

Opinnäytetyö (AMK)

Sairaanhoitaja

2017

Outi Rintala

# HOITOTYÖN ESIMIESTEN TUNNEÄLY



Outi Rintala

## HOITOTYÖN ESIMIESTEN TUNNEÄLY

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella tunneällyn merkitystä hoitoalan esimiestyössä ja siinä menestymisessä. Tunneäly on kykyä tunnistaa ja hyödyntää tunteita itsessä, toisissa ihmisissä ja ympäristössä. Tunneäly on kehitettävä ominaisuus, jonka lähtökohtana on omien tunteiden havainnointi ja arvioiminen (Goleman 1999, 20). Hoitoalan esimiestyössä keskeistä on työn sisällön ymmärtäminen. Esimiestyö vaikuttaa suoraan hoidon laatuun ja tuloksiin, joten ammattitaidosta ja itsensä kouluttamisesta on huolehdittava. (Kotisaari & Kukkonen 2012, 76.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin jo tutkittua tietoa ja muodostettiin kokonaiskuva kyseisestä aiheesta. Teoreettisen viitekehyksen avulla käytiin läpi tunneälyä käsitteenä sekä hoitoalan esimiestyön erityispiirteitä. Tutkimusongelmaa selvitettiin tutkimuskysymysten avulla. Aineisto muodostui yhdeksästä kansainvälisestä tutkimusjulkaisusta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella esimiesten tunneäly on merkittävä ominaisuus hoitoalalla. Tutkimukset osoittavat, että tunneälykäs esimies osaa hyödyntää omia ja toisten tunteita älykkäästi työssään. Ominaisuuksiltaan hyvä esimies on empaattinen, suhtautuu henkilökuntaan huolehtivasti ja tukee työryhmän jäseniä. Tutkimusten perusteella esimiesten tunneällyllä on suora yhteys työyhteisön toimintaan. Johtajien tunneälykäs käyttäytyminen vaikuttaa työyhteisön voimaantumiseen ja työhön sitoutumiseen. Voimaantunut työyhteisö tuottaa parempia tuloksia ja mahdollistaa laadukkaan hoitotyön.

Tunneälykkäästä esimiestyöstä hoitoalalla hyötyvät esimiehet, työryhmät sekä asiakkaat ja potilaat. Tietoisuuden lisääminen ja tunneällyn kehittäminen nähdään tärkeänä voimavarana tulevaisuuden esimiestyössä.

### ASIASANAT:

Tunneäly, hoitotyö, esimies, transformationaalinen johtajuus

Outi Rintala

## THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE LEADERS IN NURSING

The purpose of the thesis was to examine the meaning of the emotional intelligence in leadership of health care and succeeding in that field. Emotional intelligence is an ability to recognize and utilize feelings in yourself, other people and environment. Emotional intelligence is a quality that must be developed, and it's starting point is to observe and evaluate your own feelings (Goleman 1999, 20). The key is to understand the content in your work in health care leadership. Leadership affects directly in to the quality of nursing and its results, meaning that you must look after your professional skills and to educate yourself. (Kotisaari & Kukkonen 2012, 76.)

The research method was a descriptive literature review. Researched information was already utilized in the review and there for formed an overall picture from the topic. With the help of theoretical frame work emotional intelligence was gone through as a concept and special features of leadership in health care field. The research problem was defined by research questions. The material consisted of nine international research publications.

Based on the literature review the emotional intelligence of leaders is a significant quality in health care field. Researches show that emotionally intelligent leader can utilize their own and other feelings intelligently in their work. The qualities of a good leader are empathy, their attitude is caring towards staff and supporting to members of work group. Researches show that emotionally intelligent leaders have a straight contact to the function of the work community. Emotionally intelligent leaders' behavior affects to empowering and committing to work of work community. Empowered work community produce better results and enable high-quality in nursing.

Leaders, work group, customers and patients have a benefit from emotionally intelligent leadership in health care. Increasing knowledge and developing of emotional intelligent can be seen as important resource in leadership in the future.

### KEYWORDS:

Emotional intelligence, nursing, leader, transformational leadership

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 TUNNEÄLY</b>	<b>7</b>
2.1 Tunne ja älykkyys	7
2.2 Tunneälyn määritelmä ja mallit	8
2.3 Tunneälyn kehittäminen	10
<b>3 HOITOALAN ESIMIESTYÖ</b>	<b>12</b>
3.1 Hoitotyö	12
3.2 Esimies hoitoalalla	13
3.3 Transformationaalinen johtajuus	14
3.4 Tunnejohtajuus	14
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA OHJAAVAT KYSYMYKSET</b>	<b>16</b>
<b>5 AINEISTO JA MENETELMÄT</b>	<b>17</b>
5.1 Tutkimusmenetelmä	17
5.2 Tiedonhaku	18
5.3 Aineiston analyysi	18
<b>6 TULOKSET</b>	<b>19</b>
6.1 Tunneälykäs esimies	19
6.2 Tunneälyn vaikutus johtamiseen	19
6.3 Tunneälykkään johtamisen vaikutus työyhteisöön	20
<b>7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS</b>	<b>24</b>
<b>8 POHDINTA</b>	<b>25</b>
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>28</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>29</b>

# 1 JOHDANTO

Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita tunteita. Tunneälyssä on kyse toimintatavoista, jotka rakentuvat itseen ja toisiin ihmisiin liittyvistä tunnetiedoista ja -taidoista. Tunneälykkäät ihmiset tulevat toimeen itsensä ja toisten ihmisten kanssa. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17.) Tunnetuimpia käsitteen määrittelijöitä ovat tutkijat Peter Salovey ja John Mayer, Daniel Goleman sekä Reuven Bar-On. Opinnäytetyössä käsitteen määrittelyyn käytetään vaikutteita kaikkien näiden tutkijoiden tunneäly-malleista.

Hoitajia johdettaessa on tunnettava hoitotyön sisältö ja sitä kautta syntyy ymmärrys johtamiseen. Esimiestyö hoitoalalla on luonteeltaan yhteisjohtajuutta. Siinä on kyse työntekijäryhmien johtamisesta, mikä vaikuttaa suoraan hoidon laatuun ja tuloksiin potilastyössä. Haasteena hoitoalalla pidetään pitkälle edennyttä osaamista eli käytännössä asiantuntijoiden johtamista. (Kotisaari & Kukkonen 2012, 76.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella tunneällyn merkitystä hoitoalan esimiestyössä ja siinä menestymisessä. Tutkimusten avulla osoitetaan myönteistä suhdetta tunneällyn ja transformationaalisen johtajuuden välillä. Transformationaalinen johtajuus ja hyvä tunneäly edistävät hyvää johtamista. Hyvä johtaminen määritellään korkeana työpanoksena, tehokkuutena ja työyhteisön tyytyväisyytenä. (Tyczkowski ym. 2015.) Tutkimuksilla pystytään osoittamaan tunneällyn tärkeys 2000-luvun johtamisessa, mutta osaatanko sitä hyödyntää vielä tarpeeksi hoitoalan esimiestyössä?

Työn tavoitteena on lisätä tietoisuutta tunneällyn merkityksellisyydestä hoitoalan esimiestyössä. Tunneäly on luokiteltu maailman talousfoorumin listauksessa yhdeksi kriittisimmäksi tulevaisuuden taidoksi työelämässä (Ranta 2017). Aihe on ajankohtainen ja merkittävä osa tulevaisuuden esimiestyötä. Sote-uudistuksen myötä isot organisaatiomuutokset ovat aiheellisia Suomessa. Valinnanvapaus lisääntyy ja palveluita sovitetaan yhteen. Tulevaisuudessa hallinto muodostuu kolmesta tasosta, ja vuoden 2020 alussa terveyspalveluiden järjestäminen siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä itsehallintoalueille, joita on yhteensä 18 kappaletta. Valinnanvapauden myötä pyritään tarjoamaan parempia perustason palveluita ja turvata nopeampi hoitoon pääsy. (Alueuudistus 2017.) Muutokset aiheuttavat erilaisia tunteita työyhteisöissä ja onnistunut muutoksen toteuttaminen lähtee johtamisesta (Hyypänen 2007, 220). Voidaanko tunneälykkäällä johtamisella onnistua organisaatiomuutoksessa paremmin?

Tunneäly on kehitettävä ominaisuus. Tunneällyn kehitystä edesauttaa itsensä motivoiminen, omien tunteiden tunnistaminen ja sosiaalisten taitojen kehittäminen. (Goleman 1999, 20.) Tunneälytaitojen kehittämisen apuna voidaan käyttää itseohjatun oppimisen mallia, mikä rakentuu viidestä oivalluksesta. Mallissa herätellään ajatuksia ihannemi-nästä ja sen ympärille rakentuvista tavoitteista. (Isokorpi 2004, 39–40.) Tuoreessa blogi-kirjoituksessa: ”Oletko tunneälykäs markkinoija vai tunteittesi viettävänä?” herätellään ajatuksia tunneällyn merkityksestä työn sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta. Kirjoituk-sessa pohditaan näkemyksiä siitä, miten esimiestyötä ei voi tehdä menestyksekkäästi, jos ei ymmärrä ihmisiä ja tunne yleisöään. Tunneällyn kehittämiseen tulisi esimiesten tie-toisesti kiinnittää huomiota. (Kaukolahti 2017.)

