

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kivinen, P. & Silván, A. (2019) Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen : käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian, s. 23 - 30.

Ole läsnä, kuuntele ja keskustele

JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastellaan osallistavaa johtamista vuorovaikutuksen ja erityisesti sen keskeisimpien perustaitojen, kuuntelemisen ja kysymysasettelun kautta. Lisäksi pohditaan myös esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön laatua symmetria- ja asymmetria-käsitteiden avulla. Vuorovaikutusosaaminen nähdään keskeisenä elementtinä johtamistyön onnistumisessa.

OSALLISTAVA JOHTAMINEN

Johtaminen ja sen myötä myös esimiestyö ovat voimakkaasti muuttuneet. Aiemmin johtaja oli päätöksenteossa valtaa käyttävä ja yksin vastuuta kantava auktoriteetti. Nykyään johtajuutta ollaan valmiita jakamaan. Esimiehen ja työntekijöiden vastavuoroista keskustelua pidetään välttämättömänä ja työyhteisö nähdään sosiaalisen vuorovaikutuksen yksikkönä, jossa kaikki osallistuvat toiminnan johtamiseen ja sen kehittämiseen (Jalava & Matilainen 2010, Kalliomaa & Kettunen 2010, Mäki ym. 2014). Seuraavassa kertomuksessa on oivallinen esimerkki, miten johtoryhmän kokouksessa osallistettiin aidolla tavalla kaikki mukana olleet henkilöt suunnitteluun ja päätöksentekoon.

” Yrityksen liiketoimintayksikön johtoryhmässä oli tuolloin 10 henkilöä. Johtoryhmä koontui kaksi kertaa viikossa. Meillä oli johtoryhmän kokous, jonka toimitusjohtaja aloitti sanomalla, että yksi palvelupäällikkö on lopettanut työtehtävänsä. Tämä ilmoitus tuli äkillisesti ja lähteneen palvelupäällikön työtehtävät piti jakaa välittömästi johtoryhmässä. Tämä tehtiin toimitusjohtajan johdolla. Mielestäni toimitusjohtaja hoiti tilanteen todella hienosti. Hän osallisti koko johtoryhmän keskusteluun, keräsi asiasta kaikkien mielipiteet ja kuunteli kaikkia. Näistä mielipiteistä ja keskusteluista muodostettiin konsensus, jossa jaettiin palvelupäällikön työtehtävät väliaikaisesti uusiksi, mutta lisäksi tehtiin päätös kahden uuden palvelupäällikön rekrytoimisesta. Lopputuloksena oli siis sekä väliaikainen nopea ratkaisu että pidempiaikainen ratkaisu, jossa päädyttiin lisäresursoimaan johtoryhmää.

Osallisuus on koettu tunne, joka syntyy, kun ihminen on mukana jossakin yhteisössä tai ympäristössä, joka mahdollistaa yhteenkuuluvuuden. Yhteisössä osallisuus ilmenee yhteisöön kuuluvien jäsenten keskinäisenä luottamuksena, arvostuksena, tasavertaisuutena ja mahdollisuuksina vaikuttaa asioihin ja tehdä niistä päätöksiä. (Kaltiaisenaho 2016, THL 2018.) Osallisuutta on määritelty

myös liittymiseksi, suhteissa olemiseksi, yhteisyydeksi, yhteensopivuudeksi, mukaan ottamiseksi ja osallistumiseksi (Isola ym. 2017).

Osallisuuteen liittyy läheisesti yhteisöllisyys, joka esimerkiksi työyhteisöissä nähdään merkittävänä voimavarana. Menestyvän organisaation edellytyksenä pidetään aineetonta pääomaa, joka muodostuu sosiaalisesta, psykologisesta ja rakennepääomasta. Sosiaalista pääomaa vahvistavat yhdessä tekeminen ja jaetut kokemukset. Psykologinen pääoma muodostuu yksilöiden asenteista ja henkisistä voimavaroista. Rakennepääomaan kuuluvat esimerkiksi organisaation rakenteet, työnteon tavat ja työnhallinnan tunnetta vahvistava sananvalta omassa työssä. Sosiaalinen, psykologinen ja rakennepääoma vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Kun ne tukevat toisiaan, koko työyhteisön yhteisöllisyys vahvistuu. Jos jollakin aineettoman pääoman osa-alueella on ongelmia, se voi vähentää työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Manka & Larjovuori 2013.) Seuraavassa esimerkissä vahvistettiin etenkin sosiaalista pääomaa, mutta myös psykologista ja rakennepääomaa.

