

Tiedon ja innovaatioiden tutkimuskeskus CKIR

# Tunnetoimijuus strategian toteuttamisessa

TUNTO2-tutkimushankkeen loppuraportti

Heini Ikävalko, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen,  
Kristiina Lahdenranta, Tanja Oinonen & Allu Pyhälampi



TUNTO

**A!** Aalto-yliopisto

CROSSOVER

RAPORTTI

Aalto-yliopiston julkaisusarja  
**CROSSOVER** 6/2023

© Heini Ikävalko, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja  
Vähäsantanen, Kristiina Lahdenranta, Tanja Oinonen & Allu  
Pyhälampi

ISBN: 978-952-64-9634-4 (electronic)  
ISSN: 1799-4969 (electronic)  
1799-4950 (ISSN-L)

[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

Kuvitukset: Soile Kollanen  
Taitto: Elise Rehula

Helsinki 2023

TUNTO2-hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.  
Tutkimuspartnerit: Aalto-yliopisto ja Jyväskylän yliopisto.



# Sisältö

<b>Tiivistelmä</b>	<b>4</b>
<b>Alkusanat</b>	<b>5</b>
<b>1. TUNTO2-hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet</b>	<b>6</b>
1.1 Tausta ja tavoitteet	6
1.2 Hankkeen keskiössä tunnetoimijuus työssä, strategian toteuttaminen ja työpaikan tunneilmasto	7
<b>2 Tutkimushankkeen toteutus</b>	<b>9</b>
2.1 Tutkimuskontekstin kuvaus	9
2.2 Tutkimusaineistot	9
2.3 Tunnetoimijuus TUNTO2-hankkeen aineistoissa	11
<b>3 Tulokset</b>	<b>12</b>
3.1 Ammatillinen toimijuus ja tunteet työssä	12
3.2 Tunteet strategian toteuttamisessa	13
3.3 Miten työntekijöiden negatiiviset tunteet voivat johtaa haasteisiin strategian toimeenpanossa?	14
3.4 Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston profiilit	15
3.5 Kehittykö tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto intervention avulla?	17
3.6 Tunneilmaston rakentuminen tunneilmastotyönä	18
3.7 Tunnetoimijuuden, työpaikan tunneilmaston ja strategian toteuttamisen väliset yhteydet	19
3.8 Miksi tunnetoimijuuteen ja työpaikan tunneilmastoon tulisi kiinnittää huomiota?	20
<b>4. Yhteenveto</b>	<b>22</b>
<b>5. TUNTO2-hankkeen julkaisut</b>	<b>24</b>
<b>6. Loppuraportissa viitattu kirjallisuus</b>	<b>27</b>

## Tiivistelmä

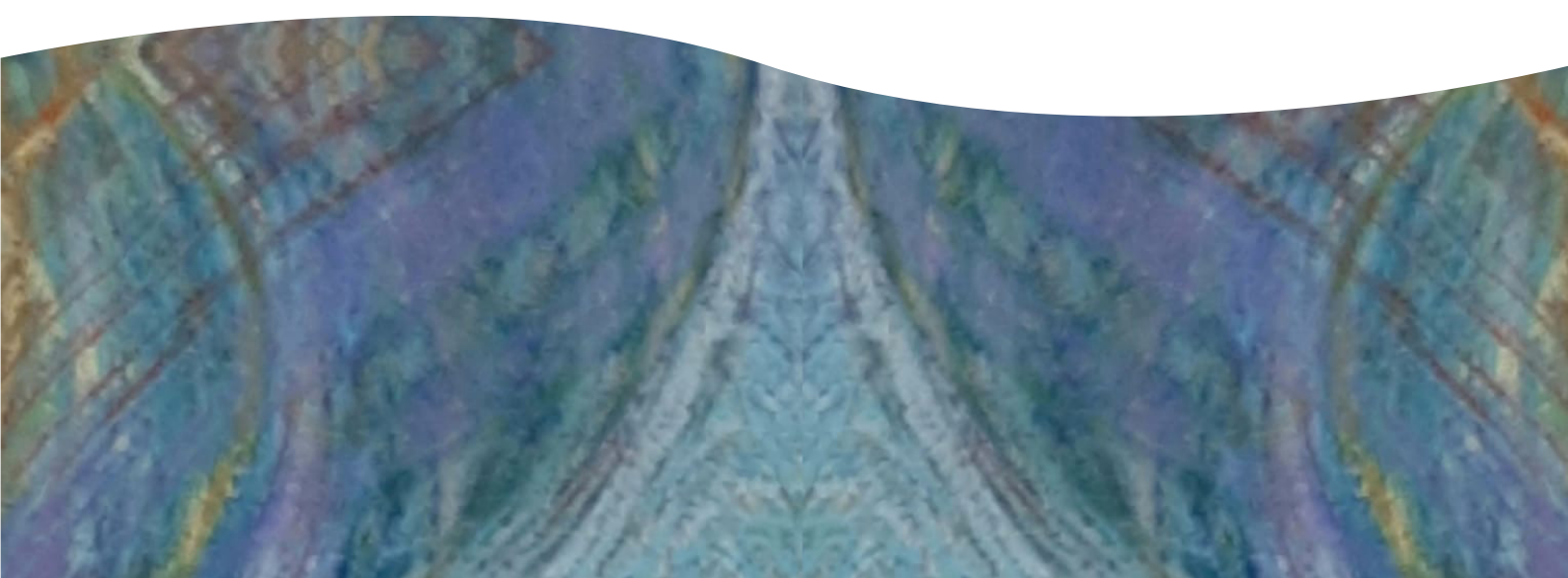
Monilla työpaikoilla strategian toteuttaminen koetaan haastavana. Onnistunut strategian toteuttaminen edellyttää usein työpaikkojen jäsenten osallistumista strategiaan liittyviin vuorovaikutusprosesseihin, joissa strategian laatijat ja toteuttajat kohtaavat ja merkityksellistävät strategiaan liittyviä aikomuksia.

Tunnetoimijuus tarkoittaa tunnetaitoa ja tunteisiin vaikuttamista työssä. Se korostaa tunteiden aktiivista ja tietoista huomiointia työpaikan arjessa. Työsuojelurahaston rahoittaman TUNTO2-tutkimushankkeen keskeisenä tavoitteena oli tarkastella tunnetoimijuutta strategian toteuttamisessa. Aiempaa ymmärrystä tunteiden ja toimijuuden tärkeydestä strategian toteuttamisessa täydennettiin lisäämällä ymmärrystä tunnetoimijuudesta. Lisäksi kiinnitettiin huomiota työpaikan tunneilmastoon erityisesti siitä näkökulmasta, huomioidaanko, sallitaanko ja ilmaistaanko työpaikalla kaikenlaisia tunteita ja keskustellaanko niistä rakentavasti.

Tutkimme tunnetoimijuutta, työpaikan tunneilmastoa ja strategian toteuttamista kolmessa organisaatiossa kyselyillä, haastatteluilla ja havainnoimalla. Tutkimusaineisto kerättiin interventiokontekstissa. Jokaisessa organisaatiossa toteutettiin tunnetaitojen kehittymistä tukeva interventio.

Tutkimushankkeen tulokset osoittivat, että tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto ovat yhteydessä moniin strategian toteuttamisessa keskeisiin tekijöihin. Sekä tunnetoimijuus että työpaikan tunneilmasto olivat yhteydessä yksilön strategian merkityksellistämisen kokemuksiin ja yhteyttä tuki myös aineiston pitkäaikainen tarkastelu. Tässä tarkastelussa havaittiin myös, että kokemus tunnetoimijuudesta työssä oli yhteydessä strategiseen muutokseen sitoutumiseen. Kokemus työpaikan autenttisesta tunneilmastosta oli puolestaan yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen, joka luo edellytyksiä strategian toteuttamisessakin tärkeiksi tunnistetuille innovatiiviselle ajattelulle ja luovuudelle.

Tulosten mukaan vahva tunnetoimijuus voi tukea yksilön hyvinvointia työpaikalla tilanteessa, jossa työpaikan tunneilmasto ei tue monipuolista ja rakentavaa tunteiden ilmaisua. Havainto, että tunnetoimijuutta voi kehittää ja tunnetoimijuudessa voi kehittyä, tarjoaa yksilöille ja työpaikoille mahdollisuuksia oppimiseen ja muutokseen. Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto voivat tarjota strategian toteuttamisen parissa työskenteleville työkaluja, näkökulmia ja käytäntöön sovellettavia mittareita onnistuneempaan strategian toteuttamiseen.



## Alkusanat

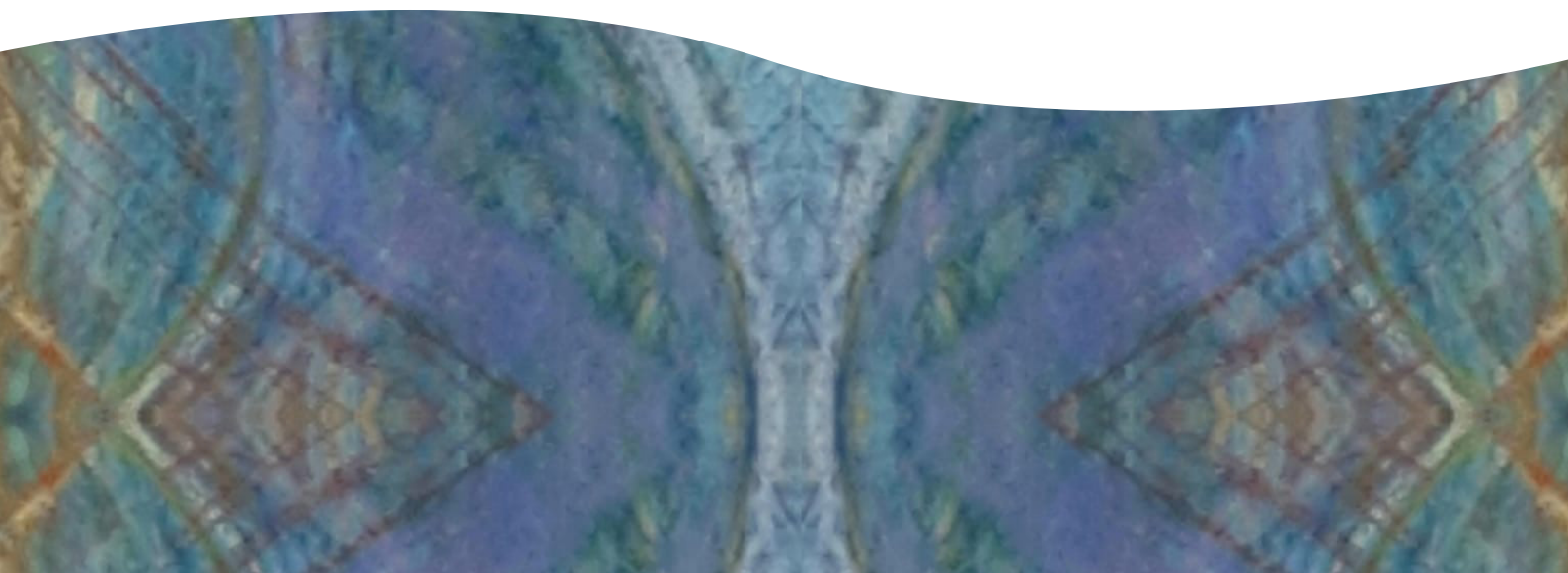
Tämä julkaisu on Työsuojelurahaston rahoittaman Aalto-yliopiston ja Jyväskylän yliopiston toteuttaman “TUNTO2 - Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena” -tutkimushankkeen (hankenumero 200364) loppuraportti. Kiitämme lämpimästi Työsuojelurahastoa tutkimuksen rahoittamisesta ja Mikael Saarista tuesta projektin aikana.

Työelämäntutkimuksen tekemisessä ratkaisevan tärkeää on päästä työpaikoille tekemään tutkimusta. Lämpimät kiitokset tutkimuksessa mukana olleille organisaatioille ja niiden edustajille arvokkaasta panoksesta tutkimuksen mahdollistamisesta.

Parhaat kiitokset yhteistyökumppanillemme Emergy Oy:lle ja Jarkko Rantaselle, Ira Leppäselle, Elina Ämmälälle sekä Julle Takaselle hyvästä yhteistyöstä. Lämmin kiitos Linda Miettiselle tutkimusavusta sekä kaikille opinnäytetöidensä kautta hankkeeseen osallistuneille.

Toivomme, että raportti tarjoaa työelämän ja organisaatioiden kehittäjille ja tutkijoille näkökulmia hyödynnettäväksi.

Kesäkuussa 2023,  
***kirjoittajat***



# 1. TUNTO2-hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Työsuojelurahaston rahoittamassa TUNTO2-tutkimushankkeessa tarkasteltiin tunnetoimijuutta, työpaikan tunneilmastoa ja strategian toteuttamista kolmessa suomalaisessa organisaatiossa. Hankkeen aikana (1.1.2021–30.6.2023) jokaisessa organisaatiossa toteutettiin interventio, jonka avulla tuettiin organisaatioiden jäsenten tunnetaitoja. Interventio-kontekstissa tutkittiin tunnetoimijuutta työssä ja sen kehittymistä sekä tunnetoimijuuden yhteyksiä työpaikan tunneilmastoon ja strategian toteuttamiseen.

