



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Linda Salminen

Tunneälykäs johtaminen tulevaisuuden trendinä sosiaali- ja terveysalalla

Delfoi -tutkimus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtaminen, pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Linda Salminen		
Tutkielman nimi:	Tunneälykäs johtaminen tulevaisuuden trendinä sosiaali- ja terveysalalla - Delfoi-tutkimus		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Rossi		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkielmassa tutkitaan tulevaisuudentutkimuksen tutkimusmetodein tunneälykkään johtamisen tulevaisuutta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuskysymyksenä on, miten sosiaali- ja terveysalalla toimivat henkilöstöjohtajat suhtautuvat tunneälykkyyteen johtamistyössä ja miten he näkevät tunneälykkään johtamisen tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu tunneälyteorian ympärille. Lisäksi työstä löytyvät tunneteoria ja johtamisteoriat. Ensimmäisessä luvussa tutustutaan tunneälyyn ja tunteiden mekanismiin yleisellä tasolla sekä niiden vaikutukseen työyhteisössä. Toisessa luvussa syvennytään tarkemmin näihin teemoihin johtamisen kontekstissa ja tarkastellaan, miten tunteet vaikuttavat suorituskykyyn, miten tunteita voi johtaa ja mitä tarkoitetaan tilannesidonnaisella johtamisella. Kolmannessa luvussa siirrytään tutkielman toimintaympäristöön. Tässä luvussa käsitellään erilaisia johtamismalleja sosiaali- ja terveysalalla, selvitetään, millaisia kompetensseja sosiaali- ja terveysalan johtamiseen liittyy ja miltä sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö näyttää nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimus on toteutettu kahden kierroksen Delfoi-menetelmällä. Ensimmäinen kierros toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja toinen kierros verkkokyselyllä. Ensimmäisen kierroksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöjohtajat suhtautuvat tunneälykkyyteen johtamistyössä ja samalla kartoittaa tunneälykkyyden nykytilaa. Ensimmäisen kierroksen tuloksista muodostettiin toiselle kierrokselle kahdeksan tulevaisuuden teesiä ja kolme skenaariota. Nämä rakennettiin niistä keskeisistä teemoista, jotka haastattelussa nousivat esille. Toisen kierroksen tavoitteena oli selvittää miten henkilöstöjohtajat näkevät tunneälykkään johtamisen tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä. Toinen kierros toteutettiin eDelphi-verkkoympäristössä.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että henkilöstöjohtajat pitävät tunneälykkyyttä tärkeänä työkaluna johtamistyössä ja välttämättömänä osaamistarpeena sosiaali- ja terveysalalla. Jokainen tutkimukseen osallistunut johtaja käytti myös itse tunneälyä hyväkseen omassa työssään. Muutos kohti tunneälykäs ja inhimillistä johtamista on toivottava suunta, mutta sen tulevaisuuteen vaikuttaa merkittävästi se, millaisia johtajia valitaan ylimpään johtoon.

AVAINSANAT: Tunneäly, johtaminen, tunneälykäs johtaminen, tunteet, sosiaali- ja terveysala, tulevaisuudentutkimus, Delfoi-menetelmä

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Tunneäly	8
1.1	Mitä tunteet ovat	10
1.2	Tunteet työyhteisössä	13
1.3	Tunneälykkyyden mittaaminen	15
2	Tunneälykäs johtaminen	18
2.1	Tunteiden vaikutus suorituskyykyyn ja päätöksentekoon	19
2.2	Tunteiden johtaminen	21
2.3	Tilannesidonnainen johtaminen	23
3	Sosiaali- ja terveystoimen johtamisen konteksti	26
3.1	Sosiaali- ja terveysalan johtamismallit	27
3.2	Johtamistehtäviin liittyvät kompetenssit sosiaali- ja terveystoimessa	31
3.3	Sosiaali- ja terveysjohtaminen nyt ja tulevaisuudessa	35
4	Tulevaisuuden tutkimus	38
4.1	Delfoi menetelmä	40
4.2	Delfoi-menetelmän historia	43
4.3	Tutkimuksen toteutus	46
5	Tulokset	51
5.1	Tunneäly johtamisen työkaluna	52
5.2	Tunneälykkään johtamisen tulevaisuus	63
6	Yhteenvedo ja johtopäätökset	76
	Lähteet	81
	Liitteet	92
	Liite 1. Osallistumiskutsut	92

Kuvat

Kuva 1. Tulosten koodaus	64
Kuva 2. SWOT-analyysi	68
Kuva 3. Skenaario 1	73
Kuva 4. Skenaario 2	74
Kuva 5. Skenaario 3	75

Taulukot

Taulukko1. Sosiaalihuoltolaki ja terveydenhoitolaki	32
Taulukko 2. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä ja laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä	33
Taulukko 3. Esimerkki tiivistämisestä	48
Taulukko 4. Teesien muodostaminen	65

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla on menossa suurin muutos sitten 1960-luvun. Sosiaali- ja terveyshuollon ja pelastustoimen järjestämismääräykset siirtyvät hyvinvointialueille 1.1.2023. Hyvinvointialueita on yhteensä 21, jotka ovat kunnista ja valtiosta erillisiä julkisoikeudellisia itsehallintoja. Tavoitteena on muun muassa parantaa asiakkaiden ja potilaiden hoidon laatua (Sote-uudistus, 2022). Tulevaisuutta määrittää väestön ikääntyminen, kaupungistuminen, digitalisaatio ja globalisaatio. Hoidon ja palveluiden saatavuuden parantaminen ja yhä integroitunempi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä edellyttää myös uudenlaista johtajuutta (Laaksonen, 2020, s. 253).

Johtamisen malleilla ja työvälineillä voidaan muokata organisaation todellisuutta haluttuun suuntaan, mutta samalla niillä vaikutetaan myös organisaation sisällä työskentelevien todellisuuteen (Rissanen & Hujala, 2018, s. 103) Sosiaali- ja terveysala on hyvin henkilöstöintensiivinen, ja jo pidemmän aikaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on noussut huoli työvoiman saatavuudessa, rekrytoinnissa ja pitovoimassa (Tolmala ja muut, 2019, s. 27; Lammintakanen ja muut, 2016, s. 5). Terveydenhuolto onnistuu tehtävässään vain, jos sen henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta, huomauttavat Parvinen ja muut (2005, s. 99).

Trendiksi kutsutaan pitkän aikajakson kuluessa tapahtuvaa yleistä kehityssuuntaa. Trendi on toisin sanoen eräänlainen piirre nykyhetkessä, joka voi jatkua tulevaisuudessa sellaisella tavalla, että sitä on helppoa ennakoita (Rubin, n.d. -a). Vahvasta ennakoitavasta trendistä puhutaan, jos trendin jatkumista tukee asiantuntijoiden näkemyksellinen ja fakta-argumentein tuettu tieto. Vaikka tulevaisuustutkimuksen lähtökohtana on, ettei tulevaisuutta voida ennustaa, sitä voidaan kuitenkin tutkia tieteellisesti (Kuusi, 2008, s. 40–41).

Tutkimuksen teoriaosuus nojaa tunneäly -teoriaan. World Economic Forum on nimennyt tunneällyn olevan yksi keskeisimpiä taitoja 2020-luvulla. Tunneälyllä on tutkimuksissa osoitettu olevan yhteyttä muun muassa stressinhallintaan ja työssä onnistumiseen

(Brandberry, 2020). Tunnetasolla työhön sitoutuminen parantaa työhyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja ja lisää työn tehokkuutta, vahvistaa Tanskalaistutkimus (Newswise, 2015). Empatiaa tarvitaan työpaikalla selviytymiseen, mutta erityisen tärkeää se on silloin, kun työn teon kohteena ovat ihmiset (Golemaan, 1999, s. 165).

Tunneälytutkimus tutkii, parantavatko tunteisiin ja tunnetietoon liittyvät kyvyt ennustetta suoriutua työstä paremmin (Cote, 2014, s. 460). Tunteet ovat olennainen osa sosiaalista elämää ja ne vaikuttavat, inspiroivat ja muokkaavat toimintaamme, kuvailevat Zietsma ja muut (2019, s. 1). Tunteet syntyvät suhteessa johonkin ja työelämässä tunteet näyttäytyvät niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Tunteiden tiedetään vaikuttavan joko energiaa lisäävänä tai vähentävänä asiana, mutta tunteet vaikuttavat myös paljon syvemmällä, nimittäin motivaation tasolla (Rantanen, 2011, s. 52–53; Cropanzano ja muut, 2020, s. 232–233). Tunteiden johtamisen perusta onkin työyhteisön työtä tukevilla rakenteilla. Jos työtä tukevat rakenteet ovat huterat, jää tunne-elämälle liikaa tilaa, jolloin tunteet eivät toimi enää voimavarana Kaski ja Kiander (2005, s. 28) huomauttavat.

Tunneäly on saanut akateemisessa yhteisössä paljon kritiikkiä, joidenkin väittämien mukaan jopa eniten kaikista yhteiskuntatieteellisistä aiheista. Kritiikki kohdistuu pääasiassa kolmeen pääteemaan: mallin ja määritelmien epätarkkuuteen ja ristiriitaisuuksiin, tunneälyn mittaamisen luotettavuuteen ja tunneälyn merkitykseen organisaation tehokkuuteen, kuten johtamistehokkuuteen (McCleskey, 2012, s. 83). Tunneälyn merkitystä on kritisoitu myös johtamisessa. Kriitikot esittävät, että on virheellistä ajatella johtamisen tarkoituksena olevan työhyvinvoinnin lisääminen. Kriitikot näkevät johtamisen tarkoituksena olevan se, että organisaatio saavuttaa pitkän aikavälin kannattavuuden (Dasborough ja muut, 2021, s. 4). Einola ja Alvesson (2019) puolestaan nostavat esille huolen liiallisen positiivisuuden vaikutuksesta johtajuuteen ja johtamistutkimukseen.

Tunneälykkyyttä ja tunteiden johtamisesta löytyy paljon tutkimuksia liiketoiminnan edistämisen yhteydessä, mutta ei juuri puhuta julkisen sektorin kontekstissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, miten sosiaali- ja terveysalalla toimivat henkilöstöjohtajat suhtautuvat tunneälykkyyteen johtamistyössä ja miten he näkevät tunneälykkään johtamisen tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä. Hypoteesina on, että julkisella sektorilla ei tunneälykästä johtamista käytännössä edistetä, mutta johtajat näkevät sen merkityksen korostuvan tulevaisuuden työelämässä.

Aineiston keräämiseksi käytettiin argumentoivaa Delfoi-menetelmää. Delfoi-menetelmä on tulevaisuuden tutkimusmenetelmistä laajimmin käytetty menetelmä. Delfoi-tutkimus perustuu interaktiiviseen asiantuntijakeskusteluun esimerkiksi erilaisten tulevaisuuksien todennäköisyyksistä ja toivottavuudesta (Santonen & Kaivo-oja, 2022, s. 202). Delfoi-menetelmää on käytetty laajalti viime vuosikymmeninä ja sitä pidetään akateemisessa tutkimuksessa arvokkaana tekniikkana päästä yhteisymmärrykseen erityiskysymyksistä tilanteissa, joissa empiiristä näyttöä on vähän tai ne ovat kiistanalaisia (Barrios ja muut, 2019, s. 1). Tässä tutkimuksessa kyselykierroksia suoritettiin kaksi, josta ensimmäinen kierros toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja toinen kierros verkkokyselynä.

Paneeliin pyydettiin harkinnanvaraisella otannalla 15 nykyistä ja tulevaa sosiaali- ja terveysalalla toimivaa henkilöstöjohtajaa. Pyynnöt lähetettiin sähköpostilla, jossa tiedosteltiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Haastatteluajat sovittiin jokaisen kanssa henkilökohtaisesti erikseen. Haastattelujen päätyttyä kaikkien haastateltavien vastaukset litteroitiin, analysoitiin ja tiivistettiin. Tiivistetty aineisto jaettiin anonyymeinä muille haastateltaville luettavaksi. Muiden vastauksien perusteella omia vastauksia pystyi halutessaan tarkentamaan tai mielipidettä pystyi myös muuttamaan. Haastatteluiden perusteella verkkokysely fokusoitiin mielenkiintoisimmille teemoille. Toisen kierroksen verkkokysely toteutettiin eDelphi -verkkoympäristössä, joka on Delfoi-asiantuntijametodin käyttöön suunniteltu avoimen lähdekoodin verkko-ohjelmisto. Metodista ja analyysimenetelmistä lisää luvussa 4.3 Tutkimuksen toteutus.

2 Tunneäly

Tunneälykkyyttä käsiteltäessä on tärkeää ymmärtää sen osatekijät, eli tunteen ja älyn. Älykkyydestä keskustellaan tavanomaisesti kylynä. Vuonna 1958 Wechsler määritteli älykkyyden olevan yksilön kokonais- tai globaaliksi kyvyksi toimia määrätietoisesti, ajatella rationaalisesti ja käsitellä tehokkaasti ympäristöään. American Psychological Associationin työryhmän raportti osoitti, että älykkyyys on kyky ymmärtää monimutkaisia ideoita, sopeutua tehokkaasti ympäristöön, oppia kokemuksesta, osallistua erilaisiin päättelymuotoihin (ja) voittaa esteitä ajattelemalla. Organisaatiopsykologit määrittelivät älykkyyden samalla tavalla. Älykkyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa yksilöt ovat oikeassa, jos he tietävät sen, minkä muut jättävät huomioimatta. Tunteet ovat puolestaan lyhyitä, organisoituja reaktiokokonaisuuksia, jotka optimoivat sen, kuinka yksilöt kohtaavat haasteet ja hyödyntävät kohtaamiaan mahdollisuuksia, kuvailee Cote (2014, s. 460–461) artikkelissaan *Emotional Intelligence in Organizations*.

Ensimmäisen kerran tunneälykkyyden termiä käytti Wayne Leon Payne väitöskirjassaan vuonna 1986. Hänen kvalitatiivinen tutkimuksensa ehdotti, että emotionaalisen toiminnan ja säätelyn puutteet voidaan voittaa osoittamalla voimaa halun tai pelon edessä. Sittemmin termiä käyttivät Salovey ja Mayer (1990, s. 185–211) artikkelissaan *Imagination, Cognition and Personality* -lehdessä (Jorfi, 2010, s. 65). He kuvailivat tunneälykkyyden sosiaalisesti älykkyydeksi, kyvyksi havaita ja ilmaista tunteita, omaksua tunteita ja ymmärtää niitä. Myöhemmässä vaiheessa he lisäsivät kyseessä olevan kykyä hallita omia ja muiden tunteita, erottaa ne ja käyttää tietoa ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen. Tunneälykkyyden sai kuitenkin julkisuutta vasta vuonna 1995 Daniel Golemanin julkaistua saman nimisen kirjan (Caruso ja muut, 2019, s. 234). Voidaankin sanoa, että tunneäly on Golemanin lanseeraama käsite, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa omia ja toisten tunteita käyttäen niitä hyväksi ongelmanratkaisussa. Samaan käsitteeseen liittyy myös kyky helpottaa tunteita yhdistämällä emotionaalista ja kognitiivista tietoa toisiinsa (Kaski & Kiander, 2005, s. 58).

Tunneälyä voi myös kutsua eräänlaiseksi ihmissuhdeälykkyydeksi, kuten Petrovici ja Dobrescu (2014, s. 1406) tunneälyn nimittävät. Goleman (1999, s. 48) korostaa tunnetaidon olevan erityisesti tärkeä johtajalle, jonka perimmäinen tehtävä on saada ihmiset työskentelemään tehokkaammin. Goleman (1999, s. 49) kuvailee tunneälyn sisältävän viisi taitoa: itsetietoisuus, itsesääntely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Kyvyttömyys ihmissuhteissa haittaa työn sujuvuutta, joka ilmenee muun muassa viivästyksinä, vihamielisyytenä ja välinpitämättömyytenä.

Goleman (1999, s. 161, 201) esittää empatian olevan tärkeimpiä vaikuttamisen kulmakiviä. Jos ei pysty aistimaan toisten tunteita ja asettumaan toisten asemaan, ei toiseen voida tehdä myönteistä vaikutusta. Ihmisten tunteiden havaitseminen ilman sanoja, on empatian ydintä, sillä ihmiset harvoin kertovat tunteistaan sanoina. Yksinkertaisimmillaan empatiaa on huomata toisen tunteet. Korkeammalla tasolla empatia on tunteiden sanatonta huomioimista ja niihin vastaamista. Jotta toisten tunteita voidaan huomioida, pitää olla tietoinen omista tunteista.

Tunneälykkyyden termille on myös muita tulkintoja. Vuonna 2009 tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella tunneälykkyyden määritelmässä tunnistettiin kolme päähaaraa; kykymalli, persoonallisuusmalli ja sekamalli. Saloveyn ja Mayerin kuvailema tunneälykkyyden lähestymistapa on tunnetuin kykymalli. Saloveyn ja Mayer tunnistivat neljä tunneälykkyyden kykyä, jotka liittyvät toisiinsa hierarkkisesti. Kyky havaita tunteita tarkasti on kaiken perusta. Tämän lisäksi tunneälykkyyttä on kykyä käyttää tunteita ajattelun tueksi, kykyä ymmärtää tunteita ja kykyä hallita tunteita (Muyia, 2009, s. 690–691). Sekamalleja edustaa Bar-Onin ja Golemanin mallit, jotka kehitettiin induktiivisesti ja jotka keskittyvät ei-kognitiiviseen älykkyyteen. He väittivät, että tunneäly vaatii jonkin verran taitoa affektiivisella alueella, samoin kuin taitoa kaikissa kognitiivisissa elementeissä. He aloittivat emotionaalista kyvyistä ja sekoittivat niitä persoonallisuuteen, motivaatioon ja affektiivisiin taipumuksiin, kuten saavutusten tarpeeseen, itsetuntoon, impulssien hallintaan, onnellisuuteen, tunnetietoisuuteen ja empatiaan (Muyia, 2009, s. 691). Siinä missä Goleman esitti viisi tunneälykkyyden taitoa,

Bar-Onanin tunne-sosiaalisenälykkyyden malli kattaa viisi laajaa osaamisaluetta. Näitä alueita ovat intrapersonaaliset taidot, ihmissuhdetaidot, stressinhallinta, sopeutumiskyky ja yleinen mieliala. Kolmas tunneälykkyyden malli on piirreperhainen tunneäly, joka esittää tunneälykkyyden persoonallisuuden piirteiden kokoelmaksi (Maamari & Majdalani, 2017, s. 2–3).

1.1 Mitä tunteet ovat

On havaittu, että tunteet liittyvät yleensä johonkin ulkoiseen, havaittuun tapahtumaan. Tunteet ja ajattelu voidaan liittää toisiinsa, ehkä jopa sekoittaa, mutta tunne ja ajattelu eivät ole sama asia. Niiden syntymisestä vastaa eri aivo-osat. Tunteet syntyvät aivomme syvemmissä kerroksissa, erityisesti limbisen järjestelmän on tunteiden synnyssä keskeinen, kun taas ajattelu tapahtuu aivojen ulommassa kerroksessa, aivojen etulohkossa. Rantanen (2011, s. 31) avaa tunteiden mekanismia tarkemmin tarkastellessaan tunteita ja järkeä. Rantasen mukaan ajatteluun mahtuu vain yksi asia kerrallaan. Se perustuu tietoisien ajattelun kapasiteetin kokoon. Tämän vuoksi myös tunteita voidaan käsitellä yksi kerrallaan. Kuvatessaan tarkkaavuuden mekanismia Rantanen (2011, s. 31) selittää tunteiden saavan aina yksittäisen tarkkaavuudessamme. Tämän takia tunteet vaikuttavat ajatteluun hyvin voimakkaasti. Tunteista keskusteltaessa on hyvä erottaa, että esimerkiksi rakenteet kuten stressi, rasitus ja työtyytyväisyys eivät ole tunteita, vaikka tunteet liittyvät niihin. Organisaatioon sitoutumiseen myös liittyy tunteita, mutta kyseessä on oikeastaan psykologinen tila (Ashkanasy & Dorris, 2017, s. 69).

Nummenmaa (2010, s. 24–25) ja Ekman (1999, s. 48) kuvailevat tunteiden liittyvän useimmiten johonkin ulkoiseen tapahtumaan, jonka havaitseminen aiheuttaa tunnereaktion. Tunnereaktioita aiheuttavia tilanteita kuvaavia teorioita voidaan kuitenkin jakaa kahteen luokkaan. Kognitiiviset arviointiteoriat painottavat kognitiivisten arviointiprosessien merkitystä tunnereaktion synnyssä. Amerikkalainen psykologi Richard Lazarus on esittänyt 1900-luvulla emotioteorian, jonka mukaan tunteet syntyvät yksilön tilanteesta tekemästä havainnosta, ajatuksista ja tulkinnoista, eli

kognitiosta. Erityisen merkittävää Lazaruksen mukaan oli se, oliko tapahtuma omien tavoitteiden mukaan myönteistä vai kielteistä (Pohjanheimo, 2012, s. 206). Toiset teoreetikot taas painottavat tunnereaktioiden liittyvän usein biologisesti merkityksellisiin tapahtumiin, joita aivot kykenevät käsittelemään automaattisesti. Eroavaisuuksistaan huolimatta näitä teorioita yhdistää ajatus siitä, miten tietyyntyyppisten tapahtumien havaitseminen koetaan tunteelliseksi ja hyvinvointimme kannalta merkitykselliseksi. Saman ilmiön kuvailee Honkanen (2016, s. 93–34) kertoessaan tunteiden vaikuttamisesta vaikuttamisen psykologiaa käsittelevässä teoksessaan.

Leppänen ja Rauhala (2012, s. 32) sekä Nummenmaa (2010, s. 34) kertovat, miten tunteet ovat kulttuurista riippumatta yhteisiä ja ne ilmaistaan kasvoilla samalla tavalla, vaikkakin eri kulttuureissa tunteiden ilmaisemisen voimakkuus vaihtelee. Nummenmaa (2010, s. 12–13) selittää tunnemekanismien laukaisevan eloonjäämisen kannalta tärkeät ympäristön vihjeet, vaikkakin ihmisten selviytymisen haasteet ovat esi-isiemme ajoilta muuttuneet. Siinä missä esi-isämme joutuivat varomaan petoeläimiä ja välttämään kehollemme vaarallisia ruoka-aineita, nykyihmisen selviytymistavoitteet ovat hieman toisenlaisia: nykyihmisen tulee kyetä toimimaan suurissa ryhmissä joustavasti ja tehokkaasti useiden erilaisten ihmisten kanssa. Nummenmaa (2010, s. 12–13) vertaa ihmisten käyttäytymisen yhteyttä laumaeläinten tyyppilliseen käyttäytymiseen. Laumaeläimen tavoin meidän tehtävämme on varoittaa muita mahdollisista sosiaalisista konflikteista ja ne tulee ratkoa nopeasti.

Nummenmaa (2010, s. 11–13 ja 33–34) kuvailee tunteiden ohjaavan toimintaamme sosiaalisissa tilanteissa, vaikuttavan kehomme vireystilaan ja siihen, miten näemme ja tulkitsemme ympärillä olevaa maailmaa. Nummenmaan mukaan tunnereaktiot ovat mielen ja kehon tila, jotka yhdessä suuntaavat meidän tarkkaavaisuutemme tärkeisiin kohtiin ja auttavat ongelmanratkaisussa. Leppänen ja Rauhala (2012, s. 31) täydentävät kokonaisvaltaisen tunnereaktion rakentuvan kolmesta osasta, eli kompetentista. Kompetenssit ovat tunnereaktion aiheuttamat fysiologiset muutokset, tunteeseen

liittyvät käyttäytymisen muutokset ja subjektiivinen kokemus. Tunteisiin liittyy aina kehon tilan muutoksia (Nummenmaa ja muut, 2013).

Tunteilla tarkoitetaan yleensä lyhytaikaisia tunnekokemuksia, pitkäkestoisen tunteen tai emotionaalisen perusvireen muodostaa puolestaan mieliala. Mielialan perusteella ihmistä voidaan kutsua esimerkiksi iloiseksi tai surulliseksi. (Pohjanheimo, 2012, s. 206; Rantanen, 2011, s. 39) Asennetutkimusten yhteydessä on havaittu, että mielialoilla on voimakas vaikutus asenteiden muodostumiseen. Tutkimusten valossa näyttää siltä, että positiivisessa mielentilassa ihmiset muistelevat enemmän positiivisia asioita ja negatiivisessa mielialassa taas negatiivisia. Vaikuttaa siis siltä, että mieliala vaikuttaa tapaan käsitellä tietoa ja muistoja. Mieliala myös vaikuttaa ajatteluun, vaikkakin vaikutus on mutkikas eikä ilmeinen. Nimittäin tutkimukset ovat myös osoittaneet, että positiivisessa mielialassa ihmiset käyttävät enemmän automaattista tiedonkäsittelytapaa. Tähän on pyritty löytämään selitysmalleja, mutta toistaiseksi yhtä oikeaa mallia ei ole löytynyt (Åhman, 2012, s. 97–98).

Suurin osa tunnereaktioista on kulttuurin tuottamia ja opittuja, on kuitenkin onnistuttu paikantamaan kuusi ihmislajin kehityksessä muovautunutta tunnetta, jotka näyttävät olevan samanlaisia kulttuurista riippumatta. Näitä tunteita kutsutaan perustunteiksi. Perustunteet ovat kulttuurista riippumattomia, monimutkaisia ja evoluution myötä syntyneitä toimintaohjelmia, joilla on omanlainen puolustustehtävä keskus- ja ääreishermostossa (Honkanen, 2016, s. 94, Ekman, 1999, s. 47; Nummenmaa, 2019, s. 18).

Perusteita on tunnistettu olevain viisi: mielihyvä, pelko, inho, suru ja hämmennys. Mielihyvän tunne liittyy usein perustarpeiden tyydyttämiseen ja se ohjaa kohti hyödyllistä toimintaa. Tämä perustunne toimii myös perustana hyväksymiselle ja tyytyväisyyden ilmaisulle. Pelko on mielihyvän vastakohta ja ohjaa pois haitallisista tilanteista. Pelko saa yksilön ennalta välttämään tiettyjä tilanteita ja pakenemaan jos tarve vaatii. Inho liittyy usein epämiellyttäviin aistimuksiin, kuten hajuihin tai makuun.

Se voi myös ilmaista paheksuntaa ja tyytymättömyyttä, jolloin puhutaan moraalisesta inhosta. Suruun liittyy menetys tai epäonnistuminen. Se hidastaa tiedonkäsittelyä ja toimintakykyä, toisaalta myös herättää empatiaa ja siten edistää avunsaantia. Hämmennys syntyy tilanteissa, joissa havainnot eivät vastaa odotuksia. Tunne saa yksilön pysähtymään, keskeyttämään toimintansa ja käynnistää toiminnan muutoksen (Honkanen, 2016, s. 94; Nummenmaa, 2019, s. 18–19).