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä luvussa kaksi esitellään tunneällyn määri-telmä ja kolme tunnetuinta mallia, joiden kautta tunneällyn määrittelyyn on päädytty. Lu-vussa erotellaan tunneällyn lähtökohdat eli käsitteet *tunne* ja *äly*. Lisäksi siinä avataan tunneällyn kehittämisen näkökulma ja malli sen kehittämiseen. Luvussa kolme tarkastel-laan hoitoalan esimiestyötä. Siinä määritellään erikseen käsitteet *hoitotyö* ja *esimies* sekä avataan tarkemmin transformationaalisen johtajuuden ominaispiirteitä. Työssä käy-tetään termejä esimies ja johtaja rinnakkain, viitaten samaan asiaan. Luvussa neljä esi-tellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Aihetta lähdetään käsittelemään tutkimuskysy-mysten avulla, mitkä luvussa esitellään. Luku viisi koostuu tutkimusmenetelmän ja ai-neiston käsittelystä. Luku kuusi rakentuu tutkimustuloksista ja luvussa seitsemän käy-dään läpi tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset. Työ päättyy lukuihin kahdeksan ja yhdeksän, joissa pohditaan tuloksia teoreettisen viitekehysten va-lossa. Lopuksi pohditaan aiheen ajankohtaisuutta ja tulevaisuutta sekä esitetään jatko-tutkimusehdotuksia aiheesta.

Opinnäytetyö toteutetaan osana EMOTIO-projektia, joka liittyy tunneällyn kehittämiseen gerontologisessa hoitotyössä.

## 2 TUNNEÄLY

### 2.1 Tunne ja älykkyys

Tunne on jonkinlainen tuntemus, mikä on lähtöisin itsestä tai ympäristöstä. Tunteet koe-  
taan yksilöllisinä ilmiöinä mielessä ja kehossa. Tunteiden avulla toimimme ja havain-  
noimme erilaisia asioita. Ihminen tuntee tunteita ja niiden vivahteita jopa satoja. Tuntei-  
den avulla tiedämme, mikä on hyvinvointimme edistämisessä tärkeää. Hakeudumme hy-  
vinvointia edistävien asioiden pariin ja toisaalta voimme välttää epämiellyttäviä asioita.  
Tunteiden avulla aistimme ympäröivää maailmaa. (Nuortenmielenterveystalo 2017.)

Ongelmanratkaisutaito, oppimiskyky ja opittujen asioiden soveltaminen ovat tärkeitä  
älykkyyden ominaisuuksia. Älykkyys on persoonallisuuden piirre ja ihmisen ominaisuus.  
Filosofisen määritelmän mukaisesti älykkyytenä pidetään niitä asioita, joita on sovittu nii-  
den olevan. Yksilön taito on kehittää ja käyttää omia kykyjä sekä nähdä kykyjen välisiä  
suhteita ja myös tämä sisältyy älykkyyteen. Ominaisuutta on vaikea suoraan mitata,  
mutta erilaisten suoritusten kautta se on mahdollista. Mittaamiseen on kehitetty useita  
erilaisia testejä. Tavallisesti mitataan yleistä älykkyyttä eli g-tekijää. Älykkyydestit ovat  
kykytestejä. Tulokset kertovat, kuinka korkea on testattavan älykkyys muuhun väestöön  
verrattuna ja sitä kautta saadaan määriteltyä ÄO-luku eli älykkyysosamäärä. (Mensa Fin-  
land 2013.)

1900-luvun alkupuolen käsityksen mukaan ihmiset ovat joko synnynnäisesti älykkäitä tai  
eivät. Psykologi Howard Gardner julkaisi 1983 teoksen *Frames of Mind*, jossa hän esittää  
erilaisen näkemyksen älykkyydestä. Älykkyys ei ole menestymisen kannalta yksittäinen  
kokonaisuus vaan sen lajeja on paljon. Gardner on jakanut älykkyyden mielivaltaisesti  
seitsemään pääluokkaan. (Goleman 1997, 59–60.) Seitsemän älykkyystekijän malli voi-  
daan jakaa kolmeen pääalueeseen: 1) objekteihin sidottu älykkyys, joka kattaa loogis-  
matemaattisen ja spatiaalisen ajattelun 2) objekteihin sitoutumaton älykkyys eli kielelli-  
nen, musikaalinen ja kinesteettinen puoli 3) persoonallinen älykkyys, joka sisältää kaksi  
ominaisuutta interpersoonalliset taidot ja intrapersoonalliset kyvyt. Tunneälyteorian läh-  
tökohtana pidetään käsitystä persoonallisen älykkyyden osa-alueesta. (Saarinen &  
Aalto-Setälä 2007, 37.) Gardner kuvaa interpersoonallisia taitoja ihmisten väliseksi tai-  
doiksi, kyvyksi ymmärtää muita ihmisiä ja sitä, miten heidän kanssa toimitaan yhteis-  
työssä. Intrapersonallinen älykkyys on itsetuntemuksen kulmakivi, jossa luodaan malli

omasta itsestä ja omien tunteiden ymmärtämisestä. Persoonallisen älykkyyden alueessa sivutetaan jo ajatusta tunteista, mutta kuitenkin se perustuu vielä pitkälti tiedolliseen näkökulmaan. Myöhemmin synty ajatus siitä, miten mieli havaitsee ja varastoi tietoa. Mielen vaikutuksen kautta on päästy ajatukseen tunteiden vaikutuksesta ajatteluun ja sitä kautta myös tunneälyyn. (Goleman 1997, 59-63.)

Älykkyys ja tunne ovat siis vuorovaikutuksessa keskenään. Taitoina ne eivät poissulje toisiaan vaan ovat enemmän kaksi erilaista kykyä, joita molempia ihminen tarvitsee. Tunneälykäsitteen avulla täydennetään ajatusta tunteiden vaikutuksesta älykkääseen käyttäytymiseen ja ihmisen hyvinvointiin. (Saarinen & Kokkonen 2003, 11.) Saarisen mukaan ”Tunteet eivät ansaitse vastakkainasettelua (yleis)älykkyyden kanssa vaan näyttäisi siltä, että ne ovat itsessään älykkyyden huippua” (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 40).

## 2.2 Tunneälyn määritelmä ja mallit

Käsitteelle tunneäly (*emotional intelligence*) on useita toistensa kaltaisia määritelmiä, joihin on päädytty muutamista eri tutkimusnäkökulmista. Jotta käsitettä tunneäly voi ymmärtää, on ymmärrettävä kaksi erillistä termiä, äly ja tunne (Mayer & Salovey 1997, 4). Suomalainen psykologian tohtori Mikael Saarinen on tutkinut aihetta paljon ja määrittelee tunneälyn seuraavasti: ”Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä ja toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi” (Saarinen & Kokkonen 2003, 17).

Kyse on omista ja toisten ihmisten tunnetaidoista ja niiden pohjalta rakentuvista tavoista toimia. Tutkijoiden mukaan tunneäly pitää sisällään kyvyn havainnoida oikeita asioita, arvioida ja ilmaista omia tunteitaan. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–17.) Tietoisuutta omista ja toisten tunteista pidetään pohjana tunneosaamisen muille alueille. Tunneosaamisen pohja voi romuttua omien tunteiden peittämisen myötä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 45.) Tunneälykäsitteen määrittelyä lähestytään monesta eri näkökulmasta. Kuitenkin usean määritelmän mukaan tietoisuus tunteiden merkityksestä ja niiden hyödyntämisestä on pohja tunneälytaidoille. Tällaisiin kykyihin sisältyy tunteiden ymmärtäminen ja hallinta, tunteiden tiedostaminen sekä helpottaminen. Ihmiset kokevat asioita yksilöllisesti, vaikka kyseessä olisi täysin samanlainen tilanne. Tunneilmaisuiden havaitseminen tapahtuu, joko suoraan tai sanattomien viestien välityksellä. (Isokorpi 2004, 19–22.)