TUNTO2-hanke on jatkoa vuosina 2018–2020 toteutetulle Työsuojelurahaston rahoittamalle Tunto-hankkeelle, jossa määriteltiin työhön liittyvän tunnetoimijuuden käsite ja kehitettiin sen tutkimiseksi tunnetoimijuusmittari. Tunto-hankkeessa saatiin näyttöä siitä, että tunnetoimijuudella on potentiaalia toimia muutosvoimana ja kehittämisen tukena organisaatiomuutoksissa. Tässä teoksessa raportoitavassa TUNTO2-hankkeessa tavoitteena oli jatkaa tunnetoimijuustutkimusta työelämässä laajentamalla tunnetoimijuuden empiiristä tutkimusta soveltamalla tunnetoimijuusmittaria erilaisissa organisaatioissa. Hankkeessa tarkasteltiin sitä, miten tunnetoimijuus ilmenee hankkeeseen osallistuvissa organisaatioissa. Ymmärryksen syventämiseksi huomio kiinnitettiin tunnetoimijuuden, työpaikan tunneilmaston ja strategian toteuttamisen teemoihin ja niiden yhtymäkohtiin.

*Tunnetoimijuus alleviivaa tunteisiin liittyvän potentiaalin ja voiman ymmärtämistä ja käytönottoa työssä. Tunnetoimijuus korostaa tunteiden aktiivista ja tietoista huomiointia työpaikkojen arjessa. Tunteiden tunnistaminen ja säätely – tunnetaidot – eivät kuitenkaan vielä riitä, vaan työpaikoilla tarvitaan tietoista tunteisiin vaikuttamista. Tämä vaikuttaminen voi kohdistua omiin tai toisten tunteisiin. Se voi kohdistua myös jaettuihin tunteisiin ja yhteiseen tunneilmapiiriin.*

*Vaikuttaminen ei tarkoita kuitenkaan minkäänlaista tunne-manipulaatiota, pakkopositiivisuutta tai tunteissa vellomista. Vaikuttaminen tarkoittaa rakentavia tunnetekoja, joilla voidaan tukea ja edistää työpaikkojen tunneilmapiiriä ja ihmisten turvallisuudentunnetta työssä.*

*(TUNTO2-blogista "Tunnetoimijuus – tunneperheen uusi tulokas", 23.2.2023, kirjoittaja Päivi Hökkä)*

## 1.2 Hankkeen keskiössä tunnetoimijuus työssä, strategian toteuttaminen ja työpaikan tunneilmasto

TUNTO2-tutkimushankkeessa keskeisiä käsitteitä olivat tunnetoimijuus työssä, strategian toteuttaminen ja työpaikan tunneilmasto. Seuraavaksi avaamme tiiviisti, mitä ymmärrämme näillä käsitteillä.

**Tunnetoimijuudella työssä** tarkoitetaan tunteiden (omien ja muiden) tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Hökkä, Vähäsantanen & Ikävalko, 2022). Tunnetoimijuus on käsitteenä melko uusi, mutta sen avulla voidaan tarkastella samanaikaisesti tunteita ja toimijuutta, organisaatioissa keskeisesti läsnä olevia aiheita. Tässä hankkeessa tunnetoimijuutta tarkastellaan tunteita ja toimijuutta yhdistävän integratiivisen näkökulman kautta. Tunteiden tarkastelussa huomioidaan siten tunteiden yksilöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus sekä toimijuutta tarkastellaan sosiokulttuuriseen ymmärrykseen pohjautuen. Tunnetoimijuus työssä nähdään sekä yksilön osaamisena että toimintana ja tunteisiin vaikuttamisena työssä (Hökkä ym., 2022a). Tunnetoimijuus kattaa omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttamisen työssä, jolloin siinä korostuu tiedostava ja tavoitteellinen tunteiden huomioiminen, ymmärtäminen ja käyttöönotto osana arjen toimintaa ja työtä. Tunnetoimijuus ei siis ole pelkästään tunteisiin liittyvää tietoisuutta, osaamista tai säätelyä, vaan siihen liittyy aktiivinen toiminta ja tunteisiin vaikuttaminen. Tämä tunteiden aktiivinen huomiointi työpaikoilla tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työilmapiiriä pyritään tietoisesti kehittämään kannustavaksi ja turvallisiksi tai sitä, että negatiivisia tunteita aiheuttavien vaikeiden tilanteiden (esim. virheiden ja epäonnistumisten) käsittelyyn on olemassa toimintatapoja ja työkaluja. Aiemman Tunto-hankkeen tulokset osoittivat että, tunneosaaminen kiinnittyy yksilöihin ja heidän väliseensä vuorovaikutukseen työpaikalla (Ikävalko ym., 2020a) ja että tunnetoimijuutta voidaan vahvistaa tunneinterventiolla (Paloniemi ym., 2020).

Seuraavat aineistositaatit TUNTO2-hankkeen haastatteluaineistoista konkretisoivat tunnetoimijuuden ilmenemisestä arjen työssä.

### Omat tunnetaidot

*Ehkä minä kiinnitän nykyisin enemmän huomiota tunteisiin, ihan senkin puoleen, että minä pystyn hallitsemaan niitä paremmin, että tavallaan sanotan niitä itselleni ja sanotan niitä muille, jotta pystyn tekemään sitten niille asioille jotakin. Ja joskus myös nykyisin otan enemmän aikaa niille tunteille.*

### Tunteisiin vaikuttaminen työssä

*No kyllä mä koen, että pystyn vaikuttamaan tunteisiin. Jos on vaikka tullut joku onnistuminen ja työntekijät on siitä hyvällä fiiliksellä, niin minä annan sen positiivisen palautteen hienosta onnistumisesta siellä tiimissä. Ja osaan sen sillain antaa, ettei se oo sellanen ympäröpyöree heitto se palaute vaan se kohdistuu ja tavallaan vahvistaa sitä ilon tunnetta siellä ja onnistumisen tunnetta - sellasta wau-fiilistä oikeestaan. Ja myöskin tavallaan se on jännä, miten siitä tulee itelle ihan huippu hyvä olo, että pääsee antamaan sen positiivisen palautteen, kun pystyy vahvistamaan niitä positiivisia tuntemuksia.*

**Strategian toteuttamisella** viitataan johdonmukaisuuteen organisaation toiminnassa, työssä ja käytännöissä (Jarzabkowski & Spee, 2009). Organisaation strategian toteuttamisessa vuoropuhelua käydään suunnitellun ja toteutuvan strategian välillä (Weiser ym., 2020). Onnistunut strategian toteuttaminen edellyttää strategian laatijoiden ja toteuttajien kohtaamista ja toimijuutta arjessa: toteutuakseen strategian on oltava merkityksellinen myös strategian toteuttajille (Mantere ym., 2006).

*Mutta pitäisikö strategian herättää tunteita? Jos kysyttäisiin strategian laatijoilta, joku saataisi toivoa myönteisiä reaktioita ja innostumisen eteenpäin vievää energiaa, joku toinen voisi puolestaan toivoa rakentavaa kritiikkiä ja turhautumisen takana olevan energian vapauttamista strategian tueksi.*

*(TUNTO2-blogista "Pitäisikö strategian herättää tunteita?" 31.1.2023, kirjoittaja Heini Ikävalko)*

Merkityksellisyyttä luodaan strategian laatijoiden ja toteuttajien kohtaamisissa, joissa tunteilla on ratkaiseva rooli, parhaimmillaan tunteet energisoivat tätä vuorovaikutusprosessia ja vaikuttavat myös lopputulokseen (Maitlis ym., 2013; Vuori & Huy, 2016). Strategia on valintoja ja nämä valinnat voivat herättää monenlaisia tunteita, kuten pelkoa tai innostumista, kohdistuen joko vanhasta luopumiseen tai uuteen strategiaan tai sen toteuttamiseen. Sitoutumisen ja aloitteellisuuden lisäksi strategian toteuttamisen onnistumisessa oleellista on strategian ymmärtäminen ja kunkin organisaation jäsenen roolin hahmottaminen strategian toteuttamisessa. Tässä hankkeessa huomio kohdistetaan erityisesti siihen, miten yksilöt kokevat oman roolinsa strategiassa, miten he merkityksellistävät strategiaa sekä miten he kokevat strategian toteutuvan puheissa ja teoissa työpaikan arjessa.

Seuraava aineistositaatti TUNTO2-hankkeen haastatteluaineistosta konkretisoi strategiaan liittyviä tunnekokemuksia.

*Kyllä tunnen hämmennystä, varsinkin kun tulee vuosittain se strategia ja voi olla sellaisia kohtia, etten minä ymmärrä yhtään, mitä se ylipääntään on. Voi olla sellasta niin hienoa jargoniaa, että minun pitää ottaa välillä sanakirja käteen ja kattoo, että mitä tää niinkun on. Ja sit saattaa olla myös sellasia, että minä kuvittelen niitä elämää suuremmiks asioiks, mitkä onkin sitten semmosia, että ne onkin tosi helppoja viedä eteenpäin ja toteuttaa.*

Hankkeen kolmas pääkäsite on **työpaikan tunneilmasto**, jonka avulla voidaan tarkastella työpaikan sosiaalista ympäristöä, rutiineja ja käytäntöjä tunteisiin liittyen. Tunneilmaston käsitettä on käytetty tutkimuskirjallisuudessa jo pidemmän aikaa kohdistuen organisaation jäsenten kollektiivisiin mielialoihin (esim. De Rivera & Paez, 2007; Gamero ym., 2008). On kuitenkin ehdotettu, että tunneilmastotutkimuksessa olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisia tunteisiin liittyviä odotuksia, tunteenosoituksia tai tunteiden säätelyä työpaikan rutiineihin ja käytäntöihin liittyy (Parke & Seo, 2017). Tunneilmasto käsitetään tässä hankkeessa hetkellistä mielialaa pysyvämpänä olotilana, rakenteena, jonka muotoutumiseen, kehittämiseen ja säilymiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Tunneilmasto voi rakenteena rajoittaa organisaation jäsenten toimintaa, mutta oman tunnetoimijuutensa kautta samaiset organisaation jäsenet luovat ja voivat myös muuttaa tätä rakennetta. Autenttinen tunneilmasto, jossa tunteet ovat läsnä organisaation arjessa ja niistä keskustellaan rakentavasti (Parke & Seo, 2017), voi parhaimmillaan tukea sekä yksilöiden hyvinvointia että organisaation tuloksellisuutta. Tässä tutkimushankkeessa tarkastelemme työpaikan tunneilmastoa erityisesti edellä mainitun näkökulman mukaisesti, kohdentamalla huomiota siihen, huomioidaanko, sallitaanko ja ilmaistaanko työpaikalla kaikenlaisia tunteita ja keskustellaanko niistä rakentavasti.

Tässä TUNTO2-hankkeessa tarkasteltiin tunnetoimijuuden, strategian toteuttamisen ja työpaikan tunneilmaston välisiä yhteyksiä. Tunto-hankkeessa havaittiin esimerkiksi, että tunnetoimijuudella ja autenttisella tunneilmastolla on positiivinen yhteys ja että yksilöt rakentavat omalla toiminnallaan tunneilmastoa esimerkiksi kiinnittämällä työpaikan rutiineihin uudenlaista tunteiden käsittelyä (Ikävalko ym., 2020b). TUNTO2-hankkeessa jatkettiin tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston tutkimista kohdistamalla huomio erityisesti siihen, mihin tunnetoimijuuden ja tunneilmaston kokemukset heijastuvat. Strategian toteuttamisen tutkimuskirjallisuudessa on todettu tunteiden ja toimijuuden merkitys, minkä perusteella suuntasimme tässä hankkeessa huomion siihen, miten tunteisiin kohdistuva toimijuus on yhteydessä strategian toteuttamiseen. Tunnetoimijuuden ja strategian toteuttamisen välistä yhteyttä ei ole aiemmin tutkittu.

*Kehittämällä autenttista tunneilmastoa, jossa tunteista keskustellaan avoimesti ja rakentavasti, voidaan saavuttaa hyötyjä työpaikan toiminnalle.*

*Työpaikan tunneilmasto koskettaa jokaista työpaikalla työskentelevää. Työpaikan tunneilmasto määrittelee sen, millaiset tunteet ja niiden ilmaisu ovat hyväksyttäviä ja toivottavia tietyissä työpaikassa. Tähän määrittelyyn, työpaikan tunneilmaston rakentamiseen, osallistuu jokainen työpaikan jäsen omilla teoillaan joka päivä.*

*(TUNTO2-blogista "Tunneilmastotekoja tehdään teidänkin työpaikallanne" 31.5.2023, kirjoittaja Heini Ikävalko)*



# 2. Tutkimushankkeen toteutus

## 2.1 Tutkimuskontekstin kuvaus

TUNTO2-hankkeessa tutkitut kolme organisaatiota edustivat eri toimialoja (teollisuus, tekninen ala, tukku- ja vähittäiskauppa). Kaikissa organisaatioissa strategian toimeenpano oli tutkimuksen toteuttamisen aikana ajankohtaista. Toimeenpantavat strategiat olivat luonteeltaan sellaisia, että strategian onnistuneen toimeenpanon voitiin ajatella edellyttävän organisaation jäsenten toimintaa ja strategian toteuttamista voitiin tarkastella sen kautta, miten kyseinen strategia toteutuu valinnoissa, joita organisaation jäsenet tekevät omassa arjen toiminnassaan. Hankkeen aineisto kerättiin interventiokontekstissa. Jokaisessa organisaatiossa toteutettiin tunnetaitojen kehittymistä tukeva interventio, jonka kesto oli noin seitsemän kuukautta. Jokaisessa organisaatiossa järjestettiin ensiksi kickoff-tilaisuus, jossa kuvattiin intervention sisältöjä ja orientoiduttiin aiheeseen. Sen jälkeen toteutettiin kuusi työpajaa, joiden teemoja olivat:

1. Tiedosta tunteiden vaikutus strategian toteuttamisessa.
2. Ymmärrä ihmisten toimintaan vaikuttavat voimat.
3. Tunnista ja herättele positiivisia tunteita.
4. Kohtaa ja käsittele negatiivisia tunteita.
5. Sovella tunnetaitoja strategian toteuttamisessa.
6. Johda työpaikan tunneilmasto.