Missä suhteessa tunteet ovat järkeen? Nummenmaa (2010, s. 128–129) korostaa, että hengissä säilymisen ja jokapäiväisen toimien suorittamisen kannalta sekä kognitio että tunteet ovat merkityksellisiä. Tällä Nummenmaa tarkoittaa, että yhdessä ne osallistuvat toiminnan ja käyttäytymisen ohjaamiseen ja vaikuttavat kognitiivisiin prosesseihin, kuten tarkkaavaisuuteen, muistiin ja päätöksentekoon. Tunteet ja järki toimivat siis yhdessä ja palvelevat samaa tarkoitusta: yksilön hyvinvoinnin tukemista.

1.2 Tunteet työyhteisössä

Kaikkea sosiaalisten tilanteiden sujuvuutta määrittelee suurelta osin toisten tunteiden spontaani hallinta, Goleman (1999, s. 163) esittää. Tieto ja sen luominen organisaatioissa tapahtuu vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa suhteissa. Miten tunteet vaikuttavat sosiaalisuuteen? Huolimatta siitä, että tunteet ajatellaan olevan yksityisiä, ovat tunteet kuitenkin vaikuttamassa monella tavalla keskeisesti myös ympäristöön, paljastaa Rantanen (2011, s. 63–64). Tunteet ovat julkisempia kuin ääneen sanotut sanat. Rantanen tuo tästä hyvänä esimerkkinä kasvojen ilmeet, jotka ovat puhtaasti toisia varten. Kasvoissa on noin 40 lihasta, jotka mahdollistavat 10 000 erilaista ilmettä, jonka avulla viestitään tahdosta riippumatta. Ilmeillä ei ole muuta tehtävää kuin viestiä muille miltä sinusta tuntuu.

Kun ihmiset alkavat vuorovaikuttamaan keskenään, heidän kehonsa alkavat tahdosta riippumattomasti sovittamaan oman liikkeen, ilmeen, äänen ja jopa tauot puheenvuorojen välissä sopimaan toisen tahtiin. Säätelemekanismi aktivoituu jopa sekunnin viideskymmenesosan nopeudessa, ja kun se tapahtuu, myös tunteet virittyvät

samalla aaltopituudelle. Tunteet eivät näin ollen ole yksityisiä myöskään niiden tarttumisen perusteella. Tunteet tarttuvat peilineuronien ansiosta, jotka sijaitsevat ihmisaivoissa. Peilineuronit jäljittelevät havaitsemaansa toimintaa, lukevat toisten aikeita ja tulkitsevat sosiaalisia seurauksia tai tunteita. Tunnetartunta on jopa niin voimakasta, että ihminen voi laukaista toisessa ihmisessä minkä tahansa tunteen, ja myös omaksua tunteita muilta (Goleman, 2005, s. 42; Goleman, 1999, s. 163).

Organisaatiossa yksilön tunnetilat vaikuttavat toisiin, muodostaen tunneilmaston (Barsade, 2002, s. 644). Rantanen (2011, s. 63–64) selventää esimerkillä, jos työkaverilla on hyvä päivä, on todennäköisempää, että sinunkin päiväsi on hyvä ja jos jaat työtilasi esimerkiksi masentuneen kanssa, on mahdollista masentua myös itse. Tämän on myös osoittaneet uusimmat tutkimukset: ihminen alkaa kokemaan toisen henkilön kokemia tunteita jo pelkästään katsomalla toisen henkilön ilmeitä. Goleman (2005, s. 49) kertoo kyseessä olleen fMRI-menetelmällä toteutettu koe, jossa koehenkilöiden aivoja kuvattiin samalla, kun heille näytettiin videokuvia hymyilevistä tai vihaisista ihmisistä. Suuri osa katsojien aivoissa aktivoituneista alueista olivat samoja kuin videolla esiintyvien.

Tunteiden lisäksi meihin tarttuu myös tunteiden käsittelytavat. On huomattu, kun katselee hyvin tunteitaan hallitsevaa henkilöä, oma kyky hallita tunteita paranee. Näin ollen sillä hetkellä, kun tapaa omat kollegat ensimmäisen kerran, oma tunnetila ja tapa, jolla tunteita käsittelee alkaa levitä ympärille, kuvailee Rantanen (2011, s. 63–64). Myös Gopinath (2011 s. 6) tunnistaa tunteiden merkityksen työyhteisössä toteamalla, että ihmisten käytöstä ohjaa tulkinta muista ihmisistä. Tunteet palvelevat kommunikatiivisia ja sosiaalisia toimintoja, välittäen tietoa toisten ihmisten ajatuksista ja aikomuksista. Toisten tunteet lisäävät halua sosiaaliseen kontaktiin tai sitten saavat vetäytymään omiin oloihin (Lopes ja muut, 2019, s. 1018). Tähän vaikuttaa muun muassa se, haluaako omia tunteita jakaa muiden kanssa vai pitää omana tietona. Se on tärkeää tiedostaa työyhteisössä, sillä tämä tunteiden vaikutuksen lisäävä tai vähentävä vaikutus on merkittävä työyhteisön suorituskykyyn. Jos häpeä tai pelko ovat läsnä

organisaatiokulttuurissa, ei luontaista yhteistyötä synny, Rantanen (2011, s. 65–66) kiteyttää.

Keskustelu työntekijöiden tunteista työssä on alkanut saamaan yhä enemmän huomiota. Tunteet syntyvät suhteessa johonkin, on se sitten suhde omaan perustehtävään, itseensä työntekijänä tai suhteessa työkavereihin. Työelämässä tunteet näyttäytyvät niin yksilö- kuin ryhmätasollakin, kertovat Kaski ja Kiander (2005, s. 11) tarkastellessaan tunteiden johtamisen hyötyjä työelämässä. Jokainen työntekijä kokee tunteita omalla tavallaan, yksilöllisesti ja oman maailmankuvan ja kokemusten kautta, omalla persoonallaan. Tunteet kertovat ihmiselle itselle, miten he suhtautuvat työhön, työympäristöön ja itseensä työntekijöinä (Koskiniemi, 2016, s. 75). Kaski ja Kiander (2005, s. 28) kuitenkin lisäävät, että tunteet voivat liittää ja myös erottaa ihmisiä toisistaan. Tunnetaloudella tarkoitetaan meitä ympäröivien tunnevaihtojen summaa.

Kaski ja Kiander (2005, s. 13) kuvailevat, miten työyhteisössä voidaan kohdata kaikenlaisia tunteita ja jokainen työntekijä on subjekti, joka vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä voidaan. Sillä tarkoitetaan, että jokainen työntekijä kohtaa työn ja työn tavoitteet yksilöllisesti. Joskus työ tuntuu sujuvan hyvin ja joskus taas huonosti. Osaaminen tuottaa hyvää oloa ja tyytyväisyyttä, siinä missä osaamattomuus voi hävettää. Muutokset luovat haasteita jatkuvaan oppimiseen ja poisoppimiseen ja työelämän muuttuvat toimintaympäristöt synnyttävät tunteita. Muutos voi olla palkitsevaa, mutta voi synnyttää myös epämiellyttäviä tunteita, kuten ahdistusta, vihaa ja turhautumista (Gopinath, 2011, s. 4–5). Rantanen (2011, s. 51) varoittaa, että mikäli energiaa kuluu liikaa tunteissa vellomisessa, ei sitä jää perustehtävän tekemiseen. Tunteet siis vaikuttavat suorituskyykyyn, panostuksen määrään, ajattelun nopeuteen ja moneen muuhun työelämässä vaikuttavaan osa-alueeseen.

1.3 Tunneälykkyyden mittaaminen

Kun tunneälykkyyden tutkimus eteni, pääkysymyksenä oli, voiko tunneälykkyyttä mitata ja mitä se ennustaisi? Onko se oikeasti älykkyyttä ja jos on, miten se eroaa muusta älystä?

Tunneälykkyyttä voidaan mitata kahdella tavalla, kertoo Fredrick Muvia vuonna 2009 (s. 693) julkaistussa tunneälykkyyden lähestymistapojen ja mittauksen kirjallisuuskatsauksessa. Itsearviointi on tunneälyn ensimmäisiä mittaustapoja ja suurin osa tunneälyn tutkimuksista työpaikoilla on suoritettu itsearvioina. Suosioistaan huolimatta itsearviota on kritisoitu epätarkkuudestaan, sillä ne ovat alttiita itsepetokselle ja tahalliselle vääristelylle. Itsearviot perustuvat ihmisten itsensä arvioon omasta tunneällystään, sen sijaan, että heidän tunneälykkyyttään arvostelisivat ulkopuoliset ihmiset. Itseasiassa korrelaatio ihmisten uskomusten omasta älykkyydestä ja heidän tosiasiallisen älykkyytensä välillä on matala, yleensä noin $r=.22$, ja tämä pätee myös tunneällyyn (Caruso ja muut, 2019, s. 238).

Itsearviointia luotettavampi mittaus on raportoitu olevan kykymittaus, joka eroaa vakiintuneista persoonallisuuden mittareista ja on vaikeammin vääristeltävä. Kykymittauksessa mitataan henkilön suoritustasoa tietyissä tilanteissa. On olemassa useita arviointityökaluja, joiden tavoitteena on mitata tunneälyä. Nämä työkalut eroavat toisistaan käsitteelliseltä viitekehykseltään ja mittaustavaltaan (Muvia, 2009, s. 693).

Vuonna 1999 Mayer ja Salovey sekä Caruso kehittivät MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale) -asteikoin, jonka päivitetty versio on MSCEIT. MSCEIT on kykytesti, joka arvioi tunneälyn neljää kykyä. Testissä testattava henkilö suorittaa useita tehtäviä, jotka on suunniteltu testaamaan erilaisia tunneälykkyyden ulottuvuuksia. MSCEIT tarjoaa tunneällylle kokonaispistemäärän, joka on enimmillään 141 pistettä. Kokonaispisteet koostuvat kahdeksasta tehtävästä, jotka mittaavat neljää tunneälyn valmiutta; kyky havaita tunteita tarkasti, kykyä käyttää tunteita ajattelun tueksi, kykyä ymmärtää tunteita ja kykyä hallita tunteita (Caruso ja muut, 2019, s. 235–236). Testin luotettavuuden sekä kokonais- että ulottuvuustasolla sanotaan olevan suurempi kuin 0,75, ja sisäisen johdonmukaisuuden luotettavuuden on 0,71 asiantuntijapisteytyksen osalta ja 0,68 konsensuspisteytyksen osalta. Konsensuspisteet heijastavat niiden ihmisten osuutta normatiivisessa otoksessa (yli 5 000 ihmistä eri puolilta maailmaa), jotka hyväksyivät jokaisen MSCEIT-testin. Asiantuntijanormit saatiin 21:stä International

Society Research on Emotions -järjestön (ISRE) jäsenen otoksesta, jotka antoivat asiantuntija-arvionsa jokaisesta testin kohdasta. Testi on kuitenkin uusi ja tutkimustuloksia on julkaistu vähän (Muyia, 2009, s. 694; Brackett & Salovey, 2006, s. 36).

The Situational Test of Emotional Understanding, eli STEU, kehitettiin vuonna 2008 MacCannin ja Robertsinkin toimesta ja kyseessä on kykytesti. Testissä 42 osaa ja sen tarkoitus on selvittää tunteiden ymmärtämistä tunneteorian pohjalta. Testissä esitellään erilaisia skenaarioita ja vastaaja valitsee viidestä vaihtoehdosta tunteen, jonka tapahtuma todennäköisesti aiheuttaa. STEU on ehdotettu parhaaksi yksittäiseksi tunteiden tunnistamisen työkaluksi. Sisäiseltä luotettavuudeltaan testi on raportoitu olevan 0,43–,71 ja testi korreloi kohtalaisesti ($r=.33$) MSCEIT kanssa.

ECI on uusi, 360-asteisen arvioinnin päivitetty versio. Se sisältää itsearvioinnin, vertaisarvioinnin ja valvojan luokitukset. ECI on suunniteltu arvioimaan yksilön tunnekykyä ja positiivista käyttäytymistä. Inventaari koostuu 110 kohteesta, jotka arvioivat 20 kykyä, jotka on järjestetty seuraaviin klustereihin: itsetietoisuus, sosiaalinen tietoisuus, itsejohtaminen ja sosiaaliset taidot. ECI-asteikkojen sisäinen johdonmukaisuus vaihtelee välillä 0,61–0,85 itsearvioinnissa ja 0,80–0,95 vertaisarviointiasteikoissa. ECI:tä on arvosteltu siitä, että se perustaa pätevyytensä Self-Assessment Questionnaire -kyselyyn ja siitä, että sillä ei ole vertaisarvioitua näyttöä (Muyia, 2009, s. 695).

EQ-i on itsearviointityökalu, jossa on 133 kysymystä liittyen ihmisten tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin puoli tuntia ja testi mittaa kokonaispisteiden lisäksi viittä osa-aluetta: intrapersonallisuus, ihmissuhteet, sopeutumiskyky, stressinhallinta ja yleinen mieliala. EQ-i osoittaa riittävää luotettavuutta ja validiteettia. Bar-On on raportoinnut testin sisäisen luotettavuuden olevan 0,76 kuukauden kuluessa tehtävässä uudelleen testauksessa luotettavuus oli 0,85 ja neljän kuukauden kuluessa 0,75 (Muyia, 2009, s. 696).

2 Tunneälykäs johtaminen

Tehokas johtaminen on välttämätöntä organisaation menestykselle ja siksi kyky tunnistaa ja määritellä tehokas johtaminen on ratkaisevan tärkeää. Vakiintuneen käsityksen mukaan tekninen asiantuntijuus ja ylivoimainen suorituskky määrittelevät tehokkaan johtamisen. Nykyään kuitenkin menestyneiksi johtajiksi tunnustetaan ne, jotka inspiroivat ja motivoivat muita, edistävät positiivista ilmapiiriä ja ymmärtävät tunteita. Eri tutkimuksilla on osoitettu, että tunneälykkyydellä on vahva vaikutus johtamiskykyyn (De & Chatterjee, 2017, s. 160).

Johtajuus juontaa juurensa Galton Francisin 1869 teokseen Hereditary Genius. Teoksessa Galton esitteli kaksi konseptia, joista tuli suosittuja. Ensinnäkin hän esitti, että johtajuus on poikkeuksellisten yksilöiden ominaisuus, joiden päätöksellä voidaan muuttaa historian kulkua. Toisenakin hän kehitti teorian johtajan synnynnäisistä ja sukupolvelta toiselle periytyvistä johtajan ominaisuuksista. Johtamisen tutkimus on kuitenkin kehittynyt ajan myötä. Nykyään johtajuus määritellään sosiaaliseksi prosessiksi, jossa johtajalla on suuri vaikutus seuraajiensa käyttäytymiseen ja heidän suoritukseensa. Humphrey kuvailee johtamista tunneprosessiksi, jossa johtaja tunnistaa, hallitsee ja herättää tunteita. Goleman puolestaan määrittelee johtajuuden taidoksi saada ihmiset työskentelemään yhteisten päämäärien eteen (Maamari & Majdalani, 2017, s. 4).

Johtamisopit ja erilaiset johtamismallit sisältävät asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen ulottuvuudet. Se, millaisena maailma nähdään, millainen käsitys on tiedon olemuksesta, millainen ihmiskäsitys on ja miten todellisuus hahmotetaan, vaikuttaa siihen, mitä johtamisesta ajatellaan. Asioiden johtaminen, eli management, kytkeytyy organisaatioon ja sen toimintaan. Se käsittää tavoitteiden asettamisen, toiminnan suunnittelun resurssien kartoittamisen, organisoinnin ja toiminnan valvonnan. Asioiden johtamisessa kyse on vähittäisistä parannuksista, vahvuusalueiden parantamisesta ja tuloksien saavuttamisesta. Asioiden johtaminen perustuu deduktiiviseen ajatteluun, kun taas ihmisten johtamisen voidaan ajatella olevan induktiivista ajattelua. Ihmisten johtaminen, eli leadership, on puolestaan orientoitunut tuloksellisesti silloin kun

organisaatiolla on visionäärinen viitekehys, jossa on yhteinen filosofia siitä, mikä on organisaation tarkoitus ja tehtävä, johon kaikki ovat sitoutuneita (Heikka, 2008, s. 34; Saarimaa, 2009, s. 65; Rissanen & Hujala, 2018, s. 95).

Useat tutkijat ovat väittäneet tunneällyn olevan tehokkaan johtamisen avaintekijä. Tunneälykäs johtaja osaa tunnistaa, arvioida, ennustaa ja hallita tunteita tavalla, joka mahdollistaa toimimisen osana tiimiä ja samalla motivoi henkilöstöä. On jopa ehdotettu tunneällyn olevan välttämätön taito tiimin vuorovaikutuksen ja tuottavuuden optimoimiseksi. Tunneälykkään johtamisen ja suorituskyvyn yhteys on todistettu monilla tutkimuksilla (Sadri, 2012, s. 538). Esimerkiksi Higgs ja Aitken (2003) tutkivat 40:n johtajan tunneälyä ja havaitsivat, että tunneäly liittyy moneen johtamisen osa-alueeseen ja ehdottivat tunneällyn hyväksi johtamispotentiaalin ennustajaksi. Rosete ja Ciarrochi (2005) puolestaan selvittivät 41 ylemmän johtajan tunneälykkyyden, kognitiivisen älykkyyden ja persoonallisuuden yhteyttä johtamisen tehokkuuteen. Tutkimus paljasti, että näistä vain tunneäly oli yhteydessä johtamistehokkuuteen, eikä tehokkuus ollut selitettävissä persoonallisuudella tai älykkyydosamäärällä.

2.1 Tunteiden vaikutus suorituskyvyn ja päätöksentekoon

Kysymys kuuluu, miksi tunteet ovat erityisen tärkeitä työelämässä? Ammattilaiset sosiaali- ja terveysalalla joutuvat päivittäin kohtaamaan monenlaisia tunteita ja myös reflektoida omia tunteita suhteessa asiakkaisiin. Omia tunteita ei voida kuitenkaan ilmaista kaikissa tilanteissa. Tunteiden piilottaminen onkin itseasiassa yksi stressitekijä hoitotyössä, mikä heijastuu myös työpanokseen (Schmidt & Diestel, 2014, s. 1451).

Jos tunteet vähenevät, mielikuvitus, aloitteellisuus, päätöksentekokyky ja kiinnostus vähenevät myös, toteaa Rantanen (2011, s. 38). Tunteiden kautta suorituskky joko nousee tai laskee. Rantanen kuitenkin huomaa haasteen, jonka äärellä johto on. Siitä huolimatta, että organisaatioiden johdolla olisi ymmärrys tunteiden vaikutuksesta, ovat keinot puutteellisia, ja se voi johtaa myös väärinkäsityksiin. Jos tarkastellaan tunteita yksi

kerrallaan, voidaan herätellä ideoita tunteiden käytöstä paremmin tavoitteiden saavuttamiseksi, Rantanen (2011, s. 320) jatkaa.

Suuri motivaatio syntyy pitkäjänteisestä, sinnikkästä ja pitkään kestävästä panostuksesta ja halusta kokea tiettyjä tunteita Rantanen (2011, s. 52–53) kuvailee. Tunteet vaikuttavat myös siihen, millaisia tavoitteita asetamme itsellemme. Nimittäin positiivisia tunteita kokevat ihmiset asettavat itselleen korkeampia tavoitteita kuin negatiivisia tunteita kokevat, sillä ahdistuneina pienikin ponnistelu voi olla liikaa. Tunteet vaikuttavat myös ajattelun nopeuteen. Innostuneina ajattelu on nopeampaa ja masentuneina hitaampaa, mikä näkyy suoraan myös suorituskyvyssä. Nämä ovat merkittäviä asioita organisaation suorituskykyyn ja onnistumiseen.

Suorituskyvyn lisäksi ihmiset perustavat usein päätöksensä asioiden herättämien myönteisten tai kielteisten tunteiden perusteella. On myös osoitettu, että ihminen käyttää tunnetilojaan päätöksenteon ohjaamiseen suhteellisen automaattisesti. Nummenmaa (2010, s. 106) jatkaa ihmisten usein kuvittelevan tekevänsä päätökset järkiperustein, eikä tunteella olisi päätöksenteossa roolia. Tutkimukset ovat kuitenkin kiistattomat; pienikin häivähdys tunteesta vaikuttaa päätöksiin lukemattomin tavoin. Jos päätös ei tunnu sen paremmalta kuin muutkaan, on päätöksenteko lähes mahdotonta. Päätöksenteko on kriittinen hetki, jolla ohjataan sekä omaa henkilökohtaista suoritusta että organisaation tekemisen suuntaa, määrää ja laatua, kuvailee Rantanen (2011, s. 59). Tunteet myös auttavat päätöksenteossa silloin, kun ihminen ei kykene rationaaliseen päätöksentekoon, täydentää Nummenmaa (2016).

Rantanen (2011, s. 59) nostaa esille positiivisten ja negatiivisten tunteiden vaikutuksen. Yleisesti ottaen positiiviset tunteet nimittäin johtavat tehokkaampaan, systemaattisempaan, monipuolisempaan ja huolellisempaan päätöksentekoon. Rantanen (2011, s. 60) kuvailee positiivisia tunteita omaavien ihmisten esittävän enemmän kysymyksiä, tarkastelevan tilannetta useammalta kannalta ja huomaavansa herkemmin tilanteeseen vaikuttavat seikat. Viime vuosina on myös alettu tutkia

enemmän yksittäisten tunteiden vaikutusta päätöksentekoon ja on huomattu, miten esimerkiksi innostuneina ihminen on optimistisempi ja uskoo enemmän omaan tietoon ja mahdollisuuksiinsa. Vihaisuus lisää puolestaan riskinottohalua, joka johtaa usein tuhoisiin seurauksiin. Ahdistuneina taas halutaan pelata varman päälle, surullisina vaihtaa asiat uusiin. Samat tunteiden vaikutukset nostavat esille myös Barsade ja Gibson (2007, s. 43 ja 45–47) artikkelissaan *Why does affect matter in organizations*.

Rantanen (2011, s. 61) kertoo kahdesta häkellyttävästä aivotoiminnan kokeesta, joista toinen on nostamisen arvoinen tarkastellessa tunteiden vaikutusta päätöksentekoon työelämässä. Kokeessa tutkittiin, miten muiden ihmisten saman- tai erimielisyys näkyi aivoissa. Aivokuvissa se näkyi mielihyvään liittyvän alueen aktiivisuutena. Mitä useampi oli samaa mieltä, sitä enemmän mielihyvän alue aktivoitui. Häkellyttävää kokeesta teki tutkijoiden mahdollisuus ennustaa, muuttaako henkilö mielipiteensä muiden mielipiteen perusteella. Paljastui, että ne, joilla samanmielisyys aiheutti suurta aktiivisuutta mielihyvän alueella, muuttivat mielipiteensä todennäköisemmin. Työelämässä samanmielisyyden merkitys on erilainen organisaation eri osissa ja tasoissa, Rantanen (2011, s. 61–62) tarkentaa. Monen innostus laskee, jos joku on eri mieltä, jolloin samanmielisyys voi olla toivottavaa. Johtoryhmässä samanmielisyys puolestaan on tuhoisaa, koska se estää erilaisia näkemyksiä ja niiden hyödyntämistä.

2.2 Tunteiden johtaminen

Psykologinen pääoma lähtee johtajan itsensä kehittämisestä ja sen tarttumisesta johdettaviin. Johtajan aikaansaama tunneilmasto leviää jopa hämmästyttävän nopeasti (Goleman, 1999, s. 222). Kuten aiemmin on jo todettu, tunteet tarttuvat, koska niiden sisältämä viesti voi olla elintärkeä selviytymisen kannalta. Tunteet suuntaavat huomiota, varoittavat ja hälyttävät, ne vaikuttavat silloinkin, kun niihin ei lainkaan menisi mukaan. Tunteet ovat huipputehokasta, usein sanatonta viestintää. Tunteiden viestimiseen ei tarvita sanoja, koska evoluutioteoreetikkojen mukaan aivomme ovat kehittyneet tunnistamaan tunteet kauan ennen symbolisen kielen syntyä (Goleman, 1999, s. 195–196; Honkanen, 2016; s. 96–67; Lopes ja muut, 2004, s. 1018–1019).

Organisaatiotutkimuksessa tunteita ei juuri ole esiintynyt. Johtaminen nähtiin enemmänkin kontrolloimisena ja tunteet epätoivottavana ja häiritsevänä voimana. Tunne-etäisyyttä jopa painotettiin, jotta johtaja ei vaan joudu niiden vaikutukseen. Ihmisten johtaminen kuitenkin edellyttää esihenkilöltä ymmärrystä siitä psyykkisestä mekanismista, joka ohjaa ja säätelee sekä esihenkilön omaa että johdettavien toimintaa. Johtajana olemisessa tunteet ovat luonnollisena osana aina mukana. Jotta esihenkilö pystyy käsittelemään ja hallitsemaan ihmisiä sekä suunnata ja ennakoida heidän toimintaansa, on hänen ymmärrettävä ihmisten mieltä. Saadakseen muutosta aikaiseksi ei riitä pelkästään kognition kanssa työskentely, on pystyttävä vaikuttamaan myös tunnetasolla (Järvinen, 2013, s. 18; Mayer, 2004, s. 8).

Åhman (2012, s. 82) nostaa esille asenteiden merkityksen tunnejohtamisen konseptissa. Jo Aristoteles kehotti tehokasta puhujaa kontrolloimaan ja käyttämään hyödyksi tunteita. Jos asenne on muodostunut tunnepohjalta, on tunteisiin vetoaminen tutkimusten mukaan paras tapa muuttaa haitallisia asenteita. Asenteiden muutosta koskevassa tutkimuksessa on nimittäin todettu, jos halutaan saada aikaan käyttäytymisen muutos, on tunnekomponentin muutoksella tärkeä rooli. Myös Pohjanheimo (2012, s. 205) kirjoittaa asenteista, tuoden sisäisen maailman näkökulman kokemuksen syntymiseen. Pohjanheimo (2012, s. 205) toteaa, että ihminen voi muuttaa omaa kokemustaan ulkoisesta maailmasta arvioimalla uudelleen sisäisen maailmansa. Ulkoisen maailman näkeminen sisäisen maailman kautta on eräänlaista itsensä johtamista, jonka hyödyntäminen organisaatiossa voisi olla suorastaan vallankumouksellista.

Positiivisilla ja miellyttävillä tunteilla on todettu tutkitusti olevan hyötyä ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Ihmisten johtajat innostavat henkilöstöä tunteiden avulla (Saarimaa, 2009, s. 66). Positiiviset tunteet johtavat laajempaan ja luovempaan ajatteluun, pitkäjänteisyyteen ja parempaan todennäköisyyteen löytää positiivisia merkityksiä negatiivisista tapahtumista. Barbara Fredrickson on luonut teorian, joka perustuu miellyttävien tunteiden vaikutukseen. Broad ja Build -teorian mukaan positiiviset tunteet saavat yksilön ajattelemaan laajemmin siinä missä stressi,

huolestuneisuus ja muut negatiiviset tunteet kutistavat ajattelua, esittelevät Leppänen ja Rauhala (2012, s. 162–163) sekä Rönkkönen ja Saarinen (2010, s. 164).