Käsitteen määrittelyyn on päädytty kolmen tunnetun mallin pohjalta. Ensimmäinen malli syntyi tieteellisen keskustelun myötä vuonna 1990, jolloin tutkijat Peter Salovey ja John Mayer loivat oman tunneälymallinsa. Saloveyn ja Mayerin kykymalli jaetaan neljään osa-alueeseen, jotka täydentävät toisiaan. Kykymallissa osa-alueet ovat järjestäytyneet hierarkkisesti niin, että havainnointi ja tunteiden tunnistaminen luovat pohjan korkeimmille tunneälytaidoille. Ensimmäinen osa-alue on tunteiden havainnointi ja tunnistaminen, toinen on tunteiden käyttäminen ajattelun apuna, kolmas tunteiden ymmärtäminen ja neljäs tunteiden hallinta sisältäen niiden käsittelyn ja säätelemisen. Havainnointi ja tunnistaminen sisältävät tunteiden tunnistamisen itsessä, muissa ihmisissä ja ympäristössä. Tunteiden ilmaisussa tulisi erottaa toisistaan rehellinen ja epärehellinen tapa. Ymmärtämisen myötä pystytään tunnistamaan sanojen ja tunteiden välistä merkityksellisyyttä, esimerkiksi menetys ja suru. Avoimuus sekä miellyttäville että epämiellyttäville tunteille on tärkeää. Tunteiden hallinnan tärkeys korostuu epämiellyttävien tunteiden kohdalla, jolloin niiden ilmaisemista tulisi pystyä säätelemään. (Mayer & Salovey 1997, 10–15.)

Tunneäly käsitteen käännekohtana pidetään vuotta 1995, jolloin tutkija-psykologi Daniel Goleman julkaisi kirjan ”Tunneäly -lahjakkuuden koko kuva” (Saarinen & Kokkonen 2003, 16). Goleman lähestyy kirjassaan käsitettä viiden osatekijän kautta. Ensimmäisen osatekijä on omien tunteiden tiedostaminen. Toinen osatekijä on tunteiden hallitseminen. Kolmas tekijä on motivaation löytäminen, eli tunteiden valjastamista jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Neljäs osatekijä on muiden tunteiden hallitseminen ja viides on ihmissuhteiden hoito. Ihmissuhteiden hoidolla tarkoitetaan muiden tunteiden hallitsemista ja sitä kautta aikaan saatua yhteistyötä. Golemanin mallin mukaan kukaan ei kuitenkaan ole pätevä näissä kaikissa taidoissa, mutta kaikkia näitä taitoja pidetään tapoina, joita voidaan työllä ja tahdolla kehittää. (Goleman 1997, 65–66; Katajainen ym. 2006.) Goleman halua erotella käsitteet tunnetaito ja tunneäly toisistaan: ”Tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin” (Goleman 1999, 40). Esimerkiksi ihmisiin vaikuttaminen on tunnetaito, jossa yhdistyy kaksi valmiutta. Valmius vaikuttaa oikealla tavalla vaatii empatiakykyä eli tunteiden hallitsemista ja sosiaalista kyvykkyyttä eli tunteiden käsittelyä. (Goleman 1999 39–40.) Tunteiden hallinnalla ei tarkoiteta erilaisten tunteiden poissulkemista tai tukahduttamista. Huonotuulisuudella tai negatiivisilla tunteilla voi olla myös hyödyllisiä puolia. Esimerkiksi kiukku voi toimia motivaation lähteenä asioiden hoitamisessa. Hallinnalla ei siis haeta ehdottomuutta. Ehdottomasta hallinnasta voi aiheutua fyysistä- ja psyykkistä haittaa. (Goleman 1999, 103.)

Tutkija Reuven Bar-On mukaan tunneäly on emotionaalissosiaalinen ilmiö. Hän on kehittänyt tunnetuimman tunneälyä mittaavan mallin, jota kutsutaan Bar-On Emotional Quotient Inventoryksi (EQ-i). Malli jaetaan viiteen sosiaaliseen ja emotionaaliseen kykyyn, joiden perusteella tunneälyä mitataan. Yksilön sisäiset kyvyt, joihin sisältyvät käsitys itsestä, itsearvostus, itsevarmuus, itsensä toteuttaminen ja itsenäisyys. Toinen kyky on ihmissuhdetaidot, johon sisältyvät sosiaalinen vastuu ja empatia. Kolmas kyky on stressinhallintataito, joka sisältää stressin siedon ja impulssien hallinnan. Sopeutuvaisuus on neljäs kyky ja se pitää sisällään todellisuudentajun, joustavuuden ja ongelmanratkaisutaidon. Viides kyky on yleinen mieliala, jota mitataan onnellisuuden ja optimismin kautta. (Bar-On 2003, 1790–1794.)

### 2.3 Tunneälyn kehittäminen

Tunneäly on kehitettävä ominaisuus toisin kuin älykkyys. Tiedetään, että älykkyys ei juurikaan muutu nuoruusvuosien jälkeen, mutta tunneälyä jokainen voi opetella ja kehittää elämäkokemuksen myötä. Tutkimuksissa on havaittu tunneälyn kehitystä, kun ihminen oppii motivoimaan itseään, tunnistamaan omia tunteita ja kehittämään itseään sosiaalisissa tilanteissa. (Goleman 1999, 20.) Tunneälyn kehittämisen lähtökohta on elämyksellinen osaaminen, jossa havainnoidaan, arvioidaan ja ilmaistaan omia tunteita. Kun tunteet ovat vahvasti läsnä, tulee niihin ottaa riittävästi etäisyyttä ja käyttää harkintaa, sekä suunnitelmallisuutta niiden ilmaisuun. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 91.)

Tunneälytaitojen kehittämiseen voidaan käyttää itseohjatun oppimisen mallia. Malli vahvistaa näkemystä siitä, kuka minä olen tai haluaisin olla. Itseohjatun oppimisen malli sisältää viisi kehitykseen johtavaa oivallusta. Ensimmäinen oivallus pohjautuu kysymykseen: ”Kuka minä haluaisin olla?” Siihen liittyen voidaan puhua ihanneminästä yhdistettynä omat arvot ja moraalinen vastuu. Itseohjatun oppimisen toinen oivallus on itsensä tunteminen: ”Kuka minä todella olen, miten toimin, mitä minä ajattelen ja mihin minä uskon?” Tätä pohtimalla pyritään siihen, että ihanneminä ja todellinen minä olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan. Kehitettäväksi alueeksi jää niiden kahden välillä oleva raja-alue, mikä pitäisi ensisijaisesti tunnistaa. Tunneälyn kehittäminen on suunnitelmallinen

prosessi, joka koostuu taitojen kehittämisestä. Uusia taitoja tulee harjoitella, mutta samalla kehittää edelleen omia vahvuuksia. Kehityssuunnitelma on kolmas oivallus ja siihen liittyy kehitettävien osa-alueiden harjoittelu käytännössä, mutta myös ajattelutyön tekeminen ja tunnealueen kehittäminen. Tunneälytaitojen kehittäminen kestää kuukausia, koska implisiittinen oppiminen tapahtuu syvemmissä aivokerroksissa. Neljäs oivallus on uusien tapojen kokeilu ja harjoittaminen. Syvällistä oppimista edistää mielikuvaharjoitusten tekeminen. Mielikuvaharjoittelu tehdään ajatuksen tasolla kuvitteellisesti. Mielikuvaharjoittelussa ihminen toistaa harjoittelua muutamia kertoja, jonka jälkeen hän on valmiimpi käytännön harjoitteluun. Viidentenä keskeisenä oivalluksena on luottamuksellisten ihmissuhteiden kehittäminen. Ihminen tarvitsee toista ihmistä ihanneminän rakentamiseen, vahvuuksien ja heikkouksien löytämiseen, kehityssuunnitelman laatimiseen ja taitojen harjoitteluun. Luotettavien ihmisten avulla pystytään turvallisesti kokeilemaan tuntemattomia toimintatapoja. (Isokorpi 2004, 39–42.)

## 3 HOITOALAN ESIMIESTYÖ

### 3.1 Hoitotyö

Hoitotyö on ammatillista toimintaa, joka perustuu auttamiseen, ohjaamiseen ja tukemiseen. Auttamista, ohjaamista ja tukemista hyödynnetään terveyden edistämisessä ja sairauksien aiheuttamien rajoitusten kanssa elämisessä sekä hoivaamisessa. (Duodecim 2017.) Hoitotyö pohjautuu asiakaslähtöisyyteen, inhimillisyyteen ja palveluiden saataavuuteen. Tutkittuun tietoon perustuvilla menetelmillä saavutetaan laadukasta, eettisesti oikeudenmukaista ja kaikille tasa-arvoista hoitoa. Sen tavoitteena on vastata potilaan tai asiakkaan tarpeisiin käyttämällä näyttöön perustuvaa tietoa ja vaikuttavia hoitotyön menetelmiä. Tavoitteiden saavuttamiseksi potilas tulisi nähdä subjektina, jolla on ymmärrystä ja tahtoa suhteessa on omaan terveydentilaan. Työtä tehdään yhteisöjen ja yksilöiden parissa. (Ahonen ym. 2012; 16–18; Kotisaari & Kukkonen 2012, 86.)

