



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

TUNNEOSAAVA JOHTAMINEN SOSIAALI-JA
TERVEYSPALVELUJEN MUUTOKSESSA

Katja Hasanen-Gülcan
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveysjohtamisen
laitos
Toukokuu 2021

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

sosiaali- ja terveyshallintotiede

Hasanen-Gülcan, Katja: Tunneosaava johtaminen sosiaali- ja terveyspalvelujen muutoksessa

Pro gradu -tutkielma, 79 sivua, 1 liite (7 sivua)

Tutkielman ohjaajat: FT, Yliopistotutkija Helena Taskinen ja

FT, Professori Harri Laihon

Toukokuu 2021

Avainsanat: Tunneäly, tunneosaava johtaminen, muutoksen johtaminen, organisaatiomuutos ja sosiaali- ja terveyshallinto

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat kohdanneet sekä uudistamisen ja kehittymisen tarpeita, jotka johtavat toimintojen, organisaatioiden ja palvelujen yhdistämiseen. Nämä muutokset aiheuttavat erilaisia tunteita organisaatioissa. Erilaisten tunteiden käsittely ja hyödyntäminen lisää tunneosaavan johtamisen tarvetta sosiaali- ja terveyspalvelujen muutostilanteissa.

Tunneosaava johtaminen on motivoivaa, arvostavaa ja vuorovaikutuksellista johtamista, jossa korostuvat johtajan itsetuntemus ja ihmissuhdetaidot.

Tutkielman tavoitteena oli kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, millaisia sisältöjä ja piirteitä tunneosaavaan johtamiseen on yhdistetty sosiaali- ja terveydenhuollon muutostilanteiden johtamiseen liittyen. Tavoitteena oli laajentaa ymmärrystä siitä, millaisilla teoreettisilla viitekehyksillä tunneosaavaa johtamista on lähestytty, miten tunneosaava johtaminen on määritelty sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuskirjallisuudessa ja millaisia piirteitä käsitteeseen on liitetty erityisesti muutostilanteiden johtamiseen sekä mitä tunneosaavalla johtamisella tavoitellaan erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksen yhteydessä.

Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui 16 tutkimusartikkelista, jotka haettiin Finna-, UEF-Primo, Scopus ja Web of Science, Pubmed ja ESBSCOHost -tietokannoista. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkielman tulokset osoittivat, että tunneosaavan johtamisen viitekehys rakentuu johtajan kyvyistä ja emotionaalisesta kompetenssista (sis. tunneälyn, itsehallinnan- ja tuntemuksen, sosiaalisen tietoisuuden ja sen hallinnan taidot) omassa erityisessä sote-toimintaympäristössään. Tunneosaava johtaminen sosiaali- ja terveyspalveluiden muutostilanteissa on johdettavan kannustamista, motivoimista, huomioimista, vuorovaikutusta ja tuloksellisuuden tavoittelua. Tunneosaavan johtamisen tavoitteet ja odotukset sote-palvelujen muutostilanteissa kohdistuvat muutoksen johtamisen taitoihin, erilaisten tunteiden hyödyntämiseen muutostilanteissa, terveen sote-ympäristön luomiseen ja ylläpitoon sekä tunnetaitojen kehittymisen mahdollisuuteen organisaatioissa.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan päätellä, että tunnetaidoilla on merkitystä muutoksen johtamisen taitoihin sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tunnetaitojen kehittäminen on mahdollista koulutuksen avulla. Tunneosaavalla johtamisella voidaan vaikuttaa sote-työntekijöiden motivaatioon, myönteisen työilmapiirin luomiseen ja työssä pysyvyyteen mm. muutostilanteissa.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies
Department of Health and Social Management
Health and social management sciences
Hasanen-Gülcan, Katja: Emotionally skilled management during a transitional phase in social and healthcare services
Master's thesis, 79 pages, 1 appendix (7 pages)
Thesis Supervisors: PhD, Senior Researcher Helena Taskinen
PhD, prof. Harri Laihonon

May 2021

Keywords: emotional intelligence, emotionally capable management, transitional management, organisational transition, social and health administration

Social and healthcare services have faced need for reformation and development that lead to functional and organisational transitions along with changes in services. These changes cause different emotions within organizations. Managing and handling different emotions increases the need for emotionally skilled management during transitional phases in social and healthcare services. Emotionally skilled management is motivative, appreciative and interactive management, that highlights the leader's self-knowledge and interpersonal skills.

The goal of this dissertation was to study through a literary survey what contents and qualities have been linked to emotionally skilled management within management of transitional phases in the social and healthcare services. The goal was to expand the understanding about what kind of theoretical framework has been used to approach emotionally skilled leadership, how emotionally skilled leadership is defined in research literature about social and healthcare services, and what type of qualities have been linked to emotionally skilled management in specifically managing transitional phases, and what is sought with emotionally skilled management in social and healthcare transitions specifically.

The literary survey was conducted of 16 research articles, that were found in Finna, UEF, Primo, Scopus and Web of Science, Pubmed and EBSCOHost databases. The material was analysed through an inductive content analysis.

The dissertation's results found that the framework of emotionally skilled management is constructed of the leader's capabilities and emotional competence (including emotional intelligence, self-management and knowledge, social awareness and skills to manage it) in their own specific social and healthcare environment. Emotionally skilled management in social and healthcare transitions includes encouraging, motivating, acknowledging and interacting with one's inferiors, as well as, aiming for profitability. The goals and expectations of emotionally skilled management in social and healthcare transitions focus on leadership skills during transitions, utilizing different emotions in transitions, creating and maintaining a healthy environment and the possibility of developing emotional capability within organizations. Based on the results of the dissertation, it can be stated that emotional capability is of high importance in transitional leadership skills in social and healthcare services. The development of emotional capability is possible through education. Emotionally skilled management can affect the motivation of healthcare workers, creation of a positive work environment and consistent employment in transitional phases, among others.

Lyhenteet

EI	Emotional Intelligence
SOTE	Sosiaali- ja terveys
TL	Transformational leadership

Sisältö

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
2	TUNNEOSAAVA JOHTAMINEN	12
2.1	Tunneälykyys ja tunnetaidot	12
2.2	Tunteet organisaatiomuutoksessa	20
2.3	Tunnetaidot johtamisessa.....	24
3	SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUJEN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA.....	28
3.1	Sosiaali- ja terveyspalvelujen muutos- ja kehitystarpeet.....	28
3.2	Johtaminen ja johtajuus sosiaali- ja terveyspalveluissa.....	31
3.3	Muutoksen johtaminen ja johtajuus sosiaali- ja terveyspalveluissa.....	34
4	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS	38
4.1	Kuvaileva integroiva kirjallisuuskatsaus.....	38
4.2	Kirjallisuushaun toteutus	39
4.3	Aineiston kuvaus	45
4.4	Aineiston analysointi.....	46
5	TULOKSET.....	49
5.1	Tunneosaavan johtamisen teoreettinen viitekehys sosiaali- ja terveyspalveluissa	49
5.2	Tunneosaava johtaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa ja sen muutostilanteissa.....	54
5.3	Tunneosaava johtamisen mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa.....	58
6	POHDINTA JA PÄÄTELMÄT	62
6.1	Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys	62
6.2	Tutkimustulosten pohdinta.....	65
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	68

KUVIOT

- Kuvio 1. Bar-On:n malli emotionaalissosiaalisesta älystä (1997)
- Kuvio 2. Tunneälyn mallinnus mukaillen Mayer ja Salovey (1997)
- Kuvio 3. Tunnetaitojen rakentuminen Goleman (1998) mukaan
- Kuvio 4. Tunneälyn viitekehys
- Kuvio 5. Tunneosaaminen johtamisessa
- Kuvio 6. Tunteet ja työntekijän sitoutuminen muutoksen prosessissa
- Kuvio 7. Tunneosaava ja tunneosaamaton johtaminen
- Kuvio 8. Transformationaalisen johtamisen osa-alueet
- Kuvio 9. Kirjallisuuskatsauksen aineistonhaun prosessi
- Kuvio 10. Tunneosaavan johtamisen viitekehys sote-palveluissa
- Kuvio 11. Tunneosaavan johtamisen piirteitä sote-palveluissa ja sen muutostilanteissa
- Kuvio 12. Tunneosaavan johtamisen mahdollisuudet sote-palvelujen muutostilanteissa

TAULUKOT

- Taulukko1. Tiedonhaun toteutus
- Taulukko 2. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit
- Taulukko 3. Esimerkki aineiston analysoinnista

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Muutoksen johtaminen on mielenkiintoinen ja monipuolinen tutkimusaihe sosiaali- ja terveyspalveluissa (sote-palvelut). Sote-palvelut ovat kohdanneet sekä kansallisen että kansainvälisen uudistamisen ja kehittymisen tarpeen. Palveluihin kohdistuu sekä organisatorisia että toiminnallisia muutoksia ja uudistuksia, jotka vaativat muutoksen johtamista. Nämä muutokset aiheuttavat erilaisia tunteita organisaatioissa. Erilaisten tunteiden käsittely ja hyödyntäminen lisää tunneosaavan johtamisen tarvetta sosiaali- ja terveyspalvelujen muutostilanteissa.

Sote-palvelut edustavat määrällisesti merkittävää osaa työelämän kokonaisuudesta yhteiskunnassamme ja koko sektori vaatii johtajiltaan jatkuvaa muutoksen johtamista nyt ja tulevaisuudessa (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 11). Näissä muutosjohtamisen tilanteissa sote-johtajien osaamisvaatimukset laajentuvat. Sote- palvelujen uudistukset ja muutokset suuntautuvat mm. erilaisiin pyrkimyksiin palvelujen, organisaatioiden ja toimintojen yhdistämiseksi (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 152). Toimintoja pyritään kehittämään poistamalla päällekkäisyyttä ja monimutkaisuutta sekä vähentämällä palvelujen pirstalemaisuuutta toimimalla yli sektori rajojen (Pietiläinen & Syväjärvi 2016,11; Rissanen & Lammintakanen 2017, 29). Sote-palvelujärjestelmän uudistamista perustellaan niukkenevien resurssien ja tuottavuuden lisäämisen vaatimuksilla (Rissanen & Lammintakanen 2017, 29).

Johtamis- ja eri ammattiryhmien osaamisen yhdistämiseen ja kehittämiseen joudutaan jatkossa yhä enemmän kiinnittämään huomiota sote-palvelujen yhdistymisen ja muutosten myötä. Eritasoilla työskentelevien sote- johtajien osaamisvaatimukset laajenevat muutostilanteissa mm. substanssiosaamisesta sote-lainsäädännön kautta kehittämis-, verkostoitumis- ja yhteistyötaitoihin. Sote- palvelujen muutosjohtamisessa tarvitaan henkilöstöosaamista työntekijöiden motivointiin, sitouttamiseen ja ristiriitojen käsittelyyn. Tilausta onkin uudenlaiseen moniammatilliseen johtajien ja työntekijöiden keskinäiseen

vuorovaikutukseen sekä ammatillista osaamista arvostavaan asennoitumiseen. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 163–169.)

Uudistuvissa ja kehittyvissä sosiaali- ja terveystaloudissa on tarvetta inhimilliselle ja tunneosaavalle johtamiselle, sillä johtamiseen kohdistuu monimuotoisia haasteita työyhteisöjen toiminnasta, tiedon hallintaan ja työn mielekkyyteen (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 6, 13–14). Tunneosaavaa johtamista tarvitaan muutostilanteiden hoitoon koska muutokset aiheuttavat tunteita sekä työntekijöissä että johtajissa. Tunneosaava johtaminen on ihmisten johtamista, joka on työntekijöitä motivoivaa, arvostavaa ja vuorovaikutuksellista johtamista ja jossa korostuvat johtajan itsetuntemus ja ihmissuhdetaidot. (Salovey & Mayer 1990, 189.)

Johtamista on yleisesti käsitelty kategorisesti erillisenä, asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteinä. Tunteita huomioiva johtaminen sekä toiminnan tehokkuus on koettu suomalaisessa työelämässä osittain toistensa vastakohtina. Tunteita huomioivaa ja samalla tehokasta sote-johtamista voidaan kehittää. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016,5,13–14.)

Tunneosaavampi johtaminen voi parantaa organisaation ongelmien ratkaisemista, työntekijän ammatillista osaamista, toiminnan tehokkuutta, laatua ja yleistä menestystä. (Minarova, Malaja & Sedliacikova 2015,1119–1923).

Sote-palvelujen muutoksen johtaminen on luonteeltaan erityistä. Sote- palveluissa on otettava huomioon asiakasturvallisuus, palvelun laadun tavoitteet, lainsäädännölliset ohjausmekanismit ja palvelutuotannon vaatimukset. Näiden lisäksi asiakkaiden erityisyys, alan työntekijöiden ammattietiikka ja kliininen osaaminen sekä hierarkkinen päätöksenteko asettavat haasteita eritasoisten muutosten johtamiselle. Johtamista tarkastellaan yleensä modernissa johtamistutkimuksessa johtajan ja henkilöstön välisenä sosiaalisena vuorovaikutussuhteena. Tiedämme, että johtamiskäyttäytymisellä on merkitystä henkilöstön työn tuloksiin, työssä viihtyvyyteen ja muutosten käsittelyyn. (Kallakari 2019.)

Tunteet ja niiden tiedostaminen mielletään huomionarvoiseksi tekijäksi muutostyön toteuttamisessa. Tunneälykkyyttä ja tunneosaavaa johtamista on Suomessa melko vähäisesti

tutkittu varsinkin sote-palvelujen johtamisen yhteydessä. Kansainvälistä tutkimusta aiheesta on jonkin verran jo tehty mm. Minarova, Mala ja Sedkiacikova 2015, Prezerakos 2018, Rinfret, Laplante, Lagacé, Claude, Deschamps ja Privé 2018. Käsitykseni mukaan tunteiden aktiivista hallintaa ei tällä hetkellä oteta riittävästi huomioon muutosten toteutuksissa sote-palveluissa. Voidaankin todeta, että tunneosaavan johtamisen yhteys ja ymmärrys sote-palvelujen muutosten johtamiseen on kirjallisuuden mukaan kuitenkin vielä vajavainen ja hajallaan.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on ensin selvittää millaisia sisältöjä ja piirteitä tunneosaavaan johtamiseen on yhdistetty sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista tarkastelevassa kirjallisuudessa erityisesti muutostilanteisiin ja näiden johtamiseen liittyen. Tämän lisäksi tavoitteena on laajentaa ymmärrystä siitä, millaisilla teoreettisilla viitekehyksillä tunneosaavaa johtamista on lähestytty ja mitä tunneosaavalla johtamisella tavoitellaan erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksen yhteydessä. Näistä tavoitteista on johdettu kolme tutkimuskysymystä:

1. Millaisen teoreettisen viitekehyksen ohjaamana tunneosaavaa johtamista on sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuksessa lähestytty?
2. Miten tunneosaava johtaminen on määritelty sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuskirjallisuudessa ja millaisia piirteitä käsitteeseen on liitetty erityisesti muutostilanteisiin ja näiden johtamiseen liittyen?
3. Millaisia tavoitteita ja odotuksia tunneosaavalle johtamiselle on asetettu erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon muutostilanteissa?

Tutkielman tavoitteisiin pyritään kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus vaatii tekijän perusteellista perehtymistä aihealueeseen ja sitä kautta aiheen asiantuntijuuden rakentamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997,253). Sote-palvelujen kirjallisuuskatsaukset antavat Aveyard (2014, 5) mukaan mahdollisuuden tarkastella sote-palveluja koskevaa tietoa ja tutkimusta sen erityisessä omassa kontekstissa. Omassa kontekstissaan olevat aiheet parantavat niiden systemaattisen vaikuttavuuden arviointia. Kirjallisuuskatsauksella voidaan

saada kokonaisvaltaisempi kuva aiheesta, joka saattaa yksittäisissä tutkimuksissa tai erikseen tarkastetuissa tutkimuksissa jäädä piiloon. (Aveyard 2014, 10.)

Käsitteet ja niiden määrittely ovat keskeisiä elementtejä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, sillä ne toimivat ajattelun jäsentäjinä omine erityispiirteineen. Käsite muodostuu sen takana olevista ajatuksellisista sanontojen tai ilmaisujen joukosta. Käytännön ja tieteen jatkuvan vuorovaikutuksen vuoksi tarvitsemme käsitteiden analyysia, jossa jäsennetään käsitteiden ominaisuuksia ja käyttöyhteyksiä. Käsiteanalyysi auttaa käsitteen tunnistamista, määrittämistä ja selkeyttämistä, jotta voimme kommunikoida yhteisten käsitteiden avulla. Erityisen tarpeellinen käsiteanalyysi on silloin kun samaa käsitettä käytetään eri merkityksissä tai sitä sovelletaan toiseen tutkimusalaan. (Lammintakanen, Kivinen, Kylmä & Kinnunen 2008, 2–5.)

Tutkimuksen teoria ja viitekehys muodostuvat laadullisessa tutkimuksessa käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33). Tässä tutkimuksessa käsitteellinen viitekehys rakentuu seuraavien avainkäsitteiden varaan: tunneosaaminen ja tunneäly, johtaminen ja muutoksen johtaminen. Tutkimusaineistoni koostuu 16 tieteellisestä vertaisarvioidusta kansallisista ja kansainvälistä tutkimusartikkeleista.

Tutkielman tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää tunneosaavan johtamisen ymmärtämisessä sote-palvelujen johtamisessa ja muutosjohtamisessa.

Tutkielma etenee teoriaosuuslukujen 2. ja 3. osalta. Luku 2. sisältää perusajatuksen siitä, että sote- kentän johtamiseen ja muutostilanteisiin liittyy tunteita. Luvussa 2.1 kuvaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusta tunneälykkyydestä ja tunnetaidoista. Organisaatiomuutoksen aiheuttamia tunteita tarkastelen luvussa 2.2 ja lopuksi luvussa 2.3 kuvaan johtamisen tunnetaitoja.

Sote-palvelujen muutoksen johtamista tarkastelen luvussa 3. Tutkielman teoreettisen lähestymistavan rakentuessa tunteiden merkitykseen sote-palvelujen muutostilanteissa ja sen johtamisessa, keskityn ihmisten johtamisen näkökulmaan. Luvussa 3.1 käsittelen johtamista yleisenä käsitteenä, jatkaen sote- johtamisen ja johtajuuden tarkasteluun luvussa 3.2. Muutoksen johtamista ja johtajuutta sote-palveluissa käsittelen luvussa 3.3 . Luvussa 4.

kuvaan tutkimuksen metodologisia valintoja kirjallisuuskatsauksen ja kirjallisuushaun toteutuksen avulla sekä kuvataan aineistoa ja sen analyysia. Tutkielman tulokset esitän luvussa 5. Lopuksi luvussa 6. esitän pohdintaa ja päätelmiä tulosten pohjalta.

2 TUNNEOSAAVA JOHTAMINEN

2.1 Tunneälykyys ja tunnetaidot

Älykkyyden käsite tulisi laajentua koskemaan emotionaalista älykkyyttä (EI= emotional intelligence) (Ciarrochi, Chan & Caputi 2000, 539-540). Useat tutkijat (mm. Bar-On 1997; Mayer & Salovey, 1997; Goleman 1999) ovat olleet tyytymättömiä älykkyyden perinteiseen kapeaan käsitteellistämiseen, jossa korostuvat verbaalinen ja suorituskyykyinen älykkyydosamäärä ja muut "akateemiset" kyvyt.

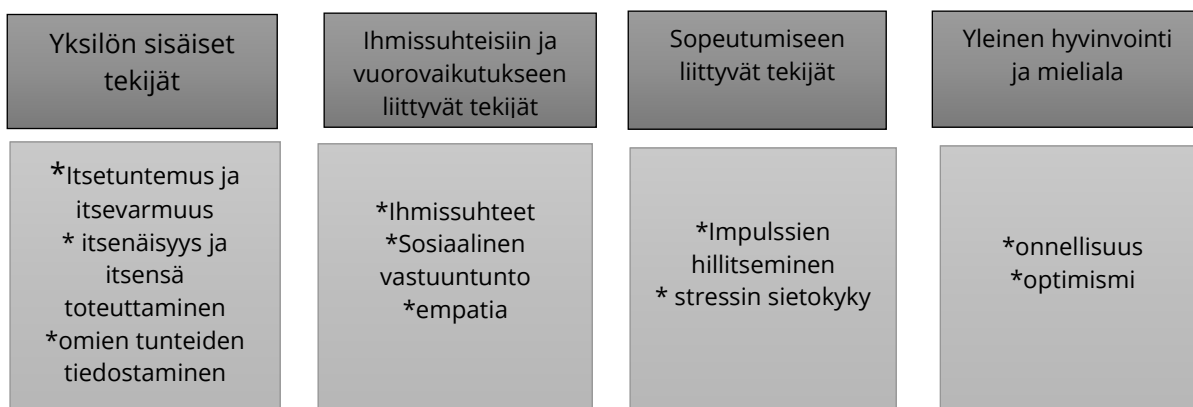
Tunneälyteorioita on useita ja niiden toimivuuden osalta ei ole täyttä yksimielisyyttä. Tunneälyä jaotellaan erilaisin luokituksin ja ominaisuuksin. Tunneäly on yleensä määritelty kyvyksi havaita, ymmärtää ja hallita tunteita (Ciarrochi ym.2000, 539.) Zeidnerin, Matthewsinkin ja Robertsinkin (2004, 373) mukaan ehkä eniten hyväksytty tieteellinen määritelmä EI: lle on "kyky seurata omia ja muiden tunteita, tehdä eroa näistä tunteista keskenään ja käyttää tätä tietoa ohjaamaan ajatteluaan ja toimintaansa ". Tässä tutkielmassa käsitellään alla kolmea yleistä mallinnusta tunneälystä, jotka ovat Bar-On:n Model of Emotional–Social Intelligence" eli ESI, Salovey ja Mayer:n nelihaarainen tunneällyn mallinnus ja Golemanin tunneällymalli.

Tunneällyn osa-alueet alkavat kehittyä lapsuuden varhaisessa vaiheessa ja kehittyminen jatkuu elämäkokemuksen myötä koko elämän. Tunneällyn kehittyminen voi jatkua missä elämän vaiheessa tahansa mutta koska aivojen kehitys on lapsuudessa kesken, on oppiminen silloin tehokkainta (Goleman (2011, 71). Tunneällyn kehittäminen tapahtuu itsehallinnan, motivaation ja sosiaalisten taitojen kehittämisen avulla (Huuhka 2010, 58). Eri sukupuolten välillä ei ole todettu eroavaisuuksia tunneälyssä (Goleman 1998, 19). Tutkimusten mukaan sukupuolten tunneällyn välillä löytyykin enemmän yhteneväisyyksiä kuin eroja. Ja eroavaisuudet johtuvat enemmän persoonallisuudesta kuin sukupuolesta. (Huuhka 2010, 58.)

Ensimmäiset tunneällyn arvioinnin muodot ovat vuodelta 1985, kun amerikkalais-israelilainen Reuven Bar-On kehitti tunneällyn käsitteen "The Bar-On Model of Emotional–Social Intelligence" eli ESI. Hänen mukaansa tunneäly on kykyä tulla toimeen muiden ja omien

tunteidensa kanssa. Hän määritteli tunneälyn persoonallisten, sosiaalisten ja emotionaalisten kykyjen ja taitojen joukoksi, jotka määrittävät kuinka tehokkaasti ymmärrämme itseämme ja muita sekä selviydymme ympäristön asettamista vaatimuksista. Bar-On, Tranel, Edenburg ja Bechara (2003, 1790) puolestaan kokoavat tunneälykkyyden käsitettä myöhemmin laajemmin joukoksi emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä, osaamista ja taitoja, joiden avulla ihmiset voivat selviytyä päivittäisistä vaatimuksista ja olla tehokkaampia henkilökohtaisessa ja sosiaalisessa elämässään. He erottavat tutkimustuloksillaan tunneälykkyyden kognitiivisesta älystä (Bar-On ym. 2003, 1790).

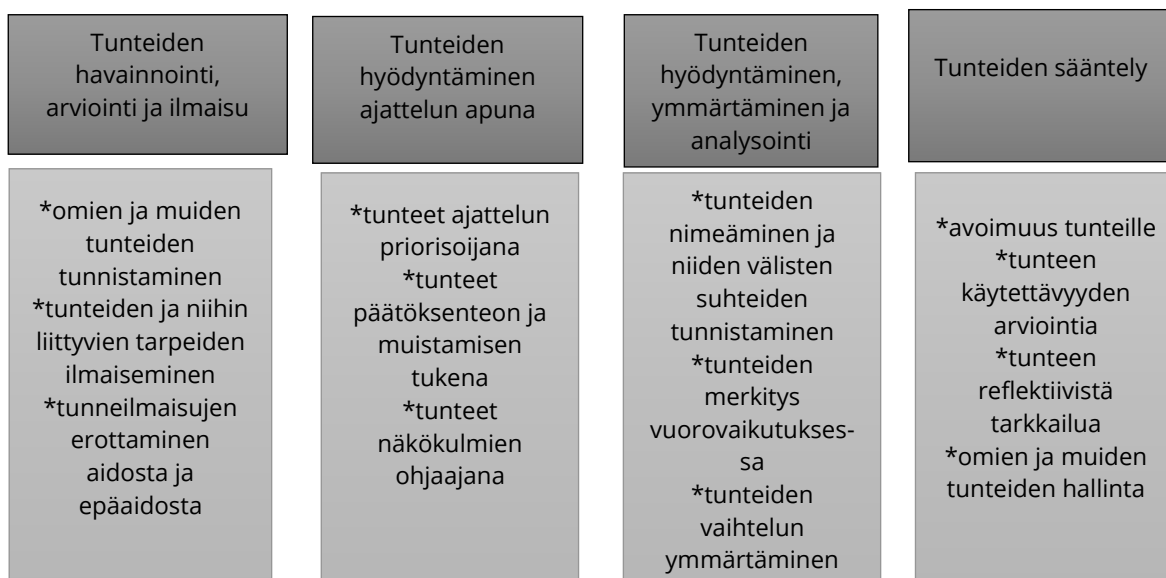
Bar-On:n tunneälymallissa on viisi eri osa-aluetta alatekijöineen (Kuvio 1.). Hän on kehittänyt ESI-tunneälymallinsa pohjalta tunneälymittarin EQ-i:n (Emotional Quotient Inventory), jonka avulla voidaan määrittää ihmisen tunneälykkyyden osamäärää. (Bar-On 1997, 3.)