Tunteet ovat osa organisaation psykologista pääomaa, kuvailevat Rantanen ja muut (2020, s. 24). He esittävät tunteiden olevan jopa yhtä tärkeitä kuin raha, omaisuus, osaaminen ja henkilöstö. Maailman johtavat asiantuntijat ovat arvelleet tunteiden vaikuttavan liiketulokseen jopa 20–30 %. Organisaation tunneilmasto onkin näin ollen valtavan tärkeä sekä hyvinvoinnin että organisaation menestyksen kannalta. Rantanen (2011, s. 53–54) neuvookin johtajia tarkastelemaan oman organisaation tunneilmastoa yksittäisten tunteiden vaikutuksen kautta. Tässä on hyvä huomata, että esimerkiksi pelko ja syyllisyys toimivat joissain tilanteissa energiaa lisäävinä ja muutosta tukevinä tunteina paremmin kuin positiiviset tunteet. Rantanen (2011, s. 53–54) antaa esimerkkinä pelon käytöstä välttämiseen tai poistumiseen uhkaavista tilanteista. Se kuitenkin voi myös kapeuttaa ajattelua ja ohjata huomiota pelon aiheuttajaan, mikä tekee pelon tunteesta huonon energian lisääjän. Tärkeintä on nimenomaan suunta, minne tunne ohjaa. Ohjaako tunne jotakin kohti vai pois siitä.

2.3 Tilannesidonnainen johtaminen

Goleman (2000) esittää, että esihenkilön tulisi suhteuttaa oman johtamistyylin kulloiseenkin tilanteeseen, sen sijaan, että johtaminen tapahtuisi yksinomaan oman persoonan kautta. Goleman esittelee Leadership That Gets Result -julkaisussaan kuusi johtamistyyliä erilaisiin tilanteisiin. Kaikki tyylit perustuvat tunneällyn osa-alueisiin ja jaottelu perustuu Hay/McBeri nimisen konsulttifirman teettämään tutkimukseen, jossa haastateltiin lähes 4000 johtajaa.

1. Ensimmäinen johtamistyyli on pakottava johtamistyyli (coercive style). Pakottavassa tyylissä johtaja sanoo mitä tehdään. Pakottava tyyli on optimaalinen muutos-, kriisi- tai konfliktitilanteissa. Pakottava tyyli kuitenkin pidemmän päälle rajoittaa organisaation joustavuutta ja heikentää työntekijöiden motivaatiota.

2. Toiseksi tyyliksi Goleman esittelee arvovaltaisen johtamistyylin (Authoritative style). Arvovaltaisessa johtamisessa johtaja antaa työntekijän vaikuttaa joltain osin omaan työhönsä. Johtaja sanottaa tavoitteet, mutta työntekijä saa valtaa määrittellä tavoitteen saavuttamisen keinot. Arvovaltainen johtamistyyli on tulevaisuusorientoitunut ja edistää ihmisten motivaatiota. Tämä johtamistyyli sopii parhaiten organisaatioihin, jotka ovat kaatumassa ja huonoiten asiantuntijaorganisaatioissa, jossa työntekijät ovat johtajaa kokeneempia.
3. Kolmantena johtamistyylinä on yhdistävä johtamistyyli (affiliative style), joka korostaa ihmisten ensisijaisuutta ja toimii tilanteissa, joissa tiimihenkeä halutaan parantaa ja moraaliallisuutta lisätä. Tyyli on keskittynyt kuitenkin yksinomaan kiitokseen ja voi olla väärä valinta tilanteessa, jossa suorituskykyä halutaan parantaa. Yhdistävä johtajuus ei myöskään tarjoa neuvoja, joka saattaa aiheuttaa työntekijöissä tunteen yksinjäätymisestä.
4. Neljäs johtamistyyli on demokraattinen (democratic style). Nimestään huolimatta tämä johtamistyyli ei kuitenkaan tarjoa niin suurta vaikutusta ilmapiiriin kuin mitä voisi kuvitella. Työntekijöille äänen antaminen rakentaa organisaatioissa joustavuutta ja vastuunjakoja. Tyyli myös tuottaa tärkeitä uusia ideoita, koska tämä johtamistyyli kuuntelee ja neuvottelee työntekijöiden kanssa. Tämän tyylin hinta on kuitenkin hämmentyneissä työntekijöissä, jotka kokevat olevansa vailla johtajaa.
5. Viidennessä, suuntaa näyttävässä, johtamistyyllissä kyse on esimerkiksi johtamisesta. Johtaja, joka asettaa korkeat suorituskykyvaatimukset ja toimii muille esimerkillisesti vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suorituskykyyn, mutta toimii vain, jos työntekijät ovat asiantuntevia ja motivoituneita. Mikäli kuitenkin työntekijöiden ammattitaito ei ole riittävä, saattaa korkea vaatimustaso lannistaa.

6. Kuudentena ja viimeisenä johtamistyylinä on valmentava johtajuus. Valmentavassa johtajuudessa keskitytään työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen auttamalla ja rohkaisemalla heitä löytämään vahvuutensa ja kehittämiskohteita. Valmentava ote toimii, jos työntekijä tiedostaa omat heikkoudet ja haluaa muutoksia, mutta ei toimi tilanteissa, joissa työntekijä ei ole valmis muuttamaan toimintamallejaan.

Johtamistyyliä eivät ole toisiaan poissulkevia vaan taitava johtaja käyttää eri johtamistyyliä tilanteen mukaan oikeassa suhteessa. Golemanin (2000) mukaan ne johtajat, jotka käyttivät vähintään neljää johtamistyyliä, saivat aikaan parhaan mahdollisen ilmapiirin ja suorituskyvyn. Käytännössä tyylien vaihtelevuus ei ole kuitenkaan helppoa, mutta on sitäkin tehokkaampaa. Vaikka kaikkia kuutta johtamistyyliä on harvalla johtajalla, pystyy johtamistyyliä ja niiden vaihtelua opettelemaan. Työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa, vaaditaan johtajilta ja esihenkilöiltä taitoa sopeuttaa omia johtamistaitoja tilanteeseen sopivaksi. Johtajuus vaatii myös vaikeita päätöksiä ja empaattista jämäkkyyttä ja tämä on yksi Golemanin (1999, s. 223) mainitsemista johtajien vajavuuksista.

3 Sosiaali- ja terveystoimen johtamisen konteksti

Sosiaali- ja terveystoimen johtajan keskeinen työtehtävä on johtaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa niin, että kuntalaisille voidaan tarjota riittävästi ja laadukkaita palveluita. Sosiaali- ja terveystoimien laajuuden määrittävät perustuslaki ja palveluita koskevat lait. Sosiaali- ja terveysalalla työskenteli vuoden 2018 lopussa 399 492 henkilöä, joista 69 prosenttia, eli 275 733 henkilöä, työskenteli julkisella sektorilla. Vuoden 2018 tieto on tutkimusvuonna uusin saatavilla oleva. Sosiaali- ja terveystoimissa henkilöstön määrä kasvoi vuoteen 2010 asti, jonka jälkeen kasvu on hidastunut. Vuodesta 2010 henkilöstömäärä kaiken kaikkiaan on kasvanut 7,3 prosenttia, terveydenhuollon palveluissa henkilöstö on vähentynyt 1,2 prosenttia, mutta sosiaalihuollon palveluissa lisääntynyt 15,1 prosenttia. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät henkilöt kohtaavat työssään paljon vaikeissa elämäntilanteissa olevia asiakkaita. Mielenkiintoisena kysymyksenä on, miten johtaa asiantuntijoiden joukkoa, jotta he pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin (Lammintakainen & Laulainen, 2019, s. 79; Heikka, 2008, s. 19; THL, 2021).

Sosiaali- ja terveysalan johtajien työssä on huomioitava myös kolme organisaation ulkopuolista, mutta organisaatioon ja johtamiseen vaikuttavaa asiaa: 1) ulkoapäin tulevat äkilliset ja vaikeasti ennakoitavat muutokset, 2) väestön ja myös työntekijöiden ikääntyminen ja muuttoliike, sekä 3) laajemmat julkisen hallinnon reformit ja toimintatapojen uudistaminen. Kompleksinen ja alati muuttuva toimintaympäristö on haastava johdettava (Niirainen & Lammintakanen, 2014 s. 18).

Uuden julkisen johtamisen (New Public Management) historia ei ole täysin tuore, mutta Suomessa näkökulma sai suosiota vasta 1990-luvulla. Julkisen johtamisen malli alkoi näkyä ensimmäisenä Uudessa-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Uudessa Seelannissa 1980-luvulla. Uuden julkisen johtamisen näkökulma ei ole helposti määriteltävissä, koska se sisältää erilaisia painotuksia. Uuteen malliin kuitenkin liittyy tehokkuuden, julkisen yrittäjyyden ja tulostavuuksien periaatteet. Uusi julkisjohtaminen näkyy sosiaali- ja terveysalalla tulospalkkauksessa, suoritusperusteisessa budjetoinnissa,

sopimusohjauksessa ja tilaaja-tuottaja -mallina. Käytännössä voidaan ajatella, että kyseessä on yksityisen sektorin johtamismallin käyttö julkisella sektorilla (Rissanen & Hujala, 2018, s. 91–13; Saarimaa, 2019, s. 57).

Terveydenhuollon ensisijainen haaste ei ole resurssien puutteessa, sillä resursseja on enemmän kuin koskaan, mutta ei silti ole riittävästi. Ongelmana onkin se, miten saada nykyiset resurssit riittämään kustannustehokkaasti ja asiakkaille saumattomasti (Parvinen ja muut, 2005, s. 97). Pyrkimys soveltaa liiketalouden periaatteita sosiaali- ja terveydenhuoltoon on asettanut johtamiseen uusia haasteita, toteavat Rissanen ja Hujala (2018, s. 91–93, 103). Arvoasetelmat, kuten eettisen hyvän hoidon ja kustannusten suhde on vahvasti mukana ja näiden tasapainottelu on herättänyt paljon keskustelua. Uuden julkisjohtamisen myötä myös julkisen sektorin johtaminen on muuttunut ja johtotehtävissä toimivien määrä on kasvanut. Työn vaatimusten kasvaessa suorituspaineeet ja kiire ovat lisääntyneet ja henkinen kuorma kasvanut. On tärkeää arvioida, miten resurssit voidaan käyttää eettisesti kestävästi. Arvoasetelman lisäksi myös laaja-alaiset julkiset rakenteet ja niiden toimintamallit muuttuvat yksityistä sektoria hitaammin. Työn määrän kasvu on tulosta EU-jäsenyydestä ja myös lisääntyneestä koulutus- ja kehittämistoiminnasta, perustelee Saarimaa (2019, s. 57). Työhön vaikuttamismahdollisuudet ovat kasvaneet vain vähän, samaan aikaan kun suunnitteluautonomian ja itsenäisyyden vaatimukset ovat nousseet.

3.1 Sosiaali- ja terveysalan johtamismallit

Johtamisteorioita ja malleja on runsaasti. Johtamisteorioita on pieniä ja suuria, mikro- ja makrotasolla, uusia ja vanhoja, selittäviä ja ymmärtäviä. Makroteoriat ovat organisaatiosta ulospäin suuntautuvia teorioita, kun taas mikroteoriat keskittyvät organisaation sisäiseen toimintaan. Sosiaali- ja terveysalalla johtamiseen vaikuttavat henkilöstö ja organisaatorakenteet, niinpä raja organisaatioteorian, sosiaali- ja terveyshuollon toiminnan ja johtamisteorian välillä on epäselvä (Rissanen & Hujala, 2018, s. 87).

Johtamisteorioiden kehitystä voidaan tarkastella historian kautta. Historiallisen kulun hahmottaminen onkin perusteltua, koska usein vanhat ideat nostetaan esille uusina (Rissanen ja Hujala, 2018, s. 89). Tarkastelu voidaan aloittaa 1900-luvun alusta, jona Frederick Taylor perusti johtamisteoreettisen klassikon, tieteellisen liikkeenjohdon. Tieteellinen liikkeenjohto, toiselta nimeltään myös motivaatioteoria, kohdisti huomionsa työntekijöiden fyysisten kykyjen ja työolosuhteiden tutkimisen tärkeyteen tehokkuuden etsimisessä. Sitä pidetään ensimmäisenä johdonmukaisena teoreettisena yrityksenä ymmärtää organisaatioita. Liikkeenjohdon aikoihin syntyi myös Henry Fayolin kehittelemä hallinnonteoria, joka tarkasteli johtamisen periaatteita ja koulutusta. Fayolin teoriassa keskeisintä oli, ettei yksikään organisaatio voi menestyä, jos sitä ei johdeta hyvin. Hän näki, että huonolla johtamisella sekä tuhoetaan organisaation jo saavutettu menestys että ehkäistään menestyminen tulevaisuudessa (Harisalo, 2010, s.68–69; Rissanen ja Hujala, 2018, s. 89).

Elton Mayo käynnisti 1920 luvulla Western Electricin tehtailla mittavan tutkimusohjelman tutkiakseen työolojen muuttamisen ja väsymyksen vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Hänen tavoitteenansa oli testata tieteellisen liikkeenjohdon hypoteeseja, mutta tutkimustulokset johtivatkin uuden koulukunnan syntyyn. Mayon havaintojen mukaan muut asiat kuin taloudelliset palkkiot vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Lisäksi työntekijät reagoivat organisaatioon ryhmän jäsenenä eivätkä yksilöinä ja työntekijöiden tekemän työn määrä määräytyy sosiaalisen, eikä fyysisen, kapasiteetin perusteella. Ihmissuhdekoulukunta paljasti rakenteiden takana olevan inhimillisyyden, joka on rakenteita suurempi vaikutus organisaation toiminnalle (Heikka, 2008, s. 41; Rissanen & Hujala, 2018, s. 89).

Modernin ajan johtamisnäkemykset edustavat johtajien ominaisuuksia ja johtamistyyliä. Johtajien ominaisuuksien tarkastelu ei kuitenkaan ole uusi ilmiö. Johtamistaitoon liittyvä tarkastelu on käynnistynyt ensimmäisen kerran jo 1900-luvun alussa, jona piirreteoreetikot pyrkivät erottamaan hyvin menestyviä johtajia heidän synnynnäisten ominaisuuksiensa perusteella. Piirreteoreetikot eivät kuitenkaan

onnistuneet tässä. Vähitellen painopiste siirtyi 1950- ja 1970-luvulla johtajasta itsestään, hänen johtamaan ympäristöön ja tutkimus suuntautui johtajan käyttäytymiseen toimintaympäristössä. Toiset tutkijat suuntasivat huomionsa johtajien ajankäyttöön, toiset käyttäytymispiirteiden tunnistamiseen. Tuloksista saatiin tukea demokraattisen johtamistavan ja työtyytyväisyyden välille, mutta johtamistavalle ja tuottavuudelle ei löydetty yhteyttä. Johtamistyytlejä arvioitiin tietyssä ympäristössä kaksisuuntaisella ulottuvuudella. Ensimmäinen ulottuvuus oli tehtäväkeskeisyys, jolla kuvattiin, miten paljon esihenkilö suunnittelee, ohjaa ja valvoo alaisiaan, toinen ulottuvuus oli ihmiskeskeisyys, jolla puolestaan mitattiin kykyä luoda keskinäistä kunnioitusta, arvontoa ja luottamuksen ilmapiiriä. Tutkimukset olivat kuitenkin puutteelliset, koska ne eivät osoittaneet riittävästi, miten johtamistyyli liittyy suorituksen lopputulokseen (Heikka, 2008 s. 42; Rissanen & Hujala, 2018, s. 89).

Johtamistutkimuksessa alettiin luopumaan selittävästä positiivisista lähtökohdista ja alettiin kiinnittämään huomiota enemmän kulttuurisiin kysymyksiin 1970-luvulla. James Burns kehitti transformationaalisen johtamisen teorian. Transformatiivinen johtaja on sitoutunut omaan tehtäväänsä johtajana ja siihen yhteisöön, johon hän kuuluu. Teoria esittää, että johtajan tärkein tehtävä on tunnistaa alaistensa motiivit ja vedota sekä vahvistaa niitä puheen avulla. Tähän johtamistyyliin kuuluvat kaikki johtamiskäytänteet, joissa keskustelu on tärkeässä roolissa. Transformatiivinen johtaja motivoi työyhteisöään yhteisillä tavoitteilla, joita saavutetaan yhdessä mietityillä keinoilla. Olennaisinta on kiinnittää huomiota merkityksensisältöjen luomiseen ja niihin vaikuttamiseen (Heikka, 2008, s. 44; Rissanen & Hujala, 2018, s. 90).

Lopulta, 1980-luvulla, johtajan piirteitä, käyttäytymistä ja tilannetta ruvettiin huomioimaan kokonaisvaltaisesti. Huomio kiinnittyi tilannejohtamisen kysymyksiin kontingenssiteoreettisesta näkökulmasta. Kontingenssimallin lähtökohtana oli, että johtajan ominaisuuksien ja toiminnan tehokkuuden välillä on riippuvuus. Johtaminen alettiin ymmärtämään monimutkaiseksi sosiaaliseksi prosessiksi, jossa onnistumisen avaimena oli vuorovaikutussuhteet johdettaviin. Havaittiin, että johtaja voi vaihtaa

johtamistyyliään joustavasti tilanteen mukaisesti ilman, että se vaikuttaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Fiedlerin mallin mukaan johtamistyylin arvo on yhteydessä tilanteeseen, jossa johtaminen tapahtuu (Heikka, 2008, s. 44; Rissanen & Hujala, 2018, s. 90).

Postmodernissa johtamiskehityksessä puolestaan kyseenalaistetaan vallitsevia johtamiskäsityksiä. Tässä vaiheessa edustaa kriittinen johtamistutkimus, kielellinen käänne ja practice based-lähestymistavat. Postmodernien, eli jälkiteollisten palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioiden lisääntyminen muutti käsitystä johtamisesta. Huomattiin, että vuorovaikutusta johtajuuden ytimenä ei ole tutkittu juuri lainkaan ja kohtaamisten sisällöstä ei tiedetä juuri mitään. Johtamistutkimuksen uranuurtaja, Henry Mintzberg ja Jonathan Gosling kritisoivat johtamiskoulutusta siitä, ettei johtamiskokemusta ja jaetun johtajuuden merkitystä tunnisteta. Kansallinen dialogisuuden tutkimus alkoi vahvistumaan 2000-luvulla ja sitä tarkasteltiin useilla tieteenalalla pääosin organisaatio- ja työyhteisökulttuurien oppimisen näkökulmasta. Dialogisuudesta tuli vahva teema oppikirjoissa ja sosiaali- ja terveysalallakin erilaiset dialogiset työmenetelmät vahvistuivat pyrkimyksenä siirtyä ongelmakeskeisestä voimavarakeskeiseen palveluun ja sektorikeskeisyydestä verkostomaiseen organisointiin (Rissanen & Hujala, s. 90; Vuori, 2018, s. 186–187).

Johtamistavat muuttuvat ja erilaiset piirteet korostuvat eri yhteiskunnallisissa tilanteissa. Jos tarkastellaan esimerkiksi laatujohtamista, siirtyi johtamistyyli ensin terveyspalveluille ja sen jälkeen vasta sosiaalipalveluille. Henkilöstövoimavarajohtaminen ja osaamisen johtaminen puolestaan olivat sosiaali- ja terveysalalla suosittuja 2010-luvulla, mutta niiden sovittaminen yhteen jäi puutteelliseksi. Muutosjohtajuus ja talousjohtaminen puolestaan ovat suosittuja nyt, mikä näkyy erityisesti työnhakuilmoituksissa (Rissanen & Hujala, 2018, s. 91).

Yhteenvetona voidaan todeta, että erilaiset teemat painottuvat eri aikoina ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat johtamistyöhön. Johtamismalleissa ja

teorioissa on tarkasteltu hyvää johtajuutta, johtamistaitoa, käyttäytymistä ja tarkasteltu tilannepainotuksia (Lammintakainen & Rissanen, 2018, s. 260–262).

3.2 Johtamistehtäviin liittyvät kompetenssit sosiaali- ja terveystoimessa

Kompetenssi tarkoittaa yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä. Kielitoimiston (2022) verkkosivu kuvailee kyseessä olevan pätevyys ja viranomaisen toimivalta. Kompetenssikäsitteen synonyymejä ovat ammattitaito ja kvalifikaatio. Kompetenssit voidaan määritellä yksilön tai organisaation näkökulmasta. Jos puhutaan yksilöön liittyvästä kompetenssista, tarkoitetaan yksittäisen työntekijän ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteet, kun taas organisaation kompetenssi tarkoittaa toimintamalleja ja prosesseja, jotka ilmentävät organisaation kyvykkyyttä tavoitteiden saavuttamiseen (Heikka, 2008, s. 46–48).

Kunnan virkasäännöksissä on yleensä mainittu virkaan valittavan kelpoisuusvaatimukset. Virkakelpoisuusvaatimukset liittyvät johtamisen kompetenssiin. Kelpoisuusvaatimuksina voidaan esittää edellytys taidosta, kyvystä ja kansalaiskunnosta. Taidolla tarkoitetaan koulutuksella ja työkokemuksella hankittua tietoa ja taitoa. Kyvyllä tarkoitetaan yleisesti työssä menestystä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat tehtävässä onnistumiseen. Kansalaiskunnolla yleisesti tarkoitetaan nuhteettomuutta ja yleistä kansalaistoimintaa. Sosiaali- ja terveysalalla erityislainsäädäntö ohjaa julkisen sosiaali- ja terveyshuollon yksiköiden kehittämistä ja johtamista. Laeissa säädetään muun muassa johtamistehtävissä toimivien pätevydestä (Lammintakanen ja muut, 2016, s. 6; Heikka, 2008, s. 63). Taulukkoon 1 ja 2 on koottu tutkimusvuonna voimassa olevat johtamiskompetenssia ja kehittämistä säätelevät laet, joita ovat sosiaalihuoltolaki, terveydenhuoltolaki, laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä ja laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä.

Taulukko 1. Sosiaalihuoltolaki ja terveydenhoitolaki.

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014)	Terveydenhuoltolaki (1326/2010)
<p>46 a §: Sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon pääasiassa hallinnollisissa johtotehtävissä voi toimia sosiaalityöntekijä tai henkilö, jolla on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä niiden lisäksi riittävä johtamistaito.</p> <p>Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 9 §:ssä.</p> <p>Muissa asiakastyön ohjausta sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito.</p> <p>Edellä 3 momentissa tarkoitetuissa tehtävissä toimiva johtaja vastaa toimivaltansa rajoissa siitä, että hänen johtamassaan yksikössä on 49 a §:n 3 momentin mukainen henkilöstö ja että yksikön asiakastyössä noudatetaan sille tässä ja muussa laissa säädettyjä vaatimuksia. Lisäksi johtaja vastaa siitä, että yksikön päivittäisessä toiminnassa toteutetaan omavalvontaa ja tuetaan henkilöstön työhyvinvointia. (26.8.2022/790)</p>	<p>57§: Terveydenhuollon toimintayksikössä on oltava vastaava lääkäri. Vastaavan lääkärin on johdettava ja valvottava toimintayksikön terveyden- ja sairaanhoitoa.</p> <p>Potilaan sairaanhoidon aloittamisesta ja lopettamisesta sekä potilaan siirtämisestä toiseen toimintayksikköön päättää vastaava lääkäri tai hänen antamiensa ohjeiden mukaan muu laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö.</p> <p>Hyvinvointialueella on oltava tarpeenmukainen henkilöstö terveydenhuollon toimintayksikölle kuuluvia julkista valtaa sisältäviä tehtäviä varten. Henkilön, jonka tehtäviin kuuluu julkisen vallan käyttäminen, on oltava virkasuhteessa hyvinvointialueeseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain 12 §:ssä säädetään edellytyksistä hankkia palveluja yksityiseltä palveluntuottajalta. (8.7.2022/581)</p>

Taulukko 2. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä ja laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015)	Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994)
<p>5 §: Sosiaalihuollon ammattihenkilö on velvollinen ylläpitämään ja kehittämään ammattitaitoaan sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin.</p> <p>Sosiaalihuollon ammattihenkilön työnantajan tulee luoda edellytykset sille, että ammattihenkilö saa työssään tarvittavan perehdytyksen ja että hän voi osallistua ammattitaitonsa kehittämiseksi tarpeelliseen täydennyskoulutukseen.</p> <p>9 §: Edellä 7 §:ssä tarkoitettu sosiaalityöntekijä vastaa sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta sekä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen sosiaalisen tuen ja palvelujen tarpeeseen vastaavasta sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyöstä sekä sen vaikutusten seurannasta ja arvioinnista.</p> <p>Sosiaalityöntekijä vastaa lisäksi sosiaalihuollon palvelujen antamisesta ja päätöksenteosta sen mukaan kuin muualla laissa erikseen säädetään</p>	<p>18 §: Terveydenhuollon ammattihenkilö on velvollinen ylläpitämään ja kehittämään ammattitoiminnan edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin.</p> <p>Terveydenhuollon ammattihenkilön työnantajan tulee seurata terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillista kehittymistä ja luoda edellytykset sille, että terveydenhuollon ammattihenkilö voi osallistumalla tarvittavaan ammatilliseen täydennyskoulutukseen ja muilla ammatillisen kehittymisen menetelmillä ylläpitää ja kehittää tietojaan ja taitojaan voidakseen harjoittaa ammattiaan turvallisesti ja asianmukaisesti.</p>

Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamisesta ei ole säädetty selkeästi laissa, vaikka ammattihenkilöiden kelpoisuudesta on. Johtamisen näkökulmasta esimerkiksi sosiaalihuollon johtamisen tehtävästä on todettu, että sosiaalityöntekijä vastaa sosiaalityön johtamisesta. Terveydenhuoltolaissa ei ole mainittu mitään, joten riittävän

johtamisosaamisen ja kelpoisuusvaatimuksen määrittely jää organisaatioiden ja professioiden tehtäväksi (Lammintakainen & Rissanen, 2018, s. 268).

Johtamisosaamisessa kyse on elinikäisen johtamisosaamisen vahvistamisesta (Lammintakainen ja Rissanen, 2018, s. 268). Persoonallisten ominaisuuksien ja organisaation menestymisen yhteydestä ei ole saatu näyttöä ja siitä syystä persoonallisuuteen liittyvien ominaisuuksien kytkeminen osaamiseen on vaikeaa. Voidaan kuitenkin osoittaa, että persoonalla on osuus siinä, miten johtaja hyödyntää omaa kyvykkyyttä työssään. Heikka (2008, s. 64–65) kertoo sosiaali- ja terveystoiminnan kirjallisuudessa esitetyt hyvän johtajan persoonalliset piirteet olevan yhteneväiset yleisesti esitettyjen hyvän johtajan persoonallisuuspiirteiden kanssa. Erityisesti sosiaali- ja terveystoiminnan johtamistyössä korostuvia henkilökohtaisia vahvuuksia kirjallisuudessa olivat muun muassa muutoshalukkuus, joustavuus, loogisuus, positiivisuus ja hyvät vuorovaikutustaidot.

Johtamisen erityisenä arvona ja myös kehittämisen kohteena on henkilöstöjohtaminen, toteaa Heikka (2008, s. 72). Henkilöstöjohtamisesta voidaan myös käyttää synonyymejä henkilöstövoimavarajohtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen. Strategisella henkilöstöjohtamisella ja perinteisellä henkilöstöjohtamisella on kuitenkin laadullisia eroja. Truss ja Gratton (1994, s. 666) kuvaavat strategisen henkilöstöjohtamisen olevan kattava käsite, joka yhdistää henkilöstöpolitiikan organisaation strategian ja jonka alla henkilöstöhallinto toimii.

Henkilöstöjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia työntekijöiden työmotivaation tukemisesta. Se on todettu olevan haasteellisimpia ja vaikeimpia johtamisen alueita. Haasteelliseksi johtamisen tekevät työyhteisön sosiaalisten suhteiden ja ristiriitojen hallinta. Henkilöstöjohtamisen kompetenssiin sisältyykin vuorovaikutustaidot, motivointi- ja työhön sitouttamisen taidot, delegointi, palautteenanto ja konfliktien käsittelytaidot, toteaa Heikka (2008, s. 75).

3.3 Sosiaali- ja terveysjohtaminen nyt ja tulevaisuudessa

Sosiaali- ja terveysala on kohdannut viime vuosikymmeniä tarkasteltuna laajoja muutoksia ja ollut tämän takia kiinnostava tutkimuskohde. Sosiaali- ja terveysalan perinteiset organisaatiot monimuotoistuvat ja samalla omistajapohja- ja organisointitavat muuttuvat (Laaksonen ja muut, 2020, s. 252–253) Tiedolla ja taidolla johtaminen ovat keskeisiä johtamistapoja sosiaali- ja terveysalalla, sillä jo ala itsessään perustuu tietoon. Sosiaali- ja terveysalaa kutsutaan tietointensiiviseksi, sillä tieto vanhenee nopeasti ja uutta tietoa luodaan jatkuvasti. Uutta tietoa tarvitaan eteenkin johtamiseen ja päätöksentekoon. Sosiaali- ja terveysalla vallitsee vahva professionaalisuus, hierarkkinen rakenne ja näiden ympärille rakentunut kulttuuri Vakkala ja Palo (2016, s. 187) kuvailevat artikkelissaan tietoperusteisuudesta ja tietokulttuurista johtamistyössä.

Tieto voidaan käsitteenä ymmärtää monella tapaa. Sosiaali- ja terveysalalla johtaminen ja päätöksenteko perustuu näyttöön, tiedolla johdetaan toimintaa ja suunnataan resursseja, kuvaa Myllärinen (2014, s. 91). Tieto muuttuu, täsmentyy ja päivittyy vuorovaikutuksen ja kokemuksen kautta. Tietokulttuuria ei kuitenkaan ole tieto itsessään eikä sen ympärille rakennetut prosessit tai teknologia. Ytimessä on se, kuinka eri ammattiryhmien edustajat saadaan toimimaan toistensa kanssa (Lammintakainen & Laulainen, 2019, s. 79; Vakkala & Palo, 2016, s. 216).

Sosiaali- ja terveysala toimii jatkuvassa muutoksessa ja muutokset edellyttävät myös muutoksia sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten ja johtajien osaamisessa. Etenkin viime vuosikymmenenä muutosjohtamiselle ja talousjohtamiselle on ollut kysyntää sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselta odotetaan paljon, kertoo Koskiniemi (2016, s. 63). Pelkkä substanssiosaaminen ei enää riitä, vaan jatkuvuuden varmistamiseksi johtajan tulee varmistaa työn johtaminen, työntekijöiden inhimillisyyden ja ihmisyyden tuomat rajoitteet. Inhimillisyyden ja tehokkuuden ovat toisiinsa kietoutuneita johtamisen ulottuvuuksia. Sosiaali- ja terveysalan aikapaineet ja nopeasti vaihtuvat tilanteet vaikeuttavat analyyttisen ja vuorovaikutteisen lähestymistavan.

Perinteiselle, käskyttävälle, johtamiselle ei ole enää tilaa ja on siirrytty kohti valmentavaa johtamista. Johtajan odotetaan olevan enemmän mahdollistaja tai valmentaja. Myös työntekijöitä kohtaan odotukset ovat muuttuneet. Hyväksi työntekijäksi ei enää nimitä ihmistä, joka olisi kiltti ja lojaali, vaan hyvän työntekijän odotetaan olevan kriittinen ja aktiivinen. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Tämä edellyttää, että henkilö on motivoitunut, päämäärätietoinen ja hänellä on riittävää osaamista päämäärän saavuttamiseksi (Laaksonen ja muut, 2020, s. 253).

Vuosina 2016–2019 toteutettiin monitieteinen COPE-hanke, jonka tavoitteena oli tutkia muun muassa sitä, miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden sekä niiden hallinnon ja johtamisen tulisi muuttua, jotta varmistetaan uudenlaiset työnteon tavat, elinikäinen oppiminen ja tarvittava osaaminen muutoksessa. Hankkeen tulevaisuuden osaamistarpeina nousivat muun muassa esille hajautetun organisaation erityispiirteiden huomiointi johtamisessa. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi digitaalisen vuorovaikutuksen lisääntymistä, mikä korostaa kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen merkitystä, lähijohtamisen läsnäoloa ja sitä, millaiset mahdollisuudet annetaan vuorovaikutukseen kollegojen kanssa. Hanke nostaa esille, moniammatillisen työyhteisön tulevaisuuden. Moniammatillisessa yhteisössä työntekijät odottavat johtajalta ymmärrystä, tasapuolisuutta ja kannustusta yhteistyöhön (Juujärvi ja muut, 2019, s. 13–14).

Sosiaali- ja terveysalalla on eri-ikäisiä työntekijöitä ja uusi sukupolvi, joka poikkeaa merkittävästi aiemmista. Tietokoneiden ja matkapuhelimien keskellä kasvanut sukupolvi luo uudenlaisia haasteita työelämäään. Uuden sukupolven elämänarvot eivät välttämättä sovi yhteen perinteiseen työelämäään ja ristiriidat aiheuttavat työelämästä syrjäytymisen. Ikäjohtaminen olettaa, että eri ikäisiä tulee johtaa eri tavalla ja eri lähtökohdista käsin. Y-sukupolveksi kutsutaan henkilöitä, jotka ovat syntyneet vuosina 1977–1997. Heitä kutsutaan myös Milleniaaleiksi. Y-sukupolvet haastavat johtamisen, eivätkä ota asioita itsestään selvyytenä. Y-sukupolvi kohtaa oman esihenkilön ilman hierarkiapelkoa, vaatii

huomiota ja palautetta. He haluavat läsnä olevan esihenkilön eivätkä kaipaa ”pomoja”. He ovat malttamattomia ja tottuneita nopeaa reagointiin. He haluavat, että päätökset tehdään nopeasti ja asioihin vaikutetaan aktiivisesti. Y-sukupolvi ymmärtää, että yhdessä saa aikaan enemmän ja että kaikkien mielipiteellä on merkitystä. He toteuttavat itseään enemmän vapaa-ajalla, mikä luo työnantajalle hieman haasteita motivoinnissa. Työhön motivoituminen edellyttää, että työkuultuuri ja työyhteisö on monipuolinen ja sen ilmapiiri vetovoimainen (Laaksonen, 2020, s. 245; Ahonen ja muut, 2010, s. 23–24).

Tulevaisuudessa yhtenä haasteena tulee olemaan sosiaali- ja terveysjohtajien rekrytointi, arvelevat Lammintakainen ja Rissanen (2018, s. 168). Mistä löytyy uudet ja potentiaaliset johtajat, kun johtamisopinnot eivät kiinnosta uusia, nuoria, tulokkaita. Vanha professiosidonnainen johtaminen ei enää riitä, kun palvelurakennemuutostuksien myötä johdetaan useamman sektorin työntekijöitä. Kuinka monipuolista ja millä kriteereillä tulevaisuudessa johtajia valitaan? Mitä osaamista painotetaan?

4 Tulevaisuuden tutkimus

Menneisyys vaikuttaa siihen, mitä tulevaisuus on, sillä menneisyydestä saadulla tiedolla ihminen laatii toimintastrategioita. Menneisyyden tapahtumia tutkimalla ja omia kokemuksiaan hyväksikäyttäen ihminen kuvittelee tulevaisuudessa tapahtuvia mahdollisuuksia ja uhkia. Jos menneisyyttä ei olisi, kyky laatia tulevaisuudensuunnitelmia vaurioituisi. Nykyhetki puolestaan on vaikeampi määriteltävä. Sen merkitys on menneisyyden ja tulevaisuuden välissä, mutta sen seuraukset ovat tulevaisuudessa (Rubin, n.d. -b). Voiko tulevaisuutta sitten tutkia?

Tulevaisuuksien tutkimukselle ei ole olemassa tyhjentävää määritelmää. Vuonna 1985 Pentti Malaska ja Mika Mannermaa kuvastivat tulevaisuudentutkimuksen olevan tieteeseen perustuvaa, tai siitä mallia ottavaa, tulevaisuutta kosken tiedon hankintaa ja tulevaisuudesta tietämistä. Tulevaisuuden tapahtumia ei voida selittää, deskriptiivisenä tutkimuksena tulevaisuudentutkimuksen tulisi olla ennustustiedettä, mutta jotta näin olisi, pitäisi pystyä tietää tulevaisuudesta (Niiniluoto, 2013, s. 24).

Tulevaisuus on olemassa, vaikka se ei ole havaittavissa tai muistojen kautta tavoiteltavissa. Tietoisuus tulevaisuudesta on ihmisille evoluution kautta siirtynyt ja yleinen ominaisuus. Arkeologisia löytöjä tulevaisuuden tietoisuudesta löytyy jo 2,5 miljoonan vuoden kohdalla, mutta tulevaisuus keksittiin viimeistään silloin, kun Australopithecus Garhiksi kutsuttu kädellisten laji oppi valmistamaan työkaluja. Työkalujen valmistaminen nimittäin edellyttää motivaatiota, päämäärätietoisuutta, ideointia ja sopivien materiaalien etsimistä ja niiden hyödyntämistä suunnitelmallisesti (Malaska, 2013, s. 14–16).

Nykyaikaisen tulevaisuudentutkimuksen alkuajankohdasta ollaan erimielisiä. Aloitusaikankohdista on esitetty muun muassa Valistuksen aikaa Valistusajan moraalisen ja eettisen emansipaation perusteella, mutta myös 1900-lukua on esitetty. Vuonna 1902 julkaistiin *Ancipations of reaction of mechanical and scientific progress upon human life and thought* -kirjoitus, joka sai paljon huomiota. Myöhemmin, 1930-luvulla, samaisen

artikkelin kirjoittaja H.G Wells ehdotti tulevaisuudentutkimuksen professorin viran perustamista. Oli ajankohta kumpi tahansa, on molemmat tulevaisuudentutkimuksen kannalta tärkeitä aikoja. Varsinaisesti tulevaisuudentutkimus sai alkunsa omana tiedonalana 1940-luvulla, jona Ossip K. Flechtheim löi käsitteen futurologia. Futurologia tarkoitti käsitteenä tulevaisuutta koskevien kysymysten kriittistä ja systemaattista tarkastelua (Malaska, 2013, s. 17; Heikkilä & Mäki, 2022, s. 65–66).

Vuonna 1981 tulevaisuudentutkimukselle esitettiin kolme lähtökohtaa, jotka ovat edelleen voimassa. Ensinnäkin tulevaisuus ei ole ennustettavissa. Mielikuvia ja käsityksiä voidaan kuitenkin luoda. Tulevaisuus ei ole myöskään ennalta määritelty, vaan voidaan punnita, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan, kun pohditaan erilaisia mahdollisuuksia. Tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa omilla teoilla ja valinnoilla, jonka takia on tärkeää kartoittaa, mikä on mahdollista, mikä on todennäköistä ja mikä on toivottavaa (Aalto ja muut, 2022, s. 11).

Tulevaisuudentutkimukset pyrkivät tutkimaan ja selittämään mahdollisia, todennäköisiä, suositeltavia ja ehkäistävissä olevia tulevaisuuksia sekä muotoilemaan toivottavaa tulevaisuutta (Tiberius, 2011, s. 1). Tulevaisuudentutkimus ei ole itsessään tieteenala, vaan sen itseyttä ja käytännöt vaihtelevat eri tieteenalojen mukaan. Kyseessä on näin ollen enemmän tiedon ja tutkimuksen alue. Tulevaisuudentutkimus on kuitenkin vahvistanut asemaansa ja alan edustajien keskuudessa vallitsee konsensus siitä, mitä tulevaisuudentutkimus on. Borg (2013, s. 43) kuvailee tulevaisuudentutkimusta seuraavasti: Tulevaisuudentutkimus on edelleen korostetun ongelmakeskeistä ja tieteidenvälistä intellektuaalista toimintaa, jolla on sekä loogisesti todistava konteksti että luova ja keksivä konteksti.

Tulevaisuudentutkimuksen metodologia, eli menetelmäoppi, on kehittynyt myös historian kautta. Menetelmien kehityksessä lähtökohtana on ollut moniäänisyys ja sitä tukevat tekniikat. Monia menetelmiä on kehitelty jopa vuosikymmeniä ja niiden käyttö

on aikojen saatossa laajentunut ja vakiintunut. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi Delfoi -menetelmä (Aalto ja muut, 2022, s.11).

4.1 Delfoi menetelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään Delfoi-menetelmää. Delfoi-menetelmää on käytetty laajalti viime vuosikymmeninä ja sitä pidetään akateemisessa tutkimuksessa arvokkaana tekniikkana päästä yhteisymmärrykseen erityiskysymyksistä tilanteissa, joissa empiiristä näyttöä on vähän tai ne ovat kiistanalaisia (Barrios ja muut, 2019, s. 1).

Delfoi-menetelmä on vuosien saatossa määritelty monella tavalla. Vuonna 1975 Linstone ja Turoffin laajassa kokoomateoksessa Delfoi on määritelty seuraavasti: ”Delfoi-tekniikkaa voidaan luonnehtia ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöiden muodostamaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään mutkikasta ongelmaa.” Suomenkielisissä tutkimuksissa Delfoin synonyyminä käytetään myös Delfi- ja Delphi menetelmää (Kampinen ja muut, 2003, s. 205; Kuusi, 1999).

Delfoi-metodi on eräänlainen kysely- tai haastattelumuotoinen tutkimustekniikka, joka ohjatun vuorovaikutusprosessin kautta pyrkii lisäämään ja kokoomaan asiantuntijoista kootun ryhmän tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Delfoi-prosessissa on kaksi avaintoimijaa, toteavat Linturi ja Kauppi (2021, s. 15). Toinen on tutkija itse, joka toimii prosessissa fasilitoijan, eli managerin, roolissa. Toinen avaintoimija on onnistunut asiantuntijajoukosta koostuva paneeli. Paneeli käynnistyy, kun manageri kutsuu paneelin vastaamaan kyselyyn. Managerin tärkein tehtävä on tukea panelistien välistä vuorovaikutusta ja sen myötä oppimistapahtumaa. Manageri vastaa siitä, että paneeli on dialoginen.

Kreikankielinen etuosa ”Dia” tarkoittaa ”kautta” ja ”logos” merkitsee ”sanaa” tai ”merkitystä”, eli dialogissa luodaan sanojen kautta merkitystä. Stubin ja Linturi (2020)

neuvovat managerin asettamaan neljä tavoitetta, jolla paneelista voidaan saada aidosti dialoginen. Ensimmäinen panelistit tulee kokea itsensä tasa-arvoisiksi. Toisena dialogia tuetaan korostamalla toisen panelistien kuuntelun merkitystä. Tähän päästään mahdollistamalla omien näkökulmien tarkastelun. Kolmantena panelistien toivotaan olevan halukkaita omien taustaolettamusten tarkasteluun ja kyseenalaistamiseen. Viimeisenä tavoitteena on riittävää luottamusta siihen, että toiselta saatu tieto on arvokasta ja osallistujiin voi luottaa ihmisiinä.

Delfoi-managerin tulee hallita käsiteltävä aihe, edes yleisellä tasolla, mutta liian syvälinen osaaminen voi haitata tutkimuksen objektiivisuutta. Lyhyesti voidaan sanoa, että managerin tehtävä on perehtyä ilmiöön, määrittellä asiantuntijamatriisi ja rekrytoida panelistit, laatia kysymykset, kutsua panelistit, fasilitoida prosessia, analysoida tulokset ja raportoida (Linturi ja muut, 2019).

Delfoin tärkeimmät tunnuspiirteet ovat vastaajaryhmän monipuolinen asiantuntijuus, kommentoinnin anonymiteetti ja tiedonmuodostuksen kierrätys vastaajien kesken. Anonymiteetillä vältetään ilmaisu- ja kuuntelurajoitteita, joita voidaan kohdata kasvokkain. Anonymiteetillä taataan se, ettei henkilön asema pääse vaikuttamaan mielipiteisiin ja varmistetaan panelistien dialoginen tasa-arvo. Tunnistamattomuus ei kuitenkaan tarkoita, etteikö vastaamisen motivoimiseksi paneelin kokoonpano voisi olla hyödyllistä kertoa siihen osallistujille (Linturi, 2007, s.103–104; Linturi & Kuusi, 2022, s. 180).

Asiantuntijuudella tarkoitetaan oppinutta ja syvällistä suhdetta johonkin asiaan, kuvailee Linturi (2020). Kielitoimiston sanakirja määrittelee asiantuntijaksi henkilöä, *”jolla on asiantuntemusta, erikoisia, tavallista perusteellisempia (ammatti)tietoja joltakin alalta”* (Kotimaisten kielten keskus, 2021). Tunnuksipiirteet eivät kuitenkaan ole ehdottomia, mikä tekee Delfoista eklektisen ja joustavan menetelmän (Linturi 2020).

Delfoi -menetelmää voidaan käyttää sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta samalla joustavuus altistaa menetelmän eri koulukuntien kritiikille (Linturi 2020). Delfoi-tekniikkaa käytetään, kun halutaan tuoda arvoja ja uusia näkemyksiä suunnitteluun ja päätöksentekoon. Delfoi-tekniikkaa voidaan luonnehtia ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöiden muodostamaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään mutkikasta ongelmaa. Delfoi-tekniikalla tavoitellaan monia perusteltuja mielipiteitä tulevaisuuden kehityksestä (Kuusi, 1999 ; Turoff & Linstone, 1975).

Delfoi-menetelmä muistuttaa survey-tutkimusta, mutta näitä kahta erottaa Delfoin iteratiivisuus ja palautteisuus. Poiketen gallup-menetelmästä mielipiteitä ei siis kerätä vain analysoitaviksi vaan vastaustieto kierrätetään asiantuntijoille takaisin. Saadun tiedon perusteella vastaajat ohjataan perustelemaan mielipiteitään. Tutkimusprosessin käynnistää ensimmäinen kierros, joka orientoi tutkimusaiheeseen. Panelisteilla on koko kierroksen ajan mahdollisuus tarkentaa näkemyksiään, mikä on jopa toivottavaa, sillä se viestii kuuntelusta ja dialogipotentialista (Linturi, 2020).

Delfoihin sisältyvät kysymykset voivat olla kaikenlaisia, joihin liittyy harkintaa. Nykyisessä sovellutuksessa on käytetty viidenlaisia kyselymenetelmiä. Ensinäkin kysymykset voivat olla kvantitatiivisessa simulaatiomallissa käytettäviä riippumattomien muuttujien arvoja, jolloin ei vaadita asiantuntijoiden yksimielisyyttä. Toisena mahdollisuutena kysymykset voidaan myös esittää syvähaastattelulla, joka on kyselylomaketta joustavampi ja tarjoaa mahdollisuuden tutkia ennusteiden taustalla olevia syitä, ennusteiden harhoja ja haastateltavien antamia vihjeitä. Kolmas mahdollisuus on järjestää fyysisiä tapaamisia haastateltavien välille, esimerkiksi verkkoympäristössä. Neljäs keino on järjestää kysely verkkolomakkeella, joka voidaan lähettää sähköpostiin. Verkkolomakkeet vähentävät myös viivettä vastaamisessa suhteessa paperiseen kyselylomakkeeseen. Viides ja uusin menetelmä on niin kutsuttu Real Time Delphi -menetelmä, joka on verkkosivu, jossa jokainen vastaaja näkee kaikkien vastaajien perustelut ja voi milloin tahansa muuttaa

vastauksiaan. Tällä tavalla Delfoin anonymiteetin ja palautteen vaatimukset täyttyvät ja prosessin edetessä saadaan ryhmän vastausten jakautumisen syyt (Gordon, 2009, s. 6).

4.2 Delfoi-menetelmän historia

Delfoi on asiantuntijamenetelmä, jota on tekniikkana käytetty jo 1920-luvulla, mutta kunnolla se on otettu käyttöön 1950-luvulla RAND-tutkimuslaitoksessa. Olaf Helmer, Nicholas Rescher, Norman Dalkey ja muut RAND:sta halusivat kehittää menetelmän, joka poistaisi kokoushuoneen esteet todellisen asiantuntijakonsensuksen saavuttamiselle ja löytää menetelmän nopeisiin tilanteisiin, johon tarvittiin harkittuja ja moniäänisiä päätöksiä. Tavoitteena oli saada luotettava yksimielisyys asiantuntijaryhmän mielipiteestä, milloin ihminen laskeutuu ensimmäisen kerran kuuhun (Linturi & Kauppi, 2021). Oletuksena oli, että asiantuntijajoukko tietää oman alansa tulevaisuudesta enemmän kuin ulkopuoliset. RAND-menetelmäversioon kuului myös painostus hyväksymään tietynlainen näkemys pyytämällä eriäviin mielipiteisiin perustelut, tarkoituksena päästä eroon eriävistä näkemyksistä (Saarimaa, 2009, s. 135; Linturi & Kuusi, 2022, s. 178–181; Gordon, 1994, s. 1; Linturi & Kauppi, 2021).

Delfoi-menetelmä on saanut nimensä antiikin Kreikan historiasta. Tarinan mukaan Maan jumalatar Gaia asui kauan sitten Delfoissa Kreikassa lohikäärmeen Pythoksen suojelemana. Kun Zeuksen poika Apillo tappoi Pythoksen, teki hän itsestään Delfoin valtiaan. Delfoi tulee sanasta delfiini, joksi Apillo muutti itsensä hankkiakseen ensimmäiset papit oraakelilleen. Pyhäkön nimeksi vakiintui Delfoi ja pyhäkköä hallitsi Apollon neitsytpapitar, josta tuli kuuluisa kaikkialla Kreikassa harvinaisen tulevaisuuden ennaltanäkemisen kyvyn ansiosta. Delfoin temppelistä tuli ennustamiskeskus, johon kuninkaat ja sotapäälliköt matkasivat vuosisatojen ajan kysymään neuvoa merkittäviin päätöksiin (Linturi ja muut, 2019; Kampinen ja muut, 2003, s. 204).

Delfoi-menetelmä kohtasi ensimmäiset kritiikkinsä, kun Harold Sackman (1974) tarkasteli Delfoi-menetelmän tieteellistä kirjallisuutta ja sen puutetta. Sackman esitti kritiikkiä muun muassa siitä, ettei Delfoi-tutkimuksessa asiantuntijoiden valintaa kuvata

riittävästi, tutkimusongelmat ovat epäselviä, kyselylomakkeen väitteet ovat epämääräisiä, tutkimustulosten tilastollista merkitsevyyttä ei esitetä, tutkimuksessa pyritään ohjattuun konsensusukseen, menetelmä vapauttaa tutkijan omasta vastuusta ja gallup -kyselykin on Delfoita tieteellisesti pätevämpi.

Yksi Sackmanin vuonna 1975 esittämä kritiikki kohdistui paneelin valintaan liittyvään olettamukseen siitä, että asiantuntijat käyttävät vastauksissaan parasta tietoaan. Anonymiteetti voi aiheuttaa houkutuksen esittää kantoja, jotka muokkaavat yleistä mielipidettä. Laatu onkin Delfoissa määrää merkityksellisempää. Ongelmien kompleksisuus harvoin onkaan yksiulotteinen ilmiö. Panelistien onnistunut valinta edellyttää sen kehittäjäyksikön rakenteen tuntemista ja vahvaa motivointia. Asiantuntijoita voidaan valita esimerkiksi asiantuntijamatriisia käyttäen (Linturi & Kuusi, 2022, s. 186).

Delfoi -menetelmää uudistettiin vastauksena Sackmanin kritiikkiin ja uusi politiikka Delfoi esiteltiin. Se edusti siihen aikaan merkittävää muutosta Delfoi-tekniikan ymmärtämisestä ja soveltamisesta. Poliitiikka Delfoi pyrki konsensuksen sijaan synnyttämän mahdollisimman voimakkaita vastakkaisia näkemyksiä rakentavassa poliittisessa asiassa. Poliitiikka Delfoissa olettaimus lähtee siitä, ettei päätöksentekijä ole kiinnostunut siitä, että ryhmä tekee päätöksen vaan että ryhmä tuottaa päätöksentekijälle kaikki mahdolliset vaihtoehdot ja todisteet. Kyseessä on näin ollen työkalu poliittisten kysymysten analysointiin eikä päätöksentekoon (Turoff, 2002, s. 80).

Suomalaisen Delfoi-tutkimuksen isäksi voisi kutsua Osmo Kuusta, joka selvitti Expertise In The Future Use Of Generic Technologies väitöskirjassaan perusteellisesti Delfoi-tietoa ja hänen ansiotaan on, että Suomea voidaan kutsua Delfoin suurvallaksi (Linturi, 2007). Kuusi kehitteli politiikka Delfoin pohjalta uuden, argumentoivan, Delfoi -tekniikan, jonka tarkoituksena on nostaa esille poikkeavista intresseistä johtuvat ristiriidat (Pihlainen ja muut, 2016, s. 204; Saarimaa, 2009, s. 134).

Argumentoivassa Delfoissa ensisijaisesti ei ole tarkoituksena imeä panelistit tyhjäksi olemassa olevasta tiedosta vaan käynnistää uutta tietoa tuottavan kommunikaation, jonka tuottamaa tietoa ei ole kenelläkään ennen ollut. Subjektiviisen mielipiteen perusteella muodostetun mielipiteen voidaan ajatella sisältävän hiljaista tietoa, joka onkin tärkeä osa tulevaisuustietoa. Tälle menetelmälle on ominaista, että ensimmäinen kierros toteutetaan haastattelulla tai asiantuntijalta saadulta vapaamuotoisella tekstillä. Korvaamalla ensimmäinen kierros haastattelulla, voidaan vaikuttaa vastausprosentteihin merkittävästi enemmän kuin konsensukseen tähtäävässä menetelmässä (Linturi, 2013; Saarimaa, 2009, s. 135).

Tulevaisuustutkimuksen tutkimusongelmissa käytetään tyypillisesti Kuusen kehittämää argumentoivaa Delfoita, jonka tavoitteena on käsitellä ongelmaa monilta kannoilta, huomioiden tulevaisuuteen vaikuttavat ristiriidat. Ideaalitulanteessa panelistit oppivat tutkimuksen edetessä tutkimusongelmasta lisää ja muuttavat näkemyksiään ilman painostusta. Lopputuloksena voi syntyä konsensus, mutta mielekkäämpää on etsiä monia perusteita ja näkemyksiä mahdollisuuksista (Linturi & Kuusi, 2022, s. 181).