Lisäksi toteutettiin caseklinikoita, joissa käsiteltiin kussakin organisaatiossa ajankohtaisiksi koettuja tilanteita, joissa tunteilla ja tunteiden käsittelyllä oli rooli. Työskentelymuotoina olivat luennot, keskustelut ja tehtävät.

Kahdessa organisaatioissa työpajat toteutettiin useammassa ryhmässä, jotta ryhmäkoot eivät olisi liian suuret. Työpajojen osallistujamäärät vaihtelivat 10–29 henkilön välillä, caseklinikoiden 9–115 henkilön välillä. Osallistujat olivat sekä organisaatioiden johtoa että henkilöstöä. Interventiot toteutti Emergy Oy, jonka erikoisala valmennuksessa sekä koulutuksessa on tunnetaidot ja tunnejohtaminen. Kaikki intervention tilaisuudet toteutettiin Zoom-ympäristössä 16.2-8.10.2021.

## 2.2 Tutkimusaineistot

Hankkeen tutkimusaineistoina olivat kysely-, havainnointi- ja haastatteluaineistot.

### Kyselyt

Kyselyssä oli kahdeksan osa-aluetta, joita mitattiin Likert-asteikollisilla mittareilla. Kyselyn osa-alueita olivat tunnetoimijuus (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2022b), strategian toteuttaminen (hankkeessa kehitetty mittari), työpaikan tunneilmasto (Tunto-hankkeessa kehitetyn mittarin tässä hankkeessa muokattu versio), muutokseen sitoutuminen (Herscovitch & Mayer 2002), tunteet työssä (Thompson 2007), ammatillinen toimijuus (Vähäsantanen, Paloniemi, Räikkönen, Hökkä & Eteläpelto 2017), työn imu (Schaufeli, Shimazu, Hakonen, Salanova & De Witte 2017), psykologinen turvallisuus (Edmondson 1999) ja molempikäisyys (Mom, van der Bosch & Vollerda 2009). Lisäksi kysyttiin vastaajien taustatietoja, kuten koulutusta, ikää, sukupuolta, työkokemusta ja asemaa.

Kyselyaineistoa kerättiin kolmena eri ajankohtana. Ensimmäinen kysely toteutettiin ennen tunnein-  
tervention ensimmäistä työpajaa, toinen heti inter-  
vention viimeisen työpajan jälkeen ja kolmas noin  
puolen vuoden kuluttua intervention päättymisestä.  
Kyselyiden vastausmäärät esitellään taulukossa 1.

	Kysely 1 (T1) 1–2/2021	Kysely 2 (T2) 8–10/2021	Kysely 3 (T3) 3/2022
Organisaatio 1	n=17	n=14	n=12
Organisaatio 2	n=777	n=645	n=519
Organisaatio 3	n=43	n=35	n=32
Vastaukset yhteensä	837	694	563

Taulukko 1. Kyselyiden aikataulut ja vastaajamäärät

Toinen ja kolmas kysely lähetettiin sekä ensimmäi-  
sen kyselyn vastaanottajille että mahdollisille uusille  
työntekijöille. Tämän vuoksi aineistosta muodosteti-  
ttiin ensikertalaisista vastaajista koostuva kokonai-  
saineisto (N=1181), jota käytetään tässä kuvaamaan  
vastaajien taustatietoa (taulukko 2).

Taustamuuttujat		Kysely 1 (T1) (n=837)		Kysely 2 (T2) (n=694)		Kysely 3 (T3) (n=563)	
		n	%	n	%	n	%
Suku- puoli	Miehet	442	52	362	52	297	53
	Naiset	364	44	299	43	248	44
	Muu / ei halua sanoa	31	4	33	5	18	3
Ikä- ryhmä	20-29	91	11	77	11	56	10
	30-39	186	22	138	20	108	19
	40-49	233	28	187	27	161	29
	50-59	230	28	189	28	149	27
	60+	95	11	95	14	87	16
Koulu- tustaso	a Matala	46	6	45	7	28	5
	b Keskitaso	167	20	153	22	121	22
	c Korkeataso	621	75	496	72	413	73
Työko- kemus	0-9 vuotta	355	44	296	44	226	42
	10-19	222	27	155	23	129	24
	20+	240	29	222	33	190	35
Asema	Esihenkilö	144	17	91	13	75	13
	Työntekijä	693	83	603	87	488	41

Huomio: a toisen asteen tutkinto, b ammatillisen opistotason, ammat-  
tikorkeakoulun alempi tutkinto tai yliopiston kandidaatin tutkinto, c  
vähintään yliopistotason maisterin tutkinto tai ylempi ammattikorkea-  
koulututkinto.

Taulukko 2. Kyselyihin vastaajien taustatiedot

## Havainnoinnit

Laadullista aineistoa kerättiin havainnoimalla  
työpajoja ja caseklinikoita. Tutkijat seurasivat ta-  
pahtumien kulkua ja tekivät kenttämuistiinpanoja  
tapahtumista hankkeen teemoihin (tunnetoimijuus,  
tunneilmasto ja strategian toteuttaminen) liittyen.  
Työpajojen ja caseklinikoiden yhteiskeskustelut  
tallennettiin. Havainnoituista pienryhmäkeskus-  
teluista tehtiin muistiinpanoja. Taulukko 3 kuvaa  
havainnointiaineistoa.

	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3
<b>Työ- pajat</b>	Kickoff (2,5 h)  6 työpajaa (á 3,5 h)  Osallistuja- määrä 10–20 hlöä	Kickoff (3 h)  Kaksi ryhmää x 6 työpajaa (á 3,5 h)  Osallistuja- määrä 12–29 hlöä	Kickoff (2 h)  Kaksi ryhmää x 6 työpajaa (á 3,5 h)  Osallistuja- määrä 14–23 hlöä
<b>Case- klinikat</b>	5 caseklinikkaa (á 1,5 h)  Osallistuja- määrä 9–27 hlöä	5 caseklinikkaa (á 2 h)  Osallistuja- määrä 62–115 hlöä	5 caseklinikkaa (á 2 h)
	Yht. 12 tilai- suutta	Yht. 18 tilai- suutta	Yht. 18 tilai- suutta

Taulukko 3. Havainnointiaineisto

## Haastattelut

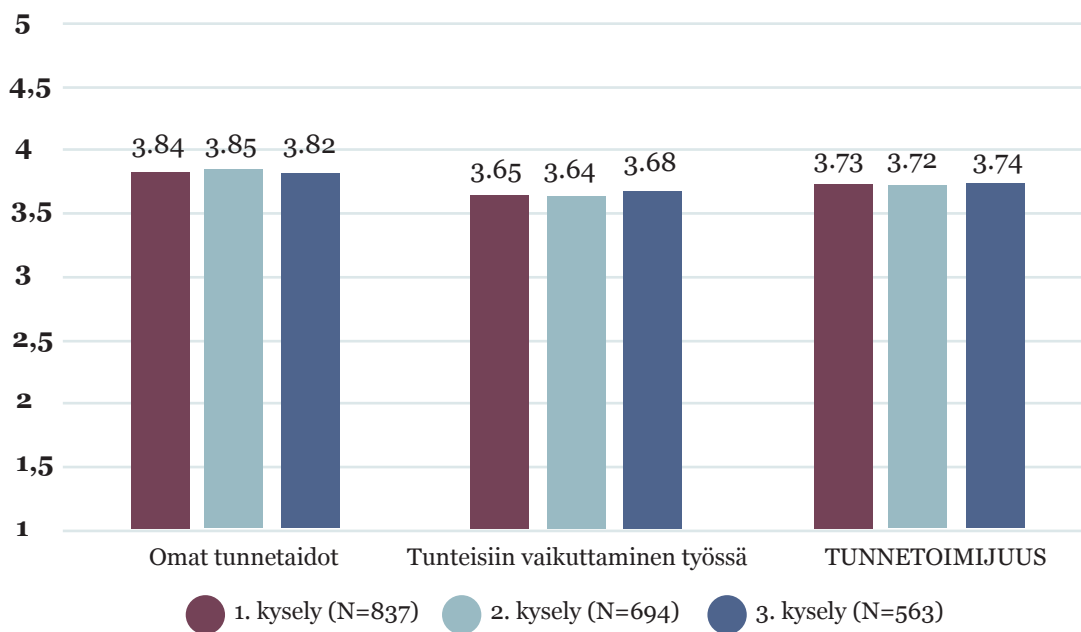
Jokaisessa organisaatiossa haastateltiin henkilöitä  
(yhteensä 36 hlöä), jotka olivat osallistuneet ainakin  
jossain määrin tunnetyöpajoihin. Haastateltavista 19  
oli naisia ja 17 miehiä. Heistä 22 toimi esihenkilönä.  
Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina tee-  
mahaastatteluina ja ne olivat noin 1–1,5 tuntia pitkiä  
(litteroituna noin 600 sivua tekstiä). Haastattelun  
teemoja olivat tunnetoimijuus ja tunteet haastatel-  
tavan työssä sekä kokemukset organisaation strate-  
giasta.

## 2.3 Tunnetoimijuus TUNTO2-hankkeen aineistoissa

Tunto-hankkeessa kehitetyn Tunnetoimijuus työssä-mittarin validointia jatkettiin TUNTO2-hankkeessa julkaisemalla mittarista vertaisarvioitu artikkeli (Hökkä ym., 2022b) sekä käyttämällä mittaria tutkimusaineiston keräämisessä uusilta toimialoilta. Tunnetoimijuuden mittari osoittautui rakenteeltaan toimivaksi myös TUNTO2-hankkeen empiirisissä kyselyaineistoissa, jota kerättiin yhteistyöorganisaatioiden henkilöstöltä kaikkiaan kolmesti hankkeen aikana. Tunnetoimijuuden summamuuttujan alfat olivat  $\alpha = .829$  (kysely 1),  $\alpha = .860$  (kysely 2),  $\alpha = .869$  (kysely 3). Omat tunnetaidot -ulottuvuuden alfat olivat:  $\alpha = .762$  (kysely 1),  $\alpha = .785$  (kysely 2),  $\alpha = .811$  (kysely 3) ja tunteisiin vaikuttaminen työssä -ulottuvuuden alfat olivat:  $\alpha = .796$  (kysely 1),  $\alpha = .785$  (kysely 2),  $\alpha = .829$  (kysely 3). Mittarin validointi ja

osoitettu toimivuus tunnetoimijuuden tutkimisessa antoivat mahdollisuuden tarkastella tunnetoimijuutta empiirisesti suhteessa muihin hankkeen keskeisiin ilmiöihin kuten työpaikan tunneilmastoon ja strategian toteuttamiseen.

Vastaajien tunnetoimijuuden ja sen ulottuvuuksien arviot kaikissa kolmessa kyselyssä on esitettyinä kuviossa 1. Vastaajien arviot tunnetoimijuudesta sekä sen ulottuvuuksista (omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä) olivat varsin korkeita (ka > 3,5) kaikilla kolmella mittauskerralla ja kaikissa kolmessa organisaatiossa (vastausasteikko: 1 = täysin eri mieltä.... 5 = täysin samaa mieltä).



Kuvio 1 Tunnetoimijuus työssä-summanmuuttujan ja sen ulottuvuuksien arviot



## 3. Tulokset

Tähän lukuun on koottu TUNTO2-hankkeen aineistoista tehtyjä osatutkimuksia. Kolme ensimmäistä osatutkimusta keskittyy tarkastelemaan tunteiden, toimijuuden ja strategian välisiä yhteyksiä. Ensimmäinen luku (3.1) kuvaa ammatillisen toimijuuden ja tunteiden yhteyttä työssä ja taustoittaa myös tunnetoimijuus-käsitteeseen liittyvää toimijuustarkastelua. Seuraavat kaksi lukua (3.2 ja 3.3) kuvaavat sitä, millaisia tunteita strategian toteuttamiseen voi liittyä ja miten ne kiinnittyvät strategian toimeenpanoon ja toteuttamisen kehittämiseen. Yhdessä nämä kolme osatutkimusta luovat perusteluja tunteiden, toimijuuden ja strategian välisten yhtymäkohtien tarkastelulle sekä taustoittavat seuraavia tunnetoimijuuteen keskittyviä lukuja. Seuraavat viisi osatutkimusta (3.4–3.8.) syvenyvät tunnetoimijuudesta, työpaikan tunneilmastosta ja strategian toteuttamisesta tehtyihin havaintoihin. Ensimmäinen näistä (3.4) kuvaa tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston arvioiden perusteella tunnistettuja profiileja suhteessa toisiinsa ja työelämän keskeisiin ilmiöihin. Seuraavat kaksi (3.5 ja 3.6) tuovat esiin tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston kehittyvää luonnetta. Viimeiset kaksi tarkastelua (3.7 ja 3.8.) tuovat sekä poikkileikkaus- että pitkittäisaineistoa hyödyntäen esiin tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston yhteyksiä strategian toteuttamiseen ja vaikutuksia muihin hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyviin tekijöihin.

