee siis olla tunnetasolla riittävän lähellä alaisiaan aistiakseen missä työyhteisössä mennään. (Pahkin & Vesanto, 2013, 6-7; Fineman, 2003, 130-131; Kolari, 2010, 187; Blom ym., 2006, 191; Aaltio, 2008, 44, 198; Kaski & Kiander, 17, 53.)

6.6 Merkitysrakenne tunteista, johtamisesta ja työhyvinvoinnista vanhustyössä

Merkitysrakenne kuvaa pääteemojen osalta niitä tekijöitä, joita työhyvinvoinnin johtamiseen

ja tunteiden kohtaamiseen vanhustyössä sisältyy sekä näiden pääteemojen välisiä suhteita. Merkitysrakenteen avulla kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu, vaikka eri tason toimijoiden osalta nousikin esille eri asioita tai näkökulmia. Merkitysrakennekuvioon (KUVIO 1.) olen lisännyt myös linkitykset teoriataustaan, jotta kokonaisuuden hahmottuminen helpottuisi. Seuraavaksi avaan merkitysrakenteen sisältöä ja yhteyksiä kunkin pääteeman osalta teoriataustaan peilaten.



KUVIO 1. Merkitysrakenne tunteista, johtamisesta ja työhyvinvoinnista vanhustyössä yhdistettynä teoriataustaan

Teemahaastatteluaineistosta syntynyt merkitys rakenne on yhdistettävissä tutkielman alussa esiteltyihin taustateorioihin monilta osin hyvinkin suorasti. Erilaiset tunteet, niiden näyttäminen ja niihin suhtautuminen sekä tunteita herättävien tilanteiden ja tekijöiden kokeminen mukailee hyvin luvussa kolme esitettyjä tunteiden vaikutuksia työelämässä. Tunteet näkyvät vanhustyössä, niin positiivisina kuin negatiivisinakin. Tunnesäännöt (luku 2) näkyvät aineiston mukaan työn luonteesta johtuen selkeästi. Aineistosta löytyy myös samoja tunteisiin vaikuttavia tekijöitä kuin teoriataustastakin, ja tunnetiloja löytyy laidasta laitaan molemmista. Frostin ym. (2000) mukaan työyhteisö kipuilee mikäli henkilöiden välillä on jännitteitä. Tämä kävi ilmi myös kaikkien haastateltujen toimijoiden kokemuksista. Konflikteja käsitellessä ja ratkottaessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja tunteiden selvittely haastaa jokaisen niin ylimmän johdon, esimiehen kuin työntekijänkin. Aina kaikilta ei löydy halua ratkaista asioita esimerkiksi siksi, että toisen osapuolen käyttämä valta pelottaa, tämä kävi ilmi aineistoa analysoitaessa. (Ojala & Uutela, 1993; Hoover, 2002.)

Vanhalan & von Bonsdorffin (2012, 133) onnistuneen henkilöstöjohtamisen takana on esimiesten lisäksi myös työterveyshuolto sekä työntekijät itse. Johtamisen kannalta sisäisen työelämän kehittämiseen on myös syytä kiinnittää huomiota. Jokaisen työntekijän tulisi olla sinut omat sisäisen työelämänsä kanssa, näin moni arkinen tilanne työssä hoituisi helpommin ja tulos ja hyvä olo omasta työstä säilyisivät vähintään sopivalla tasolla. Jokaisella työntekijällä on sisäinen työelämä, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: näkemyksiin, tunteisiin ja motivaatioon. Näkemykset sisältävät ajatukset siitä, miten henkilö ymmärtää työpäivän tapahtumat. Miten hän kokee organisaation, tiimin, johdon, itsensä, työnsä ja aikaansaavuutensa. Näkemykset voivat syntyä hetkessä tai ne voivat olla pidemmän pohdinnan tuloksia. Niihin vaikuttavat myös työyhteisöstä syntyneet tausta-ajatukset, joita vasten tilanteita peilataan. (Amabile & Kramer, 2012, 37-38, 41-42.)

Sisäinen työelämä linkittyy hyvin tunteisiin esimerkiksi sen osalta, kuinka jokainen ilmaisee tunteita reagoituaan tapahtumiin töissä. Sisäinen työelämä näkyy myös työhyvinvointitekijöissä, kuten motivaatiossa ja työn merkityksellisyyden kokemisessa. Hyvinvointia aiheuttavat sisäisen työelämän kolme vaikuttajaa, kuten esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen, riittävät resurssit ja emotionaalinen tuki. (Amabile & Kraemer, 2012.) Etenkin ylin johto kuvasi näitä vaikuttajia haastatteluissa.

Työhyvinvoinnin rakentumista vanhustyötä tekevät kuvaavat työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti. Kun Rauramo (kts. luku 2.5) esittelee terveyttä ja psykofysiologisia perustarpeita ensimmäisenä portaana, tutkimusaineistosta löytyy esimerkiksi omaan terveydentilaan liittyviä huomioita sekä vapaa-ajan merkitys palautumisen kannalta. Toinen porras kuvaa turvallisuutta ja sen tarvetta, ja tähän liittyvät työympäristötekijät sekä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus tulivat aineistosta vahvasti esille. Yhteisöllisyys ja liittymisen tarve -portaalla oleelliset yhteishenkeen, luottamukseen ja kehittyvään työhön painottuvat tekijät näkyivät niin ikään aineistosta selkeästi, samoin henkilöstöstä huolehtiminen. Arvostus ja arvostuksen tarve -portaalla arvostus on näkyvä osa työn arkea. Oman työn arvostus nousi kyllä aineistosta esille, samoin toisten tekemän työn arvostaminen. Oikeudenmukaisesta palkasta aineistosta ei löytynyt yhtään mainintaa, kun taas palautteen antaminen ja toiminnan kehittäminen nousivat esille. Viides porras kuvaa osaamista ja itsensä toteuttamisen tarvetta. Oman osaamisen vaikutukset ja kehittäminen nähtiin vanhustyössäkkin keskeisinä.