Terveydenhuollon niin kotimaisissa kuin ulkomaisissakin tutkimuksissa Delfoi-menetelmää on käytetty aiemminkin. Delfoi-menetelmää on muun muassa käytetty hoitosuosituksen laatimiseen, ammatillisen osaamisen jäsentämiseen, terveydenhuollon kehittämiseen ja laatuindikaattorien kehittämiseen. Delfoi-menetelmää käyttäneitä väitöskirjoja sosiaali- ja terveysalalle ovat laatineet muun muassa Minna Kaarakainen (2008) jonka terveyshallintotieteen väitöstutkimus keskittyi hajauttamiseen kuntien ja valtion välisissä suhteissa. Harri Saarimaa (2009) käytti Delfoi-menetelmää kartoittaakseen julkishallinnon sosiaali- ja terveysjohtajien tärkeimpiä tulevaisuuden osaamistarpeita ja Outi Törmänen (2011) selvitti Delfoi-menetelmällä kunnallisten terveyspalvelujen johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistä näkökulmaa organisaatioarvoista sekä arvokeskustelusta (Pihlainen ja muut, 2016, s. 206). Viimeisimpänä Vuokko Pihlainen (2020) on käyttänyt argumentoivaa delfoi-

menetelmää selvittääkseen asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Delfoi käynnistyy, kun tutkija huomaa kehittämis- tai tutkimuskohteen, johon hän määrittelee tutkimuskysymykset tai -ongelmat. Tutkijalla onkin koko prosessin ajan aktiivinen manageroiva ja ohjaava rooli. Asiantuntijoiden määrä ei tarvitse olla suuri, pääasia on, että näkökulmien edustettavuus on riittävä, jotta tutkimus on luotettava (Linturi & Kauppi, 2021, s. 17).

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä on kaksi; miten sosiaali- ja terveysalalla toimivat henkilöstöjohtajat suhtautuvat tunneälykkyyteen johtamistyössä ja miten he näkevät tunneälykkään johtamisen tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä. Tutkimukseen pyydettiin sähköpostilla mukaan 15 sosiaali- ja terveysalalla parhaillaan toimivaa tai hyvinvointialueelle henkilöstöjohtajaksi valittua henkilöä. Pyydetyistä henkilöistä vastauksen antoi yhdeksän ja näistä kuusi halusi osallistua tutkimukseen. Osallistujien vähäiseen määrään vaikutti hyvinvointialueiden viimeiset valmistelut, hoitotyössä parhaillaan käynnissä olleet työtaistelut ja se, ettei suurimmalle osalle hyvinvointialueista henkilöstöjohtajaa ollut valittu tutkimuksen alkaessa.

Tutkimuksessa Delfoi -kierroksia oli kaksi. Ensimmäinen kierros toteutettiin argumentoivalle Delfoille tyypillisesti haastattelulla ja toinen kierros verkkokyselyinä. Haastattelu toteutettiin puolistukturoidulla, noin tunnin mittaisella, teemahaastattelulla. Verkkopaneeli rakennettiin eDelphi-verkkoympäristöön. Teemahaastattelu toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin avulla ja litteroitiin Microsoft Wordin sanelutyökalua käyttäen.

Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua sen verran vapaampi, että se mahdollistaa sellaisten asioiden esilletulon, mitä ei ole osannut miettiä haastattelurunkoa rakentaessa.

Sen etuna on, että se mahdollistaa tutkimuksen keskeisiin ja etukäteen määrittelemiin aiheisiin näkemykset haastateltavien itse sanottamina (Pusaa, 2020, s. 111). Puolistrukturoitu haastattelu on tähän tutkimukseen soveltuva, koska tunneälykästä johtamista on tutkittu hyvin vähän julkisella sektorilla. Teemahaastattelu sopii ilmiöiden, eli tässä tapauksessa tunneälykkyyden ja tunteiden huomioimisen, tutkimiseen. Teemahaastattelu etenee ennalta määritettyjen teemojen ja niitä täydentävien kysymysten varassa, mutta on metodina kuitenkin joustava. Teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinta asioista ja heidän antamat merkitykset (Pusaa, 2020, s. 112).

Delfoi-kysymykset rakennetaan tuomalla esille tutkimuskohteen ominaisimmat piirteet, jotka motivoivat panelisteja ottamaan kantaa ja perustelemaan omaa mielipidettä. Kysymysten on tarkoitus herättää tunteita ja synnyttää dialogia puolesta ja vastaan (Linturi & Kauppi, 2021, s. 17).

Teemahaastattelussa ennalta määriteltäviä kysymyksiä oli seitsemän:

1. Mitä on tunneälykkyys
2. Kenen tehtävä on olla tunneälykäs organisaatiossa
3. Minkälainen on tunneälykäs johtaja
4. Onko tunneälyllä merkitystä johtamisen työkaluna
5. Missä johtamisen tilanteissa tunneälykkyys korostuu? Entä voiko siitä olla jossain tilanteissa haittaa?
6. Näkykö tunneälykäs johtaminen sosiaali- ja terveysalalla? Miten tai miksi ei?
7. Miten asioiden pitäisi olla, jotta tunneälykkyyttä olisi enemmän? Entä mitä pitäisi tapahtua, jotta sitä olisi vähemmän?

Teemahaastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin, jäsenneltiin, tiivistettiin ja lähetettiin haastatteliijoille kommenttikierrokselle. Jäsentämisellä tarkoitetaan vastausten siirtämistä sellaisten kysymysten alle, joihin ne vastaavat parhaiten, huolimatta siitä, missä kohtaan haastattelua asia nousi esille. Esimerkiksi kuvaus

tunneälykkästä johtajasta saattoi nousta esille vastatessa, mitä tunneälykyys on, tai kertoessa näkykö tunneälykyys sosiaali- ja terveysalalla, saattoi löytää vastaus kysymykseen, kenen tehtävä on olla tunneälykäs. Vastausten tiivistäminen ja jäsentäminen oli välttämätöntä, sen varmistamiseksi, että jokaisella olisi mahdollisuus lukea kaikkien vastaukset ja kommentoida niitä. Tiivistämisestä kerrottiin jokaisen haastattelun alussa. Tarkoitus oli kuitenkin pitää vastaukset mahdollisimman muuttumattomana, joka varmistettiin mahdollistamalla kommentit myös omiin vastauksiin, mikäli huomaisi, että tiivistämisen myötä sisältö olisi muuttunut. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki tiivistämisestä.

Taulukko 3. Esimerkki tiivistämisestä.

Alkuperäinen lause	Tiivistetty
<p><i>Tunneälyä jos käyttää, niin, tai jos sitä on, niin silloin on mukana enemmän semmoista empaattisuutta ja kykyä asettua siihen vastapuolen asemaan, ymmärtää sitä paremmin, ymmärtää myös omia tuntemuksia ja omia fiiliksiä ja tunnetiloja, kun tekee sitä johtamistyötä. Eli kommunikoi vaikka jonkun yksittäisen henkilön kanssa, niin tunnistaa sen oman tilansa ja yrittää säätää sitä semmoiseksi, että siitä keskustelusta tulee rakentava ja se pysyy niinku jotenkin aisoissa, että se ei lähde purkautumaan ihan mihin tahansa suuntaan.</i></p>	<p><i>Kyky empatiaan ja vastapuolen asemaan asettumista.</i></p>

Anonymiteetti on yksi Delfoi-menetelmän keskeisimpiä tunnuspiirteitä ja oli myös kannustin osallistumiselle tässä tutkimuksessa. Anonymiteetti varmistettiin myös

jättämällä haastattelumateriaalista pois sellaiset kommentit, joista panelistin tai hänen organisaationsa voisi tunnistaa. Epävarmoissa tilanteissa panelistilta on kysytty heti haastattelun yhteydessä tunnistettavuuden mahdollisuus ja haastatteluiden jälkeen on käytetty Googlen hakukonetta mahdollisesti tunnistettavien kommenttien tarkistamiseksi. Yhteenvedosta pois jätetyt kommentit ja panelistien kertomat aidot tapausesimerkit on kuitenkin käytetty myöhemmässä vaiheessa teesien ja skenaarioiden rakentamisen työkaluina. Haastateltavien haastattelujärjestystä sekoitettiin ja haastattelut nimettiin H1-H6.

Useamman kierroksen tarkoitus on syventää ja laajentaa ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Palautteisuus ja interaktiivisuus onkin tekijä, mikä erottaa Delfoin survey-tutkimuksesta (Linturi & Kauppi, 2021, s. 17; Linturi ja muut, 2013, s. 14). Haastatteluiden yhteenvedot lähetettiin panelisteille sähköpostilla ja heille annettiin kaksi viikkoa aikaa kommentoida muiden ajatuksia sekä halutessaan muuttaa ja tarkentaa omiaan. Kommentointi tapahtuisi tässä vaiheessa sähköpostitse niin, että kommentit välitettäisiin nimettömästi kaikille tiedoksi.

Ensimmäisen kierroksen päätyttyä, ja viikkoa ennen seuraavan kierroksen alkua, panelisteille lähetettiin sähköpostitse tiedote toisen kierroksen aikatauluista, paneelin sisällöstä sekä paneelin vastausohjeet videoliitteineen. Samalla laadittiin myös viestintäsuunnitelma, jonka perusteella paneelin kanssa viestitään paneelin ollessa käynnissä. Rohkea kommunikointi paneelin kanssa tuottaa tuloksia ja onkin tärkeää määritellä etukäteen aikataulu sille, miten ja milloin paneelin kanssa viestii. Säännöllinen ja lyhyen aikavälin kommunikointi on perusteltua myös siksi, ettei osallistujien tarvitse kaivaa suoralinkkiä verkkopaneeliin kaukaa sähköpostin syövereistä, neuvovat Linturi ja Kauppi (2021, s. 33).

Toinen kierros rakennettiin verkkopaneelina eDelphi -verkkoympäristöön. Verkkokysely sisälsi teesejä ja skenaarioita. eDelphi on Delfoi-menetelmän käyttöön suunniteltu avoimen lähdekoodin verkko-ohjelmisto, jonka ensimmäinen versio on julkaistu vuonna

1998. Ohjelman kehittäjät olivat Jari Kaivo-oja, Osmo Kuusi ja Hannu Linturi, joiden tavoitteena oli rakentaa ohjelmisto, jonka avulla manageri voi suunnitella, toteuttaa, analysoida ja raportoida tutkimuksen (Linturi ja muut, 2013, s. 2). Organisaatio- ja työikätyössä ohjelmisto on maksullinen.

Teesien ja skenaarioiden teemojen etsimiseksi käytettiin teemoittelua. Teemoittelu on analysointimentelmänä luontainen valita teemahaastattelun analysointiin. Saarainen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) kuvailevat teemoittelun tarkoittavan keskeisten aiheiden etsimistä tekstimassasta ja niiden lajittelemista teemoittain. Teemat taulukoitiin ja tunnistetut teemat koodattiin värikoodeja käyttäen, jolloin saatiin näkyväksi samanaiheiset teemat.

Toisen kierroksen alkuperäinen vastausaika oli kaksi ja puoli viikkoa. Viestintäsuunnitelman mukaan viestintä paneeliin tapahtui 1–2 kertaa viikossa, säännöllisin aikavälein. Tarkoituksena oli kommentoida paneelin kulkua, mutta käytännössä viestintä oli enimmäkseen muistutuksia osallistumisesta. Kaiken kaikkiaan muistutuksia lähetettiin neljä ja tämän lisäksi yksi viesti oli kohdennettu vain jo vastanneille. Paneelin vastausaikaa pidennettiin vastausprosentin parantamiseksi, mutta vastaajien vastausaste jäi kuitenkin matalaksi. Loppujen lopuksi vastausaikaa verkkopaneeliin oli kolme viikkoa.

Toisen kierroksen päätyttyä vastaukset muutettiin eDelphin omalla raportointityökalulla PDF-muotoon ja lähetettiin panelisteille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Tässä vaiheessa omia vastauksia ei enää voinut muuttaa, mutta oli mahdollisuus kommentoida omia ja muiden vastauksia ja esittää perusteluja. Tässä vaiheessa pyydettiin myös yleinen palaute prosessista.

5 Tulokset

Ensimmäinen kierros toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa haastattelukysymyksiä oli seitsemän. Kysymyksiin haluttiin vastaukset mahdollisimman aitoina mielipiteinä ja ajatuksen virtoina, jonka takia kysymyksiä ei annettu tiedoksi etukäteen. Yhdessä haastattelussa kuitenkin tehtiin poikkeus aikataulullisista syistä, mutta kysymysten anto etukäteen ei näyttänyt vaikuttaneen vastaajan vastauksiin. Teemahaastattelun kysymysten tarkoituksena oli löytää vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten henkilöstöjohtajat suhtautuvat tunneälykkyyteen johtamistyössä, mutta myös kartoittaa toimintaympäristöä ja mahdollisia tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Jokainen haastattelu äänitettiin haastateltavien suostumuksella. Kun äänitteestä huomioidaan vain kysymysten esittämiseen ja niihin vastaamiseen käytetty aika, haastatteluiden kesto oli 44–55 minuuttia per haastattelu. Litteroitua materiaalia syntyi 38 sivua ja 27896 sanaa, joka tiivistettiin seitsemään sivuun ja 2799 sanaan.

Toisen kierroksen verkkopaneeli rakennettiin teeseistä ja kolmesta tulevaisuudenskenaariosta. Skenaariot ja teesit ovat itsessään ensimmäisen kierroksen tuloksia. Toisen kierroksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen, miten sosiaali- ja terveysalalla toimivat henkilöstöjohtajat näkevät tunneälykkään johtamisen tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä.

Teesit ja skenaariot rakennettiin niiden keskeisten teemojen ympärille, jotka nousivat teemahaastatteluissa. Lisäksi skenaariryössä käytettiin hyväksi valtioneuvoston tulevaisuuskatsauksessa tunnistettuja, suomalaisen sosiaaliturvaan vaikuttavia, megatrendejä. Niitä on tunnistettu olevan muun muassa työn murros ja osallistuva yksilö. Työn murroksessa ennakoitaan rinnakkaisten työsuhteiden ja itsensä työllistämisen lisääntymistä. Työurat ennakoitaan muuttuvan pirstaleisiksi ja katkonaiseksi. Osallistuvalla yksilöllä puolestaan tarkoitetaan megatrendiä, joka kuvaa ihmisen kokevan osallistumisen ja vaikuttamisen yhä tärkeämmäksi. Maailma koetaan yhä monimutkaisemmaksi ja kaottisemmaksi. Muutoksen suuruus herättää voimakkaita

tunteita ja niiden ymmärtämisen merkitys kasvaa (Koivula, 2020, s. 264; Dufva, 2020, s. 52). Skenaariot pyrittiin rakentamaan niin, että jokainen skenaario voisi olla mahdollinen toteutua ja sen varmistamiseksi skenaariot tarkistettiin asiavirheiden välttämiseksi kahdella sosiaali- ja terveysalalla kehittämistyötä tekevällä asiantuntijalla.

5.1 Tunneäly johtamisen työkaluna

Haastattelussa haluttiin ensin selvittää, miten henkilöstöjohtajat ajattelevat tunneälykkyydestä käsitteenä. Kysymys esitettiin pyytämällä kuvaamaan miten haastateltavat tunneälykkyyden ymmärtävät eikä haettu absoluuttista oikeaa vastausta. Tarkoituksena ei siis ollut kuulla, mitä tunneälykkyyks teoreettiselta kuvaukseltaan on, vaan miten vastaajat käsitteen ymmärtävät. Tässä osiossa käytetyt lainaukset ovat tiivistetystä haastattelukoosteesta.

Huolimatta siitä, että useampi haastateltava aloitti vastaamisen kertomalla, ettei tunneälykkyyks ole tuttu käsite, kaikki kuusi vastaajaa kuvasivat tunneälykkyyden pääpiirteittäin samalla tavalla. Kaikki vastaajat tunnistivat kyseessä olevan taito tai toiminto, johon liittyvät omat tai/ja muiden tunteet.

Tunneälyä kuvattiin muun muassa seuraavasti:

H2: Älykkyyden muoto, joka on intuitiivista. Luottamus tunteeseen. Heikkojen signaalien ja tunteiden tunnistamista ympäristöstä.

H1: Se on sitä, että ymmärtää myös omia tunteita ja tunnetiloja, kun tekee johtamistyötä. Tunnistaa ja säätää omia tunnetiloja keskusteluun sopivaksi, on huolellinen kommunikoinnissa. Jokainen kohdataan yksilönä.

H5: Tunteiden ja älyn vuorovaikutusta, niiden yhdistämistä. Tunneälyä voi itse kehittää herkistymällä omille tunteille ja oppimalla ymmärtämään niiden merkitys.

Sitten voi oppia havainnoimaan tunteet muissa ja hyödyntää niitä omassa toiminnassa.

Empatiasta, kuuntelutaidosta ja kehonkielen lukemisen taidoista puhui jokainen vastaaja. Tunneälyn kuvattiin olevan asijaohjauksen vastakohta, omien ja muiden tekojen, kehonkielen ja sananvalintojen vaikutusten ymmärtämistä sekä tunteiden kuuntelua. Kaikki vastaajat mainitsivat myös tilannesidonnaisuuden ymmärtämisen ja oman toiminnan säätämisen tilanteeseen sopivaksi yhdeksi tunneälykkyyden muodoksi.

H2: Palautteen kautta oman toiminnan säätäminen, oman toiminnan reflektoinnin kautta johtamisen kehittäminen on tunneälykkyyttä.

H4: Osaa lukea tilannetta, eleitä, asentoja, ilmeitä ja sopeuttaa oma toimintaa vastaamaan sitä, mitä tilanne edellyttää.

Eräs haastateltava nosti esille oman näkemyksensä siitä, ettei tunneälykkyyttä voi pakottaa ja sen käyttö on sidoksissa persoonaan. Nosto oli mielenkiintoinen ja niinpä haastattelurunkoon lisättiin kysymys siitä, onko tunneälykkyyks synnynnäinen ominaisuus vai opittu taito. Enemmistö koki kyseessä olevan synnynnäinen taito tai synnynnäinen valmius, jota voi kehittää. Ainoastaan yksi vastaaja näki tunneälykkyyden olevan täysin opittu taito.

Ensimmäisen kysymyksen ympäriltä löytyi kolme pääteemaa, jotka toistuivat kaikkien vastaajien vastauksissa. Kaikkien vastauksissa nousi esille tilannesidonnaisuus, ihmisten johtaminen ja toimintamalli. Yhteisiä käsitteitä, jotka toistuivat useamman kuin kahden vastauksissa löytyi kahdeksan. Nämä olivat luottamus, empatia, kuuntelu, vuorovaikutus, kiinnostus ihmisiin, tavoitteiden saavuttaminen, kehonkieli ja tunteiden hallinta. Selkeitä erimielisyyksiä löytyi vain siinä, onko tunneäly synnynnäinen ominaisuus vai opittu taito. Toisella kysymyksellä haluttiin kartoittaa, kenen tehtävä on olla tunneälykäs organisaatiossa. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, onko tunneälykkyyks esimerkiksi

tehtäväkohtainen edellytys ja millä organisaation tasoilla tunneälyä tarvitaan tai ei tarvita. Kysymys esitettiin ensin yleisellä tasolla. Vastauksen mukaan tarkastelua syvennettiin käymällä läpi kaikki organisaatiotasot keskustellen, miten toiminta näyttäytyy, jos jollain tasolla on tai ei ole tunneälyä. Tasot käytiin läpi henkilöstöstä alkaen, johtajiin saakka.

Jokainen vastaaja nosti esille sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön määrittelevän jo sen, että tunneälykkyyttä tarvitaan joka tasolla. Työ kuvattiin olevan palvelutyötä ja toiminta verkostomaista. Henkilöstövalinnoissa oletetaan olevan tietynlainen osaaminen tunnetaitoihin, mutta toisaalta nostettiin esille, että alan vetovoimaisuuden puute on tuonut alalle myös soveltumattomia henkilöitä. Tunneälykkyyys yhdistettiin työyhteisötaitoihin, työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja myös asiakaskokemukseen. Tunteiden kanssa työskentely myös tunnistettiin saattavan kuormittaa henkilöstöä.

H1: Tunneäly liittyy työyhteisötaitoihin. Vuorovaikutus tulee olla kitkatonta ja palveluhenkistä moniammatillisessa ympäristössä.

H4: Kaikilla on vastuu toimia tunneälykkäästi, mutta mitä korkeammassa asemassa on, sitä enemmän sitä voi olettaa ja odottaa sitä löytyvän. Eli vastuu on niillä keskeisillä henkilöillä, jotka vaikuttavat muihin henkilöihin ja työoloihin.

H3: Olis hyvä, kun kaikki olisi tunneälykkäitä, silloin yhteistyö pelaa paremmin. Jos on tunneälyä, asiat menevät eteenpäin, puhalletaan yhteen hiileen. Jos ei ole tunneälykkyyttä yhtään ja siihen liittyvää tilannetajua, hoidetaan vaan asioita.

H2: Erityisen paljon tarvitaan tunneälykkyyttä henkilöstön tasolla, joka on myös kuormitustekijä. Voiko tunnekuorma tulla asiakkailta niin kovana, että ne puretaan esihenkilöille ja johdolle?

Suurin osa nosti esille johtajien tunneälykkyydellä olevan suurin merkitys siinä, miten organisaatiossa tunneälyä arvostetaan. Esille nousi myös huomio, mitä ylemmäksi mennään, sitä vähemmän tunneälykkyyttä käytetään. Henkilöstötasolla tunnetaitojen odotetaan olevan, kun taas johtajatasolle sitä toivotaan.

H4: Kaikki lähtee kuitenkin ylimmästä johdosta; jos ylin johto ei arvosta tunneälykästä johtamista, sillä torpataan kaikki alatason yritykset kehittää ja panostaa asioihin, joihin panostettaisi, jos ylin johto haluaisi myös nostaa ne keskiöön.

H5: Ennen kaikkea tunneälyä tarvitaan ylimmässä johdossa. Jotta tunnejohtamista arvostetaan, esimerkin on tultava ylemmästä johdosta.

H2: Mitä ylemmäksi mennään, niin mun mielestä sitä isompi riski on, että sitä tunneälyä ei itse asiassa käytetä paljoa, koska on niinku vähemmän niitä perustyötä tekeviä työntekijöitä, joita kohtaa.

H6: Ylimmän johdon tunneälyllä on vahva merkitys, jotta pystyy navigoimaan ristivedossa erilaisten poliittisten päätöksentekijöiden kanssa.

Toisen kysymyksen ympäriltä löytyi kolme pääteemaa, jotka toistuivat kaikkien vastaajien vastauksissa. Jokainen kuvaili tunneälyn liittyvän ihmisten kanssa tehtävään työhön joka tasolla ja vaikuttavan myös keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi kaikki olivat yksimielisiä siitä, että tunneäly on erityisen tärkeää olla ylimmässä johdossa. Kysymyksen osalta selviä näkemyseroja ei löytynyt vastauksista.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin kartoittaa tunneälykkään johtajan ominaisuuksia kysymällä, minkälainen on tunneälykäs johtaja. Kaikkien vastaukset olivat yksimielisiä siitä, että tunneälykäs johtaja kohtaa yhteisönsä, kuuntelee ja välittää. Vastaukset olivat hyvin saman suuntaisia kuin ensimmäisen kysymyksen vastaukset siihen, mitä

tunneälykyys on. Mielenkiintoista oli, että persoonallisuuden piirteitä ei luetellut kukaan vastaajista, vaan vastauksissa käsiteltiin toimintaa.

H3: Tunneälykäs esimies tai johtaja ottaa ihmiset huomioon. Tekee hyvää yhteistyötä johtoryhmätasolla, osaa toimia omissa verkostoissa.

H4: Inhimillinen ja vilpitön. Tunneälykäs johtaja luo luottamuksellisen ja rakentavan ilmapiirin ja huomioi erilaisuuden, sopeuttaa oman toiminnan tilanteen ja läsnä olevien mukaisesti. Pyrkii yksilökeskeiseen kohtaamiseen. Ei olla eri puolella pöytää vaan ollaan samalla puolella.

H5: Tunneälykäs johtaja kohtaa oman henkilöstön. Hän antaa tilaa kertoa mielipiteen, kuuntelee, yhdessä ratkaisuja hakien.

Kolmannessa kysymyksessä pääteemoja löytyi yksi. Kaikkien vastauksissa korostui luottamus, joka on rakennettu oman henkilöstön tuntemisen kautta. Samankaltaisuuksia löytyi myös tiedonkulussa, yhteistyössä ja aidossa kohtaamisessa. Erimielisyyksiä ei tässä kysymyksessä noussut esille.

Neljäs kysymys syventyi siihen, miten tunneälyä voi käyttää johtamisen työkaluna. Vastaukset kysymykseen mukailivat aiempia vastauksia. Erityisesti kaikkien panelistien vastauksissa korostui tilannesidonnaisuus ja henkilöstön tuntemisen tärkeys. Näitä kuvattiin muun muassa seuraavasti:

H1: Henkilöstö tulee tuntea, jotta voi mukauttaa kommunikointitavan niin, että viesti menee perille. Ei ole sama johtamistyyli kaikille.

H2: Kun kuuntelee tunteita, päätöksiä voi muuttaa. Oma työyhteisö pitää tuntea, jotta tunteita voi johtaa ja välttää ylilyöntejä. Tilanne- ja asiasidonnaisuus määrittelee sen, millaisia johtamisen työkaluja käytetään. Tilanne voi olla

tunnepitoinen, mutta sen voi vetää läpi määrätietoisesti ja päättäväisesti ihmistä kunnioittaen.

Tunneälykkyyttä kuvattiin tarvittavan esimerkiksi muutostilanteissa ja viestiessä isoille massoille. Sen kuvattiin olevan työkalu motivoimiseen ja sitouttamiseen. Kuvauksissa todettiin tunnejohtamisen olevan tapa johtaa, ja työkalu, jota käytetään, kun tilanne sitä edellyttää. Tässä kysymyksessä esille nousi myös veto- ja pitovoima sekä henkilöstövalinnat.

H5: Sote-alalla on vahvat perinteet organisaatiokulttuurissa. Hyvin johdetut yksiköt ovat vetovoimaisia, siellä halutaan työskennellä. Kurjaakin työtä voidaan tehdä hyvässä työyhteisössä, mutta kurjassa työyhteisössä hyvääkään työtä ei jaksata tehdä.

H6: Aito pitovoima syntyy siinä, miten esimiestyö toimii, miten yhteisö toimii ja onko työkuorma kohtuullinen.

H2: Tunteet ovat isossa roolissa muutoksissa ja tunteita voi johtaa hyväksymällä erilaiset tunteet, antamalla niille tilaa, mutta myös suuntaamalla ajattelua haluttuun suuntaan.

H4: Ylin johto tai ehkä jo poliittinen päätöksenteko määrittelevät, minkä tyyppisiä johtajia valitaan ja mitä osaamista arvostetaan. Tunneäly pitäisi huomioida ja panostaa rekrytointitilanteessa. Jos esimerkiksi halutaan inhimilliseen johtamiseen panostaa, valitaan johtajiksi inhimillisiä johtajia.