### 3.1 Ammatillinen toimijuus ja tunteet työssä

Viime aikoina on alettu ymmärtää tunteiden keskeinen asema kaikessa työhön liittyvässä toiminnassa, päätöksenteossa ja oppimisessa (esim. Hökkä ym., 2022a; Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Vasama, 2022). Avoimena kysymyksenä on kuitenkin, miten ammatillinen toimijuus on yhteydessä tunteisiin työelämässä. Tätä yhteyttä ovat tarkastelleet jotkin yksittäiset laadulliset tutkimukset, mutta määrällistä tutkimusta näiden ilmiöiden välisestä suhteesta ei ole olemassa.

Tässä tutkimuksessa selvitimme, millaisena ammatillinen toimijuus ja tunteet koetaan työssä sekä millaisia ovat niiden väliset yhteydet. Aiempien laadullisten tutkimusten pohjalta oletimme ammatillisen toimijuuden selittävän tunnekokemuksia työssä. Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen viitekehyksen mukaisesti ymmärrämme ammatillisen toimijuuden ilmenevän, kun yksilöt työntekijät vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa omaan työhönsä ja ammatilliseen identiteettiinsä, kuten työhön liittyviin arvoihin ja tavoitteisiin (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2013). Tunteet ymmärrämme yksilöiden tilannekohtaisina kokemuksina omasta työstään tietystä sosiokulttuurisessa kontekstissa (Hökkä ym., 2022a). Lisäksi tarkastelimme taustamuuttujien yhteyksiä toimijuus- ja tunnekokemuksiin työssä. Aiempien tutkimustulosten pohjalta valitsimme taustamuuttujiksi sukupuolen, iän, koulutuksen, työkokemuksen ja ammattiryhmän.

Tutkimusaineistona käytettiin ensimmäiseen kyselyyn (T1) osallistuneita vastaajia (n = 777) teknisen alan asiantuntijaorganisaatiossa. Ammatillista toimijuutta mittasimme kolmen ulottuvuuden kautta (Vähäsantanen ym., 2017, 2019): vaikuttaminen työssä, työkäytäntöjen kehittäminen ja ammatillisen identiteetin vaikuttaminen (yhteensä 17 väittämää). Tunteita työssä kartoitimme PANAS-mittarilla (Thompson, 2007), jolloin tunteiden tarkastelu kattoi yhteensä kymmenen positiivista (esim. innostunut) ja negatiivista tunnetta (esim. järkyttynyt). Analysoimme aineistoa kuvailevien tilastollisten tunnuslukujen ohella varianssianalyysillä ja rakenneyhtälömallinnuksella.

Tutkimusaineistossamme ammatillinen toimijuus raportoitiin melko korkeaksi ja positiivisia tunteita koettiin useammin kuin negatiivisia tunteita. Toisaalta on huomionarvoista, että keskiarvoissa oli eroja eri osaryhmien välillä. Päätuloksena voidaan todeta, että erityisesti ammattiryhmällä oli vaikutusta sekä ammatilliseen toimijuuteen että tunteisiin siten, että hallinnollisissa ja esimiestehtävissä työskentelevät raportoivat korkeampaa ammatillista toimijuutta ja useammin positiivisia tunteita kuin muu henkilöstö (liiketoiminnan tukihenkilöstö, tutkijat ja tutkimusta avustava henkilöstö). Tutkimuksen yksi mielenkiintoinen havainto oli myös korkeakoulututkinnon vaihteleva merkitys ammatilliseen toimijuuteen ja tunteisiin työssä. Ylempi korkeakoulutus näyttäisi suojaavan ammatillisen toimijuuden heikkenemiseltä työkokemuksen karttuessa asiantuntijaorganisaatiossa. Sitä vastoin korkeasti koulutetut kokivat enemmän negatiivisia tunteita ja vähemmän positiivisia tunteita kuin alemmin koulutetut.

Tutkimustulostemme mukaan ammatillinen toimijuus on voimakkaasti yhteydessä tunteisiin työssä: se selitti aineistossamme yli puolet tunnekokemusten vaihtelusta. Tämä tulos osoittaa, että mitä korkeampana ammatillinen toimijuus koetaan, sitä useammin koetaan positiivisia tunteita ja harvemmin negatiivisia tunteita työssä.

Tutkimus antaa uutta määrälliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa erityisesti ammatillisen toimijuuden ja tunteiden yhteydestä korostaen toimijuuden merkitystä työelämän tunnekokemuksissa. Tämän tuloksen osalta voimme myös pohjustaa ammatillisen toimijuuden ja tunneperäisen työhyvinvoinnin yhteyttä; tunneperäinen työhyvinvointi kun kattaa erilaiset tunnekokemukset työssä. Tutkimuksemme johtopäätöksenä toteamme, että työelämässä on syytä kiinnittää huomiota ammatilliseen toimijuuteen ja sitä edistäviin käytäntöihin, kun halutaan edistää positiivisten tunteiden kokemista työpaikoilla. Tällöin työpaikoilla tulee olla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää omaa työtä ja

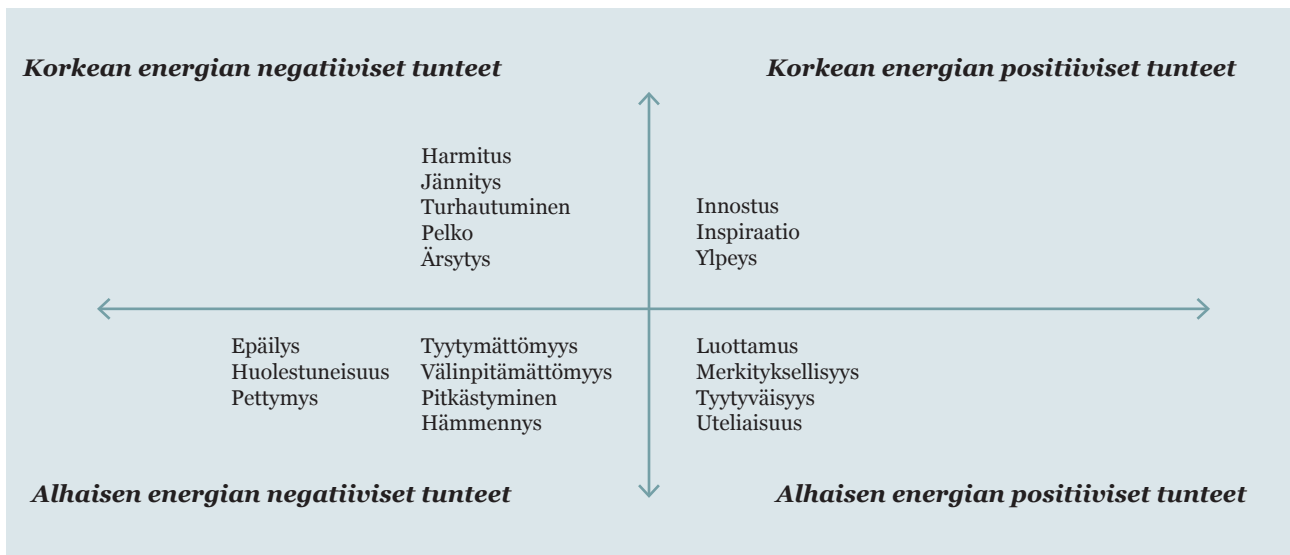
yhteisiä työkäytäntöjä sekä toteuttaa omia ammatillisia mielenkiinnonkohteita. Positiivisten tunteiden edistämisen lisäksi myös negatiivisten tunteiden voima on tärkeä ymmärtää työpaikoilla. Negatiivisten tunteiden on muun muassa havaittu edistävän ja tukevan yksilöiden oppimista työssä (esim. Vähäsantanen ym. 2022).

Lähde: Vähäsantanen, K., Nissinen, K., Paloniemi, S., Ikävalko, H., Hökkä, P., & Tarmo, A. Ammatillinen toimijuus ja tunteet työssä (arvioitavana oleva käsikirjoitus).

### 3.2 Tunteet strategian toteuttamisessa

Tämän osatutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tunteita strategian toteuttamisessa. Tunteita lähestyttiin tunnekokemuksina, jotka ovat yksilöllisiä ja sosiaalisissa tilanteissa ilmeneviä ja muuttuvia (Frijda, 2005; Parkinson, 2021; Russell, 2003). Tässä tutkimuksessa tunteita tarkasteltiin suhteessa strategian toteuttamisen vuorovaikutusprosesseihin (Weiser ym., 2020). Tutkimuksessa kysyttiin, millaisia tunteita organisaatioiden jäsenet liittävät strategiaan ja millaisiin strategian toteuttamisen vuorovaikutusprosesseihin tunteet kiinnittyvät. Tutkimusaineisto koostui hankkeen tunneintervention työpajojen havainnointiaineistosta. Tässä osatutkimuksessa analysoitiin keskusteluita 48 eri työpajasta, jotka toteutettiin helmikuun-lokakuun välillä 2021. Muistiinpanoaineiston pohjalta tunnistettuja strategiaan kiinnittyviä tunnekokemuksia analysoitiin hyödyntäen circumplex-nelikenttää (Posner, Russell & Peterson, 2005). Näin ollen tunnekokemuksia luokiteltiin kahdella ulottuvuudella: tunteen valenssi (positiivinen - negatiivinen) ja energiataso (alhainen - korkea). Seuraavaksi analysoitiin tunnekokemuksen sisältöä strategian toteuttamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa tunnistettiin tunnekokemuksia kaikkiin nelikentän osa-alueisiin liittyen (kuvio 2). Korkean energian negatiivisia tunteita olivat esimerkiksi turhautuminen ja pelko, kun taas esimerkkejä alhaisen energian negatiivisista tunteista olivat huolestuneisuus, välinpitämättömyys ja hämmennys. Innostus ja ylpeys edustivat korkean energian positiivisia tunteita, kun taas positiivisia mutta alhaisen energian tunteita olivat esimerkiksi luottamus ja tyytyväisyys. Tämä osoittaa, että strategian toteuttamiseen liittyy monenlaisia tunteita.



Kuvio 2. Esimerkkejä strategian toteuttamiseen liittyvistä tunteista

Korkean energian positiivisista tunteista esimerkkinä innostus voi kummuta strategiaan liittyvistä uusista asioista ja vahvistaa yksilön osallisuuden kokemusta strategian toteuttamisessa. Vähäisen aktiivisuuden tunnekokemukset, kuten esimerkiksi tyytyväisyys, eivät välttämättä samalla tavalla vahvista strategiaan liittyvää toimintaa. Ne voivat kuitenkin vahvistaa toiminnan johdonmukaisuuden kokemusta sitä kautta, että henkilö huomaa tavoitteita saavutettavan ja niiden tukevan organisaation pyrkimyksiä.

Toisaalta korkean energian negatiivinen tunnekokemus voi näyttäytyä esimerkiksi turhautumisena. Verrattuna matalan energian tunnekokemuksiin (esim. riittämättömyys ja siihen liittyvä vetäytymisen pyrkimys), turhautuminen voi parhaimmillaan aktivoida strategian tai strategian toteuttamisen kehittämistä, jolloin se voi tukea johdonmukaisuuden kehittymistä organisaation toiminnassa. Korkean energian negatiiviset tunteet näyttäytyvät vastustamisena, mutta sivuuttamisen sijaan niiden huomiointi on oleellinen osa strategian toimeenpanoa ja sen onnistumista. Näiden tunteiden kautta on mahdollista rakentaa vastavuoroisuutta strategian laatijoiden ja toteuttajien välille sekä mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä laaditun strategian suhteen.

Tutkimustulokset korostavat tunteiden tunnistamisen ja huomioimisen merkitystä strategian toimeenpanossa ja strategian toteuttamisen kehittämisessä. Ensinnäkin on tärkeää tunnistaa, että monet tunteet ovat läsnä strategian toteuttamisessa. Erilaista energialatausta kantavat tunteet näkyvät eri tavoin strategian toteuttamisen vuorovaikutusprosesseissa työpaikan arjessa. Keskeiseksi nousee näiden tunnistaminen ja käsitteleminen osana strategian toteuttamisen prosessia.

Lähde: Ikävalko, H., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., & Hökkä, P. (2022). Tunteet strategian toteuttamisessa. Työelämän tutkimuspäivät, 9/2022.

### 3.3 Miten työntekijöiden negatiiviset tunteet voivat johtaa haasteisiin strategian toimeenpanossa?

Tämä osatutkimus pohjautuu hankkeessa tehtyyn diplomityöhön. Siinä tutkittiin, miten negatiiviset tunteet vaikuttavat työntekijöiden ymmärrykseen strategiasta ja heidän tahtoonsa edistää strategian toimeenpanoprosessia.