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työhyvinvointia tukemassa nousee yhdeksi merkittäväksi osa-alueeksi analyysin perusteella. Tämä oli odotettavissa johtoryhmille tehtyjen ryhmähaastattelujen narratiivisen analyysin perusteella. Psykologiassa ja sosiaalipsykologiassa oikeudenmukaisuutta on tutkittu sen kokemuksen näkökulmasta. On luonnollista, että ihmiset kokevat erilaisten konfliktien syntyvän epäoikeudenmukaisuuden takia. Oikeudenmukaisuus on yksi psykososiaalinen perustarve, joka on tyydytettävä. Epäoikeudenmukainen kohtelu luo tunteen ja kokemuksen siitä, ettei ihminen ole tärkeä. Henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko ovat terveysresurssi. Oikeudenmukaisuuden kokemus lisää työtyytyväisyyttä sekä sitouttaa toiminnan tuloksiin. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus näkyvät sekä vuorovaikutuksessa, tiedotuksessa ja menettelytavoissa, ja ovatkin täten yksi dialogisen johtamisen keskeinen osa-alue. (Elovainio & Kivimäki, 2003, 51-53; Mäki, Liedenpohja & Parikka, 2014, 91; Syvänen ym., 2015, 68.)

Tunneäly ja esimiehen rooli ovat molemmat merkittäviä tekijöitä, kun mietitään analyysin tuloksia siitä, mikä rakentaa hyvinvointia vanhustyössä. Tunneällyn kaikki osa-alueet, tasot tai osatekijät (TAULUKKO 2) kyllä tulevat mainituiksi haastatteluissa, mutta vain yksi ylimmän johdon haastateltu nostaa tunneällyn itsessään esille. Omien ja muiden tunteiden johtaminen

tunnistetaan, samoin tunteiden syiden ymmärrystä pohditaan. Empatian ja omien tunteiden hallinta ihmissuhdetaitojen luojana on monen mielestä tärkeää (Kautzman, 2012, 156). Omien tunteiden johtamista osa ylimmästä johdosta ja esimiehistä tietää tekevänsä, muiden tunteiden johtaminen on jo haastellisempi hahmotettavaksi. Itsetuntemus, motivaatio, empatia sekä sosiaaliset taidot ovat tehokkaalle johtajalle välttämättömiä piirteitä (Spear, 2015, 55-56.)

Työhyvinvointia tukeva johtaminen, tunnejohtaminen ja esimiehen roolin merkitys osoittavat myös tunnesääntöjen (luku 2) olemassaoloa vanhustyössä: mitä tunteita saa näyttää, miten, kuka ja kenelle, missä ja milloin. Tunteisiin ei saa myöskään jäädä vellomaan, ei taustateorian eikä tulostenkaan puolesta. Ambivalenssia (Pratt & Doucet, 2000) esiintyy aineiston analyysin mukaan ylimmällä johdolla ja esimiehillä työntekijöitä kohtaan; tunteet voivat olla ristiriitaisia siten, että esimiehen on hillittävä esimerkiksi omia vihan tunteita ja osoitettava positiivista esimerkkiä samaan aikaan. Työhyvinvointia tukevan johtamisen piirteitä aineistosta löytyi hyvin kaikkien luvussa kaksi esiteltyjen johtamistyylien osalta. Tunnejohtamisen tunnistaa osa esimiesasemassa olevista, mutta yksilöllisiä vaihteluja on sekä ylimmän johdon että esimiesten välillä. Muutosten johtamista aineistosta nousi esille aika vähän. Dialogisen johtamisen vahvuudet tunnistaa lähes jokainen ylimmän johdon tai esimiehen asemassa toimiva, eivät kuitenkaan kaikki.

Pelissäännöt ja dialogisuus nousivat esiin ryhmähaastatteluaineiston narratiivisessa analyysissä. Pelissäännöistä kertoi kokemuksiaan myös jokainen teemahaastateltu riippumatta asemastaan. Koska työyhteisöt ovat yhä monimuotoisempia eri kulttuureineen, toimintatapoineen ja odotuksineen, ja johtoakin kohtaan kohdistetaan erilaisia odotuksia, on pelissääntöjen sopiminen erilaisten tilanteiden varalle järkevää. Pelkkä sopiminen ei riitä, vaan säännöt on vietävä myös käytännön tasolle (Virolainen, 2012, 194). Pelissäännöt auttavat peilaamaan omaa käyttäytymistä ja näkemään sitä toisten silmin, osana dialogisuustaitoja (Syvänen ym., 2015, 106).

6.6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen luotettavuudessa on huomioitava, että tulokset kuvaavat yksittäisten ihmisten kokemuksia, eikä niitä voi suoraan yleistää. Hermeneutiikan

mukaan esiymmärrys muuttuu tulkintaprosessin aikana, jatkuvan reflektoinnin oman ymmärryksen ja aineiston välillä on oltava kriittistä. Tähän olen pyrkinyt, jotta tutkimuksen luotettavuus vahvistuisi. Esiymmärrys sisältyy aineiston tulkintaan, mutta tulosten analyysin pohjalta syntynyt uusi merkitysrakenne kuvaa muuttunutta käsitystäni. Analyysivaiheessa pyrin sisäistämään haastateltujen kokemusmaailman ja unohtamaan omat aiemmat ajatukseni. Hermeneuttinen ongelma onkin tulkinnassa ja ymmärtämisessä — kuinka säilyttää aineiston lukutapa sellaisena, että kokemus maailma on jonkun toisen? (Varto, 1996, 58-59). Uuden ymmärtäminen on pakottanut analyysivaiheessa minut unohtamaan myös aiemmat tutkimukset, jotta olen mahdollistanut uuden kokonaisuuden ymmärryksen ja merkitysrakenteen synnyn. Suoria lainauksia on mukana melko paljon, jotta alkuperäisen aineiston rikkaus tulisi esiin. Yksi mahdollisuus luotettavuuden osoittamiseksi on antaa itse haastateltujen arvioida tulosten paikkaansapitävyyttä. Tuloksia rikastuttaa hieman se, että osa haastatelluista on molemmissa aineistoissa samoja. Itse haastattelemani aineistoa tulkitessani olen pyrkinyt huomaamaan ne kohdat, joissa mahdollisesti olen itse vaikuttanut haastateltujen vastauksiin. Tulokset ovat pääsääntöisesti aiempien tässä tutkielmassa esiteltyjen tutkimusten mukaisia, joten ne olisivat myös hyvä pohja mahdollisille tuleville tutkimuksille. Tuotettu tieto olisi toistettavissa toisessa kontekstissa. (Peltomäki, 2014, 87-91.)