Kuvio 1. Bar-On:n malli emotionaalissosiaalisesta älystä (Bar-On, Tranel, Denburg, Bechara 2003, 1800)

Salovey ja Mayer (1990, 189) jatkoivat Bar:n -On:n tunneälyn määrittelemistä. Heidän mukaansa tunteiden säätely on ensisijainen osa tunneälykkyyttä. He määrittivät tunneälyn kyvyksi seurata omien ja muiden tunteita, erottaa ne toisistaan ja käyttää saatua tietoa tunteista ajattelun sekä toiminnan ohjaamiseksi. Salovey ja Mayer (1990) näkivät tunneälykkyyden sosiaalisen älykkyyden muotona. Tässä älykkyyden muodossa on kyky tarkkailla ja erotella omia ja toisten ihmisten tunnetiloja ja tunteita, sekä käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja tekojen ohjaamiseen. Näiden tutkijoiden mukaan tunneälytaitoihin on

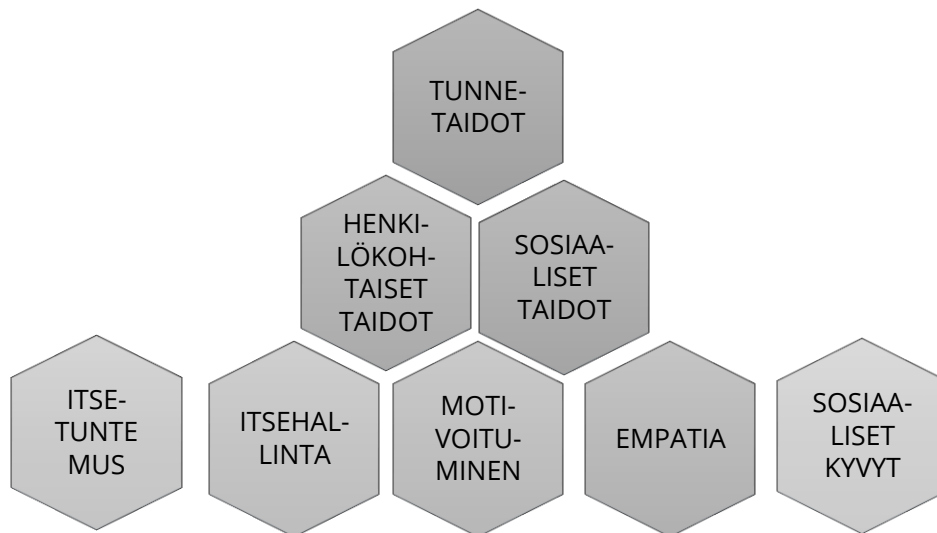
mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan, ja tunneälyn taidot sisältävät paljolti opittuja reagoititapoja. (Salovey ja Mayer 1990, 189–190.) Tunneäly on tutkijoiden Salovey:n ja Mayer:n (1997) mukaan kykyä käyttää ja tuottaa tunteita ajattelun apuvälineinä, kykyä ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa sekä kykyä säädellä tunteita emotionaalisen ja älyllisen kasvun edistämiseksi. Tämän määritelmän mukaisesti he ovat kehittäneet nelihaaraisen tunneälyn mallin, jolle on ominaista jatkuva kehittyminen (Kuvio2.) (Salovey & Mayer 1997, 10.)



Kuvio 2. Tunneälyn mallinnus Mayerin ja Saloveyn (1997) mukaan

Psykologi Daniel Golemanin tunneälyteoria poikkeaa edellisistä mm. siksi, että tunneälyä tarkastellaan erityisesti johtamisen ja työelämän konteksteissa. Hänen mukaansa tunneäly on yksi keskeinen tekijä työssä menestymisen kannalta. Goleman (1998, 361) määritteli tunneälyn kyvyksi havaita tunteita itsessään ja muissa sekä hallita aktiivisesti omia tunnetilojaan sekä ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Hänen mukaansa tunneälykkyuden liittyvät kyvyt eivät olisi synnynnäisiä vaan kokemuksen kautta opittuja (Goleman, Boyatzis & McKee 2002, 38). Goleman (1998, 40–43) päätyi jakamaan tunneälyn kahteen pääluokitukseen, jotka ovat henkilökohtaiset- ja sosiaaliset taidot.

Henkilökohtaiset taidot sisältävät Golemanin mukaan itsetuntemuksen, itsehallinnan ja motivaation. Sosiaaliset taidot rakentuvat sosiaalisista kyvyistä ja empatian taidosta (Kuvio 4.).(Goleman 1998,42.)



Kuvio 3. Tunnetaitojen rakentuminen Golemania (1998,42–43) mukaillen

Tunneälyn osa-alueet ovat yleisluontoisia, hierarkkisia, vuorovaikutuksessa keskenään ja rakentuen toistensa varaan. Itsetuntemus on välttämätöntä tunteiden hallinnan ja empatian kannalta ja toisaalta tunteiden hallinta ja tiedostaminen edistävät motivaation kehittymistä. Nämä neljä edellä mainittua mahdollistavat perusrakenteen esimerkiksi ihmisten välisille ihmissuhteille (Goleman 1998, 40-43.)

Itsetuntemus sisältää itsearviointikykyä omista arvoista, rajoituksistaan ja vahvuuksistaan. Tietoisuus omista tunteista ja niiden vaikutuksista sekä luottamus itseensä, ovat osa itsetuntemusta. Itsehallinta taas sisältää omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen kontrolloimista. (Goleman 1998,42.) Kolari (2010, 46) määrittelee itsetietoisuuden (sis. itsetuntemuksen ja luottamuksen) osana emotionaalista kompetenssia. Hänen mukaansa emotionaalisesti tietoinen ja herkkä henkilö tunnistaa tunteiden vaikutuksen itseensä ja muihin. Hän on ennakkoluuloton, avoin puhumaan tunteistaan, hahmottaa helposti laajoja

monimutkaisia tilanteita ja tietää miten niissä pitää toimia. Hän tunnistaa omat rajoituksensa ja vahvuutensa, ottaa avoimesti rakentavaa palautetta vastaan ja tarttuu mielellään uusiin haasteisiin ja tietää milloin selviää niistä omin avuin ja milloin tarvitsee apua. (Kolari 2010, 46–47.)

Motivoituminen tukee Goleman (1998,42) mukaan tunnetaitojamme, jotka vaikuttavat päämäärien saavuttamiseen ja haasteiden vastaanottamiseen. Ruohotie (1998, 37) puolestaan määrittelee motivaation motiivien aikaan saamaksi tilaksi, jossa motiivit ylläpitävät ja vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen. Motivaatiota voidaan kuvailla päätöstä edeltäväksi tilaksi, jonka jälkeen seuraa tahto. Motivaationaalinen tila edeltää tietyn tavoitteen saavuttamiseen liittyviä päätöksiä. Motivaatio sisältää ne psyykkiset prosessit, jotka aiheuttavat meissä kiinnostuksen heräämisen sekä toiminnan jatkuvuuden. (Ruohotie 2000, 80–81, 89.) Työelämässä motivaatio lisää innokkuutta, sinnikkyyttä ja saa aikaan hyvää oloa (Goleman 2011,37).

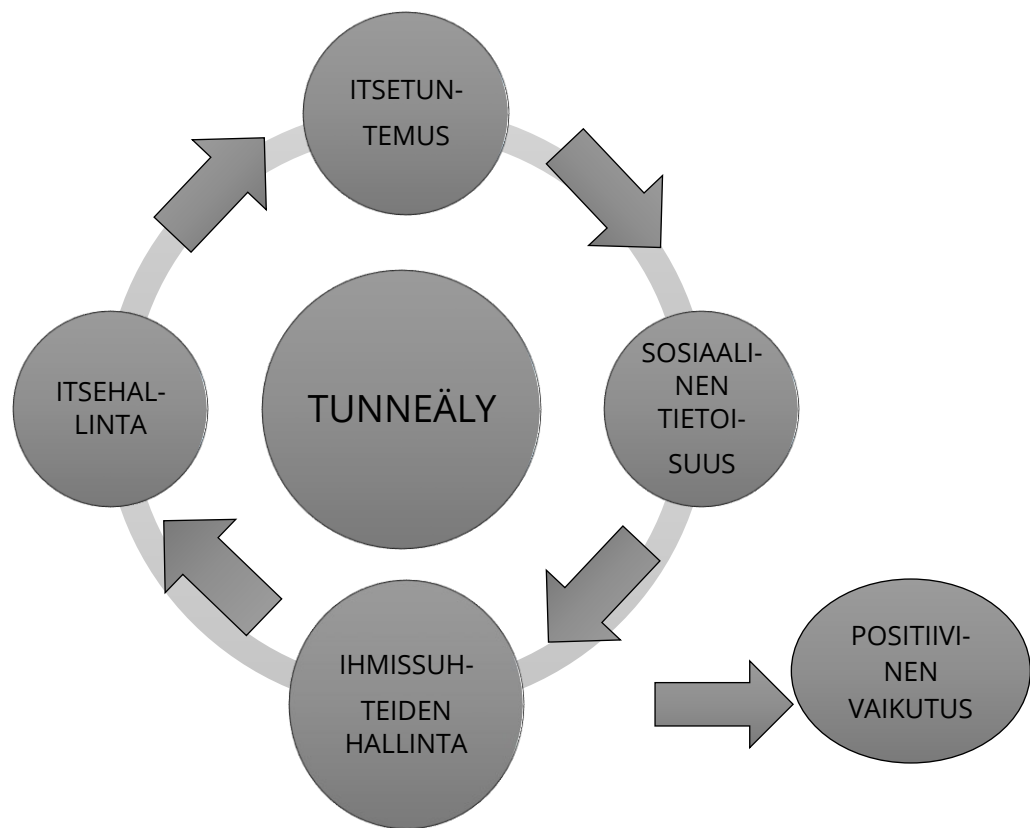
Sosiaaliset taidot rakentuvat empatian ja sosiaalisten kykyjen varaan. Empatia on taito, joka tukee ihmisten välistä ymmärrystä ja huomioimista. Se on taito, jonka avulla voimme aistia ja tuntea sen mitä muut ajattelevat (Goleman 2011, 60). Empatiakykymme avulla voimme olla tietoisia sekä omasta että toisten ihmisten sisäisestä mielenmaailmasta. Empatian avulla voidaan huomioida muiden kehitystarpeet, palveluallttiutta sekä moninaisuuden hyväksymistä ja hyväksikäyttöä. Empatiakyky mahdollistaa tietoisuuden organisaation erilaisista valtasuhteista ja tunnevirtauksista. (Goleman1998, 42–43, 53.) Johtamisessa empatia näkyy mm. kyynä esittää asiat ymmärrettävästi siten, että työntekijät ymmärtävät, avunantona työyhteisössä ja kyynä aistia nopeasti, miten toiset reagoivat. (Goleman 2011, 60–61.)

Kokonaisuutena tarkasteltuna sosiaalinen kyvykkyys voidaan määritellä verkostoitumiseksi, toimivien organisaatioiden luomiseksi ja ohjaamiseksi (Heinonen & Jalonen 2016, 57). Sosiaalisten kykyjen avulla voidaan vaikuttaa ihmisten tunteisiin, viestintään ja ristiriitojen hallinnan tilanteisiin (Goleman 1998, 43). Vaikuttaminen voi olla kuulijoiden suostuttelemista vetoomuksillaan (Goleman 1999, 199). Viestintä on puolestaan onnistuessaan avointa kuuntelua, tiedottamista huonoista ja hyvistä uutisista sekä tarttumista vaikeisiin

kysymyksiin (Goleman 1998, 206). Erimielisyyksien sovittelu ja ratkaiseminen on ristiriitojen hallintaa sosiaalisten kykyjen avulla. Näitä tunnetaitoja omaavat henkilöt osaavat käsitellä hankalia tilanteita ja ihmisiä tahdikkaasti ja diplomaattisesti. Heillä on herkkyyttä huomata, tuoda julki ja ratkaista ristiriitoja ja erimielisyyksiä kaikkia tyydyttävällä tavalla avoimen keskustelun kautta. (Goleman 1998, 209.)

Sosiaalinen kyvykkyys näkyy ihmisten ja ryhmien innostuvassa ohjaamisessa yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Goleman 1998, 215). Johtaminen käsitetään osaksi sosiaalista kyvykkyyttä, jossa johdetaan omalla esimerkillään ja houkuttelevalla tavalla muita työntekijöitä uudistusten tueksi. Muutosvalmiutta voidaan parantaa muutosten aloittamisen ja hallinnan osalta johtajan sosiaalisten kykyjen avulla. (Goleman 1998, 42–43) Muutosvalmius näkyy muutosten alullepanona ja hallintana. Tunnetaitoiset johtajat huomaavat muutostarpeen, kyseenalaistavat nykyiset toimintatavat ja poistavat muutoksen esteitä. (Goleman 1998, 226.)

Tunnetaitojen rakentuminen on välttämätöntä tunneälyn kehittymiselle. Tunneälyn viitekehys (Kuvio 5.) rakentuu Golemanin (2011, 8) malliin. Tässä mallissa viitekehys rakentuu neljään eri alueeseen, joihin jokaiseen voidaan tunneälyn elementit sovittaa. Nämä alueet ovat itsehallinta ja itsetuntemus sekä sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. (Goleman 2011, 18.)



Kuvio 4. Tunneällyn viitekehys Goleman (2011, 8) mukaan

Itsetuntemus perustuu tietoisuuteen omista tunteista, mieltymyksistä, vaistoista ja voimavaroista. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö tiedostaa tunteensa ja millainen vaikutus tunteilla on esim. työn laatuun. Itsetuntemus näkyy kykynä ymmärtää, että tunteet vaikuttavat toimintaamme, puheisiimme ja ajatteluun. (Goleman 1999, 42, 73). Itsetuntemukseen kuuluvat itsearviointi, sisältäen käsityksen omista vahvuuksista ja rajoituksista, ja itseluottamus sisältäen varmuuden omasta pätevyydestä ja arvosta (Goleman 1999, 42).

Itsehallinta edellyttää hyvää itsetuntemusta ja -säätelystä, joka näyttäytyy mukautumiskykynä, päämäärätietoisuutena ja aloitteellisuutena. Johtamisessa nämä taidot näkyvät itsensä johtamisen taitona. (Goleman 2011, 18, 26.)

Ihmissuhteiden hallinta tunneällyn viitekehyksessä tarkoittaa Golemanin (2011) mukaan sitä, miten vaikutamme muiden ihmisten mielipiteisiin ja tunteisiin, sillä tunteiden tartunta tapahtuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Työelämässä tämä näkyy ilmiönä, jossa

esim. johtajan mieliala leviää muihin ja siten joko parantaa tai heikentää kollektiivista tunnetta ja suorituskkyä. (Goleman 2011, 54–55.)

Sosiaalinen tietoisuutemme tunneälykkyyden viitekehyksessä tarkoittaa Golemanin (1999) mukaan sitä, että ihmisillä on ainutlaatuiset ja monimutkaiset sosiaaliset suhteet, jotka varmistavat yhteistyön esimerkiksi organisaation toiminnassa (Goleman 1999, 233-234). Yhdessä tekeminen ja tiimityöskentely yhteisten päämäärien eteen kuuluvat työelämään. Ja, jotta voimme olla kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa, on hyödyllistä osata ihmissuhteiden solmimisen ja vaalimisen taito. (Goleman 1999, 243). Taitava ihmissuhteiden solmija kokoaa ja ylläpitää molemmille osapuolille hyödyllisiä suhteita, antaa kiitosta, auttaa muita ja toimii yhteishengen luojina (Goleman 1999, 252.) Hän toimii yhteisymmärryksessä muiden kanssa ja usein ystävystyy työtovereiden kanssa. Tiimityötaitoissa tunnetaidot korostuvat ja kysymys on synergian luomisesta yhteisten päämäärien tavoittelussa. (Goleman 1999, 256).

Johtamisen näkökulmasta on merkityksellistä, kuinka johtaja kykenee havaitsemaan ihmisten välisiä suhteita ja niissä vallitsevia muutoksia. Johtajan tulisi lukea erilaisia tilanteita ja tehdä ratkaisuja tilanteiden mukaisesti. Käytännössä nämä tilanteet näyttäytyvät johtaja osallistumisena tai ei osallistumisena keskusteluun, sanojen asetteluna ja korostamisena. (Goleman 1999, 237.) Tunneälykkäät johtajat Golemanin (1999, 261) mukaan saavat muut innostumaan yhteisestä tavoitteesta, osaavat koordinoita ja tehostaa toimintaa sekä antavat tilaa tiimien itseohjautuvuudelle. Yhdistyissä organisaatioissa tunneälykäs johtaja, huolehtii yhteistyöhalusta, keskinäisestä kunnioituksesta, kuuntelusta ja empatiasta yhdistyvien tiimien tai organisaatioiden osalta (Goleman 1999, 263).

Tällä hetkellä ei ole täyttä yksimielisyyttä emotionaalisen älykkyyden tarkasta luonteesta ja määrittelystä. Eri tutkijat näkevät tunneälyn rakenteen ja sisällön eri tavalla. Tässä työssä käytetään tunneälyn määrittelyä ja mallinnusta tutkijoiden Salovey:n ja Mayerin (1990) ja Golemanin (1995) mukaisesti. Näiden tutkijoiden mallinnus kokoaa aikaisempien tutkijoiden käsitykset selkeimmin tunneälystä käsitteenä yhteen. Nämä mallinnukset ovat yleisemmin

käytetty tunneälyn mallinnus perehtymäni kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden mukaan sekä johtamisen että työelämän kontekstissa.

2.2 Tunteet organisaatiomuutoksessa

Tunteiden käsittelyjen taidot ja osaaminen eivät ole löytäneet tietään suomalaisten työelämään, kun enemmän on keskitytty johtamaan asioita ja totuttu siirtämään tunteet syrjään (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Rantanen 2020, 10). Tunteet kuitenkin kuuluvat työelämäämme ja ovat omassa merkittävässä roolissaan muutostilanteissa (Dasborough, Lamb, Suseno & Pick 2015, 570).

Muutokset herättävät voimakkaita tunteita, jotka voivat omalta osaltaan vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen (Dasborough ym. 2015, 570–571.) Muutokset aiheuttavat mm. häiriöitä työelämässä ja pakottavat työntekijät ajattelemaan nykyistä ja tulevaa tilannettaan uudelleen (Steigenberger 2015, 433.) Kallakari (2019) toteaa henkilöstön tunnereaktioiden muuttuvan ja muovaantuvan muutoksen aikana jokaiselle työntekijälle ominaisella tavalla omassa aikataulussaan.

Muutoksen johtamisessa tulee korostua vuorovaikutuksellisuuden ja inhimillisyyden ymmärtäminen ja hahmottaminen (Kallakari 2019). Johtajien on oltava tietoisia tunneperäisestä tartuntaprosessista organisaatioissa, joissa tunteet leviävät ihmisten välillä tietoisesti tai tiedostamatta. Johtajien tulee tunnistaa ja ymmärtää se, että jokaisen työntekijän kokemus muutoksesta on erilainen eikä työntekijöiden kokemuksia pitäisi käsitellä yhtenä homogeenisena ryhmänä. (Dasborough ym. 2015, 570–573.)

Työntekijät luovat, tekevät ja toteuttavat muutoksen muutosjohtajan avustamana (Kallakari 2019). Työntekijöiden tunteiden hallintaa voidaan hyödyntää muutosprosesseissa positiivisten tulosten saavuttamiseksi (Dasborough ym. 2015, 570–573.) Tämä edellyttää toimivaa vuorovaikutusta sekä avointa ja jatkuvaa viestintää muutoksesta ja sen vaikutuksista. Työntekijöiden ja johdon välisellä vuorovaikutuksella saadaan tietoa henkilöstön ideoista, ajatuksista ja odotuksista muutokseen liittyen.

Tutkimuksen avulla (mm. Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, Nordling, Ranta, Berner, Sorsa, Vikman & Räikkönen 2020) on pyritty lisäämään ymmärrystä sekä tuottamaan uudenlaista tietoa tunteiden merkityksestä organisaatioiden muutoksessa. Tarkoituksena on löytää syvällisempää ymmärrystä tunteiden kytkemisestä organisaation käytäntöihin ja organisaation muutokseen. Tavoitteena on tukea organisaatioiden henkilöstöä ja johtoa muutosprosessissa sekä edistää laajemmin suomalaisen työelämän laatua ja tuottavuutta. (Hökkä ym. 2020, 10.) Nämä tutkijat ovat määritelleet tunnetoimijuuden käsitteen. Tunnetoimijuus voidaan määritellä sekä omien että muiden tunteiden tiedostamiseksi, ymmärtämiseksi ja huomioonottamiseksi. Tunnetoimijuudessa vaikutetaan tunteisiin organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Tunnetoimijuus voidaan nähdä yksilön kompetenssina, jota voidaan vahvistaa toimintana työssä. (Hökkä ym. 2020,10–13.)

Tunnetason sitoutuminen organisaation muutokseen on Hökän ym. (2020) mukaan yksi sitoutumisen muoto. Se voidaan nähdä eräänlaisena mielentilana, joka näyttäytyy työntekijän tavoitteellisena haluna tukea muutosta. Sitoutuminen voidaan nähdä toimivan ikään kuin liimana ihmisten ja tavoiteltavan muutoksen välillä, jossa työntekijät jatkavat työtään ja tekevät parhaansa tukeakseen muutoksen onnistumista (Hökkä ym. 2020, 112.) Työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että hän kokee muutoksen merkityksellisenä omassa työssään. Tätä merkityksellisyyttä voi vahvistaa puheilla ja teoilla muutokseen liittyen. Tunteisiin vaikuttamisen mahdollisuus vahvistaa muutoksen toteuttamisen arvoa. He näkevät, että tunnetoimijuuden yhteyksien tunnistaminen on tärkeää käytännön kehittämisen kannalta muutostilanteissa. (Hökkä 2020, 113–114, 122.)

Muutosta voidaan hallita vaikuttamalla työntekijöiden tunteisiin luomalla innostusta ehdotettuihin muutoksiin. Sen lisäksi, että johtajat tunnistavat työntekijöiden tunteellisia reaktioita organisaation muutosta kohtaan, on johtajien pyrittävä tutkimaan tunteiden vaihtelua ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. Tutkijat Dasborough ym. (2015) ovat tutkimuksessaan organisaation muutoksesta luokitelleet työntekijät kolmeen laadullisesti erilaisiin käsityksiin. Nämä luokitukset jakautuvat heidän tunteisiinsa ja käsityksiinsä tulevasta

muutoksesta. Kolme käsitystä tunteineen luokittelee tilanteen lupaavaksi, uhkaavaksi tai väistämättömäksi. Työntekijät, jotka keskittyvät prosessin epävarmuuteen, kokevat negatiivisia tunteita, kuten pelkoa ja vihaa. Työntekijät, jotka keskittyvät muutoksen tarjoamiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin, kokevat positiivisia tunteita, kuten jännitystä ja onnellisuutta. Kun kokemukset luokitellaan ja ymmärretään, johtajat voivat paremmin ymmärtää työntekijöiden tunteita ja hallita niitä. (Dasborough ym. 2015, 583–585.)

Tunteet vaikuttavat päätöksentekoon, tietojen käsittelyyn ja riskien havaitsemiseen. Ilman tunteita puuttuu tärkeä ennakoija ihmisen päätöksenteosta ja toiminnasta, mikä johtaa ainakin epätäydelliseen ymmärrykseen aistien tekemisestä. Yksilöiden ominaisuudet, kuten avoimuus muutokseen tai henkinen sietokyky vaikuttavat taipumukseen vastustaa muutosta tai tukea sitä. (Steigenberger 2015, 453–456.)

Steigenberger:n (2015) mukaan useat aiemmat tutkimukset osoittivat, että työntekijöiden halu tukea muutosprosessia, tai ainakin pidättäytyä aktiivisesta vastarinnasta, ennustaa muutoksen lopputuloksen. Pelkoon ja vihaan perustuvien reaktioiden katsotaan haittaavan muutosta organisaatioissa. Toivon on puolestaan havaittu olevan syy positiivisiin tai negatiivisiin tuloksiin monimutkaisissa tilanteissa. Muutosprosessit voivat Steigenberger:n (2015) mukaan uhata ihmisten aineellista hyvinvointia ja asemaa tai tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen, uusiin haasteisiin tai aineellisiin etuihin. Tämä antaa hyvän syyn niiden olla voimakkaita laukaisijoita tunteille, kuten pelolle, vihalle, ahdistukselle tai toivolle. (Steigenberger 2015, 453–456.)

Onnistuneen muutoksen edellytyksenä olisi johtamisen avulla tarkoitus saada työntekijä sitoutumaan muutokseen ja hyväksymään muutoksen mukana tuomat tunteet. Lewin (2004) sekä Arikoski ja Sallinen (2007) ovat kuvanneet tunteiden kehittymistä ja työntekijöiden sitoutumisen kehittymistä vaiheittain muutostilanteessa (Kuvio 7.) Alkaessaan muutos aiheuttaa työntekijässä hädän ja huolen tunteita sekä muutosvastarinnalle ominaista käyttäytymistä. Vaikeiden asioiden rohkea esiin ottaminen ja käsittely voi edistää muutosta ja vähentää negatiivisia tunteita. Muutoksen vastustaminen jatkuu vihan ja uhman tunteilla, jotka usein näkyvät ulospäin kritiikkinä. Johtajan kyky havaita tilanteita ja kuunnella

työntekijöitä, auttaa muutoksen toteuttamista eteenpäin. Suru ja luopuminen menneestä aiheuttavat turvattomuutta ja passiivisuutta, mutta samalla uudenoppimista vanhoista toimintamalleista. Suru päättyy neutraalisuuteen, jossa työntekijä kokee muutoksen lähes merkityksettömänä, eikä energiaa tai tunteita käytetä enää muutosvastarintaan. Muutoksen hyväksyminen aiheuttaa iloa, positiivisuuden ja uuden oppimisen tunteita, joka päättyy lopulliseen sitoutumiseen, yhteistyöhön ja omistautumiseen uudelle toiminnalle (Kuvio 6.) (Burnes & Lewin 2004, 977–1000 ; Arikoski & Sallinen 2007, 70–79.)



Kuvio 6. Tunteet ja työntekijän sitoutuminen muutoksen prosessissa mukaillen Lewin (2004), Arikoski ja Sallinen (2007)

2.3 Tunnetaidot johtamisessa

Tunneällyn merkityksestä työelämässä ollaan tutkijoiden kesken montaa eri mieltä (Ciarrochi 2000, 340). Työelämä ei kuitenkaan voi olla tunteista vapaata aluetta (Vuolle, Lintinen ja Salonius 2016,125). Liiketoiminnassa tunnustetaan ainakin positiivisten tunteiden merkitys esim. yrityskuvan luomiseen (Jalonen 2016, 26). Järkiperäisen toiminnan ja tietoon perustuvan päätöksenteon nähdään edustavan edistystä, kun taas tunnepitoinen toiminta työelämässä on nähty epäjohdonmukaisena ja impulsiivisena. Positiiviset tunteet liitetään helposti positiivisiin tuloksiin kuten työhyvinvointiin ja negatiiviset tunteet puolestaan liitetään työuupumukseen jne. (Jalonen 2016, 28). Negatiivisten tunteiden näyttämistä työelämässä on viime aikoina alettu hyväksyä ja niiden tieteellisesti todistettua hyvää vaikutusta on alettu ymmärtää (Vuolle ym. 2016, 127–128).

