

Päivi Hökkä, Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi,  
Katja Vähäsantanen & Aku Nordling (toim.)

# **Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä**

Kannen kuvat: Soile Kollanen  
Taitto ja kansisuunnittelu: Ville Korkiakangas  
Tunnetoimijukuviot: Martti Minkkinen

ISBN 978-951-39-8283-6 (nid.)

ISBN 978-951-39-8284-3 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-8284-3

Julkaisun pysyvä linkki: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä 2020

# Sisällys

Esipuhe .....	5
OSA 1 Hankkeen lähtökohtia ja toteutus	
1 Tunto-hankkeen taustat ja lähtökohdat.....	9
<i>Päivi Hökkä, Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen &amp; Jarkko Rantanen</i>	
2 Tunneintervention toteutus ja tutkimuksen eteneminen .....	18
<i>Aku Nordling, Päivi Hökkä, Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi &amp; Katja Vähäsantanen</i>	
3 Vuorovaikutus tunneinterventiossa.....	29
<i>Maija Berner &amp; Iina Sorsa</i>	
4 Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa .....	46
<i>Sanni Vikman</i>	
OSA II Tunnetoimijuus ja johtopäätökset	
5 Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä .....	67
<i>Päivi Hökkä, Eija Räikkönen, Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi &amp; Katja Vähäsantanen</i>	
6 Tunneinterventio tunnetoimijuuden vahvistajana.....	93
<i>Susanna Paloniemi, Heini Ikävalko, Aku Nordling, Katja Vähäsantanen &amp; Päivi Hökkä</i>	
7 Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto.....	106
<i>Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi, Aku Nordling, Katja Vähäsantanen &amp; Päivi Hökkä</i>	
8 Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen .....	115
<i>Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi, Aku Nordling, Katja Vähäsantanen &amp; Päivi Hökkä</i>	
9 Tunnetoimijuuden merkitys organisaatioissa.....	128
<i>Susanna Paloniemi, Päivi Hökkä, Heini Ikävalko &amp; Katja Vähäsantanen</i>	



# Esipuhe

Tunteiden keskeinen merkitys työssä tiedetään jo hyvin. Kuitenkin siitä, minkälaisien mekanismien ja prosessien kautta tunteet organisaatioissa vaikuttavat ja miten näitä voidaan edistää, tiedetään vielä vähän. Tässä teoksessa raportoitavan Työsuojelurahaston rahoittaman tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli tarkastella tunnetoimijuutta organisaation muutoksessa sekä sitä, miten tunnetoimijuutta voidaan tunneintervention avulla työpaikoilla tukea. Olemme erittäin kiitollisia Työsuojelurahastolle, että se on tukenut tätä tutkimusta ja auttanut näin lisäämään ymmärrystä siitä, kuinka organisaatioissa voidaan tukea tunnetoimijuutta eli aktiivista tunteiden tunnistamista, huomioimista ja hyödyntämistä työssä ja organisaatioiden muutoksessa.

Erityinen kiitoksemme kohdistuu kahdelle hankkeessa mukana olleelle yhteistyöorganisaatiolle: Tampereen Tilapalveluille ja VITA-Terveyspalvelut Oy:lle (nykyään Vita Laboratoriot Oy). Yhteistyönne ja apunne on ollut erittäin arvokasta ja antoisaa läpi koko hankkeen. Tutkijoina meillä on ollut suuri ilo työskennellä Tuntohankkeessa Emergy Oy:n tunnevalmentajien ja asiantuntijoiden kanssa. Lämmin kiitos Ira Leppänen, Heikki Kankaanpää ja Jarkko Rantanen innostavasta ja uusia oivalluksia tuottaneesta yhteistyöstä. Kiitämme lämpimästi myös professori emerita Anneli Eteläpeltoa yhteistyöstä ja asiantuntemuksesta hankkeen tutkimussuunnitelman laatimisessa sekä tulosten reflektoinnista hankkeen edetessä. Tuntohankkeessa meillä oli onni löytää tiimiin mukaan osaavat ja tehokkaat tutkimusavustajat aikuiskasvatustieteen opiskelijoista – iso kiitos KM Mirva Vainionpää ja KM Aku Nordling. Tiina Lehtoselle lämmin kiitos hankkeen budjetin ja taloushallinnon asiantuntevasta ja avuliaasta hoitamisesta.

Kirjan taitosta kiitämme Ville Korkiakangasta ja tunnetoimijuuskuvion graafisesta suunnittelusta Martti Minkkistä. Kirjan kansikuvan suunnittelusta iso käsi KM, ID Valmentaja Soile Kollaselle.

Toivomme, että hankkeen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää sekä organisaatioiden tutkimuksessa että niiden kehittämisessä.

Jyväskylässä, elokuussa 2020  
Toimittajat



# **OSA 1**

## **Hankkeen lähtökohtia ja toteutus**





# 1 Tunto-hankkeen taustat ja lähtökohdat

*Päivi Hökkä, Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen  
& Jarkko Rantanen*

Vuosi 2020 tullaan muistamaan korona-vuotena. Pieni virus sai suljettua lähes koko maailman ja sen myötä monet organisaatiot ja työpaikat. Tätä kirjoitettaessa kukaan ei osaa ennustaa mitä seuraavat kuukaudet saattavat vuodet tuovat tullessaan sekä millaiseksi koko maailma ja tulevaisuuden työelämä tulee muovautumaan. Monet tutkijat ja erityisesti yhteiskuntatieteilijät ovat jo pitkään kirjoittaneet modernien tietointensiivisten ja verkostoituneiden yhteiskuntien riskeistä ja niiden vastamyrkyistä (esim. Beck, 1992; Giddens, 1984), joita saamme nyt kollektiivisesti todistaa ja elää.

Koko maailmaa ravisuttavassa muutoksessa niin yhteiskunnat, organisaatiot kuin yksilötkin ovat haastettuja pohtimaan oman toimintansa perusteita, käytäntöjä ja tulevaisuutta. Tämä aika on nostanut myös tunteet entistä vahvemmin esiin niin yhteiskunnallisina kuin työelämään ja työhön liittyvinä voimina. Odottamattomat ja ennakoimattomat muutokset ovat herättäneet paljon huolta, ahdistusta ja pelkoa. Monille työn ja muun elämän yhdistäminen on ollut haastavaa, ja useita on kalvanut pelko toimeentulosta tai ylipäättään työn jatkumisesta tulevaisuudessa. Yllättävien uhkien ja haasteiden keskellä on koettu kuitenkin myös yhteenkuuluvuutta ja onnistumisen iloa uusia, luovia ratkaisuja löydettyäessä. Ennakoimattomissa tilanteissa on ollut keskeistä, mitä ihmiset tuntevat ja miten he reagoivat ja toimivat haasteiden edessä.

Tässä kirjassa tarkastelemme ihmisiä muuttuvissa organisaatioissa. Tarkastelun kohteena on sekä henkilöstön että johdon tunteet työssä. Teos on samalla Työsuojelurahaston rahoittaman *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* Tunto-hankkeen loppuraportti. Tunteet vaikuttavat suorituskykyymme oleellisesti. Meillä kaikilla on kokemusta siitä, miten alakuloisena vauhti on hitaampaa ja innostuneena pursuamme energiaa, tai miten suuttuessamme toimimme joskus harkitsemattomasti. Tutkimustieto ei jätä asiaa millään tavalla epäselväksi. Viimeaikainen tutkimus kertoo, että tunteet vaikuttavat suoriutumiseemme ratkaisevasti, miten tahansa asiaa tarkasteleekin – lyhyellä tai pitkällä aikavälillä, rutiini-, asiantuntija- tai

johtamistehtävissä, kaikissa kulttuureissa, nuorilla tai vanhoilla, miehillä tai naisilla. Tunteet vaikuttavat tekemisemme suuntaan, laatuun ja määrään, ja tunteilla on keskeinen rooli päätöksissämme ja sosiaalisessa toiminnassamme (Rantanen, 2011).

Ihmisten kokemat positiiviset tunteet ja mielialat parantavat työssä suoriutumista monilla mittareilla mitattuna (esim. Barsade & Gibson, 2007). Tulokset näkyvät muun muassa tehokkaana päätöksentekona, hyvänä yhteistyökykyinä ja neuvottelutaitona. Positiiviset tunteet on yhdistetty myös esimiesten myönteisempiin arvioihin työntekijän kehityspotentialista sekä parempaan tulotason kehitykseen. Motivaation parantuminen näkyy sekä työntekijän että organisaation hyvinvointina ja tehokkuutena. Tunneälytutkimuksen asiantuntijat arvioivatkin, että organisaation ilmapiiri selittää noin 20–30 prosenttia liiketaloudellisesta tuloksesta (Goleman, McKee & Boyatzis, 2002).

Kaikesta tutkimustiedosta huolimatta tunteiden käsittelyn taidot eivät ole löytäneet tietään työpaikkojen arkeen. Yhä edelleen monilla työpaikoilla istutaan palaverissa, joissa tunnelma on käsin kosketeltavan turhautunut, ahdistunut tai pitkästynyt, eikä tuota tunnekokemusta huomioida mitenkään. Yhä edelleen monilla työpaikoilla ajatellaan, että voidaan vain keskittyä asioihin, tunteet voidaan työssä laittaa syrjään eikä niistä tarvitse välittää. Nykyään on jo biologisinkin perustein selvää, ettei elimistöstä löydy nappia, josta tunteet voisi laittaa pois päältä. Tunneperäistä reagointia tapahtuu koko ajan, ja joka ikinen tieto ja tilanne herättää meissä tunteita, jotka vaikuttavat kognitiivisiin toimintoihimme ja sosiaaliseen toimintaamme.

Näiden tausta-ajatusten pohjalta syntyi ajatus lähteä kehittämään työelämän tunnetaitoihin keskittyvää interventiota. Taustana toimi Jarkko Rantasen kirja *Tunteeilla* (2011), johon kerättiin runsaasti tunteisiin liittyviä tutkimuksia ja tuotiin esiin, miten tunteita koskevaa tietoa voi hyödyntää työelämän erilaisissa tilanteissa. Pari vuotta myöhemmin ilmestyi kirja *Vaikuta tunteisiin* (Rantanen, 2013), joka keskittyi helposti omaksuttaviin työelämän tunnetaitoihin. Kirjojen pohjalta syntyneen kysynnän myötä saatiin runsaasti kokemuksia tunnetaitojen soveltamisesta työelämässä. Näistä kokemuksista alkoi vähitellen kasaantua kokonaisuus, joka toimi pohjana tässä teoksessa kuvatulle tunneinterventiolle. Samalla alkoi herätä ajatus tunnetaitoihin keskittyvän intervention tutkimuksesta.

Koko Tunto-hankkeen toteutusta on sen alkumetreistä lähtien leimannut käytännön työelämän kehittämisen ja tutkimuksen välinen tiivis liitto. Hankkeen kannalta keskeistä oli Emergy Oy:n tunneinterventiokehittäjien ja Jyväskylän kasvatustieteiden laitoksen aikuiskasvatustieteen tutkijoiden yhteys. Jyväskylän tutkijaryhmä on jo pitkään tutkinut työssä oppimista ja organisaatioiden kehittämistä muun muassa ammatillisen identiteetin ja toimijuuden näkökulmista ja päätyneet omilla tutkimuksissaan havaintoon tunteiden keskeisestä merkityksestä työssä oppimisessa ja toimijuudessa. Lisäksi tutkijaryhmä oli havainnut, että ammatillisen toimijuuden laajasta työelämäkontekstissa tapahtuvasta tutkimuksesta huolimatta toimijuus nähdään pääosin kapealaisesti rationaalisen vaikuttamisen ja toimin-

tana, jossa tunteiden merkitystä ei ole tähän saakka huomioitu (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto, 2019). Syntyi tutkijoiden ja työelämänkehittäjien jaettu halu lähteä syventämään ymmärrystä tunteiden ja tunnetaitojen kytköksistä organisaatioiden käytäntöihin, toimintatapoihin sekä organisaatioiden muutoksiin.

Tähän kehittämis- ja tutkimushankkeeseen saimme yhteistyökumppaneiksi kaksi keskisuurta organisaatiota, joista toinen edusti terveydenhuoltoalaa ja toinen teknistä alaa. Kummassakin organisaatiossa oli hankkeen alkaessa toteutettu ja niissä oli meneillään monia rakenteellisia uudistuksia sekä organisaatioiden muutosstrategiaa tukevia kehittämistoimenpiteitä:

*Yritys 1 – Terveyspalvelut:* Toinen Tunto-hankkeen yhteistyöorganisaatioista oli terveydenhuoltoalan yritys, jonka asiakkaina on muun muassa julkishallinnon isoja organisaatioita. Kilpailun kiristyessä terveyspalveluiden toimialalla kaikilla yrityksillä on haasteena oman toimintansa kehittäminen vastaamaan kiristyvää kilpailua. Tässä terveyspalveluita tuottavassa yrityksessä työntekijöiden jaksamista ja viihtymistä pidettiin ratkaisevan tärkeänä, minkä vuoksi se lähti mukaan Tunto-hankkeeseen. Yrityksessä ajatellaan, että hyvinvoiva henkilökunta tuottaa hyvän asiakaskokemuksen. Asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen lisäksi tärkeä seurattava asia yrityksessä on henkilöstön työskentelyilmapiiri, jonka koetaan edistävän työntekijöiden viihtymistä ja jaksamista ja varmistavan erinomaisen asiakaskokemuksen. Toimialan muutostrendi näkyi myös tässä yrityksessä hankkeen aikana siten, että osa yrityksen liiketoiminnasta myytiin toiselle terveysalalla toimivalle yritykselle. Tieto tästä yrityskaupasta tuli yrityksen henkilöstölle juuri ennen viimeistä työpajapäivää ja ennen toista kyselyä.

*Yritys 2 – Rakennushanke- ja kiinteistöjen ylläpitopalvelut:* Hankkeen toinen yhteistyöorganisaatio oli teknisen alan yritys, joka tuottaa rakennuttamis- ja kiinteistöhuoltopalveluja. Hankkeen toteuttamisen aikana organisaatio oli juuri läpikäynyt ison rakenteellisen uudistuksen, jossa organisaatio oli muuttunut kunnallisesta palveluorganisaatiosta osakeyhtiöksi. Organisaatiossa elettiin vielä ”kahden kulttuurin välissä”, jossa osa aikaisemmista käytänteistä ja toimintatavoista eli vielä vahvasti uusien toimintatapojen rinnalla. Organisaation johto oli hyvin sitoutunut organisaatiomuutoksen läpivientiin siten, että se toteutetaan henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista tukien ja tavoitteellisesti kohti tehokkaampaa palvelutuotantoa rakentaen. Osallistuminen Tunto-hankkeeseen oli yksi strategisista toimenpiteistä, joilla organisaatiomuutosta tuettiin.

Yhteistyöorganisaatiot valittiin hankkeeseen siten, että niiden toimialat ja keskeiset kehittämishaasteet poikkesivat toisistaan ja tarjosivat näin erilaiset ympäristöt intervention tutkimukseen. Organisaatioiden työntekijöiden kohtaamat haasteet, kuten rakenteellinen kehittäminen ja uusien työroolien ja tehtävien omaksuminen, ovat kuitenkin yleisiä laajemminkin työelämässä. Tämä edistää tutkimustulosten hyödyntämistä eri aloilla tulevaisuudessa.

## Tunnetoimijuus tarkastelussa

Tunto-hankkeen keskiössä on työelämä tutkimuksen kentällä uusi käsite *tunnetoimijuus*; ilmiö, joka koostuu tunteista ja toimijuudesta. Seuraavaksi avaamme tiiviisti mitä ymmärrämme tällä käsitteellä ja mihin tämä ymmärryksemme pohjautuu. Tunnetoimijuuden käsitteen perusteellisempi teoreettinen tarkastelu kuvataan kirjan viidennessä luvussa.

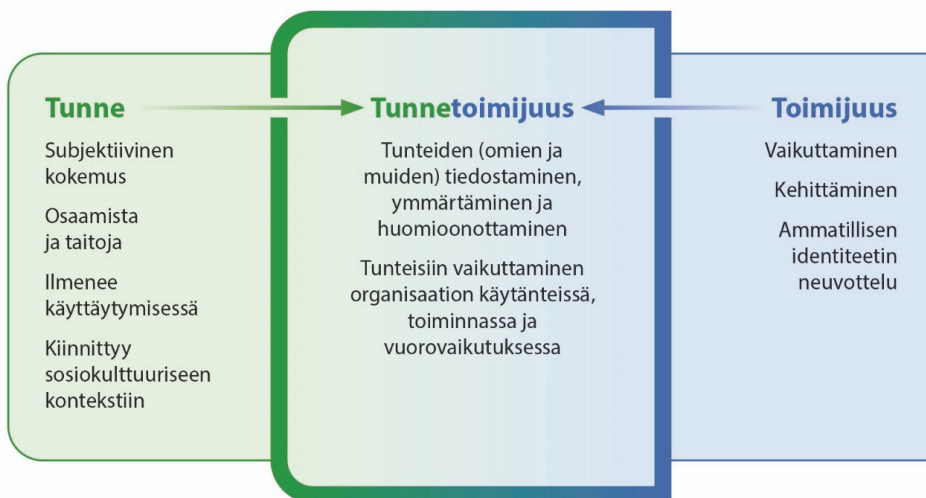
*Tunteet:* Työelämä- ja organisaatiopsykologiatutkimus on jo pitkään ollut kiinnostunut tunteista ja niiden merkityksestä työssä. Lukuisten tutkimusten perusteella tiedetään, että tunteet ovat keskeinen voima kaikessa työelämään liittyvässä toiminnassa oli kyseessä sitten yksittäisen työtehtävän suorittaminen tai koko organisaatiota koskeva strateginen päätöksen teko. Tunteilla ja niiden huomioimisella on todettu olevan positiivinen yhteys niin yksittäisten työntekijöiden hyvinvointiin kuin organisaatioiden tehokkuuteen (Ashkanasy, 2015; Ashkanasy & Daus, 2002; Fredrickson, 2000). Erityisesti muutostilanteissa tunteiden roolin on havaittu olevan keskeinen kun muutoksen oikeutusta synnytetään, säilytetään ja ylläpidetään (Huy ym., 2014; Maitlis ym., 2013; Vuori & Huy, 2016). Vaikka tutkimus osoittaaakin kiistatta tunteiden merkityksen työssä, elää monissa työpaikoissa kuitenkin sitkeänä ajatus tunteista irrationaalisina ja työelämään kuulumattomina tekijöinä, jotka ennemminkin estävät järkevää toimintaa kuin edistävät sitä.

Tunteita tutkittaessa nousee haasteeksi niiden määrittely. Tunteet ovat jokaiselle tuttu juttu ja jokainen tietää miltä tuntuu tuntea jotakin. Tunteita tutkittaessa tämä näennäisesti yksinkertainen asia kuitenkin monimutkaistuu, eikä siitä mitä tunteet lopulta ovat, vallitse yksimielisyyttä. Tunteita voidaan lähestyä yksilönäkökulmaa painottaen, jolloin tunteet nähdään subjektiivisina ”pään sisäisinä” kokemuksina (Ekman, 2016). Toinen lähestymistapa korostaa tunteiden sosiaalista puolta ja määrittelee tunteet sosiaalisesti ja kollektiivisesti tuotettuina kategorioina, jotka muovaavat ja jäsentävät ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tämän vuorovaikutuksen seurauksia (esim. Hareli, Rafaeli & Parkinson, 2008). Tässä hankkeessa kiinnitymme eri tunneteorioita yhdistävään, integratiiviseen lähestymistapaan (Butler & Gross, 2009), joka näkee tärkeänä tarkastella tunteita sekä yksilön subjektiivisina kokemuksina että sosiaalisesti rakentuvina kategorioina. Tällöin ymmärretään sosiokulttuurisen kontekstin (esimerkiksi organisaatio käytänteineen, arvoineen ja normeineen) resursoivan ja jäsentävän yksilöiden tunnekokemuksia ja ilmaisuja, mutta yksilölliset tunnekokemukset ovat aina vaihtelevia ja tilanteisia. Tällöin korostuu tunteiden ymmärtäminen ja tutkimus arkipäivän todellisissa konteksteissa ja tilanteissa.

*Toimijuus:* Toimijuuden määrittely perustuu tässä hankkeessa viimeaikaiseen työelämä tutkimukseen toimijuudesta sekä tutkijaryhmän omaan pitkäjänteiseen ammatillisen toimijuuden tutkimukseen (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2013; Goller & Paloniemi, 2017). Tutkimuksissa ammatillisen toimijuuden on havaittu olevan positiivinen voima niin organisaatioiden kestävässä uudistamisessa

kuin yksilöiden luovassa ja innovatiivisessa työssä oppimisessa (Hökkä, Vähäsantanen & Mahlakaarto, 2017; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto, 2019; Vähäsantanen, Räikkönen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto, 2017). Subjektikeskeiseen sosiokulttuuriseen lähestymistapaan perustuen (Eteläpelto ym., 2013; Vähäsantanen, Räikkönen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto, 2019) ammatillinen toimijuus ymmärretään toiminnalliseksi prosessiksi, joka ilmenee silloin, kun työntekijät yksin ja/tai yhdessä vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa työssään. Ammatillinen toimijuus tarkoittaa erityisesti vaikuttamista työssä, työkäytäntöjen kehittämistä ja ammatillisen identiteetin neuvottelua (Vähäsantanen ym., 2019).

*Tunnetoimijuus:* Tunto-hankkeessa määrittämämme tunnetoimijuuden käsite nojaa vahvasti aikaisempaan työelämäkontekstissa tehtyyn tunnetutkimukseen sekä toimijuustutkimukseen. Ymmärryksemme tunteista pohjaa eri tunneteorioita yhdistävään lähestymistapaan korostaen tunteiden yksilöllistä ja sosiaalista ulottuvuutta. Toimijuuden näemme subjektikeskeisen sosiokulttuurisen teorian perusteella painottuvan työhön vaikuttamiseen, työn kehittämiseen sekä ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Tunto-hankkeessa olemme määritelleet tunnetoimijuuden seuraavasti: Tunnetoimijuus on tunteiden (omien ja muiden) tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Kuvio 1). Tällöin tunnetoimijuus nähdään sekä yksilön kompetenssina, jota voidaan vahvistaa, että toimintana ja tunteisiin vaikuttamisena työssä.



**Kuvio 1.** Tunnetoimijuuden määritelmä

## Hankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimushankkeelle asetettiin sekä käytännön työelämää edistäviä että teoriaa ja käsitteellistä kehittämistä palvelevia tavoitteita. Ensinnäkin hankkeen tavoitteena oli tarkastella tunteiden ja toimijuuden yhteyttä sekä selvittää tunnetoimijuuden rakenne ja kehittää sen tutkimiseen toimiva mittari. Toiseksi tavoitteena oli kehittää ja tutkia uudenlaista tunteiden tiedostamiseen, ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen kohdistuvaa tunneinterventiota sekä sen mahdollisia vaikutuksia työntekijöiden ja esimiesten tunnetaitojen ja tunnetoimijuuden vahvistumiseen. Kolmanneksi intervention tavoitteena oli kehittää organisaatioiden tunneilmastoa luomalla työn arkeen tiloja tunnetoimijuuden vahvistamiseen. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa tunteiden merkityksestä työssä sekä välineitä tunteiden ymmärtämiseen, käsittelyyn ja hyödyntämiseen työpaikan käytännössä erityisesti muutostilanteissa. Nämä tavoitteet jäsentyivät kahdeksi tutkimuskysymykseksi:

1. Millaista tunnetoimijuutta intervention myötä syntyy?
2. Millaisia tunnetoimijuutta tukevia käytäntöjä interventio edistää?

Keskeinen osa Tunto-hankkeen toteutusta oli kummassakin yhteistyöorganisaatiossa toteutettu tunneinterventio, jonka tavoitteena oli vahvistaa osallistujien tunnetaitoja ja tunnetoimijuutta. Tunneinterventio koostui kuudesta tunnetyöpajasta, joissa käsiteltiin tunteiden merkitystä ja voimaa työssä, opiskeltiin ja harjoiteltiin tunnetyökaluja sekä kehitettiin yhdessä organisaation tunneilmapiiriä. Tunnetyöpajat toteutettiin pienryhmäohjauksena siten, että Yritys 1:ssä mahdollisuus osallistua tunnetyöpajoihin tarjottiin koko henkilökunnalle. Yritys 2:ssa pääpaino oli esimiesten osallistumisessa kuitenkin niin, että tässäkin yrityksessä työpajoihin osallistui myös henkilökuntaa.

Tunneintervention keskeisenä ajatuksena on hyödyntää maailmalla tehtyjä tunnetutkimuksia työelämässä pukien ne muotoon, joka on työelämässä helposti vastaanotettavissa ja käytettävissä. Työelämän organisaatioissa ollaan kyllä valmiita ottamaan vastaan tunteita koskevaa tietoa, kunhan käyttöliittymä on kunnossa. Käyttöliittymällä tarkoitetaan tässä tapaa, jolla tieto tarjotaan. Kaikin puolin toimivaa IT-ohjelmistoa ei oteta vastaan, jos sen käyttöliittymä on hankala tai luotaantyöntävä. Sama pätee tunteisiin. Tarjolla on nykyään enemmän kuin tarpeeksi kovaa faktaa siitä, miten tunteilla on ratkaiseva vaikutus suorituskykyymme, mutta jos tuo tieto tarjotaan työelämäänsä sopimattomalla tavalla, sitä ei oteta vastaan. Tutkitun tiedon valossa tunteita voikin lähestyä järki ja faktat edellä, osuvien ja tunteita herättävien tarinoiden ja esimerkkien avulla, konkreettisten keinojen kanssa, kunnioittaen ihmisten tarpeita ja valmiuksia tiedon vastaanottamiseen. Tunneintervention tavoitteena on tarjota tunteiden hyödyntämiseen asiallinen, tutkimukseen ja käytännössä koeteltuihin menetelmiin perustuva tapa ymmärtää ja hyödyntää tunteiden voima.

## Aineistonkeruu ja menetelmät

Hankkeessa mukana olleet organisaatiot ja niiden johto ja henkilöstö ovat olleet erittäin sitoutuneita hankkeeseen, tunneinterventioiden toteutuksiin sekä hankkeen aineistonkeruuseen. Hankkeessa kerättiin monipuolinen ja laaja tutkimusaineisto, joka sisälsi pitkittäistutkimuksena toteutetun kyselyn, havainnointiaineiston, henkilöstön ja johdon haastatteluja sekä tunnetyöpajavideointeja. Tutkimusta varten laadittiin uudenlainen tunnetoimijuuskysely, joka toteutettiin organisaatioissa tunneinterventioiden alussa, lopussa ja kuuden kuukauden kuluttua tunneintervention loppumisesta. Kyselyyn liitettiin myös soveltuvia osioita työelämä tutkimuksessa laajasti käytetyistä mittareista (esim. työn imu, tunnetason sitoutuminen organisaation muutokseen, organisaation muutoksen toteuttaminen). Näitä eri osioita on hyödynnetty erillisissä osatutkimuksissa, joita tässä raportissa kuvataan. Aineiston analysointi on vielä käynnissä, eikä kaikkea aineistoa ole vielä ehditty analysoida tähän loppuraporttiin. Erityisesti laajan laadullisen observointi- ja haastatteluaineiston yksityiskohtainen analysointi ja monimenetelmällinen tarkastelu kyselyaineiston analysoinnin kanssa jatkuu.

## Kirjan rakenne

Tämä loppuraportti jäsentyy kahteen pääosaan. Ensimmäisessä osassa (luvut 1-4) kuvataan hankkeen lähtökohtia ja toteutusta. Johdantoluvun jälkeen luvussa kaksi KM Aku Nordling kollegoineen avaa hankkeen etenemisen sekä interventioiden toteutuksen ja aineistonkeruun vaiheet. Luvussa kuvataan myös tunneintervention sisällöt pääpiirteittäin. Kolmannessa luvussa tarkastellaan tunneinterventioiden toteutusta ohjauksen ja tunnekoulutuksen näkökulmasta. KM Maija Berner ja KM Iina Sorsa tarkastelevat diskurssianalyysin keinoin tunnetyöpajojen toteutuksesta vastanneiden kouluttajien keskinäistä viestintää sekä ohjattavan ryhmän kanssa käytävää vuorovaikutusta. Luvussa 4 KM Sanni Vikman tarkastelee työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Tämä luku myös johdattelee ja pohjustaa tunnetoimijuuden käsitteen tutkimusta organisaatioissa. Luvut 3 ja 4 perustuvat kirjoittajien aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielmiin, joissa ohjaajina toimivat Tunto-hankkeen tutkijat.

Teoksen toinen osa (luvut 5-9) keskittyy hankkeen varsinaisiin tuloksiin ja loppupäätelmiin. Luvussa 5 KT Päivi Hökkä kollegoineen avaa ja tarkastelee tunnetoimijuuden käsitettä. Luku kuvaa käsitteen teoreettiset lähtökohdat ja perustelee tarpeen uuden käsitteen määrittelylle ja käytölle työelämä tutkimuksessa ja työelämän kehittämisessä. Luvussa kuvataan myös tunnetoimijuusmittarin kehittely- ja validointiprosessi sekä esitetään käytännön työelämää palvelevan ja helppokäyttöisen tunnetoimijuusmittarin rakenne. Luvussa 6 KT Susanna Paloniemi kollegoineen

tarkastelee hankkeessa toteutetun tunneintervention vaikuttavuutta organisaatioiden henkilöstön arvioimana. Luvussa kuvataan tunneinterventioihin osallistuneiden ja osallistumattomien tunnetoimijuutta ja sen muutosta hankkeen edetessä. Luvussa 7 TkT Heini Ikävalko kollegoineen tarkastelee tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston välistä yhteyttä. Luvussa 8 Ikävalko kollegoineen jatkaa hankkeen tulosten tarkastelua kuvaamalla tunnetoimijuuden yhteyttä työn imuun sekä organisaation muutokseen. Kirjan päättävä luku 9 vetää yhteen ja tiivistää Tunto -hankkeen keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Luku keskittyy erityisesti tunnetoimijuuden vahvistamiseen ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin. Lisäksi siinä kuvataan erilaisia haastatteluaineistosta paikannettuja tunnetyyppejä, jotka ilmentävät tunneinterventioon osallistuneiden erilaista tunnetoimijuutta. Luvussa tiivistetään hankkeen loppupäätelmät ja tarkastellaan erityisesti tunnetoimijuuden johtamiseen liittyviä käytännön kysymyksiä ja suunnataan katsetta seuraaviin tutkimuksellisiin ja työelämänkehittämiseen liittyviin haasteisiin. Tässä koko hankkeen johtopäätökset yhteen vetävässä luvussa hyödynnetään kaikkien hankkeessa mukana olleiden tutkijoiden ja käytännön työelämänkehittäjien kokemustietoa.

## Lähteet

- Ashkanasy, N. M. 2015. Emotions and work. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* 2(7), 507–512.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. 2002. Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive* 16(1), 76–86.
- Beck, U. 1992. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. 2007. Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives* 21, 36–59.
- Butler, E. A. & Gross, J. J. 2009. Emotion and Emotion Regulation: Integrating Individual and Social Levels of Analysis. *Emotion Review* 1(1), 86–87.
- Ekman, P. 2016. What scientists who study emotion agree about. *Perspectives on Psychological Science* 11(1), 31–34.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Fredrickson, B. L. 2000. Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal* 4(2), 131–142.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Goller, M. & Paloniemi, S. (toim.) 2017. *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer.



- Hareli, S. Rafaeli, A. & Parkinson, B. 2008. Emotions as social entities: Interpersonal functions and effects of emotion in organizations. Teoksessa N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (toim.) *Research companion to emotion in organizations*. Northampton, MA: Edward Elgar, 349–359.
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. 2014. From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal* 57(6), 1650–1680.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Mahlakaarto, S. 2017. Teacher educators' collective professional agency and identity: Transforming marginality to strength. *Teaching and Teacher Education* 63, 36–46.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2019. Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning* 31(2), 143–165.
- Goleman, D., McKee, A. & Boyatzis, R. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. 2013. Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review* 3(3), 222–247.
- Rantanen, J. 2011. *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Talentum
- Rantanen, J. 2013. *Vaikuta tunteisiin. Lisää voimaa tekemiseen*. Talentum.
- Vuori, T. O. & Huy, Q. N. 2016. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly* 61(1), 9–51.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. An agency-promoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), *Agency at Work: An Agentic Perspective on Professional Learning and Development*. Cham: Springer, 351–372.
- Vähäsantanen, K., Räikkönen, E., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2019. A novel instrument to measure the multidimensional structure of professional agency. *Vocations and Learning* 12(2), 267–295.

## **2 Tunneintervention toteutus ja tutkimuksen eteneminen**

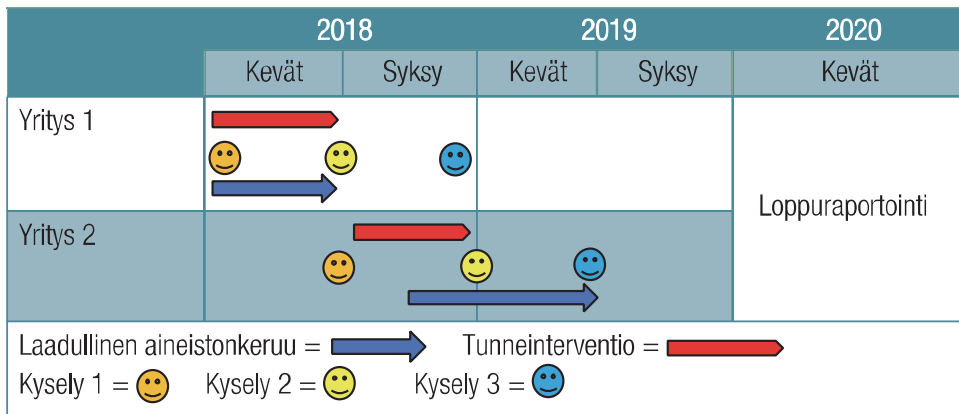
*Aku Nordling, Päivi Hökkä, Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi & Katja Vähäsantanen*

### **Abstrakti**

Tässä luvussa esittelemme Tunto-hankkeen toteutuksen kokonaisuudessaan. Hankkeeseen osallistui kaksi organisaatiota, joista toinen toimii terveydenhuoltoalalla ja toinen teknisellä alalla. Molemmissa organisaatioissa toteutettiin hankkeen aikana noin puolen vuoden mittainen tunneinterventio, jonka tavoitteena oli kehittää henkilöstön tunnetaitoja, vahvistaa tunnetoimijuutta sekä kehittää organisaation tunneilmastoa. Intervention toteutuksen ohella keräsimme ja analysoimme sekä laadullista että määrällistä aineistoa haastatteluilla, havainnoimalla ja kyselylomakkeilla.

### **Hankkeen eteneminen ja aikataulu**

Hanke toteutettiin vuosien 2018–2020 välisenä aikana. Kuviossa 1 on tiivistetysti esitetty tunneintervention ja aineistonkeruun eteneminen hankkeen aikataulun mukaisesti.



**Kuvio 1.** Hankkeen ja aineistonkeruun eteneminen

## Tunneinterventio

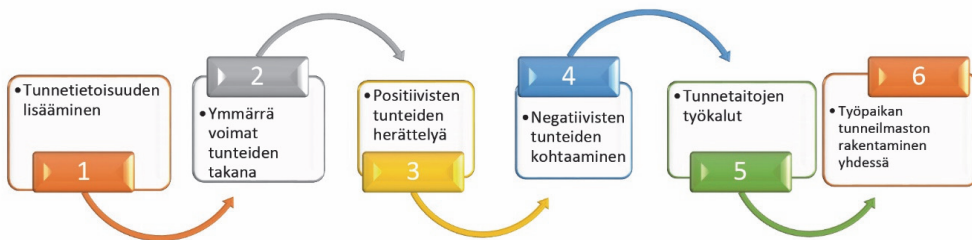
Intervention tavoitteena oli lisätä organisaatioiden tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia työssä. Tämä tavoite pyrittiin saavuttamaan vahvistamalla organisaatioiden tunneilmastoa sekä henkilöstön tunnetaitoja ja tunnetoimijuutta, minkä seurauksena heillä olisi paremmat valmiudet tunnistaa, kohdata ja hyödyntää monipuolisesti tunteita muuttuvassa työympäristössä.

Intervention toteutuksesta vastasi työelämän tunnetaitoihin ja tunnejohtamisen valmentamiseen ja konsultointiin erikoistunut Emergy Oy. Puolen vuoden pituinen interventio toteutettiin molemmissa organisaatioissa. Yrityksessä 1 tunneinterventio järjestettiin keväällä 2018, ja Yrityksessä 2 se toteutettiin syksyllä 2018. Interventio sisälsi kuusi sisällöltään erilaista tunnetyöpajaa. Jokainen työpaja pidettiin kolmelle eri ryhmälle molempien organisaatioiden sisällä, jotta ryhmäkoot eivät olisi liian suuria. Taulukossa 1 on eritelty työpajojen osallistujamäärät organisaatioiden ja ryhmien mukaan. Työpajat olivat kestoltaan kahdesta kolmeen tuntiin, ja työpajoissa oli aina kaksi tai kolme Emergyn valmentajaa mukana ohjaamassa tilannetta. Jokainen työpaja videoitiin tulevaa laadullista analyysia varten.

**Taulukko 1.** Työpajojen osallistujamäärät ryhmittäin

	Osallistujat (Yritys 1)	Osallistujat (Yritys 2)
1. työpaja – Tunnetietoisuuden lisääminen	Ryhmä 1 = 30 Ryhmä 2 = 26 Ryhmä 3 = 35 <b>Yhteensä = 91</b>	Ryhmä 1 = 14 Ryhmä 2 = 20 Ryhmä 3 = 13 <b>Yhteensä = 47</b>
2. työpaja – Ymmärrä voimat tunteiden takana	Ryhmä 1 = 22 Ryhmä 2 = 24 Ryhmä 3 = 32 <b>Yhteensä = 78</b>	Ryhmä 1 = 16 Ryhmä 2 = 16 Ryhmä 3 = 11 <b>Yhteensä = 43</b>
3. työpaja – Positiivisten tunteiden herättely	Ryhmä 1 = 25 Ryhmä 2 = 26 Ryhmä 3 = 30 <b>Yhteensä = 81</b>	Ryhmä 1 = 15 Ryhmä 2 = 9 Ryhmä 3 = 12 <b>Yhteensä = 36</b>
4. työpaja – Negatiivisten tunteiden kohtaaminen	Ryhmä 1 = 23 Ryhmä 2 = 24 Ryhmä 3 = 24 <b>Yhteensä = 71</b>	Ryhmä 1 = 10 Ryhmä 2 = 15 Ryhmä 3 = 12 <b>Yhteensä = 37</b>
5. työpaja – Tunnetaitojen työkalut	Ryhmä 1 = 19 Ryhmä 2 = 34 Ryhmä 3 = 21 <b>Yhteensä = 74</b>	Ryhmä 1 = 11 Ryhmä 2 = 14 Ryhmä 3 = 10 <b>Yhteensä = 35</b>
6. työpaja – Työpalkan tunneilmaston rakentaminen yhdessä	Ryhmä 1 = 13 Ryhmä 2 = 19 Ryhmä 3 = 24 <b>Yhteensä = 56</b>	Ryhmä 1 = 8 Ryhmä 2 = 12 Ryhmä 3 = 12 <b>Yhteensä = 32</b>

Intervention työpajat sisältöineen on esitetty tiivistetysti Kuviossa 2. Työpajojen toteutukset olivat rakenteeltaan samanlaisia. Työskentely perustui valmentajien keskinäiseen sekä osallistujien kanssa käytävään tiiviiseen dialogiin ja vuorovaikutukseen. Jokaisen työpajan alussa kerrattiin edellisen työpajan sisältöjä ja jaettiin kokemuksia välitehtävistä, jonka jälkeen siirryttiin uuden aihealueen esittelyyn. Uuden aihepiirin esittelyn yhteydessä esiteltiin myös aihetta kuvaava periaate, joka kiteytti käsiteltävän aihepiirin. Työskentely työpajoissa oli pitkälti keskustelumuotoista sisältäen erilaisia harjoituksia, kuten pari- ja ryhmäkeskusteluja, joiden kautta osallistujat pääsivät aktiivisesti keskustelemaan aihepiiristä ja peilaamaan niissä käsiteltyjä asioita omaan työhönsä. Työpajojen loppupuolella esiteltiin myös aiheeseen liittyviä tunnetyökaluja, joiden tavoitteena oli kehittää henkilöstön taitoja käsitellä tunteita työpaikalla. Lisäksi jokaisen työpajan lopussa osallistujille annettiin välitehtäviä suoritettavaksi ennen seuraavaa työpajaa. Välitehtävien avulla osallistujat pääsivät kokeilemaan ja harjoittelemaan työpajoissa esitettyjä tunnetyökaluja omassa arjen työssään. Seuraavaksi kuvaamme ja tarkastelemme työpajoja yksityiskohtaisemmin. Taulukossa 2 on tiivistetysti esitetty jokaisessa työpajassa käsitellyt tunnetyökalut.



**Kuvio 2.** Tunneintervention vaiheet työpajoittain

Ennen tunneinterventioiden alkua molemmissa organisaatioissa toteutettiin infotilaisuus, jossa esiteltiin alkavaa hanketta ja henkilöstöä johdateltiin työelämän tunnetaitoihin. Infotilaisuudessa käytiin myös ohjattuja pienryhmäkeskusteluja, joissa tunnistettiin tyypillisimpiä omalla työpaikalla koettuja tunteita. Kokonaisuudessaan introtilaisuus toimi johdantona koko tunneinterventiolle.

*Tunnetietoisuuden lisääminen:* Ensimmäinen työpaja keskittyi tunnetietoisuuden lisäämiseen henkilöstön keskuudessa. Työpajan tarkoituksena oli kehittää osallistujien kykyä tunnistaa ja nimetä tunteita niin itsessään kuin muissa. Työpajassa keskusteltiin ja tunnistettiin työpaikalla nykyisiin esiintyviä tunteita ja tilanteita, joihin nämä tunteet liittyvät. Tapaamisessa keskusteltiin myös siitä, miten koetut tunteet vaikuttavat omaan ajatteluun, toimintaan ja kykyyn suoriutua työssä. Keskustelun ja harjoitusten lisäksi ensimmäisellä kerralla esiteltiin tunnetyökaluja, kuten *syötinviritys* ja *itsensäpaljastus*. *Syötinvirityksessä* viritellään ja herätetään toisten ihmisten uteliaisuus omaa asiaa kohtaan. *Itsensäpaljastus* keskittyy omien tunteiden avoimeen ilmaisemiseen. *Syötinvirityksen* ja *Itsensäpaljastuksen* harjoittelu päivittäisen työn lomassa annettiin myös välitehtäväksi seuraavaa työpajaa varten. Muut ensimmäisellä kerralla annetut välitehtävät liittyivät oman työpaikan tunneilmaston tarkkailuun sekä omien tunteiden tunnistamiseen.

*Tunteiden voima:* Toisen työpajan tehtävänä oli lisätä osallistujien ymmärrystä tunteisiin vaikuttavista tekijöistä. Työpajan tunnetyökalut liittyivät *100% läsnäolon* vahvistamiseen toisen seurassa, toisen tunteita herättävien *voimakysymyksien* esittämiseen sekä ihmisten kanssa käytävän keskustelun *tason nostoon*, jossa huomio pyritään saamaan keskustelussa sinne, mitä toinen ihminen oikeasti haluaa. Lisäksi esittelyssä oli inhimillisiä perustarpeita selittävä *KYARHEM*-malli (Lyhenne sanoista "Kiinnostus, Ymmärrys, Arvostus, Reiluus, Hallinta, Edistyminen, Merkitys"). Tässä työpajassa välitehtäväksi annettiin *100% läsnäolon*, *voimakysymysten* ja *tason noston* harjoittelua omassa työssään sekä haastavaksi koetun kollegan tai asiakkaan käytöksen pohtimista *KYARHEM*-mallin näkökulmasta.

*Positiiviset tunteet:* Kolmannen työpajan teemana olivat positiiviset tunteet. Työpajassa käsiteltiin työssä esiintyvien positiivisten tunteiden, kuten luottamuksen, innostuksen ja ylpeyden, vahvistamista. Positiivisia tunteita vahvistavina tunnetyökaluina esitettiin *hymyily*, *ilahtunut kohtaaminen*, *armoton arvostaminen* sekä

*syväkiitos. Armottoman arvostamisen avulla esiin nostetaan päivittäin pieniä positiivisia asioita, joita normaalisti pidetään itsestäänselvyytenä. Syväkiitoksen tehtävänä on osoittaa toiselle hänen työpanoksensa arvokkuus kiitoksen muodossa. Armottoman arvostamisen ja syväkiitoksen harjoittelu annettiin kolmannen työpajan välitehtäväksi. Lisäksi välitehtävänä oli tarkkailla työpaikan tunneilmastoa positiivisten tunteiden näkökulmasta.*

*Negatiiviset tunteet:* Neljäs työpaja käsitteli negatiivisia tunteita ja niiden kohtaamista. Työpajan tavoitteena oli antaa osallistujille työkaluja, jotka auttavat käsittelemään omia tai muiden negatiivisia tunteita hyväntahtoisesti. Esimerkiksi *miinanraivaamisen* avulla pyritään ennaltaehkäisevästi käsittelemään negatiivisia tunteita ennen kuin ne saavat vallan ihmisestä. *Yllättävä apu*-työkalu kannustaa tarjoamaan apua hankalaksi koetulle henkilölle tai pyytämään häneltä apua. Muita työpajassa esitettyjä työkaluja olivat *hiljaisuus, syväpahoittelu, negatiivisten tunteiden hyväksyntä* sekä *täystorjunta*. Välitehtävänä oli kokeilla työssään vähintään kahta näistä negatiivisia tunteita käsittelevistä työkaluista. Lisäksi tehtävänä oli kokeilla vähintään yhtä positiivisten tunteiden herättämisen keinoa, jota ei ollut aiemmin vielä kokeillut.

*Tunnetyökalut:* Viidennessä työpajassa teemana oli tunnetyökalujen omaksuminen ja haltuunotto. Työpajan tavoitteena oli vahvistaa entisestään osallistujien tunnetaitoja ja tarjota lisää tunnetyökaluja työskentelyn tueksi. Työpajassa keskusteltiin työpaikan käytännöistä ja toimintatavoista sekä erilaisista tilanteista, joissa tunteita nousee pintaan ja miten tunnetaitoja voitaisiin näissä tilanteissa hyödyntää. Tässä työpajassa käsiteltäviä työkaluja olivat muun muassa *ravistava herätys, toisen sanoista vastuuttaminen* ja *syväsurkuttelu*. Lisäksi työpajassa tarjottiin työkaluja omien tunteiden käsittelyyn ja ilon herättämiseen omassa arjessa. Välitehtävänä ennen viimeistä työpajaa osallistujien tuli testata omia tunnetaitojaan ja toteuttaa suunnitelmaa, jonka avulla he löytäisivät iloa päivittäiseen tekemiseensä.

*Työpaikan tunneilmaston rakentaminen:* Kuudes ja viimeinen työpaja keskittyi siihen, kuinka organisaation tunneilmastosta voidaan yhdessä rakentaa parempi ja kannustavampi. Tässä työpajassa keskusteltiin ja jaettiin esimerkkejä siitä, miten tunnetaitoja on hyödynnetty ja liitetty osaksi työpaikan arkea. Työpajassa harjoiteltiin myös positiivisten tunteiden vahvistamista ja negatiivisten tunteiden hyväntahtoisista huomioimista yhteisössä. Työpajassa esitetyt työkalut keskittyivät *turhautumisesta irtipääsyyyn, pelon hallitsemiseen, asioista unelmointiin yhdessä* sekä *oman aidon itsensä esiintuomiseen*.

**Taulukko 2.** Tunnetyöpajat ja niissä esitetyt tunnetyökalut

Tunnetyöpaja	Tunnetyökalut
1. työpaja – Tunnetietoisuuden lisääminen	<i>Syötin virittäminen</i> <i>Itsensäpajastaminen</i>
2. työpaja – Ymmärrä voimat tunteiden takana	<i>100 % läsnäolo</i> <i>Tason nosto</i> <i>Voimakysymykset</i> <i>(KYARHEM-malli)</i>
3. työpaja – Positiivisten tunteiden herättely	<i>Ilahtunut kohtaaminen</i> <i>Hymyn voima</i> <i>Armoton arvostaminen</i> <i>Syväkiitos</i>
4. työpaja – Negatiivisten tunteiden kohtaaminen	<i>Miinanraivaus</i> <i>Hijaisuus</i> <i>Yllättävä apu</i> <i>Syväpahoittelu</i> <i>Hyväksyminen</i> <i>Täystorjunta</i>
5. työpaja – Tunnetaitojen työkalut	<i>Hyvä syy</i> <i>Ravistava herätys</i> <i>Sanoista vastuuttaminen</i> <i>Syväsurkuttelu</i> <i>Omien tunteiden käsittelyvinkit</i>
6. työpaja – Työpaikan tunneilmaston rakentaminen yhdessä	<i>Yhdessä unelmointi</i> <i>Turhautumisen taklaaminen</i> <i>Pelkojen kesyttäminen</i> <i>Aitouden esiinmarssi</i>

## Kyselyt

Keräsimme kyselyjen avulla sekä laadullista että määrällistä aineistoa kummassakin organisaatiossa kolmena eri ajankohtana. Kyselyitä varten laadimme kyselylomakkeet eri mittausajankohdille. Sisällöltään ja rakenteeltaan lomakkeet olivat pääosin samanlaisia. Ne sisälsivät kahdeksan eri osa-alueita, joita kutakin mitattiin Likert-asteikollisista väittämistä muodostetuilla mittareilla. Kyselyiden osa-alueet olivat ammatillinen toimijuus (Vähäsantanen, Paloniemi, Räikkönen, Hökkä & Eteläpelto, 2017), työn imu (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019), psykologinen turvallisuus (Edmondson, 1999), tunteet työssä (Thompson, 2007), kaksikäisyys (ambidexterity) (Mom, van den Bosch & Volberda, 2009), muutokseen sitoutuminen (Herscovitch & Meyer, 2002), muutoksen toteuttaminen (van Riel, Berens & Dijkstra, 2009) sekä itse kehittämämme tunnetoimijuutta ja tunneilmastoa mittaava mittari (ks. luku viisi). Lisäksi 2. ja 3. kyselyssä tunneinterventioon osallistuneet arvioivat tunneinterventioita vaikuttavuutta sekä kertoivat avovastauksissa kokemuksiaan interventioista ja esimerkkejä interventioita mahdollisista vaikutuksista omaan arkeensa työpaikalla. Kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin myös taustatietoja, kuten sukupuolta, ikää, koulutusta, työkokemusta ja asemaa.

Ensimmäinen kysely toteutettiin ennakkokyselynä ennen tunneintervention alkamista, toinen heti intervention jälkeen ja kolmas noin puolen vuoden jälkeen intervention päättymisestä. Yrityksessä 1 kyselyt toteutettiin tammi-marraskuun 2018 aikana ja Yrityksessä 2 kevään 2018 – kevään 2019 välisenä aikana. Kyselyt toteutettiin Webropol-sovelluksen avulla. Jokainen kysely oli auki noin kuukauden, ja tänä aikana tutkittaville lähetettiin kaksi muistutusviestiä koskien kyselyyn vastaamista. Kyselyiden vastauksia koskevat määrät ovat nähtävissä taulukosta 3.

**Taulukko 3.** Kyselyiden aikataulu ja vastaajat

		Kysely 1	Kysely 2	Kysely 3	Vastauksia yhteensä
<b>Yritys 1</b>	Kyselyn ajan-kohta	tammikuu 2018	touko-kesäkuu 2018	marraskuu 2018	
	Vastaajien määrä	n=91	n=58	n=48	197
	Työpajoihin osallistuneet vastaajat	-	n=57	n=42	
<b>Yritys 2</b>	Kyselyn ajan-kohta	toukokuu 2018	joulukuu 2018-tammikuu 2019	touko-kesäkuu 2019	
	Vastaajien määrä	n=109	n=87	n=94	290
	Työpajoihin osallistuneet vastaajat	-	n=37	n=44	
<b>Vastauksia yhteensä</b>		200	145	142	487

Kuten taulukosta 3 nähdään, vastauksia kyselyihin saatiin yhteensä 487 kappaletta. Näistä kolmen kyselyn kaikista vastauksista muodostettiin kokonaisuineisto. Kokonaisuineiston perusteella kaiken kaikkiaan 240 yksittäistä vastaajaa vastasi kyselyihin. Yrityksessä 1 vastaajia oli yhteensä 102 ja Yrityksessä 2 vastaajia oli 138. Näistä vastaajista muodostettiin oma aineistonsa, joka piti sisällään ensimmäistä kertaa kyselyyn vastanneiden vastaukset. Näin yksittäisen aineiston kokoon saatiin sisällytettyä mahdollisimman monta vastaajaa. Vastaajien taustatiedot on koottu Taulukkoon 4.



**Taulukko 4.** Kokonaisaineiston vastaajien taustatiedot (N=219–236; validit frekvenssit ja prosentit)

Taustamuuttujat		Yritys 1 (n=102)		Yritys 2 (n=138)	
		n	%	n	%
Sukupuoli (n = 236)	Miehet	23	24	103	75
	Naiset	70	71	30	22
	Muu	5	5	5	3
Ikäryhmä (n = 228)	20-29 vuotta	10	11	11	8
	30-39	23	25	28	20
	40-49	26	29	29	21
	50-59	23	24	50	36
	60+	9	11	19	14
Koulutustaso (n = 233)	Matala <sup>a</sup>	12	13	45	33
	Keskitaso <sup>b</sup>	59	61	78	57
	Korkeataso <sup>c</sup>	25	26	14	10
Työkokemus (n = 219)	0-9 vuotta	57	69	72	53
	10-19	22	27	26	19
	20+	4	5	38	28
Asema (n =232)	Esimiehet	14	15	22	16
	Työntekijät	80	85	116	84
Huomio. <sup>a</sup> toisen koulutusasteen tutkinto; <sup>b</sup> ammatillisen opistotason tai ammattikorkeakoulun tutkinto, tai yliopistotason kandidaatin tutkinto; <sup>c</sup> vähintään yliopistotason maisterin tutkinto tai vastaavan tason ammattikorkeakoulututkinto.					

Muodostimme lisäksi seuranta-aineiston, joka koostui kaikista niistä vastaajista, jotka vastasivat jokaiseen kolmeen kyselyyn (N=89). Yrityksessä 1 jokaiseen kyselyyn vastanneita oli 35 ja Yrityksessä 2 heitä oli 54. Kummankin organisaation osalta seuranta-aineiston vastaajien taustatiedot olivat samansuuntaisia edellä esitetyn kokonaisaineiston vastaajien taustatietojen kanssa. Näin ollen seuranta-aineistossakin terveydenhuoltoalalla toimivan Yritys 1:n vastaajista enemmistö oli naisia (n=28, 80%), kun taas teknisellä alalla toimivan Yritys 2:n vastaajissa enemmistönä olivat miehet (n=34, 64%). Isompi osa Yritys 2:n vastaajista omasi matalan koulutuksen (21%), kuin Yritys 1:n vastaajista (14%). Yritys 2:n vastaajilla puolestaan oli keskimäärin pidempi työura takanaan organisaatioissa (ka 15 vuotta) kuin Yritys 1:n vastaajilla (ka 10 vuotta). Teknisen alan vastaajista puolet oli yli 50-vuotiaita ja terveydenhuoltoalan vastaajista puolestaan reilu kolmannes. Vastaajien enemmistönä molemmissa organisaatioissa olivat työntekijät, esimiesten edustajissa noin 15 % vastaajajoukosta.

Kyselyaineistoilla tehtiin erilaisia tilastollisia analyyskejä ja vertailuja, joiden avulla pystyttiin seuraamaan tunneinterventioiden mahdollisia vaikutuksia työpaikan arkeen ja henkilöstön työskentelyyn. Vertailuja tehtiin organisaatioiden sisällä esimerkiksi aseman, toimipisteiden, sukupuolen sekä työpajoihin osallistuneiden ja ei-osallistuneiden välillä. Lisäksi eri ajankohdissa järjestettyjä kyselyjä verrattiin toisiinsa pitkäaikaisesti. Kyselyistä saatuja tuloksia esitettiin organisaatioiden johtoryhmille ohjausryhmäkokouksissa, joiden tavoitteena oli seurata intervention vaikutuksia ja keskustella niiden näkymisestä organisaatioiden arjessa.

## Haastattelut ja havainnointi

### Haastattelut

Toteutimme haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastattelun kulku rakentui ennalta määrätyistä teemoista. Pääteemoja haastattelurungossa oli yhteensä kuusi: työnkuva, ammatillinen toimijuus, työn haasteet, muutos, tunteet työpaikalla ja tunneinterventio. Jokainen pääteema jakautui vielä pienempiin alateemoihin. Esimerkiksi ammatillisesta toimijuudesta keskusteltaessa kiinnostuksemme kohdistui sekä haastateltavien vaikuttamisen mahdollisuuksiin että oman työn kehittämiseen. Tunneinterventioon keskittyvässä teemassa keskiössä olivat yleiset kokemukset työpajatyöskentelystä, työpajoissa annetuista välitehtävistä sekä mahdollisista intervention vaikutuksista omaan työskentelyyn ja työpaikan tunneilmapiiriin.

Haastatteluaineisto koostui molemmissa organisaatioissa vähintään yhteen tunneinterventio työpajaan osallistuneiden esimiesten ja työntekijöiden haastatteluista (N=34). Haastatteluaineistoa kerättiin sekä intervention aikana että sen jälkeen. Yrityksessä 1 haastattelut toteutettiin kevään 2018 aikana ja Yrityksessä 2 syksyn 2018 – kesän 2019 aikana. Yrityksessä 1 haastateltiin viisi esimiestä ja kuusi työntekijää (yhteensä 11 haastattelu). Yrityksessä 2 haastateltavia oli yhteensä 23, heistä 12 toimi esimiesasemassa ja loput 11 työntekijöinä. Haastattelut kestivät 30–150 minuuttia, ja ne tallennettiin digitaaliselle nauhurille. Myöhemmin haastattelut muutettiin tekstimuotoiseksi litteroimalla. Yhteenveto tehdyistä yksilöhaastatteluista on nähtävissä taulukosta 5.

**Taulukko 5.** Yksilöhaastatteluiden статистиikkaa

	Esimies- haastattelut	Työntekijä- haastattelut	Haastattelujen kesto (minuutteina)	Litteroitu materiaali (sivuna)
Yritys 1	n=5	n=6	601	184
Yritys 2	n=12	n=11	1570	409

Vaikka haastattelut etenivät ennalta määrättyjen teemojen mukaisesti, olivat haastattelut vapaamuotoisia ja keskustelunomaisia tilanteita haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa kokemuksistaan ja mietteistään aina kuhunkin teemaan liittyen. Haastatteliija esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä kustakin teemasta.

Yksilöhaastatteluiden lisäksi Yrityksessä 2 toteutettiin ryhmähaastattelu ennen intervention alkamista. Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen muutostarinaa sekä muutokseen liittyviä prosesseja ja taustatekijöitä. Haastateltavana oli kolme yrityksen muutoksen toteuttamisen kannalta keskeistä henkilöä, jotka kuuluivat yrityksen hallinnolliseen tiimiin. Ryhmähaastattelu oli pituudeltaan 110 minuuttia, ja litteroitua materiaalia siitä kertyi yhteensä 35 sivua.

## **Havainnointi**

Keräsimme laadullista aineistoa myös havainnoimalla. Havainnoimme kaikki tunneintervention työpajat molemmissa kohdeorganisaatioissa. Hankkeen tutkijat osallistuivat työpajoihin seuraajina ja kirjasivat tapahtumista kenttämuistiinpanoja. Työpajat videoitiin, jotta niiden kulkua voitiin paremmin havainnoida jälkikäteen. Lisäksi intervention seurantaan keskittyvät ohjausryhmäpalaverit havainnoitiin. Työpajojen lisäksi keräsimme havaintoja myös organisaatioiden arjesta ja tunneintervention kytköksistä siihen. Havainnoinnissa kiinnostuksemme kohdistui etenkin organisaatioissa esiintyviin arkipäiväisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Yrityksen 1 toimipisteissä havainnointia toteutettiin yhteensä 23,5 tuntia. Havainnointi kohdistui tiimi- ja suunnittelupalaveriin, kokouksiin, perehdytyskierroksiin ja läksiäiskahvitteluun. Kaikesta havainnoimisesta tehtiin kenttämuistiinpanoja, joita kertyi yhteensä 32 sivua. Lisäksi havainnoidut palaverit ja kokoukset nauhoitettiin digitaaliselle nauhurille. Nauhoitettua aineistoa kertyi Yrityksessä 1 yhteensä neljä tuntia.

Yrityksessä 2 havainnoitiin tunneinterventioon kytkeytyneitä, sen jälkeen toteutettuja organisaation tavoitteita ja yksiköiden rooleja käsitteleviä työpajoja. Kaikille organisaation jäsenille suunnatut työpajat järjestettiin kahdessa vaiheessa siten, että ensimmäisessä vaiheessa käsiteltiin koko organisaation tavoitteita ja painopisteitä ja seuraavassa vaiheessa eri rooleissa toimivat yksiköt työstivät omia painopisteitään asiakastytyväisyyden ja tuottavuuden kehittämisessä. Näistä työpajoista havainnoimme sekä tavoitetyöpajoja (yhteensä 4 tuntia, muistiinpanoja 6 sivua) että roolityöpajoja (yhteensä 7 tuntia, muistiinpanoja 13 sivua).

## Lopuksi

Tässä luvussa on kuvattu hankkeessa toteutetut tunneinterventiot sekä niiden ja kohdeorganisaatioiden tutkimusta. Seuraavassa luvussa tarkastellaan yksityiskohdaisemmin tunnetyöpajoissa käytyä dialogia ja vuorovaikutusta työpajat toteuttaneiden valmentajien välillä sekä valmentajien ja osallistuneiden välillä. Sen jälkeisessä luvussa 4 esitellään Yrityksen 2 henkilökunnan kokemuksia tunteet huomioivasta ja toimijuutta tukevasta johtamisesta. Samalla luku pohjustaa tunnetoimijuuden teoreettista ja empiiristä tarkastelua, johon siirrytään kirjan osassa II. Tämä osa esittelee Tunto-hankkeen päätulokset ja loppupäätelmät. Luvuissa avataan mitä on tunnetoimijuus sekä kuvataan interventioista saatuja tutkimustuloksia ja tarkastellaan tunneinterventioihin liittyviä kokemuksia osallistujien kuvaamana.

## Lähteet

- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 350–383.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology* 87(3), 474–487.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. 2009. Understanding variation in managers' ambidexterity. *Organization Science* 20(4), 812–828.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. 2019. An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment* 35(4), 577–591.
- Thompson, E. R. 2007. Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology* 38(2), 227–242.
- Van Riel, C., Berens, G. & Dijkstra, M. 2009. Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *Journal of Management Studies* 46(7), 1197–1226.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Räikkönen, E., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittäminen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 14–33.

## 3 Vuorovaikutus tunneinterventiossa

*Maija Berner & Iina Sorsa*

### Abstrakti

Tämä luku tarkastelee, miten tunneintervention valmentajat ohjaavat interventioihin osallistuneita vuorovaikutukseen tunnetyöpajojen aikana. Tämän tutkimuksen osallistujat olivat tunneintervention kaksi valmentajaa ja siihen osallistuneen yrityksen työntekijät. Tutkimusaineisto koostui tunnetyöpajoista nauhoitetusta videoaineistosta, joka analysoitiin keskusteluanalyttisesti. Tulokset osoittivat, että valmentajat reagoivat ohjattavien vuoroihin tunnevalmennuksen aikana myötäilemällä vastausta, toistamalla vastauksen, avaamalla ja täydentämällä vastausta sekä kehumalla vastauksia. Lisäksi valmentajat esittivät suoria kysymyksiä ja tehtäväkysymyksiä, pyysivät osallistujia vastaamaan tehtävänantoon sekä pyysivät täydentämään annettua vastausta. Tutkimustulokset laajentavat ohjauksen vuorovaikutuksen tutkimusta ja tuloksia voi hyödyntää työyhteisöjen koulutuksissa ja valmennuksissa.

### Työnohjauksellinen kehys tunneintervention tarkastelussa

Tässä luvussa kuvattava tutkimus tarkastelee vuorovaikutuksen toteutumista tunneinterventioissa työnohjauksellisesta viitekehystä. Tutkimus tarkastelee valmentajien ja työpajoihin osallistuneiden (ohjattavien) välistä vuorovaikutusta sekä etenkin sitä, miten valmentajat ovat vuorovaikutuksessa ohjattaviin työpajojen aikana. Vuorovaikutuksen tutkiminen erityisesti tunteisiin liittyvässä valmennuksessa on vielä vähäistä. Tunteita käsiteltäessä vuorovaikutusilmapiiriin tulee mah-

dollistaa henkilökohtaisista kokemuksista puhumisen. Tämän myötä on tärkeää tutkia, millaisia vuorovaikutuksen keinoja käytetään ohjauksessa, jossa ollaan henkilökohtaisten ja sensitiivisten asioiden äärellä.

Tässä luvussa tarkastelemme tunneinterventioita työnohjauksellisesta näkökulmasta. Työnohjaus on yksi ohjauksellisista menetelmistä, joka nähdään oppimista edistävänä ja organisaation toimintaa kehittävänä työmenetelmänä (Immaisi, 2011; Kupias, 2016). Työnohjaus tukee työntekijöiden ja esimiesten ammatillista kasvua ja työssä jaksamista sekä monimuotoisten työyhteisöjen toimintaa ja kehittymistä (Koski & Kallasvuo, 2017). Yksilöllisen ohjaustyön lisäksi työnohjausta järjestetään yhteisössä tai ryhmässä (Tudor, 1999; Vehviläinen, 2014).

Työnohjauksessa tutkitaan työntekijän suhdetta omaan työhön (Punkanen, 2009), työssä herääviä tunteita ja tuntemuksia sekä työn sujuvuutta ja häiriöitä (Koivu, 2014). Työnohjauksessa edistetään oppimista ja tuetaan organisaation toimintaa (Kupias, 2016) ja sen avulla voidaan lisätä työn vaikuttavuutta, merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä (Wallin, 2017). Työnohjauksen keskeisimpänä tavoitteena on työntekijän perustehtävän kirkastaminen, ammatillisen kasvun edistäminen ja ammatti-identiteetin vahvistaminen (Koivu, 2014; Punkanen, 2009).

Työnohjaus tulisi nähdä paikkana, jossa voi turvallisesti purkaa tunteitaan (Kupias, 2016). Tunteet ovat keskeinen osa työelämää (Ashkanasy, Zerbe & Härtel, 2015; Gardberg, 2011; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto, 2014) ja hyödyntääkseen tunteitaan työssään yksilön on osattava tunnistaa ja käsitellä niitä (Gardberg, 2011). Oleellista on tietää, kuinka tunteiden tuottamaa informaatiota voi hyödyntää erilaisissa tilanteissa, sekä kuinka tätä tietoa voi käyttää rationaalisessa toiminnassa ja päätöksenteossa (Hökkä ym., 2014). Tunteisiin liittyvässä työnohjauksessa keskeistä on mahdollisuus työskennellä häiriöttömästi ja luottamuksellisesti (Gardberg, 2011) ja ymmärtää tunnetyön prosessia (Gardberg, 2011; Immaisi, 2011; Vehviläinen, 2014). Tunteisiin liittyvän ohjauksen olisi hyvä olla pidempiaikainen prosessi. Lisäksi työnohjaajan tulee kuunnella ohjattavaa tunteiden tasolla sekä olla aidosti läsnä ja huomioida ohjattavan tunteita. (Gardberg, 2011; Ranne, 2011.)

Työnohjauksessa ohjaajalla on merkittävä rooli työnohjauksen onnistumisen näkökulmasta. Työnohjauksen tulisi aina mahdollistaa se, että ohjattava oppii työssään jotain uutta (Punkanen, 2009). Ohjaajan tehtävänä ei useinkaan ole opettaa tiettyjä malleja tai tekniikoita, vaan mahdollistaa ohjattavan kokemuksellinen oppimisprosessi (Ruponen, Nummenmaa & Koivuluhta, 2000; Vehviläinen, 2001). Voidaan puhua myös ohjattavan toimijuuden tukemisesta. Toimijuuden katsotaan olevan edellytys työssäoppimiselle (Billet, 2011; Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto, 2017), mikä on tärkeä näkökulma, kun työnohjausta tarkastellaan oppimisprosessina. Ohjaajan onkin tärkeää pohtia, kuinka ohjattavien toimijuutta voi kehittää (Vehviläinen, 2014), eikä hänen tule antaa suorita ohjeita työn tekemiseen,

vaan ohjata ja tukea ohjattavaa omiin ratkaisuihin (Punkanen, 2009). Kun toimijuutta tuetaan, yksilöt esimerkiksi ilmaisevat vapaammin ajatuksiaan, mielipiteitään ja ideoitaan työhönsä liittyen (Vähäsantanen ym., 2017).

## Vuorovaikutus työnohjauksessa

Työnohjauksen onnistumisessa korostuu ohjaajan vuorovaikutusosaaminen (Mönkkönen, 2007; Rantalainen, 2017). Työnohjaus tapahtuu ohjaajan ja ohjattavan välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusosaamisellaan työnohjaaja ohjaa ohjattavan puhumaan työnohjauksen kannalta oikeista asioista ja mahdollistaa ohjattavalle käsiteltävien asioiden reflektoinnin. (Punkanen, 2009.) Ohjaajan tulisi olla sosiaalisesti tietoinen ihminen, joka antaa puhujan kertoa omia toiveitaan, tarpeitaan, havaintojaan ja tunteitaan sekä on aidosti kiinnostunut siitä, mitä ihmiset hänen ympärillään ajattelevat, kokevat ja tuntevat (Talvio & Klemola, 2017).

Työnohjaajan tärkeä taito on kuuntelu (Kupias, 2016; Rantalainen, 2017), sillä puhujalle on hyvin tärkeää, että hän kokee tulleensa kuulluksi (Talvio & Klemola, 2017). Keskeinen osa työnohjaajan tehtävää on antaa ohjattaville tilan sekä rauhan puhua (Rantalainen, 2007; Talvio & Klemola, 2017). Kuuntelun lisäksi yhtenä olennaisena työnohjaajan vuorovaikutustaitona on kysymysten esittäminen. Työnohjaajan tulee esittää harkittuja ja tarkoituksenmukaisia kysymyksiä, jotka vievät keskustelua eteenpäin. Kysymysten avulla työnohjausistuntoon voi synnyttää uusia näkökulmia (Punkanen, 2009; Rantalainen, 2017) ja niiden kautta ohjattava pääsee tutkimaan käsiteltävää asiaa tarkemmin ja syvemmin (Kupias, 2016). Kysymysten avulla työnohjaaja myös pystyy pitämään puheen tietyssä aiheessa ja jakamaan puhe-aikaa tasaisesti kaikille osallistujille (Jokinen & Lehtonen, 2008).

Vuorovaikutuksen keskustelu rakentuu vuoro vuorolta toteutuvan toiminnan järjestäytymisen kautta (Heritage, 1984). Vuorovaikutuksen toimintaa on vuorovaikutuksen tutkimuksissa jaoteltu kolmeen erilaiseen tasoon: vuorottelu-, sekvenssi- ja korjausjäsentelyyn (Lilja, 2018; Tainio, 2007). Vuoronvaihtojäsenyyksien avulla vuorovaikutukseen osallistujat neuvottelevat siitä, kuka puhuu milloinkin ja kuinka pitkään yksi toiminto kestää. Vuorovaikutuksessa tapahtuvia erilaisia vuorojen välisiä yhteyksiä ja jaksottumisia sekä erilaisia siirtymäkohtia puolestaan kutsutaan sekvenssijäsenyykseksi. Korjausjäsentelyiden avulla vuorovaikutukseen osallistujat voivat tarkistaa ja täsmentää toisten osallistujien toimintoja. (Tainio, 2007.)

Yksi vuorovaikutuksen keskeisin toiminto on vuoro, joka määrittää myös vuorottelujäsenyyttä (VISK, 2008 § 1004). Vuoro edustaa yhtä tai useampaa puhetoimintaa, joita voivat olla esimerkiksi kysyminen, kehottaminen tai toteaminen (VISK, 2008 § 1007). Etenkin vuoron alku ja loppu ovat keskustelun kulun kannalta strategisia kohtia, jotka ohjaavat vuoron tulkintaa. Vuoron alun myötä vastaanottaja voi valmistautua siihen, mitä on tulossa, sekä siihen, miten tekeillä oleva vuoro liittyy aiempaan keskusteluun ja edelliseen vuoroon. (Tainio, 2007; VISK, 2008 § 1025.)

Keskustelussa kahden puhujan peräkkäiset vuorot voivat muodostaa kahden lausuman jakson, jota kutsutaan vieruspariksi. Nämä jaksot ovat vierekkäisiä ja eri puhujien tuottamia. (Heritage, 1984; VISK, 2008 § 1197.) Vierusparirakennetta voidaan pitää vuorovaikutuksessa normatiivisena viitekehyyksenä. Tämä tarkoittaa, että etujäseneksi tunnustettavan toiminnon tuottaminen siirtää puheenvuoron seuraavalle puhujalle, jonka pitäisi välittömästi tuottaa sopiva jälkijäsen. (Heritage, 1984.) Selvin ja yleisin esimerkki vierusparista on kysymys-vastausvieruspari (Heritage, 1984; VISK, 2008 § 1197, 1199). Tässä puhuja esittää kysymyksen, johon hän odottaa vastausta. Toinen puhuja voi joko hyväksyä tai hylätä tämän kutsun, ja mikäli toinen puhuja ei tuota jatkoa alkuperäiseen vuoroon, toiminto jää vajaaksi. (Heritage, 1984; VISK, 2008 § 1197.)

Vierusparirakenteeseen liitetyt normatiivit ja niihin liittyvät odotukset ovat havaittavissa vuorovaikutukseen osallistuneiden käytöksestä silloin, kun odotettu toiminnan muoto on rikkoutunut eikä osallistuneiden toiminta ole standardin mukaista. Esimerkiksi jos kysymyksen esittäjä ei saa kysymykseensä vastausta, hän voi luoda toisen toiminnon. Vastauksen puuttuminen on myös peruste kysymyksen toistamiselle. Kysymyksen esittämiseen liittyvät normatiiviset odotukset pakottavat vuorovaikutuksessa seuraavaksi valitun osapuolen tuottamaan puheenvuoron, johon sisältyy jonkinlainen vastaus esitettyyn kysymykseen. Tämä vastaus voi olla esimerkiksi tietämättömyyden selittelemine tai kysymykseen vastaaminen toisella kysymyksellä. (Heritage, 1984.)

## Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tehtävänä on tarkastella tunnetaitojen valmennusta interventiokontekstissa. Tutkimuksessa tutkittiin tunnetyöpajojen aikana tapahtuvaa vuorovaikutusta ja sen piirteitä sekä piirteiden merkitystä ohjauksen kululle. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten valmentajat reagoivat ohjattavien vuoroihin ohjauksen aikana?
2. Miten valmentajat ohjaavat ohjattavia osallistumaan vuorovaikutukseen?

Tutkimuksessa käytettiin Tunto-hankkeen aineistoa laadullisten videoaineistojen osalta. Aineiston laajuuden rajaamiseksi tarkastelimme tunneinterventioihin kuuluneista kuudesta tunnetyöpajasta yhtä ja tutkimme sen aikana tapahtunutta vuorovaikutusta. Tämän tunnetyöpajan teemana on tunnetaitojen työkalut. Tunneinterventioiden kohteena olleen yrityksen työntekijät osallistuivat tunnetyöpajoihin kolmessa, noin 20 henkilön ryhmässä. Tutkimme valmentajien vuorovaikutusta ohjattavien kanssa kaikilla kolmella eri ryhmätapaamisella. Valmentajat olivat kaikilla



tunneajoilla samat. Tutkimuksen aineisto analysoitiin vuorovaikutuksen tutkimiseen ja nauhoitetun aineiston analysointiin sopivan menetelmän, keskustelunanalyysin, kautta (Heritage, 1984).

Ensimmäisellä litterointikierroksella keskityimme puheeseen. Ensimmäisen litterointikierroksen jälkeen katsoimme aineiston läpi uudestaan ja täydensimme litteraatteja tunnettyöpajan aikana tapahtuneella nonverbaalisella vuorovaikutuksella. Litteroinnin jälkeen luimme litteroidut aineistot useaan kertaan läpi alleviivaten tutkimustehtäväämme liittyvät kohdat. Löydettyämme aineistosta tutkimuskysymyksiämme vastaavia valmentajien käyttämiä vuorovaikutuksellisia keinoja, siirryimme tarkemmin analysoimaan näitä ilmiöitä ja tutkimme, mitkä vuorovaikutukselliset keinot toistuivat aineistossa eniten. Aineistossa eniten toistuvat ilmiöt jaotelimme kahden kategoriaan pääluokiksi ja niiden alaluokiksi. Jokaisesta aineistossa toistuvasta ilmiöstä on tuloslukuun muodostettu tarkemmat esimerkkilitteraatit, joissa vuorovaikutuksen äänenvoimakkuus tai -muutokset, intonaatio, katkokset, tauot ja päällekkäispuhunta on merkitty keskustelunanalyttisin litterointimerkein (ks. Tainio, 2007; Vehviläinen, 1999). Litterointimerkit on esitelty tarkemmin liitteessä 1.

## **Tulokset**

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että valmentajat vastasivat ohjattavien vuoroihin reagoimalla niihin eri tavoin. Valmentajat myös ohjasivat ohjattavia osallistumaan vuorovaikutukseen erilaisten kysymysten avulla. Nämä tulokset muodostivat tutkimuksemme tulosten kaksi pääluokkaa. Pääluokat sisälsivät useampia ilmiöitä, jotka on jaoteltu vielä alaluokiksi. Esittelemme nämä tulosten pää- ja alaluokat seuraavaksi.

## **Vastauksiin reagointi**

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen myötä tarkasteltiin, miten valmentajat reagoivat ohjattavien vuoroihin. Valmentajat reagoivat ohjattavien vastauksiin tunnettyöpajan aikana eri tavoin. Seuraavaksi esittelemme tutkimuksemme löytyneet neljä alaluokkaa vuorovaikutuksen vahvistamiselle vastaukseen reagoimalla.

## **Vastauksen myötäily**

Tunnettyöpajan aikana tapahtuneessa vuorovaikutuksessa valmentajat myötäilivät ohjattavien vastauksia kuulolla olon ja myötäilyn partikkeleilla (VISK 2008 § 1045-1048), eli vastaamalla ohjattavan vastaukseen esimerkiksi sanoilla ”joo”, ”kyllä”, ”okei”, ”kyllä juuri näin”, ”joo justinsa” tai ”näin se on”. Vastauksen myötäilyä tapahtui sekä ohjattavan vastauksen päätteeksi että ohjattavan vastauksen aikana, jolloin valmentaja ja oh-

jattava saattoivat puhua päällekkäin. Mikäli ohjattavat vastasivat johonkin kysymykseen, vastauksen myötäilyllä valmentajat osoittivat, että vastaus kysymykseen on oikea. Tällainen tilanne on kuvattu esimerkissä 1. Myötäilemällä vastausta useasti ohjattavan puhevuoron aikana valmentajat puolestaan näyttivät myös osoittavan kuuntelevansa vastausta ja kannustavan heitä viemään se loppuun.

### Esimerkki 1

01 V1: mitäs me puhuttiin siitä, (4.0) muistaako joku, °häpeä°

02 O: = häpeän ja syyllisyyden erosta,  
(0.9)

03 V1: [joo]

04 O: [häpeä] liittyy persoonaan ja olemiseen ja syyllisyys tekemiseen,

05 V1: = joo (0.4) ↓juuri näin

Esimerkissä 1 tunnetyöpaja on hetki sitten alkanut. Valmentajat ovat antaneet ohjattaville tehtäväksi muistella, mitä viime työpajassa käsiteltiin. Eräs ohjattava on vastannut tehtävänantoon, että viime kerralla puhuttiin häpeästä. Valmentaja1 kysyy, muistaako joku, mitä häpeästä puhuttiin (rivi 1). Ohjattava vastaa tähän kysymykseen (rivi 2), ja kysymys ja vastaus muodostavat vierusparin. Valmentaja1 myötäilee vastausta sanomalla "joo" (rivi 3). Ohjattava täydentää kuitenkin vielä vastaustaan (rivi 4), minkä jälkeen valmentaja vielä toisen kerran myötäilee ohjattavan vastausta (rivi 5). Näiden vuorojen välissä ei ole taukoa. Valmentaja1 vastaa ohjattavan vuoroon sanalla "joo", ja lyhyen tauon jälkeen hän lisää vielä "juuri näin". Tällä hän osoittaa ohjattavan vastauksen vielä oikeaksi. Valmentajan ääni tämän vuoron lopussa on kuitenkin melko matala, joten hän ei äänellään niin voimakkaasti painota vastauksen merkitystä.

## Vastauksen toistaminen

Vastauksen toistamisessa valmentajat toistivat ohjattavan vastauksen täysin tai lähes samanlaisena kuin ohjattava sen sanoi. Toistamisen lähtökohtana oli usein valmentajan kysymä kysymys, johon ohjattava vastasi. Toistamalla vastauksen valmentajat varmistivat vastauksen oikeaksi. Esimerkissä 2 on kuvattu tällainen tilanne. Vastauksen toistamalla valmentajat näyttivät myös vahvistavan vastauksen merkitystä. Toiston tehtävänä oli myös lisätä sanotun asian painokkuutta (ks. VISK 2008 § 1177).

### Esimerkki 2

01 V1: ↑okei (0.8) mitäs vielä? (1.0) mitä muistuu mieleen  
(3.0)

02 O: täyst:orjunta  
(.)

03 V1: täystorjunta,

Esimerkissä 2 muistellaan jälleen, mitä viime työpajassa on käyty läpi. Tehtävän aikana valmentaja2 kirjoittelee ohjattavien vastauksia taululle. Valmentaja1 kysyy ohjattavilta, mitä heille muistuu mieleen (rivi 1). Eräs ohjattava vastaa kysymykseen (rivi 2) esittämällä tunnetaidon nimeltään "täystorjunta". Valmentajan ja ohjattavan vuorot muodostavat kysymys-vastaus -vierusparin. Valmentaja1 toistaa ohjattavan vastauksen tismalleen samanlaisena (rivi 3), ja tämän voidaan päätellä merkitsevän, että valmentaja hyväksyy ohjattavan vastauksen. Valmentaja ei kuitenkaan painota vastaustaan vaan lausuu sen tasaisella intonaatiolla, jolloin hän ei painota vastausta niin merkityksellisesti.

### Vastauksen avaaminen ja täydentäminen

Valmentajat reagoivat ohjattavien vastauksiin avaamalla tai täydentämällä niitä. Vastauksen avaamisen ja täydentämisen lähtökohtana oli useimmiten kysymys tai tehtävänanto, johon ohjattavat vastasivat. Vastauksen avaaminen ja täydentäminen näkyi vuorovaikutuksessa esimerkiksi niin, että valmentaja aloitti oman puheen-vuoronsa sanomalla: "Eli...". Toisinaan valmentajat kertoivat vastaukseen liittyvän esimerkin tai sitoivat vastauksen jo aiemmin ohjauksessa esimerkkeinä olleisiin tapauksiin. Näin valmentajat sekä avasivat vastausta lisää että sitoivat vastauksen uuteen tai jo tuttuun esimerkkiin. Esimerkissä 3 molemmat valmentajat käyttävät tätä vuorovaikutuksen keinoa, valmentaja2 avaten ohjattavan vastausta sitomalla sen esimerkkiin ja valmentaja1 liittäen sen aiemmin opittuun.

#### Esimerkki 3

01 V2: sit oli tunnetason itsensä paljastus vai,

(0.8)

02 O1: joo,

(.)

03 V2: okei, (.) millä tavalla sen, (.) miten te sanottaisitte,

(5.2)

04 O2: no (-) ku on ite just siinä tilanteessa mukana, (.) mukana niin sit se kertoo

05 myös niistä omista fiiliksistä että (.) ja muut tietää että (.) mikä se tilanne sitten

06 on,

(0.7)

07 V2: joo-o,

08 ((V1 osoittaa taululle))

09 V2: eli vähän niinku tota et he:i että (.) meil on ollu nyt (.) paljon muutoksia ja

10 varmaan meistä jokainen vähän pohtii että mitä - mikä se on niin ku oma

11 ammattitaito (.) on tässä tilanteessa riittäaks se mitä mulle oikein käy (2.0) vähän

12 sitä inhimillistämistä siihen asiaan ↑joo-o

(2.2)

13 V1: ja olisko se itsensäpaljastus sit:ten että, (1.1) nyt tässä tilanteessa mua  
14 turhauttaa tuolla ykkösessä lukee tai mua jopa ärsyttää (0.8) tää tilanne  
15 ((osoittaa puheenvuoronsa aikana taululle ja elehtii käsillään))

Esimerkissä 3 ohjattavat ovat jakautuneet kahteen ryhmään pohtimaan case-esimerkkejä. Tehtävänantona oli ensin pohtia ryhmissä, minkälaisia tunteita valmentajien esittämät case-esimerkit ryhmien jäsenissä herättivät. Nämä tunteet käytiin yhdessä läpi ennen seuraavaan tehtävään siirtymistä. Tehtävän toisessa vaiheessa ryhmien piti pohtia, minkälaisia valmennuksessa opittuja tai muita tunnetaitoja hyödyntämällä he pystyisivät ratkaisemaan järkevästi nämä case-esimerkeissä esitetyt tilanteet. Valmentaja1 oli alkanut luettelemaan heidän nimeämiään tunnetaitoja, mutta valmentaja2 keskeytti hänet ja pyysi perustelevaan valintoja tarkemmin. Valmentaja2 pyytää ryhmän jäseniä sanoittamaan vastaustaan (rivi 3). Ohjattava2 sanoittaa vastauksen omin sanoin (rivi 4, 5 ja 6). Valmentaja2 reagoi tähän täydentämällä vastausta omalla esimerkillään (rivi 9, 10, 11 ja 12). Tässä kohtaa valmentaja2 sitoi ryhmän vastauksen helposti ymmärrettävissä olevaan esimerkkiin. Lopussa vielä valmentaja1 esittää ajatuksen kokoavan esimerkin, jossa palaa aiemmassa tehtävänannossa ohjattavien kertomiin tunteisiin eli mitä ajatuksia case-esimerkin tilanne heissä herätti (rivi 13, 14 ja 15). Tässä kohtaa valmentaja1 liittyy esimerkin aiemmin esiin nostettuihin esimerkkeihin. Tässä vuorovaikutustilanteessa vastaanottaja analysoi edellisen lausuman sekä esittää oman tulkintansa tästä omalla vastauksellaan.

## Vastauksien kehuminen

Valmentajat kehuivat ohjattavien vastauksia tunnetyöpajan aikana. Ohjattavien vastatessa johonkin kysymykseen tai tehtävänantoon, vastausta kehumalla ohjaajat vahvistivat vastauksen oikeaksi. Kehuminen tapahtui sanomalla esimerkiksi "mainiota", "se on täydellinen vastaus" tai "olipa hienosti sanottu". Vastauksien kehumisen lisäksi valmentajat kehuivat ohjattavien osallisuutta ja aktiivisuutta tunnetyöpajan aikana.

### Esimerkki 4

01 O: saisinks mä: (0.6) kysyä vielä?  
02 V2: = ↑juu  
03 O: = tohon äskeseen kun tos on toi vinkki juttu (1.1.) me siis mietittiin mun yhen  
04 työkaverin ((joku yskäisee)) kanssa @näitä tilanteita@ et mikä olis semmonen (.)  
05 meil tuli esimerkiks tämmönen tilanne mieleen että jos on tavallaan semmoses  
06 tilanteessa mis on niinku tavallaan sivustaseuraaajana tai osallisena? (1.2) missä  
07 niinkun se toinen sanoo toiselle jotain vaikka (0.9) @vähän loukkaavaa@ tai  
08 jotain ehkä vähän vitsiks naamioitunee-naamioituna tai jotenki siis sillee et siin on  
09 kuitenkin semmonen (0.9) vähän ↑ikävä tilanne niin kuinka siihen pystyy ↓itse  
10 jollain tavalla puuttumaan  
(1.3) ((V2 katsoo V1:tä))

11 V1: vautsi mikä kysymys, (0.8) eli sä olet kolmantena osapuolena kahden  
12 ihmisen keskustelussa ja (0.9) koet siinä jotain (1.1) miten sä kuvailisit vielä sitä

Esimerkissä 4 ohjaustilanteessa oli juuri käyty läpi, minkälaisia kokemuksia ohjattavilla oli tullut edellisen kerran jälkeen, kun heidän tehtävänä oli testata vähintään kahta tunnetaitoa. Ohjattavat kertoivat kokemuksistaan ja valmentajat kommentoivat niitä. He olivat jo käsitelleet tehtävän ja valmentajat päättivät mennä eteenpäin ohjauksessa. Yksi ohjattava halusi kuitenkin vielä kysyä häntä askarruttanutta asiaa (rivi 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ja 10). Valmentajat olivat selkeästi vaikuttuneita ohjattavan kysymyksestä. Valmentaja1 kehui kysymystä (rivi 11) ja alkoi sitten esittämään täydentäviä kysymyksiä (rivi 11 ja 12). Vastauksen vastaamiseen hyödynnettiin koko ryhmää, sillä valmentajat jalostivat kysymystä ja esittivät ohjattaville kysymyksiä, kuinka he ratkaisivat kyseisen tilanteen.

## Vuorovaikutukseen ohjaaminen kysymysten avulla

Valmentajat ohjasivat työpajaan osallistuneita osallistumaan vuorovaikutukseen erilaisten kysymysten avulla. Valmentajat esittivät ohjattaville tehtäväkysymyksiä ja suoria kysymyksiä sekä pyysivät ohjattavia vastaamaan kysymyksiinsä ja täydentämään vastauksiaan. Esittelemme seuraavaksi tarkemmin näitä valmentajien esittämiä eri kysymyksiä.

### Tehtäväkysymykset ja suorat kysymykset

Valmentajat antoivat ohjattaville tunnetyöpajan aikana erilaisia tehtäviä, ja tähän liittyen he esittivät ohjattaville erilaisia tehtäväkysymyksiä tai suoria kysymyksiä. Tällaisilla kysymyksillä valmentajat saivat ohjattavat muun muassa kertomaan oppimastaan ja jakamaan kokemuksiaan. Jokaisen ryhmän työpajat alkoivat esimerkiksi edellisen työpajan sisältöjen muistelulla, jolloin valmentajat muun muassa esittivät ryhmälle kysymyksen: "Mitä muistatte viime kerrasta?" Suorien kysymysten avulla valmentajat osallistivat ohjattavia vuorovaikutukseen tarjoamalla tilan puhujanvaihdokselle ja ohjattavan vuorolle (ks. VISK 2008 § 1004, 1197).

Suorat kysymykset tai tehtäväkysymykset kohdistettiin usein myös tietyille henkilöille tai ryhmille. Työpajan aikana valmentajat esimerkiksi usein ohjeistivat ohjattavat käymään keskustelua ensin pienryhmissä, jonka jälkeen vastaukset jaettiin koko ryhmän kesken. Tällöin valmentajat pyysivät tiettyä ryhmää vastaamaan vuorollaan tehtävänantoon.

#### Esimerkki 5

01 V2: mikäs oli kolmas periaate tähän liittyen, (1.3) huomaa sen oman tunteen ja  
02 osaa katsoa käytöksen taa mitä kannattaa tehdä että se (.) negatiivinenkin

- 03 tunnetila ehkä lähtee vähän ↓lauhentumaan ((ottaa askeleita omalla paikallaan,  
 04 pitää käsiä selän takana))  
 (2.0)  
 05 O: osoittaa hy↑väntahtoista huomiota

Esimerkissä 5 on hetki sitten aloitettu välitentti, jonka kautta käydään läpi aiemmin opittuja asioita. Valmentaja2 esittää ohjattaville tehtäväkysymyksen (rivit 1-3), jonka tarkoituksena on yhdistää edellinen ohjattavan antama esimerkki aiemmin opittuun periaatteeseen. Valmentaja pyrkii saamaan vuoroonsa jälkijäsenen (ks. VISK 2008 § 1199), ja ohjattavan vastatessa valmentajan kysymykseen (rivi 5), syntyy jälleen kysymys-vastaus -vieruspari.

### Tehtävään vastaamaan pyytäminen

Suorien kysymysten ja tehtäväkysymysten lisäksi valmentajat pyysivät ohjattavilta kysymyksiinsä vastauksia. Vastaamaan pyytäminen toistui kaikissa ryhmissä selvästi. Vaikka valmentajat loivat kontekstin, joka mahdollisti ohjattavan vuoron, ohjattavat eivät aina olleet innokkaita vastaamaan valmentajien tehtäviin, jolloin valmentajan vuoron jälkijäseneksi edellyttämää vastausta ei syntynyt (ks. VISK 2008 § 1199). Tämän takia valmentajat useasti pyysivät vastauksia ja kannustivat ohjattavia vastaamaan kysymyksiinsä tai jakamaan kokemuksiaan. Mikäli valmentajat olivat esittäneet jonkin tehtäväkysymyksen, johon he halusivat saada useita vastauksia, he myös usein pyysivät ohjattavilta lisävastauksia alkuperäiseen tehtäväänsä. Kaikkien ryhmien työpajassa ohjaajat esimerkiksi useasti kysyivät "Mitäs vielä?", vaikka joku olisikin heidän tehtäväänsä jo vastannut.

#### Esimerkki 6

- 01 V1: pari (0.7) pari juttuu vielä,  
 02 V2: = joo  
 03 V1: = eiks nii (0.9) ↑miinanraivaus  
 (2.3)  
 04 ((V2 nauraa))  
 05 V1: n(h)yt kaikki tietää  
 06 V2: =n(h)yt ((taputtaa käsiään))  
 07 V1: = ku se äsken käsiteltiin nyt  
 08 V2: = £[kuka muistaa?]£  
 09 V1: [nyt] nyt nyt joku muu kuin nää ((käsi nousee))  
 10 £SIELTÄ loistavaa£  
 11 O: = etukäteen (.) öö sanottaa niitä tunteita,

Esimerkissä 6 on välitentti meneillään, ja tarkoituksena on käydä vielä pari asiaa läpi. Tehtävänä on avata miinanraivaus-käsitettä, minkä valmentaja1 tuo esiin (rivi 3). Tehtävään voi vastata kätensä nostamalla. Valmentaja2 alkaa tämän jälkeen nauraa, sillä käsitettä oli jo aikaisemmin käsitelty työpajan aikana. Täten valmentaja1 ilmaisee, että kaikkien pitäisi osata vastata kyseiseen tehtävään (rivit 5 ja 7). Samalla valmentaja2 kannustaa ohjattavia vastaamaan tehtävään hyödyntäen non-verbaalista vuorovaikutusta ja taputtamalla käsiään kannustavasti yhteen (rivi 6). Käsiä ei kuitenkaan nouse, jolloin valmentaja2 kysyy vielä "kuka muistaa?" (rivi 8) ja samalla jälleen pyytää ohjattavia vastaamaan tehtävään. Valmentaja1 pyytää myös tällä kertaa joitakin muita vastaamaan tehtävään kuin niitä, jotka samaisen käsitteen olivat jo aiemmin selittäneet (rivi 9). Lopulta eräs ohjattava nostaa kätensä ja vastaa alkuperäiseen kysymykseen (rivi 11).

### Vastauksen täydentämispyyntö

Valmentajat esittivät ohjattavilleen toisinaan useita kysymyksiä samaan aiheeseen liittyen. He eivät aina tyytyneet vain yhteen vastaukseen, vaan pyrkivät saamaan ohjattavat täydentämään vastauksia erilaisten jatkokysymysten avulla. Nämä jatkokysymykset olivat useimmiten vastausten täydentämispyyntöjä.

#### Esimerkki 7

01 V1: MITÄS VIELÄ

((V2 nauraa taustalla ja kommentoi edellisessä asiaan, puheesta ei saa selvää))

(5.3)

02 O: sit oli (.) öö toi (.) täystyrmäys? (0.5)

03 V2: =ljoo-o?

04 O: = ja eiks ollu joku ↓syvä(.)pahoittelu?

(0.7)

05 V1: joo-o (1.0) täystyrmäys (2.1) ja mit-mitä tyrmättiin täystyrmäyksessä (0.8) ↑tai

06 torjunnassa?

(1.1)

07 O: käy-käytös,

08 V1: = joo käytös, (3.4) torjutaan käytös mutta ei sitä tunnetta,

Esimerkissä 7 ohjaustilanteessa on käyty läpi edellisellä kerralla opittuja asioita. Näitä asioita on listattu jo jonkin verran, mutta valmentaja1 kysyy, tuleeko ohjattavilla vielä joitakin asioita mieleen (rivi 1). Yksi ohjattavista muistaa vielä, että yksi edellisen kerran asia oli täystyrmäys (rivi 2). Valmentaja1 halusi ohjattavan täydentävän vastaustaan ja kysyi, mitä täystyrmäyksessä tehtiinkään (rivi 5 ja 6). Ohjattava muisti vastauksen ja kertoi sen (rivi 7). Lopussa valmentaja1 vielä hyväksyy ja täydentää vastauksen (rivi 8).

## Pohdinta

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tutkia valmentajien ja ohjattavien välille rakentuvaa vuorovaikutusta työnohjauksellisesta viitekehyksestä tunneintervention aikana. Tulokset osoittivat, että tunneintervention valmentajat reagoivat ohjattavien vastauksiin neljällä eri tavalla: myötäilemällä vastausta, toistamalla vastauksen tismalleen tai lähes samanlaisena, avaamalla ja täydentämällä vastausta sekä kehumalla oikeita vastauksia tai hyvää pohdintaa tunnetyöpajan aikana. Lisäksi valmentajat käyttivät vuorovaikutuksessaan erilaisia kysymyksiä, joilla he myös ohjasivat ohjattavia osallistumaan vuorovaikutukseen. Valmentajat esittivät osallistujille suoria kysymyksiä ja tehtäväkysymyksiä sekä pyysivät heitä vastaamaan eri tehtäviin tai täydentämään annettua vastausta.

Tutkimus toi uutta tietoa ohjaajien tavoista reagoida ohjattavan vuoroon. Valmentajien tavat reagoida vastaukseen eroavat suomalaisessa tutkimuskontekstissa Vehviläisen (1999) tutkimuksen tuloksista, jossa ohjaajat reagoivat ohjattavien vuoroihin empatian, yllättyneisyyden ja affiliaation ilmauksilla, antamalla neuvoja ja avuntarjoja, esittämällä vastaväitteitä sekä normalisoimalla ja formuloimalla ongelman. Nämä tavat reagoida vastaukseen eroavat selkeästi tutkimuksemme tuloksista.

Tutkimuksemme tuloksissa ilmeni yhteneväisyyksiä aiemman vuorovaikutustutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Kleemolan (2007) luokkahuonevuorovaikutuksen tutkimuksessa opettajat arvioivat oppilaiden vastauksia dialogipartikkeleilla ja toistolla, mikä ilmeni valmentajien toiminnassa myös tässä tutkimuksessa. Myönteisillä partikkeleilla voidaan osoittaa kuulolla olo ja samalla kannustaa puhujaa viemään vastauksensa loppuun (VISK, 2008 § 707, 1044). Tässä tutkimuksessa myönteisten partikkeleiden käyttö näyttäytyi myös keinona osoittaa annettu vastaus oikeaksi. Toistolla voidaan puolestaan lisätä sanotun asian painokkuutta (VISK, 2008 § 1177). Tutkimuksemme valmentajat käyttivät näitä keinoja runsaasti vuorovaikutuksessaan. He vahvistivat vastauksen oikeaksi joko myötäilemällä sitä tai toistamalla vastauksen sellaisenaan uudestaan.

Tutkimuksemme valmentajat reagoivat ohjattavien vastauksiin myös täydentämällä kyseistä vastausta tai avaamalla sitä esimerkiksi aiemmin kerrotun esimerkin avulla sekä kehumalla oikeita vastauksia tai hyvää pohdintaa. Tällä tavoin valmentajat analysoivat ja tulkitsivat ohjattavan antamaa vastausta ja tämän tulkinnan perusteella tuottivat seuraavan vuoron (ks. Heritage, 1984). Voidaan päätellä, että valmentaja analysoi ohjattavan vastauksen olevan oikea, mutta sen tarvitsevan vielä täydennystä. Toisaalta valmentajan esittämiä lisäkysymyksiä voidaan tarkastella sekä vuorovaikutuksen että ohjaustilanteen näkökulmasta. Valmentajilla on selkeät tavoitteet ja suunnitelma ohjaukselle, mikä näkyy myös valmentajien vuorovaikutuksen toteuttamisessa.



Ohjattavien vuoroihin reagoimisen lisäksi tutkimuksemme tuloksista ilmeni, että valmentajat käyttivät vuorovaikutuksessaan paljon kysymyksiä. Tutkimukses-  
samme valmentajat veivät ohjaustilannetta eteenpäin käyttäen kysymyksiä, etenkin  
suoria kysymyksiä ja tehtäväkysymyksiä. Tästä esimerkkinä oli työpajan aloittami-  
nen kysymällä, mitä ohjattavat muistivat viime työpajasta. Valmentajat esittivät  
myös moniosaisia kysymyksiä. Tutkimuksemme aineistosta ilmeni, että ohjattavat  
eivät aina vastanneet valmentajien esittämiin kysymyksiin. Tällöin valmentaja jou-  
tui joko toistamaan kysymyksen sellaisenaan tai muokkaamaan sitä niin, että siihen  
vastattaisiin. Valmentajat myös kannustivat muilla tavoin ohjattavia vastaamaan ky-  
symyksiin. Tällainen keino oli esimerkiksi antaa vinkkejä oikeasta vastauksesta. Li-  
säksi valmentajat antoivat vinkkejä siitä, milloin kyseisestä asiasta oli keskusteltu  
tai minkälaisen esimerkin avulla tilannetta käytiin aiemmin läpi. Valmentaja saattoi  
myös tarjota seuraavaa vuoroa yksilöidysti ohjattaville tai käyttivät montakin vuo-  
roa, mikäli ohjattavat eivät vastanneet heidän kysymyksiinsä. Valmentajat myös  
kohdistivat kysymyksiä tietylle ryhmälle, jotta vastauksia saataisiin helpommin.  
Vastaavia tuloksia on ilmennyt myös Vehviläisen (1999) ja Karvosen (2007) vuoro-  
vaikutustutkimuksissa.

Heritage (1984) on painottanut, että vaikka vuorovaikutuksen toimintojen  
jaksot eli sekvenssit esitellään vieruspareina, eivät nämä sekvenssit toteudu aina  
automaattisesti peräkkäisinä toimintoina. Vuorovaikutuksen rakentumista ei voi-  
kaan perustaa tilastollisiin laskelmiin, vaan se on aina empiiristä. Kysymysten esit-  
tämisessä ja niihin vastaamattomuudessa voidaan pohtia, mitkä tekijät tähän vai-  
kuttivat. Tässä tutkimuksessa yhtenä syynä voidaan pitää ryhmää ja sen kokoa.  
Kaikki kolme työpajoihin osallistunutta ryhmää olivat kooltaan melko isoja: noin 20  
henkeä. Isossa ryhmässä moni voi ajatella, että esitettyä kysymystä ei ole kohdis-  
tettu juuri hänelle, jolloin kukaan ei vastaa siihen. Tällöin valmentajat joutuivat pal-  
jon pyytämään vastauksia ohjattavilta tai toisinaan kohdistamaan kysymyksiä yksi-  
löllisesti tai pienemmälle porukalle.

Suorien ja ohjattujen kysymysten lisäksi tutkimukses-  
samme ilmeni, että valmentajat pyysivät usein ohjattavaa täydentämään vastaustaan. Aineistostamme  
huomasimme, kuinka valmentajat näin kannustivat ohjattavia aktiivisuuteen ja  
oman toimijuuden kehittämiseen. Voidaan ajatella, että kysymällä ohjattavilta tar-  
kentavia kysymyksiä ja haastamalla heitä ajattelemaan koulutuksessa käsiteltäviä  
aiheita vielä tarkemmin ja syvällisemmin valmentajat tukevat ohjattavien itsenäi-  
syyttä ja oman ajattelun sekä toimijuuden kehittymistä. Valmentajat eivät antaneet  
ohjaustilanteissa valmiita vastauksia, vaan odottivat, että ohjattavat löytävät vas-  
taukset haastaviinkin kysymyksiin. Tehtävänantoihin oli myös sisällytetty tunnein-  
tervention aikana opitut aikaisemmat tunnetaidot ja ohjattavia ohjattiin hyödyntä-  
mään niitä tehtävissään. Voidaan päätellä, että näin ohjattavien toimijuutta pyrittiin  
tukemaan: tunnetyötaitojen oppimisen lisäksi niitä oli tarkoitus oppia hyödyntä-  
mään työelämän haastavissa tilanteissa. Nämä samat tehtävät toistuivat kaikissa

tunnetyöpajoissa, minkä perusteella voimme olettaa niiden olleen suunniteltu tukemaan tunneintervention tavoitteita.

Tutkimuksestamme saatujen tulosten avulla voidaan jatkossa tarkastella tunnetaitovalmentajien vuorovaikutusta. Valmentajat voivat ohjauksen aikana vastata ohjattavien vuoroihin myötäilemällä, toistamalla, täydentämällä tai kehumalla vastausta, sillä nämä vuorovaikutuksen keinot osoittautuivat tutkimuksestamme toimiviksi keinoiksi muun muassa osoittaa ohjattavan vastaus oikeaksi. Reagoimalla vastauksiin eri tavoin valmentajat voivat myös toteuttaa monipuolista vastavuoroista vuorovaikutusta. Erilaisten kysymysten avulla valmentajat voivat puolestaan viedä ohjaustilannetta eteenpäin. Kysymysten avulla valmentajat voivat myös tukea ohjattavien toimijuutta ja kannustaa heitä pohtimaan erilaisia ratkaisuja tilanteisiin antamalla valmiita vastauksia. Tutkimuksemme tulosten perusteella kysymyksiä voi myös kohdistaa suoraan yksittäisille henkilöille tai pienemmille ryhmille, mikäli ohjattavien toiminta ei ole niin aktiivista ja vuorovaikutus ei automaattisesti toteudu vastavuoroisesti.

## Lähteet

- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J. & Härtel C. E. J. 2015. Managing emotions in a changing workplace. Teoksessa N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J Härtel (toim.) Managing emotions in the workplace. London, [England] ; New York, New York: Routledge 2015, 3–22.
- Billett, S. 2011. Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (toim.) The SAGE handbook of workplace learning. London: Sage, 60–72.
- Gardberg, P.-M. 2011. Tunteen viemää? Tunteet työssä ja työnohjauksessa. Teoksessa K. Ranne, H. Markkanen & T. Malo (toim.) Työnohjaus - ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen Ammattikorkeakoulu, 57–67.
- Heritage, J. 1996 (1984). Harold Garfinkel ja etnometodologia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Alkuteos Garfinkel and Ethnomethodology. Basil Blackwell ltd.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet - kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen : luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä : Jyväskylän yliopisto, 121–144.
- Immaisi, A.-M. 2011. Työnohjauksen muutosmatka - katsaus historiaan ja visio tulevaan. Teoksessa K. Ranne, H. Markkanen & T. Malo (toim.) Työnohjaus - ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 18–23.

- Jokinen, E. & Lehtonen, E. 2008. Hyvät kysymykset toiminnan ja ajatteluprosessin virittäjänä työnohjauksessa. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Työnohjaus - mitä, missä, milloin? Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 111–134.
- Karvonen, K. 2007. Puheenvuoro oppilaalle. Teoksessa L. Tainio (toim.) Vuorovaikutusta luokkahuoneessa: näkökulmana keskustelunanalyysi. Helsinki: Gaudeamus, 119–138.
- Kleemola, S. 2007. Opettajan kysymykset oppitunnilla. Teoksessa L. Tainio (toim.) Vuorovaikutusta luokkahuoneessa: näkökulmana keskustelunanalyysi. Helsinki: Gaudeamus, 61–89.
- Koivu, A. 2014. Työnohjauksen vaikutukset työhyvinvointiin. Teoksessa T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, R. Sääntti & A. Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press cop., 109–120.
- Koski, A. & Kallasvuo, A. 2017. Työnohjaajat yhdessä oppimassa - Koulutuksella kohti laadukasta työnohjaajakoulutusta. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry, 11–39.
- Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Verkkojulkaisu. [hyplus.helsinki.fi/wpcontent/uploads/2016/11/paivi\\_kupias\\_toimijuus\\_tyosa\\_tukena\\_tyono\\_hjaus\\_coaching\\_mentorointi\\_fasilitointi.pdf](http://hyplus.helsinki.fi/wpcontent/uploads/2016/11/paivi_kupias_toimijuus_tyosa_tukena_tyono_hjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi.pdf). (Luettu 16.11.2019.)
- Lilja, N. 2018. Keskustelunanalyysi vuorovaikutuksen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 149–169.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus - dialoginen asiakastyö. Helsinki: Tammi.
- Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.
- Ranne, K. 2011. Työnohjaaja - työyhteisön kehittäjänä koulutus Tampereen ammattikorkeakoulussa vuosina 2009-2011. Teoksessa K. Ranne, H. Markkanen & T. Malo (toim.) Työnohjaus - ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen Ammattikorkeakoulu, 10–17.
- Rantalainen, M. 2017. Työnohjattavien kokemuksia työnohjaajan toimintatavoista. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry, 273–297.
- Ruponen, R., Nummenmaa, A. R. & Koivuluhta, M. 2000. Ryhmäohjaus muutoksen mahdollisuuden maisemana. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. Jyväskylä: PS-Kustannus, 162–189.
- Tainio, L. 2007. Miten tutkia luokkahuoneen vuorovaikutusta keskustelunanalyysin keinoin? Teoksessa L. Tainio (toim.) Vuorovaikutusta luokkahuoneessa: näkökulmana keskustelunanalyysi. Helsinki: Gaudeamus, 15–60.

- Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Tudor, K. 1999. Group Counselling. Lontoo, Thousand Oaks & New Delhi: SAGE Publications.
- Vehviläinen, S. 1999. Structures of Counselling Interaction. A Conversation Analytic Study of Counselling Encounters in Career Guidance Training. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Vehviläinen, S. 2001. Ohjaus vuorovaikutuksena. Helsinki: Gaudeamus.
- Vehviläinen, S. 2014 Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus.
- VISK. 2008. Iso suomen kielioppi, verkkoversio. Kirjoittaneet Hakulinen, A., Vilkuna, M., Korhonen, R., Koivisto, V., Heinonen, T. & Alho, I. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. <http://scripta.kotus.fi/visk>. (Viitattu 21.11.2019.)
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. An agencypromoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa 61 M. Goller & S. Paloniemi (toim.) Agency at Work : An Agentic Perspective on Professional Learning and Development. Professional and Practicebased Learning, 20. Springer Netherlands, 351–371.
- Wallin, A. 2017. Työnohjaus muuttuvassa työelämässä. Teoksessa A.Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry, 69–84.

## Liitteet

**Liite 1.** Esimerkeissä käytetyt lyhenteet ja litterointimerkit

### Lyhenteet

V1	Valmentaja1
V2	Valmentaja2
O	Ohjattava

### Litterointimerkit (mukailten Tainio 2007; Vehviläinen 1999)

,	tasainen tai vähän laskeva intonaatio
?	nouseva intonaatio
-	katkos
↑	korkeampi ääni
↓	matalampi ääni
:	äänteen venyminen
<u>allev</u>	painottaminen
KAPITA	voimakkaampi ääni
° °	hiljaisempi ääni
£ £	hymyilevä ääni
@ @	äänensävyyn muutos
(.)	hyvin lyhyt tauko
(0.7)	tauon pituus, tässä 0.7 sekuntia
j(h)oo	sana lausuttu nauraen
[ ]	päällekkäispuhunnan alku ja loppu
=	vuorojen välissä ei taukoa
(--)	puheesta ei saa selvää

# **4 Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa**

*Sanni Vikman*

## **Abstrakti**

Työelämä tutkimuksessa pyritään jatkuvasti löytämään avaintekijöitä onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseen. Yhtenä keskeisenä ulottuvuutena on tunnistettu olevan muutoksen läpivienti yhteisöllisesti, työyhteisön kaikki jäsenet huomioivalla tavalla. Tällöin tarvitaan johtajuutta, jossa ymmärretään työntekijöiden osallistumisen tukemisen ja emotionaalisen tuen tarjoamisen merkitys muutokseen sitoutumisen kannalta. Tässä luvussa kuvaan, millaisia kokemuksia organisaatiomuutoksen keskellä toimivat työntekijät liittävät omaan ammatilliseen toimijuuteensa, työssä heränneisiin tunteisiin ja niitä huomioivaan johtajuuteen. Tutkimusaineisto koostui kahdeksasta Tunto-hankkeen Yritys 2:n (tekninen ala) työntekijän teemahaastattelusta. Tulosten mukaan ammatillisen toimijuuden ja tunteiden tukemiseksi tarvitaan konkreettisia johtamistoimia. Johtopäätöksenä esitän, että työntekijöiden tunnetoimijuutta tukemalla voidaan voimaannuttaa heitä työskentelemään epävarmuuden keskellä ja edistää muutosten juurtumista organisaatioon henkilöstön voimavaroja kunnioittavalla tavalla.

## Johdanto

Työelämän pirstaleisuus ja muutosten jatkuva kohtaaminen herättävät vahvoja tunteita, joiden käsitteleminen ei ole yksinkertaista (esim. Lawrence, Ruppel & Tworoger, 2014). Samanaikaisesti yksilöiden odotetaan toimivan muutoksen keskellä itseohjautuvalla ja tehokkaalla tavalla (Vähäsantanen & Eteläpelto, 2015). Yhtenä ratkaisuna muutosten kohtaamiseen ja aikaansaamiseen on ehdotettu työntekijöiden toimijuuden tukemista, jolla viitataan muun muassa aloitteellisuuteen, osallisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin (esim. Toom, Pyhältö & Rust, 2015; Tourish, 2014). Työelämäkontekstissa puhutaan tällöin ammatillisesta toimijuudesta, jonka toteutumisen nähdään olevan edellytys niin työntekijöiden kehittymiselle kuin organisaation uudistumiselle ja oppimiselle (esim. Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2013). Ammatillista toimijuutta ja tunteita huomioiva ilmapiiri ei kuitenkaan rakennu itsestään organisaatioon, vaan siihen tarvitaan konkreettisia toimia. Onkin yhä tärkeämpää ymmärtää, millä tavalla sekä ammatillinen toimijuus että tunteet vaikuttavat työyhteisön jäsenten toimintaan ja millaisia tukikeinoja niiden huomioimisessa voidaan hyödyntää (Agote, Aramburu & Lines, 2016; Cascón-Pereira & Hallier, 2012).

Muutoksessa toimivan työyhteisön tasapainon löytämiseksi tarvitaan johtajuutta, jossa paitsi tuetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, mutta myös kohdataan muutoksessa heränneet tunteet kunnioittavasti ja sallivalla tavalla (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto, 2019). Tällöin johtajuuden keskiössä ovat ihmiset, heidän toimijuutensa ja tunteensa sen sijaan, että keskittyttäisiin pelkästään asioiden ja prosessien johtamiseen (Raelin, 2018; Tourish, 2014). Tällainen lähestymistapa johtajuuteen on yhä tuore suhteessa perinteiseen johtamiskirjallisuuteen, minkä vuoksi aiheesta on tärkeää saada lisää tutkimustietoa. Toimijuutta ja tunteita huomioivan johtajuuden sekä niitä tukevien käytäntöjen on havaittu lisäävän epäsuorasti organisaation menestystä, mikä näyttäytyy muun muassa työntekijöiden kasvaneena hyvinvointina ja parempana sitoutumisena organisaatioon (Goody, Connelly, Griffith & Gupta, 2010; Hökkä ym., 2019).

Tässä luvussa tarkastelen ammatillista toimijuutta ja tunteita sekä ne huomioivaa johtajuutta organisaatiomuutoksessa. Tutkimuskysymykset ovat (1) Millaisena työntekijät kokevat oman ammatillisen toimijuutensa?, (2) Mitä tunteita työ heissä herättää?, (3) Millaisia kokemuksia työntekijöillä on ammatillista toimijuutta tukevasta johtajuudesta? ja (4) Millaisia kokemuksia työntekijöillä on tunteet huomioivasta johtajuudesta? Erityisesti tämä luku pyrkii syventämään ymmärrystä johtajuuteen liittyvistä käytännöistä ja rakenteista, jotka työntekijät kokevat ammatillisen toimijuutensa ja tunteidensa huomioimisen kannalta merkittäviksi. Ennen kuin siirryn kuvaamaan tutkimukseni tuloksia, tarkastelen ammatillista toimijuutta ja tunteita työssä sekä niitä tukevan johtajuuden merkitystä muutosten värittämässä työelämässä.

## Kohti toimijuutta tukevaa ja tunteet huomioivaa johtajuutta

Ammatillista toimijuutta on määritelty moninaisin tavoin työelämä tutkimuksen kentällä. Sillä viitataan esimerkiksi vaikuttamiseen, päätöksentekoon ja osallistumiseen työssä (esim. Eteläpelto ym., 2013). Abstraktista luonteestaan huolimatta toimijuutta on lähestytty pääosin rationaalisena ja tavoiteorientoituneena toimintana (Hökkä ym., 2019). Tutkimuksessa on kuitenkin tunnistettu myös tunteilla olevan merkittävä rooli erilaisissa kognitiivisissa toiminnoissa, kuten päätöksenteossa, neuvottelussa ja konfliktien ratkaisemisessa (Barsade & Gibson, 2007; Gooty ym., 2010). Tarvitaankin laajempaa toimijuuden määrittelyä, jotta työntekijöiden osallistumista työelämässä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla (Tourish, 2014).

Sitoudun ammatillisen toimijuuden määrittelyssä Eteläpellon ja kumppaneiden (2013) teoretisoimaan subjektikeskeiseen sosiokulttuuriseen lähestymistapaan, jossa korostuvat toimijuuden toiminnalliset ulottuvuudet. Tällöin ammatillista toimijuutta lähestytään aktiivisena osallistumisprosessina, joka konkretisoituu yksilön tai yhteisön vaikuttaessa, tehdessä valintoja, kannanottoja tai uudelleen neuvotellessa ammatillisia identiteettejään (Eteläpelto ym., 2013). Näin ollen ymmärrän ammatillisen toimijuuden työelämä tutkimuksessa esitettynä kolmijakona, jossa toimijuuden ulottuvuuksia kuvataan vaikuttamisena työssä, työkäytäntöjen kehittämisenä ja ammatillisen identiteetin neuvotteluna (Vähäsantanen ym., 2019). Ammatillista toimijuutta lähestytään lisäksi tunteiden virittämänä toimintana. Tarkastelen tunteita Ashkanasyn (2015) sekä Gootyn ja kumppaneiden (2010) tavoin vuorovaikutussuhteissa ilmenevinä tilannekohtaisina ja dynaamisina reaktioina, jotka antavat yksilölle tärkeää informaatiota ympäristön muutoksista joko energisoimalla toimintaan tai saamalla vetäytymään tilanteesta.

Jotta työntekijöiden toimijuutta voitaisiin hyödyntää täydessä potentiaalissa, esimiesten ja koko yrityksen johdon tulee nähdä henkilöstö tärkeimpänä voimavaranaan (Tourish, 2014). Tämän vuoksi on keskeistä, että työntekijät saavat tukea ammatillisen toimijuutensa toteuttamiseen. Tuen tarjoaminen ei ole kuitenkaan ongelmatonta organisaatiossa esiintyvien valtasuhteiden ja muiden sosiokulttuuristen tekijöiden moninaisen luonteen vuoksi (Eteläpelto ym., 2013). Johtajuustutkimuksessa on viime aikoina kritisoitu epätasapainoisia valtasuhteita johtajien ja työntekijöiden välillä. Näiden kriittisten äänien pyrkimyksenä on havainnollistaa vallan ja toimijuuden hajautuneisuutta organisaatiossa sen sijaan, että niiden ajateltaisiin olevan yksin johtajien käsissä (Raelin, 2016; Tourish, 2014). Nykypäivänä tarvitaankin johtajuutta, jossa auktoriteetin korostamisen sijaan kuljetaan työntekijöiden rinnalla. Tällöin johtajat haluavat aidosti edistää organisaation avointa vuorovaikutusta, luoda luottamusta ympärilleen ja antaa kaikille organisaation toimijoille mahdollisuuden tuoda äänensä kuuluviin (Raelin, 2018). Muutoksessa on ensiarvoisen



tärkeää, että työntekijöitä tuetaan osallistumaan ja vaikuttamaan kehittämisprosessin kulkuun (Vähäsantanen & Eteläpelto, 2015). On myös olennaista, että heille järjestetään riittävästi aikaa pohtia ammatillisia roolejaan ja tulevaisuuden näkymiä niin itsenäisesti kuin koko työyhteisön kesken (Hökkä, ym., 2019).

Johtajuudessa on keskeistä huomioida myös työntekijöiden emotionaalisen tuen tarve. Johtajilla on tunnistettu olevan tärkeä rooli organisaation myönteisen tunneilmaston luomisessa ja ylläpitämisessä (Barsade & Gibson, 2007). Voidaan puhua tunteet huomioivasta johtajuudesta, jonka keskeisenä sisältönä on pyrkimys tunteiden merkityksen ymmärtämiseen ja tunteiden tunnistamiseen sekä itsessä että muissa työyhteisön jäsenissä (Hökkä ym., 2019). Erityisesti muutoksen keskellä johtajien on olennaista kyetä asettumaan työntekijöiden asemaan ja kohdata heidät avoimesti (Gooty ym., 2010). Tällä tavoin on mahdollista lisätä työntekijöiden kokemaa luottamuksen tunnetta organisaation toimintaa kohtaan ja saada heidät mukaan muutosta eteenpäin vieviksi sekä siihen sitoutuneiksi voimavaroiksi (Agote ym., 2016).

## **Tutkimusmenetelmät**

### **Aineistonhankinta**

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa Tunto-hankkeen Yritys 2:n työntekijää vuoden 2019 tammi–helmikuun aikana. Harkinnanvaraisesti valituista haastateltavista kolme oli naisia ja viisi miehiä. Kolme heistä työskenteli organisaation suuremmassa, operatiivisiin toimintoihin keskittyvässä toimipisteessä sekä viisi hallinnon ja ylimmän johdon toimintoihin keskittyvässä toimipisteessä. Kaikki osallistujat olivat toimineet asiantuntijatehtävissä kohdeorganisaatiossa vähintään neljän vuoden ajan (ka = 9 vuotta), mikä oli olennaista tutkimuksen kontekstin eli organisaatiomuutoksen tarkastelun kannalta.

Haastatteluissa olin kiinnostunut kuulemaan, millaisena työntekijät kokevat oman ammatillisen toimijuutensa, mitä tunteita työ heissä herättää ja miten näitä ilmiöitä voidaan heidän kokemustensa mukaan huomioida johtajuuden keinoin. Pyrkimyksenäni oli päästä kiinni tutkittavien autenttiseen kokemuspuheeseen ja tunnistaa siitä merkityksiä, joita he liittivät senhetkiseen työhönsä organisaatiossa tapahtuvien muutosten keskellä.

### **Aineiston analyysi**

Tutkimushaastatteluiden litteroinneista kertyi yhteensä 129 sivua tekstiä (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1). Tekstiaineisto luettiin ensin useamman kerän läpi, minkä jälkeen se koodattiin aineistolähtöisen temaattisen analyysin periaatteita noudattaen (Braun & Clarke, 2006). Ammatilliseen toimijuuteen liittyvien

alateemojen nimeämisessä kuitenkin hyödynnettiin aiempaa kirjallisuutta (Vähäsantanen ym., 2019). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta etsittiin koodeja, jotka vastasivat esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen koodaamista jatkettiin ryhmittelemälle saman sisältöiset koodit omiksi temaattisiksi kokonaisuuksiksi. Teemojen muodostamisessa oli keskeistä, että ne olivat riittävän erilaisia ja niiden välinen suhde toisiinsa oli tunnistettavissa (Braun & Clarke, 2006). Lopullisiksi pääteemoiksi työntekijöiden kokemuksista ammatillisesta toimijuudesta, tunteista sekä niihin liittyvästä johtajuudesta muotoutuivat *koettu ammatillinen toimijuus työssä, koetut tunteet työssä, ammatillista toimijuutta tukeva johtajuus ja tunteet huomioiva johtajuus*. Seuraavaksi esittelen nämä tutkimuksen päätulokset.

## Tulokset

### Koettu ammatillinen toimijuus työssä

Haastattelujen perusteella työntekijät kokivat ammatillisen toimijuutensa melko vahvana. Tätä tukivat ilmaukset työn itseohjautuvuudesta ja mahdollisuudesta tehdä useita valintoja työpäivän aikana. Ammatillista toimijuutta kuvaavat kokemukset liittyivät *vaikuttamiseen omassa työssä, työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin muokkaamiseen*.

#### *Vaikuttaminen omassa työssä*

Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Työssä kuvailtiin olevan tietyt raamit, kuten sovittujen käytäntöjen noudattaminen, mutta muuten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin vahvoina.

Pystyy ite tosi paljon vaikuttaa siihen, mitä mä teen täällä tietyn lailla. Totta kai osat palaverit, mitkä sovitaan, voi olla vuodeksi eteenpäin jossain hankkeessa. Mutta hyvin tämmöstä vapaata ja pystyy aika paljon ite määrää sen päivän rytmin, missä mennään ja muuta.

Jokainen työntekijöistä toi myös esiin vaikuttamista rajoittavia tekijöitä. Erityisesti organisaation rakenteelliset tekijät, kuten yhtiöittämiseen liittyvät haasteet ja työskenteleminen kahdessa eri toimipisteessä nähtiin rajaavan ammatillisen toimijuuden toteutumista.

Tulee vähän sillain puskista semmosia juttuja, mitä ei ehkä oo osannut sitten odottaakaan. Ne on mun mielestä semmosia, että liittyy tietyllä tapaa tähän yhtiöittämiseen. On jotain käytäntöjä, mitkä tulee vielä ensimmäistä kertaa eteen ja ei ookaan ajateltu, että miten niitä sitten tehdään.

Ehkä se rajoittaa, kun ollaan kahdessa eri paikassa. Ei oikein tiedä, mitä täällä puhutaan, mitä täällä tapahtuu tai miten pystyisi vaikuttamaan koko yhtiön asioihin. Ensin aloitetaan niistä omista, mutta jos ne olisikin kaikki sinä läsnä, olis helpompi keskustella siitä kokonaisuudesta heti.

Osa työntekijöistä koki uusien työkäytäntöjen olevan edelleen epäselviä ja hidastavan omaan työhön liittyvää päätöksentekoa. Lisäksi toimispistejaon rajaavan vaikutuksen koettiin olevan syynä siihen, että vaikuttaminen koko organisaation asioihin nähtiin haasteellisena. Näin ollen fyysisen läsnäolon merkitys, työtovereiden tunteminen ja toimiva vuorovaikutus korostuivat keskeisinä tekijöinä ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa koko organisaation tasolla.

### *Työkäytäntöjen kehittäminen*

Haastateltavat kokivat pystyvänsä kehittämään omaa työtään ja siihen liittyviä käytäntöjä melko hyvin työn ohessa. Esimerkiksi työprosessien hiominen ja uusien työmenetelmien kokeileminen kuvasivat työntekijöiden kokemuksia kehittämiseen liittyen. Organisaatiossa tapahtuneen yhtiöittämisen koettiin pääsääntöisesti lisänneen mahdollisuuksia työkäytäntöjen kehittämiseksi.

No nythän meillä itse asiassa tosiaan, kun tää tuli tää yhtiöittäminen ja muuta, niin meillä on ollut työpajoja, joissa siis on koko henkilöstä kuunneltu. Ja siellä on tullu näitä ideoita ja on oikein kehityshankkeet tehty. Että kyllä siis nyt henkilöstöä kuunnellaan ja niille pyritään tekee jotain.

Organisaatiomuutoksen myötä järjestetyt työpajat ja kehittämishankkeet olivat työntekijöiden mukaan toimivia väyliä tuoda omia kehittämisideoita esiin ja tulla siten kuulluksi. Toisaalta haastateltavien kokemuspuheesta nousi esiin myös soraääniä, joissa kehittämistyön kuvattiin onnistuvan vain tietyillä työn osa-alueilla. Tästä huolimatta haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä jokaisen mahdollisuudesta vaikuttaa työkäytäntöjen kehittämiseen ja käyttää omaa ääntään. Näin ollen muutoksen aikaansaamiseen liittyvän vastuun koettiin jakautuvan koko työyhteisön kesken.

### *Ammatillisen identiteetin muokkaaminen*

Ammatilliseen identiteetin muokkaamiseen liittyvässä kokemuspuheessa kuvattiin ammatillisten tavoitteiden asettamista, oman työuran edistämistä ja tarvetta työskennellä mielekkäiden työtehtävien parissa. Jokainen haastateltavista koki, että hänen on mahdollista edetä halutessaan urallaan ja organisaatio antaa tukensa esimerkiksi lisäkouluttautumiselle. Vaikka haastateltavat kokivat mahdollisuutensa muokata omaa ammatillista identiteettiään pääosin hyvänä, siinä havaittiin myös haasteita.

Vähän on ollut semmosta hakemista, että mitä teen milloinkin ja mitä mun tehtäviin kuuluu ja muuta.

Ja sit vasta tuli tää yhtiöittäminen, niin tässä on pitkään monta muutosta mennyt ja tota pakka on ollu aika sekasin niin kun koko ajan. Nyt aletaan pikku hiljaa selkiää.

Osa työntekijöistä kuvasi kokemuksiaan ammatillisen identiteetin sekavuudesta, kuten epäselvyyksistä työrooleihin ja -tehtäviin liittyen. Haastateltavien puheesta oli tunnistettavissa kokemus muutosten hitaasta juurtumisesta organisaatioon, minkä nähtiin haastavan ammatillisen identiteetin kanssa käytyjä neuvotteluja.

## **Koetut tunteet työssä**

Työntekijöiden ilmaukset työssä heränneistä tunteista olivat rikkaita, ja ne vaihtelivat laajalla skaalalla myönteiseksi ja kielteiseksi koettujen tunteiden välillä. Haastatteluissa ilmaistu tunnepuhe kohdistui työyhteisön *tunneilmapiiriin*, *organisaation toimintaan kahdessa eri toimipisteessä* sekä *koettuun ammatilliseen toimijuuteen*.

### *Tunneilmapiiri*

Työyhteisön tunneilmapiiriä kuvattiin myönteisten tunteiden virittäminä. Työntekijät kokivat iloa, yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta saadessaan toimia työyhteisönsä jäsenenä. Tunneilmapiiriin liitettiin ilmauksia avoimuudesta ja välittömyydestä, mikä linkittyi kokemuksiin työyhteisön sallivuudesta.

Kyllä meillä on hyvä henki ja semmonen avoin. Ovet on auki huoneista ja siellä on hyvä olla.

Työntekijät kokivat työyhteisönsä helposti lähestyttävänä ja turvallisena paikkana tuoda omia tunteita esiin. Lisäksi yhteinen huumori tiimien sisällä nähtiin tunneilmapiiriä voimaannuttavana tekijänä, joka vahvisti työntekijöiden kokemaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Meillä on yllättävän hauskaa siellä. Meillä on ihan oma huumorintaju, niin tota me itse asiassa nauretaan itellemme, että voi että me revitään ihan tyhmistä asioista. Ulkopuolinen kun tulis, niin ei ymmärtäis, että mitä hauskaa siinä on.

Työntekijät kuvailivat huumorin olevan toimiva keino ilmaista omia tunteita ja luoda sosiaalisia merkityksiä yhteisesti koetuille asioille. Huumorin avulla työntekijät kokivat voivansa lieventää alun perin kielteiseksi koettuja tunteita, ja näin ollen se toimi myös työyhteisöä suojaavana tekijänä.

### *Toimipistejako*

Vaikka työntekijät kokivat pääsääntöisesti tunneilmapiirin myönteisenä omassa tiimissään ja toimipisteessään, siinä havaittiin olevan haasteita koko organisaation tasolla. Jakautumista kahteen eri toimipisteeseen kuvailtiin kielteisillä tunneilmauksilla, kuten ulkopuolisuutena, eriarvoisuutena ja epävarmuutena.

Se, että meillä on kaksi eri toimipistettä aiheuttaa vähän sellaista, että se...Kyllä meillä paikassa X, siellä niin on paljon kotoisampi olo, kun se, että tulee tänne, niin on vähän ulkopuolinen. Ehkä se semmonen eriarvoisuus myös sitäkin kautta sit korostuu. Onhan se aina ollut niin, että johdon paikka on täällä, kun taas sit siellä.

Osa työntekijöistä kuvasi organisaation operatiivisten toimintojen sekä johdon ja hallinnon eriyttämisen eri toimipisteisiin lisäävään eriarvoisuuden ja ulkopuolisuuden kokemista työssä. Heidän kokemustensa mukaan johdon kanssa samoissa tiloissa työskentelevät työntekijät ovat ikään kuin etulyöntiasemassa, koska heidän on helpompi keskustella johtoportaan kanssa ja edistää omia projektejaan matalalla kynnyksellä. Lisäksi toimipistejaon kuvailtiin herättävän epä tietoisuuden tunteita, kun toisen toimipisteen työntekijöitä ei tunneta eikä juurikaan kohdata kasvokkain.

Ehkä se tännepäin vähän tulee se epä tietoisuus siitä, kun ei olla niin kun päivittäin tekemisissä, niin semmonen...Mikä tunne, niin epä tietoisuus siitä, mitä se toinen nyt ajattelee.

Työntekijät pohtivat, että niin kauan kuin toimipisteiden välillä vallitsee tämänkaltaisen epä tietoisuuden kuilu, eri yksiköissä tullaan ylläpitämään ennakkoluuloihin ja oletuksiin pohjautuvia ajatusmalleja. Kaiken kaikkiaan organisaation kahtiajaon koettiin vaikuttavan koko organisaation tunneilmapiiriin ja yhteishenkeen niitä heikentävällä tavalla.

### *Ammatillinen toimijuus*

Koetun ammatillisen toimijuuden tavoin myös siihen liittyvä tunnepuhe kohdistui toimijuuden kolmeen ulottuvuuteen eli vaikuttamiseen omassa työssä, työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin muokkaamiseen. Jokainen haastateltava kuvasi ammatillisen toimijuuden toteuttamista käyttämällä sekä myönteisiä että kielteisiä tunneilmauksia. Työntekijöiden kokemukset vahvasta ammatillisesta toimijuudesta edistivät myönteisten tunteiden heräämistä ja toimijuuden uudelleen aktivoimista. Työntekijät kokivat muun muassa iloa, innostusta ja ylpeyttä saadessaan kehittää työkäytäntöjä ja havaitessaan onnistumisia ympärillään.

No sitten on myös niitä ilosia, semmosia onnistumisen tuomia tunteita. Näkyy kyllä päälle päinkin sitten, että jes tämä nyt onnistui, nyt tää on tehty ja jotain muuta.

Kyllähän sen huomaa tossa, että kun oikeen ilostuu taikka saa kehuja jostain, että onhan siinä ihan eri energia, että mitäs mä teen seuraavaks.

Vastaavasti kokemukset heikosta ammatillisesta toimijuudesta vahvistivat kielteisten tunteiden syntymistä. Kielteisten tunteiden kokeminen liittyi pääosin kehitystä hidastaviin tekijöihin, jotka olivat esteenä omaan työhön vaikuttamiselle ja työkäytäntöjen kehittämiseksi. Kohdeorganisaation hierarkkinen rakenne sekä vaikutusmahdollisuuksia kaventava byrokratia herättivät työntekijöissä muun muassa turhautumisen, ärtymyksen, myötähäpeän ja ahdistuksen tunteita.

Ehkä välillä huomaa semmosta ärtyneisyyttä tai turhautumista joihinkin asioihin siellä. Että kun asiat ei kulje silleen, kun on aatellu tai jotain, että menis helpommin...Semmosia vähän niin kun tylsiä asioita, niin se aiheuttaa sit semmosta kiro sanoja ja muita siellä.

Se on se myötähäpeä, että meidän yritykseltä lähtee ton näkösiä. Varmaan niillä vanhoilla papereilla ja erilaisilla papereilla hyvin pärjätään ja niissä on kaikki asiat, mutta ajattelen vähän muutakin siinä. Ja nyt niitä pääsee sitten, et korjataas nyt toikin kuntoon, että tällä vanhalla kaavalla mentiin niin pitkään.

Vaikka kielteiset tunteet yhdistettiin pääosin haasteisiin toteuttaa ammatillista toimijuutta, niillä nähtiin olevan myös toimijuutta aktivoiva voima. Työntekijät kokivat esimerkiksi myötähäpeän tunteen toimivan moottorina kehittämistyölle, mikä näyttyi pyrkimyksenä edistää työkäytäntöjen uudistamista.

Muutoksen keskellä työskenteleminen asetti haasteita myös työntekijöiden ammatillisen identiteetin muokkaamiselle. Jatkuvat muutokset ja selkeiden raamien puuttuminen työtehtävien toteuttamiselle herättivät heissä epätietoisuuden ja turhautuneisuuden tunteita.

Vähän on ehkä tällä hetkellä semmosta, että mikä pyöri eniten ehkä päässä, niin on semmonen, että sitä venymistä tarvii nyt tosi paljon. Paljon on semmosia epäselviä juttuja, jotka työntekijän puolesta tuntuu epäselviltä. Se vähän mietityttää, että onko tää se normaali, mitä kuuluis olla, mikä ei kyllä sitten tunnu kivalta.

Ammatilliseen identiteettiin kohdistuvasta tunnepuheesta oli tunnistettavissa kaipaus tasaisempaan vaiheeseen, jolloin työntekijöiden ei tarvitsisi jatkuvasti joustaa identiteetti-positioidensa määrittelyssä.

## **Ammatillista toimijuutta tukeva johtajuus**

Haastattelujen perusteella työntekijät kokivat saamallaan tuella olevan huomattava merkitys ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa. Työntekijöiden toimijuuden tukemisessa keskeisinä teemoina havaittiin olevan seuraavat tekijät: *läsnä oleva johtaminen ja aito kiinnostus, motivointi, luottamus ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, vastuunotto sekä vuorovaikutus.*

### *Läsnä oleva johtaminen ja aito kiinnostus*

Työntekijät kokivat merkityksellisenä esimiehen saatavilla olon ja häneltä saadun sosiaalisen tuen kohdatessaan haasteita työssään. Käytännössä tällä tarkoitettiin esimiehen tavoitettavuutta ja valmiutta auttaa vaikeissa tilanteissa. Työntekijät koostivat myös kuulluksi tulemisen merkitystä ja esimiehen aidon kiinnostuksen osoittamista työntekijöiden esittämien ehdotuksien suhteen.

Oon huomannut, että kuuntelee ihan hyvin. Kuuntelee ensin loppuun ennen kuin rupeaa keskeyttämään asioita. Ja sitten hyvin perustelee, niin kyllä sen huomaa siinä sen tuen, että se kuuntelee ja sitten vie asioita eteenpäin. Ja välittömästäkin joskus oon huomannut, että kun sä tuot jonkun tiedon, niin se sanoo, että "hei, mennäänpä tonne ja katotaan heti tota". Kyllä mä koen sen tukemisena.

Lisäksi työntekijät kokivat tärkeänä esimiehen pyrkimyksen viedä annettuja kehitysideoita aktiivisesti eteenpäin. Esimiesten koettiin suhtautuvan kehitysideoihin pääosin myönteisesti ja pitävän työntekijöiden mielipiteitä arvokkaina. Tästä huolimatta osa työntekijöistä kuvasi organisaation hierarkkisuuden aiheuttavan haasteita annettujen ehdotusten etenemisessä toivotulla tavalla.

Niin on sitä sellaista, että ”ei ja katellaan”. Ja sit vähän tuli siinä yhdessä kohtaa sellastakin, että kun oli palavereita ja me kehitettäis kaikkea, niin oma esimies joutui hänen kanssaan sit puhumaan. ”Kuuntele heitä, älä tyrmää heti.” Voi olla joku idea, ja kun oma esimies on nähnyt sen, miten me ollaan se loppuun saakka mietitty. Et se ei oo vaan joku heitto, vaan meillä on siihen taustat, miksi ja mitä varten se on tehty. Kuuntele ensin ja päättää vasta sitten. Sekin on parempaan suuntaan mennyt.

Työntekijät kokivat oman esimiehensä joutuvan tasapainottelemaan työntekijöiden kehitysideoiden ja organisaation ylemmän johdon vaatimusten välissä, mikä rajoittaa osaltaan esimiehen toimivaltaa ideoiden toimeenpanemisessa. Haastateltavat pohtivat, että heidän ammatillisen toimijuutensa toteutumisen kannalta olisi helpompaa, jos lähiesimiehillä olisi enemmän valtaa viedä asioita organisaatiossa eteenpäin.

### *Motivointi*

Esimiehen tuki kannustamisen ja palautteen antamisen muodossa oli keskeistä työntekijöiden ammatillisen toimijuuden vahvistumiselle. Työntekijät kuvasivat esimiehen pystyvän motivoinnilla kannustamaan työntekijöitä kertomaan omia mielipiteitään.

Kyllä se tsemppaa ja sanoo, että ”hyvä meininki” tai ehkä vähän niinku kehuu välillä, kun se siitä menee. ”Tässä hyvällä mallilla hommat”, vaikkei se siis silleen tiedä, että mitä mulla on...Mutta semmosta tsemppausta saa kyllä ja kannustusta siihen, että kertoo niitä omia mielipiteitään.

Kannustamisen ja kehumisen lisäksi myös kysymysten esittäminen sekä kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden työtehtäviä kohtaan koettiin ammatillista toimijuutta valjastavina tekijöinä. Työntekijät kuitenkin kaipasivat kohdennetumpaa palautekulttuuria organisaatioon. Palautteet, kuten ”hyvin hoidettu” tai ”hyvää työtä”, tuntuivat työntekijöistä palkitsevilta, mutta eivät kovinkaan henkilökohtaisilta tai kehitystä tukevilta.

### *Luottamus ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen*

Luottamuksen osoittaminen ja riittävien vaikutusmahdollisuuksien antaminen työn toteuttamiseen olivat merkityksellisessä asemassa työntekijöiden ammatillisen toimijuuden kokemisen kannalta. Työntekijät kokivat tärkeänä, että esimies on luomassa itseohjautuvaa työskentelyä tukevaa organisaatiokulttuuria ja rohkaisee työntekijöitä vastuun ottamiseen.

No kyllähän meillä nyt esimiehen kanssa on niin hyvä luottamussuhde siihen, että hän tietää, missä mä oon ja mitä mä teen periaatteessa. Semmonen läpinäkyvyys tuo sitä luottavaisuutta myös toistepäin sitten. Ei tartte niin paljon kattoo, missä mennään ja muuta.

Jokainen haastateltavista koki oman esimiehensä luottavan työntekijöihinsä ja antavan heille riittävät vaikutusmahdollisuudet työn toteuttamiseen. Kuitenkin useampi työntekijöistä kuvasi epäilyksiään siitä, että kaikissa tiimeissä esimiesten luottamus työntekijöitä kohtaan ei toteudu yhtä tasapuolisesti.

Mä en oikein tiedä, että ymmärtääkö kaikki sen esimiestyön samalla tavalla. Koska meidän esimies antaa meille aika silleen omat valtuudet ja voidaan sitä omaa työtä tehdä rauhassa ja saadaan kehittää ja muuta... Mut sit tuntuu välillä, kun itse laitan sähköpostin jollekin johonkin toiseen yksikköön, hän vastaa, niin hän laittaa sen kopiona omalle esimiehellensä. Tuntuu, et siellä jotenkin holhotaan tai valvotaan tarkemmin sitä työtä.

Tämänkaltaisen kontrolloinnin ja valvonnan koettiin heikentävän työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä parhaaksi katsomallaan tavalla.

### *Vastuunottaminen*

Työntekijät kuvailivat vapauden ja vastuun tasapainottamisen olevan ammatillista toimijuutta tukevan johtajuuden ydintä, mikä näyttäytyy paitsi työn sujuvoittamisena, mutta laajemmin tarkasteluna myös työhyvinvointia edistävinä vaikutuksina. Vaikka työntekijät kokivat riittävien vaikutusmahdollisuuksien ja itseohjautuvan työskentelyn mahdollistamisen olevan keskeistä ammatillisen toimijuuden tukemisessa, he kaipasivat esimieheltä vastuunottoa vaikeiden päätösten äärellä.

No sanotaan, että semmosissa asioissa, että jotkut asiat vaan, niitä ei oo ratkaistu tuolla. Pitäis niinkun jonkun päättää, että voidaanko me tossa edetä, mikä on niinkun sen verran päällikkötason juttu, että ne vois viedä sitä asiaa pontevammin eteenpäin.

Työntekijöiden mukaan heidän tehtävänään ei ole käydä niitä ”taisteluja”, jotka kuuluvat esimiehen vastuualueeseen. Sen sijaan työntekijät toivoivat esimiehen olevan näyttämässä suuntaviivoja asioiden ratkaisemisessa ja huolehtivan myös riittävästä resursseista työn sujuvalle toteuttamiselle.

### *Vuorovaikutus*

Vuorovaikutuksen selkeys, sen oikea ajoitus sekä yhteisen ymmärryksen muodostaminen esimiehen kanssa koettiin merkityksellisinä keinoina ammatillisen toimijuuden tukemisen kannalta. Kaikki haastateltavat olivat jollain tasolla tyytyväisiä vuorovaikutuksen toteutumiseen työyhteisössään, mutta jokainen heistä koki sen kehittymiselle olevan myös tarvetta.

Joissain asioissa edelleen, ihan käsittämättömissä jutuissa, että niitä perästä luetaan tai sitten se tulee sitä kautta, että... Edelleenkin on sitä, että sitten se vuotaa jostain



käytäväkeskustelusta ja ”mikäs tää tämmönen juttu on”. Tai jostain uusien henkilöiden tulosta taloon ja ”kukas toi on” eikä oo puhuttu mitään. Semmosta on vähän vielä. Asiat tapahtuu välillä aika nopeesti.

Haastateltavat kokivat, että nopeat muutokset organisaatiossa vaativat esimiehiltä tehokasta reagointia, jotta tieto kulkisi ajantasaisesti työntekijöille. Lisäksi työntekijät pitivät tärkeänä esimiehen pyrkimystä yhteisymmärrykseen heidän kanssaan. Työntekijät kuvailivat dialogisuuden periaatteiden toteuttamisen vuorovaikutuksessa olevan avainasemassa keskusteltaessa esimerkiksi työhön liittyvistä tavoitteista. Esimiesvaihdokset ja muut muutokset tiimeissä koettiin erityisesti haastavina yhteisen ymmärryksen luomisen kannalta.

Hän on niin kun aika sillain nopee liikkeissään ja vähän on alussa ollu semmoista tulkintaongelmaa, että nyt en oikeesti tiedä, mitä hän pyysi mua tekemään. Se ajatuksen juoksu hänelläkin tosi nopeeta ja okei, tää tuntu hyvältä ja kivalta ajatukselta. Sit mä meen rauhassa ja mietin, ja nyt en yhtään niin kun ymmärtäny, että ei tätä voi näin tehdä.

Haastateltavien kokemuksista välittyi, että esimiehen on tärkeää oppia tuntemaan työntekijänsä ja kuunnella heitä aidosti, jotta vuorovaikutuksesta saadaan sujuvaa ja tarkoituksenmukaista.

## **Tunteet huomioiva johtajuus**

Työntekijät kuvasivat haastatteluissa monipuolisesti johtajuuden osa-alueita, joiden he kokivat kytkettyvän tunteiden huomioimiseen. Työntekijöiden kokemukset tunteet huomioivasta johtajuudesta liittyivät *tietoiseen läsnäoloon ja aitoon kohtaamiseen, sallivan tunneilmapiirin luomiseen, tunteiden käsittelytaitoihin, esimerkillä johtamiseen, työssä onnistumisten huomioimiseen ja esimiehen persoonallisuuteen.*

### *Tietoinen läsnäolo ja aito kohtaaminen*

Ensinnäkin esimiehen tietoinen läsnäolo ja työntekijöiden aito kohtaaminen koettiin merkityksellisinä tunteet huomioivan johtajuuden osa-alueina. Työntekijät kokivat tärkeänä, että esimies on helposti lähestyttävissä ja työssä esiintyvistä haasteista sekä niihin kohdistuvista tunnetaakoista on mahdollista keskustella hänen kanssaan. Myös esimiehen mahdollistama tila purkaa työssä heränneitä tunteita koko tiimin kesken oli olennaista työn ollessa itseohjautuvaa ja muutosten värittämää.

Viime vuosi meni sillain, että oltiin niin itseohjautuva, että ei meillä ollut esimiehen kanssa mitään keskusteluja oikeestaan. Sit ite pyydettiin, että pidettäiskö nyt taas edes joku palaveri sen oman esimiehen kanssa, kun kaikki muut pitää. No nyt meillä on sitten sellanen aamun kahvihetki, jossa istutaan puolituntia esimiehen kanssa. Niin se, että ne on lisääntyny, niin johan siinä on helpompi kertoa niistä harmittavistakin asioista. On enemmän sitä läsnäoloa ja sitä niin. Se on ehkä, mikä on ainakin auttanut.

Työntekijät kuvasivat viime vuosina tapahtuneiden muutosten vieneen aikaa yhteiseltä keskustelulta, mutta tilanteessa oli kuitenkin havaittavissa myönteistä kehitystä. Tästä huolimatta haastateltavien puheesta oli kuitenkin tunnistettavissa huoli esimiesten kasvaneesta työkuormasta ja haasteista keskittyä lähiesimiesrooliin.

Välillä tuntuu, että hän vois vähän ehkä enempi olla sataprosenttisesti läsnä siinä porukan toiminnassa. Ei pelkästään niin kun läsnäolo, vaan ihan sataprosenttisesti läsnä. Jos me vaan kerran kuukaudessa nähdään ja ollaan tunti ja tuntuu, että puolet asioista jää vähän siihen, että jatketaan seuraavalla kerralla, niin tuntuu, että onko niistä mitään hyötyä sitten.

Riittävän ajan löytäminen koko tiimille ja esimiehen sataprosenttinen läsnäolo tapaamisissa koettiin olevan tärkeitä tuen tarjoamisen muotoja organisaation tunneilmapiirin ylläpitämiseksi.

### *Sallivan tunneilmapiirin luominen*

Työntekijät kokivat esimiehellä olevan tärkeä rooli sekä yksittäisen tiimin että koko työyhteisön tunneilmapiirin luomisessa. Haastateltavat korostivat puheessaan tunteiden turvallisen ilmaisemisen, erilaisten tunteiden hyväksymisen ja toisten kunnioittamisen merkitystä pohtiessaan tunteet huomioivan johtajuuden toteutumista organisaatiossa. Myös esimiesaseman mukana tuoman vallan käyttämisellä nähtiin olevan vaikutusta sallivan ilmapiirin muodostamiseen ja sen ylläpitämiseen.

Kyllä esimies ison osan siitä ilmapiiristä tekee siihen, kun se astuu tilaan tai lähtee tilasta. Silleen, että pitää olla esimiehellä vähän se hoksotit itellään, miten se sitä ilmapiiriä käsittelee.

Työntekijöiden mukaan tunteet huomioivan johtajuuden toteuttaminen lisää tilanteita, joissa heidän on mahdollista ilmaista omia tunteitaan turvallisesti. Esimerkiksi yksityiselämän haasteiden tai ilojen jakaminen työpaikan kahvihuoneessa työkavereille voi auttaa jatkamaan työtehtävien tehokkaampaa ja laadukkaampaa suorittamista.

Ei sinne kahvihuoneeseen kukaan mee sanoo ovelta, että nyt töihin siitä, niin ehkä se vaikuttaa aika paljon. Vaikka siellä puhutaan muita kun työtuttuja, niin sen annetaan tapahtua, koska se ehkä auttaa muuhun kun yksittäiseen työtehtävään.

Työntekijät pohtivat sallivan tunneilmapiirin olevan juurikin sitä, että tunteiden ilmaisemiselle annetaan aikaa työpäivän lomassa ja mahdollisuus prosessoida niitä myös yhteisesti keskustellen.

### *Tunteiden käsittelytaidot*

Suurin osa työntekijöistä koki esimiehensä ottavan riittävästi huomioon työyhteisössä esiintyvät tunteet ja osaavan käsitellä niitä asianmukaisella tavalla. Haastatel-

tavien puheessa korostui, että tunteet huomioivaa johtajuutta toteuttavan esimiehen on tärkeää pystyä ymmärtämään työntekijöiden monenlaisia tunteita ja hyödyntää niitä vuorovaikutuksen sekä päätöksenteon perustana.

Kyllä tossa huomaa, että se muistaa esimieskin sitten, jos on jonkun näköstä poikkeavaa, voimakasta reaktiota ollut johonkin. Niin kyllä se sitten muistaa ja vieläkin ottaa sen huomioon.

Työntekijöiden kokemuksia yhdisti ajatus siitä, että tunteiden onnistunut huomiointi ja käsittely vaatii esimieheltä kykyä aistia työyhteisön tunneilmapiiriä. Joidenkin haastateltavien puheesta välittyi kuitenkin kokemus esimiehen haasteista esittää asiansa muiden tunteet huomioivalla tavalla.

Ei mitään siis semmosia suuria tyrmäyksiä eikä mitään niin kun nolaamista, mitään sen tyyppistä. Mutta sitten vähän semmonen oma fiilis siitä, että olikohan fikusti sanottu joku asia tai jotain muuta, että...

Huomaa, että selvästikään toinen ei tajua, mitä tuolla nyt justiin sanottiin.

Myös näissä kokemuksissa korostui esimiehen kyky olla läsnä ja salliva tilanteissa, joissa työntekijä ilmaisee omia tunteitaan.

### *Esimerkillä johtaminen*

Työntekijöiden kokemukset esimerkillä johtamisesta olivat ristiriitaisia. Osa heistä totesi esimiesten näyttävän omalla toiminnallaan onnistunutta mallia työyhteisön myönteisen tunneilmapiirin ylläpitämisestä.

Fiksulla ohjaamisella ja semmosella, että ottaa asiat asioina ja puuttuu niihin epäkohtiin sitten. Ja silleen, että on hyvällä fiiliksellä aina, hymyssä suin moikkaa ja muuta. Et on sillä iso merkitys kyllä, että kun aina vaan murisis vastaan jotain, ei sanois mitään tai antais odottaa kauan, niin kyllä se loisis aika kauheen ilmapiiriin.

Sen sijaan osa työntekijöistä koki joidenkin esimiesten vahvistavan huomaamattaan omalla tunnepuheellaan organisaation kahtiajakoa kahdessa eri toimipisteessä. Tämä näyttäytyi muun muassa vähättelevänä puheena tai leimaavina kategorisointeina.

Välillä tuntuu, että esimiehet on myös itekin siinä vähän luomassa sitä kuilua. Ei mitenkään tarkoituksella tietenkään, mutta vähän silleen, että puhuu ohitse.

Haastateltavat toivat esiin, että esimiehen tulisi pystyä kantamaan johtamistyön mukana tullut vastuu myös tiimirajojen ulkopuolella ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan kaikissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa, joissa hän on osallisena.

### *Työssä onnistumisen huomiointi*

Työntekijöiden kokemuksista ilmeni yksi käytännönläheinen keino edistää ”me-hengen” syntymistä. Työssä onnistumisen huomiointi ja kiitoksen saaminen esimie-heltä olivat työntekijöiden kokemusten mukaan tärkeitä keinoja vahvistaa organi-saation tunneilmapiiriä. Työntekijät kokivat, että onnistumisten juhliminen on jää-nyt kiireen ja organisaatiossa tapahtuneiden muutosten keskellä vähäiseksi. Toi-saalta sen nähtiin olevan myös osittain organisaatiokulttuurista lähtöisin oleva tapa, johon ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota.

Ehkä niitä onnistumisia voitais jotenkin korostaa ja tuoda esiin. Nyt ei oo mitään sel-lasta, et jos joku osasto on onnistunut, niin ei sitä kukaan muu tiedä, kun ehkä esi-mies on sanonut, että hyvää työtä. Ei oo ollu kulttuurissa, mutta siinä nyt vois olla yks paikka.

Työntekijät ehdottivat onnistumisten jakamisen eri tiimien välillä olevan konkreet-tinen kehittämistyökalu esimiehille tulevaisuudessa edistää yhtenäisempää ja avoi-mempaa organisaatiokulttuuria sekä lisätä ymmärrystä ja arvostusta muiden työtä kohtaan.

### *Esimiehen persoonallisuus*

Jokainen haastateltavista kuvasi esimiehen persoonallisuuteen liittyviä ominai-suuksia, kuten huumorintajuisuutta, merkityksellisinä rennon ja sallivan tunneilma-piirin luomisessa.

Osa on vähän eri tyyppisiä persoonia, mutta niin se pitääkin olla. Ja kun osaa suhtau-tua. Kyllä kaikki tietää, että kuka on minkäkinlainen, että minkälaista huulta heit-tää, ”menkää nyt töihin siitä” tai jotain, niin tietää, että se on niinku vitsi enemmän ku semmonen käskytyt. Niin tämmösiä voi siellä kyllä heittää.

Joissakin tilanteissa työntekijät kokivat esimiesvaihdoksen olevan paras keino ke-hittää työyhteisön tunneilmapiiriä. Tällöin tunteiden ymmärtämisen ja niihin rea-goimisen ajateltiin olevan toisille luontaisempia ominaisuuksia kuin toisille.

Mun mielestä siinä on aika paljon semmosta henkilökysymystä, että ihminen on vaan semmonen. Mä en saa niin kun sillain ihan siitä kiinni, että mitä se vois tehdä kehittyäkseen. Jos se ei tuu luonnostaan, niin aika paha on kyllä ruveta pakottaa.

Osa haastateltavista kuvaili esimiehen ominaisuuksia pysyvinä, ikään kuin muuttu-mattomina, minkä vuoksi kehityksen aikaansaamisen koettiin olevan haasteellista.

## **Pohdinta**

Tässä luvussa olen tarkastellut asiantuntijatehtävissä työskentelevien ammattilais-ten kokemuksia ammatillisesta toimijuudesta, tunteista sekä niitä huomioivasta joh-tajuudesta. Aiemman keskustelun tapaan (esim. Vähäsantanen ym., 2019) myös

tässä tutkimuksessa ammatillisen toimijuuden havaittiin rakentuvan ilmiötä kuvaavan kolmijaon mukaisesti. Työntekijöiden kokemukset ammatillisesta toimijuudesta liittyivät vaikuttamiseen omassa työssä, työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin muokkaamiseen. Ilmaukset työssä heränneistä tunteista näyttäytyivät laajalla kirjolla myönteiseksi ja kielteiseksi koettujen tunteiden välillä. Työntekijöiden tunnepuhe kohdistui työyhteisön tunneilmapiiriin, organisaation toimintaan kahdessa eri toimipisteessä ja koettuun ammatilliseen toimijuuteen.

Luottamuksen rakentaminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen koettiin tärkeinä tekijöinä ammatillista toimijuutta tukevan johtajuuden toteuttamisessa. Työntekijät kokivat merkityksellisenä, että esimies rohkaisee työntekijöitä vastuun ottamiseen ja luo organisaatioon itseohjautuvuutta edistäviä olosuhteita. Myös aiemmissa tutkimuksissa on saatu vastaavanlaisia tuloksia esimiehen roolin merkityksestä työntekijöiden osallisuuden tukemisessa ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisessa heille (Hökkä ym., 2019; Raelin, 2016). Toisaalta esimiehiltä kaivattiin myös vastuunottoa ja tukea esimerkiksi päätöksentekotilanteissa. Näin ollen liiallinen itseohjautuvuus työssä näyttäytyi myös hyvinvointia kuormittavana tekijänä.

Yhteisen huumorin koettiin olevan keskeinen tunteiden huomioimista edistävä tekijä, joka loi organisaatioon turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta sekä sallivaa ilmapiiriä tunteiden ilmaisemiselle. Organisaation myönteisen tunneilmapiirin on tunnistettu liittyvän tunteiden turvalliseen ilmaisemiseen ja sitä kautta myös rohkeuteen esittää omia tavoitteita sekä tehdä konkreettisia toimia niiden saavuttamiseksi (Barsade & Gibson, 2007; Gooty ym., 2010). Sallivan tunneilmapiirin luomisen lisäksi tunteet huomioivan johtajuuden keskeisinä tekijöinä havaittiin esimiehen tunteiden käsittelytaidot, kyky huomata onnistumisia ympärillään ja esimerkiksi toimimisen merkitys.

Sen sijaan ammatillisen toimijuuden tukemista ja tunteiden huomioimista rajasivat pääosin organisaation sosiokulttuuriset tekijät, kuten rakenteelliset seikat ja niihin kytkeytyvät käytännöt. Erityisesti jakautuminen kahteen eri toimipisteeseen loi organisaation epätietoisuuden kuilua, mikä näyttäytyi ennakkoluulojen ylläpitämisenä ja koko organisaation kattavan tunneilmapiirin heikentymisenä. Työyhteisön koheesion ja me-hengen vaalimiseksi tarvitaan kollektiivisen johtajuuden käytäntöjä, joiden keskiössä on ymmärrys johtajuuden rakentumisesta työntekijöiden ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa (Raelin, 2018). Myös muutosten hidaskuurtuminen organisaation haastoi ammatillista toimijuutta tukevan ja tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamista. Kokemukset ammatillisen identiteetin sekavuudesta ja uusiin työkäytäntöihin liittyvistä epäselvyyksistä herättivät työntekijöissä kielteisiä tunteita, joiden käsitteleminen ammatillista toimijuutta tukevalla ja tunteet huomioivalla tavalla oli haastavaa. Muutoksen hyväksymisen ja siihen sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät saavat riittävästi tietoa sen vaikutuksista (Lawrence ym., 2014) sekä tukea ammatillisen identiteettinsä muokkaamiseen (Vähäsantanen & Eteläpelto, 2015).

Vaikka tarkastelin tässä tutkimuksessa ammatillista toimijuutta tukevaa ja tunteet huomioivaa johtajuutta erillisinä johtajuuden osa-alueina, tunnistin niiden välillä olennaisia linkityksiä. Ensinnäkin tuloksissa korostui läsnäolon merkitys sekä esimiehen saatavilla olona että aitona kohtaamisena. Erityisesti muutostilanteissa on keskeistä pyrkiä rakentamaan luottamusta herättäviä vuorovaikutussuhteita, jolloin työntekijöiden kohtaaminen avoimesti ja läsnäolevasti on johtamistyön tärkeintä ydintä (Agote ym., 2016; Gooty ym., 2010). Tutkimus antoi myös vahvistusta sille, että tunteiden käsitteleminen yhteisöllisesti edistää tunteiden huomioimisen lisäksi myös työntekijöiden ammatillisen toimijuuden kokemista. Voidaankin todeta Hökän ja kumppaneiden (2019) tavoin, että sallivan tunneilmapiirin luominen ja mahdollisuus keskustella työssä heränneistä tunteista ovat merkityksellisiä tekijöitä ammatillista toimijuutta tukevan ja tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamisessa.

Yhteenvetona esitän, että työntekijöiden toimijuutta tukemalla ja tunteet huomioimalla voidaan voimaannuttaa heitä työskentelemään muutoksessa ja edistää samalla koko työyhteisön työhyvinvointia. Kun johtajuudessa huomioidaan sekä ammatillinen toimijuus että tunteet, voidaan puhua tunnetoimijuuden johtamisesta. Tällainen johtajuus edellyttää johtajilta kykyä kohdata työntekijänsä aidosti ja osoittaa emotionaalista herkkyyttä haastavissakin tilanteissa. Erityisesti organisaatiossa tapahtuvien muutosten keskellä johtajien on syytä pohtia, millaista tunneilmapiiriä työyhteisöön halutaan luoda ja miten tunteiden huomioimisella voidaan edistää muutosten juurtumista organisaatioon henkilöstön voimavaroja kunnioittavalla tavalla.

## Lähteet

- Agote, L., Aramburu, N. & Lines, R. 2016. Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science* 52(1), 35–63.
- Ashkanasy, N. 2015. Emotions and work. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* 2(7), 507–512.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. 2007. Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives* 21(1), 36–59.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77–101.
- Cascón-Pereira, R. & Hallier, J. 2012. Getting that certain feeling: The role of emotions in the meaning, construction and enactment of doctor managers' identities. *British Journal of Management* 23, 130–144.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.

- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A. 2010. Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly* 21(6), 979–1004.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2019. Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning* 31(2), 143–165.
- Lawrence, E., Ruppel, C. & Tworoger, L. 2014. The emotions and cognitions during organizational change: The importance of the emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 18(1), 257–273.
- Raelin, J. A. 2016. It's not about the leaders: It's about the practice of leadership. *Organizational Dynamics* 45(2), 124–131.
- Raelin, J. A. 2018. What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications. *Management Learning* 49(1), 59–66.
- Toom, A., Pyhältö, K. & Rust, F. O. C. 2015. Teachers' professional agency in contradictory times. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 21(6), 615–623.
- Tourish, D. 2014. Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership* 10(1), 79–98.
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. 2015. Professional agency, identity, and emotions while leaving one's work organization. *Professions and Professionalism* 5(3), 1–16.
- Vähäsantanen, K., Räikkönen, E., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2019. A novel instrument to measure the multidimensional structure of professional agency. *Vocations and Learning* 12(2), 267–295.





**OSA II**  
**Tunnetoimijuus ja johtopäätökset**



# 5 Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä

*Päivi Hökkä, Eija Räikkönen, Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi & Katja Vähäsantanen*

## Abstrakti

Tässä luvussa tarkastelemme mitä on tunnetoimijuus ja esittelemme kehittämämme mittarin sen tutkimiseen. Lisäksi kuvaamme tunnetoimijuuden yhteyttä kahden muuhun työelämään ja tunteisiin läheisesti liittyvään ilmiöön - työn imuun ja työpaikan tunneilmastoon. Analyysit osoittivat tunnetoimijuuden rakentuvan kahdesta eri ulottuvuudesta: Omat tunnetaidot ja Tunteisiin vaikuttaminen työssä. Nämä tunnetoimijuuden ulottuvuudet ovat erilliset, mutta positiivisesti ja läheisesti yhteydessä työn imuun ja tunneilmastoon. Tämä tutkimus syventää ja laajentaa ammatillisen toimijuuden teoriaa tarkastelemalla sen yhteyttä tunteisiin. Tunnetoimijuuden mittari tarjoaa uuden työkalun tarkastella ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja muutosta organisaatioissa.

## Johdanto

Miten kukoistaa työssä (esim. Kira & Balkin, 2014) tai edes selvitä siitä on noussut keskeiseksi kysymykseksi jatkuvan työelämän muutoksen ja viheliäisten ongelmien maailmassa (esim. Raisio, Jalonen & Uusikylä, 2018; Vartiainen, 2013). Globaalissa turbulenssissa organisaatiot ovat pakotettuja jatkuvaan muutokseen ja niiden mukana myös yksilöiltä edellytetään jatkuvaa oppimista. Tässä muutoksen maastossa ammatillinen toimijuus ja sen tutkimus on noussut keskeiseksi työelämää kehitettäessä ja tutkittaessa (Goller & Paloniemi, 2017; Hökkä & Vähäsantanen, 2014; Imants & Van der Wall, 2020; Tian, Risku & Collin, 2016; Tourish, 2014; Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto, 2017). Ammatillisen toimijuuden on todettu

olevan yhteydessä siihen, miten yksilöt voivat navigoida muutoksessa omaa ammatillista identiteettiään uudistaen (Vähäsantanen, 2015), miten he voivat rakentaa ammatillisia uriaan (LaPointe, 2014; Vähäsantanen & Eteläpelto, 2015) tai miten he voivat toimia luovasti ja innovatiivisesti muuttuvissa tilanteissa (Collin ym., 2017). Toimijuustutkimus on kaiken kaikkiaan osoittanut yksilöllisen ja kollektiivisen toimijuuden keskeisen merkityksen organisaatioiden muutoksessa, työkäytänteiden ja kulttuurien kehittämisessä sekä yksilöiden työssä oppimisessa (Eteläpelto, 2017; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto, 2017; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto, 2019).

Laajasta kiinnostuksesta ja tutkimuksesta huolimatta ammatillisen toimijuuden käsite on kuitenkin nähty sekä teoriassa että empiirisissä tutkimuksissa kapealaisesti. Tähän saakka toimijuus on ymmärretty pääasiassa rationaalisenä ja tavoitesuuntautuneena ilmiönä, jossa yksilön tietoinen ja tavoitteellinen asioihin, olosuhteisiin tai käytänteisiin vaikuttaminen on nähty keskeisenä. Tunteiden ja toimijuuden yhteys onkin jäänyt pääosin huomiotta. Tunteiden sivuuttaminen ammatillista toimijuutta tutkittaessa on hieman yllättävää, koska tunteilla on osoitettu olevan keskeinen merkitys ylipäättään organisaatiokäyttäytymisessä (esim. Ashkanasy, 2015), työssä oppimisessa (Rausch, Seifried & Harteis, 2017) ja päätöksenteossa sekä johtamisessa (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2015; Thiel, Connelly & Griffith, 2012). On esitetty, että kaikenlainen inhimilliseen toimintaan kohdistuva tutkimus ilman tunteiden huomiointia on puutteellista ja jopa virheellistä (Ashkanasy, 2003).

Ammatillista toimijuutta koskevaan tutkimukseen ja keskusteluun onkin tärkeää ja ajankohtaista nostaa vahvemmin esiin tunteiden ymmärrys ja tarkastelu. Lisäksi työelämän kehittämiseen ja tutkimukseen kaivattaisiin helppokäyttöistä mittaria, jonka avulla voitaisiin kartoittaa tunteita ja toimijuutta työelämässä. Tässä luvussa pyrimme vastaamaan haasteeseen tarkastelemalla tunteiden ja toimijuuden välistä yhteyttä tunnetoimijuus-käsitteen avulla.

Seuraavaksi avaamme aiempaa tunnetoimijuuskeskustelua sekä kuvaamme ajankohtaista tutkimusta ammatillisesta toimijuudesta ja tunteista. Lisäksi esittelemme Tunto-hankkeessa kehittämämme tunnetoimijuuden määritelmän. Teoreettinen oletuksemme oli, että tunnetoimijuus rakentuu kahdesta eri ulottuvuudesta: Omat tunnetaidot ja Tunteisiin vaikuttaminen työssä (Hökkä ym., 2019, 2020). Tämä määritelmä näkee tunnetoimijuuden sekä yksilöön kiinnittyvänä ominaisuutena (tunnetaidot) että aktiivisena vaikuttamisena ja tekoina (tunteisiin vaikuttaminen). Empiirisen tutkimuksen tarkoitus oli analysoida tunnetoimijuuden rakennetta ja rakentaa mittari sen tutkimukseksi. Tunnetoimijuusmittarin kriteerivalidoinnissa tarkastelimme tunnetoimijuuden ulottuvuuksia suhteessa työn imuun ja työpaikan tunneilmastoon. Oletuksemme oli, että sekä työn imu että tunneilmasto ovat erillisiä tunnetoimijuudesta, mutta niiden välillä on läheinen yhteys. Työn imu valittiin mukaan validointiprosessiin, koska sen tutkimiseen on olemassa työelämäntutkimuksen kentällä laajasta käytetty validoitu mittari. Tunneilmastoa tarkastelemme

siksi, että kontekstiin liittyvillä tekijöillä (resursseilla ja rajoitteilla) on keskeinen merkitys sekä toimijuuden että tunteiden ilmenemisessä. Kaiken kaikkiaan tämä luku pyrkii edistämään työelämä tutkimusta ja kehittämistä määrittelemällä tunnetoimijuuden käsitteen ja esittelemällä sen tutkimiseksi kehitellyn mittarin. Toivomme, että mittari voisi toimia helppokäyttöisenä työkaluna organisaatioiden muutoksen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi.

## **Tunnetoimijuus**

Tunnetoimijuuden käsite on varsin uusi työelämä tutkimuksen kentällä, vaikka se onkin herättänyt orastavaa kiinnostusta. Kuitenkin sekä sen teoreettinen että empiirinen tarkastelu on vielä vähäistä. Tähän mennessä sitä ovat kuvanneet muun muassa Weenink ja Spaargaren (2016), jotka korostavat sosiaalisten käytänteiden merkitystä yksilöiden kokemuksille ja tunteille. Heidän mukaansa tunteet antavat yksilöille tietoa siitä, mitkä asiat ovat heille merkityksellisiä ja samalla nämä tunteet energisoivat ja vaikuttavat yksilöiden kokemaan toimijuuteen. Hökkä ja kumppanit (2019) ovat tarkastelleet tunnetoimijuutta erityisesti keskijohdossa työskentelevien esimiesten työssä ja esittävät, että tunnetoimijuus tarkoittaa tunteisiin liittyvää tietoisuutta, ymmärrystä ja taitoa. Krone ja Dougherty (2015) ovat puolestaan esittäneet kriittisen tunnetoimijuuden käsitteen, joilla he viittaavat tunnekokemusten ymmärtämiseen ja käyttöönottoon erityisesti vahvistettaessa yksilöiden itsemääräämisoikeutta tai parannettaessa marginaalissa olevien työntekijöiden asemaa työpaikoilla. Näistä muutamista alustavista määrittelyistä ja avauksista huolimatta tunnetoimijuuden yksityiskohtainen käsitteellistäminen on toistaiseksi puuttunut erityisesti työelämä kontekstissa. Tämän hankkeen yhteydessä määrittelimme käsitteen pohjautuen aikaisempaan työelämä tutkimukseen ammatillisesta toimijuudesta ja tunteista. Kuvaamme nämä tiiviisti seuraavaksi.

### **Ammatillisen toimijuuden tutkimus**

Ammatillinen toimijuus tarjoaa monipuolisen ja käytännön työelämää hyvin palvelevan lähtökohdan ymmärtää ja kehittää jatkuvassa muutoksessa olevien organisaatioiden ja muutospaineissa elävien työntekijöiden arkea. Ammatillisesta toimijuudesta ei ole kuitenkaan yksimielisyyttä, vaan sitä on määritelty erilaisista teoreettisista lähestymistavoista käsin. Paloniemen ja Gollerin (2017) mukaan pääjakolinja voidaan vetää karkeasti kahden eri tradition välille: ammatillisen toimijuuden ymmärtäminen joko a) yksilöön kiinnittyvänä ominaisuutena (psykologinen traditio) tai b) toimintana ja vaikuttamisena (sosiokulttuurinen traditio).

Psykologisen tradition, jonka juuret ovat pitkälti Banduran teorioissa (esim. Bandura, 2001), puitteissa ammatillisella toimijuudella viitataan yksilön tai ryhmän

kyvykkyyteen, kapasiteettiin, ominaisuuteen ja osaamiseen, joka edelleen ohjaa yksilön valintoja, päätöksentekoa ja toimintaa työssä. Esimerkiksi Goller (2017) kuvaa, kuinka toimijuus työssä sisältää kolme puolta; toimijuuteen liittyvän osaamisen, uskomukset ja persoonallisuuden.

Sosiokulttuurinen traditio on hyödynnetyin lähestymistapa toimijuustutkimuksessa työelämässä (ks. Paloniemi & Goller, 2017). Ensinnäkin kulttuurihistoriallista toiminnan teoriaa on hyödynnetty kehittävän työntutkimuksen piirissä toimijuuden ja erityisesti muutostoimijuuden ymmärtämisessä ja tukemisessa. Muutostoimijuus viittaa työtä uudistavaan toimijoiden yhteiseen ponnistukseen muutoksen aikaan saamiseksi esimerkiksi uusien toimintatapojen visioinnin ja toimintaa muuttavien tekojen kautta (esim. Haapasaari, Engeström & Kerosuo, 2016; Kerosuo, 2014). Vastaavasti subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa on käsitteellistänyt ammatillisen toimijuuden toiminnalliseksi prosessiksi, joka ilmenee silloin, kun toimitaan, vaikutetaan ja tehdään valintoja koskien työtä, työkäytäntöjä ja ammatillista identiteettiä (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2013; Vähäsantanen, Räikkönen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto, 2019). Lähestymistavan mukaan toimijuus yksilöllisenä tai kollektiivisena ilmiönä kiinnittyy ammatillisen toimijan ja työympäristön väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Näin ollen toimijuutta rajoittavat ja mahdollistavat niin työympäristön sosiokulttuuriset tekijät kuin työntekijöiden ammatillinen identiteetti, osaaminen ja työkokemus. Tähän mennessä tutkimus on ollut melko siiloutunutta siten, että ammatillista toimijuutta on tarkasteltu joko ominaisuutena tai toimintana. Eteläpelto (2017) kuitenkin muistuttaa, että erilaisten traditioiden yhdistäminen toimijuuden ymmärtämisessä ja tutkimisessa voi osaltaan rikastuttaa toimijuustutkimusta työelämässä.

Viime aikoina toimijuustutkimuksessa on tarkasteltu myös ammatillisen toimijuuden ja tunteiden suhdetta. On muun muassa havaittu, että erilaiset positiiviset ja negatiiviset tunteet vaikuttavat ammatilliseen toimijuuteen; ne voivat aktivoida tai lamauttaa yksilön toiminnan ja vaikuttamisen suhteessa työhön ja ammatilliseen identiteettiin (Hökkä ym., 2017; Ursin, Vähäsantanen, McAlpine & Hökkä, 2020; Vähäsantanen & Eteläpelto, 2015). Esimerkiksi pelko voi estää työkäytäntöjen uudistamisen. Aikaisempi tutkimus ei ole kuitenkaan varsinaisesti tarkastellut toimijuutta siten, että vaikuttaminen kohdistuu tunteisiin.

## **Tunteiden tutkimus työelämässä**

Työelämä tutkimuksen kentällä tunteiden tutkimus on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana laajaa. Tunteiden keskeistä merkitystä on tarkasteltu esimerkiksi osana organisaatiokäyttäytymistä (Johnson, Griffith & Buckley, 2016; Maxwell & Riley, 2017), johtamista ja päätöksentekoa (Barsade & Gibson, 2007; George & Dane, 2016). Tunteitakin tarkasteltaessa haasteeksi nousee niiden ymmärtäminen ja käsitteellistäminen useista erilaisista teorioista ja lähestymistavoista käsin. Siitä, mitä

tunteet viime kädessä ovat, vallitsee useita käsityksiä. Karkeasti jaotellen nämä käsitykset voidaan jakaa kahteen eri päätraditioon: a) tunteiden ymmärtämiseen yksilön subjektiivisina kokemuksina (psykologinen traditio) ja b) tunteiden ymmärtämiseen pääasiassa sosiaalisesti rakentuneina ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen vaikuttavina entiteetteinä (sosiokulttuurinen traditio).

Tunnetutkimuksessa psykologinen traditio on selkeästi käytetyin lähestymistapa tunteiden määrittelyssä. Tässä traditiossa tunteet ymmärretään pääasiassa yksilön sisäisinä ja subjektiivisina kokemuksina, jotka saattavat johtaa myös erilaisiin reaktioihin ja toimintaan (esim. Frijda, Manstead & Bem, 2000). Organisaatiotutkimuksessa tunneilyn tutkimus on ollut viime vuosikymmeninä hyvin laajaa ja suosittua. Tunneilyllä tarkoitetaan yksilönäkökulmaa korostavissa tutkimustraditioissa yksilön kapasiteettia ymmärtää tunteita sekä toimia niiden antaman tiedon varassa (Mayer & Salovey, 1997). Tunneilyyn liittyy taito havaita, ymmärtää ja hallita tunteita erilaisissa tilanteissa ja käytänteissä (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Tunneilyyn liittyen on käyty myös laajaa keskustelua sen luonteesta joko sisäisenä piirteenä tai yksilön ominaisuutena tai vaihtoehtoisesti korostettu tunneilyä ennemminkin kykyinä ja taitona, jota voidaan oppia ja kehittää (Ashkanasy & Daus, 2002). Tutkijat, jotka korostavat tunneilyä ennemminkin taitona, jota voidaan oppia, käyttävätkin usein käsitettä tunnetaidot (ks. esim. Hodzic, Scharfen, Ripoll, Holling & Zenasni, 2018).

Sosiokulttuurinen lähestymistapa tarkastelee tunteita työelämässä sosiaalisesti ja kollektiivisesti tuotettuina kategorioina ennemminkin kuin yksilön sisäisinä, subjektiivisina kokemuksina. Tällöin ajatellaan, että sosiaalinen konteksti kulttuuriseen, sääntöineen ja normeineen säätelee sitä, millaisia tunteita yksilöt kokevat ja millaisten tunteiden ilmaisu on sallittua tai toivottavaa. Näin ollen tunteet nähdään kulttuurisina resursseina ja kategorioina, jotka muovaavat ja jäsentävät ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tämän vuorovaikutuksen seurauksia (esim. Hareli, Rafaeli & Parkinson, 2008; Zembylas, 2007).

Työelämä tutkimuksessa tunteiden sosiaalista rakentumista korostavia lähestymistapoja edustavat muun muassa tunnetyön (emotion labour) ja tunteiden säätelyn (emotion regulation) teoriat. Tunnetyöllä (Hochschild, 1983) viitataan siihen, että työntekijöiltä edellytetään omien tunteiden säätelyä ja hallintaa palkkatyössä. Tämä edellyttää sekä koettujen tunteiden intensiteetin että keston säätelyä sekä oman käyttäytymisen mukauttamista työn sosiaalisten vaatimusten mukaisesti (Morris & Feldman, 1997). Tämä saattaa edellyttää omista todellisista tunteista poikkeavaa käyttäytymistä ja jopa tunteiden esittämistä (Grandey, 2003; Hochschild, 1979). Tunnetyön käsitettä on tutkittu paljon esimerkiksi hoiva- ja palveluammattien yhteydessä. Tunteiden säätelyllä (emotion regulation) viitataan prosessiin, jossa yksilö vaikuttaa siihen, mitä tunteita hän kokee, milloin hän kokee niitä ja miten hän ilmaisee tunteitaan (Gross, 1998). Tunteiden säätely voi tällöin kiinnittyä joko varsinaisten tunteiden kokemiseen tai tunnereaktioiden tai tunteista seuraavan toiminnan säätelyyn ja kontrollointiin (Grandey, 2000).

Tunnetutkimuksen kentällä sekä yksilöiden subjektiivista kokemusta korostavat että tunteiden sosiaalista rakentumista korostavat lähestymistavat ovat saaneet osakseen kritiikkiä. Yksilönäkökulmaa painottavien teorioiden on sanottu kaventavan ja pelkistävän tunteet pään sisäiseksi kokemuksiksi, jolloin kadotetaan tilanteiden ja kontekstin merkitys tunnekokemuksissa (Schutz & DeCuir, 2002) sekä niiden vaikutukset ympäristöön ja toisiin ihmisiin (esim. Gallois, 1993). Sosiokulttuurisen lähestymistavan on puolestaan kritisoitu kaventavan tunteet pelkiksi sosiaalisesti rakentuviksi merkityksiksi, jolloin yksilölliset ja keholliset tunnekokemukset jäävät huomiotta (Leavitt, 1996; Zembylas, 2007).

Kokonaisvaltaisemman ja todellisuutta paremmin vastaavan ymmärryksen savuttamiseksi onkin viime aikoina noussut esiin integroivien lähestymistapojen kehittämisen tarve tunteiden tutkimiseen erityisesti työelämässä. Sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään yksilöiden tunnekokemuksiin tai esimerkiksi sosiaalisiin normeihin ja sääntöihin, tunnelmaisujen resursseina on korostettu tarvetta tarkastella dynaamista vuorovaikutusta yksilöllisten ja sosiaalisten tekijöiden välillä (Butler & Gross, 2009). Tällaisissa integroivissa lähestymistavoissa ymmärretään sosiokulttuurisen kontekstin merkitys tunteita ja tunnelmaisuja jäsentävinä resursseina, mutta nähdään, että yksilölliset tunnekokemukset ovat vaihtelevia ja tilanteisia. Lisäksi tällöin korostetaan tarvetta tutkia tunteita arkipäivän todellisissa konteksteissa ja tilanteissa (Savage, 2004; Zembylas, 2007).

## **Tunnetoimijuuden määritelmä**

Tunnetoimijuuden ymmärryksemme pohjautuu sekä toimijuustutkimuksen että tunnetutkimuksen aikaisempaan teoriaan. Tavoitteenamme on ollut välttää teoreettista siiloutumista ja rakentaa kokonaisvaltainen määritelmä työelämäntutkimuksen rikastuttamiseen (vrt. Eteläpelto, 2017). Ymmärrämme tunnetoimijuuden laajalajaisena ja dynaamisena ilmiönä, jonka määrittelyssä kiinnittyminen eri tunneteorioita yhdistävään (Butler & Gross, 2009) ja sosiokulttuuriseen lähestymistapaan antaa teoreettisesti kestävä ja käytännön työelämän kehittämistä parhaiten palvelevan lähtökohdan.

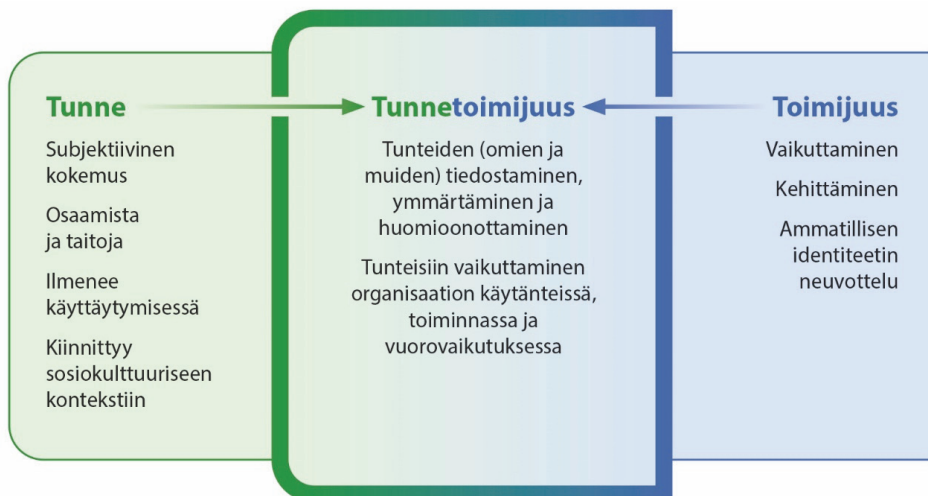
Toimijuuden määrittelyssämme kiinnitymme subjektiokeskeiseen sosiokulttuuriseen lähestymistapaan (Eteläpelto ym., 2013; Vähäsantanen ym., 2019), jossa korostetaan toimijuutta toimintana ja vaikuttamisena erityisesti työn ja työkäytänteiden kehittämiseen tai ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Toimijuutta tarkastellaan tällöin osana käytännön työelämää, jota resursoivat ja rajoittavat erilaiset sosiaaliset, kulttuuriset ja tilanteiset tekijät. Vaikuttamisen ja toiminnan lisäksi ymmärrämme toimijuudella olevan myös yksilöön kiinnittyvä ulottuvuus, jolloin toimijuus nähdään yksilön kompetenssina tai kyvykkyytenä (Goller, 2017).

Kiinnitymme tunnetutkimuksen kentällä myös sosiokulttuuriseen (Savage, 2004; Schutz & DeCuir, 2002) ja erityisesti integratiiviseen traditioon (Butler &



Gross, 2009; Zembylas, 2007), joissa korostetaan tunteiden sosiaalista ja prosessuaalista luonnetta osana yksilöiden merkityksellisiä kokemuksia sekä dynaamista vuorovaikutusta. Integratiiviseen lähestymistapaan nojautuen ymmärryksemme tunteista rakentuu kuitenkin myös psykologiseen tutkimustraditioon. Näin ollen näemme tunteet myös yksilön sisäisinä subjektiivisina kokemuksina, joita resursoivat ja määrittelevät erilaiset työn arjessa vaikuttavat tekijät. Korostamme myös tunnetaitojen merkitystä, jolloin tunteita ei nähdä sisäsyntyisinä piirteinä tai kyknä, vaan ennemminkin taitoina, joita voidaan vahvistaa ja oppia läpi elämän. Lisäksi korostamme tunteita toimintaan aktivoivina voimina, jotka vaikuttavat ja ilmenevät työpaikan käytänteissä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Tunnetoimijuudessa korostuu myös aitojen tunteiden tiedostaminen ja huomiointi työn voimavarana ja esimerkiksi yhteiseen tunneilmastoon vaikuttamisena. Tähän liittyy positiivisten ja innostusta lisäävien tunteiden herättely sekä vastaavasti taidot kiinnittää huomiota ja ottaa aktiivisesti käsittelyyn vaikeita ja hankalia tunteita herättävät tilanteet. Tunnetoimijuudessa ei tavoitella pakkopositiivisuutta saatikka tunteiden esittämistä (vrt. Hochschild, 1979). Hankalia asioita ei lakaista maton alle, vaan tunnetoimijuuden avulla niihin voidaan tarttua rakentavasti ja kaikkien tilanteeseen liittyvien toimijuutta kunnioittaen ja tukien.

Edellä kuvattuihin teoreettisiin lähtökohtiin nojautuen määrittelemme tunnetoimijuuden seuraavasti: tunnetoimijuus on tunteiden (omien ja muiden) tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Kuvio 1). Tunnetoimijuus on siis sekä yksilön kompetenssi, jota voidaan vahvistaa ja oppia, että toimintaa ja tunteisiin vaikuttamista työssä. Tunteisiin vaikuttaminen työssä voi kohdistua omiin ja muiden tunteisiin sekä työpaikan tunneilmastoon.



**Kuvio 1.** Tunnetoimijuuden määritelmä

Näemme tunnetoimijuuden monitasoisena ilmiönä, joka sisältää sekä yksilön sisäisiä (esim. subjektiiviset tunnekokemukset) että yksilöiden välisiä tekijöitä (esim. vuorovaikutus), jotka ovat dynaamisessa suhteessa toisiinsa työpaikan tilanteissa ja vaihtuvissa käytänteissä.

Tunto-hankkeessa tavoitteenamme oli tunnetoimijuuden työelämäkontekstiin sijoittuvan määrittelyn lisäksi vahvistaa tunnetoimijuuden rakenne sekä kehittää mittari sen tutkimiseksi. Edellä kuvaamaamme tunnetoimijuuden teoreettiseen määritelmään pohjautuen ennako-oletuksemme oli, että tunnetoimijuus koostuu kahdesta ulottuvuudesta: Omat tunnetaidot ja Tunteisiin vaikuttaminen työssä. Kuvaamme seuraavaksi mittarin kehittelyn ja analyysin vaiheet.

## **Menetelmät**

### **Aineisto ja osallistujat**

Tässä tutkimuksessa hyödynsimme kyselylomakeaineistosta ensimmäisen mittauskerran vastauksia kummastakin osallistuneesta organisaatiosta: teknisen alan organisaatio (aineisto 1) ja terveydenhuoltoalan organisaatio (aineisto 2). Kaiken kaikkiaan aineisto koostui 240 vastuksesta vastausprosentin ollessa 70 % (aineisto 1:  $n = 138$ , 61 % ja aineisto 2:  $n = 102$ , 86 %). Tässä luvussa on huomioitava, että aineistolla 1 viitataan hankkeen teknisen alan organisaatioon (Yritys 2) ja aineistolla 2 terveydenhuoltoalan organisaatioon (Yritys 1) eli toisin päin kuin kirjan muissa luvuissa.

### **Mittarit**

#### *Tunnetoimijuus*

Tunnetoimijuuden tutkimiseksi ei ole vielä olemassa mittaria, joten kehitimme sen tässä tutkimuksessa. Tavoitteenamme oli tehdä ekologisesti validi ja käyttäjäystävällinen mittari, jonka väittämäärä pysyisi kohtuullisena. Kyselylomaketta ja sen väittämiä kehittäessämme hyödynsimme a) työelämäkontekstissa tehtyä tunnetutkimusta (esim. Ashkanasy, 2015; Ikävalko ym., 2020; Hökkä ym., 2019; Hodzic ym., 2018), b) aikaisempaa toimijuustutkimusta (esim. Billett, 2011; Damsa, Froehlich & Gegenfurtner, 2017; Eteläpelto ym., 2013; Goller & Paloniemi, 2017; Sannino, Engerström & Lemos, 2016; Vähäsantanen ym., 2019), c) läheistä työskentelyämme Emergy Oy:n tunnevalmentajien kanssa ja heidän käytännön työelämäkokemustaan tunteiden ja tunnetaitojen tukemisesta monilla erilaisilla ammatillisilla kentillä.

Mittarin kehittämisessä hyödynsimme myös aikaisempaa tutkimusta tunteiden mittaamisesta, esimerkiksi tunnetaidoista (esim. Brasseur ym., 2013) ja tunneälystä (esim. Jordan & Lawrence, 2009). Koska tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli nimenomaan tunnetoimijuus, aikaisemmat validoidut mittarit eivät soveltuneet käyttötarkoituksiimme painottaessaan tunteita yksilön sisäisiin kokemuksiin kiinnittyvinä ilmiöitä. Tunnetoimijuuden mittarin kehittämisessä tavoitteenamme oli kattaa myös tunteiden sosiaalinen luonne sekä toimijuuden behavioraalinen aspekti.

Lopulliseen mittariin valittiin 12 väittämää kehittäjäryhmän jaetun harkinnan perusteella väittämien sisältövaliditeetista ja sopivuudesta. Kaikkiin väittämiin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Siltä väliltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä. Taulukko 1 kuvaa teorian perusteella muodostetut tunnetoimijuuden hypoteettiset ulottuvuudet sekä niitä mittaamaan suunnitellut väittämät. Alustava verkkopohjainen kyselylomake testattiin lähettämällä se seitsemälle koulutusalan asiantuntijalle. Esitestauksen perusteella joitakin väittämiä sekä kyselylomakkeen ohjeistusta vielä täydennettiin ja hiottiin.

**Taulukko 1.** Tunnetoimijuuden 12 väittämään pohjautuvat hypoteettiset ulottuvuudet

Ulottuvuudet	Väittämät
Omat tunnetaidot	1.1. Kiinnitän huomiota tunteisiin työpaikallani.
	1.2. Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni.
	1.3. Osaan kuvailla tunteita työssäni monipuolisesti.
	1.4. Osaan tarvittaessa ilmaista työpaikallani, miltä minusta tuntuu.
	1.5. Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani.
	1.6. Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani.
	1.7. Osaan käsitellä negatiivisia tunteita työpaikallani.
Tunteisiin vaikuttaminen työssä	2.1. Pystyn vaikuttamaan omiin tunteisiin työssäni.
	2.2. Pystyn vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin työpaikallani.
	2.3. Pystyn omalta osaltani vaikuttamaan työpaikkani ilmapiiriin.
	2.4. Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani.
	2.5. Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani.

### *Työn imu*

Työn imun mittaamisessa hyödynsimme lyhyttä, kolmen väittämän, UWES-3 mittaria (Schaufeli et al., 2019). Työn imun kolmea ulottuvuutta mitanneet väittämät olivat: (1) 'Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni' (tarmokkuus), (2) 'Olen innostunut työstäni' (omistautuminen), ja (3) 'Olen täysin uppoutunut työhöni' (uppoutuminen). Työn imua koskeviin väittämiin osallistuja valitsi itselleen sopivimman vaihtoehdon seitsemänportaisesta asteikosta: 0 = En koskaan, 1 = Muutaman kerran vuodessa, 2 = Kerran kuussa, 3 = Muutaman kerran kuussa, 4 = Kerran viikossa, 5 = Muutaman kerran viikossa, 6 = Päivittäin.

### *Työpaikan tunneilmasto*

Työpaikan tunneilmaston tutkimisessa ja sitä mittaavien väittämien kehittämisessä hyödynsimme aikaisempaa kirjallisuutta (esim. Parke & Seo, 2017; Liu et al., 2014; Yurtsever & deRivera, 2010). Kyselylomake sisälsi neljä väittämää tunneilmastosta: (1) Työpaikallani huomioidaan ihmisten tunteet, (2) Työpaikallani osataan keskustella tunteista rakentavasti, (3) Työpaikallani sallitaan erilaisten tunteiden ilmaisu, ja (4) Työpaikallani ilmaistaan tunteita monipuolisesti. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = Täysin eri mieltä – 5 = Täysin samaa mieltä).

## **Analyysi**

Aineiston analyysit toteutettiin Mplus-ohjelmiston avulla (versio 8.2; Muthén & Muthén, 1998–2018). Koska kaikki tunnetoimijuusväittämät olivat jokseenkin vienoja, estimointimenetelmänä hyödynnettiin robustia suurimman uskottavuuden estimaattoria (robust maximum likelihood, MLR). Analysoitavissa muuttujissa ei ollut puuttuvia tietoja.

Aineiston analyysi toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensin tunnetoimijuuden alustavaa faktoriratkaisua etsittiin eksploratiivisen faktorianalyysin (EFA) avulla aineistoon 1 ( $n = 138$ ) perustuen. Analyysin lähtökohtana oli 12 tunnetoimijuuden väittämää (taulukko 1). Faktoreiden rotaatio suoritettiin vinokulmaisella geomintorotaatiolla, joka sallii faktoreiden korreloida keskenään. Analyysien toisessa ja kolmannessa vaiheessa analyysimenetelmänä hyödynnettiin eksploratiivista rakenneyhtälömallinnusta (exploratory structural equation modelling, ESEM; Asparouhov & Muthén, 2009; Marsh ym., 2009). Kuten aiemmissakin ESEM:iä hyödyntäneissä tutkimuksissa (esim. Marsh ym., 2009), estimoitujen tilastollisten mallien hyvyyttä arvioitiin seuraavien indeksien avulla:  $\chi^2$ -testi, approksimointivirhe (the root mean square error of approximation, RMSEA), Tucker–Lewis -indeksi (TLI), suhteellinen yhteensopivuusindeksi (the Comparative Fit Index, CFI), ja standardoitu keskimääräinen jäännös (standardised root mean square residuals, SRMR). Mallin katsottiin olevan riittävä, kun  $\chi^2$ -testin  $p$ -arvo on tilastollisesti ei merkitsevä, CFI:n

ja TLI:n arvot ovat yli .90, RMSEA on alle .06 ja SRMR:n arvo on alle .08 (Hu & Bentler, 1999).

Analyysien toisessa vaiheessa tarkasteltiin, soveltuuko aineistoon 1 pohjautuva alustava tunnetoimijuuden faktorirakenne kuvaamaan tunnetoimijuutta kahdessa eri työkontekstissa samalla tavoin. Analyysi toteutettiin tutkimalla vaiheessa 1 saadun alustavan faktorirakenteen mittausinvarianssia aineistojen 1 ja 2 ( $N = 240$ ) välillä. Keskityimme seuraavien invarianssitasojen tarkasteluun (Meredith, 1993; ks. myös Marsh ym., 2009): (i) konfiguraalinen eli rakenneinvarianssi (configural invariance; tunnetoimijuusväittämien faktorilataukset, odotusarvot ja jäännösvarianssit estimoitettiin vapaasti, faktoreiden varianssit oli kiinnitetty ykköseksi ja faktoreiden keskiarvot nolliksi); (ii) heikko invarianssi (weak invariance; faktorilataukset kiinnitetty yhtä suuriksi aineistojen 1 ja 2 välillä); (iii) vahva invarianssi (strong invariance; faktorilataukset ja väittämien odotusarvot kiinnitetty yhtä suuriksi aineistojen välillä); (iv) täsmällinen invarianssi (strict invariance; faktorilataukset sekä väittämien odotusarvot ja jäännösvarianssit kiinnitetty yhtä suuriksi aineistojen välillä); (v) faktorivarianssien ja kovarianssien invarianssi. Kussakin tarkastelussa edellisen tason invarianssimalli toimi vertailumallina.

Peräkkäisten invarianssimallien vertailu toteutettiin Satorra-Bentlerin  $\chi^2$ -peräkkäistestillä (Satorra & Bentler, 1999). Jos peräkkäistestin  $p$ -arvo oli tilastollisesti merkitsevä, rajoitetumpi invarianssimalli (testauksen kohteena olevat parametrit kiinnitetty yhtä suuriksi aineistojen 1 ja 2 välillä) ei sovi kuvaamaan aineistoa eli aiemman tason invarianssimalli on parempi.  $\chi^2$ -peräkkäistesti ei kuitenkaan ota huomioon tarkasteltavan mallin monimutkaisuutta ja tästä johtuen yksinkertaisemat eli enemmän parametrien kiinnityksiä sisältävät mallit sopivat aineistoon aina paremmin. Ongelma on olennainen erityisesti tässä tutkimuksessa, koska vertailtavien ESEM-mallinnukseen pohjautuvien invarianssimallien välillä on suuria eroja vapaasti estimoitavien parametrien (vapausasteiden) määrässä. Tästä johtuen hyödynsimme  $\chi^2$ -peräkkäistestin lisäksi invarianssimallien vertailussa myös muiden yhteensopivuusindeksien muutoksiin ( $\Delta$ ) perustuvia indeksejä, joita olivat  $\Delta CFI$ ,  $\Delta TLI$  ja  $\Delta RMSEA$  (Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002). Vaihtoehtoisten indeksien perusteella yksinkertaisempi eli enemmän parametrien kiinnityksiä sisältävä aiemman tason invarianssimalli sopii paremmin kuvaamaan aineistoa, mikäli  $\Delta CFI$  ja  $\Delta TLI \leq .01$  sekä  $\Delta RMSEA \leq .015$ .

Analyysien kolmannessa vaiheessa tutkittiin tunnetoimijuuden faktorirakenteen konvergenssi- (convergent validity) ja erotteluvaliditeettia (discriminant validity) suhteessa *työpaikan tunneilmastoon* sekä *työn imuun*. Ennen varsinaisia validiteettitarkasteluja sekä tunneilmastolle että työn imulle muodostettiin mittamalli hyödyntämällä konfirmatorista faktorianalyysia. Tunnetoimijuusulottuvuuksien konvergenssivaliditeettia tutkittiin korrelaatioiden avulla. Erotteluvaliditeettia puolestaan arvioitiin Fornell-Larcker menetelmän avulla (Fornell & Larcker, 1981). Kyseisessä menetelmässä tunnetoimijuusulottuvuuden keskimää-

räistä selitetyn varianssin osuutta (average variance extracted, AVE) verrataan varianssiin, jonka ulottuvuus jakaa tunneilmaston tai työn imun kanssa (ns. yhteinen varianssi, share variance). Kumpaakin tunnetoimijuuden ulottuvuutta tarkastellaan erikseen suhteessa tunneilmastoon ja työn imuun. Tunnetoimijuuden ulottuvuuksilla voidaan sanoa olevan riittävä erotteluväliteetti, mikäli ulottuvuuksien AVE-arvo on suurempi kuin ulottuvuuksien jakama varianssi tunneilmaston tai työn imun kanssa.

## Tulokset

### Tunnetoimijuuden alustava faktorirakenne

Ensimmäisten EFA-tulosten perusteella eri kriteerit puolsivat eri faktoriratkaisuja: sekä yhden, kahden että neljän faktorin ratkaisut saivat tukea. Faktoriratkaisujen yksityiskohtaisempi tarkastelu kuitenkin osoitti, että kolmen ja neljän faktorin ratkaisuihin väittämä 1.7 (ks. taulukko 1) muodosti yksinään oman faktorin, ja kummassakin faktoriratkaisussa sen lataus ylitti arvon 1. Näin ollen väittämä 1.7 jätettiin pois jatkoanalyysistä.

Tämän jälkeen EFA toteutettiin uudelleen jäljelle jääneillä 11 väittämällä. Edelleen sekä yhden, kahden että kolmen faktorin ratkaisut saivat tukea. Faktoriratkaisujen tarkempi tarkastelu osoitti jälleen useita ongelmallisia väittämiä. Eriytyisesti väittämät 1.4 ja 1.5 (ks. taulukko 1) latautuivat sekä kahden että kolmen faktorin ratkaisuihin kahdelle eri faktorille. Lisäksi kolmen faktorin ratkaisussa yksi faktoreista sisälsi vain kaksi väittämää. Näin ollen väittämä 1.4 jätettiin pois jatkoanalyysistä.

Lopullinen EFA-analyysi toteutettiin jäljelle jääneillä 10 väittämällä. Tilastolliset kriteerit eivät tälläkään kertaa olleet yksimielisiä tunnetoimijuuden faktoreiden lukumäärästä, sillä sekä yhden, kahden että kolmen faktorin ratkaisut saivat tukea. Kolmen faktorin ratkaisu sisälsi kuitenkin useita väittämiä, jotka latautuivat kahdelle eri faktorille, sekä faktorin, johon sisältyi vain yksi väittämä. Kahden faktorin ratkaisussa ei ollut vastaavia tilastollisia ongelmia, joten valitsimme kahden faktorin ratkaisun EFA-ratkaisuksi.

Alustava, EFA-analyysiin perustuva tunnetoimijuuden kahden faktorin ratkaisu sekä kummankin faktorin Cronbachin alfa -reliabiliteettikertoimet on esitetty taulukossa 2. Tunnetoimijuuden ensimmäiselle faktorille annettiin nimi *Omat tunnetaidot*. Sitä ilmensivät analyysin tässä vaiheessa väittämät 1.1-1.3. Väittämä 1.2 "Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni" ilmensi tätä ensimmäistä faktoria voimakkaimmin. Toinen faktori puolestaan sai nimen *Tunteisiin vaikuttaminen työssä*, ja se koostui väittämistä 1.5, 1.6 ja 2.1-2.5. Näin ollen tässä vaiheessa tunnetoimijuuden toisessa faktorissa yhdistyivät alkuperäisen teoreetti-

sen ”Tunteisiin vaikuttaminen työssä” -ulottuvuuden väittämät sekä kaksi väittämää (1.5 ”Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani” ja 1.6 ”Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani”) alkuperäisestä teoreettisesta ”Omat tunnetaidot” -ulottuvuudesta. *Tunteisiin vaikuttaminen työssä* -faktoria ilmensivät voimakkaimmin väittämät 2.4 ”Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani” ja 2.5 ”Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani”. Tunnetoimijusfaktoreiden välinen korrelaatio oli 0.19, ja kummankin faktorin reliabiliteetti oli riittävä (Nunnally, 1978).

**Taulukko 2.** Eksploratiivisen faktorianalyysin aineistoon 1 perustuvat tulokset ( $n = 138$ )

Tunnetoimijusväittämät <sup>a</sup>	Lataukset	
	F1 Omat tunnetaidot	F2 Tunteisiin vaikuttaminen työssä
1.1. Kiinnitän huomiota tunteisiini työpaikallani.	<b>.361</b>	.097
1.2. Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni.	<b>.878</b>	-.005
1.3. Osaan kuvailla tunteita työssäni monipuolisesti.	<b>.426</b>	.250
1.5. Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani.	.295	<b>.522</b>
1.6. Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani.	-.077	<b>.605</b>
2.1. Pystyn vaikuttamaan omiin tunteisiini työssäni.	.217	<b>.462</b>
2.2. Pystyn vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin työpaikallani.	.037	<b>.604</b>
2.3. Pystyn omalta osaltani vaikuttamaan työpaikkani ilmapiiriin.	.091	<b>.662</b>
2.4. Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani.	-.023	<b>.799</b>
2.5. Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani.	-.004	<b>.896</b>
Ulottuvuuden reliabiliteetti	.74	.81

*Huom.* <sup>a</sup> Numero väittämän edellä viittaa väittämän alkuperäiseen numeroon taulukossa 1.

### Tunnetoimijuuden faktorirakenteen samanlaisuus kahdella eri toimialalla

Seuraavaksi tutkimme tunnetoimijuuden kahden ulottuvuuden faktorirakenteen samankaltaisuutta kahdella eri toimialalla (tekniikka ja terveydenhuolto) vertaamalla faktorirakennetta aineistojen 1 ja 2 välillä. Kuvailevat tunnusluvut sekä Pearsonin korrelaatiot kymmenelle tunnetoimijuuden väittämälle on esitetty taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Tunnetoimijuuden 10 väittämän keskiarvot (*Ka*), keskihajonnat (*Kh*) ja Pearsonin korrelaatiokertoimet aineistossa 1 (halkaisijan alapuolella;  $n = 138$ ) ja 2 (halkaisijan yläpuolella  $n = 102$ )

Väittämät <sup>a</sup>	1.1.	1.2.	1.3.	1.5.	1.6.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	<i>Ka</i>	<i>Kh</i>
1.1.	–	.47***	.45***	.49***	.17	.23*	.14	.07	.28**	.27**	4.15	0.78
1.2.	.33***	–	.59***	.55***	.39***	.25*	-.06	.18	.31***	.29**	4.25	0.70
1.3.	.21*	.42***	–	.54***	.43***	.22*	.04	.36***	.51***	.47***	3.77	0.91
1.5.	.25**	.34***	.31***	–	.32**	.18	.05	.22*	.32**	.24*	4.01	0.78
1.6.	.07	.27**	.19*	.41**	–	.24*	-.01	.38***	.38***	.43***	3.83	0.81
2.1.	.08	.03	.11	.36***	.25**	–	.45***	.26**	.28**	.41***	3.54	0.88
2.2.	.13	.14	.11	.42***	.38***	.53***	–	.24*	.38*	.41***	4.13	0.80
2.3.	.15	.18*	.32***	.36***	.44***	.46***	.40***	–	.36***	.47***	3.59	0.80
2.4.	.19*	.11	.28**	.45***	.34***	.43***	.41***	.54***	–	.62***	3.81	0.77
2.5.	.11	.15	.31***	.50***	.44***	.49***	.54***	.60***	.74***	–	4.01	0.75
<i>Ka</i>	3.76	4.05	3.38	3.75	3.78	3.36	4.14	3.51	3.70	3.90		
<i>Kh</i>	0.82	0.74	0.88	0.76	0.78	0.82	0.78	0.78	0.76	0.78		

*Huom.* <sup>a</sup>Numero väittämän edellä viittaa sen alkuperäiseen numeroon taulukossa 1. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . 5-portainen vastausasteikko: 1 = Täysin eri mieltä...5 = Täysin samaa mieltä.

Taulukossa 4 on esitetty aineistojen 1 ja 2 välillä tehtyjen invarianssitarkasteluiden tulokset. Tulokset osoittivat, että tunnetoimijuuden kahden ulottuvuuden faktorirakenne toteuttaa ns. täsmällisen (strict) invarianssin ehdot kahden tarkastellun toimialan välillä: faktorilataukset sekä tunnetoimijuus-väittämien odotusarvot sekä jäännösvarianssit ja kovarianssit voitiin asettaa yhtä suuriksi aineistojen 1 ja 2 välillä. Lisäksi faktoreiden varianssit sekä niiden välinen kovarianssi voitiin asettaa yhtä suureksi aineistojen välillä. Kummallakin toimialalla tunnetoimijuus käsitettiin siis ilmiönä, joka koostuu kahdesta eri ulottuvuudesta, ja kummankin ulottuvuuden väittämät toimivat toimialoilla samalla tavalla. Väittämiin sisältyneet



mittavirhe ei myöskään eronnut merkittävästi toimialojen välillä. Nämä tulokset takasivat luotettavan lähtökohdan kolmannen vaiheen konvergenssi- ja erotteluvalideettitarkasteluille (Marsh ym., 2009; Meredith, 1993).

**Taulukko 4.** Aineistojen 1 ja 2 välisiin mittausinvarianssitarkasteluihin perustuvien tilastollisten mallien yhteensopivuusindeksit

Invarianssin taso		$\chi^2$	<i>df</i>	Skaalaus korjaus	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i> (90 % LVI)	$\chi^2$ peräkäistesti
	Ei mitään (konfiguraalinen eli rakenneinvarianssi)	62.93	50	1.05	0.98	0.96	0.05 (0.00; 0.08)	
	Lataukset (heikko invarianssi)	87.84*	66	1.09	0.97	0.95	0.05 (0.01; 0.08)	malli 1 vs. 2: $\Delta\chi^2(16) = 22.62, p = .12$
	Lataukset, odotusarvot (vahva invarianssi)	96.07	74	1.09	0.97	0.96	0.05 (0.01; 0.08)	malli 2 vs. 3 $\Delta\chi^2(7) = 8.23, p = .41$
	Lataukset, odotusarvot, jäännösvarianssit ja kovarianssit (täsmällinen invarianssi)	114.14*	85	1.12	0.95	0.95	0.05 (0.02; 0.08)	malli 3 vs. 4 $\Delta\chi^2(11) = 17.49, p = .09$
	Lataukset, odotusarvot, jäännösvarianssit ja kovarianssit, faktoreiden varianssit ja kovarianssit	113.58	88	1.15	0.96	0.96	0.05 (0.01; 0.07)	malli 4 vs. 5 $\Delta\chi^2(3) = 1.71, p = .64$

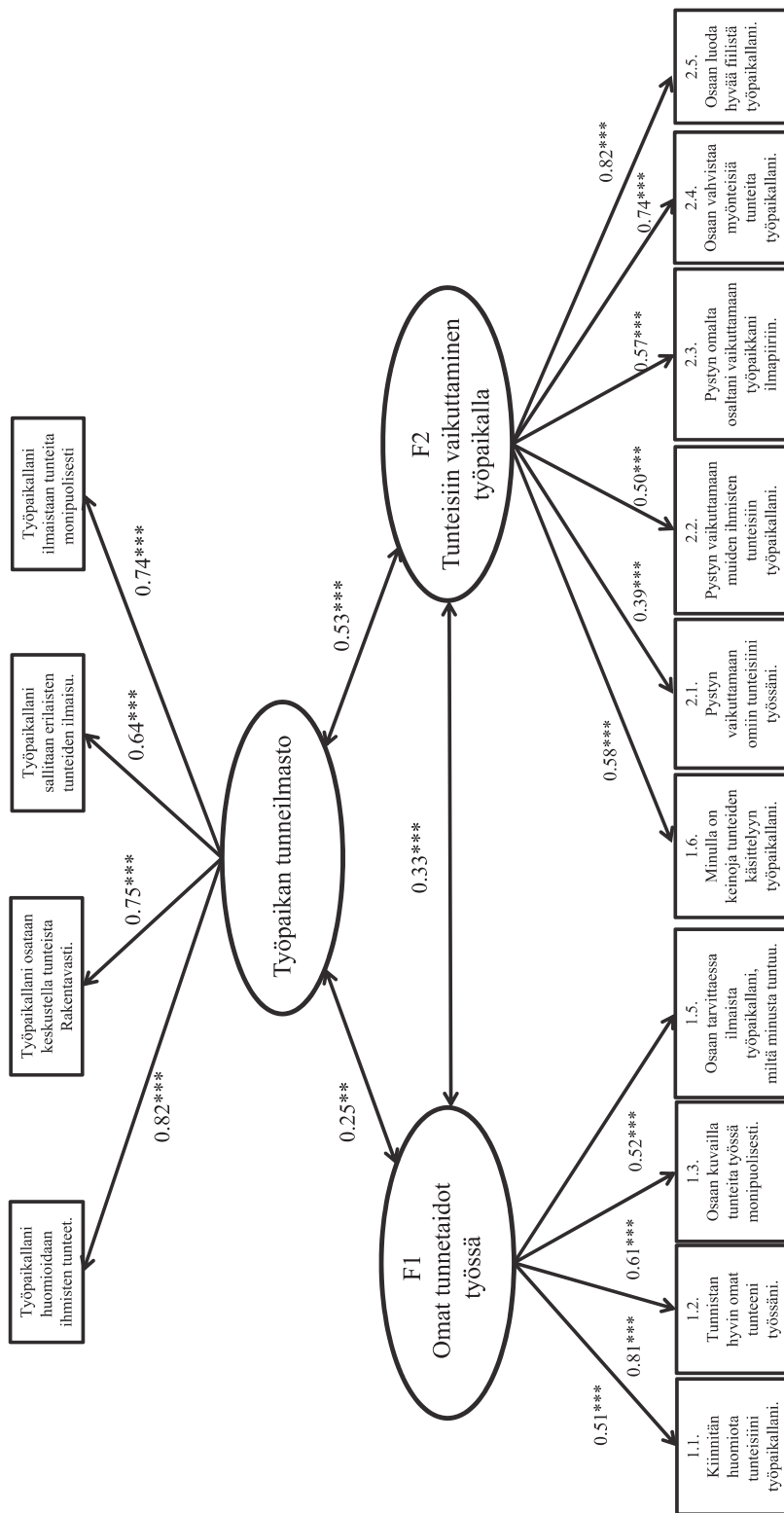
*Huom.*  $\Delta$  = muutos. \* $p < .05$ .

Yhteenvedon voidaan todeta, että tunnetoimijuutta voidaan kuvata kahdella korreloivalla ulottuvuudella samalla tavoin kahdella eri toimialalla. Lopullinen kahden faktorin rakenne on esitetty kuvioiden 1 ja 2 alaosassa. Alustavassa ja lopullisessa faktorirakenteessa oli kuitenkin pieni ero väittämän 1.5 ”Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani” osalta. Alustavassa faktorirakenteessa väittäjä ilmensi toista eli *Tunteisiin vaikuttaminen työssä* -faktoria (ks. taulukko 1), kun taas lopullisessa aineistoihin 1 ja 2 perustuvassa faktoriratkaisussa väittäjä ilmensi vahvemmin ensimmäistä eli *Omat tunnetaidot* -faktoria (ks. esim. kuvio 2).

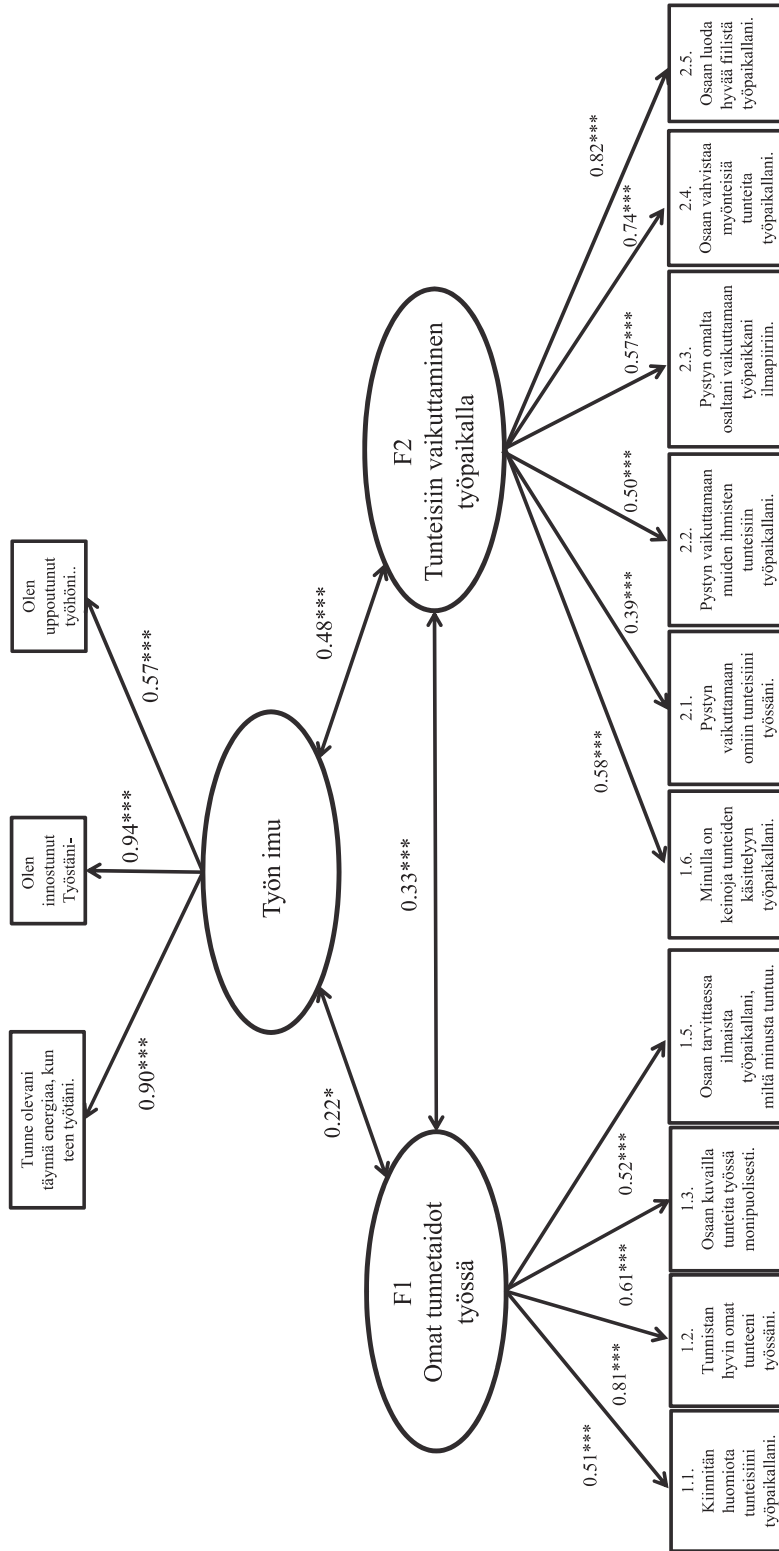
### **Tunnetoimijuuden yhteys tunneilmastoon ja työn imuun**

Kolmanneksi tarkastelimme tunnetoimijuuden kahden ulottuvuuden yhteyksiä tunneilmastoon ja työn imuun hyödyntämällä yhdessä aineistoja 1 ja 2. Ennen varsinaista analyysia tarkastelimme erikseen sekä tunneilmaston että työn imun mittamallin faktorirakenteen. Kumpikin mittamalleista täytti hyväksyttävyyden kriteerit (mallin yhteensopivuusindeksit tunnetoimijuudelle:  $\chi^2(2) = 0.55$ ,  $p = .76$ ; RMSEA = .00 [90 % LV = .00–.09], CFI = 1.00, TLI = 1.02; SRMR = .01; työn imun malli oli saturoitu). Molemmissa mittamalleissa faktorilataukset olivat melko korkeita, ja havaittujen muuttujien jäännösvarianssit positiivisia ja tilastollisesti merkitseviä (vaihteluväli tunneilmaston osalta .33–.61 ja työn imun osalta .12–.68) (ks. kuvat 1 ja 2).

Tunnetoimijuuden ulottuvuuksien yhteydet tunneilmastoon ja työn imuun on esitetty kuvioissa 2 ja 3 (ks. myös taulukko 5). Tunnetoimijuuden molemmat ulottuvuudet olivat positiivisesti yhteydessä sekä tunneilmastoon että työn imuun. Mitä vahvemiksi osallistujat kokivat omat tunnetaitonsa ja mitä enemmän he raportoivat pystyvänsä vaikuttamaan tunteisiin työssään, sitä paremmaksi he kokivat työpaikan tunneilmaston ja sitä korkeampaa heidän työn imunsa oli. Tulokset osoittivat myös, että tunteisiin vaikuttaminen työssä oli voimakkaammin yhteydessä sekä tunneilmastoon että työn imuun kuin omat tunnetaidot. Kaiken kaikkiaan tulokset siis vahvistavat, että tunnetoimijuuden ulottuvuuksien ja tunneilmaston sekä työn imun yhteyksien osalta toteutuu riittävä konvergenssivaliteetti.



**Kuvio 2.** Tunnettoimijuiden ulottuvuuksien yhteydet työpaikan tunnelimastoon ( $N = 240$ ). Kuviossa on esitetty standardoidut estimaatit (\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ). Numerot ennen tunnettoimijuiden väittämiä viittaavat taulukossa 1 esitettyyn väittämien alkuperäiseen numerointiin. Mallin yhteensopivuusindeksit:  $\chi^2(65) = 104.06$ ,  $p < .001$ ; RMSEA = .05 [90 % LV = .03–.07], CFI = 0.96,



**Kuvio 3.** Tunnettoimijuiden ulottuvuuksien yhteydet työn imuun ( $N = 240$ ). Kuviossa on esitetty standardoidut estimaatit ( $*p < .05$ ,  $**p < .01$ ,  $***p < .001$ ). Numerot ennen tunnettoimijuiden viittämiä viittaavat taulukossa 1 esitettyyn väittämien alkuperäiseen numerointiin. Mallin yhteensopivuusindeksit:  $\chi^2(53) = 68.32$ ,  $p = .08$ ; RMSEA = .04 [90 % LV = .00–.06], CFI = 0.98, TLI = 0.98; SRMR = .04

Erotteluväliditeettiin liittyvät tulokset on esitetty taulukossa 5. Kummankin tunnetoimijuuden ulottuvuuden keskimääräisen selitetyn varianssin osuus eli AVE-arvo oli korkeampi kuin ulottuvuuksien yhteinen eli jaettu varianssi tunneilmaston tai työn imun kanssa. Näin ollen tunnetoimijuuden ulottuvuuksien erotteluväliditeetti sekä tunneilmaston että työn imun osalta sai vahvistusta, ja siten tunnetoimijuuden ulottuvuuksien voidaan todeta olevan empiirisesti erillisiä ilmiöitä tunneilmastosta ja työn imusta.

**Taulukko 5.** Tunnetoimijuuden, työpaikan tunneilmaston ja työn imun väliset korrelaatiot, keskimääräisen selitetyn varianssin osuutta kuvaavat AVE (average variance extracted) -arvot sekä jaetun varianssin osuus ulottuvuuksien välillä ( $N = 240$ )

Faktorit	Cronbachin $\alpha$	1	2	3	4
1 Omat tunnetaidot	.74	<b>.39</b>	.11	.06	.05
2 Tunteisiin vaikuttaminen työssä	.81	.33***	<b>.38</b>	.28	.23
3 Työpaikan tunneilmasto	.82	.25**	.53***	<b>.55</b>	-
4 Työn imu	.83	.22*	.48***	-	<b>.67</b>

*Huom.* Faktoreiden väliset korrelaatiot on esitetty taulukon halkaisijan alapuolella, jaetut varianssit (faktoreiden välisten korrelaatioiden neliöt) halkaisijan yläpuolella, ja kunkin faktorin AVE-arvo on esitetty halkaisijalla (liihavoituna). \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

## Johtopäätökset

Tässä luvussa tavoitteenamme oli määritellä mitä tarkoitamme tunnetoimijuudella sekä esittää sen tutkimiseksi kehittämämme mittarin. Tämän tavoitteen taustalla oli toimijuuden käsitteenmäärittelyssä ja toimijuustutkimuksessa havaittu selkeä tarve tunneulottuvuuden syvällisemmälle ymmärrykselle osana toimijuuden ilmiötä ja tutkimusta. Esimerkiksi aikaisemmat työelämäntutkimuksen kentällä kehitellyt mittarit toimijuuden tutkimiseksi (Goller, 2017; Pyhältö, Pietarinen & Soini, 2015; Vähsäntanen ym., 2019) eivät ole huomioineet tunteiden roolia.

Tarkastelimme tunnetoimijuutta sekä aikaisempaan toimijuus- että tunnetutkimukseen nojautuen. Teoreettiseen tarkasteluun perustuen määrittelimme, että tunnetoimijuus on laaja-alainen ilmiö pitäen sisällään sekä yksilön ymmärryksen, tiedot ja taidot tunteista että hänen varsinaiset tekonsa ja toimintansa tunteisiin liittyen. Ennako-oletuksemme oli, että tunnetoimijuus koostuu kahdesta ulottuvuudesta: Omat tunnetaidot ja Tunteisiin vaikuttaminen työssä. Empiirinen analyysi vahvisti tämän rakenteen ja siihen liittyvät 10 väittämää (Taulukko 6).

**Taulukko 6.** Tunnetoimijuuden kaksi ulottuvuutta (10 väittämää)

Ulottuvuudet	Väittämät
Omat tunnetaidot	Kiinnitän huomiota tunteisiin työpaikallani.
	Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni.
	Osaan kuvailla tunteita työssäni monipuolisesti.
	Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani.
Tunteisiin vaikuttaminen työssä	Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani.
	Pystyn vaikuttamaan omiin tunteisiini työssäni.
	Pystyn vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin työpaikallani.
	Pystyn omalta osaltani vaikuttamaan työpaikkani ilmapiiriin.
	Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani.
	Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani.

Teoreettiseen ja empiriseen analyysiimme nojautuen esitämme, että tunnetoimijuudessa korostuu yksilön tunteisiin liittyvää osaaminen; hän on tietoinen tunteista, tunnistaa niitä ja ymmärtää niiden voiman. Näiden tunnetaitojen lisäksi tunnetoimijuudessa on keskeistä, että ihminen myös tietoisesti toimii ja vaikuttaa tämän tietoisuuden ja osaamisen avulla. Hän pystyy ottamaan omat ja toisten tunteet huomioon, vahvistamaan positiivisia tunteita ja käsittelemään negatiivisia tunteita sekä vaikuttamaan yhteiseen tunneilmastoon. Tunnetoimijuudessa yhdistyy siis taito ja toiminta. Pelkkä tietoisuus ja tunteiden voiman ymmärtäminen ei riitä, mutta se on keskeinen lähtökohta. Tunnetaitoja pitää osata myös käyttää ja niiden sisältämä potentiaali on hyödyllistä nivoa osaksi arjen työtä ja käytänteitä.

Tunnetoimijuuden rakenteen lisäksi tarkastelimme sen yhteyttä työn imuun ja tunneilmastoon. Analyysit osoittivat, että tunnetoimijuus on erillinen ilmiö mutta positiivisesti yhteydessä sekä työn imuun että tunneilmastoon. Tuloksissa oli huomionarvoista, että tunnetoimijuuden ulottuvuuksista tunteisiin vaikuttaminen työssä oli vahvemmin yhteydessä kumpaankin validoinnissa käytettyyn ilmiöön. Tämä tulos alleviivaa tunteiden sosiaalista luonnetta ja sitä, että tunteet työssä ovat jaettuja ja että ne ovat yhteydessä ja vaikuttavat arjen työkäytännöissä. Jatkotutkimuksissa on tarpeellista ja kiinnostavaa tutkia tunnetoimijuuden yhteyttä myös muihin työelämäntutkimuksen kentällä tärkeiksi havaittuihin ilmiöihin, kuten työn tuunaamiseen (job crafting) (Petrou ym., 2017) tai proaktiiviseen työkäyttäytymiseen (proactive work behaviour) (Schmitt ym., 2016), joilla kummallakin on todettu olevan positiivinen yhteys koettuun työn imuun ja myös laajemmin koettuun työhyvinvointiin.

Suurin osa organisaatioista ja työpaikoista elää jatkuvan muutoksen tilassa, jolloin työntekijöiden kokemukset, tunteet ja toiminta muutoksessa elämisestä ja

muutoksiin sitoutumisesta ovat keskisiä sekä yksilöiden että organisaatioiden kehittymisen kannalta. Tunto-hankkeessa kehitetty tunnetoimijuuden mittari tarjoaa uuden työkalun syventää ymmärrystä tunnetoimijuuden tilasta ja prosesseista organisaatioissa. Tunnetoimijuuden mittarin avulla organisaatiot voivat kartoittaa ja kehittää työkaluita tukemaan henkilöstön työhyvinvointia, vahvistaa yhteisen tunneilmapiirin rakentamista sekä tukea muutosta. Lopullinen tunnetoimijuusmittari, joka koostuu kymmenestä väittämästä, tarjoaa helppokäyttöisen työkalun organisaatioiden kehittämiseen. Tunnetoimijuuden mittaria voidaan jatkossa hyödyntää tarkasteltaessa organisaatioiden tunnetoimijuuden tilaa, tunnetoimijuuden muutosta ajassa sekä suhteessa organisaation kehittämiseen ja muutokseen. Tämän kirjan seuraavissa luvuissa lähemme tarkastelemaan, kuinka tutkimissamme organisaatioissa tunneintervention avulla voitiin vahvistaa tunnetoimijuutta sekä kuinka tunnetoimijuus oli yhteydessä työpaikan tunneilmastoon, työn imuun ja organisaation muutokseen.

## Lähteet

- Ashkanasy, N. M. 2003. Emotions in organizations: A multi-level perspective. Multi-level issues in organizational behaviour and strategy. *Research in multi-level issues* 2, 9–54.
- Ashkanasy, N. M. 2015. Emotions and work. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* 2 (7), 507–512.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. 2002. Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive* 16(1), 76–86.
- Asparouhov, T. & Muthén, B. 2009. Exploratory structural equation modeling. *Structural Equation Modeling* 16, 397–438.
- Bandura, A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology* 52, 1–26.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. 2007. Why does affect matter in organizations?. *Academy of Management Perspectives* 21, 36–59.
- Billett, S. 2011. Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (toim.) *The SAGE handbook of workplace learning*. Sage: London, 60–72.
- Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R. & Mikolajczak, M. 2013. The profile of emotional competence (PEC): Development and validation of a self-reported measure that fits dimensions of emotional competence theory. *PloS one* 8(5).
- Butler, E. A. & Gross, J. J. 2009. Emotion and Emotion Regulation: Integrating Individual and Social Levels of Analysis. *Emotion Review* 1(1), 86–87.
- Damsa, C. I., Froehlich, D. E. & Gegenfurtner, A. 2017. Reflections on empirical and methodological accounts of agency at work. Teoksessa M. Goller & S.

- Paloniemi (toim.) Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development. Cham: Springer, 445–464.
- Chen, F. F. 2007. Sensitivity of goodness of Fit indexes to lack of measurement. *Structural Equation Modeling* 14, 464–504.
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. 2002. Evaluating goodness-of Fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling* 9, 233–255.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä University Printing House: Jyväskylä.
- Eteläpelto, A. 2017. Emerging conceptualisations on professional agency and learning. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development. Cham: Springer, 183–201.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39–50.
- Frijda, N. H., Manstead, A. S. R. & Bem, S. 2000. Emotions and Beliefs: How feelings influence thoughts. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gallois, C. 1993. The language and communication of emotion: universal, interpersonal or intergroup? *American Behavioral Scientist* 36, 309–338.
- George, J. M. & Dane, E. 2016. Affect, emotion, and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136, 47–55.
- Goller, M. 2017. Human agency at work: An active approach towards expertise development. Wiesbaden: Springer VS.
- Goller, M. & Paloniemi, S. (toim.) 2017. Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development. Cham: Springer.
- Grandey, A. A. 2003. When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal* 46(1), 86–96.
- Grandey, A. A. 2000. Emotion Regulation in the Workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1), 95–110.
- Gross, J. 1998. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology* 2(3), 271–299.
- Haapasaari, A., Engeström, Y. & Kerosuo, H. 2016. The emergence of learners’ transformative agency in a Change Laboratory intervention. *Journal of Education and Work* 29(2), 232–262.



- Hareli, S. Rafaeli, A. & Parkinson, B. 2008. Emotions as social entities: Interpersonal functions and effects of emotion in organizations. Teoksessa N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (toim.) *Research companion to emotion in organizations*. Northampton, MA: Edward Elgar, 349–359.
- Hochschild, A. R. 1979. Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology* 85(3), 551–575.
- Hochschild, A. R. 1983. *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hodzic, S., Scharfen, J., Ripoll, P., Holling, H. & Zenasni, F. 2018. How efficient are emotional intelligence trainings: A meta-analysis. *Emotion Review* 10(2), 138–148.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. 1999. Cutoff criteria for Fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 6, 1–55.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling - A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice* 17(2), 131–153.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017. The reciprocal relationship between emotions and agency in the workplace. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer, 161–181.
- Hökkä P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2019. Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning* 31(2), 143–165.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Ikävalko, H. 2020. What is emotional agency at work? An integrative approach to emotions and agency in organizations (arvioitavana).
- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2020. Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*. doi: 10.1108/JOCM-01-2020-0024
- Imants, J. & Van der Wal, M. M. 2020. A model of teacher agency in professional development and school reform. *Journal of Curriculum Studies* 52(1), 1–14.
- Johnson, G., Griffith, J. A. & Buckley, R. M. 2016. A new model of impression management: Emotions in the 'black box' of organizational persuasion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89, 111–140.
- Jordan, P. J. & Lawrence, S. A. 2009. Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization* 15(4), 452–469.
- Kerosuo, H. 2014. Kollektiivinen muutostoimijuus: esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatus* 34(3), 178–191.

- Kira, M. & D. Balkin. 2014. Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review* 24 (2), 131–143.
- Krone, K. J. & Dougherty, D. S. 2015. Re-claiming an unfinished past: From emotional labor to critical emotional agency. *Electronic Journal of Communication/La Revue Electronique de Communication*, 25(3 & 4). <http://www.cios.org/ejcpublish/025/3/025302.html>
- LaPointe, K. 2014. Tilaa mielekkäälle työlle. *Aikuiskasvatus*, 34(1), 17–28.
- Leavitt, J. 1996. Meaning and feeling in the anthropology of emotions. *American Ethnologist* 23, 514–519.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. S. 2015. Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology* 66(1), 799–823.
- Liu, X., Härtel, C. E. & Sun, J. J. 2014. The workgroup emotional climate scale: Theoretical development, empirical validation, and relationship with workgroup effectiveness. *Group & Organization Management* 39(6), 626–663.
- Marsh, H. W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J. S. & Trautwein, U. 2009. Exploratory structural equation modeling, integrating CFA and EFA: Application to students' evaluations of university teaching. *Structural Equation Modeling*, 16, 439–476. doi: 10.1080/10705510903008220
- Maxwell, A. & Riley, P. 2017. Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership* 45(3), 484–502.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. E. 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa P.E. Salovey & D.J. Sluite (toim.) *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.
- Meredith, W. 1993. Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. *Psychometrika* 58, 525–543.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. 1997. Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues* 9(3), 257–274.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. 1998–2018. *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Paloniemi, S. & Goller, M. 2017. The multifaceted nature of agency and professional learning. Teoksessa M. Goller, & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer, 465–478.
- Parke, M. R. & Seo, M. 2017. The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review* 42(2), 334–360.
- Petrou, P., Bakker, A. B. & van den Heuvel, M. 2017. Weekly job crafting and leisure crafting: implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 90, 129–152.

- Pyhältö, K., Pietarinen, J. & Soini, T. 2015. Teachers' professional agency and learning – from adaptation to active modification in the teacher community. *Teachers and teaching: Theory and practice* 21(7), 811–830.
- Rausch, A., Seifried, J. & Harteis, C. 2017. Emotions, coping and learning in error situations in the workplace. *Journal of Workplace Learning* 29(5), 370–389.
- Sannino, A., Engeström, Y. & Lemos, M. 2016. Formative interventions for expansive learning and transformative agency. *Journal of the Learning Sciences* 25(4), 599–633.
- Satorra, A. & Bentler, P. 1999. A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. Technical report. Los Angeles: University of California.
- Savage, J. 2004. Researching emotion: the need for coherence between focus, theory and methodology. *Nursing Inquiry* 11(1), 25–34.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. 2019. An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment* 35(4), 577–59.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. 2016. Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89, 588–610.
- Schutz, P. A. & DeCuir, J. 2002. Inquiry on emotions in education. *Educational Psychologist* 37, 125–134.
- Tian, M., Risku, M. & Collin, K. 2016. A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership* 44(1), 146–164.
- Thiel, C. E., Connelly, S. & Griffith, J. 2012. Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly* 23(3), 517–533.
- Tourish, D. 2014. Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership* 10, 79–98.
- Ursin, J., Vähäsantanen, K., McAlpine, L. & Hökkä, P. 2020. Emotionally loaded identity and agency in Finnish academic work. *Journal of Further and Higher Education* 44(3), 311–325.
- Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. 2004. Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior* 65(1), 71–95.
- Vähäsantanen, K. 2015. Professional agency in the stream of change: Understanding educational change and teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education* 47, 1–12.
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. 2015. Professional agency, identity, and emotions while leaving one's work organization. *Professions and Professionalism* 5(3).

- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. An agency-promoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa M. Goller, & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Springer: Cham, 351–371.
- Vähäsantanen, K., Räikkönen, E., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2019. A novel instrument to measure the multidimensional structure of professional agency. *Vocations and Learning* 12(2), 267–295.
- Weenink, D. & Spaargaren, G. 2016. Emotional agency navigates a world of practices. Teoksessa G. Spaargaren, D. Weenink & M. Lamers (toim.) *Practice theory and research. Exploring the dynamics of social life*. Abingdon, UK: Routledge, 60–84.
- Zembylas, M. 2007. Theory and methodology in researching emotions in education. *International Journal of Research & Method in Education* 30(1), 57–72.
- Yurtsever, G. & De Rivera, J. 2010. Measuring the emotional climate of an organization. *Perceptual and Motor Skills* 110(2), 501–516.

## 6 Tunneinterventio tunnetoimijuuden vahvistajana

*Susanna Paloniemi, Heini Ikävalko, Aku Nordling, Katja Vähäsantanen & Päivi Hökkä*

### Abstrakti

Tämän luvun keskiössä on tunneintervention merkitys tunnetoimijuuden vahvistajana. Tunnetoimijuuden kahta ulottuvuutta – omia tunnetaitoja ja tunteisiin vaikuttamista työssä – mitattiin kyselylomakkeella ennen tunnetaitointervention alkua, välittömästi sen jälkeen ja puolen vuoden kuluttua intervention päättymisestä. Luvussa tarkastelemme tunnetoimijuutta näinä ajankohtina kolmen vastaajaryhmän kesken: terveydenhuoltoalan osallistuneiden, teknisen alan osallistuneiden ja teknisen alan ei-osallistuneiden kesken. Tulosten perusteella voi todeta, että kaikki vastaajaryhmät arvioivat tunnetoimijuutensa jo lähtökohtaisesti vahvaksi. Tunneinterventioon osallistuminen vahvisti tunnetoimijuutta edelleen sen kummallakin ulottuvuudella. Interventioon osallistuneet vastaajat arvioivat tunnetoimijuutensa kauttaaltaan korkeammaksi kuin ei-osallistuneet. Lisäksi vahvistuminen oli pysyvää vielä viivästetyllä, kolmannella mittauskerralla. Haastatteluaineiston tarjoamien esimerkkien avulla kuvaamme niin omien tunnetaitojen kuin tunteisiin vaikuttamisen työssä vahvistumista tunneinterventioon osallistuneiden puheessa.

### Johdanto

Työelämässä erilaiset interventiot, kuten valmennukset, koulutukset tai kehittämisohjelmat, ovat keskeisiä keinoja yksilöiden ja yhteisöjen toimintatapojen uudistamisessa ja kehittämisessä. Näin myös tunteisiin liittyvien taitojen osalta – joskaan työ-

elämän kehittämistutkimuksen kentällä tunteet eivät ole olleet keskiössä. Tunnetoimijuuden kattaen tunteisiin liittyvät taidot ja vaikuttamisen merkitys korostuu paitsi arkisessa työssä, erityisesti organisaation ja työn muutostilanteissa. Tällöin sekä yksilöiden omat tunnetaidot että työyhteisön tunteisiin vaikuttaminen ovat työyhteisön toimintakulttuurin keskeinen osa-alue.

Organisaatioiden kehittämisessä on oleellista toivotun lopputuloksen kannalta se, että toteutetut toimenpiteet eivät jää muusta toiminnasta irrallisiksi palasiksi, vaan että ne nivoutuvat osaksi strategista ja toiminnallista kehittämistä. Muutuvassa työssä on tyyppillistä, että samanaikaisesti on käynnissä useita kehittämisprosesseja, jotka tähtäävät samaan tavoitteeseen. Organisaation näkökulmasta on merkityksellistä, miten vaikuttavia, tehokkaita ja tuloksellisia interventiot ovat – ja miten pitkälle niihin käytetty resursointi kantaa. Organisaatioiden kehittämisessä on olennaista erilaisten kehittämistoimien sitominen osaksi strategiatyötä ja organisaation muita prosesseja.

## **Tunnetoimijuuden tuki työyhteisöissä**

Työyhteisön interventioiden on todettu olevan tehokkaita tunteisiin liittyvän osaamisen edistämiseksi (esim. Schutte, Malouff & Thorsteinsson, 2013). Useimmat interventioita hyödyntäneet kehittämis- tai tutkimushankkeet ovat kuitenkin perustuneet yksilötason tarkasteluun (Ashkanasy, 2003), jolloin niissä on keskitytty vahvasti yksilöiden tunnetaitojen valmennukseen. Tunnetutkimuksen ja kehittämistyön tarve työn sosiokulttuuriset olosuhteet huomioiden on jo pitkään tunnustettu. Kuitenkin interventiotutkimuksissa on vähemmän kiinnitetty huomiota siihen, miten tunneosaaminen ja –taidot mahdollistuvat työyhteisön käytänteissä ja vuorovaikutuksessa laajemmin. Tunto-hankkeen osatutkimuksissa olemme kuvanneet ja osoittaneet, miten kohdennetulla tunneinterventiolla on mahdollista tukea henkilöstön tunneosaamista sekä yksilöllisten tunnetaitojen että työyhteisön vuorovaikutus- ja toimintakäytänteiden tasolla (Ikävalko, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2020).

Keskeinen haaste tunteita työssä tutkittaessa ovat useat erilaiset teoreettiset lähestymistavat, jotka lähestyvät tunteita eri tason ilmiöinä työssä ja työorganisaatioissa. Karkeasti teoreettiset lähestymistavat voidaan jakaa kahteen näkökulmaan: psykologiseen ja sosiokulttuuriseen. Psykologiset teoriat lähestyvät tunteita ensisijaisesti yksilön kokemuksina ja sisäisinä ilmiöinä (Ekman, 2016). Sosiokulttuurisesti painottuneet teoriat puolestaan korostavat tunteiden sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentunutta luonnetta ja lähestyvät tunteita tilanteisina ja sosiaalisissa rakenteissa ilmenevinä (Hareli, Rafaeli & Parkinson, 2008; Zembylas, 2007). Tunteiden määrittely ja ymmärrys vaikuttaa myös siihen, miten niihin oletetaan voitavan vaikuttaa niin yksilön kuin työyhteisöjen arjessa.

Tunto-hankkeessa omaksutun eri tunneteorioita yhdistävän näkökulman mukaisesti, jossa yhdistyy psykologinen ja sosiokulttuurinen ymmärrys tunteista, hankkeessa toteutettu tunneinterventio kohdentui sekä yksilöiden tunnetaitojen että työyhteisöjen käytänteiden, vuorovaikutuksen ja ilmapiirin tukemiseen. Näkökulma korostaa tunteiden dynaamista, tilanteista ja jaettua luonnetta työyhteisön arjen käytänteissä (Schutz & DeCuir, 2002). Samalla se alleviivaa tunnetoimijuuden merkitystä, tarvetta ja mahdollisuuksia muuttuvassa työssä kiinnittäen huomion tunteiden kirjoon ja niiden moniin merkityksiin arjen työssä ja työkäytänteissä. Tunnetoimijuus työssä kattaa sekä yksilön että työyhteisön muiden jäsenten tunteiden tunnistamisen, ymmärtämisen sekä niihin aktiivisesti vaikuttamisen. Tunnetoimijuuden kaksi ulottuvuutta – omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä (ks. Hökkä ym. edellinen luku) – vahvistavat yksilön ja yhteisön merkityksen kietoutumista toisiinsa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys organisaatioissa toteutetulla tunneinterventiolla oli tunnetoimijuuden vahvistamisessa sekä omat tunnetaidot (yksilötaso) että tunteisiin vaikuttaminen työssä – ulottuvuuksilla (yhteisötaso).

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Eroavatko tunnetoimijuuden arviot tunnetaitointerventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla tunnetoimijuuden kahdella ulottuvuudella tarkasteltuna?
- Miten tunneinterventioon osallistuminen on yhteydessä tunnetoimijuuden ulottuvuuksien (omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä) arviointiin?
- Onko tunnetoimijuuden mahdollinen muutos samanlaista osallistuneilla ja ei-osallistuneilla vastaajilla?
- Miten pysyvää tunnetoimijuuden mahdollinen muutos on?

## **Menetelmät: aineistot, osallistujat ja analyysit**

### **Kyselyaineistot**

Tässä tutkimuksessa hyödynsimme Tunto-hankkeessa kerätystä kyselylomakeaineistosta vastaajien arvioita tunnetoimijuudestaan jokaisella kolmella mittauskeralla. Vastaajajoukossa ovat mukana ne henkilöt, jotka vastasivat jokaiseen kolmeen kyselyyn kummassakin hankkeen yhteistyöorganisaatiossa (N = 89). Näin ollen tässä luvussa käytetyssä aineistossa terveydenhuoltoalan vastaajia oli yhteensä 35 ja teknisen alan vastaajia 54. Terveydenhuoltoalan vastaajat olivat kaikki osallistuneet interventioon, kun teknisen alan vastaajista puolet (27) oli osallistunut interventioon ja puolet (27) ei. Kokonaisuudessaan vastaajat tässä seuranta-aineistossa edustivat laajemmin Tunto-hankkeeseen osallistuneiden profiileja kummassakin

organisaatiossa. Sukupuolen, iän, aseman ja taustakoulutuksen suhteen profiilit olivat samansuuntaisia Tunto-hankkeeseen osallistuneiden kanssa (ks. tarkemmin luku kaksi).

Tunnetoimijuuden ulottuvuuksista ensimmäinen, omat tunnetaidot, koostui seuraavista väittämistä: 1) Kiinnitän huomiota tunteisiin työpaikalla, 2) Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni, 3) Osaan kuvailla tunteitani työssä monipuolisesti ja 4) Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani. Omista tunnetaidoista rakennettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka reliabiliteetit olivat:  $\alpha=.729$  (kysely 1),  $\alpha=.766$  (kysely 2) ja  $\alpha=.796$  (kysely 3). Tunnetoimijuuden toista ulottuvuutta, tunteisiin vaikuttamista työssä, tarkasteltiin seuraavien väittämien avulla: 1) Pystyn vaikuttamaan omiin tunteisiin työssäni, 2) Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani, 3) Pystyn vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin työpaikallani, 4) Pystyn omalta osaltani vaikuttamaan työpaikkani ilmapiiriin, 5) Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani ja 6) Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani. Väittämistä rakennetun tunteisiin vaikuttaminen työssä keskiarvosummamuuttujan reliabiliteetit olivat seuraavat:  $\alpha=.798$  (kysely 1),  $\alpha=.814$  (kysely 2) ja  $\alpha=.820$  (kysely 3). Tunnetoimijuuden summamuuttuja koostuu kaikista kymmenestä väittämistä, ja sen Cronbachin alfat olivat:  $\alpha=.812$  (kysely 1),  $\alpha=.838$  (kysely 2) ja  $\alpha=.841$  (kysely 3).

Kyselylomakeaineiston analyysissä tunneintervention yhteyttä tunnetoimijuuteen ja sen kahteen ulottuvuuteen sekä näiden mahdollista muutosta tarkasteltiin kaikkina kolmena mittausajankohtana (kysely 1 = alkumittaus, kysely 2 = loppumittaus ja kysely 3 = viivästetty mittaus) kolmen vastaajaryhmän kesken. Tunnetoimijuuden ajallista muutosta tutkittiin Friedmanin testillä. Tunneinterventioon osallistuneiden (2 eri ryhmää) ja ei-osallistuneiden välisiä eroja tunnetoimijuuden arvioissa selvitettiin parametrittomalla Kruskal-Wallis testillä erotusmuuttujia ja summamuuttujia hyödyntäen.

## Haastattelut

Tunneinterventioon osallistuneiden haastattelut sisälsivät runsaasti pohdintaa omista työpajakokemuksista sekä intervention annista suhteessa omaan työhön ja arkeen laajemmin. Tässä luvussa hyödynsimme kaikkia haastatteluja ( $N = 34$ ) molemmista organisaatioista. Haastatteluihin osallistui niin esimiehiä ( $n = 17$ ) kuin työntekijöitä ( $n = 17$ ) kummastakin organisaatiosta. Olemme hyödyntäneet haastatteluaineistosta sisältöjä, joissa haastateltavat kuvaavat omia kokemuksiaan tunneinterventiosta tunnetoimijuuden ulottuvuuksien suunnassa.



## Tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen yhteys tunneinterventioon osallistumisella on tunnetoimijuuteen. Kiinnostuksen kohteena oli sekä tunnetoimijuuden arviot että tunnetoimijuuden muutoksen samankaltaisuus tunneinterventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla vastaajilla. Ensimmäiseksi tarkastelimme tunnetoimijuuden, omien tunnetaitojen sekä tunteisiin vaikuttaminen työssä keskiarvosummamuuttujien muutosta ajallisesti eri ajankohtien välillä koko kyselyaineiston sekä kolmen ryhmän osalta. Tunnetoimijuuden ja sen ulottuvuuksien keskiarvot, keskihajonnat ja mediaanit eri ajankohtina on kuvattu oheisessa taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Tunnetoimijuuden ja sen ulottuvuuksien keskiarvot, keskihajonnat ja mediaanit eri ajankohtina

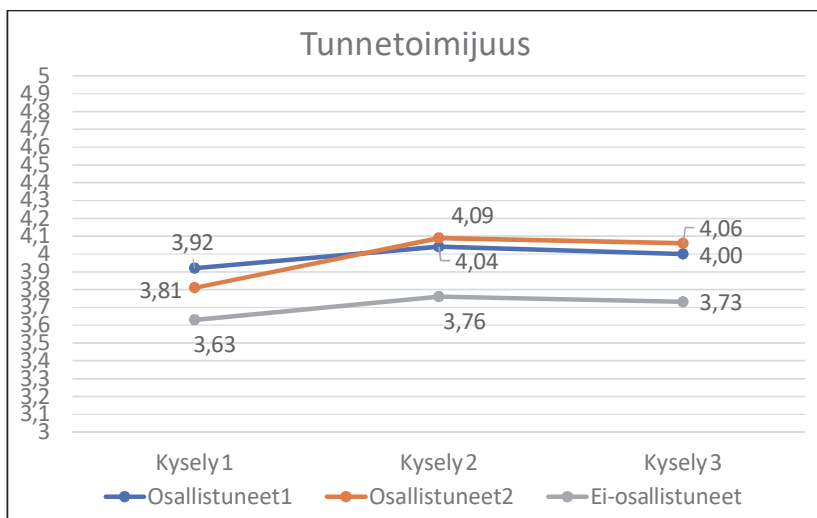
	Yritys 1 osallistujat (n=35)			Yritys 2 osallistujat (n=27)			Yritys 2 ei-osallistujat (n=27)			Koko aineisto (N=89)		
	ka	kh	M <sub>d</sub>	ka	kh	M <sub>d</sub>	ka	kh	M <sub>d</sub>	ka	kh	M <sub>d</sub>
<b>Tunnetoimijuus</b>												
<i>Kysely 1</i>	3,92	,45	3,90	3,81	,41	3,80	3,63	,56	3,70	3,80	,48	3,80
<i>Kysely 2</i>	4,04	,43	4,00	4,09	,35	4,10	3,76	,54	3,80	3,97	,47	4,00
<i>Kysely 3</i>	4,00	,47	4,00	4,06	,38	4,00	3,73	,48	3,80	3,94	,46	3,90
<b>Omat tunnetaidot</b>												
<i>Kysely 1</i>	4,03	,53	4,00	3,81	,46	4,00	3,68	,73	3,75	3,86	,59	4,00
<i>Kysely 2</i>	4,10	,56	4,00	4,06	,38	4,00	3,76	,75	3,75	3,98	,59	4,00
<i>Kysely 3</i>	4,00	,53	4,00	3,98	,49	4,00	3,76	,68	3,75	3,92	,57	4,00
<b>Tunteisiin vaikuttaminen</b>												
<i>Kysely 1</i>	3,85	,52	3,83	3,81	,57	3,83	3,60	,56	3,83	3,76	,56	3,83
<i>Kysely 2</i>	4,00	,50	4,00	4,10	,49	4,17	3,75	,49	3,83	3,96	,51	3,83
<i>Kysely 3</i>	4,00	,56	4,00	4,10	,47	4,00	3,72	,46	3,67	3,95	,52	4,00

1 = Täysin eri mieltä ..... 5 = Täysin samaa mieltä

Seuraavassa tarkastelemme taulukossa kuvattuja tuloksia ensin tunnetoimijuutta koskien ja sen jälkeen tarkemmin sen kahdella ulottuvuudella eriteltynä. Tulosten kuvaamisessa hyödynnämme rinnakkain sekä määrällistä kyselyaineistoa että laadullista haastatteluaineistoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

### Tunnetoimijuus ja sen muutos

Kuviossa 1 on kuvattu tunnetoimijuuden keskiarvot tunneinterventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla vastaajilla kolmena kyselyajankohtana. Tunnetoimijuuden arviot olivat kaikilla vastaajaryhmillä ensimmäisessä kyselyssä jo melko korkeat. Arvioitaessa tunnetoimijuutta asteikolla 1-5 olivat keskiarvot kaikissa kolmessa ryhmässä yli 3,5 (ks. taulukko 1).



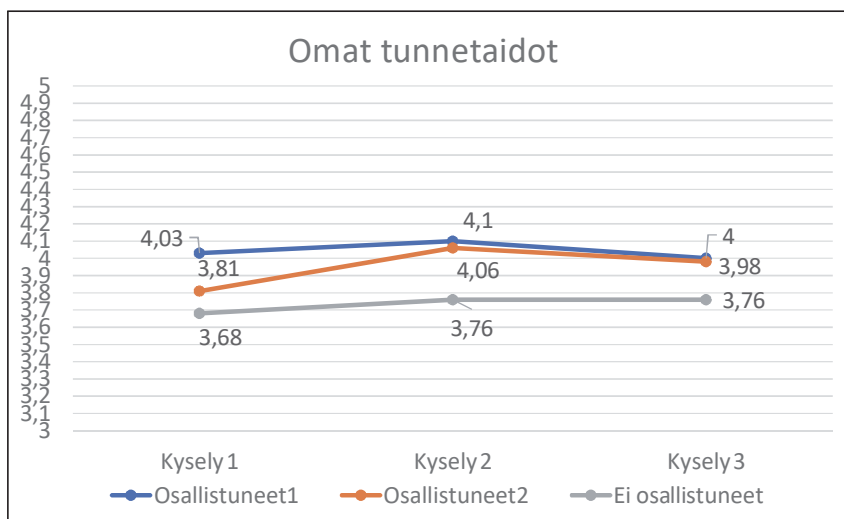
**Kuvio 1.** Tunnetoimijuuden keskiarvot tunnetaitointerventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden ryhmissä (vastausasteikko 1-5)

Kummassakin organisaatiossa tunneinterventioon osallistuneet vastaajat (osallistuneet 1 Yrityksessä 1 ja osallistuneet 2 Yrityksessä 2) arvioivat oman tunnetoimijuutensa ei-osallistuneita korkeammaksi (ks. kuvio 1). Arviot ovat samansuuntaisia sekä välittömästi interventioita jälkeen (2. kysely) että puoli vuotta sen jälkeen (3. kysely). Kuvioista 1 nähdään myös, että interventioon osallistuneiden vastaajaryhmien tunnetoimijuuden arviot nousevat toisen kyselyn vastauksissa keskiarvoltaan yli neljän ja pysyvät jotakuinkin tällä tasolla myös kolmannessa kyselyssä. Myös tunneinterventioon ei-osallistuneiden vastaajien arviot Yrityksessä 2 olivat tutkimusajanjaksolla hieman nousseet, mutta jäivät matalammiksi kuin osallistuneiden ryhmien vastaajien arviot. Erot kolmen ryhmän vastaajien arvioissa eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Yllä oleva kuvio 1 havainnollistaa tunnetoimijuuden positiivisen muutoksen samankaltaisuuden jokaisessa ryhmässä. Kokonaisuudessaan tunnetoimijuus näyttää vahvistuneen kahden tunneinterventioon osallistuneen ryhmän vastaajilla ei-osallistuneita vastaajia enemmän. Erityisesti teknisen alan organisaation tunneinterventioon osallistuneiden vastaajien (osallistuneet 2) tunnetoimijuuden arviot vahvistuivat välittömästi interventioita päättymisen jälkeen tehdyssä mittauksessa. Lisäksi tunnetoimijuuden vahvistuminen oli pysyvää tutkimusajanjaksolla. Koko aineistolla tarkasteltuna tunnetoimijuuden arviot olivat vahvistuneet interventioita jälkeen. Toisen ja kolmannen kyselyn arviot olivat tilastollisesti merkitsevästi korkeampia kuin vastaajien arviot ensimmäisessä kyselyssä ( $p < .01$  tai  $p < .001$ ).

## Omat tunnetaidot

Omat tunnetaidot -summamuuttujan keskiarvot tunneinterventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla vastaajilla on esitetty kuviossa 2 kaikkina kolmena kyselyajankohdana (ks. myös taulukko 1 edellä). Kuvio 2 osoittaa, että kaikkien kolmen ryhmän vastaajat arvioivat omat tunnetaitonsa jo ensimmäisessä kyselyssä korkeiksi (ka=3,68–4,03). Terveydenhuoltoalan osallistuneet 1 -ryhmän vastaajien omien tunnetaitojen arviot olivat ensimmäisessä kyselyssä kahta muuta ryhmää korkeampia. Heillä omien tunnetaitojen arviot nousivat hieman intervention jälkeisessä mittauksessa, mutta ne laskivat takaisin lähtötasolle kolmannessa kyselyssä. Tämä hienoinen lasku toisen ja kolmannen kyselyn välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä ja arviot olivat edelleen korkeita (keskiarvo lähellä neljää). Omien tunnetaitojen vahvistuminen oli suurinta teknisen alan interventioon osallistuneilla, joskin tälläkin ryhmällä oli havaittavissa pientä arvioiden laskua toisen ja kolmannen kyselyn välillä. Saman organisaation ei-osallistuneilla vastaajilla omien tunnetaitojen arviot olivat myös toisessa ja kolmannessa kyselyssä ensimmäistä korkeampia.



**Kuvio 2.** Omien tunnetaitojen keskiarvot tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden ryhmissä (vastausasteikko 1-5)

Myös haastatteluaineistossa tuli esille omien tunnetaitojen vahvistuminen tunneinterventioon osallistumisen myötä. Interventioon osallistuneet kuvasivat monin esimerkein erityisesti sitä, miten työpajoihin osallistuminen oli edesauttanut heitä omien tunteidensa tunnistamisessa ja nimeämisessä.

Aika paljon tuli semmosta, että no, kyllä tätä nyt on käytetty, mutta tälle on olemassa tämmönen nimi tai jotain semmosta.

Tunneintervention kuvattiin myös vaikuttaneen siihen, että osallistujat kiinnittivät entistä enemmän huomiota tunteisiin työpaikalla. Esimerkiksi eräs esimiehenä toimiva henkilö kuvasi, kuinka on interventioon osallistumisen myötä alkanut huomioida tunteita työssä aiempaa enemmän:

Haastattelija: Joo. Onks tähän sun arkeen siirtyny sieltä mitään tai onks se muuttanu jotenki sua johtajana tai sitä käytännön johtamistyötä?

Haastateltava: Emmä osaa vastata siihen. Mä luulen et se on varmaan niinkun, uskon et se on muuttanu jotain mut mä en pysty kertomaan niinku tavallaan niinku et mikä se siihen liittyen on se, se arkipäiväinen oleva asia mutta ehkä mä huomioin enemmän sitä tunnetta varmaan myös itsessäni niinku siihen liittyen että, et se että niinkun niistä perusasioita siihen liittyen että hengitä, hengitä syvään ja mieli asioita ensin nii että se tunneryöpyn ja muun kautta niin, niin niin kyl se varmasti on siihen vaikuttanu siihen omaan tapaan käsitellä asioita.

Tunteiden tunnistamisen ja kuvailun kehittyminen työpajojen myötä näkyi haastatteluaineistossa, jossa useat haastatellut kuvasivat, kuinka heidän tunteisiin liittyvät tietonsa ovat lisääntyneet. Työpajoissa erilaisia tunteita esiteltiin yksityiskohtaisesti ja tunteiden kirjoa tehtiin näkyväksi nimeämällä erilaisia tunteita. Tunteiden tunnistamisen apuna oli usein esillä niin kutsuttu pilvikuva, jossa luettiin kymmeniä erilaisia tunteita, ahdistuksesta eleavaatioon, hilpeydestä katumukseen. Työpajoissa eri tunteita käsiteltiin esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten ne käytännössä ilmenevät ja millaisia tutkimustuloksia niihin liittyy. Omien tunteiden tunnistamisen lisäksi tunneintervention osallistuneet haastateltavat kuvasivat omien tunnetaitojensa vahvistuneen myös siinä, miten he kiinnittivät huomiota toisten tunteisiin työssä, sekä siihen, että tunteen ensisijaisuuden sijasta huomio kiinnittyy itse asiaan: *”Just tämmöst niinku, keskittymistä siihen toisen henkilön tunnetilaan. Minkälaisessa hän tulee asiaa tuomaan. Että, jos tulee vähän paniikissa tai muussa tämmösessä, niin sit pitää vähän miettiä. Et hän nyt toi asian näin esille ja setvitään mikä se itse asia olisi siinä.”*

Työpajoissa esiteltyt erilaiset tunnetyökalut auttoivat havainnollistamaan tunteisiin liittyvää tietoa ja ymmärrystä myös omassa työarjessa ja sen vuorovaikutus-tilanteissa tunneintervention jälkeen, kuten käy ilmi seuraavasta katkelmasta:

Haastattelija: Jos sä ajattelet omaa esimiestyötä tai johtamista, niin saitko sä niinku omaan työhös mitään?

Haastateltava: Sain. Sain. Kyllä mä sain sitä omissa, semmosissa hankalissa tilanteissa, niin esimerkiksi se vastapuolen tunteitten sanottaminen kysymykseksi että, että tunnetko sinä nyt tässä tilanteessa nyt näin ja johtuuko se tästä ja tästä. Et kyllä mä jotenkin, mut en mä semmosia kikkoja hirveesti käytä.

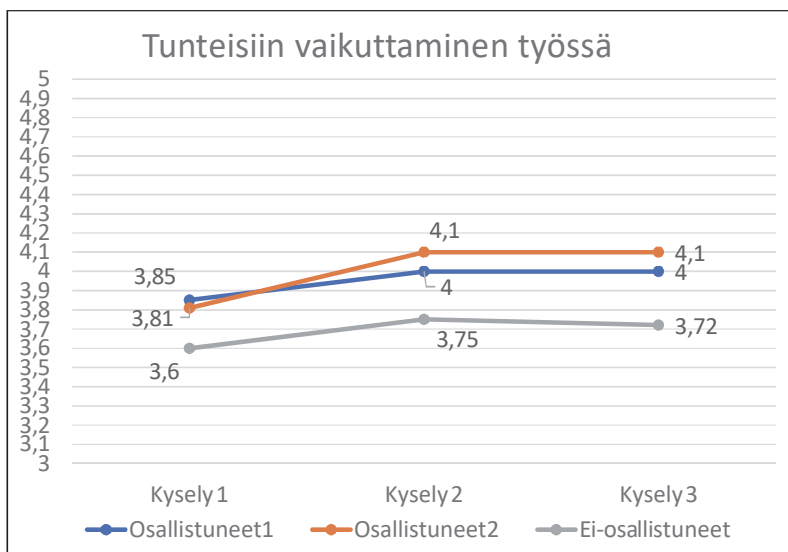
Haastattelija: Niin just et se oli enemmänki se semmonen iso ymmärrys siitä

Haastateltava: Se on se iso ymmärrys, koska mulla on niin huono muisti et en mä niitä 30 erilaista kikkaa siellä muista, että joitakin niistä. Sitte tietysti tää kiitoksen osoittaminen, vaikka minä omasta mielestäni sitä kyllä tehny aina. Mut sitten myöskin ehkä se kyarhem-kuvio. Et niinkun se semmosena niinku et pitäs muistaa et mitä ihminen niinku tarvii.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että kaikkien vastaajien arviot omista tunteidoista työssä olivat erittäin myönteisiä. Tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajien arviot eivät eronneet tilastollisesti toisistaan, joskin interventioon osallistuneet arvioivat omat tunnetaitonsa hieman paremmiksi kuin ei-osallistuneet. Erityisesti tunteiden tunnistamisen ja nimeämisen kehittyminen tulivat myös haastatteluissa selkeästi esille. Tunneinterventioon osallistuneet kuvasivat työpajojen antia nimenomaan tunteiden nimeämisenä ja jo käytettyjen toimintatapojen tunnistamisena. Lisäksi konkreettiset työkalut, joiden avulla tunteet olivat aktiivisen käsittelyn ja kehittämisen kohteena koettiin merkittävänä omien tunteitaitojen vahvistamisessa.

### Tunteisiin vaikuttaminen työssä

Väittämistä muodostetun Tunteisiin vaikuttaminen työssä -keskiarvosummamuuttujan keskiarvot tunneinterventioon osallistuneilla ja ei-osallistuneilla vastaajilla on esitetty kuviossa 3. jokaisena kolmena kyselyajankohtana. Vastaajat arvioivat myös tunteisiin vaikuttamisen työssä lähtökohtaisesti jo korkeaksi. Jokaisen kolmen vastaajaryhmän keskiarvot olivat ensimmäisessä kyselyssä yli 3,5 (ks. taulukko 1 edellä).



**Kuvio 3.** Tunteisiin vaikuttaminen työssä ulottuvuuden keskiarvot tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden ryhmissä (vastausasteikko 1-5)

Kuvio 3 havainnollistaa tunneinterventioon osallistuneiden vastaajien (osallistuneet 1 ja 2) ja ei-osallistuneiden vastaajien arvioiden suhteen kaikkina kolmena

kyselyajankohtana. Eniten vahvistumista tunteisiin vaikuttamisessa työssä välittömästi tunneintervention jälkeen (kysely 2) raportoivat teknisen alan organisaation interventioon osallistuneet vastaajat (osallistuneet 2). Terveydenhuollon alan tunneinterventioon osallistuneiden ryhmässä (osallistuneet 1) tunteisiin vaikuttamisen arviot ovat myös kohonneet. Molempien vastaajaryhmien osalta arviot ovat samalla tasolla myös viivästetyssä kolmannessa kyselyssä puoli vuotta intervention päättymisen jälkeen. Ei-osallistuneiden vastaajien arviot tunteisiin vaikuttamisesta työssä jäivät jokaisessa kyselyssä kahta osallistuneiden ryhmää matalammiksi. Osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajien arviot eivät olleet tilastollisesti merkitsevästi erilaisia.

Haastatteluissa tunneinterventioon osallistuneet kertoivat monista tilanteista, joissa tunteisiin vaikuttaminen oli työssä ja työyhteisössä läsnä. He kuvasivat esimerkiksi asiakkaiden tai työkavereiden kohtaamisia, joissa he kokivat oman toimintansa muuttuneen ja kehittyneen tunneinterventioon osallistumisen myötä. Erityisesti työpajoissa esitellyt työkalut tarjosivat keinoja tunteiden käsittelyyn ja niihin vaikuttamiseen työpaikalla. Yksi haastateltavien mainitsema käyttöön jäänyt ja hyödylliseksi koettu tunnetyökalu oli sataprosenttinen läsnäolo. Monet kertoivat tietoisesti pyrkineensä lisäämään toisen kuuntelemista ja kuulemista olemalla läsnä siinä hetkessä, kun kollega tai alainen tulee jotain asiaa kysymään tai esittämään. Eräs haastateltava kuvasi omaa toimintaansa ja sen muutosta seuraavasti: *”Yritän panna sen hiiren tosta sivuun, etten näpyttele samalla mitään, vaan kuuntelen sitä, mitä toisella on, mihin hän on koittanut perehtyä erityisesti”*.

Vastaavanlaisesta oman toiminnan säätelystä omien tunteiden ja tunnereaktioiden tunnistamisen avulla kertoo myös seuraava kuvaus konfliktitilanteen sattumassa kohdalle:

Mutta kyllä siitä [tunneinterventiosta] on se tullut, että mä oon aika impulsiivinen, semmonen, että kun tulee, niin mä rupeen aika äkkiä sitten sanoo takasin. Niin kyllä mä semmosen oon vähän huomannu, että ainakin mä yritän, että on vaikka hiljaa siinä ensin alkuun, että älä mee mukaan, älä mee mukaan (naurua), et jos tulee jotain semmosta tilannetta. Että kyllä se on noussu pintaan niin sanotusti tänne omaan tekemiseen.

Sen lisäksi, että tunnetyökalujen aktiivisella käytöllä itse vaikutettiin tunteisiin työssä, olivat haastateltavat myös havainneet muutosta tunneinterventioon osallistuneiden kollegoiden ja esimiesten toiminnassa. Eräs haastateltava kertoi haastattelussa, että: *”Nyt kyllä huomaa sen, että ketkä on ollu siellä ja ketkä ei. Ne ei oo muuttanu mitään, jotka ei oo ollu. Ja sitten taas osa pysähtyy ja kuuntelee.”* Samoin terveydenhuollon organisaation eräs haastateltava kuvaili, kuinka hän oli huomannut työpajojen myötä positiivisen palautteen antamisen lisääntyneen:

No siis, positiivisia palautteita, annetaan minun mielestä enempi, siis ihan konkreettisesti oon vastaanottanu itteki mutta että oon ollu tilanteissa joissa huomaan että niinku positiivista palautetta annetaan. Et vaikka se ei oo ollu tavatonta aikasem-

minkaan [organisaatiossa], niin nyt se ehkä näkyy ja ihmiset ovat ehkä rohkaistuneet antamaan sitä positiivista palautetta, just kun sekäänhän ei oo mikään helppo. Tai niin mä oon ymmärtänyt, et ihmiset monta kertaa niinku arastelee sitä. Että se-hän pitää antaa siinä hetkessä, kun se on päällä.

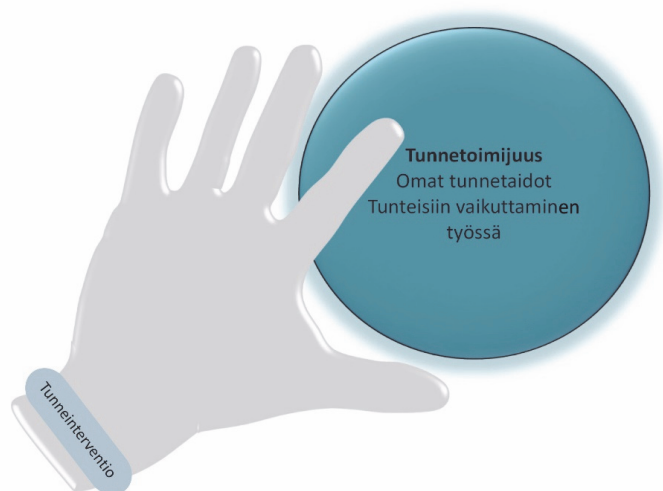
Työpajoissa tutuksi tulleet työkalut loivat työpaikan arkeen uutta käsitteistöä. Yhdessä surkuttelu, sataprosenttinen läsnäolo, hyvä syy, itsensä paljastus, syötiin viirtäminen tai syväkiitos ovat esimerkkejä työkaluista, joita työpajoissa esiteltiin ja joita myös harjoiteltiin välitehtävissä. Seuraava esimerkki kuvaa sitä, kuinka tunne työkalut loivat työpaikan arkeen uusia tunteiden käsittelyyn viittaavia termejä. Työkaluihin viitattiin monesti humoristisesti ja leikillisten ilmausten varjolla saattoi olla helpompaa pitää aihetta esillä.

No tavallaan must on ihan hauska, kun oli niitä pajoja ja sitten ihmiset esimerkiksi, kun siellä puhuttiin vaikka kiitoksesta, että pitäis kiittää useemmin ja arvostaa, niin sitten oli semmosia, että helposti ihmiset sit niinkun otti sitä ja sit ne kiittikin, niinkun tavallaan kiitti, oikeesti kiitti enemmän. Vaikka siihen saatto tulla pikkusen semmonen, että nyt tää tulee tästä työpajasta tai nyt menee vähän jo vitsailun puolelle tai tämmöselle. Mut silti tavallaan, ku siihen tulee se semmonen, että nyt kiitellään ja nyt niinkun sanotaan, että olipas kiva kun teit näin ja näin, niin se oli ihan hauskaa. Ja se oli aika semmonen pieni, yksinkertainen asia. Semmonen on ehkä jonkin verran ainakin joillekin vähän jäänyt.

Kokonaisuutena tutkimusaineistot osoittivat, että tunteisiin vaikuttaminen työssä vahvistui erityisesti tunneinterventioon osallistuneilla. Interventioon osallistuneiden vastaajien arviot tunteisiin vaikuttamisesta työssä olivat ei-osallistuneita korkeampia sekä välittömästi intervention jälkeen että puolen vuoden kuluttua sen päättymisestä. Haastatteluaineiston perusteella tunteisiin vaikuttaminen työssä vahvistui erityisesti interventiossa esiteltyjen ja käytännössä harjoiteltujen, konkreettisten tunnetyökalujen omaksumisesta ja käytöstä omassa työarjessa. Oman toiminnan muutoksen ohella haastateltavat olivat myös havainnoineet samankaltaisia muutoksia muiden interventioon osallistuneiden kollegoiden toiminnassa. Tunteisiin vaikuttaminen työssä heijastui erityisesti haastavissa vuorovaikutustilanteissa toimimiseen sekä humoristiseen työyhteisön ilmapiirin kohottamiseen tunnetyökalujen tunnistamisen ja tunnepuheen avulla.

## Pohdinta

Tässä luvussa olemme tarkastelleet tunneinterventiota tunnetoimijuuden vahvistajana (ks. kuvio 4). Kolmen kyselyn vastaajien omat tunnetoimijuuden arviot sekä interventioon osallistuneiden laadulliset haastattelut kertovat tunnetoimijuuden vahvistumisesta tunneintervention jälkeen verrattuna sitä edeltävään tilanteeseen.



**Kuvio 4.** Tunneinterventio tunnetoimijuuden vahvistajana

Huomattavaa on, että vastaajien tunnetoimijuus oli heidän omien arvioidensa mukaan jo lähtökohtaisesti korkea. Tunneintervention myötä arviot muuttuivat edelleen korkeammiksi ja myös pysyivät lähtötasoa korkeammalla puoli vuotta intervention päättymisen jälkeen mitattuna. Vaikka tunnetoimijuuden erot osallistuneiden vastaajaryhmien sekä ei-osallistuneiden kesken olivat pieniä, oli havaittavissa tunnetoimijuuden vahvistumista interventioon osallistuneilla. Erityisesti teknisellä alalla toimivan Yritys 2:n tunneinterventioon osallistuneiden tunnetoimijuuden arviot kohosivat intervention jälkeen.

Omien tunnetaitojen osalta erot kolmen vastaajaryhmien arvioissa eivät juurikaan poikenneet toisistaan. Vaikuttaa siltä, että omien ja toisten tunteiden tunnistaminen ja niiden sanoittaminen tunnetoimijuuden ulottuvuutena oli vastaajilla lähtökohtaisesti korkealla tasolla. Tunnetoimijuus omina tunnetaitoina oli vastaajilla vahvaa ja muodosti perustan tunteisiin vaikuttamiselle työssä. Tunneinterventioon osallistuminen vahvisti erityisesti siihen osallistuneiden vastaajien tunteisiin vaikuttamista työssä verrattuna ei-osallistuneiden vastaajien arvioihin. Tässä keskeisiä olivat työpajoissa opitut tunnetyökalut ja niiden käyttö omassa toiminnassa ja aktiivisesti työyhteisön tunteisiin ja tunneilmapiiriin vaikuttamisessa. Haastatellut osallistujat kertoivat siitä, miten he tunnetaitojensa kehittymisen myötä ovat saaneet välineitä omien ja toisten tunteiden tunnistamiseen ja sanoittamiseen. Omien tunnetaitojen kehittyminen puolestaan mahdollisti opittujen tunnetyökalujen käytön osana työarkea ja niiden avulla tunteisiin vaikuttamisen työssä ja työyhteisön vuorovaikutuksessa. Konkreettiset työkalut edesauttoivat ja mahdollistivat oman toiminnan aktiivista muutosta sekä omien tunteiden hallintaa, ja siten myönteistä vaikuttamista työyhteisön ilmapiiriin.

Kokonaisuutena voidaan edellä esitettyjen tulosten perusteella todeta, että toteutettu tunneinterventio oli tunnetoimijuutta vahvistava ja sen vaikuttavuus oli



myös mittausajanjaksoilla pysyvää. Interventio vahvasti osallistujien tunnetoimijuutta sekä omien tunnetaitojen että erityisesti tunteisiin vaikuttaminen työssä ulottuvuuksilla. Tunnetoimijuuden vahvistuminen oli myös pysyvää molemmilla ulottuvuuksilla, erityisesti tunteisiin vaikuttaminen työssä –ulottuvuudella.

Tunto-hankkeessa kehitettyä ja validoitua tunnetoimijuuden mittaria hyödynnettiin tässä luvussa seuranta-aineiston tarkastelussa. Tutkimuksemme perusteella mittari pystyi tavoittamaan mahdollisia tunnetoimijuuden muutoksia. Nämä ensimmäiset tarkastelut Tunto-hankkeen aineistolla ovat rohkaisevia mittarin jatkokäyttöön paitsi erilaisissa työkonteksteissa myös interventioasetelmissa, joissa tunnetoimijuutta voidaan tarkastella sekä omien tunnetaitojen (yksilötaso) että tunteisiin vaikuttamisen työssä (yhteisötaso) näkökulmista samanaikaisesti. Samalla saadaan arvokasta tietoa käytännön työyhteisöjen kehittämiseen organisaation muutostilanteissa sekä mahdollisten toteutettujen kehittämishankkeiden vaikuttavuudesta tunnetoimijuuteen työssä. Tunnetoimijuuden mittaria voidaan hyödyntää tarkasteltaessa organisaatioiden senhetkistä tunnetoimijuuden tilaa, tunnetoimijuuden muutosta ajassa sekä suhteessa organisaation kehittämiseen ja muutokseen.

## Lähteet

- Ashkanasy, N. M. 2003. Emotions in organizations: A multi-level perspective. Teoksessa F. Dansereau & F.J. Yammarino (toim.) Multi-level issues in organizational behavior and strategy (Research in Multi-Level Issues, Vol. 2), Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 9–54.
- Ekman, P. 2016. What scientists who study emotion agree about. *Perspectives on Psychological Science* 11(1), 31–34.
- Hareli, S., Rafaeli, A. & Parkinson, B. 2008. Emotions as social entities: Interpersonal functions and effects of emotion in organizations. Teoksessa N.M. Ashkanasy & C.L. Cooper (toim.) *Research companion to emotion in organizations*. New horizons in management series. Glos: Edward Elgard Publishing, 349–359.
- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2020. Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*. doi: 10.1108/JOCM-01-2020-0024
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. & Thorsteinsson, E. B. 2013. Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *International Journal of Emotional Education* 5(1), 56–72.
- Schutz, P. & DeCuir, J. 2002. Inquiry on emotions in education. *Educational Psychologist* 37, 125–134.
- Zembylas, M. 2007. Theory and methodology in researching emotions in education. *International Journal of Research & Method in Education* 30(1), 57–72.

## 7 Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto

*Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi, Aku Nordling, Katja Vähäsantanen & Päivi Hökkä*

### Abstrakti

Tässä luvussa tarkastelemme tunnetoimijuutta suhteessa työpaikan tunneilmastoon. Autenttinen tunneilmasto sallii tunteiden näyttämisen ja rakentavan keskustelun osana työtä, työpaikan arkea ja käytänteitä. Tällaisen työpaikan tunneilmaston arvioimisessa käytimme hankkeessa kehitettyä mittaria, joka kartoittaa missä määrin tunteet ovat läsnä työpaikan arjessa. Kyselyaineistojen analyyseissa havaitsimme tunnetoimijuuden ja tunneilmaston olevan positiivisesti yhteydessä toisiinsa. Haastatteluaineiston avulla kuvaamme esimerkkejä työpaikan tunneilmaston kehitymisestä organisaation jäsenten oman toiminnan kautta.

### Johdanto

Tunneilmaston avulla voidaan tarkastella työpaikan sosiaalista ympäristöä, joka liittyy tunteisiin ja tunteisiin liittyvään käyttäytymiseen. Tunneilmasto-käsitettä käyttäneet tutkijat (esim. DeRivera & Paez, 2007; Gamero, González-Romá & Peiró, 2008) ovat määritelleet aikaisemmin tunneilmastoa organisaation tai tiimin jäsenten kollektiivisten tunteiden tai mielialojen kautta. Huomion kohteena on tällöin ollut esimerkiksi se, mitä organisaation jäsenet kollektiivisesti tuntevat (esim. innostuneisuus). Viimeaikaisessa kirjallisuudessa on kuitenkin ehdotettu, että tunneilmaston muotoutumisessa ja säilymisessä on hyvä kiinnittää huomiota siihen, millaisia tunteisiin liittyviä odotuksia, tunteenosoituksia tai tunteiden säätelyä työpaikan rutineihin ja käytänteisiin liittyy (Parke & Seo, 2017). Näiden mekanismien avulla voidaan tunnistaa erilaisia tunneilmastotyyppisiä.

Yksi tunneilmastotyyppi on Parken ja Seon (2017) mukaan autenttinen tunneilmasto, jossa tunteiden olemassaolo ja ilmaisu on sallittua. Kun työpaikalla vallitsee autenttinen tunneilmasto, tunteet käsitetään luontevaksi osaksi työtä, jolloin organisaation jäsenet keskustelevat avoimesti tunteista ja käsittelevät myös negatiivisia tunteita. Tunto-hankkeessa kehitetty mittari työpaikan tunneilmaston mittaamiseen rakentuu näiden autenttisen tunneilmaston elementtien kautta. Kollektiivisten tunteiden sijaan viittaammekin tunneilmastolla organisaation jäsenten käsitteisiin siitä, miten tunteet liittyvät työpaikan arkeen ja käytänteisiin. Mittarin kehittämisessä tavoitteenamme oli tarkastella missä määrin ihmiset kokevat, että tunteita ylipäätään huomioidaan, sallitaan tai ilmaistaan ja kuinka niistä keskustellaan työpaikalla.

Ajatuksenamme oli, että työpaikan käytännöissä ja sosiaalisessa rakenteessa ilmenevä tunnetoimijuus olisi yhteydessä työpaikan tunneilmastoon. Tämä oletamus perustuu ymmärrykseen yksilöiden merkityksestä organisaation rutiinien ja käytäntöjen rakentumisessa (esim. Dionysiou & Tsoukas, 2013). Siksi tarkastelemme tässä luvussa tunnetoimijuuden ja tunneilmaston yhteyttä ja kysymme: *Mil-lainen yhteys tunnetoimijuudella ja tunneilmastolla on?* Lisäksi avaaamme haastattelua-ineiston avulla sitä, miten organisaation jäsenet ovat omalla toiminnallaan vahvistaneet työpaikkansa tunneilmastoa intervention aikana ja sen jälkeen.

## Aineisto ja menetelmät

### Kyselyt

Autenttisen tunneilmaston määrittelyä hyödyntäen (Parke & Seo, 2017) rakensimme mittarin työpaikan tunneilmaston arvioimiseen. Mittasimme työpaikan tunneilmastoa neljän väittämän avulla: 1) Työpaikallani huomioidaan ihmisten tunteet, 2) Työpaikallani osataan keskustella tunteista rakentavasti, 3) Työpaikallani sallitaan erilaisten tunteiden ilmaisu, ja 4) Työpaikallani ilmaistaan tunteita monipuolisesti. Väittämiä arvioitiin 5-portaisella Likert-asteikolla (1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Siltä väliltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä). Työpaikan tunneilmastosta rakennettiin kyselyittäin keskiarvosummuuttuja aineiston analyysiä varten, jonka Cronbachin alfat eri ajankohtina olivat seuraavat:  $\alpha=.818$  (kysely 1),  $\alpha=.781$  (kysely 2),  $\alpha=.770$  (kysely 3).

Tunnetoimijuutta mittasimme yhteensä kymmenellä väittämällä, jotka olivat: 1) Kiinnitän huomiota tunteisiin työpaikalla, 2) Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni, 3) Osaan kuvailla tunteitani työssä monipuolisesti, 4) Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani, 5) Pystyn vaikuttamaan omiin tunteisiin työssäni, 6) Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani, 7) Pystyn vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin työpaikallani, 8) Pystyn omalta osaltani vaikuttamaan työpaikkani ilma-

piiriin, 9) Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani ja 10) Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani. Väittämiä arvioitiin samanlaisella 5-portaisella Likert-asteikolla kuin työpaikan tunneilmastoa. Tunnetoimijuudesta rakennettiin kyselyittäin keskiarvosummamuuttuja aineiston analyysiä varten, jonka saama Cronbachin alfat olivat seuraavat: kyselyn 1  $\alpha = .816$ , kyselyn 2  $\alpha = .837$ , kyselyn 3  $\alpha = .851$ .

Käytimme tutkimusaineistona koko kyselyaineistoa, joka kerättiin molemmista organisaatioista (vastaajat: N = 240, vastaukset: n = 487). Analyysimenetelmänä käytettiin monimuuttujaista lineaarista regressioanalyysia. Analyysissa tarkasteltiin tunnetoimijuuden, aseman (ei-esimies vs. esimies) ja organisaation (Yritys 1 ja Yritys 2) lineaarista yhteyttä tunneilmaston arvojen vaihtelun selittäjänä kolmena eri mittausajankohtana. Analyysi toteutettiin erikseen kyselylle 1 (n = 192), kyselylle 2 (n = 145) ja kyselylle 3 (n = 141), jolloin jokaisen kyselyn pohjalta muodostettiin tunneilmaston vaihtelua selittävä regressiomalli. Näin yhteisvaikutuksen muutosta voitiin seurata pitkittäisesti.

Analyysi toteutettiin Enter-mallinnusmenetelmällä. Mallin selitettäväksi muuttujaksi valittiin työpaikan tunneilmasto. Mallin selittävät muuttujat jaettiin kolmelle askeleelle siten, että jokaisella askeleella malliin lisättiin yksi selittävä muuttuja lisää, jolloin muuttujien yksittäisiä vaikutuksia työpaikan tunneilmaston vaihteluun voitiin huomioida tarkemmin. Ensimmäisellä askeleella tarkasteltiin pelkästään tunnetoimijuuden yhteyttä tunneilmastoon. Toisella askeleella selitettäväksi muuttujaksi malliin lisättiin asema (esimies- ja ei-esimiesasema) ja kolmannella askeleella organisaatio (Yritys 1 ja Yritys 2).

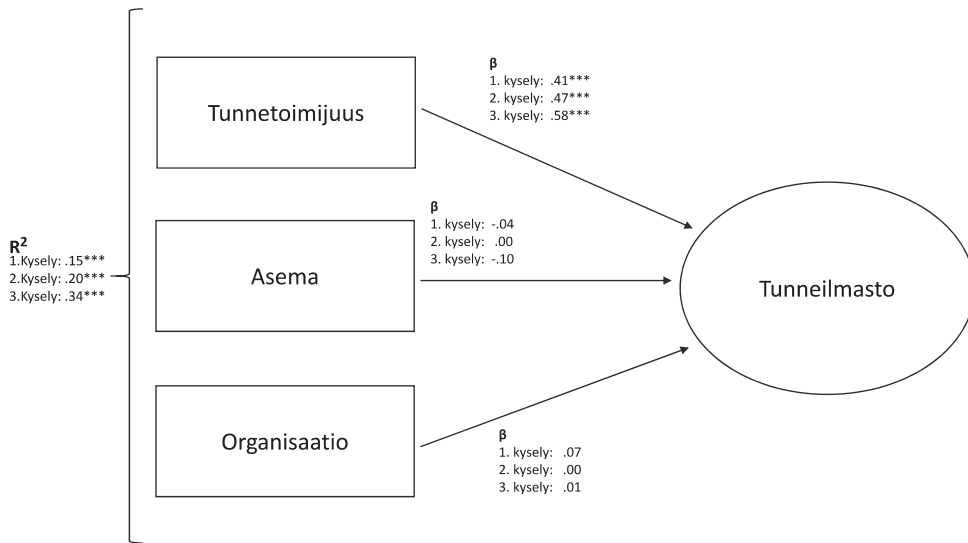
## **Haastattelut**

Haastatteluissa kartoitimme tunnetyöpajoihin osallistuneiden kokemuksia tunneinterventiosta ja työpaikan arjesta. Hyödynsimme haastatteluita ymmärtääksemme, kuinka tunneintervention aikana saadut oivallukset liittyivät työpaikan tunneilmastoon ja/tai kuinka osallistujien oma toiminta edisti tunneilmaston kehittymistä. Laadullisessa tarkastelussa kiinnitimme huomiota tunteisiin liittyviin odotuksiin, tunteenilmaisuihin tai tunteiden säätelyyn työpaikan rutiineissa ja käytännöissä.

## **Tulokset**

### **Tunneilmaston ja tunnetoimijuuden positiivinen yhteys**

Kyselyaineisto osoittaa, että tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa. Analyyseissä tarkastelimme myös vaikuttavatko organisatorinen asema (esimies vs. ei-esimies) tai organisaatio (Yritys 1 tai 2) arvioihin, mutta nämä eivät vaikuttaneet selitysosuuteen missään tarkastelussa. Kuvio 1 kuvaa yksityiskohtaisemmin tutkittuja yhteyksiä.



Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttajat ovat mukana),  $R^2$  = mallin selitysosuus, kun askeleena kaikki muuttajat ovat mukana. \*\*\* < .001, \*\* < .01, \* < .05

**Kuvio 1.** Tunnettoimijuuden, aseman ja organisaation yhteys työpaikan tunneilmastoon

Kuvio 1 osoittaa, että ennen interventiota (1. kysely) tunnettoimijuus, asema ja organisaatio selittivät tunneilmaston vaihtelusta yhteensä 15 prosenttia. Tunnettoimijuuden yhteys oli tilastollisesti erittäin merkitsevä siten, että korkeammat arviot tunnettoimijuudesta ennustavat korkeampaa arviota tunneilmastosta ( $\beta=.41$ ,  $p<.001$ ). Asemalla ja organisaatiolla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tunneilmastoon. Mallin selitysosuus siis perustuu yksinään tunnettoimijuuden yhteyteen.

Lisäksi tarkastelimme sitä, muuttuuko tunnettoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston yhteys intervention aikana ja sen jälkeen. Kuvioista 1 nähdään, että heti intervention jälkeen (2. kysely) tunnettoimijuus, asema ja organisaatio selittivät tunneilmaston vaihtelusta yhteensä 20 prosenttia. Mallin selitysosuus nousi edellisestä kyselystä siis 5 prosenttiyksikköä. Tunnettoimijuuden yhteys oli edelleen tilastollisesti erittäin merkitsevä siten, että korkeammat arviot tunnettoimijuudesta ennustivat korkeampaa arviota tunneilmastosta ( $\beta=.47$ ,  $p<.001$ ). Asemalla ja organisaatiolla ei edelleenkaan ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tunneilmastoon.

Puoli vuotta intervention jälkeen (3. kysely) tunnettoimijuus, asema ja organisaatio selittivät tunneilmaston vaihtelusta yhteensä peräti 34 prosenttia. Kyselyyn 2 verrattuna selitysosuus oli kasvanut jopa 14 prosenttiyksikköä. Edellisten kyselyiden tapaan tunnettoimijuuden yhteys oli tilastollisesti erittäin merkitsevä siten, että korkeammat arviot tunnettoimijuudesta ennustivat korkeampaa arviota tunneilmastosta ( $\beta=.58$ ,  $p<.001$ ). Asemalla ja organisaatiolla ei ollut edelleenkaan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tunneilmastoon.

Pitkittäistarkastelussa nähdään, että mallin selitysosuus nousee lähtötasosta (15%) jopa 34 prosenttiin. Selitysosuuden kasvua kyselyiden välillä on ollut yhteensä täten 19 prosenttiyksikköä. Tämä selitysosuuden kasvu selittyy yksinomaan tunnetoimijuuden selitysosuuden jatkuvalla kasvulla, sillä asema ja organisaatio eivät millään mittauskerralla selittäneet tunneilmaston vaihtelua.

Kaiken kaikkiaan tulokset osoittavat, että mitä korkeampi yksilön arvio on omasta tunteisiin liittyvästä osaamisesta ja siitä, kokeeko hän pystyvänsä vaikuttamaan tunteisiin työpaikallaan (eli tunnetoimijuudesta), sitä positiivisempaan hän arvioi sitä, kuinka työpaikalla huomioidaan ihmisten tunteet, tunteista osataan keskustella rakentavasti, erilaisten tunteiden ilmaisu sallitaan ja että tunteita ilmaistaan monipuolisesti (eli työpaikan tunneilmastoa). Merkittävää on myös huomata, että tulosten mukaan yritysten välillä ei ollut eroja tunneilmaston ja tunnetoimijuuden välillä. Myöskään esimiesasemalla ei ollut vaikutusta tunneilmaston ja tunnetoimijuuden välisen yhteyden selittäjänä. Lisäksi pitkittäistarkastelu osoitti, että intervention aikana ja sen jälkeen tunnetoimijuuden selitysosuus tunneilmaston vaihtelusta nousi.

## **Tunneilmaston kehittyminen haastatteluaineiston valossa**

Haastatteluaineiston esimerkkien kautta voimme lisätä ymmärrystä tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston välisestä yhteydestä. Yksilön tunteisiin liittyvä osaaminen ja kokemus tunteisiin vaikuttamisesta voi hänen oman toimintansa kautta rakentaa työpaikalle aidompaa tunneilmastoa. Haastatteluaineisto toi esiin lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka tunteet voivat yksilön toiminnan kautta kiinnittyä erilaisiin organisaation rutiineihin ja käytänteisiin. Useat haastateltavat kuvailivat, kuinka he omassa työarjessaan kiinnittivät tunteet ja tunneinterventiossa omaksumansa uudet tunnetyökalut toistuviin käytänteisiin, kuten kehityskeskusteluihin tai kokouksiin. Esimerkiksi eräs esimies koki kehityskeskustelut luontevaksi tilanteeksi ottaa puheeksi tunteet ja tunteisiin suhtautumisen. Hän kuvaili, että kehityskeskustelussa voi keskustella tunteista erityisesti sellaisten henkilöiden kanssa, jotka suhtautuvat kriittisemmin tunteiden merkitykseen työssä.

Must se nyt oli vaan niinku hyvä foorumi ottaa, ottaa se esille, ja sit se ajallisestiki tuli niin sopivasti, (...) et siinä mä kuulin et ihan oikeesti ihan jokaiselta itseltään (...) et kuka suhtautuu mitenkin [tunneinterventioon] mutta must se oli tosi kiva, kiva kuulla, plus et kyllä nyt sit, yritän, yritin sit ainakin sit näihin varsinkin näihin jotka siihen negatiivisesti suhtautuu niin, niinku, valaa sit vähä sitä uskoo niinku että, että et se on tärkeä asia ja, ja et et sit nää tunnetyökalut niin ei se oo vaan pelkästään se oma juttu et sehän koskee nimenomaan koko työyhteisöä että, yritin avata silmiä siinä kohtaa.

Toinen haastateltava kuvasi organisaationsa säännöllistä kokouskäytäntöä, jossa hän koki hyödyllisiksi työpajoissa käsitellyt työkalut, kuten tason noston ja voimakysymykset. Näiden työkalujen tavoitteena on ohjata keskustelun tasoa, esi-

merkiksi siten, että tunteiden vuodattamisen tasolta siirrytään tasolle, jossa pystytään rakentavammin edistämään keskustelua. Kyseinen haastateltava kertoi esimerkin, jossa hän koki tunnetyöpajoista omaksumiensa työkalujen avulla vaikuttaneensa siihen, että kyseisen kokouskäytännön keskustelu kehittyi rakentavampaan suuntaan. Hän kertoi esittäneensä voimakysymyksen ”Mikä meille tässä onkaan tärkeintä?” ja kokeneensa sen vieneen asian käsittelyä oikealle tasolle.

Sähköposti on arkipäivää jokaisella työpaikalla, jolloin siihen liittyvät käytännöt ovat tärkeä tunneilmastoa rakentava elementti. Eräs haastateltavista kuvaili, kuinka hän on työpajojen myötä muuttanut omaa sähköpostikäytäntöään siihen suuntaan, että hän yrittää ujuttaa kiittämistä myös sähköpostikeskusteluihin.

Oli ainakin mitä ite on muuttanut selkeesti, niin tulee enemmän annettua sähköpostinkin välityksellä niin kun kiitosta, jos joku reagoi nopeasti taikka vastaa mulle jollain yhellä sanalla. Niin tulee laitettua perään, mitä en ennen tehnyt esimerkiksi, että jos on ryhmäsähköposti ja joku vastaa sinne hyvin, mikä helpottaa esimerkiksi mun työtaakkaa, niin mä oon laittanut hänelle yksin, että kiitos selkeästä vastauksesta. En tullu ennen miettineekskään tommosta, että kannattais laittaa. Mutta siis tämmöstä tulee nyt tehtyä, niin se on ehkä se isoin asia.

Epämuodolliset käytännöt kuten kahvipöytäkeskustelut ovat monesti paikka, jossa tunteita voi ilmaista vapaasti. Tunneilmastoa voi muovata myös muodollisempien käytäntöjen kautta, mikä nousi haastatteluaineistossa esille. Esimerkiksi eräs esimiehenä työskennellyt henkilö kertoi, kuinka hän on omilla teoillaan ilahduttanut virallisen yksikköpalaverin osallistujia, esimerkiksi tuomalla kaikille yllätyksenä kahvileipää. Myös muodollisempien käytäntöjen sisältöjä voi muokata siihen suuntaan, että tunteillekin tehdään tilaa. Esimerkkinä erään haastateltavan kokemus siitä, kuinka kokouksen aluksi pidettiin eräänlainen positiiviseen suuntaava fiiliskierros kuvaamalla, mikä kunkin osallistujan mielestä sujuu töissä hyvin tällä hetkellä.

Öö...Just eilen meillä oli yks kokous, joka aloitettiin sillä, että kaikki kertoivat siitä, että tota mitä hyvää on nyt tehty, tai mikä menee hyvin tällä hetkellä. Mä en tiää, et voisko se olla joku semmonen, mikä on näistä [tunnetyöpajoista] kummunnut. Et semmosta ei oo aikasemmin ollut.

Eräs haastateltava kertoi, kuinka heidän yksikössään oli tiimiläisten pyynnöstä luotu uusi aamupalaverikäytäntö. Tämä uusi käytäntö lisäsi tiedonjakoa ja vuoropuhelua esimiehen ja tiimiläisten välillä, mutta sen lisäksi se loi uuden foorumin, jolla myös työhön liittyviä tunteita saatettiin tuoda keskusteltavaksi ja käsitellä.

”No nyt meillä on oman tiimin kesken... Viime vuosi meni sillain, että oltiin niin itseohjautuva, että ei meillä ollut esimiehen kanssa mitään keskusteluja oikeestaan työhinhinkään. Sit ite pyydettiin, aina järjestettiin pari kertaa vuodessa, että pidettäiskö nyt taas edes joku palaveri sen oman esimiehen kanssa, kun kaikki muut pitää. No nyt meillä on sitten sellasia ihan ”[nimi jolla käytännöstä puhutaan]” nimellä oleva. Istutaan puolituntia esimiehen kanssa, hän sitten kertoo mitä tapahtuu. Saadaan vähän enemmän infookin. Niin se, että ne on lisääntyny, niin johan se siinä on helppompia kertoa niistä harmittavistakin asioista. On enemmän sitä läsnäoloa ja sitä niin... Se on ehkä, mikä on ainakin auttanut.”

Tunneilmaston näkyväksi tekemistä voi olla keskustelu, jossa sovitaan yhteisesti siitä, miten tietynlaisessa tunnepitoisessa tilanteessa toimitaan. Seuraava esimerkki haastattelusta kuvaa sitä, kuinka tällaisessa keskustelussa voidaan löytää toimintamalleja siihen, miten asiakaspalautteeseen suhtaudutaan. Asiakkaan tunnekuuhuun mukaan lähtemisen sijaan rauhallinen kuuntelu ennen asian hoitamista koettiin toimivaksi keinoksi.

(...) joskus se palaute saattaa tulla aika tunteellaki siltä käyttäjältä jos jotain asiaa ei oo hoidettu niin. Ja siinä tosiaan käytiin läpi et miten semmoseen pitää suhtautua et joku tulee niinku lankoja pitkin ja miten toimitaan ja miten niinkun, ja miten just näitä et jos on niinkun ei niinkun jotain on sovittu ja sitten tuleekin muutoksia niin miten niistä kerrotaan ja perustellaan niitä asioita ja miten näitä niinkun. Ja tosiaan miten sitä käyttäjää pyritään niinkun huomioimaan sitten että. Et kyl siinä tuli niinkun hyviä keinoja ja tämmösiä niinkun malleja miten niinkun pyritään niinkun sitten tavallaan, ei lähdetä siitä sitte niinkun sotaan mukaan vaan kuunnellaan ja sitte yritetään rauhallisesti viedä asioita sitte eteenpäin.

Eräs haastateltava koki, että tunnetyöpajoilla on ollut vaikutusta siihen, kuinka yhteisiin toimintamalleihin on rakentunut avoimuutta kollektiivisen osallistumisen kautta. Kun useammalle työpaikan jäsenelle vahvistuu kokemus siitä, että vaikeita asioita voi nostaa keskusteluun, vahvistuu yhteisesti jaettu käsitys siitä, että kaikenlaisia tunteita voidaan käsitellä rakentavasti.

Haastateltava: jos mennään vielä siihen, tai noihin hyötyasioihin niin, ja niihin mitä nää työpajat on tuonu, niin kyllä tää on enenevässä määrin aukassu väyliä keskustella, näistä asioista, ja tietyllä tavalla ruotia myös näitä meidän toimintamalleja, vanhoja ja uusia, ja niinku tuonu avoimemmaksi sitä, tapaa käsitellä

Haastattelija: Voitsä kertoo siitä jonkun esimerkin?

Haastateltava: No tota, no ehkä tässä ne konkreettisimmat esimerkit menee sinne kokous- ja tiimi tai noihin palaveri... pöytiin koska tota tässä kaiken kiireen keskellä joka on varsin yleistä, niin tuota, me joudutaan niinku jopa käytännön pakostaki näitä käsittelemään ja nytkun tääkin on monesta suuntaa niinku suotu mahdolliseksi, niin, niiton vaikee jotenkin yksilöidä sitte, kuitenkin mutta se että, tää on vähän varmaan ehkä että kun kissa on nostettu pöydälle niin siitä kissasta saa puhua, ja sitä kautta nyt kun me kuitenkin ollaan aika moni koettu että, et et meillä on kuitenkin kehi- kehittävä, näissä asioissa, niin nyt sitten yks jos toinen uskaltaa nostaa sen et vähän tässä tulee tälläst ryhmävoimaa, (...)

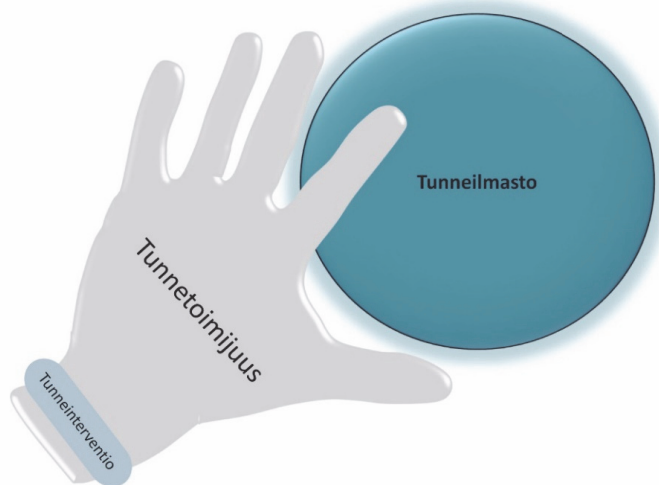
## Pohdinta

Tässä luvussa olemme tarkastelleet tunnetoimijuuden yhteyksiä tunneilmastoon. Tulokset osoittivat, että tunnetoimijuus selittää tunneilmaston vaihtelua. Positiivinen yhteys tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välillä oli havaittavissa jokaisella mittauskerralla. Tulosten mukaan yrityksellä tai esimiesasemalla ei ollut vaikutusta tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välisen yhteyden selittäjänä. Pitkittäistarkastelussa havaitsimme, että intervention aikana ja sen jälkeen selitysosuus nousi.



Olemme tarkastelleet aiemmissa luvuissa (Luku kuusi, Tunneinterventio tunnetoimijuuden vahvistajana) tunnetoimijuuden kasvua tunneinterventio aikana ja vaikkei tämän luvun analyysi sisältänyt tunnetoimijuuden kasvun tarkastelua, voimme arvella selitysoisuuden nousun johtuneen tunnetoimijuuden vahvistumisesta. Selitysoisuuden lisääntymiselle voi hakea perusteluja haastatteluaineiston havaintojen perusteella. Monet laadullisen aineiston esimerkit kuvaavat sitä, kuinka yksilöt ovat lisänneet tunteenilmaisua tai tunteita käsittelevien työkalujen käyttöä arjen rutiineissaan.

Tunneilmasto rakentuu työpaikan rutiinien ja käytänteiden ja niihin liittyvien tunteiden kautta. Rutiineihin, kuten kehityskeskusteluihin, kokous- tai sähköpostikäytänteisiin tai epävirallisiin kahvikeskusteluihin liittyy tunteisiin liittyviä odotuksia, tunteenosoituksia ja tunteiden säätelyä. Kuten monet esitellyt laadullisen aineiston esimerkit havainnollistivat, yksilöt voivat kehittää tunneilmastoa muuttamalla näihin käytänteisiin liittyviä tunteenosoituksia tai säätelyä. Tunneilmasto kehittyy, kun olemassa oleviin rutiineihin kiinnitetään tunteiden käsittelyä uudella tavalla. Esimerkiksi kehityskeskustelut toistuvana käytäntönä tarjosi ainakin aineistoesimerkin esimiehelle areenan tunteista keskusteluun omien alaistensa kanssa. Toisaalta, kuten kuvattu esimerkki uudesta aamupalaverikäytännöstä osoittaa, työpaikalle voidaan tarpeen mukaan myös luoda uusia rutiineja, joissa tunteiden käsittelylle on tilaa. Tällaiset toimenpiteet kehittävät osaltaan työpaikan tunneilmastoa.



**Kuvio 2.** Tunnetoimijuus tunneilmaston tukena

Kuvio 2 havainnollistaa tunnetoimijuuden positiivista yhteyttä tunneilmastoon. Tunnetoimijuuden yhteyden tunneilmastoon voidaan nähdä rakentuvan silloin kun yksilöllä on tunteisiin liittyvää osaamista ja hän pystyy vaikuttamaan tunteisiin työpaikallaan, jolloin myös tunneilmastolla on mahdollisuus kehittyä. Tällöin

tunnetoimijuutta kokevat yksilöt osaavat kiinnittää tunteita työpaikan rutiineihin ja pystyvät vaikuttamaan siihen, miten tunteita käsitellään osana näitä rutiineja. Tunnetoimijuutta tukemalla voidaan siten kehittää työpaikan tunneilmastoa.

## Lähteet

- De Rivera, J. & Páez, D. 2007. Emotional climate, human security, and cultures of peace. *Journal of Social Issues* 63(2), 233–253.
- Dionysiou, D. D. & Tsoukas, H. 2013. Understanding the (re) creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review* 38(2), 181–205.
- Gamero, N., González-Romá, V. & Peiró, J. M. 2008. The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational psychology* 81(1), 47–69.
- Parke, M. R. & Seo, M. 2017. The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review* 42(2), 334–360.

## 8 Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen

*Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi, Aku Nordling, Katja Vähäsantanen & Päivi Hökkä*

### Abstrakti

Tässä luvussa tarkastelemme tunnetoimijuuden yhteyttä työn imuun, organisaation muutokseen sitoutumiseen tunnetasolla ja muutoksen toteuttamiseen. Tulokset osoittavat, että tunnetoimijuus on positiivisesti yhteydessä kaikkiin kolmeen. Tunnetoimijuuden ja työn imun positiivinen yhteys todentuu jokaisella mittauskerralla. Lisäksi tunnetoimijuuden vahvistuminen näkyy vahvempana tunnetason sitoutumisena organisaation muutokseen ja aktiivisempänä muutoksen toteuttamisena. Tulosten pohjalta esitämme, että tunnetoimijuus ja sen vahvistaminen tuo uuden ulottuvuuden hyvinvoinnin, sitoutumisen ja muutoksen toteuttamisen tavoitteluun työpaikoilla.

### Johdanto

Tässä luvussa tarkastelemme tunnetoimijuutta suhteessa kolmeen eri ilmiöön. Työn imun lisäksi tarkastelemme organisaation muutokseen kiinnittyviä tekijöitä, tunnetason sitoutumista organisaation muutokseen ja muutoksen toteuttamista. Avaamme seuraavaksi, mitä tarkoitamme näillä käsitteillä ja miten tarkastelemme niitä tässä luvussa.

*Työn imu.* Työhyvinvointitutkimuksessa käytetään työn imun käsitettä kuvaamaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schauffeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Työn imua tukevat työhön liittyvät vaatimukset ja

voimavarat (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Työn imulla on havaittu olevan positiivisia yhteyksiä muun muassa työssä suoriutumiseen (Bakker & Bal, 2010), luovuuteen (Demerouti, Bakker & Gevers, 2015), työn tuunaamiseen (Petrou, Bakker & van den Heuvel, 2017) ja proaktiiviseen työkäyttäytymiseen (Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016). Työn imulla on tunnistettu sekä yksilöön että organisaatioon liittyviä myönteisiä työhyvinvointiin liittyviä seurauksia (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Bal, 2010, Hakanen & Schaufeli, 2012). Työn imu on myös positiivisesti yhteydessä työn tuottavuuteen (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014) ja organisaation kestävyteen (Schaufeli, 2013). Työn imu on vakiintunut käsite työhyvinvointikeskustelussa sekä tutkimuksen että käytännön kehittämisen kentällä, minkä vuoksi tarkastelemme tässä luvussa tunnetoimijuutta suhteessa työn imuun.

*Tunnetason sitoutuminen organisaation muutokseen.* Organisaatiopsykologian tutkimuskentällä organisaatioon sitoutumisella tarkastellaan organisaation jäsenten mielentilaa, joka lisää todennäköisyyttä jatkaa organisaation jäsenenä (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Maltin, 2010). Yksi sitoutumisen muodoista on tunnetason sitoutuminen. Aikaisemmat tutkimukset ovat selvittäneet aloitteellisen toiminnan yhteyksiä tunnetason sitoutumiseen ja havainneet positiivisen yhteyden näiden kahden välillä (Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010). Oletetun yhteyden on selitetty rakentuvan siten, että aloitteellisesti työpaikalla toimiva henkilö kokee osallisuuden avulla lisääntyvää yhteenkuuluvuutta myös organisatorisen ympäristönsä kehittämiseen. Toisaalta yhteys voi syntyä myös toisesta suunnasta eli tunnetasolla organisaatioon sitoutuva henkilö voi yhteenkuuluvuuden kokemuksen kautta inspiroitua toimimaan aloitteellisesti (Thomas ym., 2010).

Tässä luvussa havainnollistamme myös tunnetoimijuuden yhteyttä organisaation muutokseen sitoutumiseen tunnetasolla. Herscovitch ja Meyer (2002) kehittivät organisaation muutokseen sitoutumisen mittarin, jota voidaan hyödyntää, kun tutkitaan organisaation jäsenten kiinnittymistä organisaation muutokseen. Sitoutuminen toimii eräänlaisena liimana ihmisten ja tavoiteltavan muutoksen välillä. Tunnetason sitoutuminen muutokseen voidaan nähdä mielentilana, joka heijastelee yksittäisen organisaation jäsenen halua tukea muutosta, jonka hän näkee tavoiteltavana. Tämän seurauksena organisaation jäsenet jatkavat työssäkäyntiä ja tekevät tehtäviään parhaansa mukaan tukeakseen muutosta.

*Muutoksen toteuttaminen.* Tunto-hankkeessa oletuksenamme oli, että tunnetoimijuudella olisi myönteisiä yhteyksiä organisaation muutokseen myös siten, että tunnetoimijuus lisäisi muutoksen toteutumisen sujuvuutta. Esimerkiksi strategian tutkimusalueella on havaittu, että tunteet voivat energisoida organisaatioiden strategista muutosta (Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013). Tunteilla on tunnistettu olevan keskeinen merkitys organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, kun strategisen muutoksen oikeutusta synnytetään, säilytetään ja ylläpidetään (Huy, Corley

& Kraatz, 2014; Vuori & Huy, 2016). Muutoksen toteuttamisessa korostuu yksilöiden kyky toimia muutosagenttina (Battilana, 2006) sekä toteuttaa ja vahvistaa työhönsä liittyvää toimijuutta (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2014), mikä luo pohjaa sille, että tässä luvussa tarkastelemme tunnetoimijuuden yhteyksiä muutoksen toteuttamiseen.

Kun organisaation strategian toteuttaminen nähdään vuoropuheluna suunnitellun ja toteutuvan strategian välillä, ja strategian suunnittelijoiden ja toteuttajien välillä, korostuu organisaation jäsenten keskinäinen vuorovaikutus (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Käytännössä, yritysten arjessa, tämä tarkoittaa toimivaa vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä. Strategian ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat oleellinen osa sitä prosessia, jossa yksilö tulkitsee ja omaksuu strategiaa sekä toteuttaa sitä omassa toiminnassaan. Ymmärtämisen tai asenteiden sijaan jotkut tutkimukset ovat kohdistaneet huomionsa siihen, voidaanko koulutus- ja kehittämistoimenpiteillä tukea varsinaista arjen toimintaa ja käyttäytymistä, jotka ovat muutoksen toteuttamisen kannalta keskeisessä roolissa. Esimerkiksi Van Riel, Berens ja Dijkstra (2009) havaitsivat, että pyrkimykset kehittää henkilöstön osaamista vaikuttivat strategiaa toteuttavan käyttäytymisen lisäämiseen.

Tämän luvun tutkimuskysymykset kohdistuvat tunnetoimijuuden ja kolmen esitellyn ilmiön yhteyksien selvittämiseen:

- Millainen on tunnetoimijuuden ja työn imun yhteys?
- Millainen on tunnetoimijuuden ja tunnetason sitoutumisen välinen yhteys?
- Millainen on tunnetoimijuuden ja muutoksen toteuttamisen välinen yhteys?

## Aineisto ja menetelmät

Työn imua mitattiin mittarilla, joka koostuu kolmesta väittämästä: 1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni; 2. Olen innostunut työstäni; 3. Olen täysin uppoutunut työhöni (Schaufeli ym., 2017). Väittämiä arvioitiin seitsenportaisella vastausasteikolla (0 = En koskaan, 1 = Muutaman kerran vuodessa, 2 = Kerran kuussa, 3 = Muutaman kerran kuussa, 4 = Kerran viikossa, 5 = muutaman kerran viikossa, 6 = päivittäin). Väittämien pohjalta muodostimme keskiarvomuuttujan, jonka Cronbachin alfat eri ajankohtina olivat seuraavat: kyselyn 1  $\alpha = .824$ , kyselyn 2  $\alpha = .888$  ja kyselyn 3  $\alpha = .822$ .

Organisaation muutokseen sitoutumisen mittaamisessa käytimme Herscovitchin ja Meyerin (2002) tunnetason sitoutumisen mittaria, joka koostuu kuudesta väittämästä: 1) Uskon tämän muutoksen tärkeyteen, 2) Tämä muutos on hyvä strategia [yritykselle], 3) Mielestäni johto on väärässä esittäessään tähän muutokseen

tarttumista, 4) Tämä muutos palvelee tärkeää tarkoitusta, 5) asiat olisivat paremmin ilman tätä muutosta, 6) Tämä muutos ei ole tarpeellinen. Väittämiä arvioitiin 7-portaisella vastausasteikolla (jatkumon ääripäissä 'Täysin eri mieltä' vs. 'Täysin samaa mieltä'). Muutokset, joihin tällä mittarilla kiinnityttiin, olivat erilaisia tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Ennen väittämiä kyselyssä kuvailtiin tarkemmin mihin muutokseen ilmaisulla 'tämä muutos' viitataan kussakin organisaatiossa. Yritys 1:ssä muutoksella viitattiin yleisempiin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja niiden heijastumiseen kyseiseen organisaatioon. Yritys 2:ssa muutos oli organisaatorakenteessa tapahtunut muutos. Väittämien pohjalta muodostimme keskiarvosummamuuttujan, jonka Cronbachin alfat olivat seuraavat: kyselyn 1  $\alpha = .938$ , kyselyn 2  $\alpha = .929$  ja kyselyn 3  $\alpha = .936$ .

Tunto-hankkeessa tarkastelimme muutoksen toteuttamisen osalta sitä, missä määrin työpaikalla keskustellaan muutoksesta tai ollaan aloitteellisia muutoksen toteuttamisessa. Nämä ulottuvuudet on koettu keskeisiksi, kun tarkastellaan organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamista ja yhteensopivuutta yksilöiden käyttäytymisessä (van Riel ym. 2009). Muutoksen toteuttamisen mittaamisessa hyödynsimme van Riel ym. (2009) käyttämää strategisesti yhteensopivan käyttäytymisen mittaria, jota sovelsimme kahdella väittämällä: 1) Työpaikallamme keskustellaan aktiivisesti muutoksista, 2) Useimmat työpaikallamme jäsenet ovat aloitteellisia muutosten suhteen. Väittämiä arvioitiin 7-portaisella vastausasteikolla. Väittämien pohjalta muodostimme keskiarvosummamuuttujan, jonka Cronbachin alfat olivat seuraavat: kyselyn 1  $\alpha = .726$ , kyselyn 2  $\alpha = .593$  ja kyselyn 3  $\alpha = .732$ .

Tunnetoimijuutta mitattiin kaikkiaan kymmenellä 5-portaisella Likert-asteikollisella väittämällä, jotka olivat: 1) Kiinnitän huomiota tunteisiin työpaikalla, 2) Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni, 3) Osaan kuvailla tunteitani työssä monipuolisesti, 4) Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani, 5) Pystyn vaikuttamaan omiin tunteisiin työssäni, 6) Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani, 7) Pystyn vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin työpaikallani, 8) Pystyn omalta osaltani vaikuttamaan työpaikkani ilmapiiriin, 9) Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani, 10) Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani. Tunnetoimijuudesta rakennettiin väittämien perusteella keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfat olivat kyselyittäin seuraavat: kyselyn 1  $\alpha = .816$ , kyselyn 2  $\alpha = .837$  ja kyselyn 3  $\alpha = .851$ .

Tutkimusaineistona käytettiin kokonaisaineistoa (N = 240). Analyysimenetelmänä käytettiin monimuuttujaista lineaarista regressioanalyysia. Analyysissa tarkasteltiin tunnetoimijuuden, aseman ja organisaation lineaarista yhteyttä erikseen työn imuun, tunnetason sitoutumiseen ja muutoksen toteuttamiseen arvojen vaihtelun selittäjänä kolmena eri ajankohtana. Täten analyysi toteutettiin erikseen kyselylle 1 (n = 192), kyselylle 2 (n = 145) ja kyselylle 3 (n = 141), jolloin jokaisen kyselyn pohjalta muodostettiin työn imun, tunnetason sitoutumisen ja muutoksen

toteuttamisen vaihtelua selittävät regressiomallit. Näin yhteisvaikutuksen muu-  
tosta voitiin seurata pitkittäisesti.

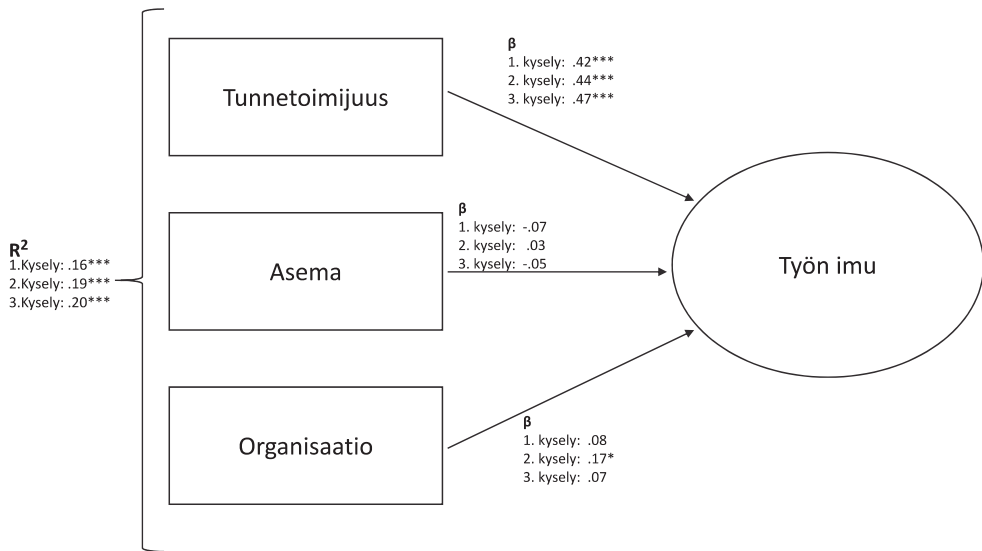
Analyysi toteutettiin Enter-mallinnusmenetelmällä. Ensimmäisessä mallissa selitettäväksi muuttujaksi valittiin työn imu, toisessa mallissa tunnetason sitoutuminen organisaation muutokseen ja kolmannessa mallissa muutoksen toteuttaminen. Mallien selittävät muuttujat jaettiin kolmelle askeleelle siten, että jokaisella askeleella mukaan malliin lisättiin yksi muuttuja lisää. Tällöin eri muuttujien yksittäisiä vaikutuksia selitettävän muuttujan vaihteluun voitiin huomioida tarkemmin. Ensimmäisellä askeleella tarkasteltiin pelkästään tunnetoimijuuden yhteyttä selitettäviiin muuttujiin. Toisella askeleella selitettäväksi muuttujaksi malliin lisättiin asema, joka tarkasteli sitä, että selittääkö esimiehenä tai ei-esimiehenä toiminen eri tavalla työn imua, tunnetason sitoutumista ja muutoksen toteuttamista. Aseman tarkastelu on perusteltua sen vuoksi, että esimiesaseman mukanaan tuoma rooli vaikuttaa tyyppillisesti työhön liittyviin kokemuksiin. Kolmannella askeleella selitettäväksi muuttujaksi lisättiin vielä organisaatio, joka tarkasteli Yrityksen 1 ja Yrityksen 2 välisiä eroja työn imun, tunnetason sitoutumisen ja muutoksen toteuttamisen arvojen vaihtelussa. Organisaation huomioiminen auttaa ymmärtämään, näyttäytykö tunnetoimijuuden ja tarkasteltavan asian yhteys samanlaisena eri organisaatioita tarkasteltaessa.

## **Tulokset**

Kuvaamme seuraavaksi sitä, kuinka työn imu, tunnetason sitoutuminen organisaation muutokseen ja muutoksen toteuttaminen olivat yhteydessä tunnetoimijuuteen ja miltä nämä yhteydet näyttivät pitkittäistarkastelussa.

### **Tunnetoimijuus positiivisesti yhteydessä työn imuun**

Aloitamme tarkastelemalla tunnetoimijuuden yhteyksiä työn imuun (Kuvio 1). Tulokset osoittivat, että ennen tunneinterventiota kerätyn aineiston (Kysely 1) valossa tunnetoimijuus, organisatorinen asema (esimies vs. ei-esimies) ja organisaatio (Yritys 1 tai Yritys 2) selittivät yhdessä 16 prosenttia työn imun vaihtelusta. Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun oli erittäin merkitsevä siten, että korkeampi arvio tunnetoimijuudesta selitti myös korkeampaa arviota työn imusta ( $\beta=0.42$ ,  $p<0.001$ ) Asemalla ja organisaatiolla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn imun muutokseen, jolloin mallin selitysosuuden suuruus perustui yksinään tunnetoimijuuden yhteyteen. Kuvio 1 havainnollistaa tutkittuja yhteyksiä.



Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $R^2$  = mallin selityssaste, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\* < .001, \*\* < .01, \* < .05

**Kuvio 1.** Tunnettoimijuuden, aseman ja organisaation yhteys työn imuun

Heti intervention jälkeen (Kysely 2) mitattuna tunnettoimijuuden, aseman ja organisaatio selittivät yhdessä 19% työn imun vaihtelusta. Mallin selityssosuus nousi kolmen prosenttiyksikön verran edellisestä kyselystä. Tunnettoimijuuden yhteys työn imuun oli edelleen erittäin merkitsevä siten, että korkeampi arvio tunnettoimijuudesta selitti myös korkeampaa arviota työn imusta ( $\beta=.44$ ,  $p<.001$ ). Yksinään tunnettoimijuuden selityssosuus olikin lähemmäs 18 prosenttia. Organisaation yhteys työn imuun oli nyt muuttunut tilastollisesti melkein merkitseväksi, jolloin Yrityksessä 2 työskenteleminen selitti korkeampaa arviota työn imusta kuin Yrityksessä 1 työskenteleminen ( $\beta=.17$ ,  $p<.05$ ). Asemalla ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn imuun.

Puoli vuotta intervention jälkeen (Kysely 3) tunnettoimijuuden, aseman ja organisaation selityssosuus oli noussut 20 prosenttiin, eli mallin selityssosuus nousi yhden prosenttiyksikön verran edellisestä kyselystä. Tunnettoimijuuden yhteys työn imuun oli edelleen erittäin merkitsevä siten, että korkeampi arvio tunnettoimijuudesta selitti myös korkeampaa arviota työn imusta ( $\beta=.47$ ,  $p<.001$ ). Kyselyssä 2 havaittu organisaation tilastollisesti merkitsevä yhteys työn imun vaihtelun selittäjänä oli vuorostaan hävinnyt. Asemalla ei edelleenkaan ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn imuun. Mallin selityssosuuden kasvu edellisestä kyselystä selittyi siis täysin tunnettoimijuuden yhteyden vahvistumisella, ja loppumittauksessa se selitti yksinään mallin selityssosuuden suuruutta.

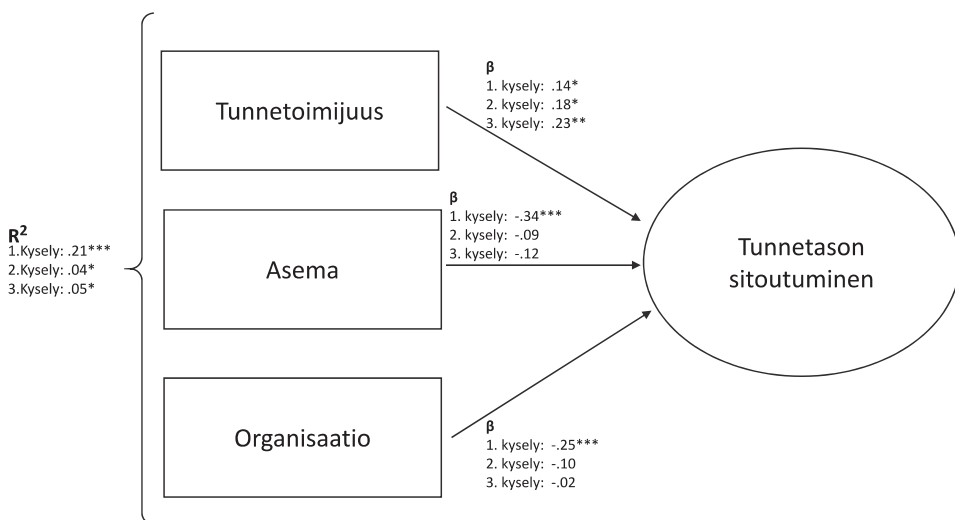
Kootusti voidaan sanoa, että tunnettoimijuuden yhteys työn imuun näyttäytyi positiivisena, eli korkeampi arvio tunnettoimijuudesta selitti myös korkeampaa ar-



viota työn imusta. Alkumittaukseen nähden tämä yhteys kasvoi intervention jälkeisinä ajankohtina, eli tunnetoimijuus selitti työn imua entistä enemmän. Loppumittauksessa se selittikin työn imun vaihtelusta noin viidenneksen. Organisaatio ei alkumittauksessa näyttäytynyt työn imun selittäjänä, mutta heti intervention jälkeen niiden välillä oli havaittavissa lievä yhteys (Yritys 2 ennusti korkeampaa arviota työn imusta kuin Yritys 1). Kyseinen yhteys kuitenkin katosi jälleen loppumittauksessa. Asemalla ei ollut havaittavissa yhteyttä työn imuun, jolloin se ei myöskään selittänyt sen vaihtelua minään ajankohtana.

### Tunnetoimijuudella positiivinen yhteys organisaation muutokseen sitoutumiseen tunnetasolla

Seuraavaksi kuvaamme tulokset tunnetoimijuuden yhteydestä organisaation muutokseen sitoutumiseen tunnetasolla (Kuvio 2). Lisäksi havainnollistamme sitä, muuttuuko selitysosuus, jos mukaan tarkasteluun lisätään asema (esimies vs. ei-esimies) tai organisaatio (Yritys 1 tai Yritys 2).



Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $R^2$  = mallin selityssaste, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\* < .001, \*\* < .01, \* < .05

**Kuvio 2.** Tunnetoimijuuden, aseman ja organisaation yhteys tunnetason sitoutumiseen

Kuvio 2 osoittaa, että ennen tunneinterventiota (Kysely 1) tunnetoimijuus, asema ja organisaatio selittivät yhdessä tunnetason sitoutumisen vaihtelua yhteensä 21 prosenttia siten, että kaikkien selittävien muuttujien yhteys tunnetason sitoutumiseen oli tilastollisesti merkitsevä. Tunnetoimijuuden yhteys tunnetason sitoutumiseen oli tilastollisesti melkein merkitsevä, jolloin suurempi tunnetoimi-

juus selittää korkeampaa tunnetason sitoutumista ( $\beta = .14$ ,  $p < .05$ ). Yksinään tunnetoimijuus selitti tunnetason sitoutumisen vaihtelua reilut 4 prosenttia. Aseman selitysosuus oli vuorostaan tilastollisesti erittäin merkitsevä siten, että ei-esimiehenä toimiminen ennusti negatiivisempaa muutokseen sitoutumista kuin esimiesasemassa oleminen ( $\beta = -.34$ ,  $p < .001$ ). Organisaation yhteys selittäjänä oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevä, jolloin Yritys 2:ssa työskenteleminen ennusti negatiivisempaa sitoutumista kuin Yritys 1:ssä työskenteleminen ( $\beta = -.25$ ,  $p < .001$ ). Alkumittauksessa sekä asema että organisaatio selittivät enemmän tunnetason sitoutumisen muutosta kuin tunnetoimijuus.

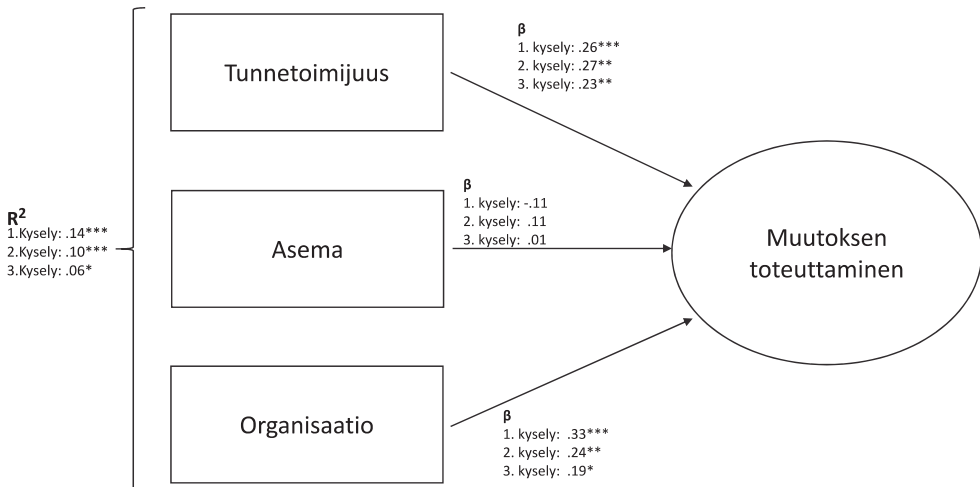
Heti intervention jälkeen (Kysely 2) tunnetoimijuus, asema ja organisaatio selittivät tunnetason sitoutumisen vaihtelua yhteensä enää 4 prosenttia. Mallin selitysosuus laski edellisestä kyselystä peräti 18 prosenttiyksikköä. Selittävästä muutujasta tunnetoimijuuden osuus oli tilastollisesti melkein merkitsevä siten, että korkeampi arvio tunnetoimijuudesta selittää myös korkeampaa tunnetason sitoutumista ( $\beta = .18$ ,  $p < .05$ ). Asema ja organisaatio eivät enää intervention jälkeen olleet tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä tunnetason sitoutumiseen. Toisin sanoen intervention jälkeen ei-esimiesasemassa olevat ja Yritys 2:ssa työskentelevät raportoivat tunnetason sitoutumisesta yhtä positiivisesti kuin esimiesasemassa olevat ja Yritys 1:ssä työskentelevät. Tunnetoimijuuden selitysosuus oli vuorostaan hieman kasvava. Mallin selitysosuuden pieneneminen johtui siis aseman ja organisaation tilastollisesti merkitsevän yhteyden häviämisestä, jolloin mallin selitysosuus perustui yksinään enää tunnetoimijuuden yhteyteen.

Puoli vuotta intervention jälkeen (Kysely 3) tunnetoimijuuden, aseman ja organisaation yhteinen selitysosuus tunnetason sitoutumisen vaihtelusta oli 5 prosenttia, eli nousua edellisestä mittauskerrasta tapahtui 1 prosenttiyksikön verran. Tunnetoimijuuden osuus selittäjänä oli nyt tilastollisesti merkitsevä siten, että korkeammin arvioitu tunnetoimijuus ennusti myös korkeampaa tunnetason organisaation muutokseen sitoutumista ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ). Kyselyn 2 tavoin asemalla ja organisaatiolla ei kyselyssä 3 ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tunnetason sitoutumisen vaihtelun selittäjänä. Mallin selitysosuuden kasvu edellisestä kyselystä selittyi täten tunnetoimijuuden selitysosuuden kasvulla, ja kyselyn 2 tapaan loppumittauksessa tunnetoimijuus selitti yksinään tunnetason sitoutumisen vaihtelua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että korkeampi tunnetoimijuus ennusti lähtökohtaisesti positiivisempaa arviota tunnetason sitoutumisesta. Edellä mainittu yhteys vain vahvistui intervention jälkeisinä ajankohtina. Ennen interventiota asema ja organisaatio olivat vuorostaan vahvasti yhteydessä tunnetason sitoutumiseen (Yritys 2 ja ei-esimiesasemassa olevat ennustivat negatiivisempaa tunnetason sitoutumista), mutta kyseiset yhteydet katosivat kokonaan intervention jälkeisinä ajankohtina.

## Tunnetoimijuudella positiivinen yhteys muutoksen toteuttamiseen

Kolmantena keskityimme tunnetoimijuuden ja muutoksen toteuttamisen yhteyksiin, joita kuvataan kuviossa 3.



Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $R^2$  = mallin selitysaste, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\* < .001, \*\* < .01, \* < .05

### Kuvio 3. Tunnetoimijuuden, aseman ja organisaation yhteys muutoksen toteuttamiseen

Ennen interventiota (Kysely 1) tunnetoimijuuden, aseman ja organisaation yhteinen selitysosuus muutoksen toteuttamisen vaihtelusta oli 14%. Yksittäisten muuttujien osalta tunnetoimijuudella oli tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys muutoksen toteuttamiseen siten, että korkeampi tunnetoimijuus ennusti korkeampaa arviota muutoksen toteuttamisesta ( $\beta=.26$ ,  $p<.001$ ). Yksinään tunnetoimijuus selitti muutoksen toteuttamisen vaihtelua 4 prosenttia. Myös organisaatiolla oli tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys muutoksen toteuttamiseen, jolloin Yritys 2:ssa työskenteleminen selitti korkeampaa muutoksen toteuttamista kuin Yritys 1:ssä työskenteleminen ( $\beta=.33$ ,  $p<.001$ ). Havainto selittyy sillä, että muutokset, joihin kyselyillä organisaatioissa tartuttiin, olivat hyvin erilaiset. Organisaation osuus muutoksen toteuttamisen selittäjänä olikin vahvempi kuin tunnetoimijuuden. Asemalla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä muutokseen toteuttamiseen.

Heti intervention jälkeen (Kysely 2) tunnetoimijuuden, aseman ja organisaation yhteinen selitysosuus muutoksen toteuttamisen vaihtelusta oli laskenut 10 prosenttiin. Laskua edellisestä kyselystä oli täten 4 prosenttiyksikköä. Mallin selitysosuuden pieneneminen oli tapahtunut pitkälti organisaation selitysosuuden osalta, eli Yrityksen 1 ja Yrityksen 2 väliset erot muutoksen toteuttamisen selittämisessä tasoittuivat 1. ja 2. kyselyn välissä ( $\beta=.24$ ,  $p<.01$ ). Yritys 2:ssa työskenteleminen selitti kuitenkin edelleen korkeampaa muutoksen toteuttamista kuin Yritys 1:ssä työskenteleminen. Tunnetoimijuuden vahvuus selittäjänä oli tilastollisesti merkitsevä,

jolloin korkeampi tunnetoimijuus ennusti korkeampaa muutoksen toteuttamista ( $\beta=.27$ ,  $p<.01$ ). Yksinään tunnetoimijuuden selitysosuus oli nyt 5 prosenttia, eli sen yhteys oli hieman vahvistunut edellisestä kyselystä. Aseman osalta ei ollut edelleenkään havaittavissa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä muutoksen toteuttamiseen.

Puoli vuotta intervention jälkeen tehdyssä mittauksessa (Kysely 3) koko mallin selitysosuus oli pienentynyt edelleen. Nyt tunnetoimijuuden, aseman ja organisaation yhteinen selitysosuus oli enää vain 6 prosenttia, eli laskua edellisestä kyselystä oli tapahtunut 4 prosenttiyksikköä. Tunnetoimijuuden selitysosuus oli pysynyt tilastollisesti merkitseväksi ( $\beta=.23$   $p<.01$ ), joskin sen yksittäinen selitysosuus oli laskenut takaisin 4 prosenttiin. Loppumittauksessa korkeampi tunnetoimijuus kuitenkin yhä selitti korkeampaa arviota muutoksen toteuttamisesta yhtä vahvasti kuin aiemminkin. Organisaation selitysosuus oli vuorostaan laskenut edelleen edellisestä kyselystä, jolloin se oli enää tilastollisesti melkein merkitsevä muutoksen toteuttamisen selittäjä siten, että Yritys 2 ennusti hieman positiivisempaa arviota muutoksen toteuttamisesta kuin Yritys 1 ( $\beta=.19$ ,  $p<.05$ ). Organisaatioiden väliset erot siis kaventuivat alku- ja loppumittauksen välillä, mikä selittää mallin yhteisen selitysosuuden jatkuvaa pienenemistä kyselyiden välillä. Asema ei edelleenkään ollut yhteydessä muutoksen toteutumisen vaihteluun, jolloin asema ei selittänyt muutoksen toteutumisen vaihtelua minään ajankohtana.

Tuloksia tiivistämällä voidaan todeta, että tunnetoimijuuden osalta havaittiin positiivinen yhteys muutokseen toteuttamiseen, ja tämä yhteys pysyi melko samana kyselyiden välillä. Myös organisaatio oli yhteydessä muutoksen toteuttamiseen (Yritys 2 ennusti positiivisempaa arviota muutoksen toteuttamisesta kuin Yritys 1), mutta tämä yhteys heikkeni jatkuvasti intervention jälkeisissä mittauksissa. Asema ei vuorostaan selittänyt muutoksen toteuttamisen vaihtelua minään ajankohtana.

## Pohdinta

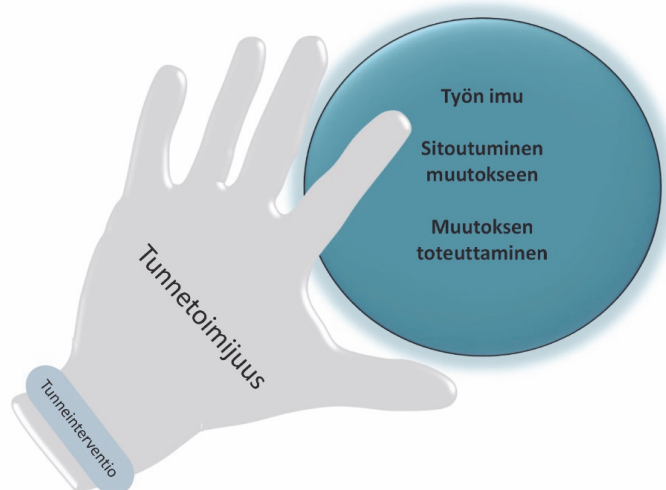
Tässä luvussa tarkastelimme tunnetoimijuuden yhteyttä työn imuun, tunnetason organisaation muutokseen sitoutumiseen ja muutoksen toteuttamiseen. Havaitsimme, että tunnetoimijuus on positiivisesti yhteydessä kaikkiin kolmeen. Havaittujen yhteyksien suunnat, syyt ja seuraukset edellyttävät tutkimustyön jatkamista, mutta jo tehtyjen havaintojen perusteella voidaan jossain määrin pohtia niiden merkitystä.

Työn imun teoretisoinnissa keskeisessä roolissa on malli työn vaatimuksista ja voimavaroista. Tämän mallin mukaisesti voidaan tunnetoimijuus nähdä voimavarana. Eräänä työn imun keskusteluissa tunnistettuna voimavarana on pidetty omaan työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja, minkä valossa tunnetoimijuutta voisi tarkastella. Työn imua Suomessa tutkii ja kehittää erityisesti Työterveyslaitos, joka pyrkii tukemaan yksilöitä ja työpaikkoja työn tuunaamiseen ja sen kautta työn imun vahvistamiseen

(ttl.fi). Jos tunnetoimijuus nähtäisiin voimavarana, voidaan kysyä, voisiko tunnetoimijuuden kehittäminen ja tukeminen työpaikoilla tuoda yhden työkalun työn tuunaamiseen ja työn imun vahvistamiseen?

Havainnoista tunnetoimijuuden yhteyksistä tunnetason sitoutumiseen voidaan keskustella aiempaan sitoutumiskirjallisuuteen peilaten. Tässä kirjallisuudessa on tunnistettu sitoutumisen yhteydet tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Jos tunnetoimijuuden kautta voitaisiin lisätä tunnetason sitoutumista, myös tunnetoimijuuden kehittäminen saa lisäperustelua tuekseen. Myös havaintomme organisatorisen aseman merkityksen vähenevästä selitysosuudesta intervention edetessä ja tunnetoimijuuden lisääntyessä on mielenkiintoinen. Voidaan kysyä, voidaanko tunnetoimijuuden lisäämisellä tasoittaa organisatorisen aseman vaikutusta tunnetason sitoutumisessa organisaation muutokseen. Jos näin on, voidaan tunnetoimijuuden tukemista ja kehittämistä pitää mahdollisuutena tukea laajasti kaikkia organisaation jäseniä muutostilanteessa ja edistää tunnetason sitoutumista.

Myös muutoksen toteuttamisen osalta havaittu positiivinen yhteys tunnetoimijuuteen on kiinnostava. Havaitsimme, että mitä korkeampi arvio henkilöllä on omasta tunnetoimijuudestaan, sitä positiivisempi on myös hänen arvionsa muutoksen toteuttamisesta. Yksilön näkökulmasta on tärkeää, että hän voi kokea muutoksen merkitykselliseksi myös omassa työssään. Puheet ja teot muutokseen liittyen voivat vahvistaa tätä yhteyttä ja lisätä merkityksellisyyttä työnteon arjessa. Havaintomme tunnetoimijuudesta ehdottaa, että kun yksilö kokee voivansa vaikuttaa tunteisiin työpaikalla, arvio muutoksen toteuttamisesta on vahvempaa. Organisaation kannalta on tavoiteltua, että kaikki organisaation jäsenet toteuttavat muutosta omassa työssään. Voimmekin kysyä, voidaanko tunnetoimijuuden vahvistamisella lisätä myös organisaation jäsenten osallisuutta ja aktiivisuutta muutoksen toteuttamisessa?



**Kuvio 4.** Tunnetoimijuus työn imun, tunnetason sitoutumisen ja muutoksen toteuttamisen tukena

Tunnetoimijuudella voidaan tukea niin työn imua, tunnetason sitoutumista kuin muutoksen toteuttamista (Kuvio 4). Hyvinvoinnin, sitoutumisen ja muutoksen toteutumisen tavoittelu on tärkeää työpaikoilla. Tunnetoimijuuden yhteyksien tunnistaminen näihin organisaatioiden toimintaan keskeisesti kiinnittyviin tekijöihin on paitsi kiinnostavaa tutkimuksellisesti, myös tärkeää käytännön kehittämisen näkökulmasta. Kun tunnetoimijuudelle löydetään perusteluja myös sen tuomien hyötyjen näkökulmasta, tunnetoimijuuden vahvistamiselle työpaikoilla löytynee helpommin tukea.

## Lähteet

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems* 13(6), 415–418.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M. 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 189–206.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. 2014. Burnout and work engagement: the JDR-approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 389–411.
- Battilana, J. 2006. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization* 13(5), 653–676.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Gevers, J. M. P. 2015. Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior* 91, 87–96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86, 499–512.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* 141(2-3), 415–424.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology* 87(3), 474–487.
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. 2014. From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal* 57(6), 1650–1680.

- Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. 2013. Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review* 3(3), 222–247.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61–89.
- Meyer, J. P. & Maltin, E. R. 2010. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior* 77(2), 323–337.
- Petrou, P., Bakker, A. B. & van den Heuvel, M. 2017. Weekly job crafting and leisure crafting: implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 90, 129–152.
- Schaufeli, W. B. 2013. What is engagement? Teoksessa C. Truss, R. Delbridge, K. Alfez, A. Shantz & E. Soane (toim.) *Employee engagement in theory and practice*. London, UK: Routledge, 15–35.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Contzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. 2016. Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89, 588–610.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S. & Viswesvaran, C. 2010. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2), 275–300.
- Van Riel, C., Berens, G. & Dijkstra, M. 2009. Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *Journal of Management Studies* 46(7), 1197–1226.
- Vuori, T. O. & Huy, Q. N. 2016. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly* 61(1), 9–51.

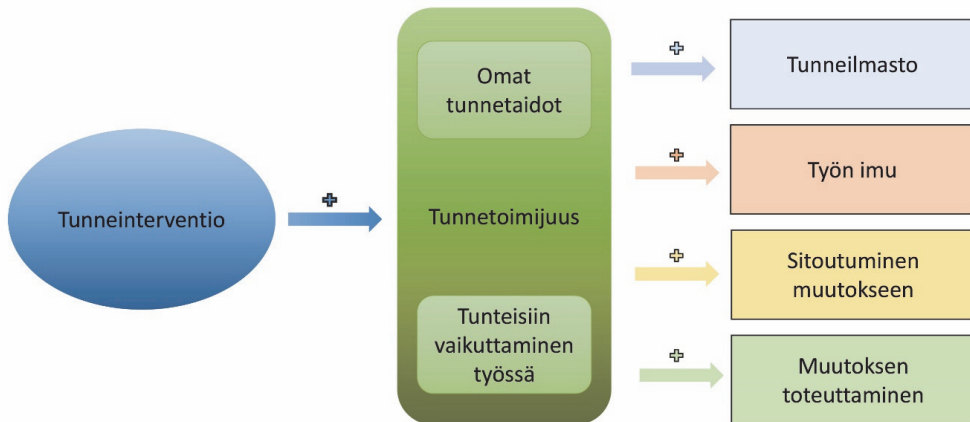
## 9 Tunnetoimijuuden merkitys organisaatioissa

*Susanna Paloniemi, Päivi Hökkä, Heini Ikävalko & Katja Vähäsantanen*

Kiinnityimme Tunto-hankkeessa tunteiden tutkimuksessa eri lähestymistapoja yhdistävään näkökulmaan ja lähestyimme tunteita sekä yksilöiden kokemusten että työpaikan sosiokulttuuristen tekijöiden yhteisessä ilmenevinä. Haimme vastauksia siihen, mitä tunnetoimijuus on, millaista tunnetoimijuutta tunneinterventio tuottaa ja miten se työpaikan käytänteissä ilmenee. Kontekstin tunnetoimijuuden tarkastelulle loivat kaksi eri toimialaa edustavaa yhteistyöorganisaatiota, joissa kummassakin oli käynnissä isoja rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Tutkimusajankohtana organisaatiot ja niiden henkilöstö olivat uudistamassa omaa toimintaansa ja vastaamassa oman toimialansa ja organisaationsa rakenteellisiin ja toiminnallisiin haasteisiin.

Haasteisiin vastaamisen tukena toimi molemmissa yhteistyöorganisaatioissa Tunto-hankkeessa toteutettu tunneinterventio. Interventiolla pyrittiin vahvistamaan henkilöstön tunnetoimijuutta, tuottamaan työyhteisöön tietoa tunteiden merkityksestä työssä sekä tarjoamaan välineitä tunteiden käsittelyyn työn käytänteissä. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tunneinterventiota tunnetoimijuuden tukena sekä sen yhteyttä ja ilmenemistä organisaatioiden käytänteissä (Kuvio 1). Seuraavassa tiivistämme Tunto-hankkeen keskeisimmät tulokset sekä niiden suhteet toisiinsa.





**Kuvio 1.** Tunto-hankkeen tutkimuksellinen kehikko

## Tunnetoimijuus ilmiönä

Tunnetoimijuutta on tarkasteltu eri tieteenaloilla (esim. psykologia, sosiologia, työelämä tutkimus) viime vuosina jonkin verran. Tähän saakka käsitteen systemaattinen määrittely on kuitenkin puuttunut. Tässä hankkeessa määrittelimme tunnetoimijuuden ilmiön tukeutuen työelämäkontekstissa tehtyyn toimijuus tutkimukseen sekä laajaan tunnetutkimuksen kenttään. Tunnetoimijuuden ulottuvuuksiksi määrittivät *omat tunnetaidot* ja *tunteisiin vaikuttaminen työssä*. Lisäksi kehitimme ja validoimme mittarin tunnetoimijuuden tutkimiseen. Lopulliseen tunnetoimijuusmittariin valikoitui 10 väittämää, joten se tarjoaa nopean ja käyttökelpoisen työkalun paitsi tutkimukseen myös organisaatioille oman tilanteensa tarkasteluun ja kehittämiseen.

Tunnetoimijuuden ulottuvuuksista omat tunnetaidot pitää sisällään sekä omien että muiden tunteiden havaitsemisen ja tunnistamisen työssä sekä taidon ilmaista ja tuoda esiin omia tunteita. Vahvimmin latautui muuttuja ”Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni”. Tunteisiin vaikuttaminen työssä ulottuvuus muodostui omiin ja toisten tunteisiin vaikuttamisesta sekä työpaikan ilmapiiriin vaikuttamisesta. Vahvimman latauksen sai väittämä ”Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani”. Mittarin molemmat ulottuvuudet olivat erilliset, mutta positiivisessa yhteydessä validoituihin ilmiöihin työn imuun ja työpaikan tunneilmastoon. Validointiin liittyen on huomionarvoista, että tunteisiin vaikuttaminen työssä oli huomattavasti vahvemmin, yli kaksinkertaisesti, yhteydessä sekä työn imuun että tunneilmastoon kuin omat tunnetaidot. Tämä tulos korostaa tunnetoimijuuden luonnetta nimenomaan toimintana, tekoina ja vaikuttamisena. Tunnetaitojen ja tunteisiin vaikuttamisen suhde on kuitenkin vastavuoroinen – pelkät taidot eivät riitä, vaan tarvitaan toimintaa, mutta toimimiseksi tarvitaan myös taitoja.

Tunnetoimijuuden mittarin kehittelylle oli tärkeää, että tunnetoimijuuden rakennetta tutkittiin kahdessa eri aloja edustavassa organisaatiossa – mittarin rakenne pystyttiin vahvistamaan sekä terveydenhuoltoalalla että teknisellä alalla. Jatkokutkimusta kuitenkin tarvitaan sekä eri aloilta että pitkittäistutkimusasetelmista, jolloin voidaan tarkastella tunnetoimijuuden pysyvyyttä ilmiönä.

## Tunneintervention vahvistama tunnetoimijuus

Yhtenä Tunto-hankkeen tavoitteena oli kehittää ja tutkia uudenlaista tunteiden tiedostamiseen, ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen kohdistuvaa tunneinterventiota sekä sen yhteyttä yhteistyöorganisaatioiden henkilöstön tunnetoimijuuden vahvistamiseen työssä. Hankkeessa pyrittiin vastaamaan kysymykseen siitä, millaista tunnetoimijuutta intervention myötä syntyy. Tunneintervention merkitystä tunnetoimijuuden vahvistamisessa tarkasteltiin hankkeessa sekä määrällisen kyselyaineiston että laadullisen haastatteluaineiston avulla (ks. luku kuusi). Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat, että interventioon osallistuminen vahvasti osallistujien tunnetoimijuutta sekä omien tunnetaitojen että tunteisiin vaikuttamisen osalta. Erityisesti kyse oli tunteiden monimuotoisuuden ja tunnetietoisuuden laajenemisesta ja syvenemisestä, omien ja toisten tunteiden tunnistamisesta ja sanoittamisesta sekä omien tunteiden ja toiminnan säätelystä työssä ja työyhteisön vuorovaikutustilanteissa.

Monimuotoisuus oli läsnä myös tunneinterventioon osallistuneiden tunteissa ja kokemuksissa – enemmistölle tunneinterventioon osallistuminen oli tunnetoimijuutta vahvistava ja herättelevä kokemus, joillekin puolestaan merkityksetön. Tunneinterventio työpajoinen herätti osallistujissa erilaisia tunteita. Haastatteluaineistosta (N=25), joka sisälsi henkilöstön (n=9) ja esimiesten (n=16) haastatteluja, paikansimme neljä erilaista tunnetyyppiä, jotka ilmentävät suhtautumista tunteiden merkitykseen työssä ja kokemusta tunneinterventiosta. Tunnetyyppit eroavat toisistaan myös sen suhteen, miten tunneinterventioon osallistuminen on muuttanut tai vahvistanut heidän tunnetoimijuuttaan. Neljä tunnetyyppiä olivat: 1) *Vahvistuneet näköalatoimijat* (n=10), 2) *Neutraalit mukanaolijat* (n=8), 3) *Yllättyneet valaistajat* (n=5) ja 4) *Turhautuneet torjujat* (n=2). Tunnetyyppien variaatio osoittaa, että tunneintervention merkitys yksilöille vaihteli: siinä missä joku suhtautui innostuneesti alusta alkaen, oli toisella hyvinkin kriittinen suhtautuminen tunteiden rooliin omassa työssä ja työyhteisössä myös intervention jälkeen. Valtaosa haastatelluista koki tunneinterventioiden annin positiivisena tai vähintään neutraalina kriittisesti suhtautuvien ollessa vähemmistönä.

*Vahvistuneille näköalatoimijoille* (n=10) tunneinterventioon osallistuminen oli entisestään tunnetoimijuutta tukeva kokemus. Tunnetoimijuudessaan entisestään vahvistuneet saivat tunneinterventiosta innostusta jo valmiiksi vahvalle näkemyk-

selleen tunteiden merkityksestä työssä ja työyhteisöissä. Monet olivat olleet mukana suunnittelemassa tunneinterventiota ja tarkastelivat kokemustaan näköalapaikalta. Omat odotukset täyttyivät omien tunnetaitojen kehittymisen osalta: omien ja toisten tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen vahvistuivat niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Vahvistuneet korostivat tunteisiin vaikuttamista työssä ja laajemmin tunnetoimijuuden merkitystä työyhteisössä, organisaatiossa ja koko strategisen toiminnan osana näköalatoimijoina. Heille tunneinterventio näyttäytyi keskeisenä osana organisaation kehittämistä ja he pohtivat sitä, miten parhaiten tulevaisuudessa ylläpitää ja nivoa työpajojen opit laajasti koko henkilöstön toimintaan. Tunnetoimijuudessaan vahvistuneet näköalatoimijat pitivät tunnetoimijuuden tukea keskeisenä omassa työnkuvassaan ja näkivät sen merkityksellisenä koko organisaation menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa. He tiedostivat tunnetyyppien moninaisuuden organisaatiossa ja näkivät esimiestyön keskeisenä kenttänä tunnetoimijuuden tuessa ja haasteisiin vastaamisessa tulevaisuudessa.

*Neutraaleille mukanaolijoille (n=8)* tunneinterventioon osallistuminen oli mielenkiintoinen ja ”ihan kiva” kokemus, joka vaikutti hyödylliseltä ja ajatuksia herättävältä. Tunteiden merkitys työssä ja niiden moniulotteisuus tuli työpajojen myötä aiempaa syvemmin ymmärretyksi. Omien tunteiden tunnistaminen auttoi heitä säätämään omaa toimintaansa erityisesti haastavaksi koetuissa vuorovaikutustilanteissa työssä. Kollegoiden kanssa keskusteltiin hyvässä hengessä tunteista erilaisissa työssä eteen tulevissa tilanteissa, samoin tunnetyökaluista ja niiden käytöstä. Neutraaleille mukanaolijoille tunneinterventio näyttäytyi ihan hyvänä kokonaisuutena, joskaan ei erityisen sykähdyttävänä tai omaa toimintaa muuttavana. Oma kehittymistä rajoitti vähäinen mahdollisuus osallistua työpajoihin (esimerkiksi omien työkiireiden takia) ja syventyä työkalujen harjoitteluun. He saivat interventiosta eväitä erityisesti tunteiden sanoittamiseen ja vahvistusta omalle, aiemmalle toiminnalleen.

*Yllättyneet valaistujat (n=5)* olivat alun alkaen epäileväisiä intervention sisältöjen ja toimivuuden suhteen. Kuitenkin jo ensimmäisen työpajan jälkeen omat epäilyt osoittautuivat turhiksi, ja suhtautuminen muuttui myönteisemmäksi ja innostuneeksi. Yllättyneet kokivat jonkinasteista valaistumista tunnetoimijuudessaan: oma tunnetietoisuus lisääntyi, tunteiden sanoittaminen ja omien toimintatapojen analyttinen tarkastelu vahvistuivat huomattavasti. Erityisesti tunnetyökalut omien ja toisten tunteiden tunnistamisen ja sanoittamisen apuna olivat tunneinterventio yllättämille mieluisia ja hyödyllisiä. Omat luonnolliset tavat toimia työssä muut huomioiden saivat vahvistusta työpajojen myötä, ja aktiiviseen työkalujen käyttöön rohkaistuttiin intervention edetessä. Tunteisiin vaikuttaminen työssä näkyi yllättyneillä valaistujilla myös työyhteisön muiden jäsenten toiminnan havainnoinnissa. Myönteisestä yllätyksestä huolimatta he eivät välttämättä työkiireiltään pystyneet täysin panostamaan tunneinterventio oppien soveltamiseen työssään, joskin arkisissa keskusteluissa tunteet ja avoimuus olivat vahvemmin heidän kokemuksenaan

läsnä. Samalla yllättyneet valaistajat tulivat tietoisiksi siitä, että interventioon osallistumisen kokemukset vaihtelivat työyhteisössä eivätkä kaikki työyhteisön jäsenet suhtautuneet tunteisiin ja interventioon myönteisesti. Siksipä yllättyneet pitivät oman valaistumisensa osin vakan alla tekemättä siitä suurta numeroa.

*Turhautuneille torjujille (n=2)* tunneinterventioon osallistuminen oli kielteinen kokemus. Koko interventiota ja sen teemaa pidettiin turhana ja merkityksettömänä oman työn ja työn tekemisen kannalta. Turhautuneet torjujat olivat sitä mieltä, että tunteet eivät kuulu työhön, joten interventio oli heille ajanhukkaa. He kokivat joutuneensa osallistumaan tunneinterventioon pakotettuina, eivätkä he kokeneet saaneensa työpajoista sellaista antia, mitä voisi omassa työssään soveltaa. Turhautuneilla torjujilla oli jo hallussaan tarkoituksenmukaiset toimintatavat ja ratkaisut esimerkiksi haastavissa työ- ja vuorovaikutustilanteissa toimimiseksi, eivätkä he kokeneet näin ollen tarvetta oman tunnetoimijuutensa vahvistamiselle. Tilanne on laajemminkin heidän mielestään työyhteisössä samankaltainen – käytäntö ja arki opettavat toimimaan, ei työpajassa istuminen ja puhuminen. Turhautuneet torjujat tunsivat myötä häpeää koko interventiota ja tunnevouhotusta kohtaan.

Edellä kuvatut tunnetyyppit kertovat yksilöllisistä eroista tunneinterventiokokemuksissa ja tunnetoimijuuden tuen tarpeessa. Interventioon osallistuneiden kokemukset olivat pääosin myönteisiä ja kokemus tunnetoimijuutta vahvistava, mutta mukaan mahtui myös merkityksettömyyden ja turhautumisen kokemuksia. Intervention – tai laajemmin koko hankkeen - tavoitteena ei ollut pelkästään myönteisten tunteiden tunnistaminen, tuottaminen ja vahvistaminen työn arjessa ja vuorovaikutustilanteissa. Tavoitteena oli kaikenlaisten (myös epämiellyttävien ja hankalien) tunteiden monimuotoisuuden tunnistaminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen niin omassa toiminnassa kuin kollegoiden ja asiakkaiden kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa työssä. Yhtä lailla merkityksellistä on myönteisten tunteiden vahvistaminen ja hyvän fiiliksen luominen työyhteisöön kuin kielteisten tunteiden ilmaisun salliminen ja niiden käyttö toiminnan voimavarana. Tunnetoimijuus konkretisoitui omina tunnetaitoina työssä (huomion kiinnittäminen omiin ja toisten tunteisiin sekä niiden sanoittamiseen ja tunnistamiseen) sekä tunteisiin vaikuttamisena työssä (myönteisten tunteiden vahvistaminen, kielteisten tunteiden käsittely ja säätely, työpaikan ilmapiirin rakentaminen, oman ja toisten toiminnan ohjaus).

Tämä monimuotoisuus voi toimia ohjenuorana myös käytännön kehittäjien arjessa ja esimerkiksi vastaavanlaisten interventioiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tunteita ja toimijuutta työpaikalla kehittävät tahot voivat ehkä tunnistaa vastaavanlaisia tyyppisiä omalta työpaikaltaan ja ottaa erilaisuuden huomioon, kun päätetään, millaisia ja miten kohdennettuja kehittämistoimenpiteitä työpaikalla toteutetaan.

## Tunnetoimijuuden ilmentymät työpaikan käytännöissä

Tunto-hankkeen tavoitteena oli tarkastella tunnetoimijuutta organisaation arkeen ja käytäntöihin nivoutuvana ilmiönä. Hankkeen osatutkimusten tulokset kokemuksesta tunneinterventioihin liittyen (luku kuusi), tunnetoimijuuden yhteydestä työpaikan tunneilmastoon (luku seitsemän) sekä tunnetoimijuuden yhteydestä työn imuun ja organisaatiomuutokseen sitoutumiseen ja sen toteuttamiseen (luku kahdeksan) linkittävät kukin osaltaan näitä yhteyksiä.

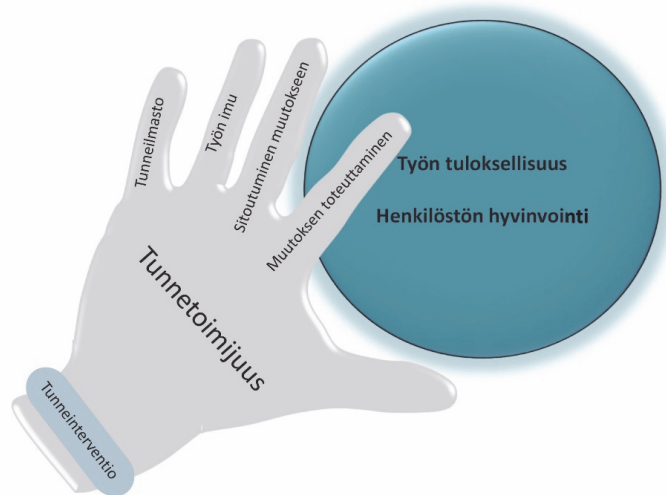
Näistä erityisesti tunneilmaston tarkastelu tuo lisäymmärrystä tunnetoimijuuden ja arjen käytäntöjen suhteeseen. Tunnetoimijuuden yhteys työpaikan tunneilmastoon osoittautui merkittäväksi: tunnetoimijuutta vahvistamalla on mahdollista edistää työpaikan tunneilmastoa. Vahvistunut tunnetoimijuus heijastuu siis työpaikan ilmapiiriin ja ilmenee erityisesti vuorovaikutustilanteissa lisääntyneenä tunneilmaisuna tai tunteita käsittelevien työkalujen käyttönä. Arjen rutiinien ja käytäntöjen sekä niihin liittyvien tunteiden kautta rakentuvan työpaikan tunneilmaston kehittämisessä tunnetoimijuuden asema on keskeinen. Työpaikan tunneilmaston mittaamiseen Tunto-hankkeessa kehitetty mittari osoittautui toimivaksi tavaksi arvioida organisaation jäsenten käsityksiä siitä, missä määrin tunteet liittyvät työpaikan arjen rutiineihin ja käytänteisiin. Autenttисessa tunneilmastossa tunteet käsitetään luontevaksi osaksi työtä ja niistä voidaan myös keskustella rakentavasti työpaikalla. Luvussa 8 kuvatut esimerkit siitä, kuinka jokainen työpaikan jäsen voi omalla toiminnallaan kehittää arjen käytäntöjä, kertovat siitä miten autenttista tunneilmastoa voidaan kehittää. Tällaisen tunneilmaston tutkimiseen ja kehittämiseen hankkeessa käytetty mittari tarjoaa hyvän välineen. Tunnetyyppien ja tunnetoimijuuden monimuotoisuus lienee läsnä monessa organisaatiossa. Keskeistä onkin, että monimuotoisuus sallitaan myös arjen rutiineissa. Yhden toimiva rutiini on toisen painajainen, mikä on hyvä huomioida, jos ja kun, työpaikoilla pyritään tukemaan autenttisen tunneilmaston kehittämistä.

Luotasimme myös tunnetoimijuuden yhteyksiä muihin organisaation toimintaan kiinnittyviin ilmiöihin, joita käsitelimme luvussa 9. Nämä havainnot luovat pohjaa tunnetoimijuuden jatkotutkimuksille ja aiheen merkitykselle organisaatioiden toiminnassa ja kehittämisessä. Tulokset osoittivat, että tunnetoimijuus on positiivisesti yhteydessä työn imuun. Vahvistunut tunnetoimijuus siis lisää työn imua. Aiemman työn imua koskevan runsaan kirjallisuuden valossa tunnetoimijuutta voidaan pitää työn imua voimavaraistavana tekijänä työssä. Näin ollen tunnetoimijuuden vahvistamisella on keskeinen rooli myös henkilöstön työn imun tukemisessa ja edelleen hyvinvoinnin edistämisessä työssä.

Tulokset osoittivat myös, että tunnetoimijuudella on positiivinen yhteys sekä tunnetason sitoutumiseen organisaatiomuutokseen että muutoksen toteuttamiseen. Huomionarvoista tuloksissa on myös se, että vahvistunut tunnetoimijuus on merkityksellinen koko henkilöstön – esimiesten ja työntekijöiden – organisaatiomuutosta

koskevassa sitoutumisessa ja toteuttamisessa. Muutoksen onnistuneessa toteuttamisessa koko henkilöstön sitoutuminen ja aktiivinen rooli on keskeinen tekijä, johon tulosten mukaan tunnetoimijuudella ja sen vahvistamisella on merkittävä sana sanottavanaan.

Aiemman kirjallisuuden perusteella työelämässä ja organisaatioissa tapahtuvat muutokset alleviivaavat toimijuuden merkitystä ja korostavat tunteiden merkitystä arjen työkäytännöissä. Tässä hankkeessa määritelty tunnetoimijuus auttaa tarkastelemaan näitä elementtejä yhdessä. Havaintomme tunnetoimijuuden voimavaraistavasta roolista ja siitä, että tunnetoimijuuden vahvistuminen edistää henkilöstön sitoutumista organisaatiomuutokseen ja sen toteuttamiseen, voi viitoittaa myös organisaatioiden kehittämistyötä. Kokonaisuutena hankkeen tulokset antavat tukea sille, että tunnetoimijuuden vahvistuminen ja tuki edesauttavat niin henkilöstön hyvinvointia kuin työn tuloksellisuutta (Kuvio 2).



**Kuvio 2.** Tunnetoimijuuden vahvistaminen työpaikan käytännöissä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tukena

## Tunnetoimijuuden johtaminen organisaatioissa

Organisaatioiden kehittämisessä ja muutosprosessien onnistuneessa läpiviennissä johtamisen käytännöt ja johtajien rooli ovat keskeisiä. Strategisen kehittämisen yhtenä painopistealueena tunnetoimijuuden vahvistaminen nojaa keskeisesti johdon sitoutumiseen ja näkemyksellisyyteen organisaatiosta, henkilöstöstä ja tulevaisuudesta. Tunto-hankkeen yhteistyöorganisaatioissa tunneinterventioiden toteuttaminen ja tunnetoimijuuden tukeminen limittyi luontevasti osaksi johtamista ja strategista työtä. Vaikka organisaatiot olivat toiminnaltaan hyvin erilaisia ja niissä koetut

muutokset poikkesivat toisistaan, olivat lähtökohdat ja myös saavutetut tulokset hyvin samankaltaisia kummassakin organisaatiossa. Molempien organisaatioiden johto korosti tunnetietoisuuden ja tunnetaitojen paitsi yksilöllistä myös yhteisöllistä kehittämistä, ja sen hyödyntämistä arjessa myös asiakastyössä. Johdon ja esimiesten sitoutuminen tuli näkyväksi myös edellä esitetyissä tunnetyypeissä. *Vahvistuneet näköalatoimijat* olivat enimmäkseen henkilöitä, jotka olivat olleet kiinteästi mukana intervention suunnittelussa ja nivomisessa osaksi organisaation muuta strategista toimintaa. Niinpä heidän kokemuksissaan korostui paitsi oman tunnetoimijuuden vahvistuminen myös laajemmin työyhteisön koko henkilöstön tunnetoimijuuden tukeminen.

Organisaatioissa toteutettujen interventioiden jälkeen molempien organisaatioiden johto kertoi kokemuksistaan interventioiden toteuttajan, Emergyn, podcastkeskusteluissa (<https://www.listennotes.com/podcasts/tunneagentit-emergy-NT95AMnRUHI/>). Seuraavassa on tiivistettynä yhteistyöorganisaatioiden johdon näkemys hankkeen ja toteutettujen interventioiden merkityksestä.

### ***Terveyspalvelut:***

*Jo ennen tutkimushankeen alkua VITA- Terveyspalveluissa (nykyinen VITA Laboratoriot Oy) havaittiin, että tunneilmastolla on suuri vaikutus organisaation sisäiseen toimintaan ja tuottavuuteen. Tunteiden merkitys on siis tiedostettu Vitassa alusta lähtien, ja se lähtikin intervention mukaan toimiakseen eräänlaisena esimerkkinä ja uudisraivaajana tutkimussuunnalle, joka korostaa tunteiden merkitystä työelämän kentällä. Vitalle intervention keskeisenä tavoitteena on ollut kehittää organisaation tunneilmastoa entisestään vaikuttamalla suoraan henkilökohtaisella tasolla ihmisten tunnetaitojen kehittymiseen. Hankkeen alussa Vitalle luotiin yhtenäinen tavoitetunneilmasto, joka on pyritty saavuttamaan intervention oppien seurauksena.*

*Vitan henkilöstö suhtautui intervention alusta lähtien hyvin positiivisesti, ja myös tutkimustulosten valossa interventiolla on ollut myönteisiä vaikutuksia henkilöstön toimintaan. Työntekijät ovat saaneet intervention työpajoista lukuisia työkaluja arkensa toiminnan tueksi. He ovat esimerkiksi oppineet havainnoimaan tarkemmin niin omia kuin muidenkin ihmisten tunteita. Intervention seurauksena tunteista puhutaan organisaatiossa entistä avoimemmin, ja tämä näkyy esimerkiksi tiimitasolla lisääntyneenä tunnepuheena. Positiiviset vaikutukset ovat näkyneet myös asiakaskoh- taamisissa, joissa intervention oppeja on myös hyödynnetty. Tämä onkin tärkeää, sillä strategisella tasolla Vita haluaa pyrkiä hyvään maineeseen tarjoamalla erinomaista asiakaspalvelua asiakkailleen.*

### ***Rakennushanke- ja kiinteistöjen ylläpitopalvelut:***

*Tampereen Tilapalveluiden toimitusjohtaja Petri Mölsän näkemyksen mukaan tunteilla on iso merkitys organisaation toiminnalle, sillä ihmiset ajattelevat tunteillaan ja*

*täten ne ohjaavat kaikenlaista toimintaa esimerkiksi päätöksenteossa ja muutostilanteissa. Keskeisintä kaikessa on pystyä luomaan organisaatioon psykologisesti turvallinen ilmapiiri henkilöstön omien tunteiden avulla. Tampereen tilapalveluiden taivotteena onkin ollut interventioiden kautta kehittää henkilöstön tunteiden ja -tietoisuutta, jolloin vaikutukset heijastuisivat henkilöstö- ja asiakastyytyvyyden kautta koko organisaation parempaan tuottavuuteen.*

*Henkilöstön keskuudessa interventioon kohdistui alkuvaiheessa jonkin verran ennakkoluuloja ja pelkoja, mutta ne muuttuivat nopeasti jopa innostuneisuudeksi määrätietoisesta muutostojohtamisen ansiosta. Kaiken kaikkiaan interventiosta onkin ollut havaittavissa selkeää hyötyä organisaation työntekijöille. Ihmiset keskustelevat tunteista avoimemmin ja huomioivat toistensa tunteita paremmin kuin aiemmin. Ihmiset ovat myös oppineet tunnistamaan tunteidensa taustalla olevia tekijöitä, joka vuorostaan auttaa niiden vaikutusten ymmärtämistä omassa toiminnassa. Mölsä itse on työpaikojen kautta oppinut hyväksymään ja ymmärtämään tunteitaan ja on täten tullut armollisemmaksi itseään kohtaan. Vaikutukset eivät suinkaan ole Mölsän osalta rajoittuneet pelkästään työelämään, vaan niistä on ollut hyötyä myös elämän muilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi perhe-elämässä.*

## **Lopuksi**

Olemme tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa tarkastelleet tunteita työssä ja organisaatioiden muutoksessa. Tunteet ovat keskeinen ja usein edelleen väärinymmärretty tai ylenkatsottu voima organisaatioissa. Toivomme, että tämä kirja on osaltaan auttanut arkipäiväistämään tunteita, riisumaan niitä tietynlaisesta mystifioinnista tai epäluuloista työelämäkontekstissa. Työpaikat ja -yhteisöt ovat täynnä monenlaisia ja alati vaihtuvia tunteita, joiden dynamiikka ja voima on järkevä sitoa osaksi organisaatioiden toimintaa ja kehittämistä. Tunteiden merkitys työssä ja työpaikoilla on keskeistä tiedostaa, niistä on tärkeä oppia puhumaan ja niitä on tärkeä ottaa tietoisesti käyttöön. Toisin sanoen työpaikoilla kannattaa vaalia ja vahvistaa tunnetoimijuutta. Tämä ei tarkoita tunteiden manipulointia, niissä vellomista tai pakkopositiivisuutta. Tunnetoimijuus tarkoittaa autenttisten tunteiden sallimista, tarkastelua ja käyttöä hankalat tunteet kohdaten ja käsitellen ja positiivisia tunteita vahvistaen. Organisaatioissa täytyy olla tilaa sekä turhautuneille torjujille että vahvistuneille näköalatoimijoille.

Jos sinun työpaikallasi edelleen istutaan ahdistavissa ja turhauttavissa palaverissa tai jos koet, että tunteista työssä ei osata tai voida puhua, niin toivottavasti tämä kirja on tarjonnut joitakin uusia oivalluksia ja askelmerkkejä tilanteen korjaamiseen. Kaiken kaikkiaan työelämässä on hyvä muistaa ja tiedostaa, että tunteet eivät ole rationaalisen toiminnan vastakohta, vaan edellytys.