6.6.2 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Aineistonkeruuseen liittyviä eettisiä kysymyksiä pro gradu -tutkielmani osalta ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Koska teemahaastattelut olivat jatkoa aiemmille tutkimuksille, jotka on suunnattu toiminnan kehittämiseen, päätin sopia myös omasta aineistostani etukäteen, onko sitä tarkoitus hyödyntää ja soveltaa muuhunkin tarkoitukseen, kuin tutkielmani aineistona, ja jos, miten. Aineiston luottamuksellisuudesta siis keskusteltiin yhdessä haastateltavien kanssa, ja tutkimussopimukseen kirjattiin ylös tutkimusaineiston ja sitä kautta saatavien tietojen rajoitukset ja mahdollisuudet. Tärkeää on myös anonymisointi, eli tunnisteteiden poistaminen. Haastateltaville on luvattava tunnistamattomuus ja yksityisyyden suoja. Etenkin ihmisiin kohdistuva tutkimus edellyttää tutkimuksen tekijältä hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. On erittäin tärkeää, että tutkittavan itsemääräämisoikeutta ja ihmisoikeutta kunnioitetaan. (Kuula, 2006, 94, 101, 145, 204-205, KvaliMOTV.)

Teemahaastattelujen aineisto on hieman haastava anonymiteettia ajatellen, esimerkiksi

yksiköiden, joissa haastattelut suoritin, yksilölliset piirteet saattaisivat olla tunnistettavissa, ja sitä kautta myös haastateltavat. Olen poistanut aineistosta kaiken sellaisen tiedon, jonka perusteella haastateltavia voisi yksilöidä. Haastatteluihin osallistui vain yksi mies. Myös hänen osaltaan olen pyrkinyt tunnistetietojen käsittelyyn erityisen huolellisesti. Nämä tekijät rajoittavat jonkin verran suorien lainausten käyttöä. Lisäksi olen muuttanut yhden haastateltavan osalta lainauksia osittain yleiskielisiksi johtuen hänen ulkomaalaistaustansa kuulumisesta puhekielessä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Aiemmin hankittu ja valmiiksi saamani ryhmähaastatteluaineisto toimi lähinnä pohjana esiymmärrykselleni ja yksilöhaastattelujen teemojen muodostamiselle. Kuitenkin se auttoi myös kokonaiskuvan muodostamisessa tutkittavan ilmiön osalta. Oleellisemmaksi työhyvinvoinnin, tunteiden ja johtamisen kuvaajaksi nousi kuitenkin itse hankkimani teemahaastatteluaineisto.

Ryhmähaastatteluaineiston narratiivinen analyysi nosti esiin johtamisen ja dialogisuuden haasteita johdon näkökulmasta sekä pelisääntöjen merkitystä työyhteisölle. Asioita oli johdon toimesta selkeästi pohdittu ja työstetty, ja tämä näkyi myös myöhemmissä teemahaastatteluissa. Osa haastatelluista oli samoja molemmissa aineistoissa. Ainakin johdon tietämys ja oma reflektiivisyys asioista oli lisääntynyt, mutta oli täysin henkilöstä kiinni, miten vahvasti asioita oli jalkautettu arkeen. Osan kohdalla tuntui, että tietoisuus asioista riittää, osalla oli selkeästi enemmän halua ja otetta työstää asioita koko työyhteisön hyvinvointia ajatellen eteenpäin.

Teemahaastattelujen tulokset noudattelivat pääsääntöisesti aiempien tutkimustulosten linjoja. Resursseihin oltiin tyytyväisempiä kuin aiemmat tutkimustulokset antavat ymmärtää. Tosin johto oli tyytyväisempää kuin hoitotyötä tekevät, eli näkemyseroja löytyi. Vaikutusmahdollisuudet koetaan yleensä vanhustyön parissa huonoiksi. Tämä näkyi myös työntekijöiden kokemuksissa, kun ylin johto puolestaan etenkin oli sitä mieltä, että virikkeellisyydestä ja kouluttautumisesta löydetään voimaa arkiseen työhön. Johtamiskäytäntöihin ja sijaisjärjestelyihin ei koeta olevan vaikutusmahdollisuuksia, kuten ei aiemmassakaan tutkimuksessa työntekijöiden osalta, johto kokee nämä haasteina. Myös henkinen paine, fyysiset vaatimukset, työn määrä ja kiire nähtiin aiempien tutkimusten mukaisessa valossa, samoin omaisten toiminta. Omaisten toiminnassa oli suurta vaihtelua yksikkö- ja osastokohtaisesti, mutta omaisilta tulevat paineet olivat kaikille tuttuja. Omaiset vaihtuvat asukkaiden mukana, samoin tilanteet.

Haastattelujen perusteella ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemyksissä on sekä yhteneväisyyksiä ja eroja. Myös näiden ryhmien sisällä kokemukset ovat yksilöllisiä,

mutta samankaltaisuuksiakin löytyy. Ylimmällä johdolla on ainakin oman kokemuksensa mukaan selkeästi paras osaaminen tunteiden erottelussa ja konflikteihin puuttumisessa. Sama on havaittavissa osalla esimiehistä. Kuitenkaan työntekijät eivät välttämättä koe, että konflikteihin puuttuminen olisi aina riittävällä tasolla. Asiat saattavat jäädä kytämään pinnan alle, eikä työntekijä uskalla ottaa asiaa esille. Tässä esimiehen auktoriteetille ja tasapuolisuudelle on selkeä haaste. Ylin johto kokee esimiesten roolin todella merkittävänä. Samoin kokevat työntekijät. Esimiehet itsekkin tunnistavat tämän, mutta kaikilla ei ollut havaittavissa niin selkeää ja vahvaa roolin ottamista omalla osastollaan. Tämä tuli ilmi myös ylimmän johdon ja työntekijöiden kokemuksista.

Tulokset vahvistivat käsityksiä työhyvinvoinnin portaiden rakentumisesta myös vanhustyössä. Työhyvinvoinnin haasteet ovat tiedossa, ja niihin kyllä pyritään puuttumaan mahdollisuuksien mukaan. Kasvaviin osaamishaasteisiin haetaan ratkaisuja koulutuksilla ja työkierrolla. Pelkoja uuden oppimisesta on tullut työkierron osalta eteen, mutta ne on sivuutettu hyvin, kun jokainen on joutunut osallistumaan kiertoon ja käytännössä huomannut, että siitä on hyötyä itselle ja koko työyhteisölle. Omaisten luomiin paineisiin saadaan ratkaisu aikaan kevyemmissä tapauksissa, mutta jatkuva kiusaaminen on todellinen haaste koko työyhteisölle, eikä keinoja ja voimavaroja tilanteiden purkamiseen ole näköpiirissä.

Ilmapiiriongelmiä tulee aina esiin, mutta pääsääntöisesti niistäkin selvittää keskustelemalla. Esimiehet ovat aktiivisia purkamaan hankalia tilanteita. Henkilöstöressurit kokivat haasteellisimmaksi itse työntekijät. Esimiehet ovat asiasta tietoisia ja pyrkivät huolehtimaan jaksamisesta patistamalla työntekijöitä tauolle. Tauot taas saattavat tehdä ristiriitaa työntekijöiden mieleen — mikäli pitää tauon, jää jotain tekemättä. Rekrytoinnit ovat haastavia koko työyhteisölle, ylin johto ja esimiehet pyrkivät parhaisiin mahdollisiin valintoihin, mutta aina ne eivät onnistu ja tämä heijastuu myös työntekijöiden jaksamiseen ja arkiseen työntekoon. Henkilökohtaiset asiat rasittavat kaikkia, oleellisinta on miten ne tuo töihin ja kuinka muu elämä on tasapainossa, jotta työnteko ei häiriinny. Esimiehillä ja ylimmällä johdolla on selkeä linja kuinka toimia, kun oma elämä tulee liikaa töihin.

Tunteiden kokeminen ja niiden johtaminen jakavat mielipiteitä. Tietyistä asioista kaikki ovat saamaa mieltä, ammatillisuus tulee säilyttää. On esimiehiä, joiden mielestä tunteiden

tuulettaminen ei kuulu työpaikalle, vaan tunteet on hallittava tilanteessa kuin tilanteessa. Toisaalta yksi näistä esimiehistä kertoo itse olevansa hyvinkin temperamenttinen. Ylin johto näkee, että heidän luonaan tunteita saa purkaa vapaasti. Esimiehet saavat tunnetyön johtamisen haasteisiin tukea toisiltaan, samoin ylin johto. Tärkeitä ovat myös johtoryhmät tai muut vastaavat viralliset foorumit.

Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisen kokemuksissa on eroja. Yksi ylimmän johdon edustaja kokee näiden toteutuvan hyvin, samoin yksi esimies. Kaikkien muiden mielestä etenkin tasapuolisuudessa on toivomisen varaa. Oikeudenmukaisuuteen ja asioiden perustelemiseen pyrkivät kaikki ylimmästä johdosta ja esimiehistä. Kuitenkin yksilölliset tekijät ja haasteet tekevät sekä oikeudenmukaisuuden että tasapuolisuuden toteuttamisesta haasteellista. Kaikilla on todellinen pyrkimys näihin, mutta nopeasti muuttuvat ja moninaiset tilanteet ovat esimiehillekin haaste, jolla on todella vaikutusta työhyvinvointiin.

Tunnejohtamisen piirteitä löytyy haastateltujen kokemuksista, keskeisimpänä näistä itsetuntemus tunteiden osalta ja sitä kautta pyrkimys säädellä muiden tunnetiloja ottamalla heidän tunteensa vastaan sellaisina kuin ne ovat ja halu rauhoittaa ja selvittää tilanteet. Työntekijöille tunnejohtaminen näyttäytyy usein tasapuolisuuden ja huomioimisen, kiitosten ja palautteen kautta. He eivät haastattelujen perusteella tiedosta tunnejohtamisen piirteitä yhtä selkeästi kuin heidän esimiehensä tai ylin johto. Esimies tai ylimmän johdon edustaja tosin saattaa olla tietoinen tunnejohtamisen piirteistä ja toimintatavoista, mutta ei silti toteuta niitä, koska hänen mielestään tunteet on töissä hillittävä.

Tutkimustehtävää ja -kysymyksiä asettaessani tavoitteena oli saada kuvattua mahdollisimman aidosti niitä kokemuksia, joita haastatelluilta löytyy ja sitä kautta löytää vahvistusta esiyymmärrykselleni siitä, että tunnejohtamisella on paljonkin merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Tämä tutkielma on mielestäni osoittanut, että tunteiden johtamisella on todella merkitystä sekä yksilön että koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Tunnejohtamisen hyötyjen tunnistamisella olisi varmasti vaikutusta vanhustyössä jaksamiseen sekä sen houkuttelevuuteen. Tuoreen väitöstutkimuksen mukaan iäkkäiden hoitaminen ei kiinnosta sairaanhoitajaopiskelijoita (Koskinen, 2016) riittävässä määrin. Tietoisuus

tunnejohtamisesta ja se moninaisista vaikutuksista voisi olla avuksi, kun tulevat hoitoalan ammattilaiset miettivät uramahdollisuuksiaan.

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon vanhustyötä tekevissä yksiköissä olisi tärkeää kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin kaikilla työhyvinvoinnin portaiden -tasoilla. Tämä mahdollistuisi mielestäni parhaiten lisäämällä ylimmän johdon ja esimiesten tietoisuutta ja osaamista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä ja työhyvinvoinnin kehittamisestä. Yhtenä osa-alueena olisi hyvä huomioida tunnejohtaminen ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet suunnata työntekijöiden voimavaroja oikein ja vahvistaa työyhteisön kokemusta tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Näin motivaatio ja sitoutuminen työhön voisi kasvaa. Ylin johto ja esimiehet, mutta myös työntekijät tarvitsevat tietoa tunteiden vaikutuksesta työelämässä. Tiedostamalla nämä asiat jokainen voi omalta osaltaan kehittää omaa panostaan työyhteisön hyväksi ja raskaaksikin koetun työn sujumiseksi.

Työhyvinvoinnin johtaminen kokonaisuudessaan nousee siis varmasti keskeiseksi tekijäksi, kun pohditaan, kuinka laadukas vanhustenhoito ja jaksavat työntekijät turvataan resurssien tiukentuessa ja väestön ikääntyessä. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden hahmottaminen ja sen strateginen johtaminen mahdollistaisi myös tunnejohtamisen huomioimisen osana kokonaisuutta. Tietoisuus tunteista ja niiden vaikutuksista sekä näiden tietoinen johtaminen helpottaisivat mahdollisesti konfliktien ja muiden tunne-elämää kuormittavien tekijöiden vaikutusta työntekijöihin ja parantaisivat työtyytyväisyyttä. Tunteet ovat kuitenkin niin henkilökohtainen kokemus sekä työntekijöille että heidän esimiehilleen ja ylimmälle johdolle, että tehtävä on haastava. Tunteita on mahdollista johtaa, mutta koska ihmiset ja tilanteet ovat niin erilaisia, on paljon persoonista kiinni, miten johtaminen onnistuu. Jokaisella osapuolella on vastuu tilanteiden ja kokonaisuuksien osana. Pitäisikö tunteiden kohtaamiseen ja johtamiseen kouluttaa nykyistä enemmän?

Spano-Szekely, Quinn Griffin, Clavelle, & Fitzpatrick (2016) ovat tutkineet tunneälyn ja transformationaalisen johtamisen yhteyttä hoitotyön johtajilla. Heidän mukaansa terveydenhuollon ympäristö, joka on haastava ja monimutkainen, tarvitsee menestyäkseen johtajia, joilla on kykyä luoda tehokkuutta. He korostavat, että tarvetta on erityisesti hoitotyön

johtajille, joilta löytyy tunneälyä ja transformationaalisen johtamisen käytänteitä. Henkilöstöalan ammattilaisia voisi tutkimuksen mukaan käyttää apuna löytämään oikealaista osaamista ja tietoa siitä osaamisesta, jota hoitotyön johtajat tarvitsevat.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisikin mielestäni olla tunnejohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin tapauksessa, jossa sekä ylintä johtoa, esimiehiä että työntekijöitä koulutettaisiin tähän liittyen. Olisi mielenkiintoista tarkastella miten tietoisuus tunteiden vaikutuksista ja niiden johtamisesta muuttaisi kokemusta työhyvinvoinnista. Tunteiden tunnistaminen lisäisi varmasti tietoisuutta niitä herättävistä asioista ja tätä kautta ongelmakohtiin puuttuminen voisi tehostua. Tällainen kehittäminen ja kouluttaminen vaatisi pitkäjänteistä sitoutumista ja paneutumista asiaan, mutta uskoakseni tuottaisi tuloksia. Työhyvinvoinnin lisääminen tunnejohtamisen avulla olisi tarpeellista kaikilla aloilla, ei vain vanhustyössä. Tämän johtamisen osa-alueen tietoinen kehittäminen ja kouluttaminen sekä seuranta ja mittaaminen antaisi varmasti monelle työyhteisölle ja organisaatiolle esimerkiksi tuottavuuteen sekä vaikuttavuuteen uusia avaimia.

Lähteet

Aaltio, I. (2008) Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Akerjordet, K. & Severinsson, E. (2008) Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. *Journal of Nursing Management* 16: 5, 565-577.

Alasoini, T. (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Amabile, T. & Kramer, S. (2012) Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Liettua: BALTO Print.

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2008) Vastarinnasta vastarannalle — johta muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ashkanasy, N. M. & Tse, B. (2000) Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review. Teoksessa Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Zerbe, W. J. (Eds.) *Emotions in the Workplace*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc.

Bar-On, R. Theoretical foundations, background and development of the Bar-On model of emotional intelligence. <http://www.reuvenbaron.org/wp/theoretical-foundations-background-and-development-of-the-bar-on-model-of-emotional-intelligence/> (Viitattu 29.4.2016)

Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.) (2000) *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Connelly, S. (2014) A conceptual framework of emotion management in leadership contexts. *Leadership: Research and Practice: Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*, 101.

Constable, R., Cowell, M., Zornek Crawford, S., Golden, D., Hartvigsen, J., Morgan, K., Mudgett, A., Parrish, K., Thomas, L., Thompson, E. Y., Turner, R. & Palmquist, M., (2005) *Ethnography, Observational Research, and Narrative Inquiry*. Writing@CSU. Colorado State University Department of English. <http://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=63> (Viitattu 29.4.2016)

Elovainio, M. & Kivimäki, M. (2003) *Oikeudenmukainen johtaminen ja hoitohenkilöstön terveys*. Teoksessa *Hoitotyön vuosikirja 2004*. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Eronen, H. (2011) *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66832/978-951-44-8600-5.pdf?sequence=1> (Viitattu 29.4.2016)

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015) *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) (2015) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Eskola, J. (2015) *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: Bookwell Oy.

Evison, R. (2001) *Helping individuals manage emotional responses*. Teoksessa Payne, R. L. & Cooper, C. L. (Eds.) *Emotions at Work. Theory, research and applications in management*. John Wiley & Sons Ltd.

Fineman, Stephen (Ed.) (2000) *Emotion in Organizations*. London: SAGE.

Fineman, S. (2003) *Understanding Emotion at Work*. Great Britain: Athenaem Press Limited, Gateshead, Tyne & Wear. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155> (Viitattu 29.4.2016)

Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C. & Wilson, A. (2000) Narratives of Compassion in Organizations. Teoksessa Fineman, S. (Ed.) Emotion in Organizations. London: SAGE.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. (2004) Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Goleman, D. (1997) Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Goleman, D. (1999) Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Heikkinen, H. L. T. (2015) Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.

Heritage, J. & Clayman, S. (Eds.) (2010) Talk in action. Interactions, identities and institutions. Boston: Wiley-Blackwell.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006) Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hoover, J. D. (2002) Effective Small Group and Team Communication. US: Thomson Wadsworth.

Hyvärinen, M. Kertomuksen tutkimus. <http://www.uta.fi/yky/yhteystiedot/henkilokunta/mattikhyvarinen/index/Kerronnallinen%20tutkimus.pdf> (Viitattu 29.4.2016)

Hämäläinen, P. (2001) Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Porvoo: Bookwell Oy.

Ilmonen, K. (1999) Työelämä ja tunteet. Teoksessa Näre, S. (toim.) (1999b) Tunteiden sosiologiaa 2: Historiaa ja säätelyä. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. (2001) Tunnevoimaa! Helsinki : Tammi, 2001

Johansson, H-M. (2009) Esimiehen heikot taidot tunneälyn käytössä. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5790/Johansson%20Hanna-Mari.pdf?sequence=1> (Viitattu 29.4.2016)

Juholin, E. (2008) Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Salmi, P. (2014) Tunteet ja työ: uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Karikoski, A. (2009) Aika hyvä rehtoriksi — Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19992/aikahyva.pdf?sequence=1> (Viitattu 29.4.2016)

Kaski, S. & Kiander, T. (2005) Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kautzman, R. (2012) An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices in a healthcare organization. Grand Canyon University. The Humanities and Social Sciences.

Kehusmaa, K. (2011) Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006) Emotional intelligence and leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 27:4, 265-279. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730610666028> (Viitattu 29.4.2016)

Koikkalainen, K. & Piirainen, P. Tunteet osana työhyvinvointia. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5509/Piirainen_Pipsa_Koikkalainen_Kirsi.pdf?sequence=1 (Viitattu 29.4.2016)

Kolari, P. (2010) Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1> (Viitattu 29.4.2016)

Koskinen, S. (2016) Sairaanhoidajaopiskelijat ja iäkkäiden hoitotyö — Kohti tulevaisuuden työuraa. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121990/AnnalesD1223Koskinen.pdf?sequence=2> (Viitattu 29.4.2016)

Krone, K. J. & Morgan, J. M. (2000) Emotion Metaphors in Management: The Chinese Experience. Teoksessa Fineman, S. (Ed.) Emotion in Organizations. London: SAGE.

Kumpulainen, K. (2013) Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf (Viitattu 29.4.2016)

Kuula, A. (2006) Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

KvaliMOTV. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> (Viitattu 29.4.2016)

Laine, P. (2014) Työhyvinvoinnin kehittäminen - mission impossible? Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) (2014) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca, 2014

Laine, T. (2015) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle

tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.

Lehmonen, K. (2009) Tunnejohtaminen. Esimiesten näkemyksiä tunneällyn käytöstä esimiestyössä. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7082/Kati_Lehmonen.pdf?sequence=1 (Viitattu 29.4.2016)

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006) Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Luukkala, J. (2011) jaksaa, jaksaa, jaksaa... — työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Karisto Kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2003) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Löytönen, T. Narratiivinen tutkimusote. <http://www.xip.fi/tutkija/0402.htm> (Viitattu 29.4.2016)

Manka, M-L. (2011) Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Meyerson, D. E. (2000) If Emotions Were Honoured: A Cultural Analysis. Teoksessa Fineman, S. (Ed.) Emotion in Organizations. London: SAGE.

Miettinen-Koivusalo, S. (2011) Hoivakodin työntekijöiden työhyvinvointi symbolisen interaktionismin näkökulmasta – työssä kohdattujen ongelmien ja sosiaalisten suhteiden tarkastelua. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26602/4.5.11%20pdf%20versio%20tietokantaan.pdf?sequence=2> (Viitattu 29.4.2016)

Molander, G. (2003a) Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Molander, G. (2003b) Työtunteet. <http://huoltaja--saatio-fi-bin.directo.fi/@Bin/50a3bfef1aaf59af1c4595c8d66c1258/1459753176/application/pdf/182670/Sosiaaliturva%2018-2003.pdf> (Viitattu 29.4.2016)

Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. (2014) Johtamisen kulmakivet: kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca.

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2015) Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarja: 92. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Nuikka, M-L. (2003) Työntekijän näkemys johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Näre, S. (toim.) (1999a) Tunteiden sosiologiaa 1: Elämyksiä ja läheisyyttä. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Näre, S. (toim.) (1999b) Tunteiden sosiologiaa 2: Historiaa ja säätelyä. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Ojala, T. & Uutela, A. (1993) Rakentava vuorovaikutus. Porvoo: WSOY.

Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013) Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf (Viitattu 29.4.2016)

Peltomäki, P. (2014) Kotona asuvan ikäihmisen perheen hyvä vointi - Fenomenologishermeneuttinen tutkimus. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96167/978-951-44-9524-3.pdf?sequence=1> (Viitattu 29.4.2016)

Perko, K. & Kinnunen, U. (2013) Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf (Viitattu 29.4.2016)

Pratt, M. G. & Doucet, L. (2000) Ambivalent Feelings in Organizational Relationships. Teoksessa Fineman, S. (Ed.) Emotion in Organizations. London: SAGE.

Puro, J-P. (2003) Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Pynnönen, A. (2015) Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46572/978-951-39-6259-3_vaitos_19082015.pdf?sequence=1 (Viitattu 18.5.2016)

Pyöriä, P. (2012) Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Rafaeli, A. & Worline, M. (2001) Individual Emotion in Work Organizations. Social science information, 40:1, 95.

Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) (2014) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca.

Rauramo, P. (2008) Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Saaranen-Kauppinen, A, & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> (Viitattu 29.4.2016)

Sandelands, L. E. & Boudens, C. J. (2000) Feeling at Work. Teoksessa Fineman, S. (Ed.) Emotion in Organizations. London: SAGE.

Salovey, P., Detweiler-Bedell, B. T., Detweiler-Bedell, J. B. & Mayer, J. D. (2008) Emotional

Intelligence. Teoksessa Lewis, M., Haviland-Jones, J. M. & Feldman Barrett, L. (Eds.) Handbook of Emotions. New York: The Guilford Press.

Sarvanne, S. (2013) ”Taitoa tietää milloin olla hiljaa, milloin sanoa – taitoa ennakoida, mitä toinen ihminen ehkä tarvitsee” — Tunneälykäs johtaminen luovassa projektityössä. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40977/PRO%20GRADU%20Sini%20Sarvanne%20VALMIS.pdf?sequence=1> (Viitattu 29.4.2016)

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2006) Onnistu alaisena — näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Simström, H. (2009) Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1> (Viitattu 29.4.2016)

Smollan, R. K. & Sayers, J. G. (2009) Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study, Journal of Change Management, 9:4, 435-457. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010903360632> (Viitattu 29.4.2016)

Spano-Szekely, L., Quinn Griffin, M. T., Clavelle, J. & Fitzpatrick, J. J. (2016) Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Nurse Managers. Journal of Nursing Administration, 46:2, 101–108.

Spear, M. (2015) Leadership and Emotional Intelligence: Does It Matter? Plastic surgical nursing, 35:2, 55 -57.

Stanley, R. & Burrows, G. (2001) Varieties and functions of human emotion. Teoksessa Payne, R. L. & Cooper, C. L. (Eds.) Emotions at Work. Theory, research and applications in management. (s. 3-20). John Wiley & Sons Ltd.

Suonsivu, K. (2014) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Suonsivu, K. (2008) Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tampere: Tampereen kaupunki.

Sydänmaanlakka, P. (2015) Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: BALTO print.

Syvänen, S. (2003) Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapahtuna kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67220/951-44-5704-8.pdf?sequence=1> (Viitattu 18.5.2016)

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015) Dialoginen johtaminen — Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tarkiainen, T. (2006) ”SE ON TOSIAAN TEHTÄVÄ SE ILO TÄNNE.” Tutkimus hoivasta, tunteista ja ammatillisuudesta vanhussosiaalityössä naisnäkökulmasta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93346/gradu01000.pdf?sequence=1> (Viitattu 29.4.2016)

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (toim.) (2005) Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Utriainen, K. (2009) Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien hyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514291128/isbn9789514291128.pdf> (Viitattu 29.4.2016)

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valtiokonttori, Kaiku-työhyvinvointipalvelut. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2007/05/Joensuun_yon_tiedotustilaisuus/tyhyvinvointi_muutoksissa1.pdf (Viitattu 29.4.2016)

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. (2012) Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Tseoksessa Pyöriä, P. (toim.) Hyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Varila, J. (2004) Tunteet aikuiskasvatustieteen tutkimuskohteeksi. Aikuiskasvatus 24:2, 92–101.

Varto, J. (1996) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vesterinen, S. (2013) Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789526201245/isbn9789526201245.pdf> (Viitattu 29.4.2016)

Virolainen, H. (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014) Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Liitteet

LIITE 1 Haastattelurunko

Haastattelurunko / Tunnejohtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Outi Hynninen / Pro gradu -tutkielma

Haastattelun taustatiedot:

Haastatteluja käytetään Outi Hynnisen pro gradu -tutkielmaan, jonka tutkimustehtävänä on selvittää tunnejohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Millaisia kokemuksia työhyvinvoinnista, tunteista työelämässä ja tunnejohtamisesta haastateltavilla on ja miten he näkevät tunnejohtamisen vaikuttavan työhyvinvointiin. Haastattelun metodina puolistrukturoitu haastattelu, jossa käsitellään tutkielman aihepiiriin kuuluvia teemoja vapaamuotoisesti.

Taustakysymykset:

- ikä
- sukupuoli
- koulutus
- työuran pituus
- työura nykyisessä työpaikassa
- nykyinen työtehtävä ja asema

Haastattelurunko

a. esimiehille

Työhyvinvointi

- Millaiset asiat mielestäsi yleisesti ajatellen vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Millaiset asiat tuottavat työntekijöille hyvinvointia työssä?
- Miten työpäivän tapahtumat vaikuttavat työntekijöiden työssä jaksamiseen?

Tunteet

- Millaisia haastavia tilanteita työssäsi / työyhteisössäsi on tullut eteen?
- Millaisia positiivisia tilanteita työssäsi / työyhteisössäsi on tullut eteen?
- Millaisia tunteita tilanteet ovat herättäneet työntekijöissä / sinussa?
- Saavatko työntekijät näyttää tunteita työyhteisössäsi?
-

Johtaminen

- Miten suhtaudut työntekijöiden tunteisiin / niiden näyttämiseen?

- Miten työntekijät kokevat oikeudenmukaisuuden / tasapuolisuuden toteutuvan työyhteisössäsi?
- Millaiset piirteet mielestäsi olisivat tärkeitä sinulle esimiehenä tunteiden kohtaamista ajatellen?
- Näetkö yhteyttä työhyvinvoinnin ja sen, miten esimiehenä suhtaudut tunteisiin välillä?

Haastattelurunko

b. työntekijöille

Työhyvinvointi

- Millaiset asiat mielestäsi yleisesti ajatellen vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Millaiset asiat tuottavat sinulle hyvinvointia työssä?
- Miten työpäivän tapahtumat vaikuttavat työssä jaksamiseen?

Tunteet

- Millaisia haastavia tilanteita työssäsi / työyhteisössäsi on tullut eteen?
- Millaisia positiivisia tilanteita työssäsi / työyhteisössäsi on tullut eteen?
- Millaisia tunteita tilanteet ovat herättäneet?
- Saako työyhteisössäsi näyttää tunteita?

Johtaminen

- Miten esimiehesi suhtautuu tunteisiin / niiden näyttämiseen?
- Miten oikeudenmukaisuus / tasapuolisuus toteutuu työyhteisössäsi?
- Millaiset piirteet mielestäsi olisivat tärkeitä esimiehelle tunteiden kohtaamista ajatellen?
- Näetkö yhteyttä työhyvinvoinnin ja sen, miten esimiehesi suhtautuu tunteisiin välillä?

Teemoja tueksi:

- vuorovaikutus
- tunteiden vuorovaikutus
- keinot muutoksiin, paineisiin, tuki
- erilaiset ihmiset, kohtaaminen
- arvot
- pelisäännöt
- tunteet ja järki / tasapaino
- kannustus, palkitseminen, palaute
- sanktiot
- oikeudenmukaisuus
- konfliktit

- yhteishenki, ilmapiiri
- omat ja muiden erilaiset tunteet
- työpäivän tapahtumat
- työhön vaikuttavat asiat

LIITE 2 Tiedote pro gradu -tutkielmaan osallistumisesta

Tiedote pro gradu -tutkielmaan osallistumisesta

Olen Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelman opiskelija Tampereen yliopistossa, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikössä. Teen pro gradu -tutkielmaa tunnejohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Erityisesti minua kiinnostaa työntekijöiden näkökulma, mutta vertailen sitä myös esimiesten näkemyksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että haastattelen aiheesta sekä työntekijöitä että esimiehiä. Pro gradu -tutkielmani tutkimustehtävänä on selvittää millainen käsitys työntekijöillä on tunnejohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Miten työntekijät siis käsittävät tunnejohtamisen, millaisissa tilanteissa sitä esiintyy, miten tunteisiin suhtaudutaan, ja miten tunnejohtaminen vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin? Lisäksi vertailen miten työntekijöiden näkemykset eroavat esimiesten näkemyksistä.

Haastattelut tulevat olemaan noin 1,5 tunnin mittaisia, eivätkä ne vaadi etukäteisvalmistelua. Haastattelut nauhoitetaan. Haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa lopullisesta tutkimusraportista. Ennen haastattelua jokainen haastateltava allekirjoittaa suostumuslomakkeen. Haastattelut säilytetään tietokoneella salasanalla suojattuina. Aineiston näkee minun lisäksi tarvittaessa vain tutkielmani ohjaajat Sirpa Syvänen ja Pasi Pyöriä.

Ystävällisin terveisin,

Outi Hynninen

p. 040 703 4910

xxxx

LIITE 3 Haastattelusopimus

HAASTATTELUSOPIMUS [*Tunnejohtamisen vaikutus työhyvinvointiin*]

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa kyseisestä tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä.

Olen saanut tiedon, että aineistoa (*esim.* nauhoitettua haastatteluani) käsitellään seuraavasti:

1. Aineiston salassapito turvataan niin, että aineistoa käsittelevä tutkija allekirjoittaa tämän suostumuksen ja hänen on siten suojattava aineisto ulkopuolisilta, eikä tutkijalla ole oikeutta kertoa haastateltavan henkilökohtaisia tietoja.
2. Tutkimusraportissa henkilökohtaiset tiedot muokataan muotoon, jossa nimeni, asuinpaikkakuntani, työpaikkani tai muut tunnistamista mahdollistavat tiedot eivät käy ilmi.
3. Tutkijan lisäksi aineistoa tarkastelevat tarvittaessa vain tutkimuksen ohjaajat, yliopistotutkija Sirpa Syvänen ja yliopistonlehtori Pasi Pyöriä sekä muut tutkielmaseminaariin osallistuvat opiskelijat. Tällöinkin pyritään siihen, että osallistujien identiteetti on suojattu.
4. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa voidaan käyttää yllämainitun tutkimuksen lisäksi myös muiden tutkijoiden tutkimusmateriaalina, mikäli annan siihen luvan.
 - a. Tämän kohdan rastittamalla osallistuja antaa erikseen luvan arkistoida tutkimusmateriaalin tutkimuksen loputtua Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon, jossa se anonymisoituna (ts. osallistujaa ei voi tunnistaa) on mahdollisesti käytettävissä myös muiden tutkijoiden tutkimusmateriaalina.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta ja pyytää, että mahdollisesti jo nauhoitettu aineisto tuhotaan.

(paikka ja aika)

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Allekirjoitus

Nimen selvennys

(paikka ja aika)

Suostumuksen vastaanottaja:

Tutkijan allekirjoitus

Nimen selvennys