Johtajan tunnetaidot ovat Golemanin (1998, 49) mukaan avain asemassa, kun arvioidaan miten työntekijät työskentelevät organisaation hyväksi mahdollisimman tehokkaasti. Zeidner kollegoineen (2004, 371) suhtautuvat kriittisesti tunneällyn väitetylle roolille työympäristössä. Muutkin kriitikot ovat tarttuneet siihen, että tunneällystä on kirjoitettu enemmän kirjoja kuin vertaisarvioituja artikkeleita, eivätkä siksi pidä tunneällyn liittyvää tutkimusta tarpeeksi pätevänä (Goleman 1998, 16-19). Kriittikkiä kohdistuu tunneällyn väitetyyn asemaan ammatillisessa arvioinnissa kuten henkilöstön valinnassa ja sijoittamisessa, työn

tuloksellisuudessa ja tyytyväisyydessä. Osoitettu kritiikki kohdistuu niukkaan ja joskus erittäin kiistanalaiseen empiiriseen tutkimusnäyttöön, jota käytetään tukemaan EI: n merkitystä työpaikalla. (Zeidner ym. 2004, 371-372.)

Goleman on todennut useammassa tutkimuksessaan, että mitä korkeammasta asemasta organisaatioissa on kysymys, sitä vähemmän on merkitystä älyllisillä ja tehtävään liittyvillä taidoilla, sillä tunneälytaidot nousevat hänen mukaansa tärkeimmiksi johtamisen taidoiksi. Johtajan mahdollisesti puutteelliset tunnetaidot voivat Golemanin mukaan aiheuttaa motivaation ja sitoutumisen heikentymistä, katkeruutta ja vihaa sekä välinpitämättömyyttä. (Goleman 1998,49-50.) Heinonen ja Jalonen (2016) näkevät puolestaan tunneälyn tietoisien kehittämisen mahdollisuuden johtamisessa ja erityisen hyödyllisenä he pitävät negatiivisten tunteiden hallintaa sekä epäonnistumisten kääntämistä mahdollisuudeksi organisaatioissa. (Heinonen & Jalonen 2016, 53.) George (2000, 1027) on tutkimuksessaan todennut tunteiden keskeisen roolin johtamisprosessissa. Hän tulkitsee tunneälyä kyvyksi ymmärtää, hallita mielialoja ja tunteita itsessä ja muissa ja hyödyntää tätä johtamisessa.

Johtajien tunnetaidottomuutta Goleman (1998) on kuvannut jäykäksi käyttäytymiseksi, jossa on vaikeuksia sopeutua muutoksiin tai annettuihin palautteisiin sekä vaikeutta kuunnella ja oppia uutta. Lisäksi tunnetaidottomuus ilmenee huonoilla ihmissuhdetaidoilla, joihin liittyvät kriittisyys, vaativuus ja tunteettomuus. (Goleman 1998, 58.) Yksittäiset tunnetaidot eivät siis riitä vaan osaamista tarvitaan riittävän kattavasti. Hänen mukaansa organisaation menestyksen kannalta tärkeimmät taidot ovat joustavuus, kunnianhimoisuus ja aloitteellisuus sekä vaikuttaminen, johtajuus ja yhteisötuntuma. Lisäksi tarvitaan empatiaa, itseluottamusta ja muiden kehittämisen kykyä. (Goleman 1998, 55–56.) Myös Heinosen ja Jalosen (2016) mukaan johtajien tunnetaidot heijastuvat suoraan työyhteisön ilmapiiriin. Alhaisella tunnetaidoilla varustettu johtaja ruokkii pelon ja ahdistuksen ilmapiiriä organisaatioissa, joka pidemmällä aikavälillä kääntyy ylläpitäjänsä vastaa. (Heinonen & Jalonen 2016, 55.)

Kolarin (2010) tutkimustulokset osoittavat johtamisella olevan moninainen yhteys henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen. Työntekijöiden emotionaaliin rakenteisiin vaikutetaan johtamisella ja olennaisiksi tekijöiksi nousevat

vuorovaikutustaidot ja tunneälykyys, joiden avulla johtaja osoittaa mm. arvostavansa henkilöstöään. Kolarin (2010,5) mukaan tunneälykäs johtaja pyrkii vahvistamaan työntekijöiden myönteisiä tunteitaan ja voimaannuttamaan heitä. Hän ottaa esille johtamisen sosiaalisen ja vuorovaikutteisen prosessin, jossa on mahdollisuus sekä henkilöstön osaamisen että johtajana kehittymiseen. (Kolari 2010, 5.) Johtajan tunneälytaidot mahdollistavat Heinosen ja Jalosen (2016, 55) mukaan organisaatiokulttuurin muodostamisen, jossa opitaan toisilta, kannustetaan tiedon jakamiseen ja maltilliseen riskinottoon.

Tunnetaidot ovat Huuhkan (2010, 56) mukaan tärkeitä koko organisaatioille. Organisaation yhteiset tunnetaidot ovat organisaation toiminnan ja tehokkuuden kannalta omalta osaltaan tärkeitä, vaikka niiden vaikutukset eivät vielä ole kaikilta osin tiedossa ja tarvitaan lisätutkimusta aiheesta. (Huuhka 2010,57). Goleman (1999) on listannut organisaation yhteisen tunnetason taitoja, jotka ovat toiminnan kannalta merkityksellisiä ja toisaalta puuttuessaan aiheuttavat haittaa toiminnalle. Yksi näistä on organisaation tunnetason itsetuntemus, joka on käsitys organisaation työsuorituksiin vaikuttavasta tunneilmastosta. Kunnianhimo ja joustavuuden tunteet ovat avainasemassa, kun etsitään uusia kehittämismahdollisuuksia ja mukaudutaan uusiin haasteisiin ja muutoksiin. Goleman (1999) nostaa esille itsekurin ja ammattietiikan organisaatioissa. Nämä varmistavat tehokkaan työskentelyn vaikeissakin tilanteissa ja edustavat rehellisyyttä. Optimismi ja empatia puolestaan auttavat selviytymään vastoinkäymisistä sekä muiden tunteiden ymmärtämisessä. Näiden lisäksi esille nousevat erilaisuuden hyväksymisen ja suhteiden solmimisen taidot, jotka helpottavat moninaisuuden hyödyntämistä ja suhteiden lujittamista. Golemanin mainitsema yhteisötajun taito parantaa ajankohtaisten asioiden, virtausten ymmärtämistä organisaatiossa ja vaikuttamisen taito antaa mahdollisuuden mielipiteiden muokkaukseen. (Goleman 1999, 57-63.)

Tunneälykäs johtaja voi auttaa organisaatiota kehittämään yhteistä tunneälyään (Huuhka 2010, 57). Tunneälytaitojen parantaminen vahvistaa jokaisen työelämätaitoja (Goleman 2011, 74). Kehittyntä tunneälyä voidaankin kutsua kypsyydeksi. Olen koonnut ja kuvannut tunneosaavan ja tunneosaamattoman johtamisen piirteitä ja vaikutuksia organisaatiossa tässä työssä mainittujen kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella seuraavasti (Kuvio 7.)

Tunneosaava johtaminen



• JOHTAJAN OMINAISUUDET:

- on kykyväs havaitsemaan, hallitsemaan, erottelemaan ja hyödyntämään tunteita sekä itsessään että muissa
- on empaattinen, motivoitunut, kuunteleva ja korkean ammattietiikan omaava johtaja, joka vahvistaa myönteisiä tunteita, kehittää henkilöstön osaamista, tiedonjakoa ja ongelmien ratkaisutaitoja
- arvostaa erilaisuutta, verkostoituu ja kohtelee tasa-arvoisesti
- omaa myönteinen itsetunto, joka tukee hänen ehjää persoonallisuuttaan sekä ihmissuhdetaitojen että tunneälytaitojen kehittymistä
- johtaa eettisesti, rohkeasti, sitoutuneesti ja optimistisesti
- panee itsensä likoon ja toimii oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti, ystävällisesti ja kohteliaasti
- on toiminnassaan aloitteellinen, kommunikointi- ja yhteistyökykyinen sekä joustava
- on vankka itsetuntemus, paineensietokyky, todellisuudentaju ja kyky ihmissuhteiden ylläpitoon
- kykenee myös sanattoman viestinnan havaitsemiseen
- tutustuu alaisiinsa ja on helposti lähettyttävä
- johtaa esimerkillään ja osallista muita heitä koskevassa tilanteissa
- on kiinnostunut ihmisten kokonaishyvinvoinnista
- on kiinnostunut poikkeavistakin mielipiteistä ja pystyy etäistämään asiat eikä henkilökohtaista niitä
- hyväksyy vaillinaisuuden itsessään ja muissa ja on avoin uusille ajatuksille ja ideoille
- panostaa omaan kehittymiseensä ja asettaa itselleen vaativia tavoitteita

• VAIKUTUKSET ORGANISAATIOON JA TYÖNTEKIJÖIHIN:

- työntekijöiden työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen lisääntyvät
- Hyvän työilmapiirin ja psykologinen pääoma (tunnepääoma) lisääntyy
- Johtaja voi kehittyä johtamisessaan, työntekijät voivat kehittyä osaamisessaan
- Muutosten läpivienti helpottuu
- Organisaation parempi taloudellinen tulos ja toiminnallinen menestyminen



Tunneosaamaton johtaminen

• JOHTAJAN OMINAISUUDET:

- on käytökseltään jäykkä, kriittinen, vaativa, tyly, korostuneen kunnianhimoinen ja tunteeton
- on vaikeuksia sopeutua muutoksiin, ottaa palutetta vastaan, oppia uutta ja kuunnella muita tai itseään. Johtaja ei myönnä virheitään vaan peittelee niitä ja syyttää muita
- toimii hierarkisesti eikä pysty luomaan toimivia verkostoja
- keskittyy itseensä ja omien mielipiteiden esittelyyn.
- on passiivinen kuuntelija, joka keskittyy lähinnä työntekijöiden työpanokseen
- tekee päätökset yksin
- tukee niitä, jotka myötäilevät hänen omia mielipiteitään
- voi olla ennustamaton ja yli-reagoiva toimissaan.
- on usein tyytymätön eikä kestä kritiikkiä
- keskittyy työpaikan hallinnoimiseen ja välttää haasteita
- suhtautuu kriittisesti työntekijöiden virheisiin ja puutteisiin
- pysyttää mielellään tutuissa ja turvallisissa vaihtoehdoissa eikä näe kehittämisen mahdollisuuksia
- **VAIKUTUKSET ORGANISAATIOON JA TYÖNTEKIJÖIHIN:**
- Työyhteisö on jäykkä, riitainen, etäinen ja eristynyt
- Yhteisöllisyys puuttuu työyhteisöstä, työiihtyvyyys on heikko
- Verkostoituminen ja kehittäminen ovat vaikeaa, silloin myös uusien yhteistyömuotojen mahdollistaminen on heikkoa
- Työntekijät ovat katkeria, vihaisia ja välinpitämättömiä ja heidän motivaationsa ja sitoutumisensa työhön laskee
- Muutosten läpivienti vaikeutuu huomattavasti
- Työilmpiiri ja psykologinen pääoma (tunnepääoma) heikkenee
- Organisaation taloudellinen ja toiminnallinen menestys heikkenevät

Kuvio 7. Tunneosaava ja tunneosaamaton johtaminen mukailen (Goleman 1998, 37–59; Heinonen & Jalonen 2016, 45–57; Huuhka 2010, 72–83; Kolari 2010,5; Salovey & Mayer 1990, 189).

3 SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUJEN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

3.1 Sosiaali- ja terveyspalvelujen muutos- ja kehitystarpeet

Muutokset ovat osa työelämäämme. Haasteita sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamiselle asettavat työelämän yleisetkin haasteet kuten työn pirstaloituminen, yksilöllistyminen, moninaistuminen, globalisoituminen, digitalisoituminen ja uusimpana etätyöskentely ja etäjohtaminen. Työelämän muutosta voidaan kuvata kolmen kategorioinnin mukaan. Nämä sote-palveluistakin löytyvät muutokset ovat teknologiset ja innovatiiviset muutokset, taloudellisten ja poliittisten ympäristöjen muutokset sekä sosiaalisen ympäristön muutokset. (Husman 2015,14; Ruohotie 2000, 17–26.)

Muutosten keskellä johtamistyön merkitys korostuu. Johtamisen haasteita ovat Husmanin (2015) mukaan työelämän kehityssuunnista moniarvoistuminen, moniuraistuminen sekä moni muotoistuminen, jotka tarkoittavat käytännössä mm. eri-ikäisten erilaisten osaamisalueiden ja vahvuuksien yksilöllistä johtamista sekä verkostomaista hajautuvaa aikaan ja paikkaa sitoutumatonta johtamista. Hänen mukaansa verkostojohtaminen on esimerkki rakenteissa tapahtuvasta johtamisesta, jossa korostuu mm. luottamuksen huomattavan suuri merkitys. Luottamus on ansaittava ja otettava eikä se voi perustua muodolliseen asemaan. (Husman 2015, 14–18.)

Sote-palvelut ovat uudistumassa Hujalan ja Taskisen (2020,9) mukaan monitasoisesti palvelujärjestelmä-, organisaatio- ja yksilötasolla. Tällä muutoksella on monitasoista vaikutusta palvelujen johtamiseen, sillä sote- johtajat vastaavat heidän mukaansa yhä enemmän monialaisen yhteistyön johtamisesta sekä muutoksen johtamisesta. Muutoksen johtaminen näkyy eri tavoin, riippuen siitä millaisesta organisaatiosta on kyse ja millä johdon tasolla johtajat toimivat. Keski- ja lähijohto vastaavat esim. uudistuksen koordinoinnista, kun taas ylin johto keskittyy enemmän strategiaan ja rakenteiden kysymyksiin. Huomioitavaa on Hujala kollegoineen (2020) mukaan se, että ilmiö monialaisesta yhteistyöstä kohdistuu kaikille johdon tasoille organisaatiossa. Johtamistyötä tulee haastamaan erilaiset hallinnon jakamisen mallit, sillä yhteistyötä johtamisen näkökulmasta tehdään esim. kuntien ja kuntayhtymien

sisällä eri hallintoaloittain sekä mahdollisena yhteistyönä yksityis- ja kolmannen sektorin kanssa. (Hujala, Mustonen, Klinga, Lammintakanen, Laulainen & Taskinen 2020, 133–134.)

Sote-palvelujen muutostilanteiden johtamisen haasteeksi Koivumäen (2004) mukaan nousevat työntekijöiden sitouttamisen ongelmat organisaation muutoksen strategiaan. Muutoksen seurauksena organisaatioiden osaamistarpeet ja osaamisen johtaminen tulevat lisääntymään. Osaamisen johtaminen ja muutoksen hallinta vaativat johdolta ja henkilöstötyötä tekeviltä uudenlaista osaamista toiminnan, tavoitteiden asettelun, motivoinnin, työkyvyn, osaamisen varmistamisen suhteen. (Koivumäki 2004, 5.)

Sote-palvelujen muutos ja kehitystarpeet kohdistuvat organisaatioiden yhdistymiseen. Nämä yhdistymiset voivat vaatia erilaisia konkreettisia sekä symbolisia voimavaroja ja erilaisten velvoitteiden, rasitteiden ja etuuksien uudelleenjakoa, jotka voivat käytännössä olla arvostuksen, aseman, vallan ja merkittävyyden menetyksiä. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen ovat tärkeitä sote-organisaatioiden yhdistymistilanteissa, koska ne ovat herkkiä aiheita henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemukselle puutteellisen johtamisen seurauksena. (Taskinen 2005,3, 60.)

Uudistuvat sote-palvelut pitävät sisällään sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellisen integroinnin eli sosiaali- ja terveystoimien yhdistämisen, asiakkaan aseman, palveluiden laadun ja vaikuttavuuden parantamisen sekä kansalaisten ja asiakkaiden valinnanvapauden lisäämisen (Hujala ja Taskinen 2020, 62). Yhdeksi haasteeksi sote-johtamiselle nähdään, hitaus saada käytettävissä olevaa luotettavaa, vaikuttavaa tutkimustietoa tuotettavien palvelujen ja toimenpiteiden vaikuttavuudesta ja siten hidastavan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien ja päätöksentekijöiden päätöksentekoa (Miettinen, Selander ja Linnosmaa 2020, 81).

Sote-palveluihin kohdistuu siis haasteita organisaatioiden yhdistämisten myötä, sillä ne vaativat erilaista johtamisosaamista kuin jo isot ja kompleksiset yhdistyneet organisaatiot. Näissä yhdistymisprosesseissa on mm. kysymys syvällisestä organisaatiomuutoksen johtamisesta. Johtamisosaamisessa korostuvat yleisjohtamisosaaminen, verkostoiden

johtaminen ja etäjohtaminen. Tämänkaltainen sote-johtaminen edellyttääkin eri asiantuntijoiden vuorovaikutuksen tukemista. (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2017, 126). Sote-palvelujen uudistumisen toteuttaminen vaatii Lammintakasen, Rissanen, Peronmaa-Hanskan, Joensuun ja Ruotun (2016,8) mukaan uudenlaista osaamista ja osaamisen kehittämistä eritasoisin johtajiin ja työntekijöihin. Pelkkä organisaatioiden rakenteiden muuttaminen ei riitä vaan tarvitaan laajemmin johtamisen käytänteiden ja organisaatorakenteiden muutoksia. Lammintakanen kollegoineen (2016,8) puhuvatkin ammattiryhmien ylittävästä jaetun osaamisen yksiköistä ja organisaatioista, joissa toimintaa ohjaavat asiakkaiden tarpeet. Tämän asiantuntija käsityksen uudistumisen myötä ammattikunta-kohtaisuus ja ammattiryhmien väliset rajat ja yksinoikeuden häviävät (Lammintakanen ym. 2016, 8). Tarvitaan siis organisaatioiden välistä yhdistymistä ja yhteistyötä ja sitä tukevia johtamisen keinoja.

Työntekijöiden työasenteen ja ajatusmallien tulisi uudistua sote-muutoksissa. Työntekijöiden tulisi miettiä sote-uudistusta asenteellisesti siten, että mitä uutta se tuo heidän työhönsä eikä niin, että mitä joudutaan muuttamaan. Työntekijöiden luottamuksen vahvistaminen ja uudistukseen liittyvien tuntemusten hallinta ovat tutkijoiden Saarela, Suominen ja Roos (2019) mukaan haaste. Johtajilla itsellään on ristiriitaisia tuntemuksia uudistusta kohtaan, jotka saattavat luoda ristiriitoja johtamiseen. Tunteiden hallintaan ja uudistukseen liittyvää pelkoa ja epävarmuutta olisi muutostilanteissa paremmin hallittava ja tavoitteeksi olisi asetettava positiivinen tunnetila. Haasteeksi tutkijoiden mukaan käytännön johtamisessa nousevat johtajien halu ja puutteellinen taito vahvistaa työntekijöiden luottamusta uudistukseen, kun johtajat samalla pyrkivät hallitsemaan omia tuntemuksiaan uudistusta kohtaan. (Saarela, Suominen & Roos 2019, 92–96.)

Muutosten aiheuttamien haasteiden lisäksi, sote-alan vetovoimaisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden toteutumiseen, jää työelämässä paljon vielä kehitettävää. Inhimillisellä, osallistavalla ja välittävällä johtamisella ja toimivilla käytännöillä on esim. sairaanhoitajille paljon suurempi merkitys työssä, kuin tällä hetkellä työelämässä ymmärretään. Inhimillisellä johtamisella toivotaan johtajan ymmärrystä työntekijöiden arjesta, työntekijöiden mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon ja päätöksenteon läpinäkyvyydestä. Hoitajat

odottavat sote-johtajiltaan toimissaan sääntöjen johdonmukaisuutta sekä ongelmatilanteiden nopeaa selvittämistä. (Hahtela & Karhe 2021, 37.) Nämä johtamisen osaamistarpeet ja kehittymiskohteet korostuvat erityisesti muutostilanteissa.

3.2 Johtaminen ja johtajuus sosiaali- ja terveystalveissa

Johtamista on määritelty monin eri käsittein. Määrittelyä tehdään mm. erilaisten tehtävien, näkökulmien, roolien tai käyttäytymisten tyypittelyillä. Klassisesti johtaminen jaotellaan tehtävien johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) käsitteisiin. (Kotter 1996, 22–23; Rissanen & Hujala 2017, 81–83.) Johtamisen luokittelua mustavalkoisesti asioiden ja ihmisten johtamisen kategorioihin on kritisoitu, sillä jaottelu ei välttämättä luo oikeutta sote-palvelujen todellisuudelle (Vuori 2005, 20). Vaikka asioiden ja ihmisten johtamista ei voida toisistaan täysin erottaa, nykyaikaisessa, madaltuvassa organisaatorakenteessa korostuukin enemmän ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 23).

Kotter (1996,23) näkee asioiden johtamisen monimutkaisena prosessina ihmisten ja tekniikan yhdessä muodostamana järjestelmänä, jota johtaminen pitää käynnissä. Johtamisen tuloksena syntyy ennakoitavuus, järjestys ja kyky tuottaa tuloksia. Kotter (1996) mukaan tehtävien tai asioiden johtamiseen kuuluvat budjetointi, organisointi, suunnittelu, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Asioiden johtaminen koostuu hänen mukaansa suunnittelun ja budjetoinnin tekemisestä tulosten saavuttamiseksi ja resurssien varaamiseksi.

Organisoiminen ja miehitys ovat osa asioiden johtamista, jotka pyrkivät rakenteiden ja toimintaperiaatteiden määrittelyyn ja miehittämiseen, vallan ja vastuun delegointiin sekä toteuttamisen seurannan menetelmien kehittämiseen. Valvonnan ja ongelmanratkaisun tavoitteena ovat tulosten seuranta ja ongelmien, poikkeamien määrittely ja ratkaiseminen. (Kotter 1996, 22–23.)

Johtamisen ja johtajuuden käsitteet on eritelty toisistaan. Ihmisten johtaminen eli (leadership) voidaan kääntää suomeksi johtajuudeksi. Johtajuuden käsite sisältää kaksisuuntaisen vuorovaikutuksellisen viestinnän lähtökohdan, kun johtaminen taas korostaa enemmän yksisuuntaista ja kontrolloivaa viestintää. (Vuori 2005, 20.) Johtajuus koostuu Kotter (1996)

mukaan organisaation perustamisen prosesseista. Johtajuuden tehtävät ovat ihmisten ohjaaminen, koordinointi ja kannustaminen, inspirointi ja suunnannäyttäjänä toimiminen. Johtajuuden avulla hahmottuu miltä organisaation vision, tulevaisuuden ja sen taakse koordinoitujen ihmisten tulisi näyttää ja toimia. Ihmisten johtamisen tuloksena voidaan saada parhaimmillaan suuria muutoksia. (Kotter 1996, 22–23.) Golemanin (1999, 231) mukaan ihmisten johtaminen viittaa muutosten hallintaan kilpailu- ja kehitystilanteissa, kun taas asioiden johtaminen on enemmän monimutkaisten järjestelmien toimintakunnossa pitämistä. Muutoshankkeiden johtaminen nähdään jopa 70–90 % ihmisten johtamisena ja vain 10–30 % asioiden johtamisena Kotter (1996, 22–23). Johtaminen ja johtamiskoulutus keskittyy pitkälti asioiden johtamiseen ja organisaatioiden toiminnassa voi olla kyvyttömyyttä johtaa ihmisiä. Liiallinen asioiden johtaminen ja samaan aikaan liian vähäinen ihmisten johtamiseen suuntautuva organisaatiokulttuuri voi johtaa ylimieliseen, asiakkuuksia huonosti huomioivaan, epäinnovatiiviseen ja ei -aloitteelliseen toimintaan. Ihmisten johtamisen puute voi johtaa, menestyvän organisaation kehittyvän epäterveen ylimieliseksi, byrokraattiseksi sekä rajoittuneeksi. (Kotter 1996, 23–25.)

Onko sosiaali- ja terveystalvelujen johtaminen jotenkin erilaista johtamista kuin vaikkapa teollisen tuotannon johtaminen ja millaisia asioita sitten sote- johtaminen vaatii johtajaltaan? Sote- palvelujen johtamista voidaan käsitellä johtajan, työntekijöiden tai työyhteisön näkökulmista sekä eri tasoisesti ylin-, keski- ja lähijohto (Virtanen 2010, 35). Sote-palvelujen johtamista voidaan jakaa palkkasuhteiseen, poliittiseen johtamiseen sekä yleis- ja substanssijohtamiseen (Rissanen & Hujala 2017,84). Sote- palvelujen tehtävien ja roolien vaihtelevuus tulisi huomioida eri johtamistehtävissä ja kehittämistyössä (Rissanen & Hujala 2017,83–84; Kinnunen & Vuori 2005,198). Sote- palvelujen johtamisessa korostuvat asia- ja ihmislähtöisyyden yhdistäminen, poliittisen ja viranhaltijan johdon integroituminen sekä strategian ja käytännön yhteistyö (Rissanen & Hujala 2017, 82–84).

Sote- palvelujen johtamisessa on olennaista tunnistaa sen erityislaatuisuus, moninaisuus ja kontekstisidonnaisuus. Kontekstisidonnaisuus näkyy sote-johtajan työskentelyssä suhteessa omaan toimintaympäristöönsä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esim. kahden eri tulosalueen johtajilla on samanlaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä mutta heidän johtajuutensa

on kulttuurisesti erilainen. Tämä johtuu toimintaympäristön erilaisuudesta ja työntekijöiden erilaisista suhtautumisista sekä työhön että johtajaan. (Vuori 2005,20.)

Nykyaikainen sote-johtaminen on yhä enemmän kokonaisuuksien johtamista, joka perustuu työntekijän ja johtajan väliseen vuorovaikutukseen (Rissanen j& Hujala 2017, 82). Sote-palvelujen johtajan tulisi johtaa organisaation rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia sekä vaikuttaa johtamisellaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Sote-johtajalta edellytetään kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja tulevaisuuden visiota. (Heikka 2008, 33.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut sisältävät paljolti erilaisia asiantuntia organisaatioita. Asiantuntija organisaation johtaminen saattaa olla haastavaa, koska asiantuntijoilla on yleensä vahvempi substanssiosaaminen kuin johdolla sekä hyvä ammatti identiteetti. (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2017, 127.) Sote-palveluiden asiantuntija organisaatiossa johtaminen liittyy aina vahvasti työn sisältöön, joita ei voi erottaa toisistaan. Asiantuntijoiden erityisosaaminen ja johtaminen tulisikin nivoutua yhteen eikä antaa erilaisten koulutus pohjien vaikuttaa johtamiseen. (Kolari 2010,19.)