Taphtumat sijoittuvat yli 10 vuoden taakse, kun olimme perustamassa uutta sosiaalialan yksikköä pääkaupunkiseudulle. Toimin porukan lähiesimiehenä, ensimmäistä kertaa esimiestehtävissä. Työryhmä oli iältään hyvin nuorta, keski-ikä oli alle 25 vuotta. Kyseessä oli monen työntekijän ensimmäinen vakituinen työpaikka. Ennen toiminnan aloittamista oli tiivis kahden viikon koulutusjakso, jonka kahtena viimeisenä päivänä oli ryhmäytymisleiri. Päivien sisältö koostui erilaisista ryhmädynamiikkaa tarkastelevista ja ryhmän koheesiota tukevista harjoituksista, jotka tehtiin työnohjaajamme johdolla. Oli hienoa huomata, miten jokainen työntekijä uskalsi ja osasi heittäytyä ja olla avoin niinkin uudessa ryhmässä. Harjoitteisiin liittyi paljon naurua ja iloa. Jatkoimme samankaltaista ryhmädynamiikkaan ja ryhmäytymiseen keskittyvää työskentelyä aina yhtenä osana vuosittaisia työn kehittämisen päiviä.

Osallistava johtajuus on Sárosin (2018) mukaan asioita ja kokemuksia, joista työyhteisön yhteinen arki muodostuu. Osallistavan johtamisen perustana on organisaation työntekijöiden välinen avoin kommunikointi ja kommunikaation tuloksena saatava tieto. Osallistavan johtamisen ominaispiirteinä voidaan pitää työntekijöiden oman ajattelun sallimista ja siihen kannustamista, neuvottelua, keskinäistä vastavuoroista tiedon jakamista, vallan ja vastuun jakamista, johon liittyy työtehtävien delegointi, työntekijöiden päätöksentekoon mukaan ottamista sekä kattavaa yhdessä tekemistä. (Sárosi 2018.) Esimiehen tehtävänä on luoda arjen työskentelyyn sellaiset rakenteet, jotka antavat tilaa sekä esimiehelle itselleen että työntekijöille tulla kuulluksi ja vaikuttaa työn suunnitteluun ja päätöksentekoon kuten seuraavassa esimerkissä toimittiin.



Oli jälleen aika saada kesälomalistat tehtyä valmiiksi. Esimies oli varannut ajan ja tilan kesälomalistojen viimeistelylle. Kesälomalistat olivat olleet työntekijöiden täytettävissä jo kuukauden ajan. Sovittuna päivänä esimies aloittaa tapaamisen kertamalla kesälomasuunnittelun raamit toiminnan pysyvyyden näkökulmasta. Seuraavaksi esimies käy läpi jokaisen työntekijän toiveet. Ehdottomissa toiveissa esimies kysyy muiden työntekijöiden mielipidettä toiveen hyväksymisen suhteen ja esittää toiveen täyttämisen puolesta perustelut. Kesälomalistat saadaan tehtyä valmiiksi ja lähes jokainen on tyytyväinen lopputulokseen eikä asiaan enää palata.

VUOROVAIKUTUS OSALLISTAVAN JOHTAMISEN PERUSTANA

Osallistavan johtamisen perustana on työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus. Työyhteisössä vuorovaikutus on ihmisten välisissä monimuotoisissa viestintäsuhteissa jatkuvasti tapahtuvaa viestien luomista, niiden vaihtoa, tulkitsemista ja viesteihin reagoimista (Isotalus & Rajalahti 2017). Varsinaisen viestien tai informaation välittämisen lisäksi vuorovaikutuksessa tapahtuu henkilöiden välisten suhteiden rakentamista. Samalla kun vuorovaikutustilanteessa vaihdetaan erilaisia sisältöjä, viestitään myös suhtautumista toiseen ihmiseen. Suhtautuminen välittyy sanallisen ja sanattoman viestinnän kautta, joskin usein tässä sanattomalla viestinnällä on voimakkaampi vaikutus. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Osallistava johtaminen edellyttää esimieheltä taitoa kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, jossa esimiehen on pystyttävä ensinnäkin viestimään asiansa työyhteisössä ja myös osattava kuunnella työntekijöiden ajatuksia ja kommentteja. Esimiehen hyvää viestintää tukee sisällöllisesti ja käsitteellisesti selkeä ilmaisutapa, joka käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimies käyttää sellaisia käsitteitä ja termejä, jotka työntekijät ymmärtävät. Hyvää viestintää tukee myös esimiehen luonteva, asiallinen, toisia kunnioittava ja rauhallinen esiintyminen vuorovaikutustilanteissa. Hyvän viestinnän näkökulmasta merkityksellistä on lisäksi päätöksenteon ja siihen kiinteästi liittyvän perustelun johdonmukaisuus. (Virtanen & Stenvall 2010.)

Osallistava johtamista onnistuu kuitenkin vain, jos kaikki työyhteisössä työskentelevät ovat valmiita avoimeen ja vastavuoroiseen kommunikointiin sekä osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon. Kuulluksi tulemisen kokemus ja tietoisuus siitä, että työyhteisö on kiinnostunut jokaisen mielipiteestä, luovat pohjan dialogiselle vuorovaikutukselle.

DIALOGISUUS JA KUUNTELEMISEN SEKÄ KYSYMISEN PERUSTAIKOT

Alhainen ym. (2011) toteavat, että dialogisuus on enemmän kuin vain arkista keskustelua, yksipuolista debattia tai kiireellä tehtyjä kompromisseja. Dialogi perustuu toisten aidolle kuuntelemiselle ja uusien näkökulmien etsimiselle. Dialogi edellyttää valmiutta tarkastella kriittisesti omia näkökulmia. Ajatusten vaihto tähtää mielipiteiden, asenteiden tai toiminnan muutokseen, oppimiseen ja johonkin uuteen. (Alhainen ym. 2011.) Dialogi on siis ammatillinen vuorovaikutustaito, jota tulee tietoisesti harjoitella osana arjen johtamistyötä. Aktiivinen kuuntelu ja tilanteeseen tietoisesti valitut kysymisen muodot auttavat johtajaa dialogisen vuorovaikutuksen rakentamisessa.

Freiren (2006) mukaan dialogisen vuorovaikutuksen ominaispiirre on yhteistyö. Yhteistyö mahdollistuu vain tasavertaisten yksilöiden kesken huolimatta siitä, että heidän työroolinsa ja vastuualueensa voivat olla erilaisia. Organisaatiokulttuuri voi tukea avointa dialogia hallinnon kaikilla tasoilla ja myös niiden välillä. Avoimuus mahdollistuu vain dialogia sallivien ja tukevien rakenteiden sekä työkäytänteiden avulla. Siksi on tärkeää miettiä, miten esim. kokouskäytännöt tukevat osallistavaa johtamista ja keskinäisen avoimuuden rakentumista.

Kurttilan ym. (2010) mukaan johtamisessa korostuu aktiivinen kuunteleminen, joka onnistuakseen edellyttää aitoa läsnäoloa tilanteessa ja toisen arvostamista. Esimiehen kuuntelutaitoina voidaan pitää kuullun arviointitaitoa, ydinsanomien löytämisen taitoa, faktojen ja mielipiteiden erottamiskykyä, toisen näkökulman, viestinnän tarkoituksen ja vaikuttamispyrkimysten havaitsemisen taitoa sekä viestintätilanteeseen liittyvän sanattoman viestinnän havainnointikykyä. Esimiehen on hyvä osata myös arvioida omaa kuuntelemistaan, jolloin mahdollisten kuuntelemisen esteiden (esim. kiire, ennakoasenteet, keskittymisen puute) tunnistaminen on mahdollista. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Kuuntelemisen on todettu olevan työntekijöille merkittävä viesti arvostuksesta ja luottamuksesta, lisäävän vuorovaikutusta työyhteisössä ja auttavan työntekijöitä oman työnsä ja koko työyhteisön kehittämisessä (Kurttila ym. 2010, Nuutinen ym. 2013.) Seuraavassa sosiaali- ja terveysalan työntekijän näkemys johtajalta vaadittavista taidoista.

Johtajalta vaaditaan kykyä vuorovaikutukseen ja ihmisten kohtaamiseen. Hyvän henkilöstöjohtamisen kokemuksen luomiseen ei aina vaadita suuria tekoja tai resursseja. Hyvän henkilöstöjohtamisen taidossa tärkeä osa-alue on kyky pysäyttää hetki ja kuunnella sekä kuulla. Johtaminen tapahtuu ihmisten johtamisen kautta.

Gordon (2006) jaottelee kuuntelun taidot passiivisiin ja aktiivisiin kuuntelun keinoihin. *Hiljaisuus* on yksi passiivisen kuuntelun muoto, jolloin kertojalle annetaan tilaa tuoda ajatuksiaan esille, mutta hän ei voi olla varma, ymmärtääkö toinen, mitä hän tarkoittaa. Taukojenkaan aikana kuuntelija ei täytä hiljaisuutta omilla kommentteillaan, vaan antaa toisen jatkaa omassa tahdissaan. Toinen passiivinen kuuntelumuoto on *vastaanottoilmaukset*. Silloin kuuntelija osoittaa ilmeillä, eleillä ja lyhyillä puheen toistoilla, että hän on ymmärtänyt toisen viestin ja on valmis kuulemaan lisää. Kolmatta passiivista kuuntelumuotoa Gordon kutsuu *ovenavaajaksi*, jolloin kuuntelija sanallisesti rohkaisee puhujaa kertomaan lisää tai kertoo olevansa kiinnostunut toisen ajatuksista. Tilan antaminen puhujalle on hyvin tärkeää, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

” Työntekijä oli kuullut sairastuneensa vakavasti. Hänen piti mennä kertomaan asiaa esimiehelleen, sillä hänelle oli tulossa leikkaus ja sen jälkeen sairausloma. Asia oli hankala työntekijälle itselleen ja hän oli surullinen omasta tilanteestaan. Hän arkaili mennä puhumaan siitä kenellekään, mutta tiesi, että esimiehen kanssa on puhuttava. Päästyään esimiehen huoneeseen hän ei juurikaan saanut sanottua mitään tunnereaktioltaan. Esimies oli hiljaa, halasi työntekijäänsä, istutti tämän tuoliin istumaan, kävi sulkemassa ovensa käytävään ja sanoi, että hänellä on aikaa. Työntekijä voisi kertoa asiansa, kun siihen pystyisi. Tunnereaktion laannuttua asia saatiin hoidettua ja työntekijä poistui hyvällä mielellä. Tapahtuneen jälkeen ja esimiehen jo jäätyä eläkkeellekin työntekijä kertoi tapahtuneesta kollegoilleen ja miten hänen mieltään vielä vuosienkin jälkeen lämmittää esimiehensä tapa suhtautua tilanteeseen. Kiirettä ei ollut ja empatiaa riitti.

Aktiivinen kuuntelu on Gordonin (2006) mukaan passiivisen vastakohta, jolloin kuuntelija osallistuu toisen kertomukseen kysymällä, kommentoimalla ja varmistamalla, että hän on ymmärtänyt toisen puheen oikein. Kuuntelija välttää omien mielipiteidensä esittämisen liian aikaisin, sillä silloin toisen kokemus kuulluksi tulemisesta voi häiriintyä (Talvio & Klemola 2017).

Toinen dialogisen vuorovaikutuksen perustaidoista on kysymisen taito. Jaana Venkula (2007) katsoo, että kysyminen on työskentelytapana keskeinen keino selvittää kyseessä olevaa asiaa sekä kutsua esiin uusia tietoja ja näkökulmia käsiteltävästä aiheesta. Mitä monipuolisempia ja avoimempia esitetyt kysymykset ovat, sitä enemmän kumpikin osapuoli saa ymmärrystä yhteisestä käsiteltävästä asiasta. Lisäkysymysten esittäjä myös osoittaa puhujalle, että on kiinnostunut tämän ajatuksista ja haluaa keskustella lisää toisen esittämistä näkökannoista. (Venkula 2007.)

Kysymyksen muoto ratkaisee sen, minkälaisen vastauksen kysyjä tulee saamaan. Suljetuilla ja tarkentavilla kysymyksillä voimme kartoittaa faktatietoa aiheesta, joten vastauksena voi olla esim. 'kyllä' tai 'ei' tai jokin muu selkeä tieto, kuten ikä tai koulutustausta. Avoimet kysymykset taas tarjoavat vastajalle enemmän tilaa tuottaa ja pohtia vastausta, jolloin saadaan laajempaa tietoa toisen ajatuksista tai kokemuksista. Vuorovaikutuksen sudenkuoppia voivat olla niin sanotut johdattelevat kysymykset, jolloin kysyjä ehkä tiedostamattaankin suuntaa toisen vastausta tiettyyn suuntaan ja oman mielensä mukaisesti. Esimerkiksi: *Oletko ollut tyytyväinen tiimin tuloksiin? Sopiihan sinulle huominen vuoron vaihto?*

SYMMETRIA JA ASYMMETRIA VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA

Vuorovaikutustilanteissa voidaan erottaa sekä symmetrinen että asymmetrinen suhde kahden ihmisen välillä (Keski-Luopa 2018). Esimiesasemassa oleva henkilö on omalta osaltaan vastuussa siitä, minkälaiseksi yhteistyösuhde työntekijöiden kanssa muodostuu. Johtamistyöhön liittyvät vastuut ja tehtäväkuvat muokkaavat yhteistyösuhteiden tapoja ja muotoja työyhteisöissä.

Yhteistyösuhteen symmetrinen puoli tulee esille kahden tasavertaisen ja toisiaan kunnioittavan ihmisen välillä. Esimies esimerkiksi pyrkii tunnistamaan työntekijän väsymyksen tai ahdistuksen oman kokemus- ja tunnemaailmansa pohjalta. Kahden ystävän välinen suhde on usein juuri symmetrinen, jolloin kokemukset ja tunteet jaetaan ja eletään yhdessä. Ammatillinen esimies ymmärtää kuitenkin, että yhteistyösuhde ei ole pelkästään symmetrinen kahden ihmisen/ystävän jaettu kokemus, vaan *asymmetria* tuo suhteeseen vaadittavaa etäisyyttä ja mahdollistaa vastuun erilaisen jakautumisen. Esimiehen kyky olla läsnä ja tarjota empatiaa sekä arvostavaa kohtaamista tilanteen niin vaatiessa luo työpaikalle luottamuksen ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Samalla häneltä vaaditaan kuitenkin tietoista asymmetristä asennetta, jotta hän pystyy ottamaan tilanteisiin ja asioihin tarvittavaa etäisyyttä ja säilyttämään toimintakykynsä sekä tarvittaessa tekemään vaikeitakin päätöksiä. Asymmetrinen suhde esimiehen ja työntekijän välillä mahdollistaa ammatillisen vuorovaikutuksen, jossa työroolit ja vastualueet eivät hämärry. Se ei silti estä tasavertaista ja syvästi inhimillistä kohtaamista, niin ilossa kuin surussa, kuten seuraavassa esimerkissä.



Suljetulla psykiatrisella osastolla nuori miespotilas teki itsemurhan iltavuoron aikana. Henkilökunta yritti pelastaa miestä nopeasti, ammattitaidolla ja kaikkien ohjeiden mukaisesti, mutta mitään ei ollut enää tehtävissä... Työssä olleet hoitajat keskustelivat keskenään asian ennen kotiinlähtöä. Seuraavana päivänä, kun esimiehet saivat tietää tapahtuneesta, asiasta puhuttiin kovasti. Tarjottiin tilaisuutta keskustella työterveyden kanssa ja järjestettiin koko osaston henkilökunnalle purkukeskustelu, jossa olivat läsnä myös työterveys ja psykologi. Jokaista kuultiin ja ihmiset toivat tunteitaan ja ajatuksiaan esiin hienosti. Esimies keskusteli henkilökohtaisesti jokaisen kanssa. Kukin sai sen tuen, mitä koki tarvitsevansa.

Esimiehen rooli kuuntelijana, kun hän saa palautetta omasta toiminnastaan, voi olla eri tavalla haastavaa. Itsetuntemus ja oman vuorovaikutustavan hahmottaminen ovat johtamistyössä tärkeitä taitoja. Ihmisillä on yleensä vankka käsitys omasta tavastaan toimia, joka ei suinkaan aina vastaa todellisuutta (Saarinen 2002). Palautteen pyytäminen, antaminen ja vastaanottaminen ovat asioita, joiden merkitys työhyvinvoinnille koetaan yleisesti tärkeäksi. Mutta miten esimies saa palautetta? Onko se usein vain nimettömien kyselyjen tuottamaa yleisen tason informaatiota, jota on vaikea hyödyntää käytännön työssä? Suoran palautteen antaminen kannattaa, kuten seuraavasta esimerkistä voidaan oppia.



Olen esimiehenä pyrkinyt luomaan työyhteisössä ilmapiirin, joka on avoin ja jossa voidaan puhua luottamuksellisesti, suoraan ja rehellisesti. Työntekijä antoi kehityskeskustelussa minulle palautetta asenteestani työhöni. Hän sanoi, että minusta huomaa, että olin sillä hetkellä kiinnostunut enemmän uralla etenemisestä kuin päiväkodin sen hetkisestä johtamisesta. Tämä kommentti sai minut ajattelemaan asioita uudelleen ja pohtimaan toimintaani esimiehenä. Kommentti oli mielestäni todella rohkea ja hyvä huomio työntekijältä. Seuraavassa kehityskeskustelussa sain samalta työntekijältä palautetta siitä, että olin todella hyvin ottanut huomioon hänen palautteensa ja kehittänyt toimintaani sen pohjalta.

Rakentavan palautteen ja myös positiivisen palautteen antaminen koetaan usein vaikeaksi työyhteisössä, sillä silloin vuorovaikutussuhde koetaan asymmetriseksi ja tavallaan epätasa-arvoiseksi. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri auttavat kuitenkin hyödyntämään saadun palautteen itsetuntemuksen ja ammattitaidon kehittämiseen.

LOPUKSI

Aito kuunteleminen on vaativaa ja palkitsevaa, se on tietoisesti valittua uteliaisuutta siitä, miten toinen ihminen näkee ja kokee maailman. Se on 'itsensä unohtamista' siten, että tehdään tilaa toiselle ihmiselle ja hänen maailmalleen, ei niinkään sen pohtimista tai heijastelemista hiljaa mielessään, mitä minä tästä asiasta ajattelen. Aito kuuntelu on voimaannuttavaa ja hieno kokemus ennen kaikkea kuuntelijalle. Kuuntelemisessa koko muu maailma unohtuu ja olemme syvästi keskittyneitä. (Kurttila ym. 2010, 51.)

LÄHTEET

- Alhainen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. PROTammi.
- Freire, P. 2006. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Gordon, T. 2006. Toimiva koulu. Suom. M. Savolainen. Jyväskylä: Gummerus.
- Isola, A-M., Kaartinen, H., Leemann L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Työpäpaperi 33/2017. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Elektroninen aineisto. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL).
- Isotalu P. & Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jalava U. & Matilainen R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kallioma, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kaltiaisenaho, A. 2016. Hoitajien osallisuutta tukeva lähijohtaminen. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Keski-Luopa, L. 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiviisena kehitysprosessina. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.
- Kurttila, M., Laane T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Kuntoutussäätiö. Luettu 7.12.2018. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_nettti_sivutettu.pdf
- Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Fioca.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Kuntoutussäätiö. Luettu 8.12.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- Saarinen, M. 2002. Tunne älysi, älyä tunteesi. Helsinki: WSOY.
- Särosi, A. 2018. Hoitotyön johtajien kokemuksia osallistavasta johtamisesta. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma.
- Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.
- THL 2018. Osallisuus. Luettu 7.12.2018. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveys/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>
- Venkula, J. 2007. Kysymisen taito. Helsinki: Karisto.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen Johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.