

Tunneälykkäällä vuorovaikutuksella työhyvinvointia

22.5.2026

GEROS-hankkeessa (Geronomiopiskelijoiden osaamiseen laatua korkeakoulujen valtakunnallisella yhteistyöllä) kehitettiin profiloivia opintokokonaisuuksia vahvistamaan ammattikorkeakoulujen geronomikoulutuksen profiilia. Seinäjoen ammattikorkeakoulussa geronomikoulutuksen profiloiva teema on johtaminen ja kehittäminen ikääntyneiden palveluissa, ja profiloivana opintojaksona on hyvinvoinnin johtaminen. Näissä puitteissa tunneälykkään vuorovaikutuksen merkitys korostuu, sillä ikääntyneiden palveluissa arki rakentuu kohtaamisista, joissa tunteet, tieto ja työn sujuvuus kietoutuvat yhteen.

Tässä artikkelissa jäsennetään, miten tunneälykäs johtaminen rakentaa työhyvinvointia arjessa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tunneälyyn liittyvä tutkimusnäyttö viittaa siihen, että tunneäly on myönteisesti yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työsuoriutumiseen sekä kielteisesti yhteydessä työstressiin (Doğru, 2022). Rantanen ym. (2020, s. 58) kuvaavat tunnejohtamisen menetelmän kuusivaiheiseksi: tunteiden vaikutus työelämässä ja niiden taustatekijät tunnistetaan, myönteisiä tunteita vahvistetaan ja kielteisiä käsitellään, tunnetaitoja sovelletaan haastavissa tilanteissa sekä tiimin ja organisaation tunneilmastoa johdetaan.

Vuorovaikutus työhyvinvoinnin voimavarana

Schaufeli (2017) korostaa, että huonot psykososiaaliset työolot ja uupumus liittyvät muun muassa sairauspoissaoloihin, työtapaturmiin, heikentyneeseen työssä suoriutumiseen ja alentuneeseen tuottavuuteen. JD-R-mallin (JD-R, Job Demands–Resources) mukaan työn kuormitustekijät lisäävät uupumusriskiä, kun taas voimavarat tukevat motivaatiota ja työn imua (Demerouti ym., 2001). JD-R-mallissa

vuorovaikutus kytkeytyy erityisesti työn voimavaroihin, kuten esihenkilön ja kollegoiden tukeen, palautteeseen, oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja luottamukseen. Tätä voimavaralähtöistä näkökulmaa täydentää tunneälyjohtamisen tutkimus, jossa vuorovaikutuksen laatu näkyy esihenkilön tunnetietoisuutena ja vastavuoroisuutena.

Kemppaisen ym. (2024) tutkimuksessa “Hoitotyön lähiesihenkilöiden kokemuksia tunneälyjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisissa työyhteisöissä” painottuivat esihenkilöiden tunnetietoisuus, työntekijöiden arvostus, vastavuoroinen vuorovaikutus ja suvaitsevaisuus. Omien tunteiden tiedostaminen nähtiin keskeisenä, ja sitä tukivat tunteiden tunnistaminen, hyväksyminen ja hyvä itsetuntemus. Ikääntyneiden palveluissa vastaavat taidot korostuvat, koska asiakas- ja omaisyhteistyö sekä moniammatillinen yhteistyö rakentuvat pitkälti arjen kohtaamisista ja luottamuksesta. Sakalli & Timuçin (2023) katsauksen perusteella hoitotyön esihenkilöiden tunneäly oli yhteydessä useisiin yksilö- ja työtekijöihin. Tunneäly oli myönteisesti yhteydessä esimerkiksi johtamiskäyttäytymiseen, koulutustasoon, ikään ja työntekijätukeen, ja kielteisesti yhteydessä joihinkin konfliktinratkaisutyyleihin sekä alaisten uupumukseen

Vuorovaikutus rakentaa työhyvinvointia samanaikaisesti yksilön tunneosaamisessa, tiimin yhteisöllisyydessä ja organisaation viestinnän rakenteissa. Vuorovaikutuksen tasojen tarkastelu on keskeistä, koska työhyvinvointi syntyy jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Empatia ja vuorovaikutuskyky vähentävät ristiriitoja ja helpottavat konfliktien ratkaisua, mikä laskee sosiaalista stressiä työarjessa (Herranen & Puukka, 2024). Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa sen, että työyhteisö ratkaisee hyvinvoinnin haasteet yhdessä ja rakentaa yhteistyöllä kaikille tukevan, myönteisen työympäristön.

Tunneäly ja luottamus arjen kohtaamisissa

Esihenkilön on kyettävä tunneälykkääseen johtamiseen ja sujuvaan vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa (Saha ym.,2023, s. 671-672). Tällainen tunneälykäs johtaminen näkyy jokapäiväisessä arjen vuorovaikutuksessa esihenkilön ja henkilökunnan välillä. Tunneälyinen esihenkilö kykenee olemaan aidosti läsnä ja pysähtyy kuuntelemaan kohtaamistilanteissa. Tunneälykkäässä johtamisessa esihenkilön tulisi kyetä saamaan työntekijänsä tunneilmaltaan sellaiseen tilaan, että he haluavat tukea organisaation tavoitteita ja onnistumista (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 100-101). Tähän päästäkseen tulee esihenkilön vahvistaa myönteisiä tunteita ja lieventää kielteisiä tunteita.

Esihenkilö johtaa työyhteisön tunneilmastoa omalla persoonallaan ja esimerkillään jatkuvasti, tähän lukeutuu myös sanaton viestintä (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 101). Viestin välittymiseen on vahvasti yhteydessä se mitä sanotaan, mutta myös se, miten viesti ilmaistaan. Tähän kytkeytyy vahvasti vuorovaikutusosaaminen ja se, miten työntekijät kohdataan yksilöinä, sekä se, miten heitä kuunnellaan. Esihenkilö ei voi vaikuttaa työntekijöidensä tunteisiin vasta ennen kuin on voittanut heidän luottamuksensa (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 100-101). Esihenkilö voi vahvistaa luottamusta arkisilla teoilla.

Esihenkilöltä vaaditaan monia taitoja, mutta ennen kaikkea empaattisuutta ja jämäkkyyttä (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 100-101). Golemanin (2004) mukaan tunneälyinen esihenkilö tunnistaa omat tunteensa, vahvuutensa ja heikkoutensa sekä ymmärtää, miten ne vaikuttavat muihin. Itsetuntemus (Self-awareness) näkyy itsearviointina ja itsevarmuutena. Itsesäätely (Self-regulation) näyttäytyy kykynä hallita vaikeita tunteita

ja impulsseja, myös paineen alla. Kun esihenkilö rakentaa luottamusta ja säätelee tunneilmastoa yksilökohtaamisissa, vaikutus siirtyy nopeasti tiimitasolle.

Yhteisöllisyys tiimissä voidaan ymmärtää jatkuvana vuorovaikutteisena prosessina, jossa yksilön tavoitteet, tarpeet ja motivaatio vähitellen asettuvat linjaan työyhteisön yhteisten päämäärien kanssa (Suhonen, ym., 2019, s. 79). Se on prosessi, jossa henkilökohtaiset merkitykset ja yhteisön tavoitteet tulevat toisiaan tukeviksi. Toimivissa tiimeissä esimerkiksi puolustetaan henkilökohtaisia näkemyksiä vähemmän ja suunnataan huomiota muihin itsensä sijaan, kuunnellaan toisia ja keskusteluista pyritään oppimaan uutta (Rantanen, 2020, s. 39).

Nykyaikainen johtaminen korostaa vuorovaikutteisuutta, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Helminen & Pietikäinen, 2021). Motivaatio ja työhyvinvointi vahvistuvat, kun työntekijät saavat itse vaikuttaa työhönsä. Tunteilla ja tunneilmastolla on merkitystä suhteessa motivaatioon, suoriutumiskykyyn ja oppimiseen (Rantanen ym., 2020, s. 33). Esihenkilö pystyy tukemaan henkilöstön mahdollisimman tehokasta työskentelyä tunneosaamisellaan (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 101).

Johtamisviestintä

Kun luottamus rakentuu yksilövuorovaikutuksessa, se muuttuu tiimin yhteiseksi toimintakyvyksi ja sitä kautta organisaation tuloksiksi. Organisaatiotasolla keskeisessä roolissa jatkuvien muutoksien keskellä ovat johtamisviestinnän käytänteet. Viestintä saa muutoksessa eniten kriittistä palautetta (Pirinen, 2023, s. 239). Muutoksesta tulee viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi käytännön tasolla (mts. 246). Viestintää tarkastellessa on huomioitava myös sen tulkinnallinen luonne; sama viesti voidaan ymmärtää usealla tavalla (mts. 247). Viesti konkretisoituu käytännön tasolla.

Käytänteet, jotka tukevat myönteistä tunneilmastoa ja selkeää vuorovaikutusta, ovat usein yhteydessä parempaan koettuun toimivuuteen ja organisaation tuloksiin (Rantanen, 2020, s.41). Puutteellinen tiedonkulku voi lisätä epätietoisuutta, mikä heikentää työhyvinvointia (Helminen & Pietikäinen, 2021). Työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä viestinnän ulottuvuuksia ovat luottamus, avoin tiedonkulku, hyvä ilmapiiri, motivaatio ja sitoutuminen (Helminen & Pietikäinen, 2021). Sen sijaan viestinnän puutteet ja avoimen vuorovaikutuksen haasteet voivat aiheuttaa stressiä ja heikentää työssä suoriutumista (Heinonen & Kamaja, 2017). Viestintä ei ainoastaan välitä tietoa eteenpäin, vaan se luo merkityksiä ja rakentaa luottamusta organisaatiossa.