Tutkimuksessa havaittiin, että tekijöillä, jotka eivät liity suoranaisesti strategiaan, voi olla suuri vaikutus negatiivisten tunteiden muodostumiseen strategiaa kohtaan. Työntekijät suhtautuivat harvoin negatiivisesti strategiaan itsessään. Alustavat tunteet strategiaa kohtaan voivat olla jopa positiivisia, kuten intoa, toivoa ja luottamusta, sillä uusi strategia tarkoittaa usein sitä, että yritys kasvaa ja kehittyy eikä työntekijöiden tarvitse pelätä työpaikkojensa puolesta. Näillä positiivisilla tunteilla näytti kuitenkin olevan taipumusta muuttua negatiivisiksi. Tutkimuksen mukaan yleisimmät negatiiviset tunteet strategiaa kohtaan olivat riittämättömyys, pelko, turhautuminen ja välinpitämättömyys. Nämä negatiiviset tunteet voivat johtua monista tekijöistä, joista tässä tutkimuksessa merkittävimpinä näyttäytyivät organisatoriset tekijät ja ylimmän johdon toiminta. Organisatoriset tekijät, jotka aiheuttavat negatiivisia tunteita työntekijöiden keskuudessa, voivat olla esimerkiksi luottamuksen ja avoimen keskustelun puute yksiköiden välillä tai jäykät prosessit ja työkalut. Tekijät, jotka hankaloittavat strategian edistämistä aiheuttavat strategiaa kohtaan olevan in-

nostuksen hiipumista. Myös johtoryhmän toiminta, jossa vastuu ulkoistetaan vain toimitusjohtajalle, voi saada työntekijät kyseenalaistamaan johtoryhmän legitimiisyyttä ja siten myös epäilemään strategiaa. Kun tunteet johtoryhmää kohtaan ovat negatiivisia, myös sen esittämä strategia voidaan nähdä negatiivisena.

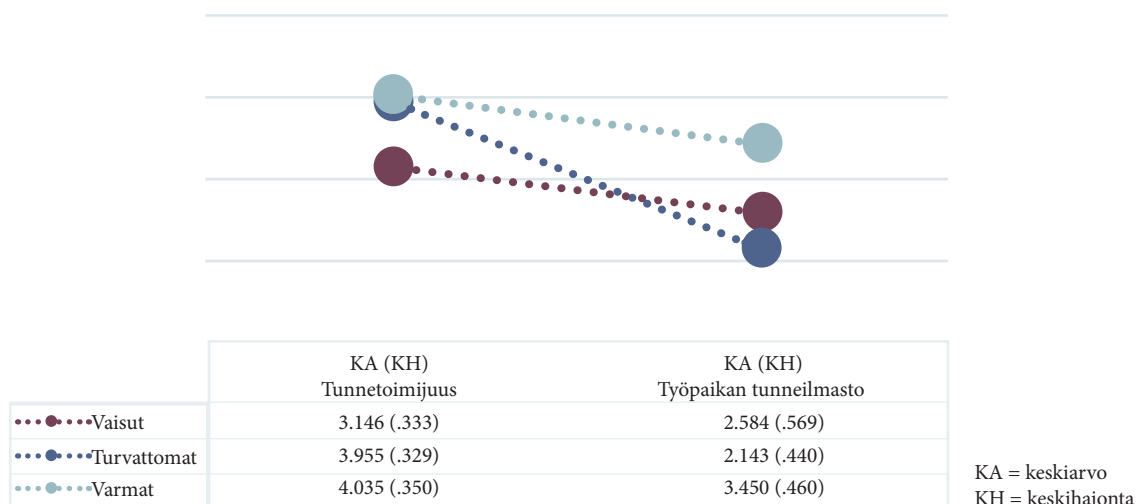
Tutkimuksen tulokset ohjaavat tarkastelemaan organisaatiota laajemmin kokonaisuutena, jossa organisaation historia ja rakenne sekä kulttuuri ja ilmapiiri voivat vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin. Huonot muistot historiasta, organisaatorakenteen muutos tai tekemistä vahvasti ohjaava emoyhtiö voivat johtaa toisinaan organisaation identiteetin epäselvyyteen ja toisinaan suorituskykypaineeseen strategian suhteen johtoryhmässä. Organisaation identiteetin epäselvyys vaikuttaa organisaatioilmapiiriin aiheuttamalla luottamuspulaa sekä avoimen keskustelun puutetta. Tämä voi toisinaan tarkoittaa vahingoittunutta yhtenäisyyttä organisaatiossa. Myös johtoryhmään kohdistuva suorituskykypaine voi johtaa varautuneeseen keskustelukulttuuriin ja vastuunoton välttämiseen, mikä puolestaan aiheuttaa jännittyneen ilmapiirin johtoryhmässä. Työntekijöissä johtoryhmän jännittynyt ilmapiiri voi esiintyä horjuneena legitimiisyytenä johtoryhmää kohtaan. Tutkimuksen mukaan näiden organisatoristen ja johtoryhmään liittyvien tekijöiden yhteisvaikutus aiheuttaa strategiaan liittyvien tunteiden muuttumisen negatiivisiksi. Tutkimus osoittaa myös, että negatiiviset tunteet voivat helposti häiritä strategian tulkintaa ja aiheuttaa väärinkäsityksiä ja vastustusta strategiaa kohtaan. Vaikka häiriintynyt strategian tulkinta ei suoranaisesti tarkoita epäonnistunutta strategian toimeenpanoprosessia, on strategian toimeenpano paljon haastavampaa, jos strategiaa ei ymmärretä. Näin ollen, strategian toimeenpanoprosessissa on tärkeä ottaa huomioon organisaation ilmapiiri, työntekijöiden tunteet sekä strategian tulkinta.

Lähde: Miettinen, L. (2021). Sensemaking and strategic change: The impact of negative emotions on strategy implementation. Tuotantotalouden diplomi-työ. Perustieteiden korkeakoulu, Aalto-yliopisto.

### 3.4 Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston profiilit

Tämän osatutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa profiileja, jotka pohjautuivat eroihin vastaajien kokemuksissa tunnetoimijuudesta ja työpaikan tunneilmastosta. Selvitimme, olivatko eri profiileihin luokitellut vastaajat taustatekijöiltään erilaisia. Lisäksi peilasimme profiileja suhteessa organisaation strategian toteuttamisessa keskeisiin hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyviin tekijöihin (tunteet työssä, työn imu, psykologinen turvallisuus, työn merkityksellisyys, ammatillinen toimijuus, strategian toteuttaminen ja strategiseen muutokseen sitoutuminen). Tutkimuksessa hyödynnettiin ensimmäistä kyselyaineistoa (T1). Profiilien muodostamiseksi tilastollisina menetelminä käytettiin Two-Step klusterianalyysia ja yksisuuntaista varianssianalyysia (ANOVA). Ryhmien välisiä tilastollisia eroja tarkensimme Least Significant Difference (LSD) -analyysillä (ns. Post Hoc testit).

Eksploratiivisen klusterianalyysin avulla löysimme aineistosta kolme profiilia, jotka erosivat tilastollisesti toisistaan vastaajien tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston arvioiden suhteen. Kuvio 3 kuvaa kuinka profiilien (Vaisut, Turvattomat ja Varmat) keskiarvot (ja keskihajonnat) sijoittuvat tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston suhteen.



Kuvio 3. Tunnetoimijuuden ja tunneilmaston profiilit

Profiilit erosivat toisistaan demografisten taustatekijöiden (sukupuoli, asema ja työn vastuullisuus) ja monien työtä ja strategiaa koskevien arvioidensa perusteella. Kaikki profiilit erosivat tilastollisesti toisistaan työn imun, työn merkityksellisyyden, ammatillisen toimijuuden ja strategian toteuttamisen sekä joidenkin työssä koettujen tunteiden (järkytyneisyys, hermostuneisuus, innostus ja valppaus) suhteen. Psykologisen turvallisuuden ja strategiseen muutokseen sitoutumisen sekä joidenkin työssä koettujen tunteiden (aktiivisuus, päättäväisyys, tarkkaavaisuus, häpeä, vihamielisyys, pelko) suhteen yksittäinen profiili erosi tilastollisesti merkittävästi muista profileista. Seuraavassa kuvataan tarkemmin tunnistetut profiilit:

**Vaisut tunnetoimijat:** Ensimmäinen profiili kuvaa henkilöitä, jotka arvioivat tunnetoimijuuden kaikkein matalimmaksi ja työpaikan tunneilmaston keskimääräiseksi. Ryhmä on miesvaltainen, sillä 62 prosenttia sen jäsenistä oli miehiä. Ryhmässä oli myös vähemmän esihenkilöitä (9 %) tai vastuutehtäviä omaavia vastaajia (42 %) suhteessa kahteen muuhun profiiliin. Tämä profiili erosi muista profileista työssä koettujen tunteiden osalta niin, että sen jäsenet kokivat vähemmän aktiivisuuden, päättävyyden ja tarkkaavaisuuden tunteita sekä enemmän häpeän tunnetta kuin muut vastaajat. Vaisut tunnetoimijat ovat ryhmä, joka raportoi muita vastaajia vähemmän työn imua, työn merkityksellisyyttä ja ammatillista toimijuutta. Kaikki ryhmät erosivat toisistaan strategian toteuttamisen (oman roolin selkeys strategiassa, strategian tärkeys ja strategian toteutuminen puheissa ja teoissa työpaikalla) suhteen ja tällä ryhmällä arviot olivat alhaisimmat. Vaisut tunnetoimijat erosivat tilastollisesti kahdesta

muusta profiilista arvioidessaan strategiseen muutokseen sitoutumisen muita matalammaksi.

**Turvattomat tunnetoimijat:** Toinen profiili kuvaa henkilöitä, jotka arvioivat tunnetoimijuuden korkeaksi, mutta työpaikan tunneilmaston alhaiseksi. Ryhmässä vähän yli puolet oli naisia (52 %), 18 % oli esihenkilöasemassa ja 54 % omasi vastuutehtäviä. Ryhmän vastaajat raportoivat muiden profiilien vastaajiin verrattuna eniten hermostuneisuutta ja järkyttyneisyyttä työssään. Turvattomiksi tunnetoimijoiksi nimetty ryhmä koki muita ryhmiä matalampaa psykologista turvallisuutta. Muiden muuttujien osalta (työ imu, työn merkityksellisyyden, ammatillinen toimijuus, strategian toteuttaminen, strategiseen muutokseen sitoutuminen) ryhmän arviot olivat kohtalaisen korkeat ja ne sijoittuivat kahden muun ryhmän väliin.

**Varmat tunnetoimijat:** Kolmas profiili kuvaa henkilöitä, jotka arvioivat sekä tunnetoimijuuden että työpaikan tunneilmaston korkeiksi. Demografisten tekijöiden suhteen profiilissa miehet ja naiset olivat jakautuneet tasaisemmin kuin muissa profileissa (53 % miehiä, 46 % naisia). Esihenkilöitä oli tässä profiilissa 23 % ja 55 % omasi vastuutehtäviä. Varmat tunnetoimijat erottuivat tilastollisesti merkittävästi muista ryhmistä siten, että he raportoivat enemmän psykologista turvallisuutta kuin kahden muun profiilin vastaajat. Lisäksi varmat tunnetoimijat arvioivat työn imun, työn merkityksellisyyden ja ammatillisen toimijuutensa muita korkeammaksi. He myös arvioivat strategian toteuttamisen muita profileja myönteisemmin ja olivat voimakkaammin sitoutuneita strategiseen muutokseen. Taulukko 4 kokoaa yhteen profiilien keskeisimmät piirteet.

Profiili	Profiilit suhteessa tarkasteltuihin asioihin ja suhteessa toisiinsa	n
<b>Vaisut tunnetoimijat</b> Matala arvio tunnetoimijuudesta keskimääräinen kokemus työpaikan tunneilmastosta.	Vähemmän aktiivisuutta, päättävyyttä ja tarkkaavaisuutta, enemmän häpeää. Vähemmän strategiseen muutokseen sitoutumista. Matalimmat työn imun, työn merkityksellisyyden, ammatillisen toimijuuden ja strategian toteuttamisen arviot.	275
<b>Turvattomat tunnetoimijat</b> Korkea arvio tunnetoimijuudesta, matala arvio työpaikan tunneilmastosta.	Enemmän hermostuneisuutta ja järkyttyneisyyttä. Kohtalainen työn imu, työn merkityksellisyyden, ammatillinen toimijuus ja strategian toteuttamisen arvio.	179
<b>Varmat tunnetoimijat</b> Korkea arvio sekä tunnetoimijuudesta että työpaikan tunneilmastosta.	Enemmän innostuneisuutta ja valppautta, vähemmän vihamielisyttä ja pelokkuutta. Enemmän psykologista turvallisuutta. Korkeat arviot työn imun, työn merkityksellisyyden, ammatillisen toimijuuden ja strategian toteuttamisen suhteen.	383