Nykyaikaisissa sote- palveluissa johtajan keulakuvan rooli korostuu ja maineenhallintatyö nähdään osana johtamista. Houkuttelevat sekä vetovoimaiset työorganisaatiot sote-palveluissa pitäisivät olla osa nykyaikaista työelämää. (Rissanen & Hujala 2017,83–84.) Sote-alalle tyypilliset osa-aikaiset- ja tilapäistyötä tekevät työntekijät, ovat johtamisen näkökulmasta haasteellisia johdettavia, sillä he eivät nauti organisaation tuesta eivätkä yleensä sitoudu voimakkaasti organisaatioihin (Ruohotie 2000, 277).

Inhimillistä johtamista tarvitaan sote-palveluissa. Koskiniemen (2016) mukaan ei riitä, että sote- palveluja johdetaan esim. muutosten keskellä pelkästään substanssi osaamisen ja kokemuksen pohjalta vaan tarvitaan myös osajien johtamista. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että työntekijöiden inhimillisuus ja sen tuomat rajoitteet sekä mahdollisuudet tulisi huomioida johtamisessa. Työntekijän ymmärtäminen ihmisenä tukee muutosta ja epävarmuuden sietämistä. (Koskiniemi 2016, 63–54.) Ruohotie (2000) mukaan tiukasti määritellyt organisaatiomallit ovat muuttumassa yhä enemmän joustaviin yhdistyviin

organisaatioihin. Yhdistyvissä organisaatioissa johtajalta edellytetään kykyä luoda ja vahvistaa yhteistyöhalua, kollektiivista identiteettiä ja psykologista läheisyyttä työntekijöihin sekä kykyä saada työntekijät sisäistämään organisaation kulttuurilliset arvot. (Ruohotie 2000,19.)

Sote-palvelujen johtaminen on siis kokonaisuuksien, asioiden ja ihmisten johtamista, joka perustuu vuorovaikutukselliseen viestintään, ohjaamiseen ja kannustamiseen. Vaihtelevat sote-palvelujen tehtävät ja roolit haastavat johtamistyötä ja on olennaista tunnistaa sote-palvelujen erityislaatuisuus ja kontekstisidonnaisuus. Sote-palvelut sisältävät erilaisia asiantuntija organisaatioita, joiden johtamisessa tulisi huomioida asiantuntijuus ja työn sisältö. Muutosjohtamisessa ihmisten johtaminen korostuu koska johtajuus avaa tulevaisuuden visiota ja toimintatapoja. Inhimillistä johtamista tarvitaan erityisesti muutostilanteissa koska työntekijän ymmärtäminen ihmisenä tukee muutosta ja epävarmuuden sietämistä.

3.3 Muutoksen johtaminen ja johtajuus sosiaali- ja terveystaloudissa

Muutoksen johtaminen (transformational leadership ja change management) on monialaisesti määritelty käsite. Muutoksen johtamisesta ei ole esim. Taskisen (2017) mukaan yhtä selkeää määrittelyä. Hänen mukaansa määrittelyyn vaikuttavat olennaisesti muutoksen syvyys ja laajuus. Muutosjohtamisen avuksi onkin kehitetty kuvailevia, selittäviä, normatiivisia malleja sekä teorioita. (Taskinen 2017, 147–149.)

Transformational leadership (TL) on kansainvälisen kirjallisuuden mukaan viime vuosikymmeninä yhä enemmän esiin noussut uudistuva muutosjohtamisen käsite (Van der Voet 2016, 661; Campbell, Lee & Im 2015, 798). TL on muutosjohtamista, jossa johtaja motivoi ja inspiroi työntekijöitä ulkoisten motivaatiotekijöiden kuten palkkioiden sijaan sisäisten motivaatiotekijöiden avulla. Tämän vuoksi TL johtamista voidaan tulkita enemmän johtajuudeksi kuin johtamiseksi (Seeck 2008, 332). TL ymmärretään johtamiskäyttämiseksi, jossa korostuvat henkilöstön sitouttaminen, luovuuden edistäminen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (Campbell ym. 2015, 799). Kolari (2010, 28) on kuvannut TL:n merkityksenanto prosessiksi, jossa vaikutetaan työntekijöiden tunteisiin, tahtoon ja päämääriin

emotionaalisesti sitoutuen. TL johtajuuden tavoitteena on halu tyydyttää ihmisen persoonallisuuteen liittyviä tarpeita ja taata syntyneiden asenteiden, arvojen muutoksia, jotka tukevat organisaatioin muutostarpeita ja tavoitteita (Kolari 2010,28).

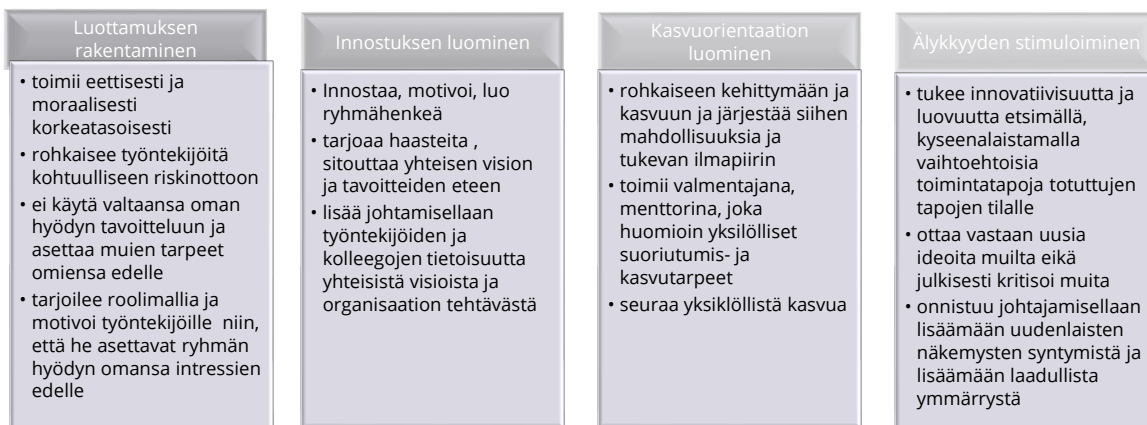
Tunnekyvykkäät TL johtajat vahvistavat työntekijöiden motivaatiota tyydyttämällä inhimillisiä tarpeita kuten kunnianhimoa, tarvetta kuulua joukkoon, oman elämän hallinnan tarvetta ja kykyä elää ihanteiden mukaisesti (Goleman 1999, 231). Campbell kollegoineen (2015, 800) toteavat johtajan mahdollisuudesta tukea työntekijöiden motivaatiota, lisäämällä tietoa organisaation tavoitteista ja merkityksestä sekä tukemalla ryhmien yhteistyötä. TL- johtajat yrittävät linkittää johtamisessaan työntekijöiden perusarvot toiminnan visioon ja päämäärään sekä vahvistaa ja edistää organisaation sosiaalisia tarpeita. He tuovat esille TL:n piirteen siirtyä yksilöllisestä ajattelusta kollektiivisempaan suuntaan. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että työntekijät siirtyvät enemmän henkilökohtaisista tavoitteista kollektiivisiin tavoitteisiin, henkilökohtaisesta identiteetistä kollektiiviseen identiteettiin ja omasta edusta kollektiiviseen etuun. (Campbell ym. 2015,799–800.)

TL johtajuuteen on liitetty Ghadi, Fernando ja Caputi (2013,532) mukaan työntekijöiden näkökulmasta termejä, kuten työhyvinvointi, luovuus ja tehtävien suorittaminen. Johtamisen näkökulmasta sitä on kuvattu prosessiksi, jossa johtajat ja työntekijät auttavat toisiaan pääsemään korkeammalle moraalille ja motivaation tasolle työssään. Heidän mukaansa moraalisesti kypsä TL johtaja pystyy motivoimaan työntekijöitään sille tasolle mitä työ vaatii ja parantaa tietoisuutta työn merkityksestä siten, että työntekijät alkavat toimia paremmin ryhmän tai organisaation edun mukaisesti. (Ghadi ym. 2013, 534–535.)

TL voidaan määritellä prosessiksi, joka siis muuttaa ja muovaa ihmisiä. Prosessiin sisältyy tunteita, arvoja, etiikkaa, standardeja ja pitkän aikavälin tavoitteita. TL vaatii johtamiselta kyvyn arvioida työntekijöiden motiiveja, tyydyttää heidän tarpeitaan ja kohdella heitä täysivaltaisina ihmisinä. (Northouse, 2010, 171.) Bassin ja Avolion (1994) mukaan TL- johtajalla on idealisoiva vaikutus, inspiroiva motivaatiokyky ja hän on toisia huomioon ottava tunnetaitoinen johtaja.

TL:n voidaan jakaa Bass (1985) mukaan neljään ulottuvuuteen, joista ensimmäinen perustuu johtajan kykyyn rakentaa uskollisuutta ja omistautuneisuutta omalla esimerkillään. Toisena dimensiona hän näkee johtajan inspiroivan käyttäytymisen organisaation visiota tukevasti siten, että työntekijät kokevat yhtenäisyyden tunnetta. TL johtajien kolmas ominaisuus tai käytös kohdistuu kykyyn stimuloida ja innostaa työntekijöitä haastamalla oletuksia riskien ottamisen uhalla. Neljänneksi Bass (1985) näkee johtajuudessa mentorina tai valmentajana toimimisen, jossa kiinnitetään huomiota erilaisiin yksilöllisiin tarpeisiin. (Ghadi ym. 2013, 535.)

Kolari (2010, 40) avaa TL johtajuutta Ruohotie (2004) kuvaamista transformationaalisen johtamisen neljästä dimensiosta. Johtaja rakentaa luottamusta ja innostusta, luo kasvuorientaatiota ja stimuloi älyllisesti. (Kuvio 5.) Kolari 2010, 40-41.)



Kuvio 8. Transformationaalisen johtamisen osa-alueet mukaillen Ruohotie (2004) ja Kolari (2010).

Muutoksen johtaminen on siis monialaisesti määritelty käsite, josta ei ole yhtä selkeää määrittelyä. Transformational leadership (TL) on muutosjohtamista, jossa korostuvat henkilöstön sitouttaminen, luovuuden edistäminen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. TL-johtaja motivoi ja inspiroi työntekijöitä sisäisten motivaatiotekijöiden kautta, jotka voivat olla kunnianhimoa, tarvetta kuulua joukkoon tai oman elämän hallintaan. Työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea lisäämällä tietoa organisaation tavoitteista ja merkityksestä sekä tukemalla ryhmien yhteistyötä. TL-johtajuudessa työntekijöiden perusarvot linkitetään

toiminnan visioon ja päämäärään ja samalla vahvistetaan organisaation sosiaalisia tarpeita. TL-johtajuudessa organisaatio siirtyy yksilöllisestä ajattelusta kollektiivisempaan suuntaan.

4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kuvaileva integroiva kirjallisuuskatsaus

Tutkielma on kuvaileva integroiva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus koostuu tieteellisistä tutkimusartikkeleista, joissa käsiteltiin tunneosaavan johtamisen piirteitä sote-palvelujen muutoksessa. Kirjallisuuskatsaukset keskittyvät tutkimuksen kannalta olennaiseen kirjallisuuteen eri julkaisujen kautta ja niistä saadaan tietoa eri näkökulmista ja eri tavoilla tutkitusta aikaisemmista tutkimuksista. (Hirsjärvi ym. 1997, 117.)

Kirjallisuuskatsausta voidaan kuvata metodiksi ja tutkimustekniikaksi, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta unohtamatta menetelmällisiä ohjeita ja pelisääntöjä. Kirjallisuuskatsauksen avulla tehdään tutkimusta tutkimuksesta kokoomalla aiempia tutkimustuloksia uusiksi tutkimustuloksiksi. (Salminen 2011, 7,9.) Tutkimustulosten yhdistämisellä on mahdollista parantaa tulosten hyödyllisyyttä yksittäisiin tuloksiin verrattuna. Sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä valtavan lisääntyvän tiedon äärellä, tarvitaan yhä enemmän tutkittua tietoa käytännön päätösten tueksi. (Aveyard 2014, 4-8).

Kirjallisuuskatsaus on Aveyard (2014, 4) mukaan tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää tietyn aiheen tutkimukseen ja tiedon analysointiin. Kirjallisuuskatsauksia Salmisen (2011, 12) mukaan on kolmea eri tyyppiä. Nämä ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus, kuvaileva katsaus ja meta-analyysi joko kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena katsauksena. Kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle on ominaista laajat aineistot, joissa aineiston keruuta ei tiukasti rajata. Tutkimuskysymykset ovat Salmisen (2011) mukaan hiukan väljemmät tutkimuskysymykset kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Voidaan puhua yleiskatsauksesta, jossa pystytään kuvaamaan laajasti ja luokittelemaankin tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. (Salminen 2011, 12.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa korostuvat kuvaileva laadullinen aineistolähtöisyys ja ymmärtämiseen tähtäävä ilmiön kuvaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan vaiheistaa nelivaiheiseen prosessiin. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen

2013, 291–292.) Ensimmäinen vaihe sisältää rajatun mutta tarpeeksi väljän tutkimuskysymyksen muodostamisen. Toinen vaihe sisältää aineiston valinnan, johon liittyy ajatus siitä, että tutkimuskysymyksen ohjaama ymmärrys aineiston valinnasta tarkentuu valinnan edetessä. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu kuvailun rakentaminen, joka kyllä käynnistyy jo aineiston valinnan vaiheessa. Tässä kolmannessa vaiheessa tutkimuskysymykseen löytyy kuvaileva vastaus ja tapahtuu sisällöllistä yhdistämistä, vertailua ja syntetisointia. Tulosten tarkastelu on prosessin neljäs vaihe, jossa tuloksia tarkastellaan suhteessa laajempaan kontekstiin sekä suhteessa menetelmän vaiheiden eettisiin ja luotettavuuskysymyksiin. (Kangasniemi ym. 2013, 291–301.)

Integroivaa kirjallisuuskatsausta Salmisen (2011,8) mukaan voidaan käyttää tilanteissa, joissa halutaan kuvata tutkittavaa ilmiöitä mahdollisimman monipuolisesti ja tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Integroiva kirjallisuuskatsaus ei ole niin sitova ja valikoiva kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja tarjoaakin laajemman kuvan ja isomman otoksen aiheesta. Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen kuuluu olennaisesti kriittisen tarkastelu eikä sen vaiheet juurikaan eroa systemaattisesta katsauksesta. (Salminen 2011, 8.)

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan rakentaa kokonaiskuvaa tietystä asiakokonaisuudesta, johon kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii parhaiten. Tähän tutkielmaan valitsin kuvailevan integroivan kirjallisuuskatsauksen siksi, että mielestäni se sopii parhaiten melko vähäisesti vielä tutkittuun aiheeseen, jossa tutkimuskysymykset eivät ole niin tiukasti määrittyneet. Tekemäni hakujen perusteella päätin, että systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teko aiheesta voi olla haastavaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettenkö olisi pyrkinyt mahdollisimman tarkkoihin aineistonkeruu hakuihin ja valintoihin.

4.2 Kirjallisuushaun toteutus

Tein alustavia koehakuja aineiston keruuta varten suomenkielisesti sanoilla tunneäly, tunneosaaminen, tunnejohtaminen, johta*, muutos*, muutosjohtaminen, sosiaali- ja terveys. Englanninkielisiä koehakuja tein mm. termeillä emotional intelligence, management, leadership, transformational leadership, change, sosial* ja health* sekä yhdistelemällä näitä

eri tavoilla. Kotimaisista tietokannoista valitsin Finnan (sis.Arto) ja UEF Primon. Ulkomaisista tietokannoista valitsin Web of science, Scopus, EBSCOhost_Academic Search Premier ja PubMed. Tutkimusaiheeni tiedonhaun näkökulmasta oli melko haasteellinen, koska tutkimuksia tunneosaavasta johtamisesta sote-palvelujen viitekehyyksessä löytyi vielä niukasti. Tämän vuoksi konsultoin kirjaston tietoasiantuntijaa ja jouduin tarkistamaan tiedonhakuunni ja muuttamaan hakulausekkeitani paremmin aihealuetta vastaaviksi. Sain parhaimman tuloksen eri tietokannoista etsimällä tutkimuksia eri hakusanoilla. Nämä on kuvattu tiedonhaun toteutuksessa (Taulukko1.).

Taulukko1. Tiedonhaun toteutus.

Hakusanat:	Tietokanta:	Tulokset:
(tunneosaava* AND johta*)	Finna(sis.Arto)	41
(tunne johtaminen*)	UEF-Primo	26
("emotional intelligence") AND ("transformational leadership")	Web of science	258
(emotional intelligence and transformational leadership)	Pubmed	110
("emotional intelligence") AND ("transformational leadership")	Scopus	190
(emotional intelligence or emotional competence or emotional awareness or emotional literacy) AND (transformational leadership)	ESBSCOHost	59

Määrittelin ennakkoon sisäänotto- ja poissulkukriteerit (Taulukko 2.), joiden perusteella tein lopullisten artikkelien valinnan tietokannoista. Aineisto koottiin aikaisemmista kotimaisista ja kansainvälisistä tutkimuksista, joissa on käsitelty tunneälyä ja/ tai transformationaalista johtajuutta, johtamista tai tunneälykästä johtamista sosiaali- ja terveystieteiden kontekstissa. Aineiston kielivalinta rajoittui suomen ja englannin kieleen ja kaikki aineiston artikkelit on julkaistu 2000-luvulla. Aineiston artikkelit ovat kaikki tieteellisiä, vertaisarvioituja alkuperäsjulkaisuja. Aineistot ovat saatavilla Itä-Suomen yliopiston kautta koko tekstinä sähköisesti. Tutkimusten valintaa varten käsitteelin niitä otsikon, abstraktin sekä kokotekstin tasoilla. Osa otsikoista ei antanut täyttä varmuutta tutkimuksen sopivuudesta aineistoon, joten

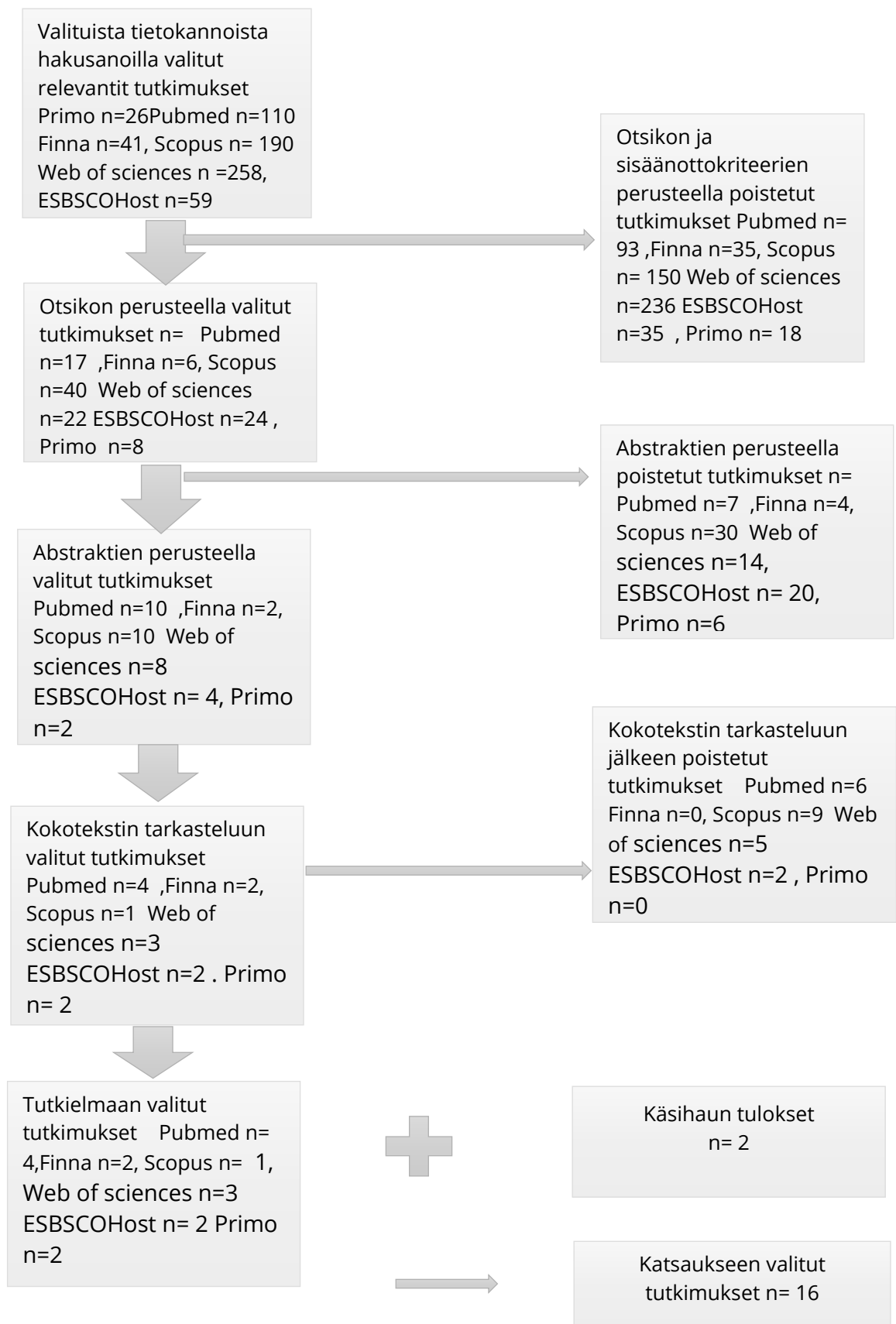
luin lisäksi abstraktin ja tarvittaessa usein myös koko tekstin. Aineistoon valikoituneet tutkimukset vastaavat vähintään yhteen tutkimuskysymykseen.

Taulukko 2. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Tutkimuksen kriteerit	Sisäänottokriteerit aineistoon	Poissulkukriteerit aineistoon
Tutkimuksen kieli	Suomen- ja englannin kielinen tutkimuskirjallisuus	Muu kuin suomen- tai englanninkielinen tutkimuskirjallisuus
Julkaisu	Alkuperäiset vertaisarvioidut tutkimusartikkelit	Pro gradu-tutkielmat, ja tieteelliset tutkimusartikkelit, jotka eivät ole vertaisarvioituja
Tutkimuksen julkaisuvuosi	Vuosien 2000–2020 aikana tehdyt tutkimukset.	Tutkimukset, jotka ovat julkaistu ennen vuotta 2000
Aineiston saatavuus	Aineisto on saatavilla kokotekstinä sähköisesti tietokannoista Itä-Suomen yliopiston kautta	Aineisto ei ole saatavilla kokotekstinä sähköisesti tietokannoista Itä-Suomen yliopiston kautta
Aineiston sopivuus	Aineiston sopivuus on varmistettu tiivistelmän avulla ja tutkimus liittyy tutkittavaan ilmiöön. Aineistoon valitut artikkelit vastaavat vähintään yhteen tutkimuskysymykseen	Artikkeli ei liity tutkimusaiheeseen

Valitsin kirjallisuuskatsauksen aineistoon tutkimukset vaiheittain sisäänotto- ja poissulkukriteerien perusteella. Haasteellisemmaksi osoittautui löytää tunneälykkään, tunneosaavan johtamisen yhteyttä muutokseen sote-alalla. Tunneosaavaa tai tunneälykästä johtamista on tutkittu yleisesti sote-alalla mutta muutoksen näkökulmasta vielä vähäisesti. Tunneälykästä johtamista muutoksen johtamisen näkökulmasta on tutkittu muilla aloilla kuten kasvatustieteiden, psykologian, urheilun ja yleisesti hallintotieteiden aloilla. Harmikseni osa tuoreista 2020 ja 2021 ilmestyneistä aineistoon sopivista tutkimuksista ei ollut saatavilla helmikuussa 2021, kun aineiston keräys oli ajankohtainen. Aiheesta tehnyt tutkimukset sijoittuvat viimeisen 12 vuoden sisälle.

Kokonaisuutena kirjallisuushaku antoi 533 tulosta. Näistä tulokset jakautuivat tietokannoittain seuraavasti : Finna (sis.Arto) n=41, UEF-Primo n=25, Web of Science n=258, Pubmed n=110, Scopus n=40, ESBSCOHost n=59. Tutkimusaineiston kirjallisuushaun tiedonhaun valintojen eteneminen ilmenee seuraavasta kuviosta (Kuvio 9).



Kuvio 9. Kirjallisuuskatsauksen aineistonhaun prosessi.

Finna (sis.Arto)- tietokannasta hakutuloksia tuli yhteensä 16. Rajauksena tälle haulle olivat sisäänottokriteereiden mukaisesti verkkosaatavuus, artikkelit ja opinnäytteistä vain väitöskirjat. Näistä hakutuloksista otsikoiden mukaan valikoitui tarkempaan selvittelyyn kuusi artikkelia. Näistä vain kolme vastasi sisäänottokriteereitä otsikon sekä abstraktin perusteella. Kaikki kolme valittua aineistoa olivat suomalaisia väitöskirjoja, jotka sijoittuvat ajalle 2009-2017. Finna- tietokantahaussa näkyi hyvin aihealueen vähäinen edustettavuus Suomessa ja se, että tunneälyä on tutkittu enemmän muissa tieteissä kuin sote- hallintotieteissä.

Halusin ottaa UEF-Primo tietokannan Finnan tueksi, jotta tavoittaisin varmemmin kaikki aihealueeseen liittyvät suomenkieliset artikkelit. UEF-Primo:sta hakutuloksia tulikin yhteensä 26, joista karsiutui 18 pois sisäänottokriteerien mukaisesti sekä otsikon perusteella. Kaksi UEF-Primo hausta noussutta artikkelia eteni abstraktien luvun kautta koko tekstin lukuun ja myös lopulliseen tutkimusaineistoon. Molemmat valikoituneet tutkimusartikkelit ovat julkaistu Hoitotiede-lehdessä.

PubMed hakuni tuotti 113 hakutulosta, joista otsikoiden tarkastelun jälkeen lähdin tarkemmin abstraktien avulla tutustumaan 17 eri artikkeliin. Tämän tarkastelun jälkeen jatkoin tutustumista koko tekstin avulla kymmenen artikkeliin, josta valikoitui lopulliseen aineistoon neljä artikkelia. Kaikki neljä artikkelia ovat kansanvälisiä tutkimusartikkeleita julkaisuajaltaan 2015-2019. Osa PubMed:n artikkeleista oli samoja kuin Web of Science tietokannan hakutulokset. Valikoin aineistoon sopivat artikkelit jo PubMed:n kautta, koska tein sen haun aikaisemmin kuin Web of Science- haun. Tämän tietokannan kautta sain mielestäni parhaat aineistoon sopivat osumat.

ESBSCOHost- tietokanta hausta tuloksia sain 59 kpl. Myös näistä hakutuloksista oli osa samoja kuin aiemmin tekemäni haulle saadut. Näistä otsikon mukaan valikoitui tarkempaan arvioon 24 artikkelia, joista kuusi artikkelia jatkoi koko tekstin arviointi vaiheeseen, joista kolme sitten valikoitui lopulliseen aineistoon. Yksi artikkeli käsitteli muutosjohtamisen ja eettisen johtamisen vertailua sekä tunneällyn vaikutusta johtamisrooleihin. Toinen valittu tutkimus oli kirjallisuuskatsaus ja kolmas kyselytutkimus artikkeli.

Web of Science-tietokannan hausta osumia sain yhteensä 258, joista otsikoiden ja sisäänottokriteerien rajauksen jälkeen jäin tarkemmin tarkastelemaan 24 artikkelia.

Abstraktien lukujen jälkeen koko tekstin lukuun valikoitui vielä kahdeksan artikkelia, joista yksi tutkimusartikkeli valikoitui lopulliseen aineistoon. Tällä tietokanta haulla osumia oli melko paljon, mutta sopivat artikkelit olivat jo valikoituneet aiemmin tehdyillä hailla tai eivät muuten täyttäneet hakukriteerejä.

Scopus hakuni tuotti ensin 190 osumaa, joista vain 40 olivat käytettävissä koko testin osalta sähköisesti. Näistä 40:stä valikoitui otsikon perusteella neljä koko tekstin arvioon. Koko tekstin luvun jälkeen lopulliseen aineistoon valikoitui yksi tutkimusartikkeli.

Näiden eri tietokantahakujen jälkeen sain aineistoon lopulta yhteensä 14 sopivaa artikkelia. Halusin vielä täydentää manuaalisella haulla tietokannoista tehtyä hakua. Tein käsihakuja hyödyntämällä valittujen tutkimusten lähdeluetteloja ja muita hakukoneiden suosittamia samankaltaisia tutkimuksia. Käsihakuni tuotti kaksi artikkelia lisää tutkimusaineistoon, joten aineiston kokonaismäärä oli 16 artikkelia.

4.3 Aineiston kuvaus

Tutkielman aineisto koostui 16 tieteellisistä alkuperäisistä tutkimuksista, joista 15 oli empiirisiä tutkimuksia ja yksi kirjallisuuskatsaus. Kaikki tutkimusten artikkelit olivat vertaisarvioituja. Katsaukseen mukaan valikoituneet tutkimukset sijoittuvat aikavälille 2009-2020. Kansainvälisiä tutkimuksia on 12 ja ne ovat julkaistu kansainvälisissä lehdissä ko. aikana. Tutkimukset on tehty Alankomaissa (n=1), Chana:ssa (n=1), Jordaniassa (n=1), Yhdysvalloissa (n=6), Iso-Britanniassa (n=1), Kiinassa (n=1), Venäjällä (n= 1). Suomalaisia tutkimuksia aineistossa oli neljä (n =4).

Tutkielmani aineistoon valikoitui 16 tutkimusta, joissa kontekstina oli sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, organisaatio, henkilöstö tai hallinto.

Tutkimusotteet olivat aineiston tutkimuksissa määrällisiä, laadullisia ja monimenetelmällisiä. Kansainväliset tutkimukset jakautuivat kahteen monimenetelmälliseen tutkimukseen, kahdeksaan määrälliseen ja kahteen laadulliseen tutkimukseen. Suomalaisista tutkimuksista oli kolme laadullista tutkimusta ja yksi monimenetelmä tutkimus. Määrälliset tutkimukset olivat hypoteesi- ja kyselytutkimuksia, joita oli analysoitu mm. korrelaation ja regressioanalyysin avulla. Laadulliset tutkimukset sisältävät keskusteluja, haastatteluja, joita oli analysoitu sisällön analyysin ja narratiivisen analyysin perusteella. Aineistoon valitut tutkimukset löytyvät liitteestä (Liite 1.).

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston keruun aikana ja heti sen jälkeen lähdin arvioimaan valittujen artikkeleiden tiedon kattavuutta ja tulosten ennustavuutta tutkimuskysymyksiin nähden. Hirsjärvi ym. (1998, 157) nimeävät kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohdaksi moninaisen todellisen elämän kuvaamisen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja yksi perusanalysointimenetelmistä on sisällön analyysi (Hirsjärvi 1998, 158,160). Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jaotella kolmeen osaan, induktiiviseen (yksittäisestä yleiseen), deduktiiviseen(yleisestä yksittäiseen) sekä teoriaohjaavaan (abduktiivinen) muotoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80).

Tässä tutkielmassa aineiston analyysia lähestytään induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Analyysin tavoitteena on saada tietoa ilmiöstä ja määrittellä siihen liittyvät keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Induktiivinen analyysi etenee yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin aineistoa yhdistelemällä, kriittisesti analysoimalla ja synteesiä tekemällä. Induktiivisessa analyysissä korostuu aihealueeseen kokonaisvaltainen tunteminen ja määritelyjen käsitteiden hyvä hallinta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 102, 114-115.)

Tutkielmani aineistoa analysoin sisällönanalyysin avulla, joka toimii lisäksi aineiston järjestämisen apuvälineenä. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida aineistoa objektiivisesti ja systemaattisesti samalla ilmiötä kuvaillen. Tutkittavasta aineistosta eli ilmiöstä, tehdään ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä tai käsitejärjestelmä (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 78, 93). Sisällönanalyysissa korostuu aineiston perinpohjainen tunteminen ja käsitteiden hallinta tutkimuskirjallisuuden avulla (Metsämuuronen 2008, 50).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 92, 103) kuvaavat sisällön analyysin etenemistä aihevalinnasta aineistoon tutustumiseen ja muistiinpanojen tekemiseen sekä merkittyjen asioiden yhteen keräämiseen ja pelkistämiseen. Tähän vaiheeseen liittyy heidän mukaansa samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen. Analyysi jatkuu tiivistäen ilmaisua ala- ja yläluokkien muodostamisen kautta kokoavan käsitteen muodostamiseen. Pelkistettyjen alaluokkien ryhmittelystä muodostuu alaluokat. Yläluokat taas muodostuvat alaluokkien yhdistämisellä. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi ja muodostetaan kokoava käsite. Ala- ja yläluokkien tulee nousta suoraan aineistosta, jotta aineisto ja analyysi kohtaisivat mahdollisimman hyvin. Analyysi päättyy raportin kirjoittamiseen ja tulokset voidaan esittää tiivistetysti taulukoiden tai kuvioiden muodossa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 92, 103, 107.)

Tässä tutkielmassa analyysi etenee edellä kuvatulla tavalla ja tavoitteena on kuvata juuri aineiston ilmeistä sisältöä (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104-105.) Tutkimuksen tulokset saadaan selville tarkastelemalla luokkien sisältöä. Tulokset kertovat miten tutkittua aihetta on kuvailtu järjestämällä ja yhdistämällä tutkimuksista nousseita tuloksia. Tavoitteena on mahdollisimman perusteltu ja systemaattinen analyysi aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114-115).

Aineiston keruun jälkeen etenin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109) määrittelemien sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti. Ensin perehdyin ja järjestelin aineistoa. Kokonaisvaltaisen perehtymisen jälkeen luin useita kertoja artikkeleja ja jatkoin seuraavaan vaiheeseen eli alkuperäisten ilmaisujen etsimiseen. Tämän jälkeen kokosin alkuperäiset ilmaisut yhteen Excel-tilukoon ja pelkistin ne samalla ryhmitellen ne. Pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelystä syntyi alaluokat. Alaluokat yhdistin yläluokaksi eli tässä tapauksessa kokoavaksi käsitteeksi. Aineiston analysointia on esitetty seuraavassa taulukossa (Taulukko 3.)

Taulukko3. Aineiston analysointia.

Yläluokka	Ala-luokka	Pelkistetty ilmaus
Tunneosaavaa johtamista sote-palveluissa	Johdettavan kannustamista ja motivoimista	<p>...johtaja käyttää positiivisia tunteitaan motivoimaan muita...</p> <p>...työntekijöiden johtaminen kannustamalla ja ohjaamalla tunteita positiivisesti...</p> <p>...keskustelee visiosta ja näyttää tietä työntekijöille...</p> <p>...johtaja on positiivinen ja luo toivoa...</p> <p>...tarvitaan emotionaalista älykkyyttä ja emotionaalista kykyä herkkyyteen johtamisessa, jotta voidaan motivoida ja kannustaa...</p> <p>...johtaja käyttää positiivisia tunteitaan motivoimaan itseään ja muita...</p> <p>... yhdistetään kannustavaa johtajuuteen, jossa korostuvat kuuntelu kiitoksen antaminen ja jakaminen...</p> <p>...johtaja motivoituu itsensä kehittämiseen ja itsetarkasteluun...</p> <p>...johtaja ei saisi mennä mukakaan negatiivisiin tunteisiin...</p>
	Johdettavan huomioimista	<p>...sairaanhoitajat suosivat ennakoivampia, puhuvampia ja vapaampia johtajia...</p> <p>...johtaja voi luoda toivoa positiivisuudella, esimerkkinä ololla, ohjauksella, suunnan näyttämisellä, kuuntelemisella,</p> <p>...osoita empatiaa ja kohtaa yksilönä...</p> <p>...johtajan mahdollisuus vaikuttaa tukemalla ja resursoimalla työntekijöitä...</p> <p>...osoita johtajana joustavuutta...</p> <p>...joustava johtamistyyli lisää onnistumista...</p> <p>...reagoi kritiikkiin ja hallitse omia tunteitasi...</p> <p>...johtaja huomio omat tunteensa ja niiden vaikutuksen muihin...</p> <p>...johtajan antama arvostus työntekijöitä kohtaan...</p> <p>...tulisi enemmän keskittyä tunteiden hallintaan työssä...</p>
	Vuorovaikutusta	<p>...johtajan ja työntekijän välinen avoin vuorovaikutus...</p> <p>...ihmissuhteiden hallinnassa tarvitaan vuorovaikutuksellista johtajuutta...</p> <p>...johtamisessa tasa-arvoinen ja kaksisuuntainen viestintä...</p> <p>...työntekijöiden toiveet emotionaalisesta vuorovaikutuksesta...</p> <p>...edellyttää avointa viestintää ja keskinäistä ymmärrystä...</p> <p>...sosiaalisten verkostojen ylläpitämistä ja hyödyntämistä...</p> <p>...johtajan tiimityöskentely- ja viestintä taidot...</p> <p>...yhdistetään vuorovaikuttamisen ja havainnoin taitoihin..</p>
	Tuloksellisuuden tavoittelemista	<p>...voisi olla resurssi johtajuudelle, jota voidaan koulutus- ja kehittämissuunnitelmissa hyödyntää...</p> <p>...tarvitaan, jotta voidaan saada henkilöstö tehokkaasti saavuttamaan työn tavoitteet ja osallistumaan...</p> <p>...johtamistyylinä edistää henkilöstön tyytyväisyyttä ja pysymistä työssä...</p> <p>...parantaa työvoiman suorituskykyä, tuloksia ja vastuullisuutta...</p> <p>...yhdistetään positiivisiin tuloksiin johtajuudessa ja tehokkuudessa..</p> <p>...liittyy positiivisiin organisaatiotuloksiin...</p>

5 TULOKSET

5.1 Tunneosaavan johtamisen teoreettinen viitekehys sosiaali- ja terveyspalveluissa

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni kohdistui siihen, millaisen teoreettisen viitekehysten ohjaamana tunneosaavaa johtamista on sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuksessa lähestytty. Aineistoon valikoitui tutkimuksia tunneälykkyydestä ja muutosjohtamisesta sote-palvelujen muutostilanteissa. Koska aineiston tulokset eivät avanneet varsinaista käsitteen määrittely keskustelua, analysoin ja tarkastelin laajemmin, miten tunneosaavaa johtamista on tutkimuksellisesti lähestytty ja jäsennelty. Analysoin millaisia tekijöitä, ominaisuuksia tunneosaavaan johtamiseen liitetään ja miten sitä on aikaisemmin tutkittu. Lisäksi analysoin, millaisen teoreettisen viitekehysten ohjaamana tunneosaavaa johtamista on aineistossa tutkittu.

Aineiston sisällön analyysin perusteella tunneosaava johtaminen rakentuu sote- johtajan kyvyistä (sis. koulutus, työkokemus ja ikä) ja emotionaalisesta kompetenssista eli tunnekyvyistä (sis. tunneälykkyyden, itsetuntemuksen ja itsehallinnan sekä sosiaalisen tietoisuuden ja sen hallinnan) sekä sote- toimintaympäristön muodostamasta yhtenäisestä kokonaisuudesta. Johtajan kyvyt ja emotionaaliset kompetenssit muodostavat omassa erityisessä toimintaympäristössään yhdessä tunneosaavan johtamisen.

Emotionaalisen kompetenssin määrittelee mm. Saarni (1997, 38) tunteisiin liittyviksi kyvyiksi, joita henkilöt tarvitsevat selvitäkseen muuttuvissa olosuhteissa. Emotionaalisen kompetenssin avulla voimme kehittyä yhä sopeutuvammiksi, itsevarmemmiksi ja tehokkaammiksi muuttuvissa olosuhteissa. Emotionaalinen kompetenssi on sidoksissa yksilön kehitykseen siten, että ihmisen kehittyessä kehittyvät myös emotionaalisen kompetenssin eri taitoalueet. (Saarni 1997, 38-39.)

Tunneosaavan johtamisen sote-toimintaympäristö ja sen asettamat vaatimukset, haasteet ja erityispiirteet toistuivat systemaattisesti aineiston tutkimusartikkeleissa. Sote-

toimintaympäristön erottaa muista toimintaympäristöistä sen erityispiirteiden avulla. Näitä erityispiirteitä ovat mm. sote- palvelujen johtamisessa korostuvat asia- ja ihmislähtöisyyden yhdistäminen, poliittisen ja viranhaltijan johdon integroituminen sekä strategian ja käytännön yhteistyö. Sote- palvelujen johtamisessa korostuvat moninaisuus, kontekstisidonnaisuus, työvoimalähtöisyys sekä uudistumisen ja kehittymisen tarve. Monialainen yhteistyö toimintojen yhdistymisen myötä eri organisaatioiden välillä ja erilaiset osaamistarpeet yhdistettynä asiakaslähtöisyyteen, tekevät sote-johtamisen toiminta ympäristöstä erityisen. Nämä erityispiirteet tukevat tilausta tunneosaavalle johtamiselle.

Aineistoon valikoituneiden tutkimusten mukaan, sote-alalla selvästi tunnistetaan erilaiset haasteet sote-palveluissa. Esille nousevat nykypäiväisen julkisen sairaalatoiminnan tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden jatkuvat vaatimukset, jotka vaativat paljon mm. johtamiselta ja sen kehittämiseltä (Czabanowska ym. 2013; Lunkka, Pätsi & Suhonen 2017; Jambawo 2018). Sote- toimintaympäristön muutokset heijastuvat työn organisointitapoihin ja toteutettujen organisaatiomuutosten määrään (Vesterinen 2013; Laurila 2017; Weiszbrod ym. 2020). Väestön ja hoitohenkilöstön ikääntyminen ja vähentyminen tuovat omalta osaltaan haasteita sote- palveluille. Työntekijöiden sitouttaminen henkilöstön pysyvyyden turvaamiseksi on ja tulee olemaan haasteellista hoitotyön johtajille (Vesterinen 2013). Tutkijat (mm. Weiszbrod 2015: Spano-Szekely, Quinn, Clavelle & Fitzpatrick 2016; Echevarria ym. 2017; Laurila 2017; Jambawo 2018) toivat esille asianmukaisen, tehokkaan, tunneälykkään johtajuuden vaadetta haasteellisessa kompleksisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Näiden lisäksi esille nousi Jambawo (2018) ja Echevarria ym. (2017) mukaan johtajien tarve vastata globaaleihin haasteisiin tuottaen yhä korkealaatuisempaa, eettisesti arvokasta ja potilasturvallista hoitotyötä. Nykyään sote-johtaminen tulisi olla tutkijoiden (mm. Crowne ym. 2016; Jambawo 2018; Apore & Asamoah 2019) mukaan olla enemmän humanistiseen rooliin tukeutuvaa, kumppanuudellista, ylhäältä alaspäin kehittyvää ja yhteistyöhön perustuvaa sote- johtamista.

Globalisaation seurauksena monikulttuurisuus lisääntyy ja johtaa johtamistyylien ja kulttuurien kehittymiseen sote-ympäristössä (Vesterinen 2013). Apore ja Asamoah (2019) toivat esiin hoitotyön ja sen johtamisympäristön melko kankea ja sitovana ympäristönä, jossa

johtajien innovaatio ei pääse välttämättä tarpeeksi etuiksiinsa. Sote-palvelu ympäristöä voidaan kuvata sisällöllisesti vaativana, emotionaalisesti kuormittavana ja usein stressiä aiheuttavana. (Mäki ym. 2014.)

Tunneällyn käsite ja sen merkitys toimivat analyysin perusteella johtajan emotionaalisen kompetenssin rakentajana. Tunneälykkyyttä avattiin alkuperäisissä tutkimuksissa mm. ominaisuutena, kykynä ja taitona. Spano-Szekely ym. (2016) ja Echevarria, Batterson ja Krouse (2017) määrittivät tunneälykkyyden tutkimuksissaan yhdeksi johtajan saavutetuksi ominaisuudeksi. He rinnastivat tunneälykkyyden samankaltaiseksi ominaisuudeksi johtamisessa ja muutosjohtamisessa kuin johtajan koulutuksen ja työkokemuksen (Crowne, Young, Goldman ja Proenca 2016). He edelleen määrittivät tunneälykkyyttä kyvyksi, joka perustuu tunteiden tarkkaan havaitsemiseen sekä ilmaisuun eli emotionaalisen tiedon ymmärtämiseen. Tutkijat Spano-Szekely ym. (2016), Jambawo (2018), Apore ja Asamoah (2019) antoivat tunneällylle merkitystä tärkeänä älykkyyden muotona, joka edustaa vaihetta ajatuksen kehittymisestä tunteen ja järjen väliseksi suhteeksi. He näkivät tunneällyn kykynä, joka voidaan hankkia oppimalla kokemuksesta. Tunneäly voidaan määritellä Crowne ym. (2016) tutkimuksen viitekehyksen mukaan ei-kognitiiviseksi kyvyksi, joka vaikuttaa henkilön mahdollisuuteen selviytyä erilaisissa tilanteissa. Tunneäly määriteltiin tutkimuksissa (mm. Tyczkowski, Vandenhouten, Reilly ja Kubsch 2015; Spano-Szekely ym. 2016; Crowne ym. 2016; Echevarria ym.2017) kyvyksi, jota henkilö käyttää tunteidensa ymmärtämiseen, säätelyyn ja hyödyntämiseen sekä vuorovaikutukseen. Weiszbrod (2015) mukaan tunneälykäs johtaja tunnistaa positiiviset ja negatiiviset.

Tunneälykäs johtaminen vaatii johtajalta tunteidensa ja tekojensa välisen suhteen ymmärtämisen. Tunneälykkyyys näyttäytyy Vesterisen (2013) tutkimuksessa myönteisen työilmapiirin luojana, jonka luonteenomaisia piirteitä ovat uudistuminen, joustavuus ja muutos. Tunnekyvyt nähdään osaksi kliinistä viisautta ja moraalista osaamista (Jambawo 2018). Mäki, Roos, Kursi-Åstedt ja Kylmä (2014) käyttivät tutkimuksessaan empaattisen kohtaamisen käsitettä, jolla he tarkoittivat johtajan läsnäoloa, kiinnostusta ja kuuntelua ihmiseltä ihmiselle. Tyczkowski ym. (2015), Echevarria (2017), Apore ja Asamoah (2019) määrittivät tunneälykkyyttä yhdistäen sen johtamisen vuorovaikutuksen ja havainnoinnin

taitoihin. He näkivät lähtökohdallisesti yhteyden johtamisen tehokkuuden ja tunneälykkyyden välillä.

Tunneosaavan johtajan itsetuntemus ja itsehallinta oli analyysin perusteella osa johtajan emotionaalista kompetenssia tunneälyn lisäksi. Tyczkowski ym. (2015), Wang, Bowers, Brown ja Zhang (2018) sekä Apore ja Asamoah (2019) ottivat tutkimuksissaan esille johtajan itsetunnon ja itsetietoisuuden arvioinnin. He näkivät itsetietoisuuden asianmukaisena reagoitina kritiikkiin ja palautteeseen omasta käyttäytymisestä sekä suorituksesta. Itsehallinnan he määrittivät tutkimuksissaan häiritsevien tunteiden ja keskittymiskyvyn hallinnaksi mm. kriisi- ja erilaisissa painetilanteissa. Czabanowska, Smith, Konings, Sumskas, Otok, Bjegovic, Brand (2013), Wang ym. (2018) Reshetnikov, Nadezhda, Hersonskiy, Sokolov, Petrunin ja Drobyshev (2020) tutkimuksissa nostetaan esiin johtajien taitoa tunnistaa omat tunteensa ja kykyä ilmaista tunteistaan muille. He määrittelevät tunteiden säätelyn ja käytön omien tunteiden tiedostamiseksi ja tunteiden vaikutuksen ymmärtämiseksi. Crowne ym. (2016) Apore ja Asamoah (2019) tutkimusten mukaan tunneosaavat johtajat osaavat käsitellä tunteita tehokkaasti, vastata yksilön tarpeisiin ja motivoida sekä parantaa työntekijöiden sitoutumista työhön. Mäki ym. (2014) tutkivat johtajan keinoja vahvistaa työntekijän toivoa työssä. Vaikka he tutkivat toivoa, näkisin toivoa tukevassa johtamisessa osittain tunneosaavan johtamisen piirteitä. Johtajan tuoma oma positiivisuus ja asenne tuo toivoa tilanteisiin, joissa ei näkynyt muutosta parempaan. Johtajan arvomaailman merkitys tuli esiin Vesterinen (2013) tutkimuksessa, jonka voisi ajatella osaksi johtajan itsetuntemusta. Hänen mukaansa johtajien oma arvomaailma muodosti perustan heidän johtamistyölleen ja johtajien oma henkinen kasvu teki oman johtamistyylin refleктоimisen mahdolliseksi. Czabanowska ym. (2013) kirjoittivat johtajan omien uskomusten, käyttäytymisen ja arvojen vaikutuksesta työntekijöiden reaktioihin ja johtamisen päätöksentekoon.

Sosiaalinen tietoisuus ja sen hallinta sisältää aineiston mukaan toisten tunteiden huomioimista. Tunneosaavat johtajat tunnistavat tutkijoiden (mm. Tyczkowski ym. 2015; Spano-Szekely ym. 2016; Apore ja Asamoah 2019; Reshetnikov ym. 2020) mukaan toisten tunteita ja pystyvät silloin paremmin vastaamaan toisten tunteisiin. Tunneosaava johtaja voi näiden tutkijoiden mukaan mukautua toisten tunteisiin, toimia erilaisissa tilanteissa tunteita

huomioivasti, arvostavasti sekä samalla helpottaa vuorovaikutusta ja viestintää. Mäki ym. (2014) analysoivat arvostuksen johtamistyössä näkyvän työntekijöitä arvostavana kohtaamisena, molemminpuolisena luottamuksena, työntekijöiden yksilöllisenä tuntemisena, työryhmän jäsenten osaamisen hyödyntämisenä, positiivisen palautteen antamisena, työn arvostuksen esille tuomisena ja pakon välttämisenä.

Kokonaisuutena sote-palvelut toimialana nähtiin aineistossa ihmisten palvelualana, sisältäen niin ihmisiä, ihmissuhteita, tekniikkaa ja liiketoimintaan (Weiszbrod 2015) . Se kehittämiseen tulisi ottaa tunneosaamisen taidot mukaan (Weiszbrod 2015) sekä nähdä niiden hyödyt teknisten ja kognitiivisten taitojen kehittämisen rinnalla (Tyczkowski ym. 2015). Aineiston perusteella yhteenvetona voinkin todeta, että tunneosaavan sote- johtamisen viitekehys (Kuvio 10.) rakentuu sote-johtajan omista kyvyistä ja emotionaalisesta kompetenssista omassa erityisessään vaativassa, muuttuvassa ja kompleksisessa sote- toimintaympäristössä. Johtajan emotionaaliseen kompetenssiin vaikuttavat hänen tunneällynsä, itsehallintansa ja tuntemuksensa sekä sosiaalinen tietoisuutensa ja sen hallinnan taidot.



Kuvio 10. Tunneosaavan johtamisen viitekehys sote-palveluissa.

5.2 Tunneosaava johtaminen sosiaali- ja terveystalveissa ja sen muutostalanteissa

Toinen tutkimuskysymyksenä oli, miten tunneosaava johtaminen on määritelty sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuskirjallisuudessa ja millaisia piirteitä käsitteeseen on liitetty erityisesti muutostalanteisiin ja näiden johtamiseen liittyen.

Tunneosaava johtaminen jäsentyy aineiston mukaan johdettavien kannustamiseen, motivointiin, huomioimiseen ja vuorovaikutukseen. Lisäksi tunneosaava johtaminen sote-palveluissa ja sen muutostalanteissa sisältää toiminnan tuloksellisuuden tavoittelua.

Tunneosaava johtaminen pyrkii aineiston mukaan johdettavan kannustamiseen ja motivointiin. Johtamisessa korostuvat työntekijöiden kykyjen huomioiminen, niiden ymmärtäminen osana johtamista sekä työntekijöiden kuuntelu ja kiitoksen antaminen. (Spano-Szekely ym. 2016). Kannustava tunneosaava johtaja käyttää tunnetaitojaan motivoimalla muita ja mahdollistamaan siten organisaation vision toteuttamisen työn suorittamisen kautta (Tyczkowski ym. 2015; Weiszbrod 2015). Johtaja voi inspiroida, motivoida ja viestiä siten, että työntekijät ja tiimit sitoutuvat paremmin yhteiseen näkemykseen organisaation toiminnasta (Echevarria ym. 2017). Johtaja kannustaa itseään sekä työntekijöitään luoviin ratkaisuihin työssä, jotka parantavat motivaatiota työhön (Spano-Szekely ym. 2016; Jambawo 2018; Apore & Asamoah 2019). Johtamisen tulisikin motivoida sekä johtajaa itseään ja työntekijöitä oppimaan uutta omasta osaamisestaan ja kehittymään itsensä johtamisen taidoissa (Apore ja Asamoah 2019).

Kannustavaa johtamista hyödyntävät johtajat pystyvät edistämään organisaation tietämystä ja innovaatioita sekä luomaan työsuhteita, jotka tukevat hoitotyön toteutumista ja kehittymistä (Tyczkowski ym. 2015). Merkityksellistäminen ja motivaation syntyminen muutokseen helpottaa työntekijän kokonaisuuden ymmärrystä muutoksesta ja parantaa muutoksen toteuttamista. Muutostalanteissa toivotaan sote-johtajalta muutosta koskevassa päätöksenteossa tasapuolista, objektiivista ja puolueetonta kohtelua ja arvostusta sekä kaksisuuntaista vuorovaikutusta (Czabanowska ym. 2013; Laurila 2017). Tunneosaavan johtamisen piirteitä voidaan nähdä muutoksen johtamisessa toiminnan parantamisen,

laadukkaan hoidon, potilastyytyväisyyden näkökulmista. Nämä tulokset Wang ym. (2018) mukaan voidaan saavuttaa mm. motivoimalla työntekijöitä toimimaan laadukkaammalla tasolla.

Tunneosaava johtaminen pyrkii huomioimaan johdettavansa. Tunneosaavan johtamisen kautta johtajat muodostavat yhteyden työntekijöihin tunnetasolla ja samalla työntekijöiden mielekkyys työhön lisääntyy. Tutkijoiden (mm. Al-Hussami, Hammad, Alsoleihat 2017; Wang ym. 2018; Reshetnikov ym.2020) mukaan tunneälykkään johtajan vahvuutena nähdään tunteiden käsittelyn taito siten, että he osaavat vastata työntekijöiden tarpeisiin, motivoida ja parantaa heidän sitoutumistaan työhön. Mäki ym. (2014) totesivat toiveikkuuden välittämisen olevan johtamisen avulla tapahtuvaa myönteisen ilmapiirin luomista sekä työntekijän empaattista ja arvostavaa kohtaamista. Empaattinen kohtaaminen oli heidän tutkimuksensa mukaan työntekijöiden kuuntelemista, läsnä ja lähestyttävissä olemista sekä kiinnostuneisuuden osoittamista työyhteisöä kohtaan. (Mäki 2014.)

Johtaminen osoittaa yksilöllistä huolta ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan (Czabanowska ym. 2013). Johtaja tuntee empatiaa työntekijöitä kohtaan mutta samalla varmistaa, että toiminnan tavoitteet saavutetaan (Czabanowska ym. 2013). Apore ja Asamoah (2019) toteavat, että työntekijät arvostavat ennakoivampia, vapaampia ja puhuvampia johtajia, jotka ovat valmiita taistelemaan hoitotyön eduksi. Johdettavaa voi huomioida mukaan olemalla joustava johtajuudessa. Joustavuus voi näkyä johtajuudessa energiana, intohimona, kykyinä selvitä vaikeuksista, ketteryytenä ja sopeutuvana käytöksenä. (Tyczkowski ym. 2015.) Johtamisessa korostuvat aktiivinen kuuntelu, tunteiden tunnistaminen ja työntekijän ymmärtäminen. Huomiointi näkyy arvostavina, innostavina ja motivoivina toimina johtamisessa, jotka pyrkivät tukemaan jokaisen työntekijän osallistumista organisaation toimintaan. Huomioiva johtaja osoittaa aitoa arvostusta työntekijöiden panoksesta työhön ja samalla hän edistää terveellisen ilmapiirin rakentumista, joka tukee työssä tiedon siirtoa, päätöksentekoa ja tunneilmapiiriä. (Tyczkowski ym. 2015.) Tunneosaava johtaja toimii vaikuttaen myös työn resursseihin sekä antaa tukea, palautetta ja ohjausta (Spano-Szekely ym. 2016).

Tunteiden huomioiminen pitää olla osa sote-organisaatioiden todellisuutta samalla huomioiden organisaatioiden inhimillinen luonne. (Echevarria ym. 2017 ja Jambawo 2018.) Voidaan puhua organisaatiokulttuurin ymmärtämisestä ja sen mukauttamisesta muutokseen. Työntekijät arvostavat johtajan antamaa yksilöllistä tukea erilaisiin ja erivaiheissa oleviin muutoksen aiheuttamiin tunteisiin sekä johtajan kykyä tunnistaa ja tulkita alaistensa sanattomiakin tunneviestejä (Laurila 2017).

Tunneosaavan johtamisen piirteet näkyvät vahvasti muutosjohtajuudessa. Johtajan oma suhtautuminen muutokseen on erittäin merkityksellistä muutoksessa (Laurila 2017). Lisäksi korostuvat tunneosaavan johtajan käytös, motivaatio ja työntekijöiden yksilöllinen huomiointi johtamisessa (Spano-Szekely ym. 2016). Tunneosaava sote-muutosjohtaja kannustaa, tukee ja ymmärtää työntekijöiden arvomaailmaa, jonka he ovat asettaneet oman työnsä tarkoitukseksi ja merkitykseksi (Echevarria ym. 2017).

Aineiston mukaan tunneosaava johtaminen on vuorovaikutusta sote-palveluissa. Tunnetaidot parantavat vuorovaikutusta ja viestintää koko organisaatiossa (Jambawo 2018). Johtaminen sisältää ohjausta, palautteenantoa, itsearviointia ja vuorovaikutteista kuuntelua. Erityisesti tunneosaava johtaminen sisältää kaksisuuntaista, avointa ja tasa-arvoista vuorovaikutusta. Tämä näyttäytyy mm. toisten tunteiden ja mielipiteiden huomioonottamisena ja hyväksymisenä (Reshetnikov ym. 2020). Tunnekeskeisyydestä puolestaan kirjoitti Laurila (2017), jonka mukaan tunnekeskeisyyttä esiintyy johtajan ja alaisten välisessä avoimessa vuorovaikutuksessa ja tasavertaisuuteen perustuvassa kaksisuuntaisessa horisontaalisessa viestinnässä.

Aineiston mukaan tunneosaava johtaminen voidaan nähdä työpaikalla sosiaalisten verkostojen ylläpitämisen taitona (Tyczkowski ym. 2015). Vuorovaikutuksen ja ohjauksen avulla voidaan tuoda työntekijöiden parhaat puolet ja osaamiset esiin, samalla ohjaten organisaation tunteita positiivisella tavalla (Apore & Asamoah 2019; Reshetnikov ym. 2020). Muutostilanteissa korostuvat vuorovaikutuksen ja havainnoinnit taidot, jotka voivat parantaa muutoksen onnistumista. Muutostilanteet vaativat selkeää ajantasaista viestintää, joissa korostuu sote- johtajan kyky ennakoida asioita (Echevarria ym. 2017; Laurila 2017). Työntekijät

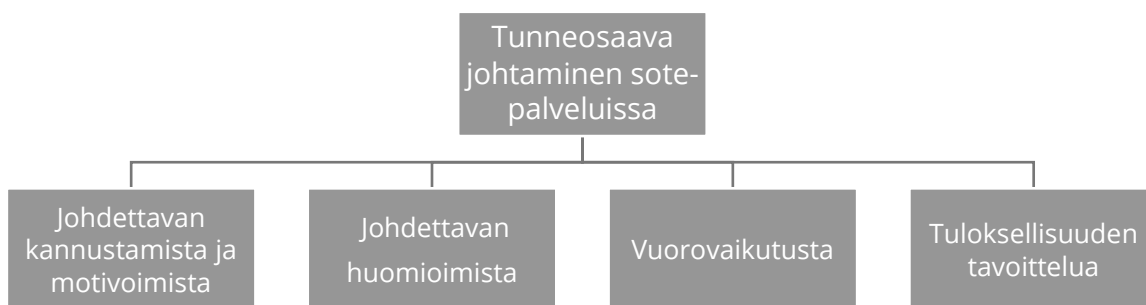
kokevat epäselvän viestinnän lisäävän negatiivisia tunteita ja epätietoisuutta muutosta kohtaan. Muutoksenjohtaja ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet heitä koskevien muutosten suunnittelussa sekä antaa heille mahdollisuuden tulla kuulluksi muutosprosessin kuluessa. (Laurila (2017.)

Aineiston tutkimusten mukaan tunneosaava johtaminen pyrkii tuloksellisuuteen sote-ympäristössä. Tunneosaavalla johtamisella voidaan vaikuttaa mm. hoitotyön laatuun ja potilastuloksiin. Tunneosaavalla johtamisella voidaan aineiston mukaan parantaa hoidon laatua, potilaistyytyväisyyttä, vähentää kuolleisuutta ja lääkitysvirheitä (Jambawo 2018; Wang ym. 2018.)

Tunneosaavalla johtamisella voidaan aineiston mukaan vaikuttaa tuloksellisuuteen sote-toimintaympäristössä (Tyczkowski ym. 2015; Asamoah 2019; Weiszbrod ym. 2020). Tämä voi tulosten mukaan näkyä työntekijöiden yleisenä hyvinvointina ja työtyytyväisyyden kasvuna. Työntekijöiden työhön sitoutuminen voi lisääntyä, työstä aiheutuva stressi vähentyä ja työntekijöiden sietokyky stressiin parantua (Tyczkowski ym. 2015) . Tunteita huomioiva johtamistyyli edistää sote-henkilöstön tyytyväisyyttä, pysymistä alalla, suorituskykyä, parempia tuloksia ja sitoutumista organisaatioon (Mäki ym. 2014 ; Echevarria ym. 2017; Al-Hussami ym. 2017;).

Tuloksellisuuteen pyrkivä tunneosaava johtaminen vaatii johtajaltaan emotionaalista älykkyyttä ja herkkyyttä, jotta voidaan motivoida ja kannustaa henkilöstöä tehokkaasti ja laadukkaasti saavuttamaan yhteiset tavoitteet potilaiden hyödyksi (Spano-Szekely ym. 2016; Jambawo 2018; Wang ym. 2018; Apore & Asamoah 2019;). Aineiston mukaan tunneosaavat johtamisen taidot parantavat organisaation ryhmädynamiikkaa, prosessien positiivista vaikutusta tuloksiin kuten laatuun (Tyczkowski ym. 2015; Spano-Szekely ym. 2016; Jambawo 2018; Apore& Asamoah 2019). Yksittäisen sote-johtajan tunteita huomioiva johtamistyyli voi vaikuttaa hänen omaan henkilökohtaiseen menestymiseensä, mutta myös koko organisaation menestykseen (Tyczkowski ym. 2015).

Yhteenvedon tunneosaavasta johtamisesta aineiston analyysin perusteella voidaan todeta seuraavaa. Emotionaalisilla taidoilla, joissa korostuvat kannustamisen, motivoinnin, huomioimisen ja vuorovaikutukset taidot, on keskeinen asema sote-työpaikoilla (Echevarria ym. 2017; Wang ym. 2018). Tunneosaavasta johtamisesta haetaan yhdenlaista ratkaisua johtamisen haasteisiin sote- palveluissa (Echevarria ym. 2017). Myötätunnon lisäämisen vaatimusta sote- johtamisessa perustellaan sillä, että alalla on tapahtumassa toimintojen integroitumista ja se sisältää hierarkkisia johtamisrakenteita, jotka ovat usein ylikuormitettuja ja kypsiä muutokseen (Apore & Asamoah 2019). Tunneosaava johtaminen on aineiston mukaan johdettavien kannustamista, motivoimista, huomioimista, vuorovaikutusta ja toiminnan tuloksellisuuden tavoittelua sote-palveluissa. Havainnollistan tunneosaavan johtamisen piirteitä sotepalveluissa ja sen muutostilanteissa (Kuvio 11.).



Kuvio 11. Tunneosaavan johtamisen piirteitä sote-palveluissa ja sen muutostilanteissa.

5.3 Tunneosaavan johtamisen mahdollisuudet sosiaali- ja terveystaloudissa

Kolmas tutkimuskysymykseni kohdistui siihen, millaisia tavoitteita ja odotuksia tunneosaavalle johtamiselle on asetettu erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon muutostilanteissa.

Tunnetaidot parantavat muutoksen johtamisen taitoja. Sote-johtajan tunteiden hallintataidolla, itseluottamuksella ja itsetuntemuksella sekä tunneälykkyydellä on positiivinen yhteys tutkimusten mukaan muutoksenjohtamisen taitoihin (Echevarria ym. 2017; Apore ja Asamoah 2019). Johtajan tunneälykkyys ennustaa aineiston mukaan muutoksen johtamisen käyttäytymistä ja sopeutumista muutokseen (Crowne ym. 2016; Weiszbrod ym. 2020). Sote-

johtajan muutosjohtamisen taidot vaikuttavat työntekijöiden sitouttamiseen muutokseen. Muutosjohtajilta odotetaan huolien kuuntelua ja empatian ilmaisemista. (Echevarria ym. 2017; Laurila 2017.) Työntekijät toivoivat mm. yksilöllistä empatiaa eli toisen asemaan asettumista ja ymmärrystä asioille juuri heidän näkökulmastaan. He toivoivat saavansa purkaa huoliaan keskustelun avulla, joka samalla helpottaa heidän ahdistustaan muutostilanteessa. (Laurila 2017.) Tunneosaava johtamisen on todettu vaikuttavan muutosjohtamisen tyyliin sekä työntekijöiden työpaikkakäyttäytymiseen (Jambawo 2018). Tunneosaavalla muutosjohtamistyyllillä voi aineiston mukaan olla merkitystä työntekijöiden käyttäytymiseen ja pysyvyyteen sote-työpaikoilla (Al-Hussami ym. 2017; Echevarria ym. 2017; Wang ym. 2018).

Tunneosaava johtaminen näkyy sote- organisaatioiden muutoksen johtamisessa tunteiden huomiointina, hyväksymisenä ja hyödyntämisenä. Tunteiden huomioiminen näkyy mm. johtajien tietoisuutena muutoksen aiheuttamista tunteista sekä tuen antamisena erilaisten tunteiden hallitsemiseksi muutosprosessin aikana. Tunteiden hallinta puolestaan näkyy muutostilanteissa tunteiden herättämisenä, muotoilemisena ja käsittelynä. Tunteiden hallinta kohdistuu johtajan omien tunteiden sekä työntekijöiden tunteiden ymmärtämiseen ja hallintaan (Echevarria ym. 2017; Apore ja Asamoah 2019.)

Tunneosaavan johtamisen näkökulmasta muutoksen aiheuttamat tunteet organisaatiossa tulisi siis monipuolisesti ja yksilöllisesti huomioida sekä hyödyntää. Muutoksen johtajien olisi hyvä ymmärtää, ettei pelkkä organisaatiomuutoksen perusteleminen riitä vaan mukaan muutosjohtamiseen tulee ottaa muutoksen kautta esiin nousevat tunteet (Czabanowska ym. 2013; Lunkka ym. 2017; Jambawo 2018). Erilaisilla tunteilla on erilainen merkitys muutoksessa. Positiiviset tunteet antavat voimaa ja energiaa muutosprosesseihin ja niiden merkityksellistämiseen, kun taas negatiiviset tunteet voivat aiheuttaa epävarmuutta, huolta, pelkoa, pettymystä ja vihaa (Lunkka ym. 2017).

Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna tunneosaavalta johtamiselta odotetaan muutostilanteissa palautteenantoa. Palautteen anto koettiin tärkeänä muutosprosesseissa ja työntekijät kaipasivat johtajalta tietoa muutosprosessin etenemisestä sekä muutoksen

myönteisistä ja kielteisistä vaikutuksista työyksikössä. Työntekijät odottavat johtajalta onnistumisen kokemuksista muistuttamista, tunnustuksen ja kiitoksen antamista hyvin tehdystä työstä. Työntekijät odottavat johtajilta valmiutta ja avoimuutta vastaanottaa negatiivista ja rakentavaa palautetta, ilman että heidän tarvitsee pelätä johtajan negatiivista käytöstä. (Laurila 2017.)

Tunneosaava johtaminen näkyy johtajan antamana tukena muutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden ja tunnekokemusten hallintaan. Johtajan oma suhtautuminen, ymmärrys, motivaatio ja asenne muutokseen vaikuttavat ja näkyvät muutosjohtajuudessa. Johtajan näyttämällä myönteisellä esimerkillä voidaan edistää työntekijöiden motivoitumista muutokseen. Muutosvastarinta voi olla työntekijöiden väsymistä muutostilanteiden aiheuttamiin pelkoihin ja huoliin epävarmasta tulevaisuudesta sekä oman työpaikan pysyvyydestä. (Laurila 2017.)

Tunneosaavalla muutosjohtajuudella on mahdollisuus parantaa muutoksen jälkeistä työympäristöä ja ilmapiiriä sote-organisaatioissa. Tunneosaavan johtamisen odotukset näkyvät aineiston tutkimuksissa johtamisen näkökulmasta terveen työympäristön, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tavoittelemisina. Tunneosaava johtaminen edistää terveellistä työympäristöä muutostilanteissa paremmin kuin muut johtamismallit. (Echevarria ym. 2017.) Tunneosaava johtaminen näkyy muutosten johtamisessa korkeana tunneälykkyytenä, jota tarvitaan positiivisen työympäristön luomiseen ja ylläpitämiseen (Crowne ym. 2016; Spano-Szekely ym. 2016; Tyczkowski ym. 2016; Echevarria ym. 2017; Apore ja Asamoah 2019). Tunneosaava johtaminen edistää muutosjohtamisen tehokkuutta, jolla on merkittävät parantavat vaikutukset organisaation toimintaan, tehokkuuteen, luovuuteen ja työtyytyväisyyteen (Al-Hussami ym. 2017; Apore ja Asamoah 2019; Laurila 2017). Sote-palvelujen muutosjohtamisessa näkyy neuvottelevuus ja yhteistyöhön pyrkivä, tunteita huomioiva johtaminen (Vesterinen 2013).

Tunnetaidoilla on merkitystä koko organisaation henkilöstölle. Tunneosaavaa johtamista ja tunneälykkyyttä voidaan kehittää koulutusohjelmilla. Koulutuksen tavoitteena olisi johtajan muutosjohtamistietojen, taitojen ja kykyjen, käyttäytymisen ja tunneälykkyyden

parantuminen. (Wang ym. 2018; Apore ja Asamoah 2019.) Tunnetaitojen ja sote-palvelujen johtajien osaamisen välillä on Weiszbrod (2015) tutkimuksen mukaan merkittävä ja vahva suhde. Tunneosaava johtaja voi edistää tunnetaitojen kehittymistä sote-organisaatioissa. Tämän vuoksi korkeakoulujen ja organisaatioiden tunnetaitojen tutkimuksesta ja kehittämisestä olisi huomattavaa hyötyä. Tunneosaava johtamisen mahdollisuudet ja odotukset sote-palvelujen muutostilanteissa on kuvattu seuraavasti (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Tunneosaavan johtamisen mahdollisuudet sote-palvelujen muutostilanteissa (Al-Hussami ym. 2017; Apore ja Asamoah 2019; Crowne ym. 2016; Czabanowska ym. 2013; Echevarria ym. 2017; Jambawo 2018; Laurila 2017; Lunkka ym. 2017; Spano-Szekely ym. 2016; Weiszbrod ym. 2020).

6 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

6.1 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys

Valitsin integroivan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen, koska halusin kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Salmisen (2011, 14) mukaan integroiva kirjallisuuskatsaus toimii hyvin silloin kun halutaan tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta, tarkastella kirjallisuutta, arvioida sitä kriittisesti sekä syntetisoida tietoa. Tämä tutkimusote antaa sallivan mahdollisuuden koota erilaisin metodisin lähtökohdin tehdyt tutkimukset analyysin pohjaksi (Salminen 2011, 14). Päädyin valitsemaan kirjallisuuskatsauksen menetelmäksi käytännön syistä, sillä covid-19 pandemia yhdistettynä rajalliseen aikataulutukseen olisi voinut tuoda liikaa haasteita muunlaiselle menetelmälle.

Tein kirjallisuuskatsauksen jäsennellysti vaiheittain, noudattamalla ennalta määriteltäviä haku- sisäänotto- ja poissulkukriteerejä. Kävin aineiston seulonnassa läpi jokaisen tutkimuksen huolellisesti noudattaen katsaukselle asetettuja kriteereitä (Salminen 2011, 17). Pyrin huolellisella työskentelyllä tuomaan uskottavuutta tutkielmalleni. Jouduin tasapainottelemaan siinä, kuinka suunnitellut hakusanat sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerit helpottavat tai vaikeuttavat artikkeleiden valintaa. Huomasin, että jos haku- sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat liian tiukkoja ja rajattuja, niin tutkimuskysymyksiin ei olisi saatu vastauksia tai ne olisivat olleet sen ytimen ulkopuolella. Toisaalta huomasin, että liian laajasti ymmärrettyinä en olisi saanut asian fokuksesta kiinni.

Aineiston kerääminen oli haasteellinen prosessi. Olin tehnyt koehakuja jo tutkielman suunnittelun alkuvaiheessa ja saanut niistä kannustavia tuloksia. Kun tutkimuskysymykseni muovautuivat lopulliseen muotoonsa ja tein aineiston hakua, huomasin oikeanlaisen, tutkimuskysymyksiin vastaavan aineiston löytämisen haasteen. Tässä vaiheessa jouduin osittain vielä vaihtamaan ja hiomaan hakusanoja aineistoittain, jotta voisin saada paremman aineiston kasaan tutkimuskysymyksiini nähden. Englanninkielisen aineiston haku keskittyi hakusanoihin "emotional intelligence" ja "transformational leadership" koska nämä vastasivat

parhaiten käsittelemäni ilmiötä mutta samalla ohjasivat aineiston keruuta. Lisäsin aineistoa kahdella käsihaun tuloksella, jolla pääsin aineiston kokonaismäärässä 16 tutkimukseen.

Kokoamani aineisto oli suhteellisen kattava ja monipuolinen sillä, käsiteltyjen tutkimusten empiirinen vertailu ulottui useampaan maahan. Tutkimukset sijoittuvat sekä Yhdysvaltoihin, Aasiaan ja Eurooppaan sekä Lähi-Itään. Aineisto sisälsi sekä kansainvälisiä $n=12$ (joista Yhdysvalloissa yht. 6kpl) että kansallisia tutkimuksia $n=4$. Nämä tarjosivat mahdollisuuden tiivistää ja koota tietoa eri menetelmin tehdyistä tutkimuksista lähes jokaisesta maanosasta kuitenkin painottuen Yhdysvaltoihin. Katsaus sisältää osan alan johtavista lehdistä ja kaikki tutkimukset olivat vertaisarvioituja. Tutkimukset sijoittuivat aika välille 2013-2020 eli voidaan puhua melko tuoreesta ajankohtaisesta aihealueesta. Näillä lähtökohdilla on vaikutusta tutkimusaineiston laatuun ja luotettavuuteen. Toisaalta koska tutkimuksen alkuperäinen aineisto oli tehty melko laajasti eri maissa, aiheutti tämä sen, että hoitokulttuuri oli selkeästi erilainen ja poikkeava suomalaisesta hoitokulttuurista. Tämän kulttuurivaikutuksen arvioiminen on hankalaa tulosten tarkastelussa.

Aineiston ollessa suurelta osin englannin kielistä, aiheutti se haastetta lukemiseen ja kääntämiseen ja sitä kautta asioiden oikein ymmärtämiseen. Tämä aiheutti haastetta myös analyysivaiheessa ja tulosten auki kirjoittamisessa. Tämän lisäksi on hyvä havaita, että aihealueella on melko kirjavaa käytäntöä käsitteiden määrittelyn suhteen. Aineistoon valikoitui artikkeleita, joissa käytettiin tunneälyn tai tunneosaamisen lisäksi eri sanoja osittain samoilla merkityksillä. Voidaan puhua toivosta, etiikasta, moraalista, merkityksellisyydestä, johtamiskäyttäytymisestä tai johtajuusmallista kuten emansipoiva johtaminen jne. Kysymys on siis tutkittavan tutkimuksellisesta viitekehyksestä tai tulokulmasta, johon liittyy paljon kirjavuutta eri maidenkin välillä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu kysymykseen koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, joten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Tutkijana minulla oli joitakin omia ennakkokäsityksiä aineistoon liittyen. Nämä muodostuivat minulle pääasiallisesti tutkielman teoriaosuutta tehdessä mutta omakohtaisesta

kokemusmaailmastani. Aaltolan (2010, 20) mukaan tutkielman tekijän omat elämäkokemukset ja arvot vaikuttavat tutkimukseen. Aineiston analyysivaiheessa pyrin laittamaan nämä syrjään ja tekemään analyysiä mahdollisimman aineistolähtöisesti. Pyrin olemaan hyvin avoin, sille miten aihe-alueita oli aineistossa käsitelty ja määritelty. Tämä näkyi konkreettisesti siten, että kirjoitin auki hyvin laajasti aineistosta nousseita tuloksia mutta myös käsitteiden määrittelyä, jäsenityä ja sitä mikä oli tutkimusten viitekehys ja mihin se tutkimuksellisesti kiinnittyi. Tarkoitukseni tällä oli pyrkimys mm. luotettavuuden parantamiseen.

Tutkielmani tekoa ohjasi hyvän tieteellisen käytännön soveltaminen. Tutkielman teossani tämä näkyi pyrkimyksenä rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen kaikissa sen vaiheissa sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä että tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkielmassani sovelsin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Aineiston hankintaan ei liittynyt erityisiä eettisiä kysymyksiä tai ongelmia, sillä koko aineisto oli julkisesti saatavilla Itä-Suomen yliopiston kautta sähköisesti.

Tutkielmani toteutettiin kuvailevan integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin. Toteutin tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Otin muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon, viittasin heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja annoin heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon. Suunnittelin, toteutin ja raportoin tietoaineistot tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla eikä minulla ollut käytettävissä ulkopuolista rahoitusta. (Tenk-HTK-ohje, 2012, 4.)

6.2 Tutkimustulosten pohdinta

Aineiston valikoitujen artikkelien ja tutkimusten tunneälykkään tai tunneosaavan johtamisen määrittely oli yksipuolisempaa kuin olin mielessäni kuvitellut. Kansainvälinen aineisto oli yllättävän homogeenista tutkimusotteeltaan, teoria taustaltaan sekä viitekehykseltään. Tunneosaavan johtamisen käsitys muodostui valitusta aineistosta, valitulta ajanjatkosta siten, että osassa tutkimuksissa näytti olevan tietty toistuvuus ja osin temaattinen yhtenäisyys. Mielestäni sisällössä toistui kaksi teemaa. Ensimmäinen oli tunneälykkyyden osoitettu yhteys muutosjohtamiseen ja sen vahvistaminen tulosten avulla, toisaalta myös se, että muutosjohtamiseen voidaan liittää muitakin ominaisuuksia kuin tunneälykkyys. Toisena nouseva teemana oli koulutuksen vaikutus tunneälykkyyden kehittämiseen.

Aineiston tutkimukset oli toteutettu terveydenhuollon hallinnossa vaikkakin muutamassa tutkimuksessa käsiteltiin hallintoa laajemmin sote- palvelujen suhteen. Aineiston tutkimuksissa sosiaalihuollon yksiköt eivät tulleet siis kovin vahvasti esiin. Määrällisten hypoteesitutkimusten määrä $n=6$ yllätti minut tutkielman tekijänä, koska olin ajatellut aineistoon nousevan enemmän laadullista tutkimusta. Joissakin kansainvälisissä, otsikon kautta arvioituina mielenkiintoiselta näyttäviltä, tutkimuksissa keskityttiin siihen, mikä on tunneälyn ja muutosjohtamisen tai johtamistyylin välinen suhde. Näiden aineiston tutkimusten tarkastelut jäivät ehkä enemmän ilmiöiden välisten yhteyksien kuvaamiseen kuin selkeiden kausaaliteetti -suhteiden osoittamiseen. Nämä tutkimusasetelmat tuloksineen eivät sinällään antaneet omalle tutkimukselleni laadullista lisäarvoa, vaikkakin tunneälyn ja muutosjohtajuuden välille on näiden tutkimusten mukaan melko yksiselitteisesti löydetty yhteys. Eskola ja Suoranta (1998, 153) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuudesta ja sen tarkoituksesta olla vapaa ennako-odotuksista tutkimuskohteesta tai tuloksista sekä tutkijan mahdollisuudesta yllättyä analyysivaiheessa. Tutkielman tekijänä koin yllättyväni tutkimustuloksista tältä osin.

Lähestymistapa useassa aineiston kansainvälisissä tutkimuksissa oli siis hypoteettinen tutkimustapa, jossa pyrittiin osoittamaan tunneälykkyyden ja muutosjohtamisen välistä yhteyttä. Tulokset sinänsä olivat melko yhtenäisiä eikä ristiriitaisuutta juurikaan ollut.

Tutkimuksissa käytettiin tunneälykkyyden mittaamiseen joko erilaisia tunneälytestejä tai itsearviointimenetelmiä. Itsearviointia tunneälykkyyden mittaamiseen voidaan varmasti perustellusti kyseenalaistaa ja kritisoida. Vaikkakin itsearvioinnin on tarkoitus olla itsekriittistä, voidaan kyseenalaistaan, onko tunneälyn itsearviointi luotettavaa tai voisiko tunneälykkyyttä mitata jotenkin luotettavammin menetelmin. Ja mikäli tunneälyn mitattavuus itsearvioinninavulla ei olisi luotettavaa, miten tämä vaikuttaisi alkuperäisiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin.

Aineiston kansalliset tutkimukset $n=4$ olivat laadullisia tai monimenetelmä tutkimuksia. Näiden tutkimusten lähestymistapa tunneosaavaan johtamiseen oli täysin erilainen kuin kansainvälisten tutkimusten. Tutkimusympäristönä olivat terveydenhuollon yksiköt yhtä tutkimusta lukuun ottamatta. Tässä tutkimuksessa terveydenhuollon organisaatio oli yksi kolmesta eri alan tutkittavista kohteista muutosjohtajuuden kontekstissa. Kansalliset tutkimukset olivat kiinnostuneet tunnekokemuksista, käsityksistä ja johtamistyyleistä muutostilanteisiin liittyen sekä henkilöstön että johtajien näkökulmista. Tutkimusten keskinäisetkin viitekehukset poikkesivat toisistaan. Tunneälyn yhteys johtamiseen oli nähtävissä kaikissa kansallisissa tutkimuksissa mutta sen määrittely ja käsitteellistäminen oli laajempaa kuin kansainvälisessä tutkimuksessa.

Aineiston anti tutkimustuloksiltaan jäi osittain kiinnostukseni ulkopuolelle ja pienempi osa tutkimuksista vastasi molempiin tutkimuskysymyksiin. Kaikki artikkelit kuitenkin antoivat omalta osaltaan jotakin tutkimuskysymyksille ja lisäsivät ymmärrystä tunneosaavasta johtamisesta sote-palvelujen muutostilanteissa. Lisätäkseni tutkimustulosten monipuolisuutta, varsinaisten tutkimusaineistoon sisältyvien tutkimusten tulosten lisäksi, analysoin tutkimusasetelmia, se mitä tutkimuksessa itse asiassa tutkittiin ja minkälaisen teoreettisen viitekehysten ohjaamana.

Aineiston useammassa tutkimuksessa tunneosaavan, tunneälykkyyden viitekehys oli samankaltainen, kun tämän tutkielman teoreettinen viitekehys tunneälykkyyden määrittelyn osalta. Tunneälykkyyden teoreettiseen määrittelyyn osallistuu vain muutamia tutkijoita ja sen määrittelystä ei täysin olla päästy yhtenevään käsitykseen. Tämä näkyi myös omassa

aineistossani. Muutoksen johtamista käsiteltiin aineiston useassa tutkimuksessa johtajuutena. Tämän tutkielman tulokset eivät poikenneet aiemmista tutkimuksista vaan vahvistivat käsitystä siitä, että tunneosaavalla johtamisella voidaan parantaa sote- johtamista yleisesti mutta erityisesti muutostilanteissa. Aineiston tutkimusten alkuperäisten tulosten mukaan tunneosaavan johtamisen odotetaan tuovan apua muutosjohtamiseen sote-palveluissa. Se on toistaiseksi keskittynyt lähinnä osoittamaan johtajan tunneälykkyyden yhteyttä muutosjohtamisen taitoihin sote-palveluissa. Tutkimusten tulokset eivät vielä kunnolla avaa keskustelua siitä mitä sote-palveluissa tunneosaavalla johtamisella voidaan muutostilanteissa saavuttaa.

Mitä annettavaa tällä tutkielman tuloksella sitten voisi olla sosiaali- ja terveyshallintotieteelle? Tämän tutkielman perusteella saadaan kumulatiivista tietoa tunneosaavasta johtamisen määrittelystä ja sijoittumisesta sote-palvelujen muutoksen toimintaympäristöön. Kannustavalla, motivoivalla ja huomioivalla johtamisella sekä avoimella vuorovaikutuksella parannetaan mahdollisesti henkilöstön hyvinvointia ja pysyvyyttä sote-alalla. Sote-henkilöstön hyvinvointi on erityisen tärkeää työn fyysisen vaativuuden, henkisen kuormittavuuden ja jatkuvan muutospaineen alla. Henkilöstön pysyvyys taas parantaa mm. asiakasturvallisuutta, rekrytoinnin ja perehdyttämisen tarvetta.

Tunneosaavalla johtamisella on yhteys muutosjohtamisen taitoihin ja muutoksen onnistumiseen sote-palveluissa. Johtamista ei tulisi nähdä pelkästään tietynä muutosmallina tai mekaanisena suorituksena vaan muutoksen rakentumiseen kuuluu sen kaikille osallistuville toimijoille sen omassa erityisessä toimintaympäristössään. Tunneälykkyyden kehittäminen esim. koulutuksen avulla voi olla hyödyllistä, sillä sekä johtajien että työntekijöiden tunneäly taidot voivat parantaa muutosten toteuttamista sote-palveluissa. Erityisesti sote- muutostilanteissa korostuvat johtajat tunnetaidot mutta myös työntekijöiden tunnetaidoilla on merkitystä.

Johtajan hyvät tunnetaidot johtamisessa voivat parantaa muutoksen toteuttamista, toiminnan tehokkuutta, tuloksellisuutta sekä terveellisen, hyvinvoivan ja turvallisen työympäristön rakentamista. Työntekijöiden parantuneet tunnetaidot voivat parantaa heidän oman

elämänsä hallintaa sekä työelämätaitoja, työssä jaksamista, sitoutumista, pysyvyyttä työssä ja muutoksessa. Kaksisuuntainen ja avoin vuorovaikutus lisää muutoksen onnistumista ja yleistä hyvinvointia sote-työpaikoilla. Tunneosaavan johtamisen antama joustavuus tukee luovuutta ja innovatiivisuutta muutosten toteuttamisissa ja sote-organisaatioiden uudistamisissa. Tunneosaavan sote-johtajan oma itsetuntemus ja tunnetaidot tukevat päätöksentekokykyä ja epävarmuuden sietämistä muutostilanteissa.

Tunteiden käsittelyn taitoa voi elinikäisesti oppia vaikkakin pohja tunnetaidoille luodaan lapsuudessa. Mikäli tunnetaitojen ja tunnejohtamisen kehittyminen nähdään sote-organisaatioissa merkityksellisenä, voidaan niiden kehittymistä tukea siihen sopivan koulutuksen avulla. Sote-johtajan tunnetaitojen tasoa ja merkitystä voisi arvioida rekrytoinnissa esim. HR:n toimesta systemaattisesti.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tutkielman tulosten perusteella voi todeta, että tunneosaavaa johtamista muutoksen johtamisen näkökulmasta sote-palveluissa on vähäisesti tutkittu ja tutkimus on keskittynyt tunneälytaitojen yhteyden osoittamiseen muutoksen johtamisen taitoihin. Tutkimus on keskittynyt viimeiseen 10 vuoteen ja selvästi lisääntynyt viimeisen viiden vuoden aikana. Tutkimus on toistaiseksi keskittynyt julkisen terveydenhuollon näkökulmiin. Tutkimusote on lähinnä empiirinen ja tutkimusotteeltaan sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen.

Tutkielman tekijänä vahvistui käsitys siitä, että tunneälykkään, tunneosaavan johtamisen yhdistäminen muutosjohtajuuteen ajaa keräämään aineistoa nimenomaisesti ”transformational leadership” käsitteen alta. Aikaisempi tutkimus keskittyi tähän ns. johtamiskäyttäytymisen malliin, jossa korostuvat mm. tulevaisuuden inspiroiva ja motivoiva visiointi, henkilöstön sitouttaminen, luovuuden edistäminen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (Campbell ym. 2015, 799). Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että kun puhutaan tunneälyn, tunneosaavan johtamisen ja muutosten johtamisen yhteydestä sote-palveluissa, niin käsitteellisesti puhumme transformationaalisesta muutoksen johtamisesta eli johtajuudesta (Seeck 2008, 332).

Haasteeksi muodostui ilmiön melko vähäinen tutkittavuus sote-palvelujen muutosten yhteydessä. Tunneosaavan johtamisen ilmiö on vielä melko rajoittunutta sote-palveluiden muutostilanteissa, sen keskittyessä toistaiseksi pitkälti tunnetaitojen ja muutosjohtamisen yhteyden osoittamiseen. Tutkielman tulosten mukaisesti (mm. Tyczkowski ym. 2015; Crowne ym. 2016; Spano-Szekely ym. 2016; Echevarria ym. 2017; Apore 2019) tunneälykkyydellä on yhteys muutoksenjohtamiseen. Yhteyden osoittaminen on tärkeää ja sitä on tehty. Tarvitaan kuitenkin lisätutkimusta siitä, miten tunnetaitoja voidaan kehittää, mitata ja osoittaa sekä hyödyntää sote-palvelujen johtamisessa ja muutostilanteissa. Tämä tarjoaa selkeän jatkotutkimushaasteen sote-palveluihin.

On tärkeää havaita, että tunneälyn määritelmästä ei ole täysin yhtenäistä käsitystä, joten sillä on vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkielman aineiston perusteella nousivat esiin tunnetaitojen ja tunneälykkyyden laajan ja monipuolinen käsitteellistäminen ja yksiselitteisen määrittelyn puuttuminen. Useamman näkökulman tai teorian tunteminen on varmasti osittain hyödyksi, koska ne tuottavat erinäkökulmia samaan asiaan mutta toisaalta yhtenäisyydestäkin voisi olla hyötyä asian käsittelyssä ja tutkimuksissa. Useassa tutkimuksessa oman tunneälykkyyden mittaaminen jäi itse tutkimuksissa olevien vastaajien varaan ja määriteltäväksi. On mahdollista, että tunneäly nähdään kriittisesti arvioiden enemmän luonteenpiirteenä kuin yhtenä mitattavissa olevana älykkyyden muotona. Toisaalta voimme arvioida ovatko oman itsetuntemuksemme, itseluottamuksemme, tunteiden hallintamme, empatiakykymme, avoimuutemme ja motivaatiomme takana jotakin syvempää osaamista kuin olemme syntymälahjana saaneet.

Tutkielman aineisto rajautui melko hyvin eri maanosiin mutta vähiten pohjoismaihin ja Eurooppaan, jotka voisivat antaa jatkotutkimuksille mielenkiintoisemman, paremmin yhteensovitettavan näkökulman ja parempaa yhdistettävyyttä tuloksiin Suomen osalta. Aineiston tutkimukset painottuivat Yhdysvaltoihin (n=6), joka sävyttää tutkielman tuloksia omalla kulttuurisella tyylillään. Tämä voi aiheuttaa hankaluutta tutkimustulosten sovellettavuudelle Suomen sote-palvelu kulttuuriin.

Tutkielmani tulokset refleктоivat voimakkaasti tutkielman teoriaosaan, joka muodostui hyvin samankaltaiseksi kuin aineistojen teoreettinen viitekehys oli. Tämä aiheutti tutkielmaan toistoa ja vaikeutta osoittaa sote-muutosympäristön vaikutusta tutkielman tuloksiin.

Tunneosaavalla johtamisella voidaan aineiston mukaan vaikuttaa sote-työntekijöiden motivaatioon, työiihtyvyyteen, myönteisen työilmapiirin luomiseen ja työssä pysyvyyteen muutenkin kuin muutostilanteissa. Henkilöstötuottavuus koostuu osaamisen, motivaation ja työkyvyn tulona ja se on seurausta mm. hyvästä johtamisesta ja johtajuudesta (Aura ym. 2015). Tulosten perusteella tunneosaavasta johtamisesta voisi olla hyötyä henkilöstötuottavuuden kehittämisessä sote- palveluissa. Sote-palvelut sisältävät toiminnan luonteen vuoksi paljon henkilöstöä ja henkilöstökuluja, joilla on melkoinen merkitys koko palvelusektorin toimintaan. Henkilöstötuottavuudella voidaan arvioida työntekijöiden kyvykkyyttä tehokkaaseen ja tuottavaan työhön ja sillä on suora yhteys sekä hyvään taloudelliseen tulokseen että henkilöstön hyvinvointiin (Aura, Ahonen & Hussi 2015). Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää millaiset vaikutukset tunneosaavalla johtamisella on sote-henkilöstön henkilöstötuottavuuteen.

Tunneälytaidoilla on merkitystä koko organisaatiolle. Hoitajien tunneälyllä ja työhön sitoutumisella ja pysyvyydelle löydettiin yhteys (Wang ym. 2018). Myönteisten tunteiden kautta saamme tulosten mukaan energiaa sietää epävarmuutta ja lisäämme omaan ajatteluunne joustavuutta, luovuutta ja tehokkuutta. Jokainen työntekijä toivoo todennäköisesti omalle kohdalleen muutostilanteissa hyväksytyksi tulemistä, arvostusta, oikeudenmukaista kohtelua, vuorovaikutuksellista, positiivista ja oikea aikaista viestintää, palautetta ja kiitosta. Laajemmin ajateltuna voisiko puhua sote- henkilöstön ”työelämätaidoista”, joissa keskityttäisiin syvemmin oman tunnemaailman ja työn ymmärtämiseen, empatia kykyyn ja motivaatiotekijöihin.

Tutkielmani aineiston mukaan koulutuksella voidaan vaikuttaa tunneälyn kehittymiseen ja siten parantaa muutosjohtamisen taitoja(mm. Weiszbrod 2015; Spano-Szekely ym. 2016; Crowne ym. 2017; Czabanowska ym. 2017; Prufeta 2017; Wang ym. 2018; Reshetnikov ym. 2020). Aineistossa nähtiin tärkeänä kehittää ja kouluttaa sekä johtajien että työntekijöiden

tunneälykkyyttä, jotta muutosten johtaminen, läpivieminen ja hallitseminen onnistuu paremmin ja tehokkaammin sote-palveluissa. Aineiston mukaan sote-johtajan kehittynyt itsetuntemus tukee päätöksentekoa, lisää itsensä johtamisen taitoja sekä epävarmuuden sietämistä muutostilanteissa. Näitä kykyjä varmasti tarvitaan erityisesti yhdistyvissä moniammatillisissa organisaatioissa. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeä osa sote-johtajan muutostyötä tukevia piirteitä, jotka osaltaan vaikuttavat johtajan omaan jaksamiseen muutoksen johtamisessa. Sote-johtajien tunnetaitojen kehittäminen koulutuksen avulla ja sen vaikutukset Suomalaiseen sote-työympäristöön ja muutostilanteisiin tarjoaisikin mielenkiintoiset jatkotutkimushaasteen. Tutkielman tekijänä minulle jäi positiivinen kuva siitä, että tunneosaavan johtamisen tutkimus vielä jatkuu ja syventyy.

Aineisto sisälsi tutkimuksia, joissa arvioitiin tunneälykoulutuksen ja yliopistokoulutuksen vaikutusta sote-johtajien tunnetaitojen kehittymiseen. Näiden tutkimustulosten valossa oli saatu rohkaisevia tuloksia tunnetaitojen kehittymisen yhteydestä johtamistaitojen kehittymiseen. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää millaista on tunneälykkyyttä kehittävä koulutus tai sote-johtajien yliopistokoulutus, jossa panostetaan tunneälytaitojen kehittymiseen.

Tulevaisuudessa saatamme tarvita yhä enemmän ennustettavuutta, kuinka muutosjohtaminen sote-palveluissa onnistuu. Millaiset ovat sote-johtajan taidot muutoksen johtamiselle, oli sitten kysymys lääketieteellisestä, hoitotieteellisestä tai hallintotieteellisestä johtamisesta. Aineiston tutkimusten (Echevarria ym. 2017 ja Apore ym. 2019) perusteella ikä, sukupuoli tai työkokemus eivät korreloi muutoksen johtamisen kanssa. Johtamisen näkökulmasta on mielenkiintoista, kuinka voimme osoittaa oman johtamisosaamisemme muutoksen johtamisessa tai kuinka voimme tuoda esille tunneosaavan johtamisen taidot. Aineiston mukaan sote-palvelujen johtamisen rekrytointiin tulisikin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota mm. HR: n tasolla (Spano-Szekely ym. 2016). Tarvitaan siis taho sote-palveluihin, joka kehittäisi osaamistaan ja tietämystään tunneosaavan johtamisen taidoista ja siitä millaista sote-johtamisen taitoa organisaatioissa tulevaisuudessa tarvitaan ja miten siihen koulutetaan.

Mikäli haluamme käyttää tunneosaavan johtamisen taitoja osana sote-palvelujen kehittämistä ja uudistamista, tarvitsemme paljon ennen kaikkea asenteellista muutosta ja lisää tutkimuksellista tietoa tunneosaavan johtamisen vaikutuksista. Sote-palvelutyö on pitkälti ns. tunne työtä. Työ perustuu tunteiden kautta tehtyihin havaintoihin, kun tulkitsemme asioita ja tapahtumia ja mitä niistä ajattelemme. Omat tunteemme työntekijöinä vaikuttavat mm. käyttäytymiseemme, vuorovaikutukseemme, työmotivaatioomme ja päätöksentekoomme. Kuitenkin tunteista puhuminen koetaan vaikeaksi, vähätteleväksi ja irralliseksi johtamistyöstä. Päätöksiä tehdessämme tarvitsemme toki muutakin kuin tunteita. Tunnetaitoja kuitenkin tarvitaan selviytymään erilaisissa tunnetilanteissa.

Tutkielman tuloksia voi hyödyntää sote-palvelujen johtamisessa ja muutosjohtamisessa. Tunneosaavan johtamisen mahdollisuudet voi ottaa osaksi sote-palvelujen strategista ja henkilöstöjohtamista johtamisessa yleisesti ja erityisesti muutostilanteissa, joiden toteuttamiseen liittyy paljon tunteita. Tunneosaavaa johtamista voidaan hyödyntää sote-organisaatioissa esim. motivoinnin, palautteenannon, vuorovaikutuksen, tuloksellisuuden tavoittelun, työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen ja pysyvyyden kehittämisessä. Tunneosaava johtamista voi hyödyntää sote- muutostilanteissa kehittämissuunnitelmissa, henkilöstöjohtamisessa ja viestinnässä.

Lähteet

Aaltola Juhani 2010. Filosofia, tiede ja ymmärtäminen. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. WS Bookwell Oy, Juva, 1–27.

Ahonen Guy, Husman Päivi, Ikonen Raimo, Juuti Pauli, Koho Arto, Käpykangas Sari, Laine Marjukka, Larjomaa Eeva, Saarelma -Thiel Tiina, Saari Eveliina & Wallin Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino oy, Keuruu.

Arikoski Juha & Sallinen Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle, johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos, Keuruu.

Aura Ossi 2017. Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. KT Kuntatyönantajat. Hämeen kirjapaino, Helsinki.

Aura Ossi, Ahonen Guy & Hussi Tomi 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki. Saatavissa: www.etera.fi. (Luettu 19.4.2021)

Aveyard Helen 2014. Doing a Literature Review in Health and Social Care - A practical guide. Open University Press, Berkshire, UK.

Bar-On Reuven 1997. EQ-i. Bar-On emotional quotient inventory. User's manual. Multi Health Systems, Toronto.

Bar-On Reuven, Tranel Daniel, Denburg Natalie L & Bechara Antoine 2003. Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. Advanced Access publication, Brain 126, 1790–1800.

Burnes Bernard 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal Journal of management studies, 9, 41(6), 977–1002.

Campbell W Jesse, Lee Hyunkuk & Im Tobin 2015. Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. Public Management Review, 18(6), 795–818. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1045018> (Luettu 18.12.2020)

Ciarrochi Joseph V., Chan Amy Y.C. & Caputi Peter 2000. A critical evaluation of the emotional intelligence construct. Personality and Individual Differences 28, 539–561.

Dasborough Marie T 2006. Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. The Leadership quarterly, 17(2), 163–178.

Dasborough Marie, Lamb Peter, Suseno Yuliani & David Pick 2015. Understanding emotions in higher education change management. Journal of organizational change management, 28(4), 579–590.

- Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- George Jennifer M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations* 53(8), 1027–1055.
- Ghadi Mohammed Yasin, Fernando Mario & Caputi Peter 2013. Transformational leadership and work engagement. The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal* 34(6), 532–550.
- Goleman Daniel 1995. *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman Daniel 1998. *Tunneäly työelämässä*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Goleman Daniel, Boyatzis E. Richard & Annie A. McKee 2002. *Primal Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 37–45.
- Goleman Daniel 2011. *The brain and emotional intelligence-New insights*. Suom. Mia Heiskanen 2014. *Aivot ja tunneäly- uusimmat oivallukset*. Tallinna.
- Goleman David, Boyatzis R. E., & McKee Annie 2002. *Primal leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hahtela Nina & Karhe Liisa 2021. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveystalouden vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajien työolobarometri 2020. Sairaanhoidajaliiton julkaisu 11.1.2021. Saatavissa: https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf. (Luettu 15.1.2021)
- Heikka Helena 2008. *Sosiaali- ja terveystalouden johtajan työn sisältö ja kompetenssit*. Väitöskirja, Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis D medica, Oulu.
- Heinonen Laura & Jalonen Harri 2016. *Tunteet ja bisnes kuuluvat yhteen*. Teoksessa Jalonen Harri, Vuolle Maiju & Heinonen Laura (toim.). *Negatiiviset tunteet-positiivinen bisnes*. Talentum pro, Helsinki, 45–69.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. Otavan kirjapaino oy, Keuruu.
- Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.) 2020. *Uudistuva sosiaali- ja terveystalouden johtaminen*. Tampere University Press, Tampere.
- Hujala, Anneli, Mustonen Erja, Klinga Charlotte, Lammintakanen, Laulainen & Taskinen 2020. *Integroiva johtaminen*. Teoksessa Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveystalouden johtaminen*. Tampere University Press, Tampere, 131-150.
- Husman Päivi 2015. *Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä*. Teoksessa Ahonen Guy, Husman Päivi, Ikonen Raimo, Juuti Pauli, Koho Arto, Käpykangas Sari, Laine Marjukka,

Larjomaa Eeva, Saarelma -Thiel Tiina, Saari Eveliina & Wallin Marjo. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino oy, Keuruu,14–21

Huuhka Maija 2010. Luovan asiantuntijan organisaation johtaminen. Talentum, Hämeenlinna.

Hökkä Päivi, Ikävalko Heini, Paloniemi Susanna, Vähäsantanen Katja, Nordling Aku, Rantanen Jarkko, Berner Maija, Sorsa Iina, Vikman Sanni & Räikkönen Eija 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Jalonen Harri, Aarva Kim. Juntunen Pekka. Laihonen Harri. Laitinen Ilpo & Lönnqvist Antti 2011. Näkökulmia hyvinvointipalvelujärjestelmän johtamiseen. Teoksessa Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, Kuntatalon paino, Helsinki. 25. Saatavissa:<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2011/1407-arvoverkkoa-kokemassa-saaliina-tuottavuutta-ja-innovaatioita-acta-nro-226> (Luettu 02.02.2021)

Jalonen Harri 2016. Johdanto. Teoksessa Jalonen Harri, Vuolle Maiju & Heinonen Laura (toim.) Negatiiviset tunteet-positiivinen bisnes. Talentum pro, Helsinki, 23–41

Kallakari Sanna 2019. Muutos ja muutosjohtaminen sote-palveluissa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Duodecim oppiportti. Saatavissa: <https://www.oppiportti.fi/op/mja00006/do> (luettu 15.11.2020).

Kangasniemi Mari, Utriainen Kati, Ahonen Sanna-Mari, Pietilä Anna-Maija, Jääskeläinen Petri & Liikanen Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede 25(4), 291–301.

Koivuniemi Tiina 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää yhteistyötä. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1000, Tampere.

Kolari Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print, Tampere.

Koskiniemi Anne 2016. Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa: Syväjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print, Tampere, 30–63.

Kotter P John 1996. Leading change. Muutos vaatii johtajuutta (suom. Maarit Tillmann). Data Com Finland, Helsinki.

Kinnunen Juha & Vuori Jari 2005. Terveystuon organisaatiokulttuurit: oppiminen ja kehittämien. Teoksessa Vuori Jari (toim.) Terveys ja johtaminen: terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. Wsoy, Helsinki, 190–303

Lammintakanen Johanna, Rissanen Sari, Peronmaa-Hanska Erja, Joensuu Maarit & Ruottu Tiina 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja

ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 68. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Lammintakanen Johanna, Kivinen Tuula, Kylmä Jari ja Kinnunen Juha. Käsitemaalyttisen tutkimuksen soveltaminen terveyshallintotieteessä- esimerkkinä Rodgersin käsitemaalyysimenetelmä. Hallinnon tutkimus 2008(4), 1–11.

Laulainen Sanna, Zitting Joakim ja Niiranen Vuokko 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala, Anneli & Taskinen Helena (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, Tampere, 151–178.

Li YIN & Jones CB. A literature review of nursing turnover costs. Journal Nursing Management 2013(21), 405–418.

Miettinen Janissa, Selander Kirsikka & Linnosmaa Ismo 2020. Sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden tutkiminen. Teoksessa: Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, Tampere, 77-130.

Minarova Martina, Mala Denisa & Sedkiacikova Marianna 2015. Emotional intelligence of managers. Procedia Economics and Finance 26, 1119 – 1123.

Nokelainen Petri & Ruohotie Pauli 2006. Johtamisen tunneäly työntekijöiden kokemana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1. Ajankohtaisia teemoja ammattikasvatuksesta. OKKA-säätiö, Helsinki.

Northouse Peter G. 2010. Leadership: theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rissanen Sari ja Lammintakanen Johanna (toim.) 2017. Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtaminen. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Sanoma pro, Helsinki, 15-34.

Rissanen Sari & Hujala Anneli 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtaminen. Sanoma pro, Helsinki, 81-104.

Rondeau KV, Wagar TH. Human resource management practices and nursing turnover. Journal Nurse Education Pract 6,101.

Ruohotie Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell, Juva.

Saarela Minna, Suominen Tarja & Roos Mervi 2019. Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksesta aiheutuvat haasteet vanhuspalveluiden lähiesimiesten kuvaamana. Hoitotiede 31(2), 87–98.

Saarni Carolyn 1997. Emotional Competence and Self-Regulation in Childhood. Teoksessa: Salovey Peter & Sluyter D (toim.). Emotional development and emotional intelligence. Basic Books, Educational implications, 35–66.

Salminen Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasan yliopisto, Vaasa.

Salovey Peter & Mayer John D. 1990. "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3),185–211.

Salovey Peter. & Mayer John D. 1997. What is Emotional Intelligence? Teoksessa Salovey Peter & Sluyter DJ (toim.), *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*, Basic Books, New York, 3–31.

Seek Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. *Gaudeamus*, Tampere.

Sinkkonen Sirkka, Taskinen Helena & Rissanen Sari 2017. Sosiaali- ja terveystalvelujen integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). *Sosiaali- ja terveystalvelujen johtaminen*. Sanoma pro, Helsinki, 105–128.

Slater Paul, Roos Mervi, Eskola Suvi, McCormack Brendan, Hahtela Nina, Kurjenluoma Kaisa & Suominen Tarja 2020. Challenging and redesigning a new model to explain intention to leave nursing. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* published by John Wiley & Sons Ltd 1 on behalf of Nordic College of Caring Science.

Sow Mouhamadou, Murphy Jeanie & Osuoha Rosa 2017. The Relationship between Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction in the U.S. *Management and Economics Research Journal* 3, Healthcare Industry, Hataso USA, 1–10.

Steigenberger Norbert 2015. Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of organizational change management*, 28(3), 432–451.

Taskinen Helena 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja, E, Yhteiskuntatieteet, Kuopio.

Taskinen Helena 2017. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). *Sosiaali- ja terveystalvelujen johtaminen*. Sanoma pro, Helsinki, 147–181.

Tenk.fi/HTK-ohje. 2012. Saatavissa:
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf?_ga=2.103237952.1322055851.1604317199-1998177724.1604317199 (luettu 9.3.2021)

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Van der Voet Joris 2016. Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration* 46(6), 660–682.

Vuolle Maiju, Lintinen Johanna & Salonius Henna 2016. Tunteet hyötykäyttöön työpaikalla. Teoksessa Jalonen Harri, Vuolle Maiju & Heinonen Laura (toim.) *Negatiiviset tunteet-positiivinen bisnes*. Talentum pro, Helsinki, 125–171.

Virtanen Juha 2010. Johtajana sairaalassa: johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Julkaisuja A2. Tutun kauppakorkeakoulu, Turku.

Vuori Jari 2005. Käsitteet ja tieteenalan määrittely. Teoksessa Vuori Jari (toim.). *Terveys- ja johtaminen, terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä*.

Zeidner Moshe, Matthews Gerald & Roberts Richard D. 2004. Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology* 53(3), 371–399.

Kirjallisuuskatsauksen lähteet

Al- Hussami Mahmoud, Hammad Sawsan & Alsoleihat Fras 2018. The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services* 31(4), 354–370.

Apore Gloria Nakie & Asamoah Emmanuel Selase. 2019, Ghana. Emotional intelligence, gender and transformational leadership among nurses in emerging economies. *Leadership in health services* 32(4).

Crowne Kerri Anne, Young Thomas M., Goldman Beryl & Proenca Jose 2016. Leading nurses: emotional intelligence and leadership development effectiveness. *Leadership in Health Services* 30(3), 217–232.

Czabanowska Katarzyna, Smith Tony, Konings D Karen, Sumskas Linas, Otok Robert, Bjegovic-Mi novic & Brand Helmut 2013. The Netherlands in search for a public health leadership competency framework. *European Journal of Public Health*, 24(5), 850–856.

Echevarria Ilia M., Batterson Barbara & Krouse Anne 2017. Predictors of transformational leadership of nurse managers, *Journal of Nursing Management*, (25), 167–175.

Jambawo Sharon 2018. Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. *British Journal of Nursing* 27(17).

Laurila Marianne 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja, Vaasan yliopisto, liiketaloustiede, johtamisen yksikkö. Acta wasaensia, Vaasa.

Lunkka Nina, Pätsi Jaana & Suhonen Marjo 2017. Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa. Osastonhoitajan tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä. Hallinnon tutkimus 3, 150–185.

Mäki Katri, Roos Mervi, Kursi-Åstedt Päivi & Kylmä Jari 2014. Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa hoitotyössä. Hoitotiede 26(3), 190–201.

Prufeta Patricia 2017. Emotional intelligence of nurse managers: an exploratory study. The journal of nursing administration 3), 47(3), 134–139.

Reshetnikov Vladimir A. ,Tvorogova Nadezhda, Hersokiy Ilya I. & Sokolov Nikita A., 2020. Leadership and emotional intelligence: current trends in public health professionals training. Frontiers in public health/ health economics (7), 413–423.

Spano-Szekely Lauraine ,Quinn Griffin Mary T, Clavelle Joanne, Fitzpatrick Joyce J 2016. Emotional intelligence and transformational leadership in nurse managers. The journal of nursing administration, volume 46(2), 101–108.

Tyczkowski Brenda, Vandenhouten Christine, Reilly Janet & Kubsch Sylvia M. Emotional Intelligence (EI) and Nursing leadership styles among nurse managers 2015. Nursing Administration Quarterly vol. 39(2), 172–180.

Vesterinen Soili 2013. Osastajohtajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja, Oulun yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteidenlaitos, Oulu.

Wang Lin, Tao Hong, Bowers Barbara J., Brown Roger & Zhang Yagin 2018. When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay. Journal of nursing management, 26(4), 358–265.

Weiszbrod Twila 2015. Health Care Leader Copetencies and the relevance of emotional intelligence. The health Care manager 2020, 39(4), 190–196.

LIITE 1. Tutkimusaineistoon valikoituneet tutkimukset

Tekijä(t), vuosi, maa ja otsikko	Tutkimuksen tarkoitus tai tavoite	Tutkimuksen aineisto, aineiston keruu ja analyysitapa	Keskeiset tutkimustulokset
<p>1. Czabanowska Katarzyna, Smith Tony, Konings D Karen, Sumskas Linas, Otok Robert, Bjegovic-Minovic, Brand Helmut 2013, The Netherlands</p> <p>In search for a public health leadership competency framework to support leadership curriculum—a consensus study</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää julkisen terveydenhuollon johtamisen osaamista. Kiinnostuksen kohteena on osaamiseen perustuva johtajuus. Taus-</p> <p>talla ovat globaalit sosiaali- ja terveydenhuollon kehittymisen ja muutoksen tarpeet, joiden vuoksi johtamista on kehitettävä.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus, paneeli- 2 kpl keskusteluja ja delphi-tutkimuksesta nouseva aineisto</p>	<p>Tutkimuksen tulosten perusteella nimettiin 52 johtamiskompetenssia kahdeksan eri johtamisosa-alueen alta. Näiden avulla voi johtamisosaamista arvioida ja kehittää julkisen terveydenhuollon johtamisessa. Kehittämisen tulisi pyrkiä nykyaikaiseen jaettuun johtajuuteen, jossa toimitaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa kansanterveyden parantamiseksi</p> <p>Tämä kehys auttaa kehittämään huomisen sote-johtajia eli ns. "sosiaalisia yrittäjiä". Kaksi näistä kahdeksasta johtamisosa-alueista ovat muutoksen johtaminen ja emotionaalinen älykkyys</p>
<p>2. Echevarria Ilia M., Batterson Barbara, Krouse Anne. 2017 USA</p> <p>Predictors of transformational leadership of nurse managers</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia hoitotyönjohtajien koulutuksen, johtamiskokemuksen, tunneälykkyyden ja muutosjohtamisen yhteyttä ja välisiä suhteita. Sekä tutkia sitä, ennustivatko koulutus, johtamiskokemus ja tunneäly hoitotyönjohtajien muutosjohtajuutta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mikä muuttaja tuotti eniten ennustettavuutta muutosjohtamisessa</p>	<p>Kyselytutkimus n=148</p> <p>Regressioanalyysi</p> <p>Hypoteesi- tutkimus ja ennustava korrelaatio malli</p> <p>Tunneälytesti</p>	<p>Johtamiskokemuksen ja muutosjohtajuuden välillä ei paljastanut merkittävää yhteyttä eli johtamiskokemus ei liittynyt muutosjohtamiseen.</p> <p>Emotionaalinen älykkyys liittyi muutosjohtamiseen.</p> <p>Emotionaalinen älykkyys oli ainoa muutosjohtamisen ennustaja</p>

<p>3. Spano-Szekely Lauraine ,Quinn Griffin Mary T, Clavelle Joanne, Fitzpatrick Joyce J 2016 USA. Emotional intelligence and transformational leadership in nurse managers</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hoitotyön joh- tajien tunneälykkyyttä (EI) yhteyttä muutos johtamiseen (TL) akuuttihoiton hoitotyön johtajilla</p>	<p>Kuvaileva kvantitatiivinen tutkimus n=148 Jossa testattiin kolmen hypoteesin avulla EI:n ja TL;n suhdetta Aineisto kerättiin kolmiosainen kyselyn avulla Korrelaatioanalyysit tehtiin hypoteesien testaamiseksi SPSS avulla analysoitiin Omaehtoinen, kysely EI:n tutkimiseksi</p>	<p>Positiivinen korrelaatio EI:n ja TL:n välillä, joka tulee hypo.1 eli yhteyttä näiden välillä. Pos. korrelaatio hypo.2 kohdalla eli TL:n ja hoitajien tehokkuuden, tyytyväisyyden välillä yhteys. Tulosten mukaan hypo 3. tuetaan eli EI:n ja TL:n välinen korre- laatio positiivisempi kuin transaktio aktiojohtaja tai laissez-faire-johta- jan välinen korrelaatio EI:n. Maisteritason terveydenhuollon joh- tajan koulutuksella, hoitotyön johtajalla oli paremmat TL- taidot kuin kandidaateilla tai hallinnon koulutuksella. Jatkokoulutuksella voidaan tukea johtajien TL osaamista.</p>
<p>4. Apore Gloria Nakie ja Asamoah Emmanuel Selase. 2019, Chana. Emotional intelligence, gender and trans- formational leadership among nurses in emerging economies</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituk- sena on tutkia hoitotyön johtajien muutosjohta- misen käyttäytymistä. Määritellen EI:n piirteet alarakenteet muutos johtajuudessa TL:ssä sekä määrittäen onko johtajan sukupuolella merkitystä TL-johtajuus käyttäytymiseen.</p>	<p>Aineisto kerätty Accran alueelta Ghanassa viidestä suurimmasta julkisista sairaaloista. Poikkileikkaus kyselytutkimus, jossa kysely sekä sairaanhoitajille n= 310 ja johtajille n=95 . Kvantita- tiivinen tutkimuksen jossa analyysi tehty regressioana- lyysin avulla.</p>	<p>Kolmella EI-alarakenteella oli mer- kittävä vaikutus muutosjohtamiseen. Johtajan oman tunteiden arvioinnilla merkittävin yhteys muutosjohtami- seen. TL. Toisten tunteiden huomioi- misella ei niin suurta vaikutusta muutosjohtamiseen. Sukupuolella ei ole merkittävää merkitystä muutosjohtajuuteen TL.</p>

<p>5. Crowne Kerri Anne, Young Thomas M., Goldman Beryl, Proenca Jose 2016 USA. Leading nurses: emotional intelligence and leadership development effecti- veness.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituk- sena oli tutkia tunne- älykkyyden koulutuksen tehokkuutta 20 hoito- kodin johtajalla sekä tunneälyn ja muutosjoh- tamisen suhdetta.</p>	<p>Kolmen tutkimuskysymyk- sen avulla testataan korrelaatiota. Johtajien EI ja TL taidot arvioidaan ja he osallistuvat kolmivuotiseen koulu- tukseen.</p>	<p>EI koulutuksen tuloksena tulokset kehittyivät sekä EI:n ja johtajuuden suhteen. Muutosjohtajuudella ja EI:llä on positiivinen suhde muutosjohta- juuteen. Koulutuksella on selvä posi- tiivinen yhteys muutosjohtajuuden kehittämiseen.</p>
<p>6. Tyczkowski Brenda, Vandenhouten Chris- tine, Reilly Janet, Kubsch Sylvia M. Emotional Intelligence (EI) and Nursing leadership styles among nurse managers 2015, USA.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituk- sena on kuvata hoito- työn johtajien tunneälyn ja johtamistyylin suhdetta.</p>	<p>Kuudessa terveyskeskuksessa toteutettu kvantitatiivinen kyselytutkimus n= 142 SPSS analyysi</p>	<p>Ammatillisen kehittyminen avulla voi olla merkittävät mahdollisuudet kehittää EI ja muutosjohtajuutta. Tämän merkitys tulisi huomioida kehittäessä hoitotyötä ja sen koulutusta. Tässä tutkimuksessa todettiin yhteys EI:llä ja muutosjohtamisella. EI vaikuttaa sekä yksittäisen johtajan menestymiseen mutta koko hoitoyksikön tai ympäristön menesty- miseen. Tuloksia voi hyödyntää esim. rekrytoinnissa ja EI:tä voi koulutuksella parantaa</p>
<p>7. Lunkka Nina, Pätsi Jaana ja Suhonen Marjo. Suomi 2017. Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa Osastonhoitajat tunneko- muksiaan merkityksellistämässä</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on kuvata narratiivinen tutkimusotteella tunteita osastonhoitajien kokemusten merkityksellistämisen prosessissa muutoshankkeen kontekstissa. Tutkimuksen avulla pyritään laajenta- maan keskustelua organisaatiomuutoksen dynamiikan ymmärtämisen suuntaan, si- ten että tarkastellaan organisaatiomuutosta sosiaalisesti rakentuvana merkityksellistämisen prosessina ja liittämällä ja oh:n tunteet prosessiin</p>	<p>Artikkelissa analysoitiin narratiivisella analyysillä kymmenen sai- raalan osastonhoitajan jälkikäteistä tunnekokemusten merkityksellistämistä saman organisaa- tiomuutoksen kontekstista</p>	<p>Analyysin tuloksena rakentui kolme tyyppitarinaa, jotka olivat: 1) tyytyväisen osastonhoitajan tarina, 2) pettyneen osaston ja 3) ärtyneen osastonhoitajan tarina ja osastonhoitajien identiteettiä uhkaavat tapahtumat tai tilanteet saattavat nostaa esiin tunteita, jotka häiritsevät merkityksellistämisen prosessia. Organisaatiomuutoksen johtamisen käytänteillä on vahva yhteys niihin tunteisiin, joita osastonhoitajat kehittävät organisaatiomuutosta kohtaan. Tämä edelleen vaikuttaa organisaatiomuutoksen uskottavuuteen</p>

<p>8. Al-Hussami Mahmoud, Hammad Sawzan, Also-leihat Firas 2017, Jordan The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtamiskäyttäytymistä, organisaatioon sitoutumista ja subjektiivista uramennestymistä organisaatiomuutoksissa terveydenhuollossa n=222</p>	<p>Poikkileikkauksellinen kuvaileva kaksiosainen kysely tutkimus, jossa käytettiin korrelaatioanalyysia</p>	<p>Tutkimukset tulokset osoittivat johtajuuskäyttäytymisen vaikuttaneen organisaation valmiuteen muutokseen. Tulokset vahvistivat sen, että sairaantajien sitoutuminen organisaatioon parantaa muutoksen toteuttamista. Mitä paremmin sairaanhoitaja on sitoutunut omaan organisaatioonsa sitä paremmin organisaatiomuutos onnistuu johtuen heidän halukkuudestaan hyväksyä muutosta paremmin</p>
<p>9. Mäki Katri, Roos Mervi, Kursi-Åstedt Päivi, Kylmä Jari, 2014, Suomi. Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa hoitotyössä.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata lähiesimiehen keinoja vahvistaa hoitajan toivoa psykiatrisessa hoitotyössä.</p>	<p>Tutkimusaineisto kerättiin avoimilla haastatteluilta kuudelta lähiesimieheltä työskentelevältä osastonhoitajalta 2011. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.</p>	<p>Lähiesimies voi vahvistaa hoitajan toivoa välittämällä oman toiveikkuutensa työryhmään, kohtaamalla työntekijät empaattisesti ja arvostavasti. Lisäksi toivoa vahvistavat työryhmän toiminnan johtaminen, työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen ja työssä jaksamisen tukeminen.</p>
<p>10. Jambawo Sharon 2018 UK Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system.</p>	<p>Artikkelissa verrataan muutosjohtamista ja eettisyyttä. Tutkimuksessa tutkitaan muutos- ja eettisen johtamisen vaikutusta hoitotyön johtajan rooleihin ja tunneälyn vaikutusta johtamiseen.</p>	<p>Vertaileva artikkeli, jossa keskitytään käsitteiden eroihin, samankaltaisuuksiin, heikkouksiin ja vahvuuksiin. Tutkitaan emotionaalisen älykkyyden roolia johtamisessa.</p>	<p>Muutosjohtajat, jotka ovat moraalisesti ja eettisesti vahvoja, voivat vahvistaa positiivista kulttuuria ja saavuttaa positiivisia tuloksia. Jotta muutosjohtajat voivat tehdä muutoksia ihmisissä ja organisaatioissa, prosessin pitäisi sisältää moraalinen ja eettinen käyttäytymisen. Muutosjohtaminen edellyttää eettisten periaatteiden perustuvaa johtajuutta. Tunneälykäs johtajuus yhdessä muutosjohtamisen kanssa voi olla ratkaisevassa roolissa oikeudenmukaisten ja laadukkaiden palvelujen kehittämisessä.</p>

<p>11. Weiszbrod Twila 2015 US Health Care Leader Competencies and the Relevance of Emotional Intelligence</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin, mikä suhde on terveyden huollon johtajan osaami- sen ja tunneälykkyyden välillä</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, korrelaatiomenetelmä, n= 43 eri terveydenhuollon yksi- köistä emotionaalisen älykkyyden itsear- viointi ja 360 asteen arviointi</p>	<p>Syy-yhteyttä ei löytynyt vaan tulokset ehdottivat emotionaalisen älykkyyden tut- kimisen ja kehittämisen sisällyttä- minen terveydenhuollon hallinto ohjelmiin voisi vaikuttaa myönteisesti tutkinnon suorittaneiden johtajan osaamiseen</p>
<p>12. Reshetnikov Vladimir A., Tvorogova Nadezhda D, Hersonskiy Ilya I., Sokolov Nikita A., Petrunin Alexander D., Drobyshev Dmitriy A 2020, Russia. Leadership and Emotional Intelligence: Current Trends in Public Health Professionals Training</p>	<p>tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ja verrata tulevien terveydenhuollon johtajien merkittävimmät henkilökohtaiset piirteet sekä sosiaaliset ja psyko- fysiologiset ominaisuudet terveydenhuollon ja kan- santerveyden alan asian- tuntijoiden koulutusoh- jelman parantamiseksi tar- vittavien johtamistaitojen ja -osaamisen nyky- käsitteiden pohjalta.</p>	<p>N= 242 lääketieteen opiske- lijaa "Health of Leaders Factory" -ohjelmasta, joilla testattiin ohjelmassa olevan koulutuksen vaikututusta opiskelijoiden emotionaalisen älykkyyden indikaattorien kehittymiseen.</p>	<p>Ohjelmassa olleiden opiskelijoiden emotionaalisen älykkyyden mittarit olivat korkeammat kuin tavallisten opiskelijoiden Emotionaalinen lisäkoulutus voi olla merkittävä lääketieteen opiskelun alku vaiheessa, varsinkin yhdistettynä käytännön kokemukseen.</p>
<p>13. Wang Lin, Tao Hong , Bowers Barbara J ,Brown Roger , Zhang Yaqin 2018 Shanghai, Kiina When nurse emotional intelligence matters: How transformational leader ship influences intent to stay</p>	<p>tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia henkilöstön, sairaanhoitajan emotio- naalisen älykkyyden roolia muutosjohtamisen ja sai- raanhoitajan aikomuksen välillä pysyä työssään.</p>	<p>N = 535 kiinalaisen sairaan- hoitajan poikkileikkaustiedot analysoitiin rakenteellisen yhtä- lömallinnuksen avulla. Kirjallisuuskatsaus sekä kolmen hypoteesin tutkimus</p>	<p>Muutosjohtaminen ja henkilökunnan sairaanhoitajien emotionaalinen älykkyys olivat merkittäviä ennustajia sairaan- hoitajien pysymistä työssä Tutkimuksen tulokset korostivat muutosjohtajuuden merkitystä sairaanhoitajan emotionaalisen älykkyyden parantamisessa ja sairaanhoitajan aikomuksen pysyä. Johtajille tulisi kehittää koulutusohjelmia parantamaan muutosjohtajuutta ja henkilöstön emotionaalista älykkyyttä työpaikalla.</p>

<p>14. Laurila Marianna 2017, Suomi Väitöskirja " Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutos-johtamisesta</p>	<p>Tässä tutkimuksessa kuvataan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutos-johtajuudesta. Tutkimus lisää ymmärrystä ihmisten johtamisesta organisaatiomuutoksessa</p>	<p>Tutkimusaineisto kerättiin avoimena kysymyksiä sisältävällä elektronisella lomakkeella neljästä merkittäviä muutoksia läpikäyneestä suuresta organisaatiosta kolmelta eri toimialalta: julkishallinnosta, sairaalapalvelu alalta sekä rahoitus- ja vakuutusosalta=127</p>	<p>Analyysin lopputuloksena eroteltiin toisistaan neljä laadullisesti erilaista muutosjohtajuuskäsitystä: (1) ohjaava, (2) osallistava, (3) innostava ja (4)emansipoiva Tulosten pohjalta kehitettiin muutosjohtajuuden paradoksaalista luonnetta havainnollistava metaforinen "kompassimalli", joka luo kuvaa siitä, mitä esimiehet ja henkilöstö pitävät tärkeänä ihmisten johtamisessa organisaatio muutoksessa. Muutosjohtajuus nähdään moniulotteisena ilmiönä, jossa esimiehen tulisi kyetä valitsemaan kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivin vaihtoehto. Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys, tuo arvokkaan lisän organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunnesidosten vallasta.</p>
<p>15. Vesterinen Soili, 2013, Suomi Väitöskirja, osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida, mitä ovat hoitotyön osaston hoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria terveyskeskusten vuodeosastoilla. Tavoitteena oli tuottaa tieteellistä tietoa osastonhoitajien käyttämistä johtamistyyleistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä sekä heidän johtamistyyliensä toijensa ja -taitojensa riittävydestä</p>	<p>Monimenetelmällinen tutkimus menetelmä sis. systemaattinen kirjallisuuskatsaus n=45 ja teema haastattelun n= 13 ja kolmas vaihe, toteutettiin kyselynä terveyskeskusten vuodeosastojen osastonhoitajilta n=252</p>	<p>Johtamistyyliin vaikuttivat tiedonkulku, organisaation arvot, aiemmat esimiehet, osastonhoitajien koulutus ja arvot, osastonhoitajien alaiset työntekijät sekä yhteistyö Osastonhoitajat kuvasivat käyttävänsä neljää resonoivaa johtamistyyliä, jotka olivat visionäärinen, valmentava, välittävä ja demokraattinen. Ei- resonoivista johtamistyyleistä he käyttivät komentavaa johtamistyyliä. Osastonhoitajat käyttivät eristäytyvää johtamistyyliä. Johtamistyyliä vaikuttivat yhteistyöhön, työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, työyksikön toimintaan ja kehittämisyyöhön sekä organisaation ilmapiiriin. Tärkeimpänä johtamistyylinä osastonhoitajat raportoivat visionäärisen ja vähiten tärkeänä eristäytyvän.</p>

<p>16. Prufeta Patricia</p> <p>Yhdysvallat 2017</p> <p>Emotional Intelligence of Nurse Managers : An Exploratory Study</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli määrittää ja tarkastella kriittisesti emotionaalisen älykkyyden (EI) tasoa johtajien keskuudessa, akateemisessa lääketieteellisessä keskuksessa. Tarkoitus oli määrittää EI:n ja demografisten muutujien suhde. Luoda synteesiä kirjallisuudesta sekä empiriasta EI:n ja hoitotyön johtamisen suhteesta.</p>	<p>Tiedot kerättiin 38 NM:stä, akateemisesta lääketieteellisestä keskuksesta.</p>	<p>Johtajien keskimääräiset EI-pisteet olivat keskiarvollisia muihin ihmisiin verrattuna. Johtajilla, joilla oli alle 2 vuoden kokemus oli tilastollisesti merkitsevästi matalampi ”tunteita käyttävä” haaran pisteet ja strateginen EI. Hoitotieteiden maistereilla oli paremmat EI pisteet kuin lähitieteiden maistereilla. EI:tä voi parantaa mm. koulutuksella.</p>
--	---	---	---