Tunteet vaikuttavat sekä yksilö-, tiimi-, että organisaatiotasolla (Rantanen ym., 2020, s. 38). Positiiviset tunteet tehostavat toimintaa. Kuitenkin tehokas, määrätietoinen ja visioon tähtäävä johtaminen on perustana organisaation kehitykselle, kasvulle ja menestykselle (Saha ym.,2023, s. 671-672). Samalla myös ikäihmisten palveluissa on tärkeää ottaa huomioon, että asiakaskeskeinen vuorovaikutus organisaatiossa rakentuu aidosti asiakkaan tarpeiden ja hänen toimintansa taustalla vaikuttavien motiivien ymmärtämiselle.

Puhumisen kulttuuri – hiljaisuuden ehkäisy

Puhumisen kulttuuri on tapa tehdä vaikeistakin asioista keskusteltavia. “Hiljaisuus työpaikalla” tarkoittaa, että työntekijät pidättävät esimerkiksi tietoa, ideoita tai huolia. Kirjallisuuskatsaus (Wang & Kim, 2024) korostaa, että työpaikan hiljaisuus kytkeytyy johtamiseen sekä voi heikentää yksilön hyvinvointia ja suoriutumista. Tutkimuksessa havaittiin, että sekä työntekijöiden hiljaisuus että organisaation hiljaisuus liittyivät samankaltaisiin seurauksiin, kuten uupumukseen, vaihtuvuusaikomuksiin, työtyytyväisyyteen, organisaatiositoutumiseen, itseluottamukseen, haitalliseen työkäyttäytymiseen.

Luottamus rakentuu läsnäolosta, kuuntelusta ja tavasta kohdata ihmiset myös paineen alla. Kun esihenkilö huolehtii, että tieto kulkee, viesti on selkeä ja keskustelulle on tilaa, tiimi pystyy käsittelemään ristiriitoja ja oppimaan kokemuksista. Puhumisen kulttuuri madaltaa kynnystä nostaa esiin sekä huolia että kehitysideoita. Näin luodaan edellytyksiä psykologiselle turvallisuudelle: työyhteisössä on helpompi kysyä, tarkentaa ja ottaa asioita puheeksi ilman pelkoa leimautumisesta.

Hanna Mähönen
GEROS-hankkeen projektipäällikkö
SEAMK

Artikkelin kirjoittamiseen on osallistunut geronomiopiskelijoita, jotka suorittavat kehittämisen ja johtamisen työharjoittelua GEROS-hankkeessa:

Netta Kypärä
Geronomiopiskelija
SEAMK

Eija Syväoja
Geronomiopiskelija
SEAMK

Veera Tyynelä
Geronomiopiskelija
SEAMK

Lähteet

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology 2001, Vol. 86*, No. 3,499-512. https://ia800108.us.archive.org/view_archive.php?archive=/24/items/wikipedia-scholarly-sources-corpus/10.1037%252F0002-9432.71.2.245.zip&file=10.1037%252F0021-9010.86.3.499.pdf

Doğru, Ç. (2022). *A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348

Goleman, D. (2004). *What makes a Leader?* Harvard Business Review. https://dme.childrenshospital.org/wp-content/uploads/2019/06/What-makes-a-Leader-HBR.pdf

Heinonen, N., & Kamala, H. (5.4.2017). Hyvinvointiviestintä työhyvinvoinnin tukena. *LamkPub.*https://www.lamkpub.fi/2017/04/05/hyvinvointiviestinta-tyohyvinvoinnin-tukena/

Helminen, H., & Pietikäinen, M. (27.5.2021). Viestintä osana työhyvinvointimuotoilua*.Laurea Journal.*https://journal.laurea.fi/viestinta-osana-tyohyvinvointimuotoilua/#2ad6bbb4

Herranen, M., & Puukka, M. (2024). *Osaksi työyhteisöä -digijulkaisu.*https://ttk.fi/julkaisu/osaksi-tyoyhteisoa-digijulkaisu/

Kemppainen, E., Kuha, S., Koskenranta, M., Mikkonen, K., & Kanste, O. (2024). Hoitotyön lähiesihenkilöiden kokemuksia tunneälyjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisissa työyhteisöissä. *Journal Vol 36* Nro 4 (2024). https://journal.fi/hoitotiede/article/view/142224

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022). *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus*. Oppian

Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana.* Alma

Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa – vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali.* Alma

Sakalli, D., Timuçin, Arzu. (2023). *Factors Associated with the Emotional Intelligence Levels of Nurse Managers: A Systematic Review and Meta-Analysis.* https://doi.org/%2010.5152/FNJN.2023.22273

Saha, S., Das, R., Lim, W. M., Kumar, S., Malik, A., & Chillakuri, B. (2023). Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work. *International journal of manpower, 44*(4), 671-701. https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690

Schaufeli, W. (2017). *Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout.* https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Suhonen, M., Lunkka, M., & Turkki, L. (2019). Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia.* PS-kustannus

Wang, H.S., & Wang, J. (2024). *Silence in the workplace: what do we know from research?. European Journal of Training and Development (2024) 48 (10): 56–83. https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2024-0077*