Tämän kysymyksen ääreltä pääteema, joka toistui kaikissa vastauksissa oli tilannesidonnaisuus. Samankaltaisuuksia ja toisiaan tukevia ajatuksia nousi esille tunteiden tunnistamisen taidoissa, tunnetilojen säätämisen vaatimuksessa, luottamuksessa työyhteisöä kohtaan, veto- ja pitovoiman yhteydessä tunneälykkääseen

johtamiseen ja johtajavalintojen merkityksessä. Keskinäisiä erimielisyyksiä ei tässäkään teemassa noussut.

Seuraavaksi haluttiin selvittää, missä tilanteissa tunneälykyys korostuu ja voiko siitä olla jossain tilanteissa haittaa. Vastauksissa siitä, missä tilanteissa tunneäly korostuu, oltiin hyvin yksimielisiä. Kaikki vastaajat näkivät tunneälyn olevan tärkeää kaikissa ihmisjohtamisen tilanteissa, mutta korostuvan negatiivisluonteisissa ja vaikeissa neuvottelutilanteissa.

H1: Eniten tarvitaan haastavissa, negatiivisluonteisissa tilanteissa, kuten yksilökohtaisissa tilanteissa, kurinpitomenettelyissä ja neuvottelutilanteissa. Omalla toiminnalla voi asettaa asiat oikeisiin mittasuhteisiin, jotta tilanteesta poistutaan niin hyvin mielin kuin mahdollista.

H6: Kaikissa neuvottelutilanteissa, haastavissa työyhteisötilanteissa ja silloin kun halutaan saada isot massat liikkeelle. Erityisesti vaikeat neuvottelutilanteet, joissa haetaan sanktiota, voi olla traumaattinen kokemus työntekijälle. Sellaisessa tilanteessa käytettävällä tunneälykyydellä työntekijä voi selvitä ja oppia siitä, jotta se jää ainutkertaiseksi.

H5: Kaikissa vuorovaikutustilanteissa tarvitaan tunneälyä ja mitä haastavampi tilanne, sitä enemmän tunneälyä tarvitaan. Esimerkiksi työjohdollinen tilanne, jossa henkilö on tehnyt virheen. Tilanne on ikävä virheen tehneelle henkilölle ja asia tulee käsitellä asiana, eikä ihmisen tuskaa lisätä. Ohjeiden hengen tulee toteuttaa niin, että työntekijä selviää siitä ja pystyy nousemaan taas jaloilleen.

Pohdittaessa voiko tunneälystä olla jossakin tilanteissa haittaa, näkyi jonkun verran eroavaisuuksia. Osa koki, ettei tunneälystä voi olla missään tilanteessa haittaa, toiset taas tunnistivat haitan syntyvän silloin, jos ei osaa säädellä omia tunteita.

H4: Tunneälyä on pysyä työnantajaroolissa eikä näyttää omia tunteita epäsopivissa tilanteissa. Esimerkiksi sääliä voi tuntea väärinkäytöstilanteessa, mutta tilanteessa tulee toimia sen edellyttämällä tavalla. Empatiaa voi ja pitääkin näyttää, mutta sääli ja voivoittelu voi antaa virheellistä toivoa ja vähätellä teon vakavuutta, mikä voi viedä irtisanomisperusteista pohjan. Inhimillinen voi olla ilman, että menee henkilökohtaiselle tasolle.

H6: Haittaa voi olla liiallisella empatialla, kun ei voi olla enää objektiivinen. Ammattitaitoa on irrottautua tilanteesta, oli kyseessä miten kriittinen asia tahansa.

H1: Haittaa voi tulla, jos omaa tunnetilaa ei osaa säädellä ja toimii liian pehmeästi tilanteessa, joka vaatii jäämäkkyyttä ja ratkaisuja, tai tilanteissa, joissa liiallinen ymmärtämisen halu estää päätöksentekoa. Ymmärtämisellä pitää olla takaraja.

Tämän teeman ympärillä oltiin jälleen tilannesidonnaisuuden äärellä, johon itse kysymyksen johdatti. Pääteema muodostui vaikeasta neuvottelutilanteesta. Yhteläisyyksiä oli inhimillisen kohtaamisen tärkeydessä, työnantajaroolissa pysymisessä ja tunnetilan säätämisessä tilanteeseen sopivaksi. Aiemmista poiketen tässä kohtaan nousi tunneälyn tasoksi myös tilanteesta irtautuminen ja objektiivisena pysymisen taito vaikeissakin tilanteissa. Suuria näkemuseroja ei ollut tässäkään todettavissa.

Seuraavaksi haastatteluissa syvennyttiin sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön suhteessa tunneälykkääseen johtamiseen. Ensin haluttiin selvittää, näkykö tunneälykäs johtaminen tällä hetkellä sosiaali- ja terveys alalla. Sen jälkeen ajatus siirrettiin tulevaisuuteen kartoittamalla, mitä pitäisi tapahtua, jotta tunneälykkyyttä olisi nykyistä enemmän ja mitä, jotta sitä olisi nykyistä vähemmän.

Pohtiessa näkykö tunneälykkyys tällä hetkellä, löytyi eroja. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että sen pitäisi näkyä, mutta erimielisyyttä oli sen suhteen, toteutuuko se tällä hetkellä. Nykytilasta puhuttiin muun muassa seuraavasti:

H1: Kyllä se näkyy jo hoitavalla tasolla ja myös lähiesimiestasolla pitäisi näkyä. Tälläkin hetkellä on johtamiskoulutuksia ja täydennyskoulutuksia, joissa on tunneälykkyydenkin teemoja. Johtotasolla on kyllä tahtotila tunneälykkyyteen.

H2: Tunteet ovat arvo, jota ei juuri ole tunnustettu. Mielellään ei kuulla tunteita. Mitä korkeammaksi mennään johtoasemassa sote-alalla, sitä enemmän pitää olla asiajohtaja. Johtajat on valittu talousjohtamisen osaamisen perusteella. Tunneihmisiä pidetään pehmeinä, he eivät pärjää. Tunneihmisiä ei ajatella soveltuvan johtamiseen. Pelätään liiallista henkilöstömyönteisyyttä.

H4: Osin näkyy. Suuria vaihteluja on eri organisaatioissa ja yksiköissä. Sellaisissa yksiköissä, joissa on maltillinen määrä hoitohenkilöstöä, työhyvinvointi on parempaa ja henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi. Sellaisissa yksiköissä, joissa vaikuttamisen mahdollisuuksia on lisätty, on myös sairauspoissaolot vähentyneet.

H5: Sote-ala on valtavassa muutoksessa ja henkilöstö jää taka-alalle, puhutaan vain taloudesta. Tällä hetkellä ei ole tunneälyn elementtejä. Isot sote-organisaatiot ovat byrokraattisia ja johto on suorittavaa tasoa etäällä. Kiireinen arki ei anna tilaa uudentilaisille toimintamalleille ja huono taloustilanne aiheuttaa talouspuheen henkilöstön kustannuksella.

Kiire ja paine näkyi olevan tunneälykkään johtamisen esteenä lähes kaikissa vastauksissa. Esihenkilöiden aika kuvattiin kuluvan pääasiassa henkilöstövalintojen tekemiseen, ja potilasturvallisuus edellä tehdään hätiköityjä ratkaisuja. Tässä vaiheessa esille nousi myös esihenkilöiden hyvinvointi ja sen vaikutus työyhteisöön:

H4: Lähiesihenkilöillä on potentiaalia hyvään esihenkilötyöhön, mutta kuitenkin kiire ja paine pakottaa tekemään potilasturvallisuus edellä sellaisia ratkaisuja, jotka (esihenkilöt) eivät koe olevan oikein työntekijää kohtaan. Pitkässä juoksussa se

aiheuttaa esihenkilölle kuormitusta ja jos esihenkilö voi huonosti, se heijastuu koko yhteisöön.

Keskusteltaessa mitä pitäisi tapahtua, jotta tunneälykkyyttä olisi sosiaali- ja terveysalan johtamisessa enemmän, ajatuksia tuli monenlaisia. Haastateltavat nostivat esille ajankäytölliset seikat, talouden merkityksen ja osaamisen vahvistamisen.

H2: Talous ja tiukkuus pitäisi väljentyä, jotta päätöksiä voidaan tehdä ihmisläheisemmin. Koulutusta tulee vahvistaa.

H3: Olisi enemmän, kun muistettaisiin, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Monesti tiukka talous aiheuttaa sen, että talous vie huomion, sen sijaan, että johdettaisiin kokonaisuutta. Tällä hetkellä ei ole yhtään varaa menettää henkilöstöä ja henkilöstöjohtamista tulee kehittää ihan ensimmäisenä. Tärkein kehittämiskohde jokaisella organisaatiotasolla olisi vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot.

H4: Pitäisi olla enemmän aikaa esihenkilötyöhön, pysähtymiseen ja toiminnan suunnitteluun. Organisaation tulisi tehdä strateginen linjaus siitä, että sitä painotetaan esihenkilöille. Olisi tärkeää huolehtia esihenkilöiden hyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta, jotta heillä olisi voimavaroja henkilöstön kohtaamiseen.

H6: Jotta olisi enemmän, pitäisi olla enemmän aikaa itsetutkiskeluun, arviointiin, kuunteluun ja tavoitteiden pohtimiseen yhdessä. Suurin haaste on toimintaympäristön asettamat haasteet, vaateet ja aikataulut. Esihenkilötyö on tällä hetkellä sen pohtimista, että toiminta pyörii, eikä aikaa ole tehdä sillä sydämellä, jota sitä voisi tehdä, jos arki olisi toisenlaista.

Toisaalta esille nousi myös mielenkiintoinen näkökulma siihen, halutaanko kiireestä oikeastaan edes eroon.

H1: Jotkut erikoisalajat ovat jatkuvassa kuormituksessa ja tulevat olemaankin. Jos meinataan varmistaa olemassaolo, pitää olla potilaita ja niitä pitää ohjautua hoitoon. Vaatimus tehokkuudesta on olemassa, eikä toisaalta kiirettä haluta saada pois.

Tunneälykkyyttä vähentävistä tekijöistä oltiin melko yksimielisiä. Tunneäly johtamistyössä vähenee, jos nykyinen tilanne jatkuu ja tunteiden merkityksestä työssä vaiennettaisiin. Kuitenkin ajateltiin, että muutos tulee väistämättä, kun uudet sukupolvet siirtyvät työelämään. Useampi myös nosti esille johtajavalinnoilla olevan vaikutusta siihen, miten tunneälykkyyttä tulevaisuudessa arvostetaan.

H5: Tunneäly voi vähentyä epäonnistuneissa henkilöstövalinnoissa. Rekrytoidaan johtajia ja esihenkilöitä, jotka haluavat vain selviytyä työstä eikä ole voimavaroja osallistaa henkilöstöä. Ei olisi ihmisiä johtamassa ihmisiä, vaan olisi ihmisiä, joilla ei ole paloa johtamistyöhön. Myös henkilöstön tasolla intohimo työhön puuttuisi, työtä tehtäisiin vaan leipätyönä, mekaanisesti.

H6: Vähemmän sitä on, jos tehdään vääriä henkilöstövalintoja. Jokainen rekrytointi on ratkaisu siihen, millainen henkilö palkataan. Kuka on johtaja, määrittelee myös sen, miten paljon tunneälykkyyttä on. Autoritaarinen johtaminen on myös tekijä, joka vähentää tunneälykkyyttä organisaatiossa.

H2: Uudet Y ja Z sukupolvet ovat tunnetietoisempia ja -taitoisempia, jonka takia myös johtaminen tulee muuttumaan.

Muita tunneälykkyyteen vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin olevan digitalisaatiossa, rakenteissa ja kulttuurissa piilevässä hierarkiassa ja voimavaroissa.

Nykytilaa ja tulevaisuutta tarkoitettaessa löytyi yhteisiksi teemoiksi toimintaympäristön erityispiirteet, veto- ja pitovoima ja henkilöstövalinnat. Yhdistäviä tekijöitä olivat

vuorovaikutustaitojen merkityksessä, tunnetietoisuuden lisääntymisen tarpeessa sekä johtamismallien vaikutuksessa henkilöstön hyvinvointiin. Eroavaisuuksia löytyi siitä, onko esihenkilömäärä tällä hetkellä riittävä, onko tunneälyä tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalalla, onko digitalisaatiolla merkitystä ja onko koulutusta tällä hetkellä tunnetaitoihin riittävästi.

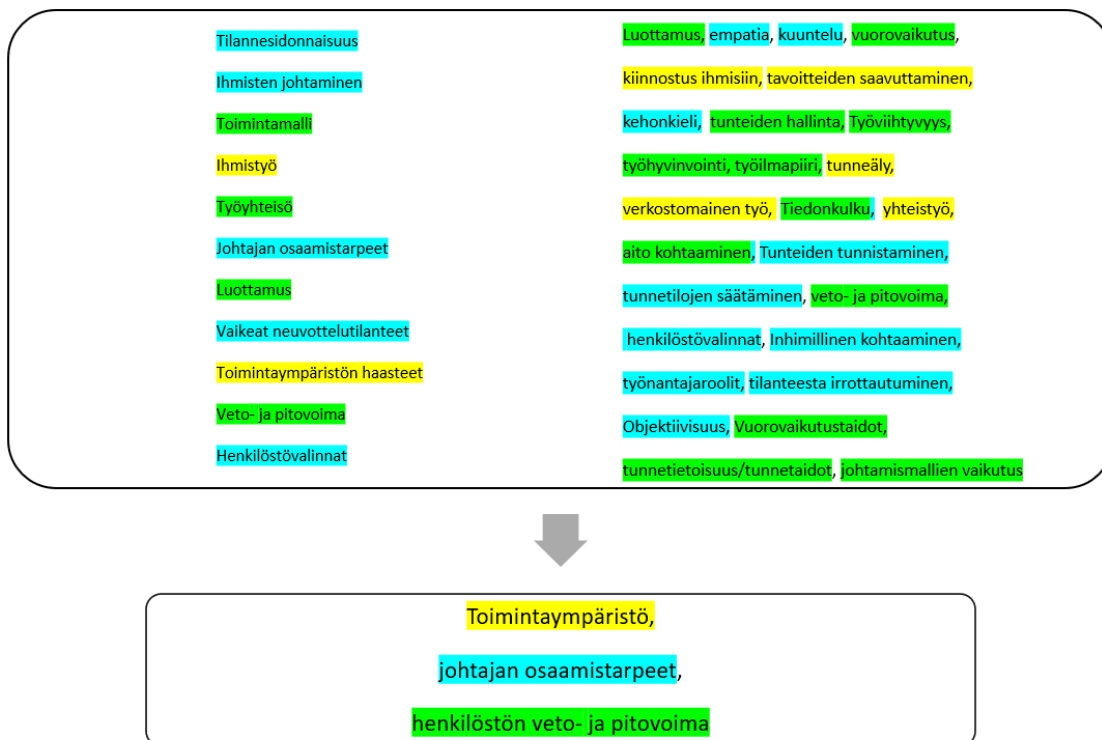
5.2 Tunneälykkään johtamisen tulevaisuus

Toiseen kierrokseen rakennettiin teesejä ja skenaarioita niistä keskeisistä teemoista, jotka nousivat esille haastatteluissa. Suomisanakirja (2022) kuvailee teesin tarkoittavan tavallista tai tavallisesti lyhyesti esitettyä väitettä, joka asetetaan väittelyn tai keskustelun kohteeksi tai otetaan todistettavaksi. Skenaario puolestaan voidaan määritellä olevan tulevaisuuden käsikirjoitus, jossa jonkin asian kehitys esitetään poikkileikkauskuvina eri ajankohtina. Se voidaan myös määritellä olevan vaihe vaiheelta etenevä tapahtumaketju, joka liittyy tulevaisuuden nykyhetkeen. Menetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumaketju, miltä tulevaisuus voi näyttää (Rubin, 2012).

Keskeisten teemojen löytämiseksi haastatteluiden pääteemat ja samankaltaiset vastaukset koodattiin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b) kuvailevat koodauksella tarkoitettavan esimerkiksi merkein tai eri värein aineistoon tehtäviä merkintöjä, jolla voidaan luokitella tai jäsentellä aineistoa. Koodaukseen ei ole olemassa yhtä mallia, vaan sitä tehdään sitä mukaan, miten halutaan edetä. Tässä tutkimuksessa koodaukseen käytettiin värejä.

Koodauksen avulla löydettiin kolme pääteemaa: toimintaympäristön ominaispiirteet, johtamisen osaamistarpeet ja henkilöstön veto- ja pitovoimaan vaikuttavat tekijät. Osa käsitteistä olisi sopinut useamman teeman alle, joten sellaisten osalta on palattu haastatteluaineistoon tarkastelemaan missä kontekstissa asiasta on puhuttu. Esimerkiksi ”aito kohtaaminen” sopisi sekä johtamisosaamiseen että toimintaympäristön ominaispiirteisiin, mutta koska asia on noussut esille keskusteltaessa tunneälykkään johtajan ominaisuuksista, on se luokiteltu johtamisosaamisen alle. ”Yhteistyö”

puolestaan sopii kaikkiin kolmeen pääluokkaan ja nousi esille myös haastatteluissa monessa kohtaan, joten se on luokiteltu toimintaympäristössä kokonaisvaltaisesti vaikuttavaksi asiaksi. Kuvassa 1 on esitetty suoritettu värikoodaus.



Kuva 1. Tulosten koodaus.

Värikoodauksen jälkeen alkoi teesien ja skenaarioiden rakentaminen. Tässä vaiheessa tehtiin päätös teesien keskittämisestä johtamisen osaamisen ympärille, skenaariot puolestaan toimintaympäristön ja henkilöstön pito- ja vetovoimat huomioiden.

Teesit alettiin rakentamaan hakemalla kokonaisesta litteroidusta materiaalista hakusanoin, mitä haastateltavat ovat kommentoineet johtamisen osaamistarpeista. Tarkoituksena oli luoda riittävän kärkevät teesit, jotta kiinnostus herää, mutta välttää kuitenkin negatiivisia teesejä. Osaamisen teesien rakentamiseksi käytettiin alkuperäiseen aineistoon hakusanoina aiemmin osaamisen teemoiksi tunnistettuja, värikoodattuja, hakusanoja.

Johtajavalinnat nousivat esille monessa kohtaan aineistoa, jonka takia lopulliset tulevaisuuteen painottuvat teesit yhdistettiin osaamisen ja rekrytoinnin ympärille. Teemat myös sopivat aiemmin, luvussa 3.3. esitettyihin kysymyksiin siitä, millaisilla kriteereillä johtajia tulevaisuudessa valitaan ja millaista osaamista painotetaan. Taulukossa 3 on esitetty teesien muodostamisessa käytettyjä suoria lainauksia ja näistä muodostettuja teesejä.

Taulukko 4. Teesien muodostaminen.

Suora lainaus	Teesi
<p><i>Tunneälyä olisi vähemmän tulevaisuudessa jos...) tehdään vääränlaisia henkilövalintoja organisaatioon. Että kyllähän jokainen rekrytointi on oikeastaan niinku tällainen ratkaisu, että millainen henkilö palkataan meille töihin. Kyllä se on varmasti tällainen, että väärät valinnat voisi olla niinku yks tekijä.</i></p> <p><i>Tunneälykykyys tasoa ei (huomioida rekrytointitilanteessa), mutta valmius joo. Ei meillä ole siihen tavallaan mittaria ja rekrytointihaastatteluhan on niin lyhyt, että siinä on mahdollisuus jaksaa pinnistelläkin, mutta kyllähän meillä on kokeneet rekrytoijat ja sitten siinä on mukana esihenkilö, niin meillä on niinku tehty lomakkeita sillä tavoin, että pyritään niinku eri ominaisuuksia ihmisestä kartoittamaan ja havainnoimaan sitten, ja mut ei niinku suoranaisesti sitä johtamistyylillä ja johtamistapaa. Rekrytointi on sellainen ammatti, jossa pelataan esimerkiksi intuitiolla aika pitkälti ja se kasvaa kokemuksen kautta ja uskaltaisin väittää, että rekrytoijan työssä tällainen tunneälykykyden havainnointi se on yks erinomainen vahvuus.</i></p> <p><i>(Vähemmän tunneälyä olisi jos...) me epäonnistumme rekrytoinneissa. Me rekrytoidaan johtajia ja esihenkilöitä, jotka ei yksinkertaisesti halua tehdä semmoista, ei ole paloa siihen työhön. Niillä ei ole intoa, ne haluaa rutiinia ja sitten päivästä toiseen selviytyä. Ja tuota heillä ei ole voimavaroja osallistaa sitä henkilöstöä. Eli jos ei ole ihmisiä johtamassa ihmisiä, vaan että tehdään pakollinen ja lähdetään kotiin.</i></p> <p><i>Varmasti pitäisi huomioida (tunneäly rekrytoinnissa). Ainakin itse kun uskon tähän, että sillä kohtaamisella ja sillä johtamisella on merkitystä, niin haluaisin ja toivoisin, että siihen panostettaisiin ja kyllä siihen kannattaakin panostaa. Oon kokenut, että täällä alueella, missä on työskennellyt, niin siihen on panostettu ja on pyritty sitten käyttämään tarvittaessa myös näitä ulkopuolisia arviointia, vaikkapa näitä psykologeja tai muita toimijoita, jotka tekee sitten</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tulevaisuudessa tunnetaidot ovat esihenkilö- ja johtajavalinnoissa yksi rekrytointikriteeri. 2. Tulevaisuudessa henkilöstövalinnoissa tunnetaidot ovat tärkeämpiä kuin työkokemus 3. Tulevaisuudessa tunnetaidot ovat osa perehdytyskoulutusta ja tunneälyn tasoa mitataan osana osaamisen kehittämistä. 4. Ulkoistamalla rekrytointi varmistetaan tulevaisuudessa hakijan soveltuvuus tunneälykykyttä vaativaan työhön. 5. 6. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla toimivat empaattiset johtajat, jotka huomioivat alaisiaan työpaikalla ja pyrkivät luomaan heihin vahvan suhteen. 7. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla toimivat määrätietoiset johtajat, jotka asettavat työnteolle korkeat standardit ja tavoitteet.

Suora lainaus	Teesi
<p><i>soveltuvuusarvioinnin muun muassa näistä esihenkilön johtamistaidoista tai muista kyvystä, ja kyllähän niissä myös väkisinkin linkittyy sitten myös se tunneälykyys, että miten osaa toimia niissä ryhmätilanteissa ja miten osaa toimia johtamistilanteessa.</i></p> <p><i>Kyllä se niin menee, että mitä korkeammalle sut valitaan terveydenhuollossa sote-maailmassa johtajaksi, niin kyllä sun pitää olla aika kova myöskin asianjohtaja. Mä oon sanonut, oletteko koskaan miettinyt, että teidätkin kaikki tänne valittu, ja kaikki on valittu talousjohtamisosaamisen perusteella, että voisiko aika ruveta valitsemaan ihmisten johtamisen osaamisen perusteella johtajia myös ylempään johtoon.</i></p> <p><i>Jos puhutaan vaikka lääkäristä, joka johtavassa asemassa, että ei ole riittävästi niitä (tunne)taitoja, niinku kyllä ihan auttamisen taitoja tai muuten, niin mä en ihan tarkkaan tiedä, että miten se niitten koulutuksessa huomioidaan, kyllä siellä on varmaan semmoisia osioita on, mutta onko niitä riittävästi? Kyllä se varmaan painottuu siihen tekniseen osaamiseen.</i></p> <p><i>Ei ole mitään takeita etukäteen johtajasta, että sillä on hyvät tunneälyn taidot tai niitä yleensäkin edes on. Riittävää johtamisosaamista me voidaan tutkia papereista, tutkinnot ja tämmöiset, niin niissä voi olla merkinnät, että on saanut johtamiskoulutusta, mutta ei se sitä sitten takaa, että se käytännössä niitä osa soveltaa oikein ja oikeassa paikassa.</i></p> <p><i>Varmasti se on se ihan ylin johto, joka sitten valintoja tekee, tietyllä tapaaan se menee sitten myös poliittiseen päätökseen tekoon, koska monesti.</i></p>	<p>8. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla vaaditaan käskevää johtajuutta ja työyhteisöltä kuuliaisuutta.</p> <p>9. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla toimiva johtajat haluavat kaikkien osallistuvan, tulevan toimeen ja olevan työhönsä tyytyväisiä.</p>

Jokainen teesin toivottavuus ja todennäköisyys arvioitiin skaala-asteikolla, jonka lisäksi panelisteja pyydettiin perustelemaan vastaukset kommenttikenttään. Toiselle Delfoi- kierrokselle osallistui 4/6 panelisteista.

Rekrytointia käsittelevistä teeseistä (teesit 1–4) oltiin suhteellisen samanmielisiä. Tulevaisuudessa tunnetaidot rekrytointikriteerinä nähtiin toivottavana asiana, mutta sen todennäköisyys vaihteli jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä välillä. Kolme neljästä ei osannut sanoa toivottavuutta väittämälle, onko tunnetaidoilla tulevaisuudessa työkokemusta enemmän merkitystä, mutta sen toteutumista ei pidetty todennäköisenä. Tunnetaitojen koulutusta ja sen mittaamista nähtiin toivottavana,

mutta ei osattu sanoa sen todennäköisyyttä. Suurinta erimielisyyttä syntyi siitä, onko rekrytoinnin ulkoistaminen toivottava ja todennäköinen tapa varmistaa hakijan soveltuvuus tunneälykkääseen työhön. Yksi vastaaja näki, että kyseessä on sekä toivottava että todennäköinen väittämä, kun taas loput kolme vastaajista eivät kokeneet väittämää toivottavana, vaikkakin sen todennäköisyys jakoi mielipiteitä.

Johtamisosaamista/-malleja käsittelevissä teeseissä (teesit 5–7) suuria erimielisyyksiä ei syntynyt. Empaattisten johtajien tulevaisuus sosiaali- ja terveysalalla nähtiin sekä toivottavana että todennäköisenä. Toivottavana ja todennäköisenä nähtiin myös määrätietoisten ja osallisuutta tukevien johtajien tulevaisuus. Käskevä johtajuus puolestaan nähtiin yksimielisesti sekä epätoivottavana että epätodennäköisenä toteutumana. Kommenttiosiossa pohdittiin, mitä tekemällä saataisiin sote-toimintakulttuuria ja johtamista uudistettua toivottuun suuntaan ja huomautettiin kiireen olevan vain tekosyy; tärkeäksi koetuille asioille on kyllä aikaa. Lisäksi huomautettiin, ettei tunneälykyys sulje pois määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta.

Verkkopaneelin toinen osio rakentui kolmesta tulevaisuuden skenaariosta. Määrällisesti kolme skenaariota valittiin siitä syystä, että on varaa mistä valita, mutta liian monta skenaariota vaikeuttaa skenaarioiden hallintaa. Skenaariotyö aloitettiin kartoittamalla toimintaympäristö, käyttämällä SWOT-analyysiä ja panelistien haastattelussa antamia esimerkkejä oikeista tilanteista sekä heidän organisaationsa strategisista linjauksista.

Vuorinen (2013, s. 88–89) kertoo, että SWOT on kehitelty 1960-luvulla ja sen lyhenne tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet), Threats (uhat). SWOT-analyysi tehdään listaamalla asioita nelikenttään niin, että vahvuudet ja heikkoudet etsitään organisaation sisäisestä toiminnasta, mahdollisuudet ja uhat puolestaan ulkoisesta toimintaympäristöstä. SWOT-analyysi on luonteeltaan synteetinomainen analyysi ja sen tarkoituksena on tuottaa kokonaiskuvaa, esimerkiksi organisaation strategisten valintojen tueksi. Nelikenttään asioiden listaaminen on aina subjektiivinen valinta, koska jotkut asiat voivat olla samaan

aikaan sekä vahvuuksia että heikkouksia, Vuorinen jatkaa. SWOT-analyysin teemat haettiin käydyistä teemahaastatteluista ja organisaationa on tässä tapauksessa ajateltu olevan kokonaisvaltaisesti julkinen sosiaali- ja terveysala. Panelistien antamia esimerkkejä ei anonyymisuuden varmistamiseksi kirjata näkyviin. Alla kuvassa 2 SWOT-analyysistä, jota käytettiin skenaariotyössä.

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäiset asiat	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet sukupolvet eivät tyydy huonoon johtamiseen • Tunneälykyys arjen kohtaamisissa • Tahtotila kehittää johtamista henkilöstöläheisempään suuntaan • Rekrytoinnin kehittäminen • Moniammatillinen toimintaympäristö • Pienissä yksiköissä halutaan työskennellä ja työhyvinvointi on hyvää • Sisäiset koulutukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Pitovoima, lyhyet työsuhteet • Lyhyen aikavälin suunnittelu • Esimiestyö on toiminnan turvaamista henkilöstöjohtamisen sijaan • Vähän esihenkilöitä suhteessa johdettaviin • Digitalisaation lisääntyminen vähentää kohtaamista • Tunteita ei arvosteta • Hierarkkinen organisaatiokulttuuri • Kiire • Byrokratia
Ulkoinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttavuusarviot ja mittarit • Henkilöstöjohtamisen kehittämisen tunnistaminen poliittisessa päätöksenteossa • Organisaatiomuutoksen tarjoama mahdollisuus kehittymiseen • Johtamistutkimuksen kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnantajakuvan heikkeneminen • Työvoiman saatavuuden haasteet • Sairastuvuuden lisääntyminen väestössä • Talouden tilanne • Lakisäätöiset aikapaineet • Luottamus julkista toimintaa kohtaan heikkoa
	Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 2. SWOT-analyysi.

Sisäisiksi vahvuuksiksi tunnistettiin uusien sukupolvien positiivinen vaikutus, työn tunneälykäs luonne kaikilla tasoilla, alan moniammatillinen ympäristö, pienten yksiköiden työhyvinvointi ja sisäisten koulutusten tarjonta. Heikkouksina puolestaan heikko sitoutumisen taso, tapa lyhyen aikavälin suunnitteluun, toiminnan turvaaminen esihenkilötyön sijaan, liian iso johdettavien määrä, digitalisaation mahdollinen vaikutus, hierarkkinen organisaatiokulttuuri, se, ettei tunteita arvosteta, kiire ja byrokratian aiheuttamat rajoitteet. Ulkoisina toimintaympäristön mahdollisuuksina tunnistettiin tuleva vaikuttavuusarviointi ja toiminnan mittaaminen, poliittisessa päätöksenteossa tunnistettu henkilöstöjohtamisen kehittämisen tarve, suuren organisaatiomuutoksen

tarjoamat mahdollisuudet kehittämiseen ja johtamistutkimuksen kehittyminen. Ulkoisina uhkina puolestaan tunnistettiin työnantajakuvaan heikentyminen, työvoiman saatavuuden haasteet, sairastavuuden lisääntyminen väestössä, taloudellinen tilanne yhteiskunnassa, lakisääteiset aikapaineet sekä heikentynyt luottamus julkista toimintaa kohtaa.

SWOT-analyysin lisäksi skenaarioissa huomioitiin Valtioneuvoston tunnistetut megatrendit. Valtioneuvoston tulevaisuuskatsauksessa suomalaiseseen sosiaaliturvaan vaikuttavista megatrendeistä on tunnistettu muun muassa työn murros ja osallistuva yksilö. Työn murroksessa ennakoidaan rinnakkaisten työsuhteiden ja itsensä työllistämisen lisääntymistä. Työurat ennakoidaan muuttuvan pirstaleisiksi ja katkonaiseksi. Osallistuvalla yksilöllä puolestaan tarkoitetaan megatrendiä, joka kuvaa ihmisen kokevan osallistumisen ja vaikuttamisen yhä tärkeämmäksi. (Koivula, 2020, s. 264; Dufva, 2020, s. 52).

Hyvät skenaariot poikkeavat toisistaan jollain oleellisella osa-alueella, toteaa Rubin (2012). Tästä neuvosta jokaiseen skenaarioon rakennettiin samoja piirteitä, mutta erilaisilla kulkusuunnilla ja lopputuloksilla. Vuosiksi valittiin 2035, 2045 ja 2055. Aikaväli on valittu sen perusteella, että ensimmäinen kuvaus olisi suhteellisen lähellä nykyhetkeä, eli tutkimusvuotta 2022. Seuraavat ajanjaksot puolestaan esitellään 10 vuoden välein. 10 vuoden jaksotus on riittävän lähellä edeltävää skenaarion ajanjaksoa, jotta muutokseen vaikuttavat tekijät voidaan jo aiemmalla ajanjaksolla havaita, mutta riittävän kaukana, jotta muutos olisi voinut realistisesti ajateltuna jo tapahtua.

Ensimmäinen skenaario (ks. kuva 3) pyrittiin pitämään mahdollisimman realistisena hyödyntäen kaikkia SWOT-analyysin teemoja ja osallistuvan yksilön megatrendiä. Skenaario lähtee siitä, että nykyinen tahtotila valmentavaan johtamistyyliin on hieman edennyt, mutta samaan aikaan nykyinen suunta henkilöstön saatavuudessa jatkuu huonona. Alueelliset erot terveydessä ja hyvinvoinnissa kasvavat ja lyhyen aikavälin ratkaisuilla jatketaan. Henkilöstön lisäksi saatavuusongelmia ilmenee myös

esihenkilöissä, joka nousi yhtenä huolena esille haastatteluissa. Skenaario jatkuu hitaana kehityksenä ja samalla johtamiskäytänteiden taantumana, sillä sisäisen motivaation sijaan otetaan käyttöön ulkoiset kannustimet. Ulkoisilla kannustimilla kuitenkin saadaan sen verran henkilöstöä motivoitua, että valmentavaa johtamismallia voidaan ottaa käyttöön. Hyvinvointi väestössä kohenee teknologian kehityksen myötä, mikä vähentää palveluiden tarvetta ja hieman keventää hoito- ja palveluvelkaa. Lopulta, vuonna 2055, henkilöstön saatavuus on parantunut ja työhyvinvointi kohentunut, vaikka talous on edelleen heikolla tasolla. Teknologian hyödyntäminen on vapauttanut aikaa tunnetyölle ja ihmisten kohtaamiseen. Tunteiden merkitys työhyvinvoinnissa on tunnistettu ja se näkyy arjessa työnohjauksena ja koulutuksina. Esihenkilö toimii työyhteisön valmentajana, jonka päätehtävä ei ole enää toiminnan turvaaminen, vaan työntekijöiden kehitykseen keskittyminen ja henkilöstön tavoitteiden asettaminen linjaan organisaation tavoitteiden kanssa.

Ensimmäisen skenaario nähtiin toivottavana, mutta todennäköisyyden suhteen mielipiteet vaihtelivat jokseenkin erimielisyyden ja samanmielisyyden välillä. Skenaarion kommentoitiin olevan mahdollinen uusien sukupolvien myötä, mutta esille nostettiin myös epäusko muutoksen tapahtumiselle esitetyllä nopeudella. Myös esihenkilön puuttumista tulevaisuudesta epäiltiin, vaikka valmentava ja kannustava suunta esihenkilötyössä nähtiin uskottavana.

Toinen skenaario (ks. kuva 4) rakennettiin painottaen SWOT-analyysin heikkouksia ja uhkia. Skenaario alkoi vuodesta 2035, jolloin kiire ja paine ovat koventuneet entisestään. Hoitoja palveluvelka ovat kasvaneet ja äärimmäisiin keinoihin on jouduttu turvautumaan. Päämäärä nähdään keinoja tärkeämpänä ja työilmapiiri on suorituskeskeinen. Henkilöstön pahoinvointi ja kilpailu yksityisen ja julkisen sektorin välillä on aiheuttanut sen, ettei hoitoon hakeuduta, mikä heikentää terveydentilaa väestössä. Henkilöstön suuri vaihtuvuus ja pätkätyöt ovat aiheuttaneet sen, ettei vakinaista henkilöstöä ole enää lainkaan, jolloin on saatu myös säästöä luopumalla lähiesihenkilöistä. Skenaarion jatkuessa hoitotyö on siirtynyt virtuaaliseen ympäristöön, joka on mahdollistanut

henkilöstön työskentelyn mistäpäin tahansa ja samalla palvelu- ja hoitovelka on vähentynyt. Virtuaalinen työ ja tehokkuusvaatimus ovat kuitenkin aiheuttaneet myös sen, ettei alalle hakeudu enää ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita ihmisten kohtaamisesta. Skenaarion viimeisessä ajanjaksossa on sopeuduttu muutokseen ja paikattu uhat pakolla. Vakinaisen ja toimipaikkaan sidotun henkilöstön sijaan toiminta on yrittäjämaista ja lakisääteistä. Perinteistä organisaatiomallia ei enää ole, vaan nykyinen hoitohenkilökunta toimii yrittäjinä, esihenkilöt ovat koordinaattoreita ja johto varmistaa valtakunnallisen toiminnan.

Toisen skenaarion osalta kaikki panelistit olivat yksimielisiä, ettei skenaario ole toivottava tai todennäköinen. Skenaariota kommentoitiin pelottavana, eikä henkilöstön ja johtamisen ulkoistamista nähty uskottavana. Kommentoitiin myös, että suurin osa henkilöstöstä haluavat työyhteisön, vakinaisen työtehtävän, pysyvän esihenkilön ja vakinaisen työsuhteen mukana tulevat edut.

Kolmannessa skenaariossa (ks. kuva 5) painotettiin SWOT-analyysin mahdollisuuksia ja vahvuuksia, huomioiden haastattelussa esille nostettuja huolia kyseisiin teemoihin liittyen. Skenaario lähtee siitä, että on reagoitu veto- ja pitovoiman heikkenemiseen ja näiden parantamiseksi on alettu tuomaan voimakkaasti lisäämään omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia, soveltuvan henkilöstön palkkaamiseksi soveltuvuusarvioita ja asiakaskeiset johtajat on korvattu ihmiskeskeisillä johtajilla. Työhyvinvointi kohenee ja kysyntä alalle nousee. Kehitys jatkuu ihmiskeskeisyyteen painottuvana, esihenkilötyöhön panostetaan, koulutusvaatimuksella varmistetaan johtamisen laatu ja päätöksentekoa madalletaan. Kiltit ja empaattiset johtajat haluavat miellyttää kaikkia ja alkaa näyttämään siltä, ettei päätöksiä saada aikaiseksi. Johtajat välttelevät vaikeita tilanteita ja henkilöstössä alkaa ilmetä turvattomuuden tunteita. Henkilöstö kokee tuen tarvetta omaan työhön ja selkeitä suuntaviivoja. Koulutusvaatimus on myös aiheuttanut sen, että uralla eteneminen edellyttää kouluttautumista. Tavoitteisiin ei enää kiinnitetä huomiota, vaan työtä tehdään siten miltä tuntuu mikäkin päivä. Tehokkuus laskee, hoitoja palveluvelka kasvaa. Poliittinen

päätöksenteko alkaa nostamaan päätään. Skenaarion viimeisessä vaiheessa työpaikan sisäiset ristiriidat haittaavat jo työntekoa ja pitovoima alkaa heiketä. Henkilöstön tunneilmasto välittyy negatiivisesti myös asiakkaille, joiden kohtaamiseen henkilöstöllä ei ole enää voimavaroja. Esihenkilötyö muuttuu valmentajasta sovittelijaksi ja empaattiset johtajat voivat pahoin. Vaihtuvuus esihenkilö- ja johtamisportaassa on suurta, jolloin tilalle alkaa tulemaan vastuuta vältteleviä johtajia heikolla sitoutumisen tasolla.

Kolmannen skenaarion osalta toivottavuudessa ja todennäköisyydessä ilmeni hajontaa. Suurin osa vastaajista koki skenaarion epätoivottavana ja epätodennäköisenä, mutta yksi vastaajista näki skenaarion olevan sekä toivottava että todennäköinen. Kommentissa nousi esille se, että varsinkin skenaarion lähtötilanne on uskottava, mutta toivottavuuden ja todennäköisyyden arvioon vaikutti skenaarion lopputulos. Myöskään ihmiskeskeisyys ainoana esihenkilövalintakriteerinä ei pidetty uskottavana.

Skenaario 1

Miltä sosiaali- ja terveysala näyttää vuosina 2035, 2045 ja 2055?

Vuonna 2035 johtaminen perustuu systemaattisesti kerättyyn tietoon ja vaikuttavuuden arviointiin. Työvoiman saatavuus ja sitoutuminen työhön ovat edelleen heikolla tasolla. Alueelliset erot terveydessä ja hyvinvoinnissa kasvavat. Kriisitilanteita paikataan lyhyen aikavälin ratkaisulla, lähijohtamiselle ei ole aikaa. Henkilökunnan lisäksi esille nousee myös esihenkilöpula. Aiemmat esihenkilöt uupuvat ja uusia vapaaehtoisia esihenkilötyöhön on haastavaa löytää. Johtamistyylin tiedetään teoreettisesti olevan yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin ja viimeisenä oljenkortena tähän halutaan vaikuttaa. Keskiportaalle ja lähijohtamiseen vaaditaan vahvemmin valmentavaa johtamistyyliä, mutta muutos on hidaskä, sillä esihenkilöt ovat jo pidemmän aikaan itseään suojellakseen karttaneet henkilöstön tunteiden kohtaamista. Valmentava johtajuus myös edellyttää onnistuakseen motivoituneen yhteisön.

Vuonna 2045 hyvinvointialueiden johtajat ja poliittiset päättäjät ovat tietoisempia tunteiden vaikutuksesta työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Johtamistyöhön palkataan keskenään erimielisiä ihmisiä, jolloin saadaan aikaan moniäänisyyttä. Henkilöstön motivointiin on kokeiltu erilaisia kannustinjärjestelmiä, joiden avustuksella valmentavaa johtajuutta on saatu rakennettua. Luottamuksen myötä sosiaali- ja terveysalalle on jälleen alkanut hakeutumaan ihmistyöstä kiinnostuneita hakijoita. Väestö, myös ikääntyneet, ovat kiinnostuneita teknologian hyödyntämisestä oman terveyden seurannasta ja terveydenhuoltoon tuodaan vahvasti digitalisuutta ja robotiikkaa avuksi. Palveluiden tarve vähenee, mikä vähentää myös työvoiman tarvetta.

Vuonna 2055 henkilöstön saatavuus paranee ja työhyvinvointi kohenee. Teknologiaa tuodaan entistä vahvemmin henkilöstön avuksi päätöksenteossa ja hoitamaan toistoa vaativat rutiinityöt. Teknologian hyödyntäminen työssä vapauttaa tilaa tunnetyölle, niin henkilöstölle asiakaskohtaamisille kuin johtamistyössä henkilöstön kohtaamiselle. Henkilöstön tarpeen vähentyminen on madaltanut organisaatioita, mikä on tuonut tunnetta omaan työhön vaikuttamisesta. Robotiikan yleistyttyä tunnetaidot ja ihmisten kohtaaminen on yhä suuremmissa roolissa. Tunnetaitojen kehittämiseksi järjestetään säännöllistä työnohjausta ja osaaminen turvataan koulutuksilla. Lähiesihenkilöitä ei enää palkata, vaan työyhteisö toimii yrittäjämäisesti verkostoissa. Jokaisessa työyhteisössä toimii esihenkilöiden sijaan valmentaja, joka keskittyy työntekijöiden kehitykseen ja asettaa henkilöstön tavoitteet linjaan organisaation tavoitteiden kanssa. Taloustilanne on edelleen heikko, mutta se ei enää heijastu henkilöstön hyvinvointiin.

Kuva 3: Skenaario 1.

Skenaario 2

Miltä sosiaali- ja terveysala näyttää vuosina 2035, 2045 ja 2055?

Vuonna 2035 kiire ja paine jatkuvat sosiaali- ja terveysalalla, kilpailu kovenee yksityisen sektorin ja julkisen sektorin välillä. Hoito- ja palveluvelka jatkaa kasvua ja äärimmäisiin toimiin on turvauduttu jo pidemmän aikaan. Päämäärä on nyt keinoja tärkeämpi, mikä rajoittaa joustavuutta ja heikentää työntekijöiden motivaatiota. Työilmapiiri on suorituskeskinen ja kireä. Taluspaineessa esihenkilöitä on vähennetty ja johdettavien määrää lisätty. Pidemmän tähtäimen suunnitelmia ei pystytä tekemään. Johto keskittyy sammuttamaan tulipalot, henkilöstö tekee vain pakollisen työn ja asiakkaat hakeutuvat hoitoon vain äärimmäisen pakon edessä, mikä heikentää yleistä terveydentilaa väestössä. Töihin otetaan kaikki, jotka töihin suostuvat. Organisaation omia työntekijöitä on enää kourallinen 2020-luvun alkuun verrattuna, pääasiassa työt hoidetaan keikkaluonteisesti vuokrafirmojen kautta. Lähijohtamista ei enää tarvita, koska vakinaista henkilöstöä on niin vähän, että työjohtolliset asiat saadaan hoidettua entisen keskiportaan johdolla. Palvelurobotiikka ja digitalisaatio on jo yleistynyt ja sen odotetaan kehittyvän lisää.

Vuonna 2045 yhteiskunnassa on luovuttu ajatuksesta, että kaikkea vaikuttavaa hoitoa voitaisiin turvata kaikille, vaan hoitoa haetaan sieltä mistä sitä saa. Vastaanotto tapahtuu asiakkaille etänä kaikilta osin missä se on mahdollista ja joustavuudella on saatu paikattua hoito- ja palveluvelkaa joltain osin. Virtuaalisiin palveluihin suhtaudutaan myönteisesti ja niitä voidaan hyödyntää valtakunnallisesti. Henkilöstö on jo tottunut siihen, ettei entisajan käsitettä työyhteisöstä enää ole, eikä oireilua yhteisöllisyyden puutteesta ole havaittavissa. Yhteydenpito täysin virtuaalisesti on aiheuttanut kuitenkin johtamiselle uusia haasteita työkykyjohtamisen puolella ja yhä useampi sairausloma on johtanut pysyvään työkyvyttömyyteen. Alalle ei hakeudu ihmisiä, jotka olisivat kiinnostuneita työskentelemään ihmisten kanssa, koska sosiaali- ja terveysala on jo 80 % virtuaalisesti hoidettavaa kliinistä työtä. Tehokkuus on lisääntynyt huomattavasti ja kustannukset ovat laskeneet. Työhön suhtaudutaan vahvemmin nyt vain leipätyönä ja työt halutaan tehdä ripeästi hyvin.

Vuonna 2055 tilanne sosiaali- ja terveysalalla on henkilöstön osalta muuttunut niin, ettei vakinaista henkilökuntaa ole lainkaan, vaan jokainen hoidon ammattilainen toimii yrittäjänä, jolla on lakisääteinen velvollisuus varmistaa päivittäin, että oman vastualueen sairaanhoito on turvattu. Laki on myös säätänyt työnteon enimmäis- ja vähimmäisajat, jolla on varmistettu potilasturvallisuus. Töihin ilmoittaudutaan itselle sopivalla ajalla, mikä tuo työhön joustavuutta, mutta mikäli alueella ilmenee tarvetta lisätyölle, saa henkilö ilmoituksen asiasta. Työstä kieltäytyminen hälytystilanteissa on mahdollista vain erityistapauksissa ja vastualue on oman sen hetkisen sijainnin mukainen alue.

Johtaminen on strategista asiajohtamista, ja koska vakinaista henkilöstöä ei ole, ei henkilöstöjohtamiselle ole enää kysyntää. Johtamisen tarve perustuu siihen, että varmistetaan valtakunnallisen systeemin saumaton toiminta. Organisaatiorakenne on myös muuttunut. Johtajat alla ovat käytännössä vain yksiköitä, joissa on yksi koordinaattori, joka varmistaa, että yksikkö toimii. Koordinaattori myös hoitaa laadunvalvontaa ja esimerkiksi tarvittaessa merkitsee järjestelmään töihin ilmoittautumiselle eston huonosti suoristuvien työntekijöiden kohdalle.

Kuva 4: Skenaario 2.

Skenaario 3

Miltä sosiaali- ja terveysala näyttää vuosina 2035, 2045 ja 2055?

Vuonna 2035 sosiaali- ja terveysalalla on pakotettu muuttamaan johtamiskäytänteitä työntekijöiden veto- ja pitovoiman aikaan saamiseksi. Aloitetaan kokeilemaan kannustimilla motivointia alan vetovoimaisuuden parantamiseksi ja työyhteisöihin aletaan voimakkaasti tuoda omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia. Otetaan käyttöön ulkoinen rekrytointi ja henkilöarviointi suoritetaan henkilöstövalintojen tueksi kaikille tasoille. Henkilöarvioinnin tarkoituksena on saada joukosta valittua soveltuvimmat työntekijät. Alalle ei ole pitkään aikaan ollut vetovoimaa, joten henkilöstövalinnat ovat erityisen tärkeä vaihe soveltuvien työntekijöiden tunnistamiseksi. Vanhat asiakeskeiset johtajat on siirretty toisiin työtehtäviin ja tilalle on valittu ihmiskeskeisiä johtajia. Uudet, empaattiset, johtajat antavat henkilöstölle heidän kaipaamaa emotionaalista tukea ja pyrkivät rakentamaan henkilöstöön henkilökohtaisen suhteen. Sote-ala onnistuu tekemään muutoksen nopeasti ja alalle kysyntä nousee.

Vuonna 2045 esihenkilötyöhön on panostettu ja esihenkilötyöhön pääsee vain johtamiskoulutuksen saaneet henkilöt. Riittävällä koulutusvaatimuksella varmistetaan laadukas johtaminen ja valmentavalla, henkilöstölähtöisellä, otteella, mahdollistetaan päätöksenteko myös toimeenpanealla tasolla. Henkilöstössä alkaa jälleen näkymään muutoksia huonompaan suuntaan. Empaattiset ja kiltit johtajat pyrkivät miellyttämään kaikkia ja päätöksenteko on hankalaa. Johtajilla on vaikeuksia hallita haastavia tilanteita ja he eivät yksinkertaisesti osaa johtaa muita ihmisiä. Henkilöstö alkaa kokea turvattomuutta ja he kokevat vastuun olevan liian suurta. Aikaa ei ole perustyölle eikä etenemismahdollisuuksia ole ilman erillistä lisäkoulutusta. Työntekijät kokevat tarvitsevansa tukea tai selkeitä suuntaviivoja työntekoonsa, eikä intoa riitä vaadittavaan oma-aloitteisuuteen. Jatkuva yhteishengen korostaminen on aiheuttanut empatia-ahdistuksen esihenkilöille, ettei huomiota tehtävään ja tavoitteisiin ole kiinnitetty pitkään aikaan. Poliittisessa päätöksenteossa talousajattelu alkaa nostamaan jälleen päätään, sillä tehokkuus on ihmiskeskeisessä johtamisessa laskenut, mikä on näkynyt huolestuttavana hoito- ja palveluvelan kasvuna.

Vuonna 2055 työpaikan sisäiset ristiriidat häiritsevät perustyön tekemistä. Sosiaali- ja terveysala alkaa jälleen menettämään pitovoimaansa, koska työpaikan jatkuvat jännitteet kuormittavat henkilöstöä. Henkilökunnan tunneilmasto näkyy myös asiakkaille, joka näkyy sekä palautteissa että työnantajakuvassa. Henkilöstöllä ei ole voimavaroja kohdata aidosti asiakkaita, koska voimavarat kuluvat työyhteisön tunteiden käsittelyssä. Esihenkilöiden työ on muuttunut valmentajasta sovittelijaksi ja empaattiset ihmisjohtajat voivat pahoin jatkuvien ristiriitojen keskellä. Vaihtuvuus esihenkilö- ja johtamistasoilla on suurta. Kokonaisuutta on vaikeaa hallita, kun työtä tukevat rakenteet ovat heikot. Empaattisten johtajien tilalle alkaa nousemaan vastuuta vältteleviä johtajia, joiden sitoutuminen ihmis- ja tehtäväkeskeisyyteen on heikkoa. Työyhteisöistä alkaa nousemaan vahvat persoonat ja haitalliset alakulttuurit. Muutoksia tarvitaan jälleen.

Kuva 5: Skenaario 3.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Ensimmäisen Delfoi-kierroksen päätavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen, miten henkilöstöjohtajat suhtautuvat tunneälykkyyteen johtamistyössä. Jotta suhtautumista voitiin tarkastella, tuli ensin selvittää, onko käsitteen taustalla konsensusta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöstöjohtajat ymmärsivät tunneälykkyyden pääosin keskenään samalla tavalla. Jokainen vastaaja tunnisti tunteiden merkityksen työssä onnistumisen ja sitoutumisen taustalta ja ymmärrys tunneälystä käsitteenä ja sen merkityksestä kuvastivat eniten tunneälyn sekamallia, jota esimerkiksi Golemanin tunneälyteoria edustaa. Johtajat toivat esille tunteiden tunnistamisen ja tunteiden säätelytaitojen olevan välttämätön osa ihmisten kanssa työskentelyä, mutta esille nousi myös tunnetyön kuormittava vaikutus.

Kuten Järvinen (2013, s. 18) ja Mayer (2004, s. 8) ovat aiemmin todenneet, myös henkilöstöjohtajat kuvasivat tunneälyn olevan tärkeä työkalu johtamisessa ja erityisen tärkeä taito se nähtiin olevan ylimmälle johdolle. Jokainen nosti esille vaikeissakin neuvottelutilanteessa tavoitteen poistua mahdollisimman hyvillä mielin ja tunneälyn olevan keino ohjata keskustelu ratkaisukeskeiseen suuntaan. Haastateltavat eivät mieltäneet tunneälykästä johtamista omana johtamismallina, vaan puheissa korostui sen olevan johtamisen työkalu ja taito, joka jokaisella johtamis- tai vaikuttamistyötä tekevällä tulisi olla. Haastatteluissa kerrotut esimerkit vahvistivat sen, että jokainen henkilöstöjohtaja käytti tunneälyä hyväksi omassa johtamistyössään. Tunneälyn kuvattiin myös olevan taito huomata tilannesidonnaisuus ja mukauttaa omaa johtamistyyliä tilanteen edellyttämällä tavalla. Sama tilannesidonnaisuus ja johtamistyylin vaihtaminen tilanteen mukaan oli myös Golemanin (2000) esittelemä keino saada esille parhaan mahdollisen ilmapiirin ja suorituskyvyn.

Aiemmin Leppänen ja Rauhala (2012, s. 162–163) sekä Rönkkönen ja Saarinen (2010, s. 164) ovat kuvailleet, miten stressi, huolestuneisuus ja muut negatiiviset tunteet kapeuttavat ajattelua ja lisäävät riskinottohalua. Jokainen henkilöstöjohtaja nosti myös esille kiireen ja aikapaineiden vaikuttavan haitallisesti tunneälyn käyttöön

johtamistyössä, mikä tukee myös Saarimaan (2019, s. 57) aiemmin esitettyä huomiota. Sellaisia yksiköitä, joissa henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi yksilönä ja jossa työkuorma on kohtuullinen, koettiin enemmän työhyvinvointia ja näissä sairauspoissaoloja oli vähemmän. Näissä positiivisen tunneilmaston yksiköissä halutaan työskennellä. Henkilöstöjohtajien havainto positiivisen tunneilmaston vaikutuksesta työhyvinvointiin oli yhtenevä myös aiemmin esitetyn Rantasen ja muiden (2020, s. 24) väittämän kanssa tunteiden vaikutuksesta organisaation psykologiseen pääomaan.

Henkilöstöjohtajien näkemysten mukaan sosiaali- ja terveysala toimintaympäristönä jo määrittelee tunneällyn vaatimuksen työssä, sen jokaisella tasolla. Kuitenkaan konsensusta ei syntynyt siitä, käytetäänkö tai arvostetaanko tunneälyä johtamisessa tällä hetkellä. Esille nousi esimerkiksi asijaohjauksen arvostus ja tunteiden yhdistäminen heikkouteen. Toimintaympäristön hierarkkisuus ja kulttuuri nimettiin vaikuttavan haitallisesti siihen, miten tunneälyä arvostetaan. Tämä kuvaus vastasi Vakkalan ja Palon (2016, s. 187) kuvausta toimintaympäristön tietointensiteetistä, toimintaympäristössä vallitsevasta vahvasta professionaalisuudesta ja hierarkkisuudesta. Toisaalta kokemuksia oli päinvastaisiakin. Joissain organisaatioissa on tunnustettu tunteiden ymmärtämisen hyödyt, mikä näkyy johtajien valinnoissa, koulutuksissa ja organisaatioiden strategiassa. Haastateltavien antamissa kaikissa esimerkeissä korostui silti tahtotila tunteiden ymmärtämiseen paremmin ja tunteisiin vaikuttamisen keinot. Vaihtelu konkretian ja tahtotilan välillä oli silti huomattavissa. Siinä missä jossain organisaatiossa tunneasiat on vasta nostettu keskusteluun, toisessa on voitu tehdä jo pidemmän aikaan konkreettisia toimenpiteitä ja saada jo näkyviä muutoksia. Erilaisuudestaan huolimatta kaikilla kuului olevan johtaminen kehittämisen kohteena joko tällä hetkellä tai tulevaisuudessa.

Tunneälykkyyttä tulevaisuudessa edistäviksi tekijöiksi nimettiin suuren organisaatiomuutoksen, uusien sukupolvien tuoma mahdollisuus johtamiskulttuurin muutokselle sekä paine veto- ja pitovoiman parantamisesta sosiaali- ja terveysalalla. Koskiniemi (2016, s. 63) aiemmin esitti, sosiaali- ja terveysalan johtamiselta odotetaan paljon, eikä pelkkä substanssiosaaminen enää riitä jatkossa. Uusi sukupolvi poikkeaa

merkittävästi aiemmasta ja kuten Laaksonen (2020, s. 245) sekä Ahonen ja muut (2010, s. 23–24) totesivat, uusi Y-sukupolvi ei kaipaa ”pomoja”. Uusi sukupolvi tuo tullessaan haasteita johtamiseen, mutta toisaalta heidän tulonsa kannustaa työkuulttuurin tarkasteluun ja työyhteisön monipuolisuuden lisäämiseen, mikä lisää alan vetovoimaisuutta.

Nykyistä tunneällyn tasoa nähtiin voivan heikentää nykyisen toimintamallin jatkuminen sekä väärät henkilöstövalinnat. Suunta pois päin tunneälykkyydestä ei ollut kuitenkaan toivottava. Toisesta kierroksesta selvisi, että vastaajat kokivat tunneällyn ja ihmislähtöisen johtamismallin olevan toivottavaa tulevaisuudessa, mutta ei ollut yksimielisyyttä siinä, onko todennäköistä, että siihen panostettaisiin henkilöstövalinnoissa. Ihmislähtöisen johtamisen ei koettu myöskään poissulkevan määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta, mikä näkyi siinä, että myös määrätietoinen ja korkeat standardit asettava johtamismalli nähtiin tulevaisuudessa sekä toivottavana että todennäköisinä. Toivottavana nähtiin myös tunneälykoulutukset osana perehdytyskoulutusta, mutta todennäköisyydestä niiden toteutumiseksi ei osattu sanoa.

Tulevaisuus, jossa tunteet tunnistettaisiin voimavaraksi ja tunteiden säätelytaitoja alettaisiin kehittämään sisäisillä koulutuksilla, nähtiin kaikkein toivottavimpana. Muutosta ei kuitenkaan nähty tapahtuvan 30 vuoden sisällä. Tulevaisuus, jossa työt tehdään yrittäjämäisesti etänä, pidettiin epätoivottavana, epätodennäköisenä ja jopa pelottavana tulevaisuutena. Toivottavaksi tai todennäköiseksi ei myöskään nähty tulevaisuutta, jossa ihmislähtöisyys kääntyisi alan haitaksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysalalla toimivat henkilöstöjohtajat pitivät tunneälykkyyttä tärkeänä työkaluna johtamistyössä ja välttämättömänä osaamistarpeena sosiaali- ja terveysalalla. Tunneällyn ajateltiin olevan osa työyhteisötaitoa ja johtamisessa keino vaikuttaa myönteisellä tavalla. Henkilöstöjohtajat näkivät tunneälykkään johtamisen olevan tavoitetila mihin pyritään sosiaali- ja terveysalalla, mutta kokivat mahdollisen muutoksen tapahtuvan hitaasti.

Tunneälykkään johtamisen tulevaisuuteen vaikuttavat merkittävästi johtajavalinnat ja se, millaiset asiat nähdään tärkeäksi. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kokivat muutoksen kohti tunneälykästä johtamista olevan väistämätöntä, jos veto- ja pitovoimaa halutaan parantaa, mutta joitain alueellisia eroja oli havaittavissa siinä, miten asiaa tällä hetkellä edistetään. Nykyisten toimintamallien jatkuminen nähtiin kuitenkin yksiselitteisesti heikentävän tunneälykkyyttä tulevaisuudessa. Aiemmin esitetty hypoteesi, että julkisella sektorilla ei tunneälykästä johtamista käytännössä edistetä, mutta johtajat näkevät sen merkityksen korostuvan tulevaisuuden työelämässä, voidaan siis tällä tutkimuksella vahvistaa osittain.

Delfoita tutkimusmenetelmänä on kritisoitu muun muassa asiantuntijavalinnan osalta. Kukaan ei pysty sanomaan, mikä on riittävä määrä siihen, että tutkimus olisi luotettava eikä sitä, kuka on riittävän hyvä asiantuntija paneeliin (Metsämuurainen, 1997, s. 107). Myös tässä tutkimuksessa yksi rajoite kohdistuu panelistien määrään ja laatuun. Panelisteja oli kuusi, joista vain neljä osallistui molemmille kierroksille. Panelistien rajaaminen henkilöstöjohtajiin myös raamitti näkökulman ihmiskeskeisyyteen ja poisti mahdollisen moniäänisyyden, joka olisi voinut syntyä tilanteessa, jossa panelistit koostuisivat monipuolisesti sosiaali- ja terveysalalla johtamistyötä tekevistä henkilöistä.

Pienen kuuloisesta otannasta huolimatta voidaan ajatella, että edustus oli riittävä, sillä tutkimukseen osallistui määrällisesti 30 % tulevien hyvinvointialueiden henkilöstöjohtajien määrästä. Henkilöstöjohtajan työtehtäviin sosiaali- ja terveysalalla kuuluu muun muassa henkilöstöjohtamisen kehittäminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstösuunnittelusta vastaaminen. Henkilöstöjohtajat raportoivat suoraan hyvinvointijohtajalle ja johtoryhmälle. Asiantuntijavalinta tähän tutkimukseen oli näin ollen perusteltu, kun tarkastelun kohteena on johtamisen tulevaisuus.

Toinen tutkimusta rajoittava tekijä oli tutkimuksen ajankohta. Tutkimus suoritettiin aikana, jona oli päällä sairaanhoitajien työtaistelut ja hyvinvointialueiden suunnittelut. Työtaisteluiden perusteella haastatteluita myös siirrettiin ja prosessia venytettiin. Kaikki

nämä tekijät aiheuttivat henkilöstöjohtajille työkiireitä, eli sen, ettei tutkimukseen ollut aikaa osallistua sillä panostuksella, mikä olisi voinut muussa ajankohdassa olla. Ajankohta ja tilanne sosiaali- ja terveysalalla myös saattoi vaikuttaa henkilöstöjohtajien ajatuksiin, koska median huomio oli ollut jo pitkään terveydenhuollon henkilökunnan hyvinvoinnissa ja johtamisen kritiikissä.

Kolmas tutkimuksen rajoite kohdistui tutkijaan itseensä. Kokemattomuus liittyi sekä toimintaympäristöön että tutkimuksen tekoon itsessään, mikä mahdollisti tutkijalle oppimisprosessin, mutta samalla saattoi rajoittaa joidenkin teknisten osa-alueiden huomiointia. Oma mielenkiinto tunneäly-teoriaan ohjasi voimakkaasti, mikä toisaalta ylläpiti motivaatiota, mutta toisaalta saattoi vaikuttaa objektiivisuuteen.

Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä laajempia johtopäätöksiä siitä, millainen tulevaisuus on tunneälykkäällä johtamisella sosiaali- ja terveysalalla rajallisen otannan perusteella. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia ja jatkotutkimukselle voisi olla tarvetta. Tutkimuksessa nousi esille joitakin alueellisia eroja siinä, miten tunteita on tunnistettu ja niistä organisaatioissa puhuttu, joten jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, korreloiko asiakas- tai henkilöstötyytyväisyys johtajatason tunneälyn arvostukseen.

Lähteet

- Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (2022). Johdanto. Teoksessa H-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.), *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä* (s. 8–19). Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 53(4), 23–32.
- Ashkanasy, N.M. & Dorris, A.D. (2017). Emotions in the Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Barrios M., Guilera, G., Nuno L. & Gomes-Benito, J. (2019). Consensus in the delphi method: What makes a decision change? *Technological Forecasting & Social Change*, 163, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120484>
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations. *Academy of Management Perspectives*, 21, 36–59. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>
- Borg, O. (2013). Tulevaisuudentutkimuksen tiedeidentiteetti ja suhde muihin tieteesiin. Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman, & H. Salminen (toim.), *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* (s. 51–55). Tulevaisuudentutkimuksen seura ry. Acta Futura Fennica 5.
- Brackett, M.A. & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34–41. Universidad de Oviedo. Oviedo. Noudettu 14.9.2022 osoitteesta <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72709505>

- Brandberry, T. (2020, 17. helmikuuta). The massive benefits of boosting your emotional intelligence. *World economic forum*. Noudettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/emotional-intelligence-career-life-personal-development/>
- Caruso, D.R., Mayer, J.D., Bryan, V., Phillips, K.G. & Salovey, P. (2019). Measuring emotional and personal intelligence. Teoksessa M.W. Gallagher, & S.J. Lopez (toim.), *Positive psychological assessment. A Handbook of models and measures* (s. 233–245). American psychological association. <https://doi.org/10.1037/0000138-015>
- Cote, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459–488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Cropanzano, R., Johnson S. K. & Lambert, B. K. (2020). Leadership, Affect, and Emotion in Work Organizations. Teoksessa L-Q. Yang, R. Cropanzano, C. S. Daus & V. Martínez-Tur (toim.), *Cambridge Handbook of Workplace Affect* (s. 229-243). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108573887.018>
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Harm, P. D., Credé, M. & Wood, D. (2021). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The Great EI Debate.” *The Leadership Quarterly*, 33(6), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539>
- De, D. & Chatterjee, D. (2017). An Analysis of the Association between Emotional Intelligence, Leadership Flairs & Leadership Efficacy. *International Journal of Scientific Development and Research*, 2, 160–175. Noudettu 2.9.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/317653327_An_Analysis_of_the_Association_between_Emotional_Intelligence_Leadership_Flairs_Leadership_Efficacy
- Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. *Sitran selvityksiä*, 162, 52–53. Noudettu 9.10.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>
- Einola, K. & Alvesson, M. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. Authentic leadership and other traps in

- leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30, 383–395.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Ekman, P. (1999). Basic emotions. *Handbook of cognition and emotion* (s. 45–60).
 Noudettu 12.10.2022 <https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Basic-Emotions.pdf>
- Goleman D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Otava.
- Goleman D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 1–15.
 Noudettu 09.07.2022 osoitteesta
<https://nealandministries.files.wordpress.com/2012/02/goleman-leadership-that-gets-results.pdf>
- Goleman, D. (2005). *Sosiaalinen äly*. Otava.
- Gopinath, R. (2011). Employee's emotions in workplace. *Research journal of business management*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.1.15>
- Gordon, T. J. (2009). The delphi metohod. Teoksessa Glenn, J. C. & Gordon, T. J. (toim.), *Technological Forecasting & Social Change*. The Millennium Project, Futures Research Methodology Version 3.0 CD ROM.
- Harisalo, R. (2010). *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Heikka, H. (2008). *Sosiaali- ja terveystohtajan työn sisältö ja kompetenssi* [väitöskirja, Oulun yliopisto]. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 968. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>
- Heikkilä, K. & Mäki, M. (2022). Tulevaisuudentutkimuksen vaiheita ja suuntauksia 1900- ja 2000-luvuilla. Teoksessa H-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki, & M. Pöllänen (toim.), *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä* (s. 64–78). Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Higgs, M. & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814–823. <https://doi.org/10.1108/02683940310511890>
- Honkanen, H. (2016). *Vaikuttamisen psykologia - mielen muuttamisen tiede ja taito*. Arena-Innovation.

- Jorfi, H. Moghadam, S.K. & Jorfi, S. (2010). Impact of Emotional Intelligence on Performance of Employees. *Postmodern Openings*, 4(4), 63–74. Noudettu 15.9.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/227452807_Impact_of_Emotional_Intelligence_on_Performance_of_Employees_English_version
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niirainen V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. (2019). Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. *THL – Päätöksen tueksi*, 3, 1–16. Noudettu 29.8.2022 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y.
- Järvinen P. (2013). *Johdatko mielelläsi – esimies ihmismielen ymmärtäjänä*. Sanoma Pro.
- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (2003). *Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovelluksia*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kaski, S. & Kiander, T. (2005). *Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita.
- Kielitoimiston sanakirja. (2021). *Asiantuntija*. Viitattu 10.5.2022 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/asiantuntija?searchMode=all>
- Koivula, U. (2020). Tulevaisuuden ennakkointia. Teoksessa H. Laaksonen, H. Laitinen & H. Hiilamo (toim.), *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Koskiniemi, A. (2016). Autenttisuuden ja kokemuksen merkitys johtamisessa. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 63–101). Tampere University press. https://doi.org/10.26530/OAPEN_622450
- Kuusi, O. (1999). *Delfoi-metodi*. Metodix. Noudettu 14.4.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>
- Kuusi, O. (2008). Miten tulevaisuutta voi tutkia tieteellisesti? *Tieteessä tapahtuu*, 26, 40–42. Noudettu 5.5.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tt/article/view/541>
- Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin, O. (2020). Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa H. Laaksonen, H. Laitinen & H. Hiilamo (toim.), *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä* (s. 202–254). Sanoma Pro Oy.

- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä 817/2015*. Finlex. Noudettu 3.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä*. Finlex. Noudettu 3.9.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>
- Lammintakainen, J. & Laulainen, S. (2019). Henkilöstöjohtamisen tutkimus sosiaali- ja terveysalalla. *Työn tuulia*, 2/2019, 79–82. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Noudettu 8.6.2022 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022019.pdf
- Lammintakainen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska E., Joensuu, M. & Ruottu, T. (2016). Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita*, 68, 5–6. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3851-9>
- Leppänen, M. & Rauhala I. (2012). *Johda ihmistä – psykologiaa johtajille*. Talentum.
- Linturi, H. (2007). Delfoin metamorfoosit. *Futura*, 1, 102–114. Noudettu 5.7.2022 osoitteesta https://www.academia.edu/42276259/Delfoin_metamorfooseja
- Linturi, H. (2020, 12. kesäkuuta). *Delfoi-menetelmän tunnusmerkit*. Metodix. Noudettu 10.5.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2020/06/11/delfoi-menetelman-tunnusmerkit/>
- Linturi, H. & Kauppi, A. (2021). Miten tutkimme tulevaisuuksia Delfoi-menetelmällä? Teoksessa M. Kylmäkoski & P. Raino (toim.), *Delfoilla tulevaisuuteen*. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 120, (s. 13–43). Noudettu 13.8.2022 osoitteesta <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2021/03/delfoilla-tulevaisuuteen-humak-2021.pdf>
- Linturi, H. & Kuusi, O. (2022). Tulevaisuuksia ennakoiva Delfoi-menetelmä. Teoksessa H. K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki, & M. Pöllänen (toim.), *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä* (s. 178–196) Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

- Linturi, H., Linturi, M. & Jauhiainen, O-P. (2019). *Uudistuva Delfoi-metodi ja eDelphi 2020*. Metodix. Noudettu 3.10.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-delfoi-metodi/>
- Linturi, H., Linturi, J. & Rubin, A. (2013). *eDelfoi -metodievoluutiota verkossa*. Noudettu 19.10.2022 osoitteesta https://www.academia.edu/9687097/eDelfoi_metodievoluutiota_verkossa
- Lopes, P. N., Nezlek, B., Sellin, A. S. & Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018–1034. <https://doi.org/10.1177/0146167204264762>
- Maamari, B. E. & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style & organization climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Malaska, P. (2013). Tulevaisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä - Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman & H. Salminen (toim.), *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* (s. 14–22). Tulevaisuudentutkimuksen seura ry. Acta Futura Fennica 5.
- Mayer, J. D. (2004). What is Emotional Intelligence? *UNH Personality Lab*, 8. https://scholars.unh.edu/personality_lab/8
- McCleskey, J. (2012). Emotional intelligence and leadership. A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76–93. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568>
- Metsämuuronen, J. (1997). Delfi-tekniikka sosiaali- ja terveyshuollon tulevaisuuden osaamistarpeiden tutkimuksessa. *Futura*, 2/97, 27–30. Noudettu 14.4.2022 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/305774584_Delfi-tekniikka_sosiaali-
_ja_terveydenhuollon_tulevaisuuden_osaamistarpeiden_tutkimisessa](https://www.researchgate.net/publication/305774584_Delfi-tekniikka_sosiaali-ja_terveydenhuollon_tulevaisuuden_osaamistarpeiden_tutkimisessa)
- Muyia, H. M. (2009). Approaches to and Instruments for Measuring Emotional Intelligence: A Review of Selected Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 690–702. <https://doi.org/10.1177/1523422309360843>

- Myllärinen, T. (2014). Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa V. Niirainen, M. Joensuu, J. Lammintakainen & M. Kerkkänen (toim.), *Johtajana muutoksessa* (s. 23–30). 1. painos. Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat. Noudettu 29.8.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311161_Johtamistutkimuksen_lahtokohdat_ja_toteutus/links/5845693308ae61f75dd7751e/Johtamistutkimuksen-laehtoekohdat-ja-toteutus.pdf#page=91
- Newswise. (2015). Feeling Emotionally Attached to Work Leads to Improved Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Noudettu 12.4.2022 osoitteesta <https://www.newswise.com/articles/feeling-emotionally-attached-to-work-leads-to-improved-well-being>
- Niiniluoto, I. (2013). Tulevaisuustutkimus - tiedettä vai taidetta? Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman & H. Salminen (toim.), *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* (s. 23–30). Tulevaisuudentutkimuksen seura ry, Acta Futura Fennica 5.
- Niirainen, V. & Lammintakainen, J. (2014). Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtaminen ja konteksti. Teoksessa V. Niirainen, M. Joensuu, J. Lammintakainen & M. Kerkkänen (toim.), *Johtajana muutoksessa* (s. 23–30). 1. painos. Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat. Noudettu 29.8.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311161_Johtamistutkimuksen_lahtokohdat_ja_toteutus/links/5845693308ae61f75dd7751e/Johtamistutkimuksen-laehtoekohdat-ja-toteutus.pdf#page=91
- Nummenmaa, L. (2010). *Tunteiden psykologia*. Tammi.
- Nummenmaa, L. (2016, 13. kesäkuuta). Tunteet ovat osa jokapäiväistä elämäämme. *Potilaan lääkärinlehti*. Noudettu 14.9.2022 osoitteesta <https://www.potilaanlaakarilehti.fi/uutiset/tunteet-ovat-osa-jokapaivaista-elamaamme/>
- Nummenmaa, L. (2019). *Tunnekartasto: Kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä*. Tammi.
- Nummenmaa, L., Glerean, E., Hari, R. & Hietanen, J. (2013). Bobily maps of emotions. *PNAS*, 111(2), 646–651. <https://doi.org/10.1073/pnas.1321664111>

- Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. (2005). *Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut ja valvonta*. Talentum.
- Petrovici, A. M. & Dobrescu, T. (2014). The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 1405–1410. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.406>
- Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. (2016). Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. *Hallinnon tutkimus*, 3/2016, 204–217. Noudettu 10.5.2022 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/98507/56280/169200>
- Pohjanheimo, E. (2012). *Johda ihmistä –sosiaalipsykologiaa johtajille*. Talentum.
- Pusaa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodologiset ominaisuudet. Teoksessa A. Pusaa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.
- Rantanen, J. (2011). *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Talentum.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa, vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rissanen, S. & Hujala, A. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakainen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>
- Rubin, A. (2012). *Skenaariotyöskentely Tulevaisuuskentelä tutkimuksessa*. Metodix. Noudettu 1.11.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuskentelä-tutkimuksessa/>
- Rubin, A. (n.d. -a). *Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta

- <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>
- Rubin, A. (n.d. -b). *Aikakäsitys tulevaisuuden tutkimuksessa*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Noudettu 18.11.2022 osoitteesta <https://tulevaisuus.fi/perusteet/aikakäsitys-tulevaisuuden-tutkimuksessa/>
- Rönkkönen E. ja Saarinen E. (2010). Fredrickson's Broaden-and-Build Theory, Chemical Engineering, and Systems Intelligence. *Essays on Systems Intelligence* (s. 151–178). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-3112-5>
- Saarainen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a). *Teemoittelu*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 3.11.2022 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Saarainen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). *Koodaus*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 28.10.2022 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html
- Saarimaa, H. (2009). *Delfoi -tutkimus julkishallinnon sosiaali- ja terveystoimintajien tulevaisuuden osaamistarpeista* [Lisenssiaattityö, Tampereen yliopisto]. Noudettu 6.9.2022 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/76519/lisuri00107.pdf?sequence=1>
- Sackman, H. (1975). *Delphi Assessment: Expert Opinion, Forecasting, and Group Process*. The Rand Corporation. Noudettu 10.12.2022 osoitteesta <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD0786878>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Sandri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), 353–548. <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>
- Santonen, T. & Kaivo-oja, J. (2022). Joukkoistamis-Delfoi: Ennakointi-menetelmä asiantuntijoiden ja suuren yleisön väliseen yhteistyöhön. Teoksessa H-K. Aalto, K.

- Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.), *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemian julkaisu 1/2022, 202–221. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Schmidt, K-H. & Diestel, S. (2014). Are emotional labour strategies by nurses associated with psychological costs? A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 1450–1461. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.03.003>
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301*. Finlex. Noudettu 3.9.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Sote-Uudistus. (2022). *Hyvinvointialueiden perustaminen*. Valtionneuvosto ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 2.11.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-perustaminen>
- Stubin, T. & Linturi, H. (2020). *Delfoi-manageri*. Metodix. Noudettu 4.10.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2020/12/16/5-delfoi-manageri/>
- Terveidenhuoltolaki 30.12.2010/1326*. Finlex. Noudettu 3.9.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- THL. (2021). Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2018. *Tilastoraportti 47/2021*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021121460373>
- Tiberius, V. (2011). Path Dependence, Path Breaking, and Path Creation: A Theoretical Scaffolding for Futures Studies? *Journal of Futures Studies*, 15(4), 1–8. Noudettu 18.11.2022 osoitteesta <https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/01/154-A01.pdf>
- Tolmala, A., Koponen, J., Hämäläinen M., Korhonen, S., Koskinen, M., Asikainen, N. & Kangasniemi, M. (2019). Asiantuntijoiden näkemyksiä työn uusjaosta tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla – Delfoi-tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 56, 27–41. <https://doi.org/10.23990/sa.69797>

- Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 663–668. <https://doi.org/10.1080/09585199400000053>
- Turoff, M. & Linstone, H. (1975). The Delfphi Metod: Techiques and applications. *Journal of Marketing Research*, 13(3), 317-318. <https://doi.org/10.2307/3150755>
- Vakkala, H. & Palo, M. (2016). Tietoperusteisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta* (s. 187–226). Tampere University Press. https://doi.org/10.26530/OAPEN_622450
- Vuori, J. (2018). Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakainen (toim.), *Sosiaali- ja terveystoiminta* (s. 185–200). Sanoma Pro.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.
- Zietsma, C., Toubiana, M., Voronov, M. & Roberts, A. (2019). Emotions in organization theory. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/9781108628051>
- Åhman, H. (2012). *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Sanoma Pro.

Liitteet

Liite 1. Osallistumiskutsut



Hei,

olen viimeisen vuoden hallintotieteiden opiskelija Vaasan yliopistosta ja kirjoitan Pro gradu -tutkielmaa tunneälykkään johtamisen tulevaisuudesta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkielmani tavoitteena on selvittää, miten sosiaali- ja terveysalalla toimivat, nykyiset ja tulevat, henkilöstöjohtajat suhtautuvat tunneälykkyyteen johtamistyössä ja miten he näkevän tunneälykkään johtamisen merkityksen sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä tulevaisuudessa.

Aineisto kerätään kahdessa osassa teemahaastattelun ja verkkokyselyn avulla. Kumpaankin osioon kuluu aikaa noin 15-60 min.

- Haastattelu toteutetaan Teamsillä elokuun aikana, erikseen sovittavana ajankohtana. Haastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä. Haastattelujen päätyttyä kaikkien haastateltavien vastaukset jaetaan anonyymeinä muille haastateltaville luettavaksi. Muiden vastauksien perusteella omia vastauksia voi halutessaan perustella lisää tai mielipidettä voi myös muuttaa.
- Verkkokysely toteutetaan syyskuun aikana, erikseen sovittavana ajankohtana. Verkkokysely sisältää väittämiä, skenaarioita ja avoimia kysymyksiä.

Tiedustelin, olisiko sinulla kiinnostusta ja mahdollisuutta, osallistua.

Lisätietoa liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa.

Ystävällisin terveisin,

Linda Salminen

040 ~~12345678~~

linda.salminen@student.uwasa.fi