Taulukko 4. Profiilien piirteet ja ryhmiin sijoittuneiden määrät



	Vaisut tunnetoimijat		Turvattomat tunnetoimijat		Varmat tunnetoimijat		p
	KA	KH	KA	KH	KA	KH	
Järkyttynyt	1.71	0.98	1.89	0.91	1.53	0.72	<001
Vihamielinen	1.67	0.83	1.73	0.86	1.41	0.58	<001
Pelokas	1.77	0.91	1.67	0.89	1.42	0.64	<001
Hermostunut	<b>2.87</b>	1.10	2.66	1.04	2.49	0.88	<001
Häpeissään	<b>2.00</b>	0.89	1.66	0.76	1.59	0.74	<001
Aktiivinen	3.71	0.71	4.15	0.73	4.24	0.64	<001
Tarkkaavainen	3.92	0.72	4.20	0.69	4.15	0.69	<001
Päätäväinen	3.55	0.77	3.98	0.71	4.05	0.70	<001
Valpas	3.60	0.75	3.84	0.75	<b>3.98</b>	0.69	<001
Innostunut	3.36	0.88	3.74	0.92	<b>4.02</b>	0.74	<001
Työnimu	4.83	1.28	5.44	1.19	<b>5.78</b>	0.93	<001
Psykologinen turvallisuus	5.22	1.03	5.10	1.37	<b>5.76</b>	0.82	<001
Työn merkityksellisyys	4.76	1.41	5.21	1.37	<b>5.81</b>	0.92	<001
Ammatillinen toimijuus	3.40	0.63	3.67	0.64	<b>4.03</b>	0.53	<001
Strategian toteuttaminen	2.67	0.74	3.00	0.74	<b>3.34</b>	0.70	<001
Strategiseen muutokseen sitoutuminen	4.95	1.06	5.51	1.09	5.63	1.05	<001

Taulukko 5. Tarkastellut muuttujat profiileittain

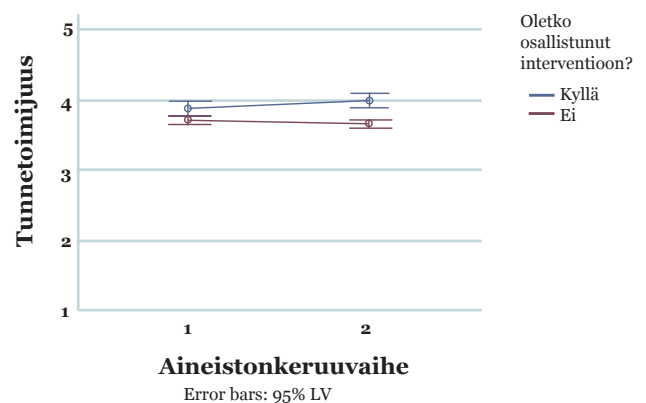
Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 5) on kuvattu keskeiset muuttujat profiileittain. Profiilien välisiä eroja on kuvattu alleviivaamalla tilastollisesti merkitsevästi matalin arvo ja vahventamalla tilastollisesti korkein arvo. Jos rivi ei sisällä alleviivattuja tai vahvennettuja arvoja, niin profiilien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

Lähde: Ikävalko, H., Lahdenranta, K., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston profiilit. Valmisteilla oleva käsikirjoitus.

### 3.5 Kehittykö tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto intervention avulla?

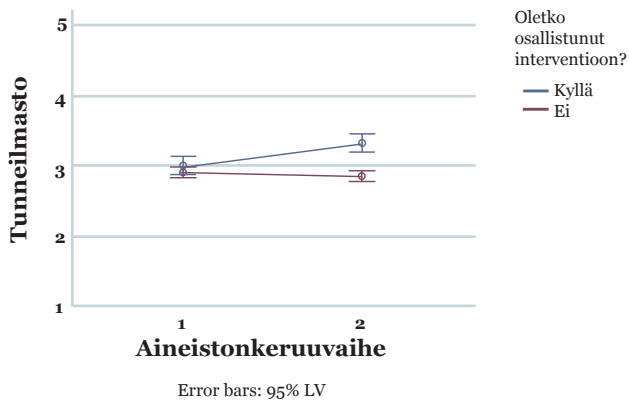
Tämän osatutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston kehitystä, kun sitä tarkastellaan tunneinterventioon osallistuneiden ja ei-osallistuneiden vastaajien arvioiden kautta. Tutkimuksessa hyödynnettiin ensimmäiseen (T1) ja toiseen kyselyyn (T2) osallistuneiden (N = 447) vastauksia. 104 vastaajista osallistui interventioon, joka toteutettiin ajallisesti kyselyiden (T1 ja T2) välissä. Tilastollisina menetelminä käytettiin Mixed model -varianssianalyysiä.

Interventiolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteisvaikutus aineistonkeruuvaiheiden kanssa selittäessään tunnetoimijuutta työssä. Tulos kertoo, että tunnetoimijuus arvioitiin eri aineistonkeruun vaiheissa eri tavoin riippuen siitä, osallistuiko vastaaja interventioon vai ei (Kuvio 4 ja Taulukko 6). Sekä miehet että naiset hyötyivät interventiosta yhtä paljon tunnetoimijuuden kehityksen näkökulmasta.



Kuvio 4. Tunnetoimijuuden arviot ensimmäisessä ja toisessa kyselyssä

Interventiolla oli myös tilastollinen yhteisvaikutus aineistokeruuvaiheiden kanssa selittäessään työpaikan tunneilmasto. Tulos kertoo, että työpaikan tunneilmasto arvioitiin eri aineistonkeruuvaiheissa eri tavoin riippuen siitä, osallistui vastaaja interventioon vai ei (Kuvio 5 ja Taulukko 6). Interventio lisäsi kokemusta työpaikan tunneilmaston kehityksestä hieman enemmän naisten kuin miesten osalta.



Kuvio 5. Työpaikan tunneilmaston arviot ensimmäisessä ja toisessa kyselyssä

	Osoittanut interventioon	KA	KH
Tunnetoimijuus vaihe 1	Kyllä	3.88	0.44
	Ei	3.71	0.55
	Total	3.75	0.53
Tunnetoimijuus vaihe 2	Kyllä	3.98	0.51
	Ei	3.66	0.56
	Total	3.74	0.56
Tunneilmasto vaihe 1	Kyllä	2.99	0.63
	Ei	2.91	0.77
	Total	2.93	0.74
Tunneilmasto vaihe 2	Kyllä	3.31	0.67
	Ei	2.85	0.75
	Total	2.96	0.76

Taulukko 6. Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston arviot

Lähde: Ikävalko, H., Lahdenranta, K. & Hökkä, P. Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston kehittyminen. Valmisteilla oleva käsikirjoitus.

### 3.6 Tunneilmaston rakentuminen tunneilmastotyönä

Tämän osatutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää työpaikan tunneilmaston rakentumista. Työpaikan tunneilmaston tarkastelussa otettiin sosiaalissymbolinen tarkastelutapa (Lawrence & Philips, 2019), jossa keskiössä ovat sekä itsetyö että organisaatiotyö. Tällaisessa tarkastelussa sosiaalisen järjestelmän toimijat voivat tarkoituksellisen työn kautta muokata sosiaalisymbolisia objekteja. Työpaikan tunneilmasto määriteltiin tässä tutkimuksessa sosiaalissymbolisena objektina, joka muovautuu yksilötyön ja organisaatiotyön yhdistelyn kautta.

Tutkimusaineisto koostui hankkeen havainnointiaineistosta. Työpajojen aikana tehtyjen havaintojen kautta paikannettiin työpajakeskusteluista (48 työpajaa) yksittäisiä episodimaisia tilanteita (N=77), joissa organisaatioiden jäsenet rakensivat yhdessä työpaikan tunneilmasto. Tätä tarkasteltiin tunneilmastotyönä. Osallistujien välisen vuorovaikutuksen tarkastelun kautta tunnistettiin sekä itsetyötä että organisaatiotyötä, jota resursoivat sekä erilaiset tunteet ja tunteisiin liittyvä toimijuus, että kiinnittymisen diskursiivisiin, relationaalisiin ja materiaalsiin elementteihin.

Itsetyötä tehdään suhteessa toimijaan itseensä mutta samalla suhteessa muihin toimijoihin. Se voi sisältää esimerkiksi rooleihin ja identiteettiin liittyvää työtä tai toimijan omiin tunteisiin tai uraan liittyvää ponnistelua. Itsetyötä voi olla esimerkiksi oman käyttäytymisen muuttaminen tai jonkin vaikeaksi koetun tunteen kohtaaminen. Organisaatiotyötä puolestaan tehdään suhteessa organisaatioon, joka käsitetään jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa merkityksellisenä rakenteena. Se voi kohdistua muodollisen organisoitumisen kautta määrittymiin rooleihin tai organisaatiossa tehtyihin priorisointeihin, kuten strategiaan. Organisaatiotyötä voi ilmentää esimerkiksi organisaation toimintatapojen kehittäminen. Tätä kehittämistä voidaan tehdä muun muassa ihmisten välisten suhteiden työstämisellä; materiaalien elementtien, kuten fyysisten esineiden ja paikkojen avulla; ja vuorovaikutuksen, kuten keskustelukulttuurin ja yksittäisten, merkitystä tuovien sanojen luomisen kautta.

Tilanteita analysoidessa havaitsimme, että työpaikan tunneilmasto rakennettiin esimerkiksi omien tunteiden säätelyn kautta. Omien tunteiden jakaminen loi vuorovaikutuksessa tilaa myös muiden osallistumiselle, mikä vahvisti autenttisuutta ja tunteiden ilmaisemisen sallimisen kokemusta. Havaitsimme, että tämä työ voi saada voimavaroja työpaikan jäsenten välisistä suhteista, esimerkiksi avoimesta vuorovaikutuksesta vertaisten välillä. Vuorovaiku-

tustyössä haettiin usein vahvistusta omille tunnekokemuksille, sekä rakennettiin dialogia useamman henkilön kesken ja ammennettiin voimaa muutos- ja kehittämisprosesseihin. Työpaikan materiaaliset elementit, kuten tilat ja työskentelyvälineet, olivat osaltaan mukana tunneilmastotyössä. Ne toisaalta loivat rajoitteita tunteiden läsnäololle mutta samalla ne loivat voimavaroja muokata tunteiden ilmaisua näiden materiaalistien elementtien puitteissa tai luoda uusia käytäntöjä. Materiaalistien elementtien käyttö ilmensi myös innovatiivisuutta sekä halua hakea uusia kanavia, joilla tuoda tunteita esille.

Lähde: Ikävalko, H. & Pyhälampi, A. (2023). "Inauthentic praise is poison". Constructing emotional climate at work. 14th International Process Symposium (PROS 2023) -konferenssi.

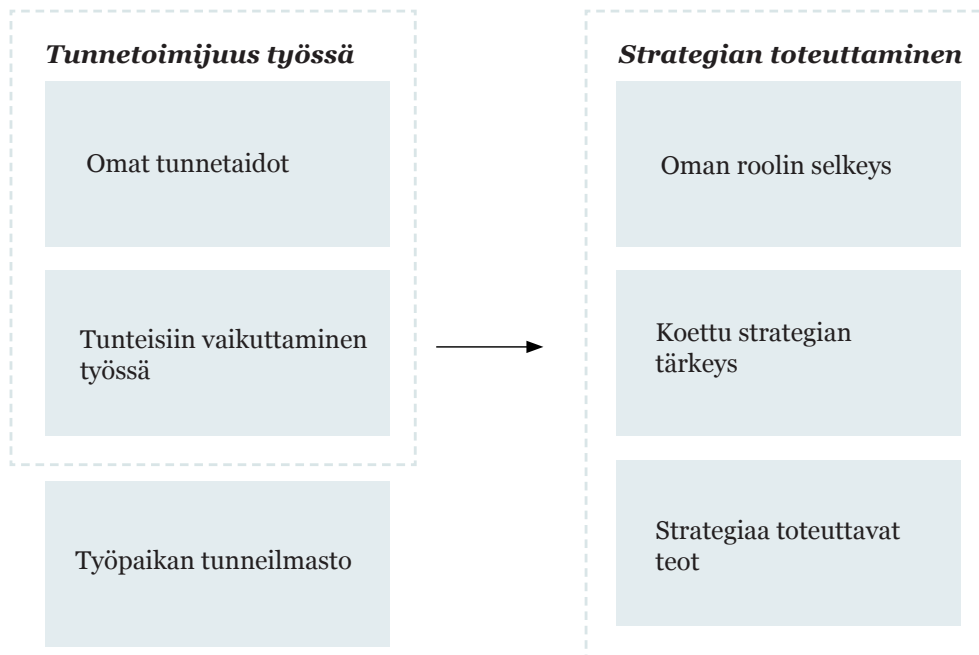
### 3.7 Tunnetoimijuuden, työpaikan tunneilmaston ja strategian toteuttamisen väliset yhteydet

Tämän osatutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tunnetoimijuuden, tunneilmaston ja strategian toteuttamisen välisiä yhteyksiä. Tutkimuskysymyksenä oli, miten vastaajien arviot tunnetoimijuudesta ja työpaikan tunneilmastosta ovat yhteydessä strategian toteuttamisen arvioihin. Kuvio 6 kuvaa

olettamuksemme näiden kolmen tutkittavan ilmiön välisistä yhteyksistä.