Hoitotyön ammattihenkilöitä koskevia asetuksia säätelee laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Lain tarkoituksena on varmistaa, että ammattihenkilöillä on ammatin harjoittamiseen edellyttämä koulutus. Laki määrittää terveydenhuollon ammattihenkilöille ammattieettiset velvollisuudet. Ammattitoiminnan päämääränä on terveyden ylläpitäminen ja edistäminen, sairauksien ehkäiseminen sekä sairaiden parantaminen ja heidän kärsimystensä lievittäminen. Ammattihenkilön tulee tasapuolisesti ottaa huomioon potilaalle koituvat haitat ja hyödyt. Toiminnassa sovelletaan kokemusperäisiä ja perusteltuja toimintatapoja. Ammattihenkilön velvollisuus on jatkuvasti täydentää saamaansa koulutusta. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994/559.)

Suomessa jokainen sairaanhoitopiiri laatii oman hoitotyön toimintaohjelmansa. Sairaanhoitopiirien toimintaohjelma pohjautuu kansallisiin linjauksiin. Niillä pyritään toteuttamaan sote-yhteistyön linjauksia. Toimintaohjelmalla rajataan käytäntöjen toteuttamista, johtamista, kouluttamista ja tutkimusten tekemistä eri toimintaympäristöissä. Varsinais-Suomen alueen perustehtäväksi on määritelty arvon tuottaminen asiakkaille ja potilaille lisäämällä väestön terveyttä, hyvinvointia, sekä turvaamaan laadukkaan hoitotyön menetelmät pohjautuen tutkimukselliseen näyttöön. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2017.)

### 3.2 Esimies hoitoalalla

Esimes on työnantajan edustaja, jonka ensisijainen tehtävä on johtaa ihmisiä ja asioita. Työolojen turvallisuudesta, esimiesten kouluttamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista vastaa työnantaja. Työnantajalla on palveluksessaan vierasta työvoimaa ja esimiehet ovat työnantajien edustajia. Esimiesten tehtäviin kuuluu edistää työntekijöiden suoriutumista ja ammatillisen osaamisen kehittämistä työyhteisöissä. Esimes vastaa tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti työyksikön toiminnasta. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Hoitoalan johtajuus on yhteisjohtajuutta, jossa tehtävänä on organisoida henkilökunnan työt tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Hoitoalalla esimiesten on ymmärrettävä hoitotyön sisältö ja sitä kautta esimiehen tehtävät. Hoitotyön esimiehet johtavat virkasuhteessaan henkilökunnan työskentelyä, arvioivat ja kehittävät sitä. Esimiestyö vaikuttaa suoraan hoidon tuloksiin ja laatuun, joten esimiesten on huolehdittava ammattitaitoisesta ja vastuuntuntoisesta työnteosta. (Kotisaari & Kukkola 2012, 76.) Hoitoalan esimiehet palkataan pääasiassa virkasuhteisiin ja siihen liittyy aina virkavastuu. Julkista valtaa käytettäessä pyritään turvaamaan potilaiden tasapuolinen kohtelu ja oikeuksien toteutuminen. Esimiestehtävät toteutetaan asianmukaisesti ja hyväksytyjä menetelmiä hyödyntäen. Kaikessa toiminnassa noudatetaan lakia. Jos esimies laiminlyö työtehtäviään tai rikkoo lakia, puhutaan virkavirheestä. (Kotisaari & Kukkola 2012, 74.)

Riitta Hyyppänen on luokitellut esimiesosaamisen kokonaisuuden kolmeen alueeseen: tietoon, taitoon ja tahtoon. Kaikki kolme ulottuvuutta ovat tärkeitä, mutta yksin riittämättömiä. Kokonaisuus muodostuu kaikkien yhdistelmästä. Taito osuuteen luokitellaan vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kyky hyödyntää annettuja työkaluja sekä tunneälyä. Tietoalue koostuu organisaation tavoitteista, esimiehen roolista ja vastuusta kyseisessä yrityksessä ja lakiasioista. Halu olla esimies, itsetuntemus, halu kehittyä ja kyky kysyä neuvoa muodostavat tahto osuuden. Esimiehen tulee yhdistää eri ulottuvuudet ja hyödyntää niitä jokapäiväisessä työssä. Voidaan esimerkiksi ajatella, että tietoperäisellä osaamisella ei ole käyttöä, jos asioita ei osata viestiä henkilöstölle. Toisaalta hyvällä vuorovaikutuksella ei saada aikaan tulosta ilman tietoa. (Hyyppänen 2007, 24–25.)

Hoitotyön esimiestehtäviin kelpoisuutta ei ole määritelty laissa. Kelpoisuus määritellään työnantajakohtaisesti. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä määrittää kuitenkin vähimmäiskelpoisuudet. Hoitotyön johtaminen koostuu johtamisen asiantuntijuudesta, tietotaidosta käytännön työssä, tutkitun tiedon hyödyntämisestä ja palvelujärjestelmän toimintaympäristön tuntemisesta. (Tehy 2017.)

### 3.3 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtaminen on muuttuvaa ja muutoskykyistä johtamista. Muutosjohtajat eivät káske tai ohjaa vaan he innostavat työyhteisön jäseniä. He vetoavat sekä tunteisiin, että älyyn suuria muutoksia kertoessaan. (Goleman 1999, 230.) Johtamistapa on ennakoiva ja pyrkii edistämään jatkuvaa muutosta. Transformationaalinen johtaja motivoi ja inspiroi henkilöstöään, jonka ansiosta henkilökunta saavuttaa jatkuvasti loistavia tuloksia työssään. Vertauskuvallisesti voidaan puhua valmentajasta, joka innostaa motivoitumaan ja toimimaan vastuuntuntoisesti sekä saa henkilökunnan tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Jatkuva vuorovaikutus muodostuu henkilökunnan tarpeiden ja toiveiden kuuntelemisesta ja ymmärtämisestä. Kyseinen johtamistyyli edesauttaa oikeudenmukaisuuden toteutumista ja henkistä hyvinvointia organisaatioissa. Transformationaalinen johtaja rohkaisee ja kehittää henkilöstöään ja saa aikaan voimaantuneen työyhteisön. (Huuhka 2010.) Transformationaaliset johtajat uudistavat ympäristöään sekä uudistuvat itse tietoisten ja eettisten valintojen kautta. (Grumbaum 2015.)

Organisaatiot kehittyvät ja uudistuvat kilpailukykyensä säilyttämisen vuoksi. Muutostilanteet voivat olla erilaisia. Muutosta tapahtuu työyhteisöissä, työn sisällössä tai organisaation rakenteessa. Myös erilaiset fuusiot ja ulkoistukset ovat muutokseen johtavia tekijöitä. Fuusio tarkoittaa tilannetta, jossa kaksi tai useampi yritys lopettavat yksityisen toimintansa ja aloittavat yhteisen toiminnan. Muutokset aiheuttavat vahvoja tunteita työyhteisöissä. Onnistuneiden muutosten toteuttaminen lähtee johtamisesta. Muutoksen toteuttamisessa tärkeää on tiedottaminen, johtajien läsnäolo, uusien toimintatapojen vahvistaminen, henkilöstön osallistuttaminen ja tunteiden ymmärtäminen. (Hyypänen 2007, 218–226.)

### 3.4 Tunnejohtajuus

Tunteet ovat johtamisessa aina läsnä. Kanssakäymiseen ihmisten välillä liittyy aina tunteet, joko tiedostaen tai tiedostamatta. Ihminen viestii tunteiden avulla. Johtamisessa tunteita voidaan käsitellä vuorovaikutussuhteina. Tunteet ovat vuorovaikutussuhteita ohjaavia tekijöitä. Kysymyksessä ei ole johtajan ominaisuudet vaan, se miten hän hyödynää tunteita erilaisissa tilanteissa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 54–55.)

Saarinen määrittelee kirjassaan neljä tunnejohtamisen askelta. Ensimmäinen askel on toisten tunteiden tunnistaminen. Tunneosaava esimies huomioi tunnepitoiset ilmaisut ja tapahtumat itsessä ja toisissa ihmisissä. Mikäli ilmaisut jäävät huomaamatta, jää tärkeää informaatiota saamatta. Tunteiden tunnistaminen itsessä vaikuttaa esimiehen innokkuuteen, empatiaan ja sosiaalisuuteen ja sitä kautta esimiestyöhön. Omien tunteiden tunnistamisen kautta päästään käsiksi muiden tunteisiin ja pystytään välttymään tiedostamattomien tunteiden ohjaamista väärään suuntaan. Tunnejohtamisen toinen askel kuvaa tunteiden hyödyntämistä ajattelun apuvälineenä. Tunteiden käyttäminen auttaa päätöksenteossa ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Ajattelun tunnepitoinen tukeminen perustuu nimenomaan tietoiseen tunteiden hyödyntämiseen. Yksittäisten tunteiden valtaan joutuminen ei ole tunneosaamista. Tunteiden ymmärtämisestä koostuu kolmas askel. Esimiehen roolissa on hyvä ymmärtää tunteiden vaikutus muihin ihmisiin. Esimiehen oma tunnetila, ilme tai ele voi vaikuttaa työntekijään ja ohjata keskustelua. Tunteiden ymmärtämisellä pystyy ennakoimaan erilaisia tilanteita ja odotettavissa olevaa käyttäytymistä. Tunteiden säätteleminen on neljäs askel ja tärkeä ominaisuus luottamuksellisen ja reilun ilmapiirin saavuttamiseksi. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 59–71.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA OHJAAVAT KYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella tunneällyn merkitystä hoitoalan esimiestyössä ja siinä menestymisessä. Tunneälyä tarkasteltiin käsitteenä ja selvitettiin, millainen merkitys sillä oli työyhteisöissä, esimiestyössä ja siinä menestymisessä. Lisäksi selvitettiin tunneällyn ja erilaisten johtamistyylien välisiä suhteita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoisuutta tunneällyn merkityksellisyydestä hoitoalan esimiestyössä. Opinnäytetyötä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää laajasti hoitoalan erilaisissa organisaatioissa.

Ohjaavat kysymykset olivat:

1. Millainen on hoitotyössä tunneälykäs esimies?
2. Miten hoitotyön esimiehen tunneäly vaikuttaa johtamiseen?
3. Miten hoitotyön esimiehen tunneäly vaikuttaa työyhteisöön?



## 5 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimustekniikassa hyödynnettiin jo tutkittua tietoa ja muodostettiin kokonaiskuva kyseisestä aiheesta. Kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää jonkin aihealueen hahmottamiseen tai hyödyntää tutkimusmenetelmänä kuten tässä työssä tehtiin. (Stolt ym. 2015, 6–7.)

Kirjallisuuskatsaus pitää sisällään kolme erilaista alatyyppeä. Erilaiset kirjallisuuskatsauksen tyypit ovat: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus oli luonteeltaan yleiskatsauksen kaltainen, jota ei rajata tavoilla säännöillä. Hyvä tutkimuskysymys on relevantti ja riittävän fokusoitu kyseiseen aiheeseen, sekä siihen pystytään vastaamaan kirjallisuuden perusteella. Opinnäytetyön tarkoitus ja ohjaavat kysymykset mietittiin tarkkaan, jotta tutkimuksen tekeminen olisi mahdollisimman johdonmukaista. Kuvailevan tutkimuksen ala-lajeja ovat narratiivinen ja integroiva katsaus. Opinnäytetyön aiheeseen soveltui narratiivinen katsaus, jossa voidaan hyödyntää ajankohtaista jo tutkittua tietoa. Narratiivinen katsaus on laaja-alainen, metodina kevyt ja siitä voidaan erottaa vielä kolme erilaista toteuttamistapaa. Tässä tutkimuksessa käytettiin erityisesti yleiskatsauksen piirteitä. (Salminen 2011, 4–7.)

Kirjallisuuskatsauksen tyypistä huolimatta jokaiselle tutkimukselle määriteltiin viisi välttämätöntä vaihetta. Katsauksen vaiheet ovat: 1) tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, 2) hakuprosessi ja aineiston valinta, 3) tutkimuksen arviointi, 4) aineiston analysointi ja 5) tulokset. (Whittemore 2005, Stolt 2015 ym. mukaan, 23–24).

## 5.2 Tiedonhaku

Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin tieteellisiä julkaisuja ja aiheeseen sopivaa kirjallisuutta. Tiedonhaussa käytettiin laajalti erilaisia tietokantoja, kuten Medic, Cinahl, Google Scholar ja Finna. Lähdemateriaaliksi kerättiin ajantasaisia ja laadukkaita julkaisuja. Aineiston hankinnassa etsittiin ensisijaisesti alkuperäistutkimuksia, joita hyödynnettiin työssä. Aiheesta on julkaistu muutamia klassikkoteoksia, ja niitä käytettiin lähteinä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 93.) Opinnäytetyön aineisto kerättiin lokamarraskuussa 2017. Haut rajattiin jokaisessa tietokannassa vuosille 2005–2017, käyttäen samoja hakusanoja. Aineiston hakua tehtiin suomen- ja englanninkielellä. Hakusanoina käytettiin: tunneäly, hoitotyö, johtaja, johtajuus, emotional intelligence, leadership, leaders ja nursing. Koko hakuprosessin aikana löytyi vain yksi suomenkielinen tutkimus. Hakuprosessin haasteena oli, että tutkittua tietoa aiheesta on kohtuullisen vähän.

Lähdemateriaalin valinnassa käytettiin harkintaa ja lähdekritiikkiä. Valintoja tehdessä arvioitiin kirjoittajan arvostettavuutta, lähteen ajankohtaisuutta ja alkuperää sekä uskottavuutta. Lähdeluettelo laadittiin yksityiskohtaisesti, joten käytetyt tutkimukset ovat helposti löydettävissä. Suoria lainauksia käytettiin vain tarvittaessa, koska niiden liiallinen käyttö tekee työstä hajanaisen. Mahdolliset suorat lainaukset kirjoitettiin muuttumattomina työhön. (Hirsjärvi ym. 2007 105–116.)

## 5.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia ohjaaviin kysymyksiin. Lopulliseen tutkimusaineistoon löytyi yhdeksän varsinaista tutkimusta. Tutkimustulokset pohjautuvat kyseiseen yhdeksään tieteelliseen julkaisuun sekä kirjallisuuteen. Tutkimukset kerättiin tutkimustaulukkoon (Taulukko 1). Tutkimustaulukosta ilmenee tekijät, vuosi, alkuperäismaa, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusaineisto, tutkimusmenetelmä ja keskeisimmät tulokset. Tutkimustaulukko koottiin tulosten selkeyttämisen takia ja jotta lukijan on helppo löytää etsimänsä tutkimus. Aineiston analyysin jälkeen jatkettiin tulosten tulkinnalla ja päätelmien tekemisellä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 163.)

## 6 TULOKSET

### 6.1 Tunneälykäs esimies

Aineistossa olevan tutkimuksen mukaan hyvällä hoitoalan johtajalla on tunneälykäs johtamistyyli. Tunneälykäs johtaja on empaattinen, suhtautuu henkilökuntaa huolehtivasti ja antaa tukea henkilöstön jäsenille. Tunneälykäs johtaja voimaannuttaa työntekijät ja kommunikoi selkeästi. (Byrom & Downe 2010.)

Tutkijoiden mukaan tunneälykäs esimies osaa arvioida ja hyödyntää toisten ihmisten tunteita. Työssään hän omaa tilannetajua. Tilannetajun avulla hän ottaa asiat esille harmitusti oikeaan aikaan, oikealla tavalla. Oikeanlaisten oletusten tekeminen erilaisista ihmisistä onnistuu hyvin. Laajan tunnesanaston hallinta auttaa ilmaisemaan asioita halutulla tavalla. Tunneälykkäällä esimiehellä on ymmärrystä ja ajatus siitä, että ihmiset voivat kokea samaan aikaan hyvinkin ristiriitaisia tunteita. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 70.)

Tunneälykkään esimiehen erottaa siitä, että hän rohkaisee muita ja saa muut innostumaan työstään. Lisäksi esimies saa työntekijät suoriutumaan työstään parhaalla tavalla kykyjensä mukaan. Tunneälykäs esimies luo positiivisen suhteen työntekijöihin. Positiivisen suhteen myötä esimies tunnistaa työntekijöiden tunteita ja osaa arvioida työntekijöiden ammatillisia tarpeita. Tunneälykkäällä esimiehellä on käytännön ymmärrystä hoitotyöstä. (Smith ym. 2009.)

Korkean tunneällyn omaava esimies hyödyntää positiivisia tunteita ja tuo jokaisen työyhteisön jäsenen parhaat puolet esille. Esimies luo tunneyhteyden työntekijöihin, mikä tekee työstä merkityksellisempää ja luo positiivista energiaa työyhteisöihin. (Akerjordet & Severinsson 2008.)

### 6.2 Tunneällyn vaikutus johtamiseen

Tyczkowski ja kumppanit (2015) ovat tehneet tutkimuksen, jossa pyritään määrittämään tunneällyn ja erilaisten johtamistyylien välistä suhdetta. Tilastollisesti huomattava positiivinen yhteys on havaittu tunneällyn ja transformationaalisen johtamisen välillä. Transfor-

mationaalinen johtaminen ja hyvä tunneäly ennustivat menestyksekkäitä tuloksia johtajuudessa. Tutkimuksessa hyvää johtajuutta edustivat yrittelijäisyys, tehokkuus ja tyytyväisyys. Tilastollisesti ei havaittu yhteyttä tunneällyn ja muiden johtamistyylien välillä. (Tyczkowski ym. 2015.) Tunneälykkään johtamistyylin ominaispiirteitä ovat itsetietoisuus ja työnjohdolliset taidot (Akerfjordet & Severinsson 2008).

Hynnisen (2016) mukaan tunteiden kohtaaminen johtamisessa koostuu tunneälystä, itsetuntemuksesta, esimerkillisyydestä, tasapainoisuudesta, empatiasta ja kuuntelemisen taidosta, sisältäen myös johtajan ominaisuudet: jäämäkkyys ja auktoriteetti. Tutkimuksessa havaittiin yhteys tunnejohtamisen ja työhyvinvoinnin välillä. Esimiehen rooli ja tunteiden kohtaaminen henkilöstön työhyvinvointia tukevassa johtamisessa korostuu. Johtajan työssä nähdään tärkeänä tunnepitoisten tilanteiden välitön selvittäminen ja kaikkien osapuolten kuunteleminen. Johtajan tärkeänä ominaisuutena pidetään omien tunteiden hallitsemista.

Aineistossa olevan tutkimuksen mukaan tunneäly on vetovoimainen etu hoitoalan johtamisessa. Hoitoalan johtajat, jotka omaavat tunneälyä toimivat roolimalleina työntekijöille. Johtajien välityksellä tietoisuus tunneälystä välittyy myös työntekijöille. Tunneällyn avulla vastataan hoitoalan pitkäaikaisiin haasteisiin. (Abraham & Scaria 2017.)

### 6.3 Tunneälykkään johtamisen vaikutus työyhteisöön

Aineistossa olevan tutkimusten perusteella esimiesten tunneälyllä on suora vaikutus työyhteisön toimintaan. Esimiesten tunneälykäs käyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi työyhteisön voimaantumiseen. Voimaantumisen kautta työyhteisö on toimintakykyisempi ja sitä kautta hoitotyö laadukkaampaa. Tulosten perusteella henkilöstömäärä määrittä hoitajien käsityksiä johtajan tunneälystä. Voidaan päätellä, että johtajan voimakkaalla tunneälyllä ei pystytä vaikuttamaan työyhteisöön henkilöstömäärän ollessa liian suuri. (Lucas ym. 2008.)

Young-Ritchie ym. (2009) tutkimuksen tarkoituksena oli testata mallia, joka tutkii tunneällyn suhdetta johtajien käyttäytymiseen, työyhteisön voimaantumiseen ja sitoutumiseen kyseisessä organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella johtajien tunneälykkäällä käyttäytymisellä on vahva vaikutus työyhteisön voimaantumiseen ja sitä kautta työhön sitoutumiseen. Voimaantumisen ja työhön sitoutumisen avulla hoitajia on riittävästi ja

näin ei synny työvoimapulaa. Tutkimustulokset ovat tärkeitä, koska organisaation sisäinen voima mahdollistaa hoitajien korkeatasoisen ja laadukkaan työpanoksen. Korkeatasoisella työllä pystytään tarjoamaan laadukasta potilastyötä. Se millainen käsitys hoitajilla on johtajien tunneälystä, vaikuttaa myös heidän omiin tunteisiinsa. Organisaatioiden ylemmän johdon tulee keskittyä lähiesimiesten kehittämiseen ja tukemiseen, jotta tulevaisuudessa pystytään vastamaan potilastyön vaatimuksiin. Työmäärän tulee pysyä kohtuullisena ja kontrolli työryhmään tulee säilyttää hyvän kommunikaation takaamiseksi.

Smithin ym. (2009) tutkimuksessa tutkittiin tunneälyn yhteyttä johtamiseen ja päätöksentekoon. Tutkimuksessa tarkasteltiin tunneälyn vaikutusta hoitajien käytännön työhön ja kouluttamiseen. Tutkimuksen perusteella tunneälykkäällä johtamisella on vaikutuksia työntekijöiden työssä pysymiseen, hoitotyön laatuun ja tuloksiin. Tunneälykäs esimies vaikuttaa positiivisesti käytännön työhön. Esimies motivoi työntekijöitä tekemään korkeatasoisia päätöksiä hoitotyössä.

Norjalaisen tutkimuksen mukaan tunneälykkään hoitotyön johtajan ominaispiirteitä ovat itsetietoisuus ja ammatilliset taidot. Transformationaaliset johtajat, jotka ovat itsetietoisia omaavat enemmän näkökohtia tunneälyn, ihmissuhdetaitojen ja itsevarmuuden kanssa. Nämä korostavat positiivista voimaantumisprosessia ja luovat suotuisan työilmapiirin. Suotuisan työilmapiirin ominaispiirteitä ovat uudistuminen, pitkäjänteisyys ja mahdolliset muutokset. Tutkimuksen mukaan tunneälyn vaikutuksia hoitotyön johtamiseen ei voida pitää ”ihmelääkkeenä”, mutta se tarjoaa uusia tapoja ajatella. Tunteiden älyllinen ajattelu tulee ottaa vakavammin arvioimalla omaa johtajuutta ja kehittämällä ammattitaitoa jatkuvasti. Omien tunteiden havainnointi ja niiden heijastaminen esimiestyössä parantaa työn laatua. (Akerjordet & Severinsson 2008.)

Pearson ym. (2007) tutkimuksessa kuvattiin tekijöitä, jotka edistivät terveellistä työympäristöä. Tunneälykkäät esimiehet edistävät organisaatioissa henkilökunnan työn laatua. Korkeatasoinen hoitotyö vaikuttaa potilaiden ja omaisten tyytyväisyyteen. Tunneälykäs johtamistyyli edistää hyvän tiimihengen kehittymistä. Johtamistyylin avulla aika ja resurssit hyödynnetään paremmin sekä luottamus johtajan ja hoitajan välillä paranee.

Taulukko 1. Tutkimustaulukko

Tekijä, vuosi ja maa	Tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Tulokset
Abraham, J. & Scaria, J. 2017  Oman	Tutkittiin tunneälyä hoitoalan menestystekijänä.	n=13 julkaisua vuosilta 2008-2015 Kirjallisuuskatsaus	Tunneäly on huomattava etu hoitoalan johtajilla. Tunneäly parantaa hoitotyön pitkäaikaisia haasteita. Tunneälyn tehokas vaikutus riippuu käyttöönotosta.
Akerjordet K. & Severinsson E. 2008  Norja	Tarkoitus oli tutkia tunneälyn yhteyttä johtajuuteen, keskityen hyvinvointiin ja ammatilliseen kehitykseen.	n=18 julkaisua Kirjallisuuskatsaus	Tunneälyllä ja transformaationaalisella johtamisella on positiivinen yhteys. Tunneälykäs esimies vaikutti positiivisesti työyhteisön voimaantumiseen, hoitotyön tuloksiin ja luo suotuisan työilmapiirin.
Byrom S. & Downe S. 2010  Englanti	Tutkimuksessa tutkittiin hyvän johtajuuden ja hyvän kätilön ominaispiirteitä	n=10 Fenomeloginen haastattelututkimus	Hyvä johtaja omaa tunneälykkään johtamistyylin. Tunneälykäs johtaja voimaannuttaa työntekijät ja kommunikoi selkeästi. Tunneälykkään johtamistyylin ominaispiirteitä ovat empatiakyky ja henkilökunnan tukeminen.
Hynninen, O. 2016  Suomi	Tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia kokemuksia vanhustyön eri toimijoilla on tunteista työssä, johtamisessa tai hyvinvoinnissa.	n=9 Ryhmähaastattelu /teemahaastattelu	Tunnejohtamisen ja työhyvinvoinnin välillä on havaittu yhteys. Tunteisiin vaikuttivat työn organisointi, konfliktit ja onnistumisen kokemukset. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus korostuivat kaikilla toimintatavoilla.

Lucas, V ym. 2008  Kanada	Tarkoituksena oli testata mallia, jossa tutkittiin hoitajien käsityksiä johtajien tunneälykkästä johtamistyylistä. Lisäksi tutkittiin tunneällyn vaikutusta henkilökunnan voimaantumiseen ja henkilöstömäärään.	n=203 Kyselytutkimus	Johtajien henkilöstömäärä vaikutti hoitajien käsitykseen tunneälykkästä johtamistyylistä. Tunneälykäs käyttäytyminen vaikutti merkittävästi työyhteisön voimaantumiseen. Tunneälykäsään johtaja ei onnistunut voimaannuttamaan työyhteisöä, jos henkilöstömäärä oli liian suuri. Voimaantunut työyhteisö ennusti hyvää hoitotyön laatua.
Pearson, A ym. 2007  Australia	Tutkimuksen avulla kuvailtiin johtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka edistävät työympäristön terveellisyyttä.	n=48 julkaisua Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksessa löydettiin johtamistyyliä ja ominaispiirteitä, jotka vaikuttivat työympäristöön. Tutkimuksen yhdeksi avaintemaksi nousi tunneäly.
Smith, K. ym. 2009  Kanada	Tutkittiin tunneälyä suhteessa johtamiseen, päätöksentekoon, hoitotyön käytännön tekemiseen ja koulutukseen	n=39 julkaisua Kirjallisuuskatsaus	Johtajat, jotka käyttivät tunneälykkästä johtamistyyliä, vaikuttivat työntekijöiden työhön sitoutumiseen, hoitotyön laatuun ja tuloksiin.
Tyczkowski, B. ym. 2015  USA	Pyrittiin määrittämään tunneällyn ja erilaisen johtamistyylien välisiä suhteita	n=146 Kyselytutkimus	Tunneälyllä ja transformationaalisella johtajuudella on positiivinen yhteys. Tunneäly ja transformationaalinen johtajuus ennustivat hyviä tuloksia johtajuudessa.
Young-Ritchie, C. ym. 2009  Englanti	Tutkimuksen tarkoituksena oli testata mallia, joka tutkii tunneällyn suhdetta johtajien käyttäytymiseen, työyhteisön voimaantumiseen ja työhön sitoutumiseen	n=300 kyselytutkimus	Johtajien käyttäytymisessä koetulla tunneälyllä oli vahva vaikutus voimaantumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen.

