

TUNNEILMASTON ETÄJOHTAMINEN

Emilia Norrena

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

2025

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Tunneilmaston etäjohtaminen

Tekijä: Emilia Norrena

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 46 sivua, liitteitä 2 kpl

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Tämän tutkielman tarkoitus on pyrkiä selvittämään sitä, miten tunneilmastoa voidaan johtaa etätöissä. Lisäksi pyrin tutkielmallani osallistumaan yhteiskunnalliseen keskusteluun etätöihin liittyen. Tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa aineiston analysointiin on käytetty aineistolähtöistä teema-analyysia. Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta pohjautuu kokemukselliseen näkökulmaan, joka korostaa yksilöllisten kokemusten ja merkitysten muodostumista. Toisaalta tutkielmassani on myös konstruktionistisen näkökulman piirteitä, sillä ajattelen tunneilmastoon liittyvien kokemusten syntyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

Tutkielman tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen: miten tunneilmastoa johdetaan etätöissä. Tulosten mukaan tunneilmaston merkitys on yhtä tärkeä tai jopa tärkeämpi etätöitä tehdessä. Tutkimustulokset koostuvat kolmesta teemasta. Ensimmäisenä tunneilmaston etäjohtamisessa on keskeistä olla läsnä ja tukea luottamuksen syntymistä vuorovaikutuksen kautta. Toiseksi tunneilmaston etäjohtaminen hyötyy tietoisesta valmentavasta johtamisotteesta. Kolmanneksi tunneilmastoa kehitetään aktiivisesti työyhteisön jäsenten kanssa yhdessä.

Tulokset puhuvat sen puolesta, että tunneilmaston etäjohtaminen vaatii tietoisia ja johdonmukaisia toimintatapoja. Tulokset saavat pääosin tukea aiemmasta tunneilmaston ja etäjohtamisen tutkimuksesta ja tieteenteoriasta. Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan tiimin jäsenten kokemuksia tunneilmaston etäjohtamisesta.

Avainsanat: johtamisen psykologia, kokemus, tunneilmasto, etäjohtaminen.

Muita tietoja: Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 TUNNEILMASTON JOHTAMINEN ETÄTÖISSÄ	7
2.1 Tunteiden tutkimuksen historia	7
2.2 Johtajuustutkimuksen historia.....	8
2.3 Keskeiset käsitteet.....	9
2.4 Tunneilmaston aikaisempi tutkimus	12
2.5 Etäjohtamisen aikaisempi tutkimus	15
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	17
3.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen viitekehys.....	17
3.2 Tutkimusaineisto.....	19
3.3 Aineiston analyysi.....	20
4 TULOKSET	26
4.1 Tutkimustulokset	26
4.1.1 Läsnäoloa ja luottamusta vuorovaikutuksen kautta.....	26
4.1.2 Tietoinen valmentava johtamisote.....	27
4.1.3 Kehitetään aktiivisesti yhdessä.....	29
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	31
6 POHDINTA.....	33
LÄHTEET	37
LIITE 1	47
LIITE 2	48

1 JOHDANTO

Organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen ja kilpailun keskellä. Muutokset tapahtuvat usein ennakoimattomasti ja nopeasti. Viime vuosien muutokset näkyvät organisaatioissa esimerkiksi etätyön vakiintumisena ja etätyöhön liittyvässä yhteiskunnallisessa keskustelussa siitä, pitäisikö toimistoille palata. Työ- ja elinkeinoministeriön työelämäbarometrin 2023 mukaan noin puolet palkansaajista siirtyi äkillisesti etätöihin vuonna 2020 keväällä koronapandemian takia. Vuonna 2022 pandemiarajoitusten päätyttyä siirryttiin laaja-alaisesta etätyöstä takaisin työpaikoille, mutta etätyö jatkui merkittävästi rinnakkain läsnätyön ohella. Samalla kun suurin osa palkansaajista haluaa tehdä jatkossakin etätöitä, useat työnantajat halusivat luopua etätöistä. (Lyly-Yrjänäinen 2024, 62–65.) Esimerkiksi Amazon ilmoitti syyskuussa 2024 etätöiden päättyvän yhtiössä kokonaan (Jassy 2024). Ilmiö näkyy myös Suomessa, sillä Yle uutisoi syyskuussa 2024, että osa työnantajista haluaa työntekijät takaisin toimistoihin (Valkama 2024).

Muutokset herättävät työntekijöissä monenlaisia tunteita. Etätöitä on puollettu perusteella työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia sekä työntekijöiden vapautta ja vaikuttamismahdollisuuksia (Lyly-Yrjänäinen 2024, 54). Toisaalta etätöihin liittyy myös yhteisöllisyyteen liittyviä haasteita. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan runsaasti etätöitä tekevistä työntekijöistä joka kolmas kokee yksinäisyyttä (Hakanen & Kaltiainen 2024). Toisaalta Työterveyslaitoksen tutkimusraportin perusteella yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa oikeanlaisella johtamisella myös etätyössä (Kaltiainen & Hakanen 2024). Organisaation ja johtamisen näkökulmasta työntekijöiden ilmaiset tunteet ovat tärkeitä viestejä. Ymmärtämällä ihmisten tunteita ja tarpeita voidaan organisaatioissa lisätä viihtyvyyttä, sitoutumista ja hyvinvointia (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15). Nämä taas tukevat organisaation menestymistä.

Tässä tutkielmassa tarkastelen tunneilmaston etäjohtamista. Tutkielmani perustuu johtajien ja valmentajien kokemuksiin tunneilmaston etäjohtamisesta. Tutkielmassa käsittelen tunneilmaston kehittämistä osana johtamistyötä. Keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, tunneilmasto ja etäjohtaminen. Kokemus on moniulotteinen ilmiö, jonka yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Tässä tutkielmassa tarkastelen kokemusta osana todellisuutta, joka muotoutuu

ihmisen omassa elämissämaailmassa. Se heijastaa yksilön antamia merkityksiä itselleen ja kertoo siitä, miten nämä merkitykset kietoutuvat toisiinsa. (Tökkäri 2018, 67-69.) Tunneilmastolla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten yhteisesti jaettuja tunteita (Rantanen ym. 2020, 16). Tunneilmastolla voidaan myös viitata työyhteisön jäsenten kollektiivisesti jakamaan käsitykseen organisaation tunteisiin liittyvistä rutiineista, käytännöistä, toimintaperiaatteista ja odotuksista (Parke & Seo 2017, 335), mutta tutkielmassa tarkastelen tunneilmastoa yhteisesti jaettujen tunteiden kautta. Aiemman tutkimuksen perusteella työpaikan tunneilmaston kannalta johtajien rooli on merkittävä (mm. Ashkanasy & Nicholson 2003).

Tunneilmaston kokonaisvaltaisen tarkastelun kannalta on mielestäni tärkeää käsitellä myös siihen läheisesti liittyviä käsitteitä: tunteet, tunteiden säätely ja tunneäly. Tässä tutkielmassa käsitän tunteen fysiologisenä kokemuksena sekä sisäisenä ja tietoisena yksilöllisenä tunteemuksena (Nummenmaa 2017, 35), jonka voi kokea myös kollektiivisesti (Elfenbein 2023, 506). Tunteiden säätelyllä tarkoitan prosessia, jossa pyritään aktiivisesti hallitsemaan sen hetkistä tunnetilaa (Shafir 2016, 1-4). Tunneälyllä tarkoitan kykyä tunnistaa, käyttää ja hallita omia ja toisten tunteita. Tunneäly koostuu Golemanin (1995) mukaan itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivaatiosta, empatiasta ja sosiaalisista taidoista. Tunneilmaston kannalta tunneäly auttaa ymmärtämään työyhteisössä jaettuja tunteita. Lisäksi sen johtamisessa tarvitaan tunneälyä. (mm. Momeni 2009, 35-48.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu teknologian välityksellä (Avolio & Kahai 2014, 107). Tunneilmaston etäjohtamisen ymmärtämiseksi on mielestäni tärkeää käsitellä myös etätyön ja johtamisen käsitteitä. Etätyöllä tarkoitetaan Vilkmanin (2016, 13) mukaan työtä, jota tehdään teknologian välityksellä muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Johtamiselle on erilaisia määritelmiä ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Johtamisen käsitteestä voidaan erotella johtamistyö (management) ja johtajuus (leadership). Johtamistyöllä viitataan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan. Johtajuus viittaa taas ihmisten, vision ja muutoksen johtamiseen. (Rouhiainen 2005, 32-34.) Johtamisen psykologiassa johtamista tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta (Syväjärvi & Pietiläinen 2019). Tässä tutkielmassa tarkastelen johtamista johtajuuden näkökulmasta ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Ajattelen Hackmanin ja Johnsonin (2000, 358) tavoin, että johtaminen edellyttää monia taitoja, mutta jokainen voi kehittää johtamisosaamistaan.

Tunneilmastoa ja sen johtamista ei ole vielä juurikaan tutkittu etätyökontekstissa. Tämä on myös tärkeä lisä etäjohtamisen tutkimukselle. Kiinnostukseni aiheeseen heräsi tutkimustarpeesta sekä etätöihin liittyvästä ajankohtaisesta keskustelusta. Tämän perusteella tutkimuskysymykseksi muotoutui: *miten tunneilmastoa johdetaan etätöissä*. Haluan ymmärtää, millaisia kokemuksia tunneilmaston etäjohtamiseen liittyy ja miten tunneilmastoa voidaan kokemusten perusteella etätöissä kehittää johtamisella. Tämän perusteella toteutan laadullisen tutkimuksen, jonka empiirinen aineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta. Haastateltavilla henkilöillä on useamman vuoden ajalta johtaja- ja valmennuskokemusta aiheesta. Analysoin aineiston aineistolähtöisellä teema-analyysillä.

Tarkastelen ilmiötä johtamisen psykologian näkökulmasta, jolloin tutkielmani nojaa ymmärtävään tieteenfilosofiaan. Tällä tarkoitan sitä, että tutkielmassa pyrin ymmärtämään haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä tunneilmaston etäjohtamisesta sen sijaan, että tutkielmassa keskityttäisiin mittaamaan tai selittämään ilmiötä tilastollisesti. Tutkimusprosessia on siten ohjannut kokemuskäkökulma, eli tavoitteenani on perehtyä tutkittavien subjektiivisiin kokemuksiin ja niiden merkityksiin (Jokinen 2021). Toisaalta tutkielmassani on myös konstruktionistisen näkökulman piirteitä, sillä ajattelen tunneilmastoon liittyvien kokemusten syntyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Tökkäri 2018, 64-66). Tutkielmassa kielellä on keskeinen merkitys tutkittavien kokemusten esiin tuomisessa aineistolähtöisen teema-analyysin avulla. Tällöin kieli toimii kokemusten ilmeisemisen välineenä. Tutkijana pyrin ymmärtämään tutkittavien kokemuksia heidän omien sanojensa kautta, mutta samalla tunnistan, että analyysini väistämättä sisältää oman tulkintani. Aineistolähtöisen teema-analyysin avulla pyrin myös luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimusprosessin alussa perehdyin syvällisemmin laadullisen tutkimuksen perinteisiin ja teemahaastatteluun tutkimusmenetelmänä. Sen sijaan tunneilmaston ja etäjohtamisen tutkimukseen ja taustakirjallisuuteen en paneutunut juurikaan ennen haastattelujen toteuttamista, koska halusin säilyttää tutkimuksen mahdollisimman lähellä haastateltavien omia kokemuksia. Tämän lähestymistavan vuoksi tutkielman kirjoittaminen eteni osittain epätyypillisessä järjestyksessä: laadin teoriakatsauksen vasta aineiston analyysin jälkeen ja osittain rinnakkain tulosten kanssa. Näin teoria ja tulokset muodostavat paremmin toisiaan tukevan kokonaisuuden.

Tutkielman rakenne etenee seuraavasti: toisessa luvussa käsittelen tunteiden tutkimuksen ja johtajuustutkimuksen historiaa ja määrittelen tutkielman keskeiset käsitteet sekä tarkastelen aihetta koskevaa aiempaa tutkimusta. Ajattelen, että tunteiden tutkimuksen ja johtajuustutkimuksen historian tarkastelun avulla pystyn ymmärtämään tunneilmaston ja etäjohtamisen merkitystä nykypäivänä. Lisäksi keskeisten käsitteiden ja niiden lähikäsitteiden määrittely on tärkeää, jotta lukija ymmärtää mitä käsitteillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa. Lopuksi tarkastelen vielä tunneilmaston ja etäjohtamisen aiempaa tutkimusta. Kolmannessa luvussa esittelen oman tutkimuksen toteutuksen. Neljännessä luvussa esitän tutkimustulokseni. Viidennessä luvussa tarkastelen johtopäätöksissä tärkeimmät tutkimustulokset ja tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset tulkinnot. Kuudennessa luvussa käsittelen tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja pohdin tulosten merkittävyyttä.

2 TUNNEILMASTON JOHTAMINEN ETÄTÖISSÄ

2.1 Tunteiden tutkimuksen historia

1800-luvulle asti tunteita tutkittiin osana filosofiaa. Esimerkiksi Platon ajatteli, että tunteiden spontaani luonne on haitta ihmiselle, koska ihminen tarkastelee ja hallitsee tunteita järjen kautta. Aristoteleen näkemyksen mukaan ihmisen tunnejärjestelmä ohjaa tätä ympäristön vaatimuksiin vastaamisessa. Stoalainen tunneteoria perustui eri tunteiden vastakkainasetteluun ja tunteiden nelikenttään. Descartesin käsitys tunteista perustui taas luonnonfilosofiaan ja subjektin tietoisuuteen. 1800-luvulta alkaen tunteita on tutkittu osana sosiologiaa ja psykologiaa. (Knuuttila 2017, 118-150.) Chmielin, Sienkiewiczin, Thelwallin, Paltogloun, Buckleyn & Holystin (2011, 1) mukaan tunteiden tieteellinen tutkimus ja biologinen viitekehys alkoi Darwinin teoksesta "The expression of the emotions in man and animals" vuonna 1872 ja tämän pohjalta psykologit ovat tutkineet tunteiden affektiivisia prosesseja (Chmiel ym. 2011, 1).

Tunteet ovat levinneet organisaatiotutkimukseen erityisesti Hochschildin 1983 kehittämän tunnetyö-käsitteen kautta, sillä se tarkastelee sitä, miten työntekijät säätelevät tunteitaan työpaikalla ja kuinka tämä vaikuttaa organisaation toimintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Morris & Feldman 1996, 986-987). Toisaalta tunteiden ja organisaatiotutkimuksen laajempi tietoisuus alkoi Golemanin "Emotional Intelligence" -teoksen (1995) tunneäly-käsitteen myötä, jonka jälkeen käsite liitettiin myös johtamiseen ja liiketoiminnan tuloksiin. Tämän myötä tutkimus on suuntautunut työyhteisön jäsenten emotionaalisiin kokemuksiin. Kun tunteet ymmärrettiin ihmisyydessä keskeiseksi ja pyrkimyksenä oli ymmärtää yksilön ja yhteisön käyttäytymistä, eri tutkimusaloilla on lähestytty aihetta integroivalla lähestymistavalla, jossa huomioidaan esimerkiksi kognitio ja tunteet. Nykyisin tunteet tunnustetaan organisaatiokontekstissa tärkeäksi tutkimuskohteeksi ja välttämättömäksi osaksi organisaatiota. (Ashkanasy & Dorris 2017, 175; Marin 2021, 51.)

Ashkanasy (2003, 11) tunnisti organisaatioihin sovellettavassa tunteiden tutkimuksessa viisi analyysitasoa: yksilön sisällä, henkilöiden välillä, vuorovaikutustilanteissa, ryhmässä ja koko organisaatiossa. Tunteiden merkityksen ymmärtämisen myötä tunteita on tutkittu or-

ganisaatiokontekstissa myös eri tunteisiin liitettyjen käsitteiden näkökulmista, kuten tunneälyn, tunteiden säätelyn ja onnellisuuden kannalta. Esimerkiksi tunneälytutkimuksen perusteella yksilöt, tiimi ja organisaatio hyötyvät yksilöiden tunneälykkyydestä (mm. Carmeli 2003, 788-813). Lyumbomirskyn, Kingin ja Dienerin (2005, 803-855) onnellisuustutkimus osoittaa, että onnelliset ihmiset kokevat enemmän työtyytyväisyyttä ja voivat paremmin sekä kokevat vähemmän työuupumusta ja poissaoloja on vähemmän.

2.2 Johtajuustutkimuksen historia

Perinteisen käsityksen mukaan johtaja johtaa. Tällöin johtamista tarkastellaan vain johtajan ominaisuutena ja toimintana. Johtajuustutkimuksen historia näyttäytyykin sankaruuden historiana. (Bryman 2013, 18-83.) Johtajuustutkimuksen alkuvaiheessa 1930-luvun piirreteoria perustui ajatukseen johtajalta vaadittavista synnynnäisistä yksilöllisistä piirteistä, jotka erottivat tämän seuraajistaan. Piirreteoriaa haastoi 1950 ja 1960-luvuilla käyttäytymisnäkökulma, jossa tutkimusten kiinnostuksen kohteena oli johtajien käyttäytyminen sekä sen vaikutus ryhmän toimintaan. (Kostamo 2017, 95-100.) Johtajuustutkimuksen näkökulma laajeni 1960 ja 1970-luvuilla huomioimaan johtajan lisäksi tilanteeseen ja kontekstiin vaikuttavia tekijöitä kontingenssiajattelun mukaisesti (Koivunen 2007, 36-44). 1980-luvulla uuden johtajuuden ajalla tarkasteltiin organisaation huipulla olevia johtajia ja pyrittiin selittämään heidän tuloksellisuuttaan puhelahjojen, visionäärisyyden tai karismaattisuuden ansiosta. Tämän seurauksena fokus siirtyi merkityksiin, jolloin oltiin kiinnostuneita johtajista, jotka pystyvät muokkaamaan ihmisten mielikuvia ja maailmankatsomusta. 1980-1990-luvuilla keskusteluihin ja tutkimuksiin tulivat räjähdysmäisesti mukaan arvot, visio, missio ja strategia. (Kostamo 2017, 126-159.)

Perinteisen johtajuustutkimuksen perusolettamuksia ovat rationaalisuus ja individualismi (Lindgren & Packendorff 2011, 157). Tällöin perinteisen johtajuustutkimuksen taustalla vaikuttaa postpositivistinen tieteenfilosofia. Tästä johtuu se, että johtajuus nähdään johtajan toimintana, jolloin tutkimukset keskittyvät johtamiseen liittyvänä kysymysten asetteluun ja syy-seuraussuhteiden etsimiseen. (Bryman 2013, 276-292.) Vaihtoehtoisia näkökulmia johtajuuden tutkimukselle alkoi syntyä 1990-luvulla (Koivunen 2007, 36-44). Uusia lähestymistapoja on kutsuttu jaetuksi tai hajautetuksi johtajuudeksi. Jaetun johtajuuden näkökulmassa on kyse siitä, että johtamista tarkastellaan sosiaalisena vuorovaikutusproses-

sina, johon osallistuu useita yksilöitä. Johtajuus rakentuu tällöin yksilöiden yhteistoiminnassa jatkuvasti. (Kostamo 2017, 100.) Nykyisin johtaja ajatellaan ryhmän jäseneksi, jolla on erityisiä mahdollisuuksia vaikuttaa ryhmän toimintaan. Tällöin johtajuutta tarkastellaan vuorovaikutusprosessina ja korostetaan johtajuutta kollektiivisena toimintana. (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 77. 2010, 77-86.)

2.3 Keskeiset käsitteet

Kokemusta käytetään arkipuheessa moniin asioihin liittyen, kuten tapahtumiin, tuntemuksiin ja ajatuksiin. Tällöin kokemuksella voi olla erilaisia merkityksiä riippuen tilanteesta. Kokemuksen tarkka määrittäminen on tieteellisesti haastavaa, mikä vie usein keskustelun filosofisten kysymysten pariin. Pääsääntöisesti kokemuksella viitataan sen sisältöön eli siihen, mitä on koettu. (Kukkola 2018, 41–44.) Tökkäri (2018, 81) mukaan kokemus on monimutkainen ja monitulkintainen käsite, mikä johtuu sen subjektiivisuudesta ja ainutkertaisuudesta sekä sisältää yksilöllisen ja yhteisöllisen ulottuvuuden. Kokemus on tieteellisenä käsitteenä melko uusi ja yleistyi 1800-luvulla vastareaktiona positivistiseen ihmiskäsitykseen (Tökkäri 2018, 65). Ymmärtävä tieteenfilosofia toi esiin vaihtoehtoisena näkemyksenä inhimillisen kokemuksen kokonaisvaltaisuuden ja yksilöllisyyden (Suorsa & Latomaa 2011, 97-145). Tässä tutkielmassa kokemuksella tarkoitetaan sitä, miten yksilö kokee ja hahmottaa todellisuutta omassa elämänsä kontekstissa. Se sisältää ne merkitykset ja tulkinnat, joita ihminen antaa itsestään ja ympäristöstään, ja kuinka nämä merkitykset liittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaiskuvan yksilön elämästä.

Tunteille on monia määritelmiä, joita yhdistävät niiden ennakoimaton, tavoittamaton, hallitsematon ja prosessuaalinen luonne sekä lyhytaikainen ja intensiivinen tila, johon liittyy aistimus, vaisto tai elämys (Isokorpi & Viitanen 2001, 25). Tranin (1998, 99-103) mukaan käsitteenä tunne viittaa sekä kognitiiviseen prosessiin että psykologiseen rakenteeseen, mikä pitää sisällään ärsykkeiden arvioinnin, fysiologisen reaktion ja motorisen vaikutuksen, subjektiivisen kokemuksen sekä käyttäytymisen. Kokkosen (2010, 14–15) mukaan tunteet ilmentävät asioiden merkityksiä ja tarpeita, heijastavat arvoja sekä auttavat jäsentämään todellisuutta. Dunderfelt & Partti (2006, 61–67) puolestaan katsovat, että tunteet ovat intentionaalisia eli jonkin kokemista jonakin ja kertovat miten yksilö suhtautuu tilanteeseen. Tässä tutkielmassa käsitän tunteen kuvailtavana ja nimettävissä olevana (Fridja 2009, 264-271) fysiologisena kokemuksena sekä sisäisenä ja tietoisena yksilöllisenä tuntemuksena

(Nummenmaa 2017, 35), jonka voi kokea myös kollektiivisesti (Ashkanasy 2003, 32; Elfenbein 2023, 506).

Tunteiden säätelyllä tarkoitetaan prosessia, jossa pyritään aktiivisesti hallitsemaan sen hetkistä tunnetilaa. Säätely voi tapahtua vähentämällä tai lisäämällä jotakin tunnetta tai tunteita. Prosessin tavoitteena on vaikuttaa siihen, mitä ja millaisena tunteita koetaan ja miten niitä ilmaistaan. (Shafir 2016, 1-4.) Tunteiden säätely on henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kannalta välttämätöntä. Onnistunut tunteiden säätely vaatii tietoisuutta eri tunnetiloista ja kehon signaalien tunnistamista. Mitä tietoisempi henkilö on kehonsa tuntemuksista, sitä paremmin tämä pystyy myös säätämään tunteitaan, koska kehon signaalien tiedostaminen mahdollistaa koettujen tunteiden muuttamisen. (Fustös, Gramann, Herbert & Pollatos 2012, 911-916.)

Tunteiden säätelyä voidaan tarkastella myös opittavissa olevana taitona, jolloin tunnetaitoja voidaan kuvata tunneälyn käsitteellä. Tunneäly koostuu itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivaatiosta, empatiasta ja sosiaalisista taidoista (Goleman 1995). Coronado-Maldonado ja Benítez-Márquez (2023, 1) katsovat, että tunneäly tarkoittaa kykyä ymmärtää muita sosiaalisissa kontekstissa siten, että henkilö pystyy havaitsemaan tunteellisten reaktioiden vivahteita ja käyttämään tätä tietoa vaikuttaakseen muihin hallitsemalla ja säätelämällä omia tunteita. Kyseessä on olennainen osa niitä taitoja, jotka ovat välttämättömiä tehokkaan johtajuuden ja tiimityöskentelyn suorituskyvyn kannalta. (Coronado-Maldonado ja Benítez-Márquez 2023, 1.)

Tunteita ilmiönä voidaan tarkastella yksilötasoisien kokemuksen lisäksi myös kollektiivisena kokemuksena (Ashkanasy 2003, 32; Elfenbein 2023, 506). De Riveran (1992) mukaan tunneilmasto on ryhmätasoinen objektiivinen ilmiö, joka on havaittavissa ja aistittavissa. Georgen ja Bettenhausen (1990, 705) mukaan tunneilmasto syntyy, kun tiimin jäsenten tunteet ovat yhdenmukaiset. Liu ja Liu (2013) esittävät, että tiimin tunneilmastoon liittyy tiimille tyypilliset tunteet ja niihin liittyvä vuorovaikutus. Tranin (1998, 103) mukaan työntekijöiden yhdessä jakamista tunteista ja niiden ilmaisuista muodostuu työyhteisön tunneilmasto (emotional climate). Tunneilmasto nähdään usein organisaation sosiaalisena ympäristönä, kuten organisaation jäsenet sen kokevat (Ashkanasy & Humphrey 2011, 220). De Rivera (1992) erotti tunneilmaston, ilmapiirin ja kulttuurin käsitteet toisistaan niiden keston ja muutosalttiuden perusteella: ilmapiiri on väliaikainen ja vaihtelee nopeammin tunneilmastoon verrattuna. Tunneilmasto on alttiimpi muutoksille ja riippuvainen johtamistavoista ja

hallintokäytännöistä kulttuuriin nähden. Kulttuuri on dynaamisesti vakaampi ja yleensä säilyy sosiaalistamiskäytänteiden kautta sukupolvien ajan tiettyssä organisaatiossa. (De Rivera 1992.) Ashkanasy ja Humphrey (2011, 220) korostavat puolestaan, että verrattuna organisaatiokulttuuriin, tunneilmasto on epävakaampi. Tranin (1998, 103) mukaan tunneilmasto määräytyy organisaation arvojen, tavoitteiden, uskomusten ja asenteiden perusteella. Rantasen ym. (2020, 16-33) mukaan tunneilmasto on aina ainutlaatuinen ja tietyllä hetkellä koettu. Lisäksi jokainen työntekijä vaikuttaa tunneilmastoon ja vallitseva tunneilmasto taas vaikuttaa työntekijään.

Ozcelik, Langton ja Aldrich (2001, 186-2023) kuvaavat myönteisellä tunneilmastolla jaettua käsitystä organisaatioympäristöstä, jossa organisaation jäsenten emotionaaliset tarpeet otetaan huomioon ja johto rohkaisee myönteisten tunteiden tuottamiseen ja jakamiseen. Tunneilmastoa voidaan mitata tunnekartan avulla, joka koostuu 16 päätunteesta ja sen tavoitteena on tarkastella organisaatiossa kyseisellä hetkellä vallitsevia tunteita (Tran 1998, 103). Tunneilmastoa voidaan tarkastella organisaatiotasolla (Ashkanasy 2003; Yurtsever & De Rivera, 2010), mutta on myös esitetty (Ashkanasy & Humphrey 2011, 220), että tunneilmasto on vain tiimitason ilmiö, koska samassa organisaatiossa voi olla useampia tunneilmastoja. Tällöin on epätodennäköistä, että tunneilmasto esiintyisi koko organisaation kokonaisuudessa, erityisesti suurissa organisaatioissa, joissa on useita osastoja. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 220.) Tässä tutkielmassa tarkastelen tunneilmastoa vain tiimitasolla, sillä määrittelen tunneilmaston Ashkanasy & Humphreyn (2011) tavoin vain pienehköjä ryhmiä koskevaksi.

Johtamiselle on erilaisia määritelmiä ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Johtamisen käsitteessä voidaan erotella johtamistyö (management) ja johtajuus (leadership). Johtamistyöllä viitataan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan. Johtajuus viittaa taas ihmisten, vision ja muutoksen johtamiseen. (Rouhiainen 2005, 33-34.) Johtamisen psykologiassa johtamista tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta (Syväjärvi & Pietiläinen 2019), jolloin johtaminen voidaan määritellä sosiaalisesti toiminnaksi ja monisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi (Tökkäri 2019). Tällöin johtajuus on läsnäoloa, jossa ollaan kiinnostuneita ihmisten erilaisista työtodellisuuksista ja kokemuksista. Johtamisen psykologia perustuu ihmislähtöiseen johtamiseen. Näkökulma johtamiseen on tällöin aina tilannekohtainen ja perustuu kokemuksellisuuteen. (Syväjärvi & Pietiläinen 2019.) Tässä tutkielmassa tarkastelen johtamista johtajuuden näkökulmasta ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Ajattelen

Hackmanin & Johnsonin (2000, 358) tavoin, että johtaminen edellyttää monia taitoja, mutta jokainen voi kehittää johtamisosaamistaan.

Etätyöllä tarkoitetaan Vilkmän (2016, 13) mukaan työtä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla, vaikka työn luonteen puolesta se olisi mahdollista tehdä myös siellä. Etätyölle on lisäksi ominaista teknologian käyttö, joka mahdollistaa työn suorittamisen etänä. (Vilkmän 2016, 13.) Contrerasin, Baykalin & Abidin (2020) mukaan etätyö tarkoittaa joustavaa työskentelymuotoa, jota eivät rajoita aika, paikka, viestintäteknologian tyyppi tai tiedon käyttö. Sen onnistunut toteutus vaatii teknologista, sosiaalista ja organisatorista tukea, erityisesti e-johtamiskäytäntöjen muodossa (Contreras, Baykal & Abid 2020).

Etäjohtamiselle on useita määritelmiä (Terkamo-Moisio, Karki, Kangasniemi, Lammintakanen & Häggman-Laitila 2022, 595-608) ja lähikäsitteitä, kuten e-johtaminen (Avolio ym. 2014), virtuaalinen johtaminen (Hambley, O'Neill & Kline 2007) ja digitaalinen johtaminen (Tigre, Curado & Henriques 2022; Torre & Sarti 2020). Näitä erilaisia käsitteitä ja määritelmiä yhdistävät ajallinen ja/tai paikallinen etäisyys etäjohtajan sekä tiimin välillä sekä vuorovaikutuksen tapahtuminen teknologian välityksellä (Avolio ym. 2014, 105-131; Torre & Sarti 2020, 1-14; Terkamo-Moisio ym. 2022, 595-608). Salin ja Koponen (2023, 545-559) tarkastelevat etäjohtamista sekä yksilöiden että virtuaalitiimien johtamisena teknologioiden välityksellä. He määrittelevät etäjohtamisen sosiaaliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa johtamisessa yhdistyy vuorovaikutusosaaminen niin kasvokkain kuin teknologian välityksellä sekä erityinen etäjohtamisosaaminen. (Salin ja Koponen 2023, 545-559.) Etäjohtamisen tavoitteena on vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan työntekijöiden asenteisiin, tunteisiin, ajattelutapoihin, käyttäytymiseen ja työskentelyn tuloksiin (Contreras ym. 2020). Tässä tutkielmassa tarkoitan etäjohtamisella vuorovaikutusprosessia, joka tapahtuu teknologian välityksellä työntekijöiden kanssa.

2.4 Tunneilmaston aikaisempi tutkimus

Tutkimustulosten perusteella tunneilmaston vaikutuksia voidaan tarkastella niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Tunteet tarttuvat herkästi ja tunteiden jakaminen edistää sosiaalista vuorovaikutusta synkronoimalla aivojen toiminta yksilöiden välillä (Nummenmaa, Glerean, Viinikainen, Jääskeläinen, Hari & Sams 2012, 9599–9604). On myös esitetty, että tunteet tarttuvat ilman suoraa vuorovaikutusta esimerkiksi Facebookin välityksellä (Kramer,

Guillory & Hancock 2014, 8788-8790). Yksilöiden kannalta positiivisten tunteiden kokeminen edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä, motivaatiota, ongelmanratkaisukykyä ja hyvinvointia, kun taas negatiiviset voi heikentää näitä tekijöitä (Fisher 2000, 186-202; Barsade & Gibson 2007, 36-59; Isen, Daubman & Nowicki 1987, 1122-1131). Rantasen ym. (2020, 16-33) mukaan positiivisella tunneilmastolla on samat vaikutukset yksilöön. Krzeminskan, Limin ja Härtelin (2018, 189) hätäpalvelutiimejä koskevan tutkimuksen mukaan positiivinen tunneilmasto on yhteydessä koettuun työperäisen stressin vähenemiseen. Positiivisten tunteiden kokemuksen lisäksi yksilöiden tunteiden säätelyllä ja tunneälyllä voi olla vaikutusta tunneilmastoon. Esimerkiksi Sardon (2004, 14-17) mukaan yksilön tunneälykyys lisää tyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja vastuullisuutta. Viagoda-Gadotin ja Meislerin (2010, 72-86) mukaan tunneälykyys ehkäisee työuupumusta ja työpaikan vaihtamista. Iacolinon, Cervellionen, Isgròn, Lombardon, Ferracanen, Barattuccin ja Ramacin (2023, 81-95) opettajien työhön liittyvässä tutkimuksessa osoitettiin, että tunneälyllä on keskeinen rooli etätyöhön liittyvän stressin hallinnassa. Tällöin tunneäly voi lieventää työuupumusta ja auttaa sopeutumaan uusiin opetustapoihin etätyön teknologisten työkalujen avulla. (Iacolino ym 2023, 81-95.) Tutkimustulosten perusteella yksilöt hyötyvät tunneälystä. Sen avulla yksilöt voivat paremmin säädellä tunteitaan ja pyrkiä osaltaan vaikuttamaan positiivisen tunneilmaston rakentumiseen.

Tunneilmastolla on myös vaikutusta tiimin toimintaan. Barsaden (2002, 644-675) mukaan positiivisten tunteiden leviäminen edistää tiimin yhteistyötä ja parantaa suoritusta, kun taas negatiiviset tunteet heikensivät näitä tekijöitä. Positiivisen tunneilmaston avulla voidaan vahvistaa tiimin suorituskkyä (Paredes-Saavedra, Vallejos, Huancahuire-Vega, Morales-García & Geraldo-Campos, 2024, 19-20) ja tiimin tuloksellisuus voi selittyä noin 70 prosentilla tiimin tunneilmastolla (Pirola-Merlo, Hartel, Mann & Hirst 2002, 561-581). Tiimin suoriutumisen kannalta on myös tärkeää jakaa negatiivisia tunteita, sillä tunteita jakavat tiimit ratkaisevat monimutkaiset ongelmat paremmin, jakavat enemmän tietoa keskenään ja ovat solidaarisempia toisilleen (NWO 2010). Losadan ja Heaphyn tutkimuksen (2004, 740-765) mukaan erityisen hyvin toimivissa tiimeissä positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhde oli 6:1. Rantasen ym. (2020, 33-42) mukaan menestyville tiimeille on yhteistä kiinnittää itsensä sijaan myös toisiin huomiota, kuunnella paremmin ja oppia toisilta sekä säilyttää haasteista huolimatta positiivisuus.

Johtamisella ja erityisesti johtajan tunneälyllä on olennainen merkitys tiimin tunneilmastoon. Johtaja voi vaikuttaa positiivisen tunneilmaston rakentumiseen osoittamalla tukea, antamalla positiivista rakentavaa palautetta ja toimimalla solidaarisesti (Goleman, Boyatzis & McKee 2001, 47; Barsade & Gibson 2007, 50; Van Kleef 2014, 1155; Kaplan ym. 2014, 568). Danetin, Marchin ja Romeran (2014, 546) tutkimustuloksien perusteella keski- tai matalan tason tunneilmasto on yhteydessä johtamistyyliin, tiedon laatuun ja sisäiseen viestintään. Eri johtamistyylien kannalta tiimi hyötyy esimerkiksi tukevasta johtamisesta (Kim, Atwater, Jolly, Ugwuanyi, Baik & Yu 2021, 661-674), eettisestä johtamisesta (Saleh, Sarwar, Islam, Mohiuddin, & Su 2022, 546-558) ja emotionaalisesta johtamisesta (Ouakouak, Zaitouni & Arya 2020, 257-279). Yinin, Qun, Lin ja Liaon (2022a; 2022b) tutkimukset osoittavat, että tiimin johtajat käyttävät yhteistyöhön pyrkiviä konfliktinhallintatyyliä positiivisen tunneilmaston ja tiimin suorituskyvyn edistämiseksi. Tutkimusten perusteella johtajan tunneälyllä on positiivinen vaikutus tunneilmastoon (Momeni 2009, 35-48). Kokkonen (2010, 126) kuvaa tunteiden säätelyä esihenkilöiden voimavaraksi, sillä tunneälykkäät esihenkilöt vaikuttavat myönteisesti tunneilmastoon. Johtajan tunneäly välittyy tunneilmastoon mm. siten, että tunneälykkäät esihenkilöt auttavat toisia (Carmeli 2003, 788-813) ja toimivat ristiriitatilanteissa rakentavasti (Godse & Thingujam 2010, 69-83). Liun ja Liun (2013, 191) tutkimuksen mukaan johtajan tunneälyllä on voimakkaampi vaikutus jäsenten työtyytyväisyyteen silloin, kun tiimin tunneilmasto muuttuu negatiivisemmaksi.

Tutkimusten mukaan tunnetaidoton esihenkilö haittaa tunneilmastoa ja voi lisätä työssä pahoinvointia (Kokkonen 2010, 126) esimerkiksi autoritaarisella (Chiang, Chen, Akutsu & Wang 2021, 1082) tai despoottisella (Sharif, Attique, Naeem & Asif 2024, 684-702) johtamisella. Afrifan, Dzogbewun, Dzansin ja De Beerin (2024, 391) mukaan tunneilmastoa voisi edistää panostamalla johtajien tunneälykoulutukseen ja -kehitykseen. Lisäksi tunneälykkäät johtajat voivat parantaa liiketoiminnan tuloksia ja vaikuttavat tiimien suorituskyykyyn (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez 2023, 1; Ozelik ym. 2008, 188-203).

Tunneilmastolla on myös vaikutusta organisaation näkökulmasta. Positiivinen tunneilmasto vaikuttaa koko organisaation tuloksiin. Vaikutus ilmenee työntekijöiden hyvinvoinnin kautta. Edmansin (2016) mukaan organisaatiotasolla työntekijöiden kokemilla työtyytyväisyyden tunteilla on vaikutusta myös yrityksen pörssimenestykseen, sillä tutkimuksen mukaan osaketuotto oli vuosittain 2,3–3,8 prosenttia enemmän kuin yrityksissä, joissa työtyytyväisyys oli heikompi. Tranin (1998, 99-103) mukaan positiivinen tunneilmasto vaikuttaa

koko organisaation menestykseen esimerkiksi kehittämällä päätöksentekoprosessia, luovuutta, sopeutumiskyvykkyyttä, muutosvalmiutta ja helpottamalla oppimisprosesseja. Dudezertin, Lavalin, Shirishin & Mitevin (2023, 1-35) mukaan positiivinen tunneilmasto voi tukea myös digitaalisia muutoksia. Positiivisten tunteiden kokeminen auttaa tiimiin jäseniä sopeutumaan muutoksiin ja näkemään enemmän vaihtoehtoja ongelmanratkaisussa. Positiivinen tunneilmasto kehittää tiimin yhteistyötä digitaalisten muutosten parissa ja voi olla tärkeä menestystekijä. Tämän vuoksi yritykset ovat kehittäneet erityisiä onnellisuuden johtamiskäytäntöjä, joissa keskitytään tukemaan työssä koettua onnellisuutta ja hallinnan tunnetta digitaalisten muutosohjelmien parissa. Tätä voi tukea harjoittamalla tunnejohtamista ja tekemällä muutosta yhdessä ottamalla henkilöstö mukaan yhteiseen muutostyöhön. (Dudezert ym. 2023, 1-35.)

2.5 Etäjohtamisen aikaisempi tutkimus

Etäjohtamista ja etätyötä on tutkittu eri näkökulmista ja kiinnostus tutkimusaihetta kohtaan on lisääntynyt koronapandemian seurauksesta. Johtajuus on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi digitalisoituneiden työpaikkojen menestykselle (Dery, Sebastian & van der Meulen 2017; Chamakiotis, Panteli & Davison 2021). Contreras ym. (2020) kirjallisuuskatsaus osoittaa, että etätyö hyödyttää sekä yritysten tuottavuutta että etätyötä tekeviä ihmisiä, jos e-johtaminen on tehokasta. E-johtamisessa on kehitettävä uusia tapoja luoda vahva ja luotettava suhde työntekijöidensä kanssa säilyttääkseen kilpailukykyä. (Contreras ym. 2020.)

Etäjohtaja tarvitsee työssään menestymiseen hyviä etäjohtamiskäytäntöjä (Côté ja Miners 2006, 1-28; Chamakiotis ym. 2021). Lisäksi etäjohtaja hyötyy tunneälystä, jota tulisi valmentaa ja kehittää organisaatioissa (Pastor 2014, 985-992). Etäjohtamisessa on keskistä tunnistaa heikkoja signaaleja työntekijöiden suunnalta ja reagoida niihin (Goffee 2004). Etäjohtamiseen kuuluu myös olennaisesti viestintä, kuunteleminen, osallistaminen, kannustus ja toisten tarpeiden havainnointi (Daus & Ashkanasy 2005, 453-466; Goffee 2004) sekä omalla esimerkillä toimiminen, mikä vaatii itsetuntemusta (Ashkanasy 2004, 137-144). Saarikiven (2020, 80-92) mukaan etäjohtaja hyötyy tunneälystä, sillä tunnetiloja voi havainnoida myös virtuaalisesti. Tunneälykäs etäjohtaja hyödyttää myös organisaatiota, sillä nämä yksilöön liittyvät havainnot vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja työtehokkuuteen ja -menestykseen (Rudolph, Allan, Clark, Hertel, Hirschi, Kunze, Shockley, Shoss, Sonnentag, & Zacher

2021). Lisäksi menestyvä etäjohtaminen edellyttää kykyä koota ja johtaa virtuaalitiimejä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sitä, että esihenkilöt mukauttavat yrityksen rakennetta vähemmän hierarkkiseksi ja kehittävät uusia taitoja rakentaakseen vahvan ja luotamuksellisen suhteen työntekijöihinsä ja huolehtimalla heidän hyvinvoinnistaan. Lisäksi johtamiskäytäntöjen on mukauduttava uusiin etä- tai virtuaalisiin olosuhteisiin tehokkaan johtamisen ja kestäväen suorituskyvyn saavuttamiseksi. (Contreras ym. 2020.)

Haasteena etäjohtamiselle nähdään esimerkiksi tunteiden välittäminen, sillä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puute voi vaikeuttaa empatian osoittamista (Bouchard & Meunier 2022, 1-12). Lisäksi virtuaalinen vuorovaikutus vaikeuttaa emotionaalisten siteiden syntymistä (Hassett, Harikkala-Laihin, Nummela & Raitis 2018, 175-176). Toisaalta riittävä viestintä etätöissä tukee työntekijöiden hyvinvointia (Petcu, Sobolevski-David, Crețu, Cărea, Hristea, Oancea-Negescu & Tutui 2023, 1). Yang ja Lin (2023, 111) osoittivat tutkimuksessaan, että työhön liittyvien tietojen ja mielipiteiden jakaminen tietokonevälitteisen viestinnän kautta voi edistää rakentavan suhteen syntymistä autenttisten johtajien ja heidän alaisensa välillä. Stranzlin, Ruppelin ja Einwillerin (2024, 277-288) mukaan sisäisen viestinnän ammattilaiset voivat strategisesti vahvistaa yhteyksiä etätyöntekijöiden ja organisaation välillä, painottaen viestijöiden roolia verkostojen rakentajina ja työntekijöiden tarpeiden puolestapuhujina. Viestinnän merkitystä tukee myös Adamovicin, Gahan, Olsenin, Gulyasin, Shallcrossin ja Mendozan (2022, 3492) tutkimustulokset, jotka osoittavat, että positiivinen virtuaalinen työilmapiiri rohkaisee työntekijöitä, joilla on heikompi itsevarmuus virtuaalitiimien suhteen, ottamaan enemmän osaa etätyöhön. Martinollin, Posadan, Bellin, Tomasin & Torderan (2023, 1) tutkimuksen mukaan hyvinvointia tukeva ilmapiiri ja negatiiviset tunteet havaittiin toimivan tärkeinä välittäjinä joidenkin etätyön osatekijöiden ja tuottavuuden välillä. Gameronin, González-Antan, Oregón, Zornozan ja Peñarrojan (2021, 1) tutkimus viittaa siihen, että virtuaalisten tiimien jäsenten hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi tiimin tunneälyn taso.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen viitekehys

Tutkielmani lähti liikkeelle kiinnostuksestani tunneilmastoa ja etätyötä kohtaan sekä halusin selvittää millaisia kokemuksia tunneilmaston johtamiseen liittyy, kun tiimi työskentelee etänä. Tutkimuskysymykseksi muotoutui: *miten tunneilmastoa johdetaan etätöissä*. Taustaoletuksena tutkimuksella oli ajatukseni siitä, että positiivinen tunneilmasto luo yhteisöllisyyttä. Toisaalta en ollut varma pääseekö tunneilmastoa edes syntymään etätöissä. Halusin haastateltavien kokemusten avulla ymmärtää, miten tunneilmastoa johdetaan ja kehitetään, kun tiimi työskentelee etänä.

Tutkielma toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus perustuu naturalistiseen paradigmaan, jolloin tutkimus pohjautuu ajatukseen, että todellisuus on subjektiivinen, monitasoinen sekä perustuu yksilöiden luomille merkityksille (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtävään selittämiseen ja havaintojen pelkistämiseen (Alasuutari & Alasuutari 2011, 38-51). Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden perehtyä syvällisesti ihmisten kokemuksiin ja niiden merkityksiin. Laadullinen tutkimus myös mahdollistaa aineistonkeruun monipuolisesti niin, että tutkittavat voivat jakaa vapaasti omia ajatuksiaan, mielipiteitään ja tunteitaan tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkielmani pohjautuu ymmärtävään tieteenfilosofiaan, joka korostaa kokemuksen merkitystä tiedonhankinnassa. Ymmärtävä tieteenfilosofia tarjoaa syvällisen ja kokonaisvaltaisen tavan tarkastella tutkittavaa ilmiötä. Lähestyn ilmiötä abstraktimmin, jolloin voin tutkielmassa keskittyä erityisesti siihen, miten tutkittavat kokevat tunneilmaston johtamisen ja kehittämisen merkityksen etätyökontekstissa. Koska tunneilmastoa on tutkittu vain vähän etätyökontekstissa, tämä lähestymistapa voi tuottaa arvokasta tietoa aiheesta. Sen avulla voidaan parhaimmillaan kehittää johtamiskäytäntöjä, jotka vähentävät etätyön mahdollisesti aiheuttamaa yksinäisyyden kokemusta ja kehittää yhteisöllisyyttä.

Tutkielmani ihmiskäsitys perustuu Rauhalan (1995) holistiseen näkemykseen, jossa tajunnallisuus, kehoallisuus ja situationaalisuus yhdessä muodostavat ihmisen olemassaolon. Toisin kuin Rauhala, ajattelen että kokemus voi olla myös yhteisesti jaettu. Tämän myötä tutkielmani laajentaa Rauhalan ihmiskäsitystä. Kokemusnäkökulma tarkoittaa, että tutkimusprosessissani on ollut keskiössä tutkittavien henkilökohtainen kokemus ja subjektiiviset näkökulmat. Kokemusnäkökulma pohjautuu fenomenologian ja hermeneutiikan perinteisiin (Jokinen 2021). Fenomenologia keskittyy ihmisten kokemusten ja tietoisuuden ymmärtämiseen sellaisina kuin ne koetaan, kun taas hermeneutiikka tarkastelee kokemusten tulkintaa ja merkitysten rakentumista. Näiden lähestymistapojen yhdistelmä auttaa ymmärtämään, miten ihmiset kokevat ja tulkitsevat maailmaa omasta näkökulmastaan. (Tökkäri 2018, 64-66.) Samalla tutkielmassa on mukana myös elementtejä konstruktionistisesta lähestymistavasta. Konstruktivistinen näkökulma pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin ja etnometodologiaan (Jokinen 2021) ja painottaa sitä, että todellisuus ja merkitykset rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näitä näkökulmia voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä ja limitteinä, sillä psykologian tutkimuksessa konstruktivistinen lähestymistapa toimii perustana kokemuksiin keskittyvälle psykologialle. Se korostaa, että yksilön kokemukset ja käsitykset maailmasta muotoutuvat jatkuvasti vuorovaikutuksen ja tulkinnan kautta. (Tökkäri 2018, 64-66.)

Toikkasen ja Virtasen (2018, 18) mukaan kokemuksen tilannesidonnainen, ennakoimaton ja sattumanvarainen luonne edellyttävät sen tarkastelua tieteen metodisin keinoin. Kukkolan (2018, 42) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät soveltuvat kokemuksen tutkimukseen, jossa synnytetään luokittelun ja jäsentämisen kautta kuvaus kokemusten erilaisista sisällöistä, yhteyksistä ja rakenteista. Kokemuksen tutkimuksessa on olennaista määritellä kokemus ontologisesti ja epistemologisesti eli määritellä mitä tutkimuksessa tarkoitetaan tutkitavalla ilmiöllä ja millä tavalla siitä kerätään tietoa. Näiden määrittelyjen pohjalta voidaan valita tutkimukseen ja analyysiin sopivat menetelmät. (Tökkäri 2018, 69.) Tässä tutkielmassa kokemuksen ontologialla tarkoitetaan aiemmin tekemäni määritelmän mukaan subjektiivista todellisuutta, joka saa merkityksen kielen tarjoaman viitekehyksen kautta. Epistemologisesti lähestyn kokemusta aineistolähtöisen teema-analyysin ja konstruktivistisen näkökulman avulla. Kokemuksen tutkimuksessa, kuten tässä tutkielmassakin, aineistolähtöisyys ja kielellisyys ovat keskeisiä, koska tutkittavat tuottavat aineiston haastatteluilla (Tökkäri 2018, 70). Laadullisessa kokemuksen tutkimuksessa yleispätevien ohjeiden antaminen on haastavaa, jopa mahdotonta, koska tutkimusmenetelmät muotoutuvat tapauskohtaisesti ja

voidaan toteuttaa eri tavoin (Tökkäri 2018, 71), tässä tapauksessa aineistolähtöisen teema-analyysin avulla. Teema-analyysissä tutkija muodostaa teemat aineistosta esiintyvien merkitysten ja säännönmukaisuuksien pohjalta (Braun & Clarke 2006). Etuna menetelmälle on Braun & Clarken (2006) mukaan se, että menetelmä soveltuu erilaisille tutkimusmetodisille perinteille ja teoreettisille lähestymistavoille. Ajattelen, että aineistolähtöisen teema-analyysin avulla voin tarkastella haastateltavien elämismailmaa kielen kautta, joka on erityisen tärkeä tekijä kokemuksen ilmaisemisessa. Tuomi & Sarajärvi (2018) kuvaavat kieltä todellisuuden kuvaajana.

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusta suunniteltaessa keskeisenä tavoitteena oli löytää osallistujia, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta, eli tunneilmaston johtamisesta etätyöympäristössä. Lähestyin aihetta ensin organisaationäkökulmasta ja otin yhteyttä yrityksiin, jossa tehdään paljon etätöitä. En kuitenkaan saanut vastauksia haastattelupyyntöihini. Tämän jälkeen päätin selvittää, kenellä henkilöillä voisi olla tietoa ja kokemusta aiheeseen liittyen ja etsin suoraan henkilöitä, joita haluaisin haastatella. Löysin LinkedIn-sovelluksen kautta useita henkilöitä, joilla on niin johtaja- kuin valmennuskokemusta aiheen parissa useammalta vuodelta ja sitä kautta monipuolinen näkemys ja kokemus aiheesta. Lähestyin valitsemiani 10 henkilöä sähköpostin välityksellä ja kerroin tutkimusaiheen ja haastattelun teemat. Sain viideltä henkilöltä myönteisen vastauksen ja sovimme haastatteluista. Keräsin myös kaikilta tutkimusluvut eli suostumukset haastatteluun osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat valikoituneet harkintaotannan perusteella. Harkintaotantaan valitaan tutkittavat tutkijan tekemien valintojen perusteella tai sen mukaan, kuinka helposti heitä saadaan yhteyteen. Menetelmä sopii laadullisen aineiston hankintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Harkintaotanta on erityisen hyödyllinen, kun kerätään laadullista aineistoa. Tässä menetelmässä tutkija valitsee ne henkilöt, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisimpia (Metsämuuronen 2009, 61). Mielestäni harkintaotanta sopi tutkimukseeni parhaiten, sillä sen avulla pystyin itse valitsemaan tutkimukseen osallistujat heidän johtaja- ja valmennuskokemuksensa perusteella.

Tutkimusaineisto koostuu viidestä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Mielestäni viiden laajan haastattelun avulla sain riittävän kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi haastattelun etuna oli se, että pystyin esittämään lisä- tai jatkokysymyksiä ja varmistamaan, että olin ymmärtänyt vastauksen kuten haastateltava on sen tarkoittanut. (Tuomi & Sarajärvi

2018). Esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla olisi voinut tulla väärintulkinnan mahdollisuus. Haastattelututkimus oli myös haastateltavien kannalta joustava ja helppo tapa, sillä heidän ei tarvinnut kirjoittaa vastauksiaan. Hirsijärven & Hurmeen (2022) mukaan teema-haastattelussa keskustelua ohjaavat haastatteluun valitut teemat. Haastateltavilla oli etukäteen tiedossa tutkielman liitteenä esitetyt teemat (tunneilmaston merkitys etätyön kannalta, tunneilmaston johtamiskäytännöt ja kehittäminen etätyössä sekä tulevaisuuden kehitys) mutta en kertonut heille tutkimuskysymyksiä. Halusin tämän avulla saada mahdollisimman luontevat ja spontaanit vastaukset, jotta saisin taltioitua tutkittavan ilmiön sellaisenaan. Koin, että tutkimuksen teemojen kertominen etukäteen oli eettisesti perusteltua ja hyvän tutkimuskäytännön mukaista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Määrittelin myös haastattelukysymyksessä, että tunneilmastolla tarkoitan työpaikalla yhteisesti jaettuja tunteita. Tällöin kaikilla haastateltavilla on ollut sama käsitys siitä mitä tunneilmastolla tässä tutkielmassa tarkoitetaan.

Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä yksilöhaastatteluina, jotka kestivät noin 45 minuuttia. Haastatteluissa pyrin teeman mukaisilla kysymyksillä saamaan esille kokemukset tunneilmaston johtamisesta ja kehittämisestä. Kysymykseni liittyivät haastateltavien arkisiin toimintoihin ja kokemuksiin teemoista. Haastattelukysymykset ovat tutkielman liitteenä 1. Ajattelen, että etätyökontekstin kannalta haastattelut oli hyödyllistä hoidtaa virtuaalisesti. Tällöin pääsin itse testaamaan vuorovaikutuksen muodostumista etäyhteydellä.

3.3 Aineiston analyysi

Analysoin tutkimusaineiston aineistolähtöisellä teema-analyysillä. Tarkoitan teema-analyysillä aineiston teemoihin perustuvaa analyysimenetelmää, jossa hyödynnetään teemoittelua. Eskolan & Suorannan (1998, 160, 174- 180) mukaan teemoittelu on yksi laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia teemoja ja voidaan vertailla niiden esiintymistiheyttä. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan teemoittelussa aineistosta tuodaan esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. Braunin & Clarken (2017, 297-298) mukaan teemoittelun etuna on se, että sitä voidaan hyödyntää erilaisista tutkimuslähtökohdista käsin niin aineisto- kuin teorialähtöisesti.

Analyysimenetelmän kritiikistä kertoo se, että teemoittelu nähdään yhtenä analyysivaiheena eikä omana analyysimenetelmänä. Esimerkiksi Hirsjärvi & Hurme (2022) käsittelevät teema-analyysia analyysitekniikkana. Myös Tuomi & Sarajärvi (2018) käsittelevät teemoittelua yhtenä aineiston analyysivaiheista. Toisaalta Braun ja Clarke (2006, 77-101) pohtivat, voiko teema-analyysia pitää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, ja heidän vastauksensa on myönteinen. Heidän mukaansa teema-analyysi on erityinen aineistolähtöinen menetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa, analysoida ja raportoida aineistossa esiintyviä säännönmukaisuuksia ja rakenteita. Teemat tarkoittavat heidän näkemyksensä mukaan juuri näitä aineistosta esiin nousevia toistuvia kuvioita ja rakenteita. (Braun & Clarke 2006, 77–101.)

Hyvärisen, Ruusuvuoren ja Nikanderin (2010) mukaan teema-analyysin vaiheita ovat aineistoon tutustuminen, aineiston järjestäminen ja aineiston tulkitseminen. Braun ja Clarke (2006, 77-101) kuvaavat teema-analyysin vaiheita tarkemmin. Teema-analyysi etenee heidän mukaansa seuraavasti: ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan aineistoon huolellisesti litteroimalla se, lukemalla aineistoa läpi ja hahmottelemalla alustavia koodeja. Toisessa vaiheessa tuotetaan alustavat koodit eli aineisto käydään järjestelmällisesti läpi, koodataan se ja ryhmitellään aineisto koodien mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa etsitään teemoja kokoamalla yhteen koodit, jotka muodostavat mahdollisia teemoja. Neljännessä vaiheessa teemoja tarkastellaan kriittisesti varmistamalla, että ne ovat yhteydessä koodeihin ja aineistoon kokonaisuudessaan. Viidennessä vaiheessa teemoja täsmennetään ja selkiytetään sekä annetaan jokaiselle teemalle kuvaava nimi. Viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa laaditaan tutkimusraportti, jossa esitetään aineisto-otteita, yhdistetään tutkimusote, tutkimuskysymykset ja aiempi kirjallisuus sekä kirjoitetaan lopullinen tieteellinen raportti. (Braun & Clarke 2006, 77–101.)

Tutkimukseni analyysivaiheet noudattivat tätä Braun ja Clarken (2006) teema-analyysin vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa tein haastattelusta litteroinnit. Toteutin litteroinnin Word-ohjelman avulla, mutta kuuntelin ja korjasin litteroinnit vastaamaan haastatteluja. Tämän jälkeen tutustuin litteroituun aineistoon ja luin sen useampaan kertaan läpi. Lisäksi hahmottelin mielessäni koodeja eli alaluokkia. Toisessa vaiheessa kävin aineiston järjestelmällisesti läpi siten, että ensin alleviivasin kaikki kohdat, jotka kuvasivat tunneilmaston johtamisen tai kehittämisen sekä etätyön ilmaisuja. Tämän jälkeen tuotin alleviivauksista alustavia koodeja värien avulla. Eri värit edustivat eri ilmaisuja. Esimerkiksi johtajan läsnäoloon liittyvät il-

maisut merkitsin keltaisella. Värien käyttö helpotti ryhmittelyä ja seuraavan vaiheen teemoittelua. Tämän jälkeen merkitsin aineistosta nousevat ilmaukset ja luonnostelin taulukon 1.

Taulukko 1. Tutkimusaineiston koodit

Koodatut ilmaisut	Ilmaisujen määrät
Läsnäolo	19
Vuorovaikutus	16
Valmentava johtaminen	12
Luottamus	11
Oppia tuntemaan toiset	9
Turvallisuus	8
Aktiivinen ja tietoinen johtaminen	7
Tunteiden jakaminen	7
Kuunteleminen	7
Palautteen pyytäminen ja antaminen	7
Johtajan esimerkki	6
Kyselyt ja ilmapiirimittaukset	5
Yksilökeskustelut	5
Yhteistyö	4
Organisaatiokulttuuri	3
Rohkeus	3
Yhteiset pelisäännöt	3
Kamerat päälle	2
Organisaation ulkopuolinen apu	1
Huumori	1

Kolmannessa vaiheessa luin alleviivatun ja väreillä merkityn aineiston uudelleen läpi ja tarkastelin koodeja tarkemmin. Tämän jälkeen ryhmittelin eri väreillä merkityistä koodeista alustavia eli mahdollisia teemoja. Värit helpottivat kokoamaan yhteen erilaisia koodeja ja tunnistamaan niiden merkityssuhteita. Tässä vaiheessa tein myös mahdollisten teemojen pe-

rusteella alustavaa tulkintaa tutkimuskysymysten kannalta. Teemoittelun ja tulkinnan pohjalta luonnostelin myös taulukon 2, jossa on avattu haastattelun alkuperäinen ilmaisu ja sen perusteella tekemäni tulkinta.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston perusteella tehdystä tulkinnasta

Alkuperäinen ilmaus	Tehty tulkinta
<i>“Tunneilmaston merkitys on musta paljon isompi vielä etätyössä koska se tunneilmaston johtaminen korostuu ja jokainen tavaltaan ottaa sen vastuun siitä, että mitä mä tuon tullessani ja miten mä tähän haluan itse vaikuttaa. Niin se negatiivisuus leviää paljon, paljon voimakkaammin ja nopeammin etänä kun livenä.”</i>	Tunneilmaston merkitys korostuu etätyössä.
<i>“Se vaatii tietoista valmentavaa johtamista. Jos sitä tunneilmastoa ei tietoisesti johdeta, niin se ajan myötä kääntyy negatiiviseksi.”</i>	Tunneilmastoa johdetaan etätöissä tietoisesti valmentavan johtamisen keinoin.
<i>“Kyselyjä ei koskaan kannata tehdä vaan kyselyiden takia, vaan siellä pitää sitten myös jollain tavalla ottaa ne tulokset ja käydä niitä tiimin kanssa läpi ja kehittää niiden kyselyiden perusteella sitten sitä toimintaa porukalla.”</i>	Tunneilmastoa kehitetään yhdessä tiimin kanssa.

Neljännessä vaiheessa luin vielä pariin kertaan väreillä merkityt litteroinnit. Tällä kertaa keskityin tarkastelemaan sitä, oliko koodit ja aineistot suhteessa sekä yksittäisen aineiston että kaikkien aineistojen tasolla. Tämä edellytti kriittistä tarkastelua ja vertailua alustaviin teemoihin. Viidennessä vaiheessa täsmensin ja määrittelin alustavat teemat selkeämmin. Käsitelen teemat tarkemmin tulokappaleessa ja taulukossa 3. Kuudennessa vaiheessa toteutin raportin lopullisen kirjoittamisen.

Boyatzis (1998, 12–15) tunnistaa teema-analyysissä kolme keskeistä haastetta: projektion, otoksen ja tutkijan mielialan sekä tyylin. Projektiolla tarkoitetaan tutkijan taipumusta nähdä

aineistossa omia ennakkokäsityksiään tai toivottuja tuloksia. Tätä voidaan välttää muodostamalla koodit selkeästi ja johdonmukaisesti, noudattamalla systemaattista analyysitapaa sekä käyttämällä useampaa koodaajaa. Otoksen haaste liittyy aineiston edustavuuteen ja luotettavuuteen – jos aineisto on puutteellinen, teema-analyysi ei voi korjata sen rajoitteita. Tutkijan mielialan ja tyylin osalta Boyatzis painottaa aineiston lähellä pysymistä erityisesti koodien ja teemojen rakentamisen aikana, jotta tulkinnot pysyvät mahdollisimman uskollisina aineistolle. (Boyatzis (1998, 12–15.) Pidin analyysissä nämä haasteet jokaisessa vaiheessa mielessä. Otokseen liittyvään haasteeseen pyrin vastaamaan jo suunnitteluvaiheessa. Projektion välttämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkitsin taulukkoon 1 kaikki tutkimuskysymykseen liittyvät koodit. Pyrin vastaamaan näihin vinoumiin noudattamalla tarkasti analyysiprosessin vaiheita ja tein analyysin ensin ennen aiempaan tutkimukseen perehtymistä. Teemat muodostin aineistosta tulkitsemieni merkityksien ja säännönmukaisuuksien avulla (Braun & Clarke 2006). Braunin & Clarken (2013, 297-298) mukaan laadullisen tutkimuksen mukaisesti teemaksi voidaan valita asia, vaikka se esiintyisi vain kerran, jos se on tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen asia. Aineiston tulkinnassa valitsin tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset teemat.

Aineistolähtöinen analyysi pyrkii aineiston tiivistämiseen (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 220) sekä toisaalta myös samalla luomaan aineistosta yhtenäisen teoreettisen kokonaisuuden (Tuomi & Sarajarvi 2018). Mielestäni tämä toteutuu hyvin teema-analyysissa. Laadullinen analyysi perustuu induktiiviseen eli yksittäisestä yleiseen tai deduktiiviseen päättelyyn eli yleisestä yksittäiseen. Toisaalta tämä jaottelu on haastavaa, koska se ei huomio teorian ja teoreettisen merkitystä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajarvi 2018). Tutkielmani aineiston tulkinta perustuu induktiiviseen päättelyyn, koska tutkielma edustaa viiden henkilön kokemuksia, jolloin myös tieto on yksilöllistä ja muuttuvaa. Tällöin tutkielmassa ei voida saavuttaa yleistä tietoa. Toisaalta kokemusten aihe ja haastateltavien elämäntilanne on riittävän samankaltaista, jotta voin tutkijana tehdä yleistyksiä. (Tökkäri 2018, 66.) Tutkimusaineisto on siinä mielessä homogeenistä, että kaikilla haastateltavilla on johtamiskokemuksen lisäksi valmennuskokemusta johtamisesta. Jokaisella on kuitenkin erilaiset taustat ja eri organisaatiot, joten tämä tuo vaihtelua aineistoon. Hyödynnän induktiivista päättelyä, sillä teoria tulee ohjaamaan päättelyäni vasta aivan päättelyketjun lopussa (Tuomi & Sarajarvi 2018), jolloin peilaan tutkielmani tuloksia tunneilmaston aiempaan tutkimukseen ja teoriaan.

Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaan tutkijan on oltava tietoinen omista ennakkokäsityksistään tutkittavasta ilmiöstä ja tehtävä ontologinen tarkastelu osana analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysissä huomioin oman roolini aineiston tulkitsijana, sillä omat tulkintani ja aineistosta tekemäni havainnot ovat väistämättä subjektiivisia, vaikka ne perustuvat haastateltavien ilmaisuihin. Tästä syystä päätin toteuttaa tutkielmani siten, että aineistonkeruu ja analyysi tapahtuvat ennen syvällisempää perehtymistä tunneilmastoa koskevaan aiempaan tutkimukseen ja siinä muodostuneisiin käsityksiin. Objektiivisuus ei kuitenkaan ole keskeistä kokemuksen tutkimuksessa, vaan painopiste on subjektiivisuudessa ja suhteellisuudessa.

4 TULOKSET

4.1 Tutkimustulokset

Tunnistin aineistolähtöisen teema-analyysin avulla kolme teemaa, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen: miten tunneilmastoa johdetaan etätöissä. Teemat ovat: ”läsnäoloa ja luottamusta vuorovaikutuksen kautta”, ”tietoinen valmentava johtamisote” sekä ”kehitetään aktiivisesti yhdessä”. Taulukossa 3 on kuvattu tutkimustulokset. Käsittelen seuraavaksi kutakin teemaa erikseen.

Taulukko 3. Tutkimustulokset

Kolme teemaa, jotka vastaavat kysymykseen: miten tunneilmastoa johdetaan etätöissä?	1. Läsnäoloa ja luottamusta vuorovaikutuksen kautta. 2. Tietoinen valmentava johtamisote. 3. Kehitetään aktiivisesti yhdessä.
---	---

4.1.1 Läsnäoloa ja luottamusta vuorovaikutuksen kautta

”Tunneilmastohan muuttuu, kun ihmiset jakaa niitä aitoja kokemuksia ja ovat läsnä.”

”Elikkä se läsnäolo tulee ihan siellä ykköstaitoina johtajalla”

Ensimmäisen teeman asiat nousivat esiin kaikkien teemahaastattelun kysymysten vastauksissa. Haastateltavien vastauksissa esiintyi 24 kappaletta läsnäoloon, 16 kappaletta vuorovaikutukseen ja 11 kappaletta luottamukseen liittyviä ilmauksia. Lisäksi vastausten perusteella teeman asiat liittyivät vahvasti toisiinsa. Haastateltavien vastauksissa painotettiin, että tunneilmaston johtaminen etätöissä edellyttää aitoa läsnäoloa ja kohtaamisia, joissa johtajan rooli korostuu. Läsnäoloa voidaan vastausten perusteella osoittaa monin tavoin, ja etänäkin voidaan olla läsnä, kun yhteydenpitoon nähdään vaivaa ja käytetään selkeitä ja yhdessä sovituita yhteydenpitotapoja. Vastausten mukaan ihmisillä on luontainen tarve yhteyteen, tulla kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi, ja nämä tarpeet voidaan täyttää läsnäololla ja vuorovaikutuksella.

Johtajan läsnäoloon vaikuttavana vuorovaikutustaitona korostettiin erityisesti kuuntelua. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi varmistavansa keskustelun päätteeksi, että on ymmärtänyt asian oikein eli siten kuin tiimin jäsen on sen tarkoittanut. Lisäksi vastauksissa korostettiin kysymysten, kuten "mitä kuuluu" ja "miltä sinusta nyt tuntuu", merkitystä. Tämän perusteella johtaja voi paremmin ymmärtää tiimiläisen sen hetkistä tunnetilaa ja tämä lisää ymmärrystä. Esimerkkinä mainittiin, että tiimi voi aloittaa palaverit jakamalla sen hetken vallitsevat tunteet, jolloin kaikki tietävät, mistä käsin keskustelua käydään. Tämä vaatii läsnäoloa ja luottamusta, mutta luo yhteenkuuluvuutta ja opettaa tiimiläisiä jakamaan tunteitaan.

Luottamuksen rakentaminen tiimissä vaatii tutustumista. Tätä tukevat yksilölliset keskustelut, joissa pyritään ymmärtämään tiimin jäsenten yksilölliset tarpeet, vahvuudet ja kehitystoiveet. Yksilöiden erilaisuuden huomioiminen ja arvostaminen, esimerkiksi persoonallisuusprofiilien avulla, koettiin myös tärkeäksi. Luottamuksen myötä tiimin jäsenet voivat tehdä parempaa yhteistyötä sekä jakaa kokemuksiaan ja tunteitaan avoimemmin. Vastausten perusteella johtajuus helpottuu, kun johtaja tuntee tiimin jäsenet, sillä hän pystyy aistimaan muutokset, heikot signaalit ja vallitsevan ilmapiirin. Luottamuksen rakentamisen jälkeen myös sen ylläpito nousi esiin, ja apuna esitettiin selkeää viestintäsuunnitelmaa, joka pitää kaikki tiimiläiset ajan tasalla organisaation tavoitteista ja edistymisestä.

Vuorovaikutus koettiin etätöissä erilaiseksi, sillä virtuaalimaailmassa keskitytään helpommin asiaan. Vastausten perusteella vuorovaikutuksen tulisi sisältää sekä työhön liittyvää vuorovaikutusta että vapaamuotoisia kohtaamisia ja keskusteluja myös työn lomassa etänä. Tällaisen vapaamuotoisen yhdessäolon nähtiin luovan kokemusta läsnäolosta ja tukevan luottamusta. Etätöissä vuorovaikutukseen tulisi panostaa enemmän ja sopia yhteiset pelisäännöt. Toisaalta vastausten perusteella erilaiset sovellukset mahdollistavat myös yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen monipuolisesti.

4.1.2 Tietoinen valmentava johtamisote

"Tunneilmaston etäjohtaminen sehän on valmentavaa johtamista parhaimmillaan ja se on niinku sen yhteisön rakentamista"

Tietoinen valmentava johtamisote nousi erityisesti esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa sekä johtamiskäytäntöihin että tunneilmaston kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Haastateltavien vastauksissa esiintyi 12 ilmaisua valmentavasta johtamisesta ja 7 ilmaisua aktiivisesta ja tietoisesta johtamisesta. Johtaminen nähtiin tärkeimpänä tunneilmastoon vaikuttavana tekijänä. Esimerkiksi useampi haastateltava kertoi, että jos tunneilmastoa ei johdeta, kehittyy tunneilmasto negatiiviseksi. Vastausten perusteella tietoista valmentavaa johtamisotetta pidettiin tehokkaana keinona johtaa ja kehittää tunneilmastoa. Johtajan tehtävä oli osoittaa suunta ja innostaa tiimi luomaan ja kehittämään yhteistä tunneilmastoa. Valmentava johtaminen nähtiin ihmislähtöisenä, yhteisöä rakentavana ja coaching-taidon omaavana johtamisotteenaan, joka on opittavissa.

Johtajan lisäksi myös jokaisen tiimiläisen on otettava vastuuta omasta osuudestaan tunneilmastoon ja tietoista valmentavaa johtamista hyödynnetään tämän tuomisessa yhteiseksi käytännöksi. Tähän kuului esimerkiksi tiimiläisten tukeminen omien tunteidensa käsittelyssä ja tiimin vallitsevan tunneilmaston ymmärtämisessä. Tässä voi vastausten perusteella hyödyntää yksilöllisiä keskusteluja, kyselyjä ja palautteita. Tietoinen valmentava johtamisote edellytti johtajalta itsereflektiota ja kykyä tarkastella omaa johtamistapaansa, samalla auttaen tiimiläisiä reflektoimaan omaa toimintaansa. Lisäksi tiimeissä voisi tietoisesti harjoitella tunteiden sanoittamista ja jakamista. Tunteiden tunnistamista ja jakamista helpottaa johtajan tunneäly, mutta nämä ovat myös opittavissa olevia taitoja. Tunneälyyn liitettiin myös johtajan kyky lukea tiimin jäsenten tunnetiloja pienistä vihjeistä. Stressin ja muiden kuormituksen merkkien havaitseminen ajoissa ja puuttuminen tilanteisiin rakentavasti oli tärkeää. Rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen sekä pyytäminen nähtiin myös osana tätä johtamistapaa.

Tietoiseen valmentavaan johtamisotteeseen kuuluu myös omalla esimerkillä johtaminen. Haastateltavien vastauksissa korostui johtajan rohkeus olla vuorovaikutuksessa, läsnä ja jakaa omia tunteitaan, jolloin hän voi toimia esimerkkinä muille. Rohkeus liittyi myös kykyyn tarkastella tunneilmastoa ja valmentaa tiimi tunnistamaan ja jakamaan tunteitaan yhdessä. Tässä hyödynnettiin kysymyksiä ja keskustelua, kuten ”olen huomannut viime aikoina epätyytyväisyyttä, voisimmeko keskustella mistä se johtuu ja mitä voimme tehdä asialle?”. Johtajan tuli uskaltaa sanoittaa omat tunteensa ja rohkaista tiimiään jakamaan omiaan. Tunteiden tunnistamiseen ja sanoittamiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi tunnekarttaa.

Johtamisessa korostettiin kykyä luoda ilmapiiri, jossa tiimin jäsenet uskaltavat ilmaista tunteitaan, jakaa huoliaan ja tuoda esiin kehitystarpeita ilman pelkoa tuomitsemisesta. Lisäksi johtajan aktiivinen rooli keskustelujen ja tiimipalaverien fasilitoijana nousi esiin, sillä hän varmistaa, että kaikkien ääni tulee kuulluksi. Vuorovaikutuksen painottaminen monologin sijaan dialogina ja osallistavana keskusteluna koettiin myös tärkeänä. Tietoinen tunnetaitojen harjoittelu tiimiläisten kesken voi tuottaa nopeastikin tuloksia, mutta tietoisien tunneilmaston johtaminen nähtiin pitkänä prosessina, joka vaatii johdonmukaisuutta ja sitoutumista.

4.1.3 Kehitetään aktiivisesti yhdessä

“Kyselyjä ei koskaan kannata tehdä vaan kyselyiden takia, vaan siellä pitää sitten myös jollain tavalla ottaa ne tulokset ja käydä niitä tiimin kanssa läpi ja kehittää niiden kyselyiden perusteella sitten sitä toimintaa porukalla”

Tunneilmaston kehittämiseen liittyvissä ilmaisuissa kaikkien vastauksissa painottui pitkäjänteinen ja aktiivinen kehitystyö yhdessä tiimin kanssa. Kehittämiseen liittyvään yhteistyöhön liittyi suoraan 4 kappaletta ilmaisuja, loput ilmenivät kyselyjen ja ilmapiirimittausten (5 kpl) sekä palautteen pyytämisen ja antamisen (7 kpl) yhteydessä. Tunneilmaston yhteinen kehittäminen perustuu vallitsevan tunneilmaston havainnointiin, tunnistamiseen sekä systemaattiseen ja säännölliseen mittaamiseen ja seurantaan. Esimerkkeinä käytettiin kyselyjä ja pulssimittareita, joiden avulla tiimin jäsenet voivat antaa palautetta anonyymisti. Vastauksissa korostettiin myös avointen kysymysten tärkeyttä, sillä ne mahdollistavat monipuolisen tiedon saamisen tunneilmastosta. Tällaisia tuloksia olisi tärkeää käydä läpi tiimin kanssa yhdessä keskustellen.

Kehittämisen keinona nähtiin myös säännölliset kohtaamiset, kuten tiimipalaverit, joissa osallistujat voivat vaikuttaa käsiteltäviin aiheisiin ja tuoda esiin omia näkemyksiään. Tiimi voi esimerkiksi yhdessä päättää kehityskohteesta tunneilmastoon liittyen ja ideoida tavoitteen sekä keinot sen saavuttamiseksi. Tämä tukee yhteistyötä ja oppimista toisilta. Lisäksi tavoitteisiin sitoudutaan paremmin, jos niihin on voinut itse vaikuttaa. Vastausten perusteella yksilölliset keskustelut ovat myös tärkeitä, sillä ne auttavat rakentamaan luottamusta ja tuntemaan tiimin jäsenet paremmin. Osalle tiimiläisistä yksilökeskustelut ovat parempi väylä antaa palautetta ja jakaa tuntemuksia. Tavoitteena on se, että tunneilmasto olisi sellainen,

jossa rakentavaa ja myönteistä palautetta uskalletaan antaa matalalla kynnyksellä. Tällöin asioista keskusteltaisiin jatkuvasti, vaihdettaisiin tunteita ja reagoitaisiin kehityskohtiin nopeammin.

Johtajan rooli korostui kehittämisen osalta tiimin yhtenä aktiivisena jäsenenä. Vastauksissa korostettiin sitä, että kehitystyötä ei kuulu tehdä itse yksin, vaan yhdessä tiimin kanssa. Toisaalta johtajalla katsottiin myös olevan erityinen tehtävä innostamassa tiimiä kehitystyöhön ja osoittaa siten yhteistä suuntaa kohti haluttua tunneilmastoa. Toinen ja kolmas teema edellyttävät toisiaan, sillä yhteinen kehittäminen vaatii myös johtajan valmentavan roolin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa tarkastelin sitä, miten tunneilmastoa johdetaan etätöissä. Johtajien ja valmentajien kokemusten perusteella tunneilmaston merkitys korostuu etätöissä. Tutkimustulosten perusteella tunneilmaston etäjohtaminen rakentuu kolmesta teemasta. Ensimmäinen teema on läsnäoloa ja luottamusta vuorovaikutuksen kautta. Vastausten perusteella tunneilmaston johtaminen etätöissä edellyttää johtajalta aktiivista läsnäoloa ja luottamuksen rakentamista tiimiläisiin. Läsnäoloa voidaan osoittaa tiimille panostamalla vuorovaikutukseen ja käyttämällä selkeitä viestintätapoja. Etätöissä on tärkeää varmistaa, että vuorovaikutus kattaa sekä työtehtäviin liittyvät asiat että epämuodolliset keskustelut, jotka tukevat yhteisöllisyyden kokemusta. Johtajan vuorovaikutustaitona korostettiin kuuntelemista sekä avoimien kysymysten esittämistä, kuten "mitä kuuluu". Luottamuksen rakentaminen edellyttää johtajalta tutustumista tiimin jäseniin yksilöllisesti, heidän tarpeidensa ja vahvuuksiensa tunnistamista sekä selkeää ja avointa viestintää. Tässä johtajan kannattaa hyödyntää yksilöllisiä keskusteluja sekä tiimikeskusteluja.

Toinen teema on tietoinen valmentava johtamisote. Vastausten perusteella johtamisella on keskeinen vaikutus tiimin tunneilmastoon ja ilman tietoista tunneilmaston johtamista tunneilmasto muuttuu negatiiviseksi. Tietoinen valmentava johtaminen nähdään ihmislähtöisenä ja yhteisöllisyyttä vahvistavana toimintatapana, joka perustuu jatkuvaan dialogiin, palautteen pyytämiseen ja antamiseen sekä tunneilmaston kehittämiseen yhdessä tiimiläisten kanssa valmentajan roolissa. Johtajan tulisi valmentaa tiimiä tunnistamaan ja ilmaisemaan tunteitaan. Lisäksi tietoinen valmentava johtamisote edellyttää tunneälyä. Vastausten perusteella tunneäly on kuitenkin opeteltavissa oleva taito. Tunneälyn avulla johtaja voi tunnistaa heikkoja signaaleja tiimiläisten suunnasta. Tässä voidaan hyödyntää tunnekarttaa ja esimerkiksi aloittamalla palaverit jakamalla sen hetkinen tunnetila. Tämä edellyttää johtajalta myös omalla esimerkillä johtamista.

Kolmas teema on tunneilmaston kehittäminen aktiivisesti yhdessä tiimin kanssa. Toinen ja kolmas teema edellyttävät toisiaan, sillä yhteinen kehittäminen vaatii myös johtajan valmentavan roolin. Tunneilmaston johtaminen on jaettava, sillä sitä kehitetään yhdessä. Vastausten perusteella tunneilmaston kehittäminen edellyttää vallitsevan tunneilmaston systemaattista seuranta. Vastausten perusteella on tärkeää, että johtaja ja tiimi yhdessä havainnoi ja seuraa

tunneilmaston kehitystä sekä käyvät keskusteluja yhteisistä tavoitteista ja keinoista tunneilmaston kehittämiseksi. Aktiivinen vuorovaikutus, jossa painotetaan dialogia monologin sijaan, on tärkeää tunneilmaston jatkuvan kehittämisen kannalta. Tunneilmaston havainnoinnissa ja seurannassa voidaan hyödyntää esimerkiksi anonyymeja kyselyitä ja pulssimittareita. Tärkeää on myös keskustella yhdessä avoimesti niiden tuloksista. Koko tiimin osallistuminen tunneilmaston kehittämiseen lisää sitoutumista ja yhteistyötä. Toisaalta yksilöllisiä keskusteluja ei saa unohtaa ja ne ovat merkittävässä roolissa luottamuksen rakentamisessa. Kehittämisen kannalta johtajan tulisi luoda matalan kynnyksen palautekulttuuri, mikä mahdollistaa jatkuvan vuoropuhelun sen sijaan, että asioihin puututtaisiin vasta kriisitilanteissa. Lisäksi johtamisessa keskeistä on luoda ilmapiiri, jossa tunteiden ja kehitysehdotusten avoin jakaminen on osa työyhteisön arkea, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin haasteisiin. Avoin ilmapiiri tukee työyhteisön hyvinvointia ja tiimin toiminnan tehokkuutta.

6 POHDINTA

Tunneilmastoa ei ole juurikaan tutkittu etätyökontekstissa, joten tutkielmani tuo lisäarvoa niin tunneilmaston kuin etäjohtamisen tutkimuskentälle. Aihe on mielestäni ajankohtainen ja tärkeä, sillä etäjohtaminen on yleistynyt ja etätyöhön liittyvää keskustelua käydään jatkuvasti. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan runsaasti etätöitä tekevistä työntekijöistä joka kolmas kokee yksinäisyyttä (Hakanen & Kaltiainen 2024). Toisaalta Työterveyslaitoksen tutkimusraportin perusteella yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa oikeanlaisella johtamisella myös etätyössä (Kaltiainen & Hakanen 2024). Tätä tukee myös Työterveyslaitoksen uutisointi 11.3.2025 siitä, että tutkimuksen mukaan etätyöllä ei enää ollut yhteyttä koettuun yksinäisyyteen (Hakanen & Kaltiainen 2025).

Johtamisen näkökulmasta työntekijöiden ilmaiset tunteet ovat tärkeitä viestejä. Ymmärtämällä ihmisten tunteita ja tarpeita voidaan johtamisella tukea työntekijöiden hyvinvointia (Rantanen ym. 2020, 15) ja sitä kautta koko organisaation menestymistä (Edmans 2016; Ozcelik ym. 2008). Nykyisin tunteet tunnustetaankin organisaatio- ja johtamiskontekstissa tärkeäksi tutkimuskohteeksi ja välttämättömäksi osaksi organisaatiota (Ashkanasy ym. 2017, 175; Marin 2021, 51). Johtajuutta on perinteisesti tarkasteltu vain johtajan ominaisuutena ja toimintana (Bryman 2013, 18-83). Tässä tutkielmassa tarkastelin etäjohtamista sosiaalisena vuorovaikutusprosessina, joka tapahtuu teknologian välityksellä. Etäjohtamisessa yhdistyy vuorovaikutusosaaminen niin kasvokkain kuin teknologian välityksellä sekä erityinen etäjohtamisosaaminen (Salin ja Koponen 2023, 545-559). Ajattelen, että etäjohtaminen on opittavissa oleva taito. Lisäksi ajattelen, että tunteita voisi hyödyntää johtamisessa paremmin, esimerkiksi tunnistamalla tunteiden merkitys myös yhteisesti jaettujen tunteiden näkökulmasta. Ymmärtämällä ja johtamalla työyhteisössä jaettuja tunteita, voidaan johtajuudella tukea hyvinvointia, kehittää yhteistyötä ja vaikuttaa siten tiimin menestykseen, sillä tiimin tuloksellisuus voi selittyä noin 70 prosentilla tiimin tunneilmastolla (Pirola-Merlo ym. 2002, 561-581).

Aiemman tutkimuksen perusteella tunneilmasto vaikuttaa niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla (Ashkanasy 2003; Ashkanasy & Humphrey 2011, 220). Yksilöt hyötyvät positiivisten tunteiden kokemisesta, sillä se edistää hyvinvointia, motivaatiota ja ongelmanratkaisukykyä (Fisher 2000, 186-202; Barsade & Gibson 2007, 36-59; Isen ym. 1987, 1122-

1131). Lisäksi yksilöt hyötyvät tunneälystä, sillä se lisää työtyytyväisyyttä (Sardo (2004, 14-17), voi vähentää stressiä ja tukea etätyökäytäntöihin sopeutumisessa (Iacolino ym. 2023; Krzeminska ym. 2018, 189). Tiimissä positiivinen tunneilmasto tehostaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ongelmanratkaisukykyä (Barsaden 2002; NWO 2010) sekä tiimin suorituskyyä (Pirola-Merlo ym. 2002; Paredes-Saavedra ym. 2024). Positiivisella tunneilmastolla viitataan jaettuun käsitykseen organisaation sosiaalisesta ympäristöstä, jossa organisaation jäsenten emotionaaliset tarpeet otetaan huomioon ja johto rohkaisee tunteiden jakamiseen (Ozcelik ym. 2001).

Johtajan rooli on merkittävä tiimin tunneilmaston luomisen ja kehittymisen kannalta (Afrifa ym. 2024; Yin ym. 2022a; Chiang ym. 2021; Liu & Liu 2013; Momeni 2009; Ozcelik ym. 2008). Johtamiskäytännöistä esimerkiksi eettinen johtaminen (Saleh ym. 2022, 546-558) ja emotionaalinen johtaminen (Ouakouak ym. 2020, 257-279) tukevat positiivisen tunneilmaston rakentumista. Johtajan tunneäly tehostaa tiimin toimintaa ja vaikuttaa positiivisesti tunneilmastoon (Momeni 2009, 35-48; Afrifa ym. 2024, 391; Paredes-Saavedra, ym. 2024, 19-20; Ozcelik ym. 2008, 188-203) ja sitä kautta parempiin liiketoiminnan tuloksiin (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez 2023, 1). Tällöin organisaatiotasolla positiivinen tunneilmasto vaikuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin kautta koko organisaation menestykseen (Tran 1998, 99-103; Edmans 2016). Tunneilmastoa voisi edistää panostamalla johtajien tunneälykoulutukseen ja -kehitykseen (Afrifa ym. 2024, 391).

Johtajuus on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi myös digitalisoituneiden työpaikkojen menestykselle (Dery ym. 2017; Chamakiotis ym. 2021). Etäjohtaminen edellyttää kykyä kehittää uusia tapoja luoda luottamusta työntekijöihin. Lisäksi etäjohtamisessa tarvitaan riittävää vuorovaikutusta tiimin kanssa, sillä se tukee työntekijöiden hyvinvointia (Contreras ym. 2020). Virtuaalitiimin hyvinvointiin vaikuttaa myös merkittävästi tiimin tunneälyn taso (Gameron 2021, 1). Positiivisten tunteiden kokeminen auttaa tiimiin jäseniä sopeutumaan muutoksiin ja näkemään enemmän vaihtoehtoja ongelmanratkaisussa. Tätä kautta positiivinen tunneilmasto voi helpottaa myös digitaalisia muutoksia. (Dudezert yms. 2023, 1-35.)

Tutkielman tulosten mukaan tunneilmaston merkitys on yhtä tärkeä tai jopa tärkeämpi etätoissa. Lisäksi tulokset osoittavat, että tunneilmastoa voidaan johtaa etätöissä kiinnittämällä

erityistä huomiota läsnäoloon ja luottamuksen rakentamiseen vuorovaikutuksen kautta, hyödyntämällä tietoista valmentavaa johtamisotetta sekä ottamalla koko tiimi mukaan kehitystyöhön. Tunneilmaston etäjohtaminen on jaettava, sillä sitä kehitetään yhdessä. Tällöin johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa. Tutkimustulokset tuovat tärkeää tietoa aiheesta. Tulosten avulla voidaan parhaimmillaan luoda etäjohtamiskäytäntöjä, jotka tehostavat tiimin toimintaa, vähentävät etätyön mahdollisesti aiheuttamaa yksinäisyyden kokemusta ja kehittävät yhteisöllisyyttä positiivisen tunneilmaston avulla. Tämä on mielestäni tärkeä näkökulma myös etätyöhön liittyvään yhteiskunnalliseen keskusteluun liittyen. Ajattelen, että tulevaisuudessa yhteisesti jaettujen tunteiden etäjohtaminen nähdään yhä tärkeämmässä roolissa.

Rajasin tarkastelun tiimitasoon ja etätyökontekstiin. Rajaukset pohjautuvat ontologisiin ja epistemologisiin valintoihini. Laajensin Rauhalan ihmiskäsitystä tarkastelemalla yhteisesti jaettuja tunteita. Mielestäni tämä ihmiskäsitys sopii tunneilmaston tiimitason tarkasteluun. Etätyökonteksti on mielestäni tärkeä, sillä tunneilmastoa ei ole juurikaan tutkittu etätyön kannalta. Aiemman tutkimuksen perusteella johtaminen vaikuttaa merkittävästi tunneilmastoon (Afrifa ym. 2024; Yin ym. 2022a; Chiang ym. 2021; Liu & Liu 2013; Momeni 2009; Ozcelik ym. 2008) ja tutkielmani vahvistaa tätä käsitystä. Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa ei ilmene valmentavaa johtamista keinona johtaa tunneilmastoa. Aiemmassa tutkimuksessa viitataan esimerkiksi eettiseen johtamiseen (Saleh ym. 2022, 546-558) ja emotionaaliseen johtamiseen (Ouakouak ym. 2020, 257-279). Tältä osin tutkimukseni ei saa tukea aiemmasta tutkimuksesta, mutta tuottaa samalla uutta tietoa. Aiemman tutkimuksen perusteella johtajan tunneälyllä on merkitystä tunneilmastoon (Momeni 2009, 35-48; Afrifa ym. 2024, 391; Paredes-Saavedra, ym. 2024, 19-20; Ozcelik ym. 2008, 188-203). Tutkielmani oli tältä osin yhteneväinen aiemman tutkimuksen kanssa. Johtamisen näkökulmasta sosiaalinen suhde tiimin jäseniin muuttuu etäjohtamisessa vuorovaikutustilanteen muutoksen takia ja suhdetta rakennetaan virtuaalisesti kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan (Torre & Sarti 2020, 1-14; Kirchner ym. 2021, 493-500). Tutkielmani tulokset saavat tukea aiemmasta tutkimuksesta vuorovaikutuksen tärkeydestä (Prati ym. 2003; Pitts ym. 2012). Lisäksi etäjohtajat tarvitsevat hyviä etäjohtamiskäytäntöjä, kuten selkeää viestintäsuunnitelmaa. Tämä saa myös tukea aiemmasta tutkimuksesta (Boyatzis ym. 2002; Côté ja Miners 2006; Chamakiotis ym. 2021).

Tutkielmani toteutui tutkimussuunnitelman mukaisesti ja sain haluamaani tutkimuskysymyksen vastauksen. Tältä osin olen tyytyväinen tutkielmaani. Haasteena koin tutkielman

pituuden, sillä se jäi melko lyhyeksi. Ajattelen, että tähän vaikutti erityisesti se, että aiempaa tutkimusta aiheesta ei juurikaan löytynyt. Lisäksi kirjoitustyylini on melko napakka, ja päätin olla käyttämättä liikaa sitaatteja, jotta tutkielman luettavuus säilyisi. Mielestäni tutkielmassa on kaikki oleellinen, joten pidän perusteltuna valintana toteuttaa keskimääräistä lyhyempi tutkielma, joka ei sisällä ylimääräistä asiaa tai toistoa. Tämä on mielestäni myös lukijaystävällistä. Kritiikkinä tutkielmalleni voidaan esittää aineistolähtöisen teema-analyysin menetelmä, jota kaikki eivät tunnista oikeaksi analyysimenetelmäksi. Koin kuitenkin, että aineistolähtöinen teema-analyysi soveltui tutkimustarkoitukseeni ja pystyin sen avulla vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen toteutuksen kannalta oli hyvä, että tein haastattelun ja analyysin ensin, jonka jälkeen tutustuin aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Tällä vältin aineistolähtöiseen teema-analyysiin liittyvän vinouman mahdollisuuden, kuten esimerkiksi sen, että etsisin aineistoista haluamiani asioita. Isoimpana vinouman mahdollisuutena koen sen, että kiinnitin aluksi paljon huomiota ilmaisujen määrään. Pyrin kuitenkin tekemään laadullisen analyysin tulkinat aineistolähtöisesti ja kielen perusteella enkä tuottamaan määrällistä analyysiä. Toisaalta luotettavuutta tukee Braun & Clarken (2006) teema-analyysin vaiheiden tarkka noudattaminen sekä tekemieni valintojen esille tuominen ja perusteleminen. Olisi mielenkiintoista nähdä tulkitsisiko joku toinen tutkija aineistoa eri tavoin. Tutkimustuloksiin on myös vaikuttanut valitsemani haastateltavat, sillä heillä on kokemusta aiheesta niin johtajana kuin valmentajana. Jos olisin valinnut haastateltavaksi henkilöitä, joille tunneilmasto ei ollut tuttu käsite, tulokset voisivat olla erilaiset.

Tulokset puhuvat sen puolesta, että tunneilmaston etäjohtaminen vaatii tietoisia ja johdonmukaisia toimintatapoja. Tunneilmaston etäjohtamisesta tarvitaan lisää tutkimusta, jotta ilmiöstä saadaan lisää tietoa. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotan tiimin jäsenten kokemusten tarkastelua tunneilmaston etäjohtamisesta. Tutkimalla työntekijöiden kokemuksia tunneilmaston johtamisesta ja kehittämisestä etätöissä, voitaisiin saada työntekijöiden kokemuksellista näkökulmaa aiheeseen sekä tärkeää tietoa siitä, millaista tukea etäjohtajalta kaivataan, jotta yksinäisyyden kokemusta ei tarvitsisi kokea. Tosin etätö ei lisääntynyt kaikilla aloilla samalla tavalla. Tältä osin olisi tärkeää saada tutkimustietoa eri aloilta. Mielenkiintoista olisi myös tutkia sitä, kehittyvätkö työpaikkojen tunneilmastot erilaisiksi erilaisten etäjohtamiskäytäntöjen myötä.

LÄHTEET

Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D. & Mendoza, A. (2022). *Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate*. International journal of human resource management, 33(17), 3492-3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>.

Afrifa Jnr, S., Dzogbewu, T. C., Dzansi, D. Y. & De Beer, D. J. (2024). *3D Printing Leadership Dynamics: Emotional Intelligence, Organizational Emotional Climate, Job Performance Linkages in South Africa*. Management dynamics in the knowledge economy, 12(4), 391-409. <https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0023>.

Alasuutari, P. & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino.

Ashkanasy, N. M. & Dorris, A. D. (2017). *Emotions in the workplace*. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 4, s. 67–90.

Ashkanasy, N. M. & Humphrey, R. H. (2011). *Current Emotion Research in Organizational Behavior*. Emotion Review, 3(2), 214-224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>.

Ashkanasy, N. M. (2004). *Emotion and Performance*. Human Performance (2004) 17(2), 137–144.

Ashkanasy, N.M. & Nicholson, G.J. (2003). *Climate of Fear in Organisational Settings: Construct Definition, Measurement and a Test of Theory*. Australian Journal of Psychology, 55: 24-29. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312834>.

Ashkanasy, N. M. (2003). *Emotions in organizations: A multi-level perspective*. Multi-level issues in organizational behavior and strategy. Edited by Fred Dansereau and Francis J. Yammarino. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier /JAI Press.9-54. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(03\)02002-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(03)02002-2).

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). *E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission*. The Leadership quarterly, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>.

Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). *Adding the “E” to E-Leadership: : How it May Impact Your Leadership*. Organizational dynamics, 31(4), 325-338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X).

Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). *Why Does Affect Matter in Organizations?* Academy of Management perspectives, 21(1), 36-59. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>.

Barsade, S. G. (2002). *The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior*. Administrative science quarterly, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>.

Bouchard, L. & Meunier, S. (2022). *Promoting re-mote workers' psychological health: Effective management practices during the COVID-19 crisis*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 40, 1, 1–12.

Boyatzis, R., Stubbs, E. & Taylor, S. (2002). *Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education*. Academy of Management Learning and Education, 1: 150–162.

Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. London: SAGE.

Braun, V. & Clarke, V. (2017). *Thematic analysis*. The Journal of Positive Psychology, 12:3, 297–298, DOI: 10.1080/17439760.2016.1262613.

Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3, 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.

Bryman, A. (2013). *Leadership and organizations*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203545270>.

Carmeli, A. (2003). *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers*. Journal of Managerial Psychology, 18(8), 788–813.

Chamakiotis, P., Panteli, N. & Davison, R.M. (2021). “*Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19*”, International Journal of Information Management, Vol. 60, 102381.

Chiang, J. T., Chen, X., Liu, H., Akutsu, S. & Wang, Z. (2021). *We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance*. Human relations (New York), 74(7), 1082–1111.
<https://doi.org/10.1177/0018726720908649>.

Chmiel, A., Sienkiewicz, J., Thelwall, M., Paltoglou, G., Buckley, K., Kappas, A. & Hølyst, J. A. (2011). *Collective emotions online and their influence on community life*. PLoS One, 6(7), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0022207>.

Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go*. Frontiers in psychology, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.

Coronado-Maldonado, I. & Benítez-Márquez, M. (2023). *Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review*. Heliyon, 9(10), e20356.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>.

Côté, S. & Miners, C. (2006). *Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance*. Administrative Science Quarterly, 51 (2006): 1–28.

- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*. Scandinavian Journal of Management, 26, 77-86.
- Danet, A., March, J. C. & Romera, I. G. (2014). *Communication, participation and leadership in the perception of the emotional climate in a university hospital in Andalusia, Spain*. Cadernos de saúde pública, 30(3), 546-558. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00167712>.
- Daus, C. & Ashkanasy, N. (2005). *The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior*. Journal of Organizational Behavior, J.Organiz. Behav. 26, 453–466.
- De Rivera, J. (1992). *Emotional Climate: Social Structure and Emotional Dynamics*. International Review of Studies on Emotion, 2. https://www.academia.edu/16874614/Emotional_climate_Social_structure_and_emotional_dynamics. Viitattu 2.12.2024.
- Derks, D., Fischer, A. H. & Bos, A. E. (2008). *The role of emotion in computer-mediated communication: A review*. Computers in human behavior, 24(3), 766-785. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.04.004>.
- Dery, K., Sebastian, I.M. & Van der Meulen, N. (2017). “*The digital workplace is key to digital innovation*”, MIS Quarterly Executive, Vol. 16 No. 2, p. 135, available at: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss2/4>. Viitattu 23.12.2024.
- Dudezert, A., Laval, F., Shirish, A. & Mitev, N. (2023). *When Companies Make Your Day: Happiness Management and Digital Workplace Transformation*. Journal of global information management, 31(5), 1-35. <https://doi.org/10.4018/JGIM.322386>.
- Dunderfelt, T. & Partti, K. (2006). *Voimavarana itsetuntemus*. Kirjapaja.
- Edmans, A. (2016). *28 Years of Stock Market Data Shows a Link Between Employee Satisfaction and Long-Term Value*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/03/28-years-of-stock-market-data-shows-a-link-between-employee-satisfaction-and-long-term-value>. Viitattu 1.1.2025.
- Elfenbein, H. (2023). *Emotion in Organizations: Theory and Research*. Annual Review of Psychology. 2023 Jan;74:489-517. DOI: 10.1146/annurev-psych-032720-035940. PMID: 36104000.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. Hoitotiede. 34 (4), 215–225.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fisher, C. D. (2000). *Mood and emotion while working: Missing pieces of job satisfaction?* Journal of Organizational Behaviour.

- Frijda, N. H. & Reisenzein, R; D. (2009). *Emotion Experience and its Varieties*. Emotion Review, 1(3), 264-271. <https://doi.org/10.1177/1754073909103595>.
- Füstös, J., Gramann, K. Herbert, B. & Pollatos, O. (2012). *On the embodiment of emotion regulation: interoceptive awareness facilitates reappraisal*. doi:10.1093/scan/nss089. Viitattu 18.12.2024.
- Gamero, N., González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A. & Peñarroja, V. (2021). *Is Team Emotional Composition Essential for Virtual Team Members' Well-Being? The Role of a Team Emotional Management Intervention*. International journal of environmental research and public health, 18(9), 4544. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094544>.
- George, J. M. & Bettenhausen, K. (1990). *Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context*. J. Appl. Psychol. 75, 698–709. doi: 10.1037/0021-9010.75.6.698.
- Godse, A. S. & Thingujam, N. S. (2010). *Perceived emotional intelligence and conflict resolution styles among information technology professionals: Testing the mediating role of personality*. Singapore management review, 32(1), 69-83.
- Goffee, R. (2004). *Sniff Out Signals*. In: Leading by feel. Harvard Business Review, 2004, Vol.82 (1), 27–112.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Harvard Business Review 79, 12, 42-51.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2000). *Leadership, a communication perspective*. Prospect Heights: Waveland press.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2025). *Työhyvinvoinnin lasku on taittunut*. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-lasku-on-taittunut>. Viitattu 24.3.2025.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2024). *Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt*. Työterveyslaitos 02.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>. Viitattu 10.12.2024.
- Hambley, L., O'Neill, T. & Kline, T. (2007). *Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103(1), 1–20.
- Hassett, M. E., Harikkala-Laihin, R., Nummela, N. & Raitis, J. (2018). *Emotions and Virtual Teams in Cross-border Acquisitions*. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120180000014016>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.

Iacolino, C., Cervellione, B., Isgrò, R., Lombardo, E. M. C., Ferracane, G., Barattucci, M. & Ramaci, T. (2023). *The Role of Emotional Intelligence and Metacognition in Teachers' Stress during Pandemic Remote Working: A Moderated Mediation Model*. European journal of investigation in health, psychology and education, 13(1), 81-95. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13010006>.

Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987): "Positive affect facilitates creative problem solving". Journal of Personality and Social Psychology, 52(6), 1122–1131.

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

Jassy, A. (2024). *Message from CEO Andy Jassy: Strengthening our culture and teams*. Amazon. <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>. Viitattu 1.9.2024.

Jokinen, A. (2021). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-onlaadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>. Viitattu 2.9.2024.

Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2024). *5 faktaa hybridityön johtamisesta*. Työterveyslaitos 17.12.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/5-faktaa-hybridityon-johtamisesta>. Viitattu 17.12.2024.

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. & Nicolaidis, V. (2014) *The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model*. The Leadership Quarterly 25, 563- 580.

Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K. & Yu, J. (2021). *Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX*. Journal of business research, 134, 661-674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.011>.

Kirchner, K., Ipsen, C. & Hansen, J.P. (2021). *COVID-19 leadership challenges in knowledge work*. Knowledge Management Research & Practice, 9(4), 493–500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>.

Knuuttila, S. (2017). *Klassiset tunneteoriat ja niiden muunnokset uuden ajan alun filosofiassa*. julkaisussa M M & P Pietikäinen (toim), Ajatusten lähteillä: Aatteiden ja oppien historiaa. Gaudeamus, Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/8bc3655a-e1c0-487f-aa72-b8c2f58065ea/content>. Viitattu 19.12.2024.

Koivunen, N. (2007). *Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja esteetiikan yhtymäkohtia*. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101403/58952>. Viitattu 11.12.2024.

Kokkonen, M. (2010). *Ihastuttavat, vihasuttavat tunteet: Opi tunteiden säätelyn taito*. PS-kustannus.

Kostamo, T. (2017). *Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtajuusajattelun historia*. Teoksessa Martela, F. ja Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa*. Alma Talent, Helsinki.

Kramer, A. D. I., Guillory, J. E. & Hancock, J. T. (2014). *Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks*. Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS, 111(24), 8788-8790. <https://doi.org/10.1073/pnas.1320040111>.

Krzeminska, A., Lim, J. & Härtel, C. E. J. (2018). *Psychological Capital And Occupational Stress In Emergency Services Teams: Empowering Effects of Servant Leadership and Workgroup Emotional Climate*. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120180000014017>.

Kukkola, J. (2018). *Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus*. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (2018). *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2011). *Issues, responsibilities and identities: A distributed leadership perspective on biotechnology R&D management*. Creativity and Innovation Management, 20(3), 157– 170.

Liu, X. & Liu, J. (2013). *Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction: A cross-level*. Nankai business review international, 4(3), 180-198. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2013-0023>.

Losada, M. & Heaphy, E. (2004). *The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model*. American Behavioral Scientist, 47(6), 740–765. <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2024). *Työolobarometri 2023*. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf. Viitattu 1.12.2024.

Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). *The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?* Psychological bulletin, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>.

Marin, J. (2021). *Tunteet osana organisaation identiteettiä: Organisaatioidentiteetin afektiivisuuden merkitys pääomasijoitteisen yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa*. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8341-4>. Viitattu 19.12.2024.

Martinolli, G., Posada, A. S., Belli, S., Tomas, I. & Tordera, N. (2023). *Teleworking Components and Scientific Productivity in Spanish ERC-Granted Teams: The Mediating Role of Climate and Well-Being*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 39(3), 131-143. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a14>.

- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*: Tutkijalaitos (4. laitos.). International Methelp.
- Momeni, N. (2009). *The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create*. Public Personnel Management, 38, 35–48.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). *The Dimensions, antecedents and consequences of emotional labor*. Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4, s. 986–1010.
- NWO (Netherlands Organization for Scientific Research). (2010). *A team with a shared lousy temper is better at mental tasks*. ScienceDaily. www.sciencedaily.com/releases/2010/11/101115161722.htm. Viitattu 19.12.2024.
- Nummenmaa, L. (2017). *Mistä puhumme, kun puhumme tunteista?* Tieteessä tapahtuu 2/2017, s. 35–39. <https://journal.fi/tt/article/view/61791/23399>. Viitattu 19.12.2024.
- Nummenmaa, L., Glerean, E., Viinikainen, M., Jääskeläinen, I. P., Hari, R. & Sams, M. (2012). *Emotions promote social interaction by synchronizing brain activity across individuals*. Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS, 109(24), 9599-9604. <https://doi.org/10.1073/pnas.1206095109>.
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G. & Arya, B. (2020). *Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?* Leadership & organization development journal, 41(2), 257-279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>.
- Ozcelik, H., Langton, N. & Aldrich, H. (2008). *Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance*. Journal of managerial psychology, 23(2), 186-203. <https://doi.org/10.1108/02683940810850817>.
- Ozcelik, H. Langton, N. & Aldrich, H. (2001). *Does intention to create positive emotional climate matter? A Look at revenue, strategic and outcome growth*. Academy of Management Proceedings, Meeting Abstract Supplement, August 1. https://www.academia.edu/80571681/Does_Intention_to_Create_a_Positive_Emotional_Climate_Matter_A_Look_at_Revenue_Strategic_and_Outcome_Growth. Viitattu 21.12.2024.
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. & Geraldo-Campos, L. (2024). *Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees*. Administrative sciences, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>.
- Parke, M. R. & Seo, M. (2017). *The Role of affect climate in organizational effectiveness*. The Academy of Management review, 42(2), 334-360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>.
- Pastor, I. (2014). *Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude*. Procedia economics and finance, 15, 985-992. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00658-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00658-3).

- Petcu, M. A., Sobolevski-David, M. I., Crețu, R. F., Cărea, S. C., Hristea, A. M., Oancea-Negescu, M. D. & Tutui, D. (2023). *Telework: A Social and Emotional Perspective of the Impact on Employees' Wellbeing in the COVID-19 Pandemic*. International journal of environmental research and public health, 20(3), 1811. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031811>.
- Pietiläinen, V., & Syväjärvi, A. (2019). *Matkalla johtamisen psykologiaan*. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (2019). Johtamisen psykologia (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002): "How Leaders Influence the Impact of Affective Events on Team Climate and Performance in R&D Teams". The Leadership Quarterly. 13. 561–581. 10.1016/S1048-9843(02)00144-3.
- Pitts, V., Wright, N. & Harkabus, L. (2012). *Communication in virtual teams: the role of emotional intelligence*. Journal of organizational Psychology 12: 3, 21–34.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A. & Buckley, M. (2003). *Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes*. The International Journal of Organizational Analysis, 11(1), 21–40.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rauhala, L. (1995). *Tajunnan itsepuolustus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rouhiainen, M. (2005). *Johtamisviestintä: Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen*. Prologi : puheviestinnän vuosikirja, 32-46. <https://doi.org/10.33352/prlg.95939>.
- Rudolph, C., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S. & Zacher, H. (2021) *Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology*. Industrial and Organizational Psychology, Volume 14, Issue 1–2.
- Saarikivi, K. (2020). *Tunteet etätyössä*. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Saleh, T. A., Sarwar, A., Islam, M. A., Mohiuddin, M. & Su, Z. (2022). *Effects of Leader Conscientiousness and Ethical Leadership on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Individual Ethical Climate and Emotional Exhaustion*. International journal of environmental research and public health, 19(15), 8959. <https://doi.org/10.3390/ijerph19158959>.
- Salin, L. & Koponen, J. (2023). *Käsiteanalyysi etäjohtamisesta*. Hallinnon Tutkimus, 42(5), 545–559. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>.
- Sardo, S. (2004). *Learning to Display Emotional Intelligence*. Business strategy review, 15(1), 14-17. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00295.x>.

Shafir, T. (2016). *Using Movement to Regulate Emotion: Neurophysiological Findings and Their Application in Psychotherapy*. *Frontiers in psychology*, 7, 1451. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01451>.

Sharif, M., Attique, H., Naeem, M. K. & Asif, M. (2024). *Unraveling the Dark Side of Leadership Tactics: The Role of Emotional Exhaustion and Ethical Climate from the Despot Leadership's Perspective*. *International journal of organizational leadership*, 13(4), 684-702. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60438>.

Stranzl, J., Ruppel, C. & Einwiller, S. (2024). *Staying emotionally connected while being physically apart – exploring what teleworkers need to stay committed and how internal communication can contribute*. *Journal of communication management (London, England)*, 28(2), 272-293. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2023-0023>.

Suorsa, T. & Latomaa, T. (2011). *Kokemuksen tutkimus: II, ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja*. [Lapin yliopistokustannus] : Tila [jakaja].

Terkamo-Moisio, A, Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Häggman-Laitila, A. (2022). *Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review*. *Journal of Advanced Nursing*, 78(3), 595–608.

Theodosius, C. (2006). *Recovering Emotion from Emotion Management*. *Sociology (Oxford)*, 40(5), 893-910. <https://doi.org/10.1177/0038038506067512>.

Tigre, F., Curado, C. & Henriques, P. (2022). *Digital Leadership: A Bibliometric Analysis*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1). DOI: 10.1177/15480518221123132.

Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*.

Torre, T. & Sarti, D. (2020). *The "Way" Toward E-leadership. Some Evidence From the Field*. *Frontiers in Psychology*, 11:554253.

Tran, V. (1998). *The role of the emotional climate in learning organisations"*, *The Learning Organization*, Vol. 5. Issue: 2, pp.99-103, <https://doi.org/10.1108/09696479810212060>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tökkäri, V. (2019). *Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa*. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Tökkäri, V. (2018). *Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (2018). *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*.

Valkama, H. (2024). *"Toiset pakotetaan toimistolle, toiset saavat jatkaa etätöissä" – työpaikkojen säännöt herättävät ristiriitaa*. Yle 9.9.2024. <https://yle.fi/a/74-20106141>. Viitattu 17.12.2024.

Van Kleef, G. A. (2014). *Understanding the positive and negative effects of emotional expression in organizations: EASI does it*. Human Relations 67, 9, 1145-1164.

Vigoda-Gadot, E. & Meisler, G. (2010). *Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees*. Public administration review, 70(1), 72-86.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02112.x>.

Vilkman U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Helsinki, Talentum Pro.

Yang, Y., & Lin, W. (2023). *How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders*. Asia Pacific management review, 28(2), 110-119. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.07.002>.

Yin, J., Qu, M., Li, M. & Liao, G. (2022a). *Team Leader's Conflict Management Style and Team Innovation Performance in Remote R&D Teams—With Team Climate Perspective*. Sustainability, 14(17), 10949. <https://doi.org/10.3390/su141710949>.

Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M. & Li, M. (2022b). *Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective*. Frontiers in psychology, 13, 921300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>.

Yurtsever, G., & de Rivera, J. (2010). *Measuring the Emotional Climate of an Organization*. Perceptual and motor skills, 110(2), 501-516. <https://doi.org/10.2466/pms.110.2.501-516>.

LIITE 1

Haastattelurunko

Teema 1: Tunneilmaston merkitys etätyön kannalta

1. Mitä työpaikkasi tunneilmasto, eli työpaikallasi jaetut tunteet, merkitsevät sinulle?
2. Kun tiimi työskentelee etänä, mitä tunneilmasto silloin sinulle merkitsee?
 - a. Miten tunteita tuodaan esille etätöissä?
 - b. Miten tunteita käytetään etätöissä?
 - c. Miten tiimin jaettu tunnetila syntyy etätöissä?
3. Miten tunnistat (tai tulkitset) tiimisi tuntemuksia, kun teette etätöitä?
4. Miten etätyöskentely vaikuttaa tiimin tunneilmastoon sinun näkemyksesi mukaan?

Teema 2: Johtamisen käytännöt

5. Mitä konkreettisia keinoja voidaan johtamisessa käyttää tunneilmaston johtamiseen etätyössä?
6. Millaisia työkaluja tai sovelluksia voisi hyödyntää tunneilmaston seuraamiseen ja kehittämiseen?

Teema 3: Tunneilmaston kehittäminen

7. Mitä vinkkejä antaisit esimiehille, jotka haluavat parantaa tunneilmastoa etätyöskentelyn aikana?

Miten ratkaiset tilanteet, joissa huomaat tunneilmaston olevan negatiivinen etätyössä?
8. Miten varmistetaan, että tunneilmasto pysyy positiivisena huolimatta etätyön mahdollisesti luomista haasteista?

Teema 4: Tulevaisuus ja kehitys

9. Miten näet tunneilmaston johtamisen kehittyvän tulevaisuudessa, kun etä- ja hybridityö ovat yleistyneet?
10. Mitkä ovat tärkeimmät oppimasi asiat tunneilmaston johtamisesta etätyöskentelyn aikana?

LIITE 2

Haastateltaville etukäteen kerrotut teemat

1. Tunneilmaston merkitys etätyön kannalta.
2. Johtamisen käytännöt.
3. Tunneilmaston kehittäminen.
4. Tulevaisuus ja kehitys.