Aineistona käytettiin hankkeen ensimmäistä kyselyaineistoa (T1), johon vastasi yhteensä 837 henkilöä. Tunnetoimijuutta ja sen kahta ulottuvuutta (omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä) mitattiin kymmenellä väittämällä (Hökkä ym., 2022b). Työpaikan tunneilmastoa mitattiin viidellä organisaatioilmastokirjallisuuteen perustuvalla (Parke & Seo, 2017) väittämällä. Strategian toteuttamista mitattiin kahdeksalla väittämällä, jotka muokattiin tätä tutkimusta varten aiemmista organisaatiotutkimuksista (mm. Kauppila 2014; Riel ym., 2009). Tutkittavien ilmiöiden välisiä yhteyksiä analysoitiin rakenneyhtälömallilla.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että tunnetoimijuudella ja työpaikan tunneilmastolla oli tilastollisesti merkitseviä ja positiivisia yhteyksiä strategian toteuttamiseen. Tunnetoimijuuden ulottuvuuksista erityisesti tunteisiin vaikuttaminen työssä oli tilastollisesti merkitsevästi ja positiivisesti yhteydessä strategian toteuttamiseen. Voimakkain yhteys oli strategian koetun tärkeyden kanssa. Mitä voimakkaammin henkilö koki vaikuttavansa tunteisiin työssä, sitä myönteisemmin hän arvioi organisaation strategiaa oman työnsä merkityksellistämiseksi. Omat tunnetaidot-ulottuvuuden osalta havaittiin



Kuvio 6. Tutkittavat ilmiöt.

heikko yhteys strategian toteuttamisen oman roolin selkeys -osioon. Myös työpaikan tunneilmasto oli tilastollisesti merkitsevästi ja positiivisesti yhteydessä strategian toteuttamiseen. Toisin kuin tunteisiin vaikuttamisen työssä -ulottuvuuden kanssa, sen osalta yhteys rakentui vahvimpana strategiaa toteuttaviin tekoihin. Mitä myönteisempi oli henkilön kokemus siitä, huomioidaanko, sallitaanko ja ilmaistaanko työpaikalla kaikenlaisia tunteita ja keskustellaanko niistä rakentavasti, sitä voimakkaammin hän koki, että organisaation strategian näkyä työpaikan arjen puheissa ja teoissa.

Lähde: Ikävalko, H., Nissinen, K., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Hökkä, P. (2023). Emotional agency at work in strategy implementation. European Association of Work and Organizational Psychology Congress (EAWOP).

### 3.8 Miksi tunnetoimijuuteen ja työpaikan tunneilmastoon tulisi kiinnittää huomiota?

Osatutkimuksen tavoitteena oli kyselyaineiston avulla tunnistaa työpaikan tunneilmaston ja tunnetoimijuuden yhteyksiä hankkeen näkökulmasta keskeisiin teemoihin, hyödyntäen pitkittäisaineistoa. Tarkastelimme sekä yksilön että organisaation hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta tärkeitä teemoja eli strategian toteuttamista, strategiseen muutokseen sitoutumista, molempikätsisyyttä eli samanaikaista toteuttavaa ja innovoivaa/uudistavaa työtä (yksilön ambidekstrisyyttä), psykologista turvallisuutta, työn imua ja työn merkityksellisyyttä.

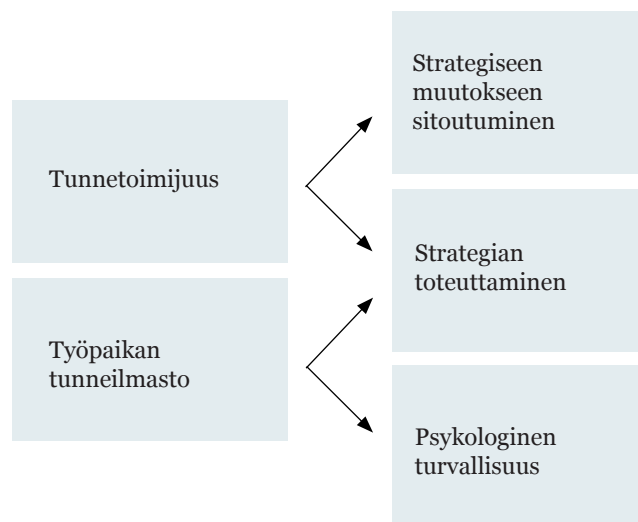
Tutkittavina olivat ensimmäiseen (T1) ja reilun vuoden päästä toteutettuun kolmanteen (T3) kyselyyn osallistuneet vastaajat (N = 367). Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston arviot ovat ensimmäisestä aineistonkeruuvaiheesta (T1) ja selitettävät muutokset ovat kolmannelta kyselystä (T3). Yhteyksien laskemiseksi tilastollisina menetelminä käytettiin hierarkkista lineaarista regressiota. Interaktioiden tarkemmassa tarkastelussa hyödynnettiin simple slopes -analyysia.

#### Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston suorat vaikutukset

Tarkastelussa havaittiin, että työpaikan tunneilmasto ja tunnetoimijuus selittävät suoraan yhdessä strategian toteuttamista vuotta myöhemmin. Strategian toteuttamisen suhteen sekä työpaikan tunneilmasto että tunnetoimijuus olivat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä. Mitä korkeammaksi vastaaja arvioi tunnetoimijuuttaan ja mitä myönteisemmin hän arvioi

työpaikan tunneilmastoa (huomioidaanko, sallitaanko ja ilmaistaanko työpaikalla kaikenlaisia tunteita ja keskustellaanko tunteista rakentavasti), sitä myönteisemmin hän arvioi reilun vuoden kuluttua strategian toteuttamista (oman roolinsa selkeyttä strategiassa, strategian tärkeyttä ja sitä, miten strategia toteutuu puheissa ja teoissa työpaikalla). Strategiseen muutokseen sitoutumisen suhteen vain tunnetoimijuus oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä.

Kiinnostavasti psykologisen turvallisuuden suhteen tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston rooli selittäjinä vaihtoivat paikkaa. Vain työpaikan tunneilmasto oli psykologisen turvallisuuden tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Mitä myönteisemmin vastaaja arvioi ensimmäisessä kyselyssä sitä huomioidaanko, sallitaanko ja ilmaistaanko hänen työpaikallaan tunteita ja keskustellaanko niistä rakentavasti, sitä vahvempi oli hänen uskonsa tiimin jäsenten välisen riskinoton turvallisuuteen kolmannessa kyselyssä vuotta myöhemmin. Sen sijaan ensimmäisen kyselyn tunnetoimijuuden arviot eivät selittäneet psykologista turvallisuutta reilun vuoden kuluttua toteutetussa kyselyssä. Kuvio 7 kokoa havaitut suorat yhteydet.



Kuvio 7. Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston suorat vaikutukset

## **Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston yhteisvaikutukset**

Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston välillä löytyi tilastollisesti merkitsevä yhteisvaikutus (interaktio) työn imun, työn merkityksellisyyden sekä molempikäätisyyden suhteen. Sen vuoksi analysoimme näiden muuttujien osalta vain yhteisvaikutusmallit.

Työpaikan tunneilmaston positiivinen vaikutus työn imuun heikentyi sen mukaan mitä vahvempi tunnetoimijuus oli. Yhteisvaikutuksen tarkempi tarkastelu osoitti, että työpaikan tunneilmasto oli työn imun tilastollisesti merkitsevä selittäjä silloin, kun tunnetoimijuuden arvot olivat matalia. Silloin, kun tunnetoimijuus sai korkeita arvoja, työpaikan tunneilmasto ei enää selittänyt työn imua. Toisin sanoen työn imun suhteen työpaikan tunneilmaston merkitys selittäjänä heikentyi henkilön tunnetoimijuuden kasvaessa. Samoin työpaikan tunneilmaston positiivinen vaikutus työn merkityksellisyyttä kohtaan heikentyi sen mukaan, mitä vahvempi tunnetoimijuus oli. Yhteisvaikutuksen tarkempi tarkastelu osoitti, että työpaikan tunneilmasto oli työn merkityksellisyyden tilastollisesti merkitsevä selittäjä silloin, kun tunnetoimijuuden arvot olivat matalia. Tunnetoimijuuden saadessa korkeita arvoja, työpaikan tunneilmaston selitysvaikutus heikkenee. Toisin sanoen työn merkityksellisyyden suhteen työpaikan tunneilmaston merkitys selittäjänä heikentyi hen-

kilön tunnetoimijuuden kasvaessa. Näiden tulosten perusteella vahva tunnetoimijuus näyttäisi tukevan sekä työn imun että merkityksellisyyden kokemusta riippumatta työpaikan tunneilmaston laadusta. Sen sijaan, jos tunnetoimijuus on heikkoa niin työpaikan positiivinen tunneilmasto voi vahvistaa työn imua ja merkityksellisyyden kokemusta

Molempikäätisyyden suhteen yhteisvaikutusmalli oli toisenlainen kuin työn imun ja työn merkityksellisyyden osalta. Työpaikan tunneilmaston positiivinen vaikutus molempikäätisyyttä kohtaan kasvoi mitä vahvempi tunnetoimijuus oli. Interaktion tarkempi tarkastelu osoitti, että työpaikan tunneilmasto on molempikäätisyyden tilastollisesti merkitsevä selittäjä, kun tunnetoimijuuden arvot ovat korkeita. Kun taas tunnetoimijuus saa matalia arvoja, työpaikan tunneilmasto ei enää selitä molempikäätisyyttä. Toisin sanoen molempikäätisyyden suhteen työpaikan tunneilmaston merkitys selittäjänä heikentyi henkilön tunnetoimijuuden vähentyessä. Eli molempikäätisyyteen liittyvän organisaation oppimisen ja uudistumisen näkökulmasta työpaikan tunneilmaston merkitys selittäjänä lisääntyi, kun henkilöllä oli korkea tunnetoimijuus.

Lähde: Ikävalko, H., Lahdenranta, K. & Hökkä, P. Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston yhteydet hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Valmisteilla oleva käsikirjoitus.

## 4. Yhteenveto

Tunnetoimijuus tarkoittaa tunnetaitoa ja tunteisiin vaikuttamista työssä. Se korostaa tunteiden aktiivista ja tietoista huomiointia työpaikkojen toiminnassa, rakenteissa ja kulttuurissa. TUNTO2-hankkeessa kiinnitimme huomion erityisesti tunnetoimijuuden rooliin työpaikkojen kehittämisessä tavoitteenamme tuottaa uutta ymmärrystä tunnetoimijuudesta työssä, työpaikan tunneilmastosta ja strategian toteuttamisesta. Hankkeessa tehty tutkimus nostaa esiin tunteiden merkitystä työssä ja strategian toteuttamisessa sekä painottaa aktiivisen tunteisiin liittyvän toimijuuden mahdollisuuksia paremman työelämän kehittämisessä.

Hankkeen tulokset osoittivat, että strategiaan ja strategian toteuttamiseen liittyy monenlaisia tunteita. Organisaation aiottuun, toimeenpantavaan strategiaan ja strategian toteuttamisen vuorovaikutusprosesseihin voi liittyä sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita, jopa samanaikaisesti. Tunnekokemukset ovat sekä yksilöllisiä että jaettuja. Ryhmien tai yksilöiden jäsenten samankaltaiset tunnekokemukset voivat heijastaa kokemusta siitä, miten organisaatiossa toimeenpantava strategia vaikuttaa heidän työhönsä. Tunteiden painotukset voivat näyttäytyä eri ajankohtina erilaisina ja kummuta työpaikan sosiokulttuuriseen kontekstiin liittyvistä kokemuksista.

Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston kokemukset työpaikalla näyttäytyivät moninaisina. Tunnistimme tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston kokemusten perusteella kolme erilaista profiilia, joiden jäsenillä oli toisistaan eroavia hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyviä kokemuk-

sia. Yleinen huomio tunnistetusta profiileista oli, että hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kokemukset kulkivat käsi kädessä. Vahva tunnetoimijuus ja kokemus autenttisesta tunneilmastosta työpaikalla näkyivät korkeina arvioina sekä hyvinvoinnin että tuloksellisuuden mittareissa. Tunnistetut profiilit antavat työpaikkojen kehittäjille osviittaa siitä, millaisia heijastumia tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston kokemukset hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen kiinnittyen saavat ja mihin oman työpaikan kehittämistyössä voisi kiinnittää huomiota. Tulokset osoittivat myös, että tunnetoimijuutta on mahdollista kehittää työpaikoilla ja yksilöt voivat kehittyä tunnetoimijuudessa. Tunteisiin kohdistuvilla interventioilla voidaan kehittää paitsi yksilöiden tunnetoimijuutta myös työpaikan jäsenten jaettua kokemusta työpaikan tunneilmastosta.

Tunnetoimijuus työssä ja työpaikan tunneilmasto ovat yhteydessä laaja-alaisesti hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyviin tekijöihin ja kokemuksiin ja ovat merkityksellisiä organisaation strategian toteuttamisessa. Hyvinvoiva organisaatio luo paremmat edellytykset strategian toteuttamiselle ja vastaavasti onnistunut strategian toteuttaminen voi edistää organisaation jäsenten hyvinvointia. Hankkeen tulokset osoittavat tunnetoimijuuden merkityksen hyvinvoinnille, strategian toteuttamiselle ja strategiseen muutokseen sitoutumiselle. Hyvinvointiin liittyvien tekijöiden tarkastelut osoittavat, että yksilön vahva tunnetoimijuus työssä voi kannatella, vaikka kokemus työpaikan tunneilmaston autenttisuudesta olisi matala. Vahva tunnetoimijuus näytti tukevan sekä työn imun että merkityksellisyyden

kokemusta riippumatta työpaikan tunneilmaston laadusta. Tunnetoimijuus voi siis suojella ja tukea yksilön työhyvinvointia työpaikoilla, joissa tunneilmasto ei tue monipuolista ja rakentavaa tunteiden ilmaisua työssä. Työpaikan jäsenten jaettu kokemus työpaikan tunneilmastosta korostaa tunneilmastoa sosiaalisesti rakennettavana ilmiönä, joka heijastuu muun muassa psykologiseen turvallisuuteen.