## 7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyö toteutettiin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä, jolloin työ on eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja sen tulokset ovat uskottavia. Tutkimustyötä tehtiin noudattaen rehellisyyttä ja huolellisuutta tutkimustulosten tallentamisessa ja arvioinnissa. Tiedonhakuun käytettiin luotettavia ja ajankohtaisia lähteitä. Tutkittu tieto kerättiin aineistoon asiasisältöä muuttamatta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitiin työn edetessä. Pohdintaperustana arvioinnissa voidaan käyttää eettisen vaatimuksen listaa. Lista koostuu kahdeksasta kohdasta, joita ovat älyllisen kiinnostuksen vaatimus, tunnollisuuden vaatimus, rehellisyyden vaatimus, vaaran eliminoiminen, ihmisarvon kunnioitus, sosiaalisen vastuun vaatimus, ammatinharjoituksen edistäminen ja kollegiaalinen arvostus. Eettisen vaatimuksen listaa hyödyntäessä päästään tilanteeseen, jossa tutkija on aidosti kiinnostunut uuden tiedon hankkimisesta ja paneutuu tunnollisesti aiheeseen. Tutkimus tehtiin loukkamatta kenenkään ihmisarvoa tai moraalista arvoa. Kirjallisuuskatsauksessa syvennyttiin jo tutkittuun tietoon, joten siinä luotettiin, että aiemmat tutkimukset oli koottu näitä arvoja kunnioittaen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211–212.)

Plagiointia ei hyväksytty missään tutkimuksen vaiheessa. Plagioinnilla tarkoitetaan toisen tekijän tulosten ja ideoiden esittämistä omina tietoina. Plagioinnin välttämiseksi työssä viitattiin alkuperäiseen kirjallisuuteen ja tieteellisiin julkaisuihin asianmukaisesti. Suorat lainaukset kopioitiin tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 118.)

Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineisto ei käy läpi systemaattista seuralaa, joten valikoitujen lähdemateriaalien luotettavuus ei välttämättä ole korkea (Salminen 2011, 7). Luotettavuutta vähentää myös se, että opinnäytetyö tehtiin yksin. Opinnäytetyön aiheesta ei löytynyt tutkittua tietoa suomen kielellä, joten lähdemateriaali oli pääsääntöisesti englanninkielistä. Luotettavuutta taas parantaa yksiselitteiset ja selkeät valintakriteerit tutkimusten osalta. Rajaus pidettiin tarkasti hoitoalassa, vaikka tutkittua tietoa oli kohtuullisen vähän saatavilla. Selkeä kieliasu parantaa myös työn luotettavuutta ja teksti on kirjoitettu ymmärrettävään muotoon. (Hirsjärvi ym. 2013, 275–276.)



## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella tunneällyn merkitystä esimiestyössä ja siinä menestymisessä. Lisäksi tarkoituksena oli löytää tunneälykkäälle esimieshelle tyypillisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Tavoitteena oli lisätä tietoisuutta tunneällyn merkityksellisyydestä hoitoalan esimiestyössä. Opinnäytetyötä voi tulevaisuudessa hyödyntää laajasti hoitoalan erilaisissa organisaatioissa. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään tunneällyn ominaispiirteitä, tunneällyn vaikutusta esimiestyöhön ja työyhteisöön. Useiden työssä käytettävien tutkimusten tulokset vastaavat toisiaan, joten ristiriitaa tulosten välillä ei ilmentynyt.

Tunneäly käsitteen ymmärtäminen lähtee käsitteiden tunne ja äly ymmärtämisestä (Mayer & Salovey 1997, 4). Älykkyys on ongelmanratkaisutaitoa, oppimiskykyä ja valmiiksi opittujen asioiden soveltamista. Älykkyys on ihmisen ominaisuus, jonka pohjalta rakentuu ajatus tunteista ja tunneällystä. Tunneäly on tunteiden tunnistamista itsessä, muissa ihmisissä ja ympäristössä sekä niiden hyödyntämistä kaikessa toiminnassa. Kehitettävälle ominaisuudelle on olemassa kolme tunnettua tunneäly-mallia. (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007.)

Tutkimustulokset osoittivat, että tunneälykäs esimies on empaattinen, huolehtii henkilökunnasta ja omaa tilannetajua. Asioiden esittäminen oikeaan aikaan, oikealla tavalla onnistuu ja kommunikointi on selkeää. (Byrom & Downe 2010; Saarinen & Aalto-Setälä 2007.) Tunneälykäs esimies luo positiivisen suhteen henkilökuntaan ja saa työntekijät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla (Smith ym. 2009).

Tutkimusten perusteella transformationaalisen johtajuuden ja tunneällyn välillä on positiivinen yhteys. Tunneäly yhdistettynä transformationaaliseen johtamistyyliin ennusti hyvää johtajuutta. Hyvä johtajuus vaikuttaa positiivisesti potilastyön laatuun. (Tyczkowski ym. 2015.)

Esimiesten tunneällyllä on positiivinen vaikutus työyhteisön toimintaan. Tunneäly edistää työyhteisöjen voimaantumista. Voimaantunut työyhteisö on toimintakykyisempi ja hoitotyö laadukkaampaa. Tunneällyllä ei pystytä vaikuttamaan työyhteisön toimintaan, jos henkilöstömäärä on liian suuri. (Lucas ym. 2008.) Työyhteisön voimaantuminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja sitä kautta pystytään takaamaan työvoiman riittävyys (Young-Ritchie ym. 2009).

Sote-uudistuksen myötä valinnanvapaus lisääntyy ja palveluita sovitetaan yhteen (Alueuudistus 2017). Isot itsehallintoalueet tuovat mukanaan suurempia työyhteisöitä. Tunneällyn merkitys korostuu työryhmien kasvaessa. Sote-uudistus tuo mukanaan paljon parannuksia, mutta paljon ristiriitoja, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Pystytäänkö suurien henkilöstömäärien johdossa turvaamaan tunneälykästä johtamista? Organisaatiomuutosten onnistunut toteuttaminen pohjautuu tunneälykkääseen osaamiseen esimiestyössä. Muutokset herättävät tunteita työyhteisöissä. (Hyypänen 2007, 218-226.)

Opinnäytetyö aihe herätti mielenkiinnon jo valintatilaisuudesta lähtien. Hakuprosessin myötä selvisi, että tunneälyä hoitoalan esimiestyössä on tutkittu todella vähän. Käsitteenä tunneäly on uusi ja monitieteellinen, mikä voi osaltaan vaikuttaa tutkimusten vähyteen. Mahdollistaisiko käsitteen selkeyttäminen paremmat tutkimusmahdollisuudet? Tuloksiin pohjautuen aihetta tulisi tutkia enemmän ja viedä tietoisuutta tunneälystä hoitotyön organisaatioille. Erityisesti tällä hetkellä aihe on ajankohtainen, koska hoitoalalla eletään suurien muutosten aikaa. Suurien muutosten johdosta, tunneällyn merkitystä ei voida korostaa liikaa.

Käsitteen määrittelyn myötä ja työn edetessä ymmärrys tunneälystä on laajentunut. Opinnäytetyön tekijän työskennellessä hoitoalalla hoitotyön esimiesten tunneälyyn on ollut vaikea kiinnittää huomiota. Jatkossa esimiesten tunneällyn havainnointi auttaa omien tunteiden käsittelyssä. Toivoisin, että työ herättää ajatuksia tunneällyn kehittämisen mahdollisuudesta. Esimiesten tunneällyn kehittäminen on tulevaisuudessa tärkeää, koska sen hyödyntämisellä taataan laadukkaampaa hoitotyötä.

Jatkotutkimusta ajatellen aiheesta voidaan kehittää haastattelututkimus. Erilainen aikataulu olisi mahdollistanut haastattelututkimuksen tekemisen, mutta valitettavasti tällä aikataululla se ei ollut mahdollista. Mielenkiintoista olisi selvittää työntekijöiden ja esimiesten tietoisuutta tunneälystä sekä valmiuksia sen kehittämiseen. Jatkossa voitaisiin tutkia tunneällyn kehittämistä ja vertailla tuloksia erilaisten tapojen välillä. Tutkimuksen avulla tiedostettaisiin eri tapojen hyödyt ja haitat. Jatkoa ajatellen olisi hyödyllistä yhdistellä toimintatapojen parhaat puolet yhdeksi malliksi, jota olisi mahdollista hyödyntää käytännön työssä. Organisaatiot kehittyvät ja muutosjohtajuutta hyödynnetään jo, joten uusien tutkimusten tekeminen tunneälystä olisi aiheellista. Sote-uudistuksen myötä, tunneällyn merkitys todennäköisesti korostuu. Mielenkiintoista olisi tutkia mahdollisia muutoksia esimiesten tunneälyssä ennen ja jälkeen uudistuksen toteutumista.

Hakuprosessia tehdessä löytyi useita tutkimuksia hoitoalan opiskelijoiden tunneälystä ja tunneälykkään toimintatavan oppimisesta jo opiskeluaikana. Suomessa hoitoalan opiskelijoilla aiheetta ei ole tutkittu, joten tutkimuksen tekeminen olisi varmasti aiheellista.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

- 1) Käsitteen tunneäly ymmärtämiseen tarvitaan ymmärrys käsitteistä äly ja tunne, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Käsite tunneäly täydentää ajatusta tunteiden vaikutuksesta älykkääseen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin.
- 2) Tunnehavaintojen löytäminen ja hyödyntäminen itsessä sekä muissa ihmisissä koostuu tunneälystä. Tunneäly on tunteiden ymmärtämistä, hyödyntämistä, tunnistamista, havainnointia, käsittelyä ja hallintaa.
- 3) Tunneäly on kehitettävä ominaisuus, jota jokainen voi kehittää läpi elämän.
- 4) Hyvä esimies on tunneälykäs huippuosaja. Tunneälykäs esimies on tasapainoinen ja pystyy hyödyntämään omia ja toisten ihmisten tunteita älykkäästi työssään.
- 5) Tunneällyn ja transformationaalisen johtamisen välillä on positiivinen yhteys. Tunneällyn hyödyntäminen johtajuudessa ennustaa menestyksekkäitä tuloksia työssä.
- 6) Johtajien tunneälykäs käyttäytyminen edistää työyhteisön voimaantumista. Työyhteisön voimaantuminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja edistää laadukkaan potilastyön tekemistä. Johtajien tunneällyllä on vaikutus potilastyön laatuun ja tuloksiin.

## LÄHTEET

- Abraham, J & Scaria, J. 2017. Emotional intelligence: The Context for successful nursing leadership: A Literature Review. *Nursing & Care Open Access Journal*. Oman. Viitattu 11.11.2017 <http://medcraveonline.com/NCOAJ/NCOAJ-02-00054.pdf>
- Ahonen, O.; Blek-Vehkaluoto, M.; Ekola, S.; Partamies, S.; Sulosaari, V. & Uski-Tallqvist, T. 2012. *Kliininen hoitotyö*. Helsinki: Sanoma pro.
- Akerjordet, K. & Severinsson, E. 2008. Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. *Journal of Nursing Management*. Norja
- Alueuudistus. 2017. Usein kysyttävää sote-uudistuksesta. Viitattu 20.11.2017 <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/5440271/7+Usein+kysytty%C3%A4+sote-uudistuksesta+19.10.2017.pdf/2b2b735d-3f50-4d47-813c-5cb361d72736>
- Bar-On, R.; Tranel, D.; Denburg, N. L.; Bechara, A. 2003. Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. Viitattu 20.9.2017 <https://academic.oup.com/brain/article-lookup/doi/10.1093/brain/awg177>
- Byrom, S & Downe, S. 2008. "She sort of shines": midwives' accounts of "good" midwifery and "good" leadership. Viitattu 15.11.2017. [http://www.midwiferyjournal.com/article/S0266-6138\(08\)00021-1/pdf](http://www.midwiferyjournal.com/article/S0266-6138(08)00021-1/pdf)
- Duodecim Terveysportti. Lääketieteelliset termit. Viitattu 21.9.2017 <http://www.terveysportti.fi>
- Goleman, D. 1997. *Tunneäly: lahjakkuuden koko kuva*. Suom. Kankaanpää, J. 3., uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Suom. Kankaanpää, J. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Grumbaum, L. 2015. Transformatiivinen johtaja vaikuttaa ja vaikuttaa. Viitattu 31.10.2017 <https://www.linkedin.com/pulse/transformatiivinen-johtaja-vaikuttaa-ja-vaikuttaa-leni-gr%C3%BCnbaum?trk=mp-reader-card>
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hynninen, O. 2016. *Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi –työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksia vanhustyössä*. Yhteiskuntatieteiden pro gradu- tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 31.10.2017 [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99432/Hynninen\\_gradu.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99432/Hynninen_gradu.pdf?sequence=1)
- Hyyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Isokorpi, T. 2004. *Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen*. Juva: PS-kustannus
- Katajainen, A.; Lipponen, K. & Litovaara, A. 2006. *Tunneällyn määritelmiä. Voimavarat käyttöön*. Viitattu 12.9.2017 [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=onn00024](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00024)
- Kaukolahti, S. 2017. Oletko tunneälykäs markkinoija vai tunteittesi vietävän? Blogi- kirjoitus. Viitattu 16.11.2017 <http://blogi.torimedia.fi/oletko-tunnealykas-markkinoija-vai-tunteittesi-vietavana>

Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma pro oy.

Kotisaari, M-L & Kukkonen, S. 2012. Potilaan oikeudet hoitotyössä. 1. painos. Helsinki: Fioca Oy

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994/559. Annettu Helsingissä 28.6.1994. Saatavilla sähköisesti osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Lucas, V.; Laschinger, H. K. S. & Wong, C. A. 2008. The impact of emotional intelligent leadership of staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control. *Journal of nursing management* 16, 964-973. Canada.

Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa: *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Salovey, Peter & Sluyter David J. (toim.), 3–31. Basic Books. New York.

Mensa Finland. 2013. Mitä on älykkyys? Viitattu 13.10.2017 [https://www.mensa.fi/wordpress/?page\\_id=13](https://www.mensa.fi/wordpress/?page_id=13)

Nuortenmielenterveystalo 2017. Mielenterveyden vahvistaminen. Tunteet haltuun. Viitattu 14.11.2017 [https://www.mielenterveystalo.fi/nuoret/tietoa\\_mielenterveydesta/mielenterveyden\\_vahvistaminen/Pages/tunteet\\_haltuun.aspx](https://www.mielenterveystalo.fi/nuoret/tietoa_mielenterveydesta/mielenterveyden_vahvistaminen/Pages/tunteet_haltuun.aspx)

Pearson, A.; Laschinger, H.; Porritt, K.; Jordan, Z.; Tucker, D. & Long, L. 2007. Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in health care. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*. Australia

Ranta, A. 2017. Empatia- kriittisin taito digitaalisessa ajassa. Viitattu 21.9.2017 <https://www.linkedin.com/pulse/empatia-kriittisin-taito-digitaalisessa-ajassa-annika-ranta>

Saarinen, M.; Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 1. Taskukirjapainos. Helsinki: Kirjapaja

Saarinen, M.; Kokkonen, M. 2003. Tunneäly. Kohti kokonaista elämää. Helsinki: WSOY

Salminen. A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Opetusjulkaisu. Vaasan yliopisto. Viitattu 5.9.2017 [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)

Smith, K.; Profetto-McGrath, J. & Cummings, G. 2009. Emotional intelligence and nursing: An integrative literature review. *International Journal of nursing Studies*. Canada. Viitattu 31.10.2017 [http://www.journalofnursingstudies.com/article/S0020-7489\(09\)00182-5/pdf](http://www.journalofnursingstudies.com/article/S0020-7489(09)00182-5/pdf)

Stolt, M.; Axelin, A. & Suhonen, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, Turun yliopisto. Turku: Juvenes Print

Tehy 2017. Esimiehen koulutusvaatimukset. Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö. Viitattu 9.10.2017 <https://www.tehy.fi/fi/apua/koulutus-ja-osaaminen/esimiehen-koulutusvaatimukset>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 19.9 [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työturvallisuuskeskus (TTK) 2017. Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Viitattu 19.9.2017 [https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttaminen\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf)

Tyczkowski, B.; Vandenhouten, C.; Reilly, J.; Bansal, G.; Kubsch, S & Jakkola, R. 2015. Emotional Intelligence (EI) and Nursing Leadership Styles Among Nurse Managers. Viitattu 21.9.2017 <http://www.uwgb.edu/nursing/files/pdf/Elarticle.pdf>

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2017. Hoitotyön strateginen toimintaohjelma ja toimeenpano vuoteen 2019. Viitattu 31.10.2017 [http://www.vsshp.fi/fi/ammattilaisille/hoitotyö/Documents/vsshp\\_Hoitotyöstrategia\\_esite\\_13\\_1.pdf](http://www.vsshp.fi/fi/ammattilaisille/hoitotyö/Documents/vsshp_Hoitotyöstrategia_esite_13_1.pdf)

Young-Ritchie, C; Laschinger, H.K.L, Wong, C. 2009. The effects of emotionally intelligent Leadership Behaviour on Emergency Staff Nurses` Workplace Empowerment and Organizational Commitment. Englanti