Ymmärrys tunnetoimijuuden merkityksestä työssä ja yhteydestä hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyviin tekijöihin lisääntyi hankkeessa. Tunnetoimijuus työssä -mittari osoittautui toimivaksi ja sitä sovellettiin uusilla toimialoilla aiemman Tunto-hankkeen jatkona. Myös muut kehitetyt mittarit, kuten työpaikan tunneilmaston ja strategian toteuttamisen kartoittamiseen kehitetyt mittarit, osoittautuivat toimiviksi. Hankkeessa kehitettyjä mittareita on tiiviytensä ansiosta mahdollista käyttää myös kehittämistyön välineinä erilaisilla työpaikoilla.

Myös hankkeen yhteydessä tehty Aalto-yliopis-

ton ja Jyväskylän yliopiston opinnäytetutkimien tulokset vahvistavat huomioita tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston merkityksestä strategian toteuttamisessa. Strategiaan liittyy ja se herättää monenlaisia tunteita, jotka kiinnittyvät laajemmin työssä koettuihin tunteisiin. Kielteiset tunteet heikentävät strategian merkityksellistämisen prosessia ja heijastuvat strategian toimeenpanon haasteisiin. Myönteiset tunteet puolestaan edistävät muutokseen sitoutumista, strategian merkityksellistämistä ja toimeenpanoa. Organisaation käytännöt, jotka huomioivat tunteiden merkityksen työssä, edistävät rakentavaa keskustelukulttuuria ja myönteistä tunneilmastoa. Sallivan ja avoimen tunneilmaston rakentamisessa esihenkilöiden tunnetoimijuus on keskeistä.

Hankkeen keskeiset havainnot voivat tukea yksilöitä ja työpaikkoja kehittämisessä ja kehittymisessä. Tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston merkitystä strategian toteuttamisessa voi lähteä pohtimaan esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta:

### **STRATEGIAN TOTEUTTAMISEEN LIITTYY MONENLAISIA TUNTEITA**

*Millaisia tunteita meidän työpaikallamme koetaan strategiaan ja strategian toteuttamiseen liittyen?*

### **TUNNETOIMIJUUDELLA ON POSITIIVISIA YHTEYKSIÄ TÄRKEISIIN TYÖELÄMÄN RAKENNUSPALIKOIHIN**

*Mikä on meidän työpaikallamme kehittämisen agendalla ja voisimmeko tavoitella sitä tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston kehittämisen kautta?*

### **TUNNETOIMIJUUTTA VOI KEHITTÄÄ / TUNNETOIMIJUUDESSA VOI KEHITTYÄ**

*Miten meidän työpaikallamme jäsenet kokevat omat tunteitonsa ja tunteisiin vaikuttamisen työssä?*

### **AUTENTTISEN TUNNEILMASTON VAHVISTAMINEN KANNATTAA**

*Miten meidän työpaikallamme huomioidaan, sallitaan ja ilmaistaan tunteita ja keskustellaan niistä?*

### **TUNNETOIMIJUUDELLA VOIDAAN TUKEA STRATEGIAN TOTEUTTAMISTA**

*Mitkä ovat meidän organisaatiossamme strategian toteuttamisen kehittämisen paikat? Olisiko tunnetoimijuudesta näihin apuja?*

### **STRATEGIAN TOTEUTTAMISEEN LIITTYY MONENLAISIA TUNTEITA**

*Millaisia tunteita meidän työpaikallamme koetaan strategiaan ja strategian toteuttamiseen liittyen?*

# 5. TUNTO2-hankkeen julkaisut

## Tieteelliset artikkelit

Hökkä, P K, Räikkönen, E, Ikävalko, H, Paloniemi, S & Vähäsantanen, K. (2022). Emotional Agency at Work: The Development and Validation of a Measure. *Frontiers in Education*, vol. 7, 852598. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.852598>

Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2022). An integrative approach to emotions and agency at work. *Vocations and Learning*.

Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2020). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*.

## Opinnäytetyöt

Helenius, N. (2023). Esihenkilöiden kokemuksia tunnetoimijuudesta ja tunneilmastosta teollisuuden organisaatiossa strategisen muutoksen aikana. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Koivuniemi, J. (2022). Strategian merkityksellistäminen esihenkilöiden strategiadiskursseissa: ”operatiiviset toimet syö strategiaa aamupalaksi”. Aikuiskasvatuksen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Koivusalo, E. (2023). Tunnetoimijuuden ja psykologisen turvallisuuden yhteys organisaation strategian toteuttamiseen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Konttila, J. (2022). The impact of positive and negative affect when companies servitize. Aalto University School of Business, Information and Service Management. Bachelor's thesis.

Korhonen, H. (2021). Johtajien kokemuksia tunnetoimijuudesta johtamisessa organisaatiomuutoksen aikana. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.



Laine, M. (2021). The implications of Covid-19 and digitalization to supervisors' feelings. Aalto University School of Business, Information and Service Management. Bachelor's thesis.

Miettinen, L. (2021). Sensemaking and strategic change: The impact of negative emotions on strategy implementation. Tuotantotalouden diplomityö. Perustieteiden korkeakoulu, Aalto-yliopisto.

Oinonen, T. (2023). Tunnettoimijuuden yhteys organisaation strategisen muutoksen toteuttamiseen ja siihen sitoutumiseen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Ojala, T. (2022). Työpaikan tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden yhteys organisaation strategian toteuttamiseen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Partanen, S. (2022). Ammatillisen toimijuuden ja tunnettoimijuuden välinen yhteys sekä tunneintervention osuus tämän yhteyden muutoksessa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Riikonen, M. (2023). Tunteet ja tunteet huomioiva johtaminen lähijohtajien puheessa. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Sairanen, S. (2022). The role of emotions and meaningful work in service based strategy implementations. Employees commitment to change. Aalto University School of Business, Information and Service Management. Bachelor's thesis.

Tarmo, A. (2021). Ammatillinen toimijuus ja työssä koetut tunteet tutkimusorganisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Valkjärvi, V. (2023). Esihenkilöiden työn imu ja tunneinterventioiden merkitys työn imuun. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Vehmaa, J. (2022). Sosiaalinen identiteetti ja ammatillinen toimijuus teollisuusalan yrityksessä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

## Työryhmät

Teemaryhmä: ”Tunteet, toimijuus ja työelämän katkokset”, Aikuiskasvatustieteen tutkimuspäivät, 10.-11.2.2022

Työryhmä: ”Tunteet työelämässä ja organisaatioiden muutoksessa”, Työelämän tutkimuspäivät, 14.-16.9.2022

## Konferenssi- ja seminaariesitykset

Vähäsantanen ym.: Ammatillinen toimijuus ja tunteet – käsi kädessä kuljemme työelämässä? Aikuiskasvatuksen tutkimuspäivät, 10.2.2022.

Ikävalko ym.: Tunnettoimijuuden tukeminen interventiolla; taitoja ja tekoja tunteisiin työssä. Aikuiskasvatuksen tutkimuspäivät, 10.2.2022.

Hökkä ym.: Tunnettoimijuus ja sen mittaaminen organisaatioiden kehittämisessä. Työelämän tutkimuspäivät, 15.9.2022.

Vähäsantanen ym.: Ammatillinen toimijuus ja tunteet – erottamattomat työelämässä? Työelämän tutkimuspäivät, 15.9.2022.

Ikävalko ym.: Tunteet strategian toteuttamisessa. Työelämän tutkimuspäivät, 15.9.2022

Ikävalko ym.: Tunnetoimijuuden merkitys strategian toimeenpanossa. Työelämän tutkimuspäivät, 15.9.2022.

Vähäsantanen et al.: Professional agency and emotions – Hand in hand in working life? EARLI SIG 14 “Learning and Professional Development” Conference, 17.8.2022.

Hökkä et al.: Emotional agency at work and how to measure it. EARLI SIG 14 “Learning and Professional Development” Conference, 18.8.2022.

Ikävalko et al.: Emotional agency in strategy implementation. EARLI SIG 14 “Learning and Professional Development” Conference, 18.8.2022.

Ikävalko et al.: Emotional agency at work in strategy implementation. EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology) Congress, 25.5.2023.

Ikävalko & Pyhälampi. Inauthentic praise is poison. Constructing emotional climate at work. 14th International Process Symposium, 20.6.2023.

## Blogikirjoitukset

Pitäisikö strategian herättää tunteita? Aalto Blogs 31.1.2023. Heini Ikävalko. <https://ourblogs.aalto.fi/tunto2-blogi/pitaisiko-strategian-herattaa-tunteita>

Tunnetoimijuus – tunneperheen uusin tulokas. Aalto Blogs 23.2.2023. Päivi Hökkä. <https://ourblogs.aalto.fi/tunto2-blogi/tunnetoimijuus-tunneperheen-uusin-tulokas>

Järkevä strategian toteuttaja huomioi myös tunteet ja niiden energian. Aalto Blogs 24.3.2023. Heini Ikävalko. <https://ourblogs.aalto.fi/tunto2-blogi/jarkeva-strategian-toteuttaja-huomioi-myos-tunteet-ja-niiden-energian>

Tunnetoimijuuden ja strategian toteuttamisen välinen yhteys. Aalto Blogs 28.4.2023. Heini Ikävalko. <https://ourblogs.aalto.fi/tunto2-blogi/tunnetoimijuuden-ja-strategian-toteuttamisen-valinen-yhteys>

Tunneilmastotekoja tehdään teidänkin työpaikallanne. Aalto Blogs 31.5.2023. Heini Ikävalko. <https://ourblogs.aalto.fi/tunto2-blogi/tunneilmastotekoja-tehdaan-teidankin-tyopaikallanne>

## 6. Loppuraportissa viitattu kirjallisuus

De Rivera, J., & Páez, D. (2007). Emotional climate, human security, and cultures of peace. *Journal of social issues* 63(2), 233-253.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Frijda, N. (2005). Emotion experience. *Cognition & Emotion*, 19(4), 473-497. <https://doi.org/10.1080/02699930441000346>

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. <https://doi.org/10.1348/096317907X180441>

Goller, M. & Paloniemi, S. (2017). *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>

Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Nordling, A. (2020). Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Tunto-hankkeen loppuraportti. Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä.

Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2022a). An Integrative Approach to Emotional Agency at Work. *Vocations and Learning* 16(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>

Hökkä, P. K., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2022b, July). Emotional agency at work: the development and validation of a measure. In *Frontiers in education* 7, 434. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.852598>

- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. (2020a). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*. DOI 10.1108/JOCM-01-2020-0024
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. (2020b) Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto. Teoksessa: Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Nordling, A. (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Tunto-hankkeen loppuraportti (106-114). Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Kauppila, O. P. (2014). So, what am I supposed to do? A multilevel examination of role clarity. *Journal of Management Studies*, 51(5), 737-763.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2019). *Constructing organizational life: How social-symbolic work shapes selves, organizations, and institutions*. Oxford University Press.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247. <https://doi.org/10.1177/2041386613489062>
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., & Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen*. Helsinki: Edita.
- Mom, T. J. M., van, d. B., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828. doi:10.1287/orsc.1090.0427
- Paloniemi, S., Ikävalko, H., Nordling, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. (2020). Tunneinterventio tunnetoimijuuden vahvistajana. Teoksessa: Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Nordling, A. (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Tunto-hankkeen loppuraportti (93-105). Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä
- Parke, M. R., & Seo, M. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review* 42(2), 334-360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Parkinson, B. (2021). Heart to heart: A relation-alignment approach to emotion's social effects. *Emotion Review*, 13(2), 78-89. <https://doi.org/10.1177/1754073921990733>
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35 (4), 577.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0022022106297301>
- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: An integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and psychopathology*, 17(3), 715-734. <https://doi.org/10.1017/S0954579405050340>
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological review*, 110(1), 145. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Vasama, T. (2022). Tunteet ja työssä oppiminen: rohkeus, turvallisuus, epävarmuus ja häpeä. Teoksessa S. Lemmetty, & K. Collin (toim.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (300–330). Jyväskylän yliopisto. Sophi.

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. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9210-6>

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Räikkönen, E., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2017). Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittely. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki* (14-33). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Van Riel, C., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197-1226.

Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969-1031.



Onnistunut strategian toteuttaminen edellyttää usein työpaikkojen jäsenten osallistumista strategiaan liittyviin vuorovaikutusprosesseihin, joissa strategian laatijat ja toteuttajat kohtaavat ja merkityksellistävät strategiaan liittyviä aiko-  
muksia. Tässä julkaisussa raportoitavan, Työsuojelurahaston rahoittaman, vuosi-  
na 2021-2023 toteutetun, TUNTO2-tutkimushankkeen tavoitteena oli tarkastella  
tunnetoimijuutta strategian toteuttamisessa.

Tunnetoimijuus tarkoittaa tunnetaitoa ja tunteisiin vaikuttamista työssä. Se korostaa tunteiden aktiivista ja tietoista huomiointia työpaikan arjessa. Tutki-  
muksen tulokset kuvaavat tunnetoimijuuden ja työpaikan tunneilmaston yhte-  
yksiä moniin strategian toteuttamisessa keskeisiin tekijöihin. Tutkimus nostaa  
esiin tunteiden merkitystä työssä ja strategian toteuttamisessa sekä painottaa  
aktiivisen tunteisiin liittyvän toimijuuden mahdollisuuksia paremman työelämän  
kehittämisessä.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund