



# Johtajan vuorovaikutustaitojen merkitys työhyvinvointiin kriisitilanteessa

## Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Tuula Leivo

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Maaliskuu 2022

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Leivo, Tuula

## Johtajan vuorovaikutustaitojen merkitys työhyvinvointiin kriisitilanteessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2022, 79 sivua.

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### Tiivistelmä

Työympäristöissä tapahtuu jatkuvasti ennakoimattomia muutoksia, joihin ei välttämättä voi valmistautua etukäteen. Äkilliseen, uudenlaiseen tilanteeseen sopeutuminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen vaatii organisaatioiden henkilöstöltä voimavaroja, jotka vaikuttavat työhyvinvointikokemukseen eri tavoin. Kriisitilanteessa johtajan rooli muutoksen läpiviennissä korostuu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisia merkityksiä johtajan vuorovaikutustaidoilla on kriisitilanteiden johtamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli tuottaa erityisesti lähijohtajatyössä toimiville johtajille tietoa vuorovaikutustaitojen merkityksestä kriisitilanteiden johtamisessa. Tavoite mahdollistaa uusien toimintatapojen tunnistamisen työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineisto muodostui vuosina 2016–2021 julkaistuista vertaisarvioituista tieteellisistä tutkimusartikkeleista. Tutkimusaineiston yhdeksässä (n=9) tutkimusartikkelissa käsiteltiin johtajan vuorovaikutustaitoja kriisijohtamisessa joko itsenäisenä tutkimuksena tai tutkimuksen osana. Aineisto analysoitiin hyödyntäen apuvälineenä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksen mukaan johtajan vuorovaikutustaitojen merkitys kriisitilanteessa koettiin luottamusta ja emotionaalista turvallisuuden tunnetta lisäävänä tekijänä työyhteisössä. Erityisesti johtajan tunneälykkyyden ja ihmissuhdetaidot koettiin tärkeiksi johtamisessa, ja niiden merkitys inhimillisiä tekijöitä ja ihmisyyttä tukeviksi. Johtajan taidot avoimeen ja vuorovaikutteiseen viestintään kriisin aikana koettiin merkitykselliseksi, sillä onnistuessaan vuorovaikutus maksimoi luottamuksen ja minimoi stressin tunnetta työyhteisössä. Myös johtajan nopeaa ennakoivaa päätöksentekotaitoa ja vastuunottamista arvostettiin epävarmassa tilanteessa.

Yhdessä tutkimuksen teoreettisen tietoperustan kanssa kirjallisuuskatsauksen tuloksista pystyttiin rakentamaan käsitystä työhyvinvointiin vaikuttavista johtajan vuorovaikutustaidoista kriisitilanteessa. Tulokset vahvistivat, että johtajan vuorovaikutustaidoilla näyttää olevan merkitystä työyhteisön myönteiselle työhyvinvointikokemukselle kriisitilanteessa. Tutkimusta voidaan hyödyntää työelämässä muun muassa lähijohtajien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen koulutuksen, valmennuksen tai työnohjauksen keinoin.

### Avainsanat

Työhyvinvointi, kriisijohtaminen, sosiaaliset taidot, viestintätaidot

**Leivo, Tuula**

**The importance of managerial interaction skills for well-being at work in a crisis situation. A systematic review of the literature**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2022, 79 pages.

The School of Business. Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

Unforeseen changes which may not be prepared for in advance are constantly taking place in work environments. Adapting to a sudden, new situation and adopting new ways of working requires resources from the staff of organizations which affects the well-being at work in different ways. In a crisis situation, the role of the leader in process of change is emphasized.

The purpose of the thesis was to investigate the significance of the leader's interaction skills in managing crisis situations from the perspective of well-being at work. The practical goal of the study was to provide information on the importance of interaction skills in managing crisis and changing situations, and especially the opportunity to identify new ways of managing well-being at work.

The study was conducted as a qualitative systematic literature review. The research material consisted of peer-reviewed scientific research articles published in 2016–2021. In nine (n=9) of the research articles in the research material, the leader's interaction skills in crisis management were either as independent research or as a part of the research. The material was analyzed using theory-based content analysis as a tool.

According to the study, the importance of the leader's interaction skills in a crisis situation was perceived above all as a factor that increases confidence and emotional security in the work community. Particularly, a leader's emotional intelligence and interpersonal skills were perceived as important leadership skills, and their importance in supporting human factors and humanity is crucial. From the point of view of well-being at work, the leader's skills to communicate openly and interactively during the crisis were considered important, as if successful, the interaction maximizes trust and minimizes the feeling of stress in the work community. The leader's rapid proactive decision-making skills and responsibility were also valued in an uncertain situation.

Together with the theoretical knowledge base of the study, the results of the literature review enabled to build an understanding of the leader's interaction skills affecting well-being at work in a crisis situation. The results confirmed that the leader's interaction skills seem to be important for the work community's positive work well-being experience in a crisis situation. The research can be utilized in future, for example, to develop the interaction skills of immediate supervisors through training, coaching or job supervision.

**Keywords/tags (subjects)**

Well-being at work, crisis leadership, interaction skills, social skills, communicative skills, interpersonal skills

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Työhyvinvoinnin tekijöitä.....</b>	<b>5</b>
2.1	Työhyvinvoinnin käsite.....	5
2.2	Työn vaatimuksia.....	10
2.2.1	Työn sisältö ja sen vaatimukset .....	10
2.2.2	Työn kuormitustekijöitä.....	11
2.3	Johtajan vuorovaikutustaidot työhyvinvoinnin tekijänä.....	14
2.3.1	Vuorovaikutustaitojen tekijöitä .....	14
2.3.2	Vuorovaikutustaidot johtamisen työkaluna .....	17
<b>3</b>	<b>Kriisijohtaminen työhyvinvoinnin tekijänä .....</b>	<b>21</b>
3.1	Kriisin määritelmä .....	22
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	23
3.3	Kriisitilanteiden johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	25
3.4	Yhteenvedoa johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksestä työhyvinvoinnille kriisitilanteessa.....	28
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>31</b>
4.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys.....	31
4.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	32
4.3	Tutkimussuunnitelmasta tutkimuksen toteuttamiseen .....	35
4.4	Alkuperäistutkimusten haku .....	38
4.5	Aineiston valintaprosessi .....	42
4.6	Valittujen tutkimusartikkelien kuvaus .....	43
4.7	Tutkimusartikkelien arviointi .....	49
4.8	Aineiston analyysi.....	54
<b>5</b>	<b>Kirjallisuuskatsauksen tulokset .....</b>	<b>57</b>
5.1	Johtajan vuorovaikutustaidot kriisitilanteessa .....	57
5.2	Tunneälykkyyshaidot .....	58
5.3	Ihmissuhdetaidot .....	59
5.4	Johtamistaidot.....	61
5.5	Viestintätaidot.....	62
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>64</b>
6.1	Tulosten tarkastelu.....	64
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimus.....	69

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua .....	70
<b>Lähteet .....</b>	<b>73</b>

### **Kuviot**

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin määritelmä.....	6
Kuvio 2. Warrin tunneperäisen työhyvinvoinnin malli .....	7
Kuvio 3. Vuorovaikutustaitojen keskeisimmät elementit.....	15
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtamisen tehtäväkokonaisuus.....	24
Kuvio 5. Tiivistelmä johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksestä työhyvinvoinnille .....	29
Kuvio 6. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessin vaiheet.....	36
Kuvio 7. Tutkimusaineiston systemaattisen valinnan eteneminen .....	42
Kuvio 8. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tiivistetysti.....	57
Kuvio 9. Positiivisen työhyvinvoinnin johtamisen malli kriisitilanteisiin .....	68

### **Taulukot**

Taulukko 1. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit yhteen koottuna.....	37
Taulukko 2. Kuvaukset käytetyistä tietokannoista .....	39
Taulukko 3. Tietokantahauissa käytetyt hakusanat ja -lausekkeet .....	40
Taulukko 4. Tutkimusartikkelien keskeistä sisältöä .....	45
Taulukko 5. Tutkimusartikkelien arviointia.....	50
Taulukko 6. Aineiston analyysissä löydettyjen tulosten järjestäminen ylä- ja pääluokkiin.....	56

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen keinoin tutkia, millaisia merkityksiä johtajan vuorovaikutustaidoilla on kriisitilanteiden johtamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tieteellisten artikkelien perusteella tavoitteena oli tuottaa tietoa vuorovaikutustaitojen merkityksestä kriisitilanteessa. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli tuottaa erityisesti lähijohtajatyössä toimiville tietoa vuorovaikutustaitojen merkityksestä kriisi- ja muutosjohtamisessa ja mahdollisuutta sitä kautta tunnistaa uusia toimintatapoja työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksessa käytettiin käsitettä johtaja kuvaamaan yleisesti johtajan toimintaa niin lähi-, keski- kuin ylimmillä tasoilla, mutta erityisesti käytännötasolla lähijohtajat toimivat avainhenkilöinä muutostilanteissa.

Innoituksena tutkimusaiheen valintaan oli talvella 2020 räjähdysmäisesti maailmanlaajuisesti levinneen COVID-19-pandemian aiheuttama nopeasti työelämään vaikuttanut kriisi ja sen vaikutukset työelämässä ja johtamisessa. Koska COVID-19-taudin kaltaisia pandemioita on ollut aikaisemminkin maailman historiassa (ks. Linnanmäki 2006, 2023–2031), ei sen aiheuttamaa kriisiä voida pitää täysin ennakoimattomana. Kuitenkin COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen myötä koko työelämä muutti muotoaan pysyvästi.

Pandemian myötä mahdoton kävi mahdolliseksi. Etätyö mahdollistui myös aloilla, joissa sitä aiemmin pidettiin käytännössä mahdottomana. Jo toukokuussa 2020 uutisoitiin Eurofoundin eli EU:n elin- ja työolojen kehittämisviraston tekemän kyselyn ennakkotuloksista. Tulosten mukaan kyselyyn osallistuneiden COVID-19-pandemian takia etätyöhön siirtyneiden työntekijöiden osuus oli Suomessa EU-maiden suurin. (Korona aiheutti Suomessa ryntäyksen etätöihin 2020.)

Erityisesti henkilöjohtamiselle COVID-19-pandemian aiheuttama kriisi loi haasteita. Yritysten johto joutui uudenlaisen tilanteen eteen auttaessaan henkilöstönsä selviytymistä kriisiin sopeutumisessa ja sen mukana ilmeneisiin äkillisiin työnmuutoksiin. (Carnevale & Hatak 2020.) Yhteiskunnallisesti ajatellen vaikutukset näkyivät välittömästi organisaatioissa ja työyhteisöissä, ja työn tekemisen tavat muuttuivat hetkessä. Etätyön tekemisestä tuli arkipäivää aloilla, joissa se oli mahdollista. Pitkityessään etätyö on kuitenkin Mankan (2021) mukaan tuonut mukanaan tylsistymistä ja lisännyt kynnistymistä, mikä osaltaan arvioidaan johtuvan työn kapeutumisesta. Kaikkea työtä ei ole kuitenkaan voinut muuttaa etätyöksi, koska työntekijää tarvitaan paikan päällä ja työn laatu mitataan

käytännön työn kautta. Lähityön haasteena on ollut muun muassa siinä koettu turvattomuus (Manka 2021). Toisaalta pandemialla on ollut myönteisiäkin vaikutuksia uusien toimintatapojen myötä.

Työympäristöissä tapahtuvien jatkuvien muutosten ennakointi on yhä vaikeampaa niiden nopeuden takia. Muutos vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen ja vaarantaa vakiintuneita arvoja, mikä puolestaan vaikuttaa organisaatioiden henkilöstön työhyvinvointikokemukseen. (Saarelma-Thiel 2009, 11–12.) Työelämässä lisääntyvä epävarmuus ja työelämän kasvavat vaatimukset organisaatioissa korostavat työhyvinvoinnin merkitystä (Uutela 2019, 12). Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Johtajan merkitys työyhteisön toiminnalle ja hyvinvoinnille on keskeinen (ks. Virtanen & Sinokki 2014, 147). Hyvä, vuorovaikutteinen johtaminen edistää positiivisen työilmapiirin ylläpitämistä ja työn tekemisen iloa kriisitilanteissakin.

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti opinnäytetyöntekijän pitkä työelämäkokemus erilaisissa tehtävissä työntekijänä useissa organisaatioissa. Henkilökohtainen kokemus työn merkityksellisyyden katoamisesta loi kiinnostuksen lähteä tutkimaan erityisesti lähijohtajan roolia työhyvinvoinnin edistäjänä. Aihe täsmentyi COVID-19-pandemian aikana johtajan vuorovaikutustaitojen merkitysten tutkimiseen kriisijohtamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen yhteiskunnallisesti, koska maailmalla myllertävän irtisanoutumisaallon myötä myös suomalaisessa työelämässä työntekijät miettivät vaihtoehtoja työssäjatkamiselle. Syitä irtisanoutumisille vasta pohditaan. (ks. Erkkö 2021.) Tilanne on antanut mahdollisuuden arvokeskustelulle työelämän muutoksista, joka osoittaa tarpeen aiheen jatkotutkimukselle. Tutkimusta voidaan hyödyntää työelämässä muun muassa lähijohtajien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen koulutuksen, valmennuksen tai työnohjauksen keinoin.

Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena myötäilemällä Finkin (2005, 3–5) mallia. Kirjallisuuskatsaus on systemaattinen, selkeä ja toistettavissa oleva menetelmä aikaisemmin tehdyn valmiin ja tallennetun tiedon tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja yhdistämiseksi. Se perustuu alkuperäisten tutkimusten johtopäätöksiin. (Mts. 4.) Finkin (2005) malli kirjallisuuskatsauksesta on jaettu seitsemään vaiheeseen. Mallia mukaillen tutkimus eteni vaiheittain alkaen tärkeimmästä eli tutkimuskysymyksen määrittelemisestä, joka ohjaa koko tutkimuksen kulkua, päättyen täsmälliseen tulosten syntetisoimiseen (mts. 4–5).

Tutkimuksen luvussa 2 esitellään työhyvinvointiin keskeisesti liittyviä käsitteitä, työhön liittyviä vaatimuksia, vuorovaikutuksen keskeisiä elementtejä sekä johtajan vuorovaikutustaitoja työhyvinvoinnin tekijöinä. Luvussa 3 käydään läpi kriisijohtamista työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta ja tehdään yhteenvetoa tietoperustasta. Edellä mainituissa luvuissa 2 ja 3 kuvatulla teoriaviitekehysellä tuodaan esille tutkimuksen tarkasteluun tarvittavaa taustaa. Luvussa 4 kuvataan tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys sekä esitellään systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä. Luvussa selostetaan myös tutkimuksen kulku tutkimussuunnitelmasta tutkimuksen toteuttamiseen ja analyysiin. Luvussa 5 esitellään analyysin tuloksena saatuja johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä. Luvun 6 pohdinnassa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia hahmotellen kokonaiskuvaa johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksestä kriisitilanteessa. Luvussa tuodaan esille myös tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja pohditaan jatkotutkimusaiheita. Viimeisenä arvioidaan vielä kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

## **2 Työhyvinvoinnin tekijöitä**

Hyvinvoiva, työstään motivoitunut työntekijä on yritykselleen tuottava. Työhyvinvointi on jatkuvasti esillä niin työpaikojen kahvihuonekeskusteluissa kuin yhteiskunnallisissa keskusteluissa ja uutisoinnissa. Työhön liittyvät muutokset ja vaatimukset sekä johtaminen vaikuttavat työntekijän kokemaan hyvinvointiin eri tavoin. Työhyvinvointia on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja usean eri tieteenalan toimesta, ja määritelmät siitä vaihtelevat usein tutkijan ja tieteenalan mukaan. Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointia lähemmin ja käydään läpi tekijöitä, mitkä ovat osaltaan vaikuttamassa työhyvinvointikokemukseen.

### **2.1 Työhyvinvoinnin käsite**

Työ on ihmiselle tärkeä arvo ja sitä kautta myös hänen hyvinvoinnilleen hyvin merkittävä osatekijä. Työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen käsite, jonka edellytykset luodaan työpaikalla ja jokainen työntekijä kokee sen omalla tavallaan. Työhyvinvointi on yleisimmin liitetty työterveyteen ja työkykyyn, mutta suomalainen käsite työhyvinvoinnista sisältää myös jokapäiväisen työn sujumisen arjessa (Manka & Manka 2016, 75). Mäkikangas ja Hakanen (2017) toteavatkin, että työhyvinvoinnin



eri kokemusten ymmärtäminen on tärkeää siksi, että sen seuraukset työntekijälle itselleen, lähiympäristölle ja työpaikalle ovat varsin erilaisia. Työhyvinvointi ei ole ainoastaan tulos jostakin, vaan siitä seuraa monia sekä myönteisiä tai kielteisiä että lyhyt- tai pitkäkestoisia vaikutuksia. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 81.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvointia seuraavasti:

*”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.”*

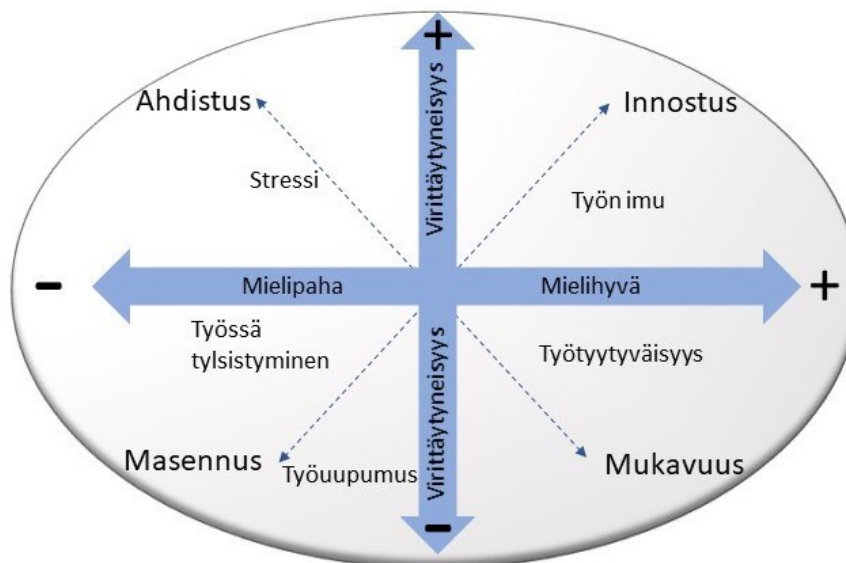
Kuvio 1. Työhyvinvoinnin määritelmä (Työhyvinvointi n.d.)

Työhyvinvointi syntyy monen eri tekijän summana. Ihminen on kokonaisuus, johon kaikki elämän osa-alueet vaikuttavat. Sopusointuinen suhde työn, perheen ja vapaa-ajan välillä vaikuttavat ihmisen vireystilaan. Vireys yhdellä elämän osa-alueella heijastuu helposti myös muuhun elämään. Samoin kuormittuminen laukaisee huonon kierteen syntymisen ja myös se näkyy muilla elämänaalueilla. (Juuti 2015.) Hyvinvoinnin merkitys työssä näkyy muun muassa työn tuottavuutena, vähäisempinä sairauspoissa-oloina ja työntekijöiden sitoutumisena työhönsä. Vastuu työhyvinvoinnista on sekä työnantajalla että työntekijällä itsellään. Myös työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on yhdessä heidän tehtävänsä. Hyvinvointia syntyy työn arjessa ja sitä edistävä toiminta on pitkäjänteistä ja läpinäkyvää. (Työhyvinvointi n.d.)

Työhyvinvointiin on liitetty eri aikoina niin myönteisiä kuin kielteisiäkin käsitteitä. Sillä on eri aikoina tarkoitettu erilaisia asioita ja myös yhteiskunnallisessa keskustelussa nostettu esiin eri tavoin. (Virtanen & Sinokki 2014, 30.) Historiaa tarkasteltaessa voidaan todeta esimerkiksi seuraavaa: 1900-luvun alkupuolella työhyvinvoinnin perusta oli työvoiman suojelussa fyysisiä, kemiallisia ja biologisia altistavia tekijöiltä vastaan. Noista ajoista käsitteet ovat melko radikaalisti muuttuneet (mts. 36.) Työhyvinvoinnin tutkimuksen alkujuuret löytyvät 1920-luvulta, jolloin ryhdyttiin tutkimaan työstressiä lääketieteellisestä näkökulmasta (Manka & Manka 2016, 75). Perinteisesti työhyvinvointiin onkin yhdistetty työhön liittyviä kielteisiä tuntemuksia, kuten juuri edellä mainittua työstressiä tai -uupumusta.

Työhyvinvointia on kuvattu viimeisen vuosisadan aikana muuan muassa käsitteillä loppuunpalaminen (burn out), työilmapiiri, työkyky, työmoraali, työmotivaatio, työhön sitoutuminen, työtyytyväisyys ja -viihtyvyys (Fisher 2014, 14; Juuti & Salmi 2014, 35–36). Tultaessa lähemmäs 2000-lukua yhä enemmän myös myönteiset tuntemukset, kuten esimerkiksi työn imu, ovat tulleet työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen kohteeksi. Uutelan (2019, 15) mukaan työhyvinvoinnin määrittelyyn on viime vuosina tullut mukaan positiivinen näkökulma ja voimavaralähtöisempi lähestymistapa. Nykyinen työhyvinvointitutkimus onkin painottanut sitä, että se ei ole pelkästään työpahoinvoinnin ja siitä johtuvien oireiden puuttumista, vaan kokonaisvaltaista kielteisen ja myönteisen työhyvinvoinnin tutkimusta omilla kuvaajillaan (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72).

Työhyvinvoinnin monimuotoisuutta voidaan kuvata muun muassa Warrin (1990; 2007) esittämän subjektiivista hyvinvointia kuvaavan mallin avulla. Sen ytimessä on affektiivinen eli tunneperäinen kokemus. Mallissa tunteita luonnehditaan kahden ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet, mielihyvä (pleasure) ja virittyneisyys (arousal), kuvataan toisiinsa nähden erisuuntaisina akseleina. Malli kuvataan ellipsin muotoisena, koska mielihyvä ulottuvuudella koetaan olevan suurempi painoarvo kuin virittyneisyydellä. Virittyneisyys -ulottuvuutta ei suoranaisesti pidetäkään hyvinvoinnin osoittimena. Mieli-paha-mielihyvä ulottuvuus yhdessä ahdistus-mukavuus- ja masennus-innostus-ulottuvuuksien kanssa määrittävät tunneperäisen työhyvinvoinnin avainkokemuksen. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72–73.)



Kuvio 2. Warrin tunneperäisen työhyvinvoinnin malli (Feldt ym. 2005, 542 muokattu; Mäkikangas & Hakanen 2017, 73 muokattu)

Feldtin, Kinnusen ja Mäkikankaan (2005, 542) mukaan mielihyvä-mielipaha-ulottuvuutta on usein tutkittu työtyytyväisyytenä, mutta myös sitoutumista on käytetty käsitteenä. Työhön liittyvä jännittyneisyys ja kuormittuneisuus on liitetty tutkimuksissa ahdistus-mukavuus-ulottuvuuteen. Massenusinnostus-ulottuvuutta tutkimuksissa kuvastavat työuupumus sekä työhön liittyvä kyllästyneisyys ja tylsistyminen. Työhyvinvointitutkimuksissa on tutkittu usein erikseen joko myönteisiä tai kielteisiä työhyvinvoinnin tekijöitä. Affektiivisen mallin etuna on työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin osa-alueiden huomioiminen yhtäaikaaisesti. (Mts. 549.)

Uudehkona käsitteenä työhyvinvointi käsitteen rinnalle onkin tullut työvointi, joka sisältää sekä työn hyvinvointia että pahoinvointia (Syväjärvi & Vakkala 2019, 202). Pennasen (2015, 68) tutkimuksessa Perttulan (2011) ja Syväjärven ja muiden (2012) mukaan työvoimin käsitteessä myönteisiä, muun muassa työn imua, ja kielteisiä, kuten stressiä, ei nähdä toisistaan erillisinä ilmiöinä, vaan käsite kattaa ne molemmat, jolloin niitä on myös syytä tutkia yhdessä.

Fisher (2014, 25) toteaa työhyvinvoinnin yleensä tarkoittaneen sitä, kuinka kukin tutkija on sen omaan tutkimukseen määritellyt eikä yksiselitteistä käsitettä ole olemassa. Näkökulmia määritellä työhyvinvointia on siis useita. Työhyvinvointia on jäsennetty eri tavoilla monitieteellisistä näkökulmista, mikä tekee siitä käsitteenä monimuotoisen ja laaja-alaisen. Käsitteitä, joita työhyvinvointiin on aikojen saatossa liitetty, on myös muutettu tai vaihdettu ja siten pyritty ilmiöiden tutkimisessa eteenpäin. Se kuitenkin tekee työhyvinvointiin liittyvien ilmiöiden tarkastelusta rajoitteellista ja haastavaa. (Juuti & Salmi 2014, 35.) Tieteellistä pohjaa käsitteelle on rakennettu paitsi työ- ja organisaatiopsykologiassa, myös teknillisissä tieteissä, lääke- ja terveystieteissä, oikeustieteessä, kansantaloustieteessä ja liiketaloustieteissä (Vartiainen 2017, 9; Kauhanen 2016, 21).

Kauhasen (2016, 21) mukaan työyhteisötasolla liiketaloustieteen näkökulma yhdistää pitkälti nuo edellä mainitut näkökulmat. Juutin ja Salmen (2014, 35) mukaan työhyvinvointia on kuitenkin tarkasteltu useimmiten perinteisestä luonnontieteellisestä näkökulmasta, jolloin moninaisia ja monimutkaisiakin työhyvinvointiin liitettyjä ilmiöitä on ollut vaikea jäsentää. Fisher (2014, 15) toteaa, että joitakin työhyvinvoinnin osatekijöitä on tutkittu hyvinkin laajasti, mutta osa jätetty vähemmälle huomiolle, joka viittaa mahdollisuuteen vielä laajentaa näkökulmaa työhyvinvoinnin tutkimuksessa.

Uutelan (2019, 4) mukaan yksilölliset tekijät, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja organisaatioon liittyvät tekijät määrittävät työhyvinvointia. Vartiaisen (2017, 9) artikkelissa Laine (2013) on määritellyt työhyvinvoinnin tilaksi, johon vaikuttavat terveys ja työkyky, työ itsessään työympäristöineen sekä työpaikan johtaminen, ihmissuhteet ja työnantajapolitiikka. Myös Kauhanen (2016, 23) määrittelee työhyvinvoinnin keskeiseksi osaksi työkyvyn, mikä koostuu ihmisen voimavaroista ja työn vaatimuksista sekä niiden välisestä tasapainosta. Viitalan (2021, 43) mukaan myös yksityiselämän asiat ja tapahtumat vaikuttavat kokonaisyhyvinvointiin. Virtanen ja Sinokki (2014) puolestaan tiivistävät työhyvinvoinnin ajallisesti, paikallisesti ja yksilöllisesti vaihtelevaksi ilmiöksi. Parhaimmillaan työn tuottama hyvinvointi tekee elämästä merkityksellistä (Virtanen & Sinokki 2014, 9.)

Viitalan (2021) mukaan hyvinvoivat työntekijät pystyvät kehittymään ja oppimaan uutta sekä tekemään työtään tehokkaasti, luovasti ja innovatiivisesti. Pelkästään osaaminen ja motivaatio eivät riitä, jos työskentelee jaksamisensa äärirajoilla ja voi huonosti (Viitala 2021, 43.) Uutelan (2019, 12) mukaan työhyvinvoinnin merkitys organisaatioissa korostuu työelämän jatkuvasti kasvavien vaatimusten ja epävarmuuden lisääntymisen myötä.

Mankan (2021) mukaan hyvinvoinnin perusta on työn merkityksellisyydessä. Hyvä työelämä on Juutin ja Salmen mukaan (2014) ihmisen ja työn välinen suhde, jossa työn vaatimukset pystytään täyttämään käytettävissä olevan ajan puitteissa. Työn pitäisi olla mielekästä ja mahdollistaa tekijälleen oman identiteetin rakentumisen ja ihmisenä kasvamisen. Tähän kuuluu oleellisesti työstä saatu arvostus sekä toisten työntekijöiden ja johdon antama tuki. (Juuti & Salmi 2014, 37.) Ihminen pystyy itselleen merkityksellisen ja mielekkään työn kautta eheyttämään itseään, käsittelemään ja työstämään niin myönteisiä kuin kielteisiäkin kokemuksiaan ja tunteitaan sekä sovittamaan niitä yhteen (mts. 71). Työ ja ymmärrys työstä saatavasta hyvinvoinnista on ollut vahvasti sidoksissa organisaatioiden johtamiskulttuuriin, ja miten sillä on pystytty vaikuttamaan muun muassa työntekijöiden innostukseen, motivoitumiseen ja sitoutumiseen työtään kohtaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 96).

Laine (2015) toteaa tutkimuksessaan, että nykyään voisi olla perusteltua puhua henkilöstön hyvinvoinnista, johon työelämä oleellisesti vaikuttaa. Koettua hyvinvoinnin kokonaisuutta ei voi tarkastella ottamatta huomioon ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta. (Laine 2015, 34.) Myös Uutela (2019, 35) tuo esille omassa tutkimuksessaan työhyvinvoinnin tarkastelunäkökulmana

työhyvinvoinnin ymmärtämisen kokonaisvaltaisena prosessina, jossa työhyvinvointi rakentuu työstä ja kodista muodostuneen erottamattoman kokonaisuuden väliseen vuorovaikutukseen ja tasapainoon.

Kuten edeltä voidaan havaita, työhyvinvointi on aihealueena hyvin laaja ja monimuotoinen. Käsitteet työhyvinvoinnista ovat aikojen saatossa muuttuneet. Edelleen käsitteellisesti jäsentymättömänä siitä muodostuva mielikuva on jokseenkin epämääräinen ja vaikeasti haltuun otettava (Laine 2018, 18). Vaikka yhtenäistä teoreettista käsitettä työhyvinvoinnista ei välttämättä löydy, työhyvinvointi tämänhetkisen tutkimuksen näkökulmasta ei ole vain työhön liittyvää pahoinvointia ja siihen liittyvien oireiden puuttumista. Se koetaan hyvin moniulotteisena ja kokonaisvaltaisena hyvinvoinnintilana, johon vaikuttavat työntekijöiden subjektiivisesti koetut niin myönteiset kuin kielteisetkin kokemukset työssä ja myös henkilökohtaisessa elämässä (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72).

## **2.2 Työn vaatimuksia**

### **2.2.1 Työn sisältö ja sen vaatimukset**

Työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä voidaan pohtia eri näkökulmista. Siihen vaikuttavat niin työntekijän henkilökohtaiset voimavarat kuin myös työpaikkaan ja työyhteisöön liittyvät vaatimukset. Ihmisen voimavaroja ovat terveys ja fyysinen toimintakyky sekä psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, koulutus, osaaminen kuten myös arvot ja asenteet. Työhön liittyviä hyvinvoinnintekijöitä ovat työympäristö ja työyhteisö, työn sisältö ja sen vaatimukset sekä työn organisointi ja johtaminen. (Kauhanen 2016, 23.) Rauramon (2012, 126) mukaan itse työllä ja työolosuhteilla on keskeinen rooli työn mielekkyyden muodostumiselle.

Työ on tavoitteellista toimintaa, josta selviytyäkseen työntekijän täytyy ponnistella. Työhön liittyvä autonomia eli työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sen sisältöön, kehittämiseen ja työaikoihin ovat työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeisiä taustatekijöitä (Rauramo 2012, 98). Motivaatio työhön on automaattisesti vahva, kun työntekijä saa itse asettaa omia tavoitteitaan tai saa osallistua tavoitteiden asettamiseen (Furman & Ahola 2002, 80). Motivoituneet ja työhönsä tyytyväiset työntekijät suoriutuvat työstään paremmin ja se näkyy parempana työn tuloksena. He tietävät työnsä tavoitteet, osaavat työnsä ja onnistuvat siinä (Viitala 2021, 156). Palkitsevan työn

myötä innostus työtä kohtaan kasvaa. Innostuksen mukanaan tuomat positiiviset tunteet vahvistavat myös yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja ja resilienssiä (Wenström 2020, 16), ja lisäävät sitä kautta hyvinvointia työssä.

### **2.2.2 Työn kuormitustekijöitä**

Työn vaatimuksia on jaettu määrällisiin ja laadullisiin vaatimuksiin. Määrällisillä vaatimuksilla kuvataan työn määrää ja työtahtia, kun taas laadullisilla vaatimuksilla tarkoitetaan useimmiten taidollisia ja kognitiivisia, sosiaalisia ja emotionaalisia vaatimuksia, joita työn tekemiseen tarvitaan. Stressitutkimuksissa työn vaatimuksia on jaettu myös este- ja haastevaatimuksiin. Vaikka molempiin edellä mainittuihin vaatimuksiin voi liittyä haitallisia hyvinvointiseuraamuksia ja stressireaktioita, haastevaatimuksilla voi olla työhön motivoitumisen kannalta myös positiivinen vaikutus ja näin ollen ne koetaan palkitseviksi. Näitä haastevaatimuksia ovat erityisesti työn määrälliset ja kognitiiviset vaatimukset. Roolivaatimukset ja emotionaaliset vaatimukset koetaan usein estevaatimuksina, joihin liitetään hyvinvointiongelmia. (Mauno, Huhtala ja Kinnunen 2017, 53; Seppälä & Hakanen 2017, 107.)

#### **Työn kognitiiviset vaatimukset**

Työn kognitiiviset vaatimukset liitetään tiedon vastaanottamisen, tuottamisen sekä niiden käsittelyn ja tulkitsemisen vaatimuksiin. Myös innovatiivisuus ja luovuus uusien ideoiden tuottamiseen liittyvät kognitiivisiin vaatimuksiin. Kognitiiviset vaatimukset voidaan nähdä myös rooleihin liittyvinä monenlaisia vaatimuksia sisältävinä kokonaisuuksina, joihin sisältyy sekä kognitiivinen prosessointi että ajatustyö. (Mauno ym. 2017, 54–55.) Kognitiiviset vaatimukset voivat lisätä tai heikentää hyvinvointia riippuen siitä, kuinka työntekijä ne itse kokee (mts. 56). Oppiminen on konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan yksilöllistä ja riippuu oppijan omasta aktiivisuudesta ja aikaisemmista kokemuksista (Viitala & Jylhä 2019, 246). Haastevaatimuksena uuden oppiminen on motivoivaa ja sillä on positiivinen vaikutus, joka vaikuttaa työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. (Mauno ym. 2017, 56.)

Oman osaamisen ylläpitäminen on merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla (Rauramo 2012, 146). Työntekijällä on kuitenkin itsellään vastuu omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. Uuden oppimisen myötä saavutettu kehittyneempi ammattiosaaminen näkyy muun muassa parempana työn tuottavuutena ja laatuna. Osaaminen vahvistaa itsetuntoa ja ammatti-identiteettiä. Tämä on myös

ammattin arvostamisen kannalta tärkeää. Osaamisen hyödyt muutos- ja kriisitilanteissa voivat tulla esille parempana tilanteen hallintana. Työhyvinvointia lisäävänä tekijänä osaaminen ja hyvä ammattitaito voivat näkyä myös parempana työssäjaksamisena ja työnilona (Virtala-Kantola, Hottanen, Kärnä & Ristimäki 2005, 47.)

### **Työn intensiivisyyden vaatimukset**

Vaikka ammatillinen osaaminen ja sen jatkuva päivittäminen on vastaus tämän päivän työelämän haasteisiin ja on yhä tärkeämpi edellytys työkyvylle, jatkuvat haasteet ja vaatimukset työelämässä ovat myös kuormitustekijöitä, joilla voi olla haitallisia vaikutuksia hyvinvoinnille. (Kauhanen 2016, 23). Maunon ja muiden (2017, 54) mukaan työntekijä joutuu yhä enemmän panostamaan sekä ajallisesti että tietotaidollisesti työn hallintaan ja ottamaan vastuuta työn tavoitteiden saavuttamisesta.

Maunon ja muiden (2017, 57) artikkelissa työn intensiivisyyden vaatimukset kytkeytyvät Rosan (2003) mukaan sosiaaliseen ja tietotekniseen murrokseen, jota määrittelevät kiihtyminen, nopeus ja tehokkuus eri elämän osa-alueilla. Kognitiivisilla ja emotionaalisilla ponnisteluilla ja joustavuudella ajan ja paikan suhteen on tämän päivän työelämässä suuri merkitys. Muun muassa työtahdin kiristymisellä ja lisääntyneillä taitovaatimuksilla voi olla yhteys lisääntyneisiin työhyvinvoinnin ongelmiin, mutta sopivassa määrin ne voivat toimia myös eduksi työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Ne voivat toimia myös haastevaatimuksina, jolloin ne parantavat työntekijän oppimista ja työssä suoriutumista. (Mts. 58.)

### **Työn eettiset ja emotionaaliset vaatimukset**

Työssä voidaan kokea tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä, kuinka toimia oikein tai ei voi toimia oikeaksi kokemallaan tavalla. Työn eettiset ja moraaliset tilanteet saattavat olla esimerkiksi arkipäiväisiä työtilanteita, joita ratkaistaan nopeasti ja intuitiivisesti osin ilman tietoista ajattelua. Eettisesti haastavia tilanteita voivat olla muun muassa päätöksentekoon, oikeudenmukaisuuteen, arvoriititöihin tai vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet. (Mauno ym. 2017, 59.) Mikäli tilanteita ei käsitellä, ne kuormittavat työntekijää ja lisäävät usein pahoinvointia. Henkilökohtaisen reflektoinnin sekä esimerkiksi kollegoilta ja lähijohtajilta saadun palautteen kautta tilanteet ovat käännettävissä mahdollisuudeksi kehittää omaa eettistä herkkyyttä ja tiedostetumpia henkilökohtaisia arvoja, jolloin niillä voi olla myös positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Mts. 60–61.)

Työn emotionaaliset vaatimukset ja tunnetyön kuormittavuus liittyvät tilanteisiin, joissa tarvitaan positiivista tunteiden näyttämistä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Työ itsessään voi vaatia hyvää tunteiden hallintaa tekijältään. Vuorovaikutustilanteissa organisaatio tai työntekijä voivat vaatia itseltään tietynlaista korrektaa käyttäytymismallia ja hyvää tunteiden hallintaa, vaikka siinä hetkessä kokisikin kielteisiä tunteita. Tunnettyö on merkittävä kuormitustekijä useissa varsinkin vuorovaikutusta vaativissa ammattiteissa. Usein näissä tapauksissa on kyse kutsumusammattista, jolloin työn emotionaaliset vaatimukset voivat toimia positiivisena voimavarana ja henkilökohtaisen kasvun lähteenä. (Mauno ym. 2017, 61.)

### **Työn epävarmuus kuormitustekijänä**

Työssä koettu kiire ja epävarmuus aiheuttavat stressiä, joka tiettyyn rajaan asti vaikuttaa positiivisesti saaden aikaan myönteisyyttä työkokemukseen (Manka & Manka 2016, 32). Koska jokainen työntekijä on kuitenkin yksilö ja kokee asioita omalla tavallaan, työn vaatimukset voivat kääntyä stressiä aiheuttaviksi kuormitustekijöiksi. Pitkittyessään ja jatkuvasti työntekijöiden voimavaroja koetellessaan työn vaatimuksilla on myös fyysisiä vaikutuksia työntekijälle (Seppälä & Hakanen 2017, 107). Työstressi vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja aiheuttaa pitkään jatkuessaan terveys- ja hyvinvointiongelmia. Laajemmin ajateltuna työstressin aiheuttamat seuraukset heikentävät organisaatioiden tuloksellisuutta ja aiheuttavat taloudellisia menetyksiä organisaatioissa ja yhteiskunnassa. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 29.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset ja muun muassa erilaiset kriisitilanteet voivat aiheuttaa epävarmuutta. Muutoksessa tutuista toimintatavoista joutuu usein luopumaan ja panostamaan uuden oppimiseen. Työn epävarmuus onkin laadullinen kuormitustekijä, johon voi liittyä kognitiivisia vaatimuksia. Epävarmuuden aiheuttama kuormitus voi tulla esille myös muun muassa rooliristiriitoina, koska työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan epävarmuustilanteessa. (Mauno ym. 2017, 63.)

Muutos on kuitenkin subjektiivinen kokemus. Maunon ja muiden (2017) mukaan Chengin ja Chanin (2008) ja De Wittenin ja muiden (2016) tutkimuksissa on havaittu, että työn epävarmuudella on kielteisiä vaikutuksia hyvinvoinnille ja työhyvinvoinnille. Toisaalta epävarmuus voi toimia myös motivaattorina haastevaatimuksen tavoin ja saa työntekijät toimimaan tehokkaammin ja parem-



min. (Ks. Mauno ym. 2017, 64.) Muutostilanteen aiheuttamaa epävarmuutta pystytään helpottamaan riittävällä tiedottamisella. Muutostilanteissa tulee ylläpitää luottamusta, vuorovaikutusta, mielekkyyden ja hallinnan tunnetta. (Mattila & Pääkkönen 2015, 8).

## **2.3 Johtajan vuorovaikutustaidot työhyvinvoinnin tekijänä**

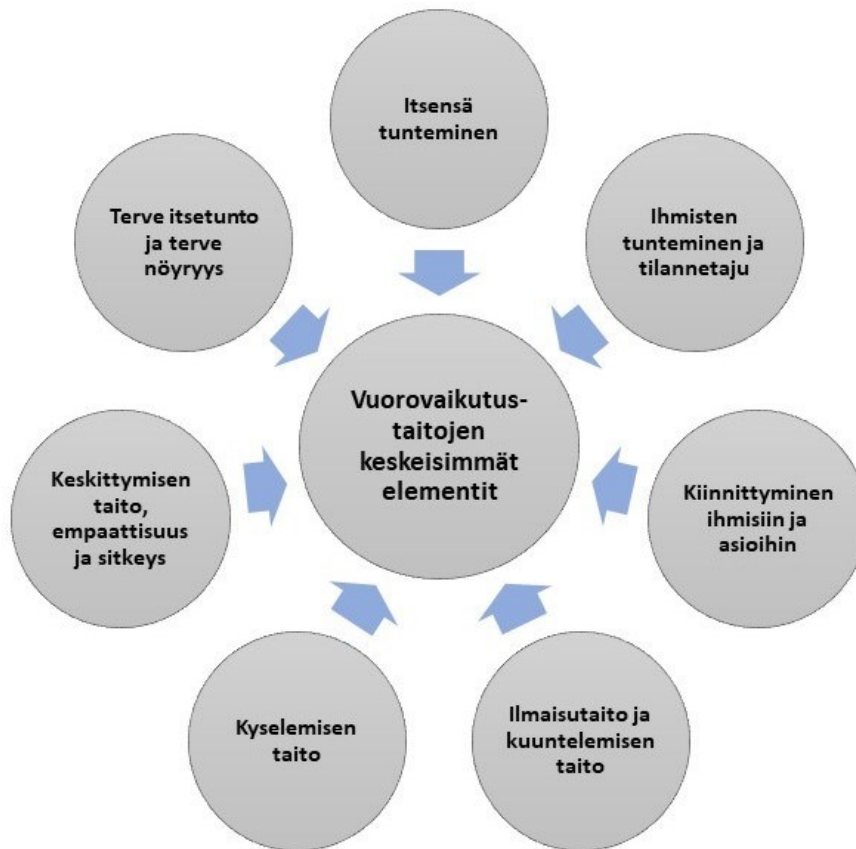
### **2.3.1 Vuorovaikutustaitojen tekijöitä**

Vuorovaikutus on viestintätieteellisen näkökulman mukaan viestintää, joka tulee näkyviin ihmisten välisessä viestien vaihdossa. Vuorovaikutus voi olla sanallista tai sanatonta, puhuttua ja kuunneltua viestintää ihmisten välillä. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Vuorovaikutus on määritelty Airan (2012, 47) tutkimuksessa merkitysten luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi ihmisten välillä.

Vuorovaikutus muodostuu vuorovaikutussuhteeksi, kun vuorovaikutus ihmisten välillä on toistuvaa (Aira 2012, 54). Vuorovaikutussuhde rakentuu relationaalisessa prosessissa, jolloin vuorovaikutuksessa välitettävän informaation lisäksi rakentuu suhde vuorovaikutuksessa olevien välille. Työelämässä on erilaisia vuorovaikutussuhteita johtajien, alaisien, sidosryhmien ja kollegoiden välillä. Vuorovaikutukseen heidän välillään vaikuttaa millainen suhde heillä on, ja suhteeseen vaikuttaa millainen vuorovaikutus heidän välillään on. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Onnistunut vuorovaikutus tuottaa tulosta. Siksi vuorovaikutus vaatii osaamista, jota voi oppia ja siinä voi kehittyä. Vuorovaikutustaidot ovat osa vuorovaikutusosaamista. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Horilan ja Valon (2016, 48) artikkelissa Hargien (2011) mukaan vuorovaikutusosaamisen behavioraalinen ulottuvuus eli vuorovaikutustaidot ovat tehtäväorientoitunutta, opittua ja kontrolloitavissa olevaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. Ne tulevat näkyviin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, jossa havainnoidaan käyttäytymistä, puhetta ja toimintaa (Isotalus & Rajalahti 2017). Vaikka Kuuselan (2013, 41) mukaan yhteinen määritelmä hyvistä vuorovaikutustaidoista puuttuu, vuorovaikutustaidot ovat hänen mukaansa taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa.

Kamensky on luetellut vuonna 2015 teoksessaan vuorovaikutuksen keskeisiä elementtejä. Kamensky'n luettelon perusteella on muodostettu oheinen kuvio 3.



Kuvio 3. Vuorovaikutustaitojen keskeisimmät elementit (Kamensky 2015)

Kamensky (2015) on kuvannut vuorovaikutustaidon keskeisiä elementtejä seuraavasti:

### **Itsensä tunteminen**

Itsensä tunteminen kuvaa hyvien vuorovaikutustaitojen perustaa. Itseään voi, ja on hyödyllistäkin, tutkiskella erilaisten analyysien kautta, jotka antavat näkemystä tunnistaa itseään kokonaisuutena mitä hän on ja mitä ei ole. (Kamensky 2015.)

### **Ihmisten tunteminen ja tilannetaju**

Voimaannuttavan ja lisäarvoa tuottavan vuorovaikutuksen edellytys on, että vuorovaikutustilanteessa mukana olevat henkilöt tuntevat toisensa mahdollisimman hyvin tarpeitaan, osaamisiaan ja mielentilaansa myöten. Muuttuvissa kohtaamisissa tarvitaan myös tilannetajua ja henkistä joustavuutta, jota tilanne vaatii. (Mt.)

### **Kiinnittyminen ihmisiin ja asioihin**

Yleensä ihmiset ovat ensisijaisesti ihmissuhdesuuntautuneita tai tehtäväsuuntautuneita. Voimaannuttavassa vuorovaikutuksessa tarvitaan kykyä kiinnittyä sekä ihmisiin että asioihin. Kunnioittaminen ja aito pitäminen ihmisistä on yksi tuloksellisen vuorovaikutuksen perusehdoista. (Mt.)

### **Ilmaisutaito ja kuuntelemisen taito**

Vuorovaikutuksessa edellytetään ilmaisutaidon lisäksi kuuntelemisen taitoa. Kuuntelemisen taidossa vaaditaan enemmän kuin kuulemisen taitoa. Se on vaistoamista, tulkintaa, arviointia ja vastaamista. (Mt.)

### **Kyselemisen taito**

Hyvään vuorovaikutusprosessiin kuuluu myös olennaisesti kyseleminen. Hyvässä vuorovaikutuksessa kuunteleminen ja kyseleminen edistää prosessia puhumista enemmän, mutta on tärkeää osata esittää kysymyksiä tilanteen vaatimalla tavalla. (Mt.)

### **Keskittymisen taito, empaattisuus ja sitkeys**

Keskittymisen merkitys näkyy konkreettisesti tilanteissa, joissa keskittyneesti kuunnellaan ja puhutaan tai ollaan tilanteessa sydämellä ja tunteella mukana. Empaattisuus, kyky asettua toisen asemaan, on voimaannuttavassa vuorovaikutuksessa välttämätön taito. Empaattisuus on herkkyyttä tulkita muiden motiiveja niin, että se mahdollistaa kiinnittymisen toisiin ihmisiin niin voimakkaasti, että voi vaikuttaa heihin. Laadukkaita vuorovaikutustaitoja, pitkäjänteisyyttä, sitkeyttä ja kärsivällisyyttä tarvitaan erityisesti ristiriita- ja kriisitilanteissa. (Mt.)

### **Terve itsetunto ja terve nöyryys**

Vahvassa vuorovaikutuksessa terve itsetunto ja nöyryys ovat keskenään. Terve nöyryys edellyttää tervettä itsetuntoa. Elämän kokemukset muokkaavat itsetuntoa, joka toimii näiden kahden ominaisuuden ajurina. Hyvän itsetunnon omaava pystyy voimaannuttamaan vuorovaikutusprosessia, koska se mahdollistaa keskittymisen itse asiaan ja toisten kuuntelemisen. Huonon itsetunnon omaava keskittyy enemmän miettimään itseään ja toisten suhtautumista häneen. (Mt.)

### 2.3.2 Vuorovaikutustaidot johtamisen työkaluna

Johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta korostetaan nykyään yhä enemmän. Nopeasti muuttuvassa ja vaativassa työelämässä tarvitaan työntekijöiden sitoutuneisuutta, innostuneisuutta ja innovatiivisuutta tukevaa johtajuutta. Johtaminen vaikuttaa työn mielekkyyden kokemukseen (Rauramo 2012, 126). Selkeä, osallistava ja oikeudenmukainen johtaminen tukee myös työhyvinvointia ja terveyttä. (Aminoff & Tienhaara 2018, 99.) Keskusteleva, vuorovaikutteinen johtaminen on demokraattista, tavoitteellista ja osallistavaa toimintaa, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteellä on merkitystä. Se luo ja ylläpitää myös parempaa työilmapiiriä, motivoi ja sitoo työntekijää toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Juuti 2013, 50.)

Johtamisen perusta luodaan aina suhteesta toisiin ihmisiin ja se syntyy avoimessa keskusteleavassa ilmapiirissä johtajan ja johdettavien välillä (Kuusela 2013, 13; Pohjanheimo 2012, 38). Johtaminen on aina vuorovaikutustyötä, jota ei voi tehdä yksin. Voimaannuttavana ja molemminpuolisena vuorovaikutusprosessina se mahdollistaa sekä henkilöstön osaamisen että myös johtajana kehittymisen (Kolari 2010, 5). Kamenskyn (2015) mukaan tuloksia tuottava ja voimaannuttava vuorovaikutus edellyttää molempien osapuolien erittäin hyvää toistensa tuntemusta ja kykyä kiinnittyä tunnetasolla siten, että pystytään ymmärtämään toisen osapuolen tarpeita ja toiveita. Tasavertainen vuorovaikutussuhde rakentuu samanarvoisuudelle johtajan ja työntekijän välillä (Uutela 2019, 30).

Juutin (2015) mukaan johtajan toiminta luo luottamusta ja avoimuutta työyhteisön jäsenten välille. Johtajan vuorovaikutus- ja ihmistuntemustaidot tulevatkin merkittäviksi tekijöiksi työyhteisön onnistumisille työsuorituksissa, työhön sitoutumiselle ja työhyvinvoinnille. (Juuti 2015.) Hiltusen (2012) mukaan johtajan tulisikin tuntea ihmisten käyttäytymiseen liittyvät perusasiat, sillä laadukas ja hyvä johtaminen perustuu kannustamiseen, työsuoristusten palkitsemiseen ja parempaan ohjaamiseen. Virtasen ja Sinokin (2014, 147) mukaan johtajan vuorovaikutustaidot viime kädessä ratkaisevat tavoitteeseen pääsemisen. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat johtajalle pääomaa ja kiinteästi osa hänen ammattiosaamistaan (Isotalus & Rajalahti 2017).

Hyvässä johtajuudessa on laitettava likoon substanssiosaamisen ja taitoihin liittyvien vaatimusten lisäksi johtajan koko persoona, arvot, asenteet ja kaikinensa koko elämäntyyli (Lappalainen 2017).

Keskeisenä elementtinä ja hyvien vuorovaikutustaitojen lähtökohtana onkin itsensä tunteminen (Kamensky 2015). Lappalaisen (2017) mukaan johtajan pitää panostaa enemmän itsetuntemukseen, itsesäätelykykyyn ja reflektointiin, joiden avulla pystytään rakentamaan pitkän linjan luottamusta alaisten välille (Lappalainen 2017). Johtajan aitous olla omana itsenään hyväksyen hyvät ja heikot puolet itsessään ja johtaa omalla persoonallisella tavallaan herättää puutteistaan huolimatta luottamusta työyhteisössä (Järvinen 2011, 48). Juutin (2016) mukaan johtajan omien arvojen tutkiminen, eettinen toiminta ja oikeudenmukaisuus ovat onnistumisen edellytyksiä luottamuksen rakentamisessa työntekijän ja työyhteisön välillä. Johtajan tehtävä saavuttaa vastuualueelle asetettuja päämääriä ja tavoitteita vaatii asioiden hallintaa ja osaamista sekä myös kiinnostusta niihin. Samalla johtajalta vaaditaan myös olemista kiinnostunut näihin päämääriin toimintaa vievistä ihmisistä. (Juuti 2016.)

Kurttila ja Aalto (2015) kiteyttävät vuorovaikutuksen ydintaidoiksi kiinnostuksen, kuuntelemisen ja kysymisen. He pitävät tärkeinä myös kannustamista ja jokaisen yksilön arvostamista sellaisena kuin he ovat. (Kurttila & Aalto 2015, 20.) Tjäderin (2017) artikkelissa myös Pahkin (2017) tiivistää hyvän johtamisen kolmen k:n periaatteeseen: kysy, kuuntele ja kannusta. Hänen mukaansa hyvä johtaminen näkyy työyhteisön avoimena keskustelukulttuurina, jossa keskinäinen luottamus, yhdessä tekeminen ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin kertovat onnistuneesta vuorovaikutuksesta. (Tjäder 2017.) Osoittaessaan aitoa kuuntelemisen kulttuuria, välittämistä ja empatiaa kaikessa kanssakäymisessään johtaja varmistaa esimerkillään yhdessä tekemiseen myös lämpöä ja läheisyyttä (Lappalainen 2017).

Vuorovaikutukseen perustuva kulttuuri työpaikalla voimistaa luottamusta ja luo dialogisuutta (Lappalainen 2017). Vuoropuhelu, dialogi, on tasavertaista aktiivista keskustelua, jolla luodaan merkitystä yhteiselle toiminnalle pyrkimällä ja kiinnostumalla ymmärtämään toisten näkemyksiä. Se on toisten ajatusten aktiivista ja myötäelävää ymmärtävää kuuntelua sekä pyrkimystä yhdessä hakea vaihtoehtoisia toimintatapoja toiminnalle. (Holm, Poutanen & Ståhle 2018.) Vuoropuhelun avulla rakennetaan yhteistä näkemystä toiminnalle (Kuusela 2013, 56).

Lappalaisen (2016, 29) tutkimuksessa luotettavuus nousee johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Johtajan rooli luottamuksen rakentamisessa onkin merkittävä (Rauramo 2012, 98).

Vuorovaikutustilanteessa työntekijän kuulemisen merkitys korostuu johtajaan luottamusta

lisäävänä tekijänä (Uutela 2019, 30). Helposti lähestyttävyyys johtajan ominaisuutena helpottaa palautteen antamista alhaalta ylöspäinkin, mikä taas lisää toiminnan eettisyyttä. Keskusteleva avoin ja rehellinen vuorovaikutuskulttuuri ei kuitenkaan rakennu hetkessä, vaan kehittyy vuosien kuluessa nojaten johtajan esimerkkiin ja arjen valintoihin. (Lappalainen 2017.) Järvisen (2011) mukaan johtajuus merkitseekin esimerkillisyyttä. Johtaja toimii omalla käyttäytymisellään mallina ja osoittaa sitä kautta, miten työpaikalla toimitaan. (Mts. 144.)

Johtajan osoittama arvostus lisää tavoitteiden saavuttamista ja ammatillista itsetuntoa (Kuusela 2013, 64). Johtajan kyky ja halu arvostuksen osoittamiseen vahvistaa myös perusturvallisuuden tunnetta (Virtanen & Sinokki 2014, 147). Arvostava ja kunnioittava asenne mahdollistaa myös yhteistyön tekemisen (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003). Furmanin ja Aholan (2012) mukaan arvostaminen on ihmistä liikuttava polttoaine, joka vaikuttaa eniten myös työssä viihtymiseen. Työtä ei tehdä välttämättä palkan eteen vaan työssä viihtymiseen vaikuttaa nimenomaan toiselle välitetty kokemus siitä, että hänen osaamistaan, ammattitaitoa ja esimerkiksi kehittämisideoitaan arvostetaan. (Furman & Ahola 2012, 23–25.) Arvostus näkyy kuuntelevana, toisten ajatuksia ja toimintatapoja arvostavana toimintana, kuitenkin unohtamatta johtajan itsensä omien arvojen kunnioittamista (Kiuru-Ahvonon 2018). Yhteistyö, oikeudenmukainen kohtelu ja onnistumisissa tukeminen ovat onnistuvan johtaja-työntekijäsuhteen tukevaa kivijalkaa (Kuusela 2013, 64).

Onnistumisten huomioiminen ja niistä annettu myönteinen palaute vievät nopeammin tavoitteeseen kuin pelkästään epäonnistumisiin puuttuminen (Kurttila & Aalto 2015, 30). Myönteinen palaute saa aikaan myös arvostuksen tunnetta palautteen saajassa (Furman & Ahola 2012, 27). Onnistumisten analysoinnin kautta aloitettu kehittäminen luo hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Myönteisyyttä hyödyntämällä johtaja voi saada työyhteisön jäsenet kukoistamaan auttamalla heitä löytämään piileviä ominaisuuksia ja voimavaroja. (Kurttila & Aalto 2015, 30.)

Tärkeä apuväline työn arjessa on johtajan osoittama myönteisyys. Myönteisillä ajatuksilla on positiivinen voima työelämässä. (Kurttila & Aalto 2015, 30.) Paitsi että huumorilla, hymyilemisellä, leikinlaskulla ja hassuttelulla on myönteinen vaikutus ihmisen hyvinvointiin, tutkimusten mukaan myönteisten tunteiden vallassa mieli avartuu ja idearikkaus, vastaanottavuus ja luovuus lisäänty-

vät. Myönteisyys lisää myös terveyttä ja varmistaa, että elämän takapakeistakin voi selviytyä helpommin. Myönteisyys ja huumori edistävät vuorovaikutusta ja yhdistävät ihmisiä. (Furman & Ahola 2012, 39–42.)

Kaikkeen inhimilliseen kanssakäymiseen liittyvät niin tiedostetut kuin tiedostamattomatkin tunteet (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 51). Kun johtamistyön keskiössä on suhde työyhteisössä toimiin ihmisiin, kokemus tämän suhteen toimivuudesta konkretisoituu esimerkiksi johtajan tapaan kohdella alaisiaan, jolloin vuorovaikutussuhde korostuu (Kuusela 2013, 40.) Tunteet ja tunneosaaminen ovat myös vuorovaikutussuhteeseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ja jos niitä ei huomioida johtamisessa, vuorovaikutus johtajan ja alaisen välillä ei onnistu halutulla tavalla (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 51.) Myös Kolarin (2010) tutkimuksesta ilmenee, että johtajan tunnetilojen tunnistamistaidoilla on merkitystä ihmisten johtamisessa (ks. Kolari 2010, 6).

Johtajan myötätuntoinen käyttäytyminen on yhdistetty parempaan sitoutumiseen ja yhteistyöhalukkuuteen (Paakkanen, Martela, Hakanen, Uusitalo & Pessi 2020, 1105). Kurttilan ja Aallon (2015, 31) mukaan myötätunto on toisen ihmisen kärsimyksen ja siihen liittyvän tunteen huomaamista ja vastaamista siihen. Paakkasen ja muiden (2020) tutkimuksessa Worlinen ja Duttonin (2017) mukaan johtajan myötätuntoinen käyttäytyminen voi toimia myös esimerkkinä työntekijöille (Paakkanen ym. 2020, 1105).

Saarisin ja Aalto-Setälän (2013) mukaan tunneosaamisella, työhyvinvoinnilla, työhön sitoutumisella ja työsuorituksilla on selkeä yhteys, sillä heidän mukaansa tunneälykkään johtajan työyhteisö voi ja menestyy hyvin. Johtajalta odotetaan myötäelämistä työntekijöidensä kanssa. Johtamisen perusta on vuorovaikutuksessa, jossa myös tunteet ovat mukana. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 8.) Rauramon (2012, 131) mukaan tunneälyn merkitys onkin tärkeää johtamistyössä. Tunneälykyys ei ole vastakkainasettelua yleisälykkyyden kanssa, vaan on osa sitä. Se on sosiaalista, vaikuttavaa ja moniulotteista. Se taitoa tunnistaa tunteiden, niin omien kuin muiden, merkitystä ja käyttää tätä tietoa hyväksi ongelmanratkaisussa. Tunneälykkyyden avulla voidaan säädellä innostusta, siukkuutta ja optimismia turhauttavissakin tilanteissa. (Tunneäly saa tiimit toimimaan tehokkaammin 2018.)

Saarinen ja Aalto-Setälä (2013) ovat tiivistäneet Mayerin ja Saloveyn (1977) määritelmän tunneälystä siten, että se ”on yksilön kykyä hyödyntää itsessään ja ympärillään olevaa tunneinformaatiota omassa ajattelussaan ja toiminnassaan”. Tunteet ja tunteiden kautta saatu informaatio vaikuttavat kaiken toiminnan taustalla eikä niitä näin ollen kannata jättää huomioimatta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 42.) Rauramo (2012, 131) kuvaa johtajaa työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsijaksi, joka parhaimmillaan ymmärtää ja säätelee sekä omia että toisten tunteita.

Hyvällä vuorovaikutteisella johtamisella on kiistaton vaikutus paitsi työn tuloksiin myös työhyvinvointiin. Työyhteisö voi paremmin, työssä viihdytään paremmin ja työhön sitoudutaan paremmin, kun vuorovaikutus johdon ja työntekijän välillä toimii. Johtajan vuorovaikutustaidoilla on näin ollen merkitystä siihen, miten työyhteisö toimii ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Kuusela, 2013, 11). Paitsi että johtaminen on demokraattista, se on johtajan kykyä suhtautua ihmisiin ja myötäelää johdettaviensa kanssa (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 9). Johtajan on tärkeää ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja hallita hyvä vuorovaikutustaidot (Järvinen 2011, 142). Hyvien johtamis- ja vuorovaikutustaitojen lähtökohtana on johtajan itsetuntemus ja hyvä käyttäytyminen. Kun siihen lisätään vielä hyvä töiden organisointi- ja priorisointikyky, kannustaminen sekä säännöllinen työntekijöiden kuuntelu ja keskustelu heidän kanssaan, on jo mahdollisuudet onnistua johtotehtävistä. (Kuusela 2013, 19.) Kaikessa perustana on yhteisen edun etsiminen ja jokaisen yksilön edun huomioiminen (Juuti 2015). Hyvillä vuorovaikutustaidoilla johtaja saa tiimensä onnistumaan ja innostumaan, joka johtaa myös parempaan hyvinvointiin.

### **3 Kriisijohtaminen työhyvinvoinnin tekijänä**

Kriisin kokeminen on yksilöllistä. Kriisitilanne aiheuttaa epävarmuutta työyhteisön toiminnalle ja näin ollen vaatii johtamiselta vuorovaikutteisuutta muutoksen läpiviemiseen. Kriisijohtajuuden hallinnalla ja muutoksen laadukkaalla hoitamisella on suuri merkitys työn suoritettavuudessa, ja ne ovat näin ollen tärkeitä organisaation kilpailutekijöitä. Johtaminen onkin organisaation kilpailukeino myös poikkeustilanteessa. (Hiltunen 2012; Mattila & Pääkkönen 2015, 8.) Tässä luvussa käsitellään kriisijohtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta ja pohditaan johtamismalleja, joilla voidaan edistää työyhteisön vuorovaikutteisuutta ja luottamusta kriisitilanteessa.



### 3.1 Kriisin määritelmä

Kriisi-sanalla on useita eri merkityksiä. Suomen kieleen kriisi-sana tulee latinan kielen kautta alun perin kreikankielisestä sanasta *krisis*, erottaminen. Latinan kieleen sana lainautui muodossa *crisis*, jolla tarkoitetaan ratkaisevaa käännettä. (Kotimaisten kielten keskus n.d.) Sanalla tarkoitetaan mahdollisuutta tai uhkaa ja sillä voidaan kuvata äkillistä muutosta tai käännekohtaa. Usein sanalla kuvataan väliaikaista epäjärjestyksen tilaa ihmisen henkilökohtaisessa elämässä tai organisaatiossa, jolloin aikaisemmin opitut ongelmanratkaisukeinot eivät toimi. Tilanteessa vanhat toimintamallit eivät enää toimi eikä uutta tapaa toimia ole vielä muodostunut. (Saarelma-Thiel 2009, 10.)

Kriisi on merkittävä käännekohta kriisiä edeltävään aikaan. Kriisitilanne tulee nopeana ennakoimattomana ulkoisten paineiden aiheuttamana reaktioketjuna, joka vaatii välitöntä reagointia ja toiminnanmuutosta. Kriisitilanteen ulkopäin tuoma paine muuttaa ja uudistaa nopeasti organisaatioiden toimintaa. Se vaatii kriisien hallintaa eli kykyä tehdä tarkoituksen mukaisia päätöksiä, joiden tarkoituksena on minimoida vahinkoja ja toiminnalle aiheutuvia menetyksiä. Nopeita muutoksia ei kuitenkaan välttämättä koeta tervetulleina, koska ne vaikuttavat organisaatioiden henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden toimintaan muun muassa lisääntyvän työmäärän, kiireen, työn keskeytysten tai työtapojen muutosten takia. (Saarelma-Thiel 2009, 12; Huhtala & Hakala 2007, 13.)

Kriisi on haastava ja vaikea muutostilanne. Kriisi yllättää nopeudellaan ja vaikuttaa paitsi organisaatioihin ja yhteiskuntaan myös globaalisti yhteisöjen toimintaan. COVID-19-pandemia on esimerkki nopeasta maailmanlaajuisesta kriisistä, joka on vaikuttanut jokaisen ihmisen elämään joillakin tavoin. W. Timothy Coombs onkin todennut, että ”kriisi on arvaamaton, mutta ei odottamaton. Viisaat organisaatiot tietävät, että ne joutuvat kohtamaan kriisejä, ne eivät vain tiedä milloin” (Seeck 2009, 5). Tässä tutkimuksessa kriisi määriteltiin nopeaksi, äkilliseksi muutokseksi kuten esimerkiksi irtisanominen tai COVID-19-pandemian aiheuttama etätyöhön siirtyminen. Kriisin ja muutoksen eroa tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.3.

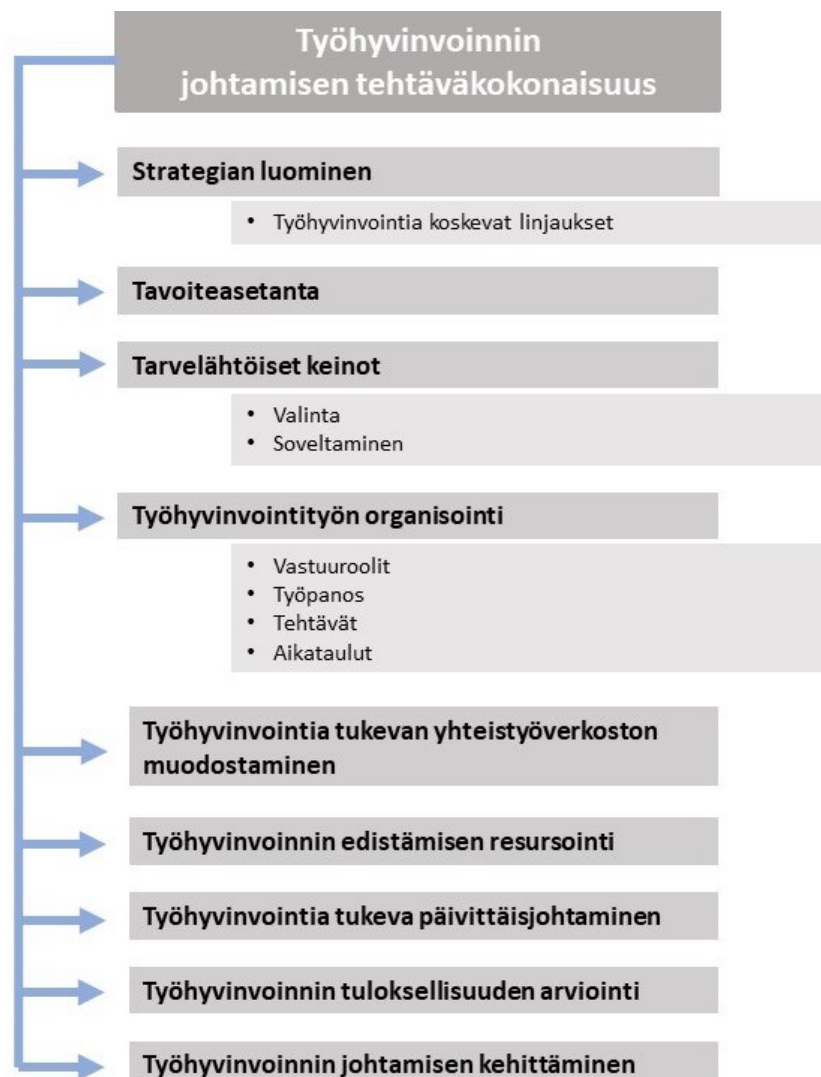
### 3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtaminen on työyhteisön hyvinvointiin keskeisesti vaikuttava tekijä. Henkilöstön henkinen hyvinvointi jää kuitenkin helposti piiloon muulta johtamiselta ja päätöksenteolta (Saarelma-Thiel 2009, 51). Viitalan (2021, 43) mukaan henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvointi vaatii organisaatiossa systemaattista johtamista. Perusedellytykset kannustavalle ja toimivalle työyhteisön toiminnalle luodaan organisaation johdon ja lähijohdon toimesta. He toimivat samalla työnantajan edustajina, joten heidän vastuullaan ovat myös terveyttä tukevat työolosuhteet. (Aminoff & Tienhaara 2018, 98.) Työturvallisuuslaissa on määritelty työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan ”työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä” (Työturvallisuuslaki 738/2002 8 §).

Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on pyrkiä työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin työssä, sillä hyvinvoiva työntekijä on yritykselleen tuottava. Hänen tekemänsä työ on tavoitteellista ja hän osaa ja on myös innostunut kehittymään työssään. Edellytyksenä tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tunnistaa henkilöstön työhyvinvointia uhkaavia ja heikentäviä kuormitustekijöitä. (Viitala 2021, 156.) Fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin vaikuttamalla pystytään rajoittamaan työn negatiivista kuormittavuutta (mts. 157).

Viitalan (2021, 156) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen laaja tehtäväkokonaisuus sisältää työhyvinvoinnin vaalimisen strategiaa, työhyvinvointityön organisointia ja työhyvinvointia tukevien yhteistyöverkostojen muodostamista, tavoiteasentaa, tarvelähtöinen keinojen valintaa ja niiden soveltamista, työhyvinvointiin resursointia, työhyvinvointia tukevaa päivittäisjohtamista sekä johtamisen kehittämistä.

Kuviossa 3 on kuvattu työhyvinvoinnin johtamisen tehtäväkokonaisuutta.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtamisen tehtäväkokonaisuus (Viitala 2021, 156)

Työhyvinvoinnin johtamisen laaja tehtäväkokonaisuus sisältää strategista, tavoitteellista suunnittelua, jossa huomioidaan erilaisia toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia. (Manka & Manka 2016, 81.) Uutelan (2019, 12) tutkimuksessa Hakasen (2009) mukaan keinoja tarvitaan henkilöstön lisäksi myös organisaatioiden hyvinvoinnin ja menestymisen tukemiseen. Laineen ja Naumasen (2018) mukaan työhyvinvoinnin kokonaisuus otetaan haltuun kaikkien työhyvinvoinnin osa-alueiden osalta samanaikaisesti. Näitä osa-alueita ovat työntekijä, työyhteisö, työ, työympäristö, lähijohtajatyö ja johtaminen sekä työpaikka. (Laine & Naumanen 2018, 128.) Työhyvinvoinnin johtaminen näkyy paitsi työhyvinvointiin kohdistuvina panostuksina ja toimenpiteinä myös muun muassa hyvänä työilmapiirinä, myönteisyytenä, laadukkaana lähijohtajatyönä ja johtamisena (mts. 130).

### 3.3 Kriisitilanteiden johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta

Kriisi on haastava ja vaikea muutostilanne, jossa vaaditaan johtajalta nopeampaa reagoitua kuin esimerkiksi organisaation muutoksen johtamisessa. Muutosjohtamisessa on tyypillisesti mahdollista käyttää aikaa suunnitteluun, kriisijohtamisessa aikaa suunnitteluun on hyvin vähän. Kriisi tuo johtamiselle oman haasteensa, mutta pitää sisällään kuitenkin samanlaisia lainalaisuuksia ihmisten johtamisesta kuin muissakin johtamistilanteissa (Hiltunen 2012).

Kriisin vahvuus koetaan yksilöllisesti (Hiltunen 2012; Saarelma-Thiel 2009, 21). Johtajan rooli kriisitilanteessa on vaativa, sillä se työllistää tavallista enemmän ja vaatii muun muassa yksityiskohtaisempaa ajankäytön suunnittelua (Aminoff & Tienhaara 2018, 102). Huhtalan ja Hakalan (2007, 15) mukaan johtajalta vaaditaan ymmärrystä kriisinhallinnasta ja oikean käsityksen rakentamista jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa. Ilman asioiden johtamista muutosprosessi voi riistäytyä hallinnasta (Kotter 1996, 26).

Hiltusen (2012) mukaan muutosulottuvuus sisältyy kaikkeen johtamiseen, sillä johtamisen avulla johdettava pystyy aina jollakin tavalla muuttamaan omaa toimintaansa. Saarelma-Thielin (2009, 48) mukaan johtamisen merkitys ja työntekijöiden riippuvuus johtajastaan yleensä kasvaa kriisitilanteessa. Kotter (1996, 23) toteaa, että muutostilanteessa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista. Johdon tärkeimpiä tehtäviä kriisitilanteessa onkin olla työrauhan rakentaja sekä suunnannäyttävä, joka visioi ja luo toivoa työyhteisölle rauhoittamalla työilmapiiriä sekä selkeyttää uudet toimintatavat ja päämäärän. (Saarelma-Thiel 2009, 48).

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan johtamisen keskeisiä tehtäviä muutostilanteessa on luoda toiminnalle mieltä ja uudenlaista merkitystä, koska työn mielekkyys saattaa muutoksen myötä kadota osaavaltakin työntekijältä. Yhteisten merkitysten löytämisen kautta mahdollistuu myös yhteinen päämäärän saavuttaminen (Juuti & Vuorela 2015.) Manka ja Manka (2016, 135) painottavat henkilöstön mukaan ottamista muutostilanteissa, koska työntekijöiden ymmärrys tavoitteista ja heidän osuudestaan muutosprosessissa on sen onnistumisen kannalta tärkeää.

Lähijohtajat ovat Viitalan (2021, 175) mukaan yhteistoiminnallisuuden näkökulmasta avainasemassa muutostilanteissa. Uutelan (2019, 41) tutkimuksessa O'Connorin ja Cavanaghin (2013) ja

Uusiautinin (2015) mukaan muutostilanteessa korostuvat henkilöstön luottamus lähijohtajaan sekä myönteisen dialogin kautta annettu lähijohtajan tuki ja sitä kautta ylläpidetty avoin vuorovaikutus. Avoin vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus ovat tärkeitä myös henkilöstön sitoutumisen kannalta. (Viitala 2021, 174). Koska ylimmän johdon viestintärooli muutostilanteessa on usein enemmän kriisinhallinnassa, lähijohtajien rooli muutos- ja kriisitilanteessa on merkityksellinen (mts. 175).

Kriisitilanteessa korostuu dialogisuuden ja viestintäosaamisen merkitys (Lappalainen 2017). Muutostilanteessa on oleellista riittävällä tiedottamisella ja perusteluilla varmistaa yhteinen sitoutuminen. Tiedottamisella ehkäistään myös väärinkäsityksiä ja epäluuloa. (Lappalainen 2017; Aminoff & Tienhaara 2018, 102). Revon, Ravanttin ja Pääkkösen (2015, 5) mukaan kriisijohtamista ei ole ilman kriisiviestintää. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna se on tärkeä tukitoimi muutostilanteessa (Rauramo 2012, 96).

Johdon tehtävänä on aktiivisesti tiedottaa muutosprosessin vaihtelevissa eri vaiheissa työyhteisöä. Viestinnän tavoitteena on pitää työyhteisö ajan tasalla sekä ylläpitää toivoa muutoksessa (Saarelma-Thiel 2009, 49). Erityisesti muutostilanteen edetessä johdon viestinnän pitää olla työyhteisön perusturvallisuutta lisäävää ja asioiden jäsenystä edistävää, vaikka johdolla ei välttämättä olisi varmaa vastausta tilanteeseen tulevista muutoksista (mts. 62.) Muutostilanteessa koettu epävarmuus voi vähentyä vain avoimella keskustelulla tulossa olevasta muutoksesta ja sen kehityksestä. Siksi avoin, jatkuva viestintä ja vastavuoroisuus työyhteisön kanssa muutos- ja kriisitilanteessa on tärkeää. (Mts. 175.)

Uutela (2019, 14) tuo, tutkimuksessaan esille, että valmentavan johtamistyön metodit tukevat avointa vuorovaikutuksellisuutta ja sopivat hyvin johtamisen työtavoiksi muuttuvassa työelämässä ja organisaatioissa. Hyvä johtaja saa vuorovaikutteisella suhtautumisellaan esille työyhteisön voimavarat ja vapautuvan potentiaalin. Valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jolla vaikutetaan toisiin ja vastaanotetaan vaikutusta muilta. Hyvä johtaja mukautuu vallitsevaan tilanteeseen ja painotukset johtamisessa muuttuvat vallitsevan tilanteen mukaan. Johtaja on siis yhtä aikaa asioiden johtaja (manager), ihmisten johtaja (leader) ja valmentaja (coach). Hyvällä johtajalla nämä roolit ovat sulassa sovussa keskenään painottuen eri johtamistilanteissa eri tavalla. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38.)

Myös positiivinen johtaminen kytketään hyvinvoinnin johtamiseen ja muutosjohtamiseen, koska sillä tähdätään myönteiseen muutokseen ja samalla yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin (Wenström 2020, 31). Positiivinen johtaminen on vuorovaikutteista ja se toteutuu läsnäolona, kohtaamisena ja kuunteluna (mts. 12). Parhaimmillaan positiivisuus johtajuudessa ja työyhteisöissä näytetään miellyttävänä työelämänä, jossa korostuvat mielihyvä, innostus ja myönteiset tunteet (Syväjärvi & Vakkala 2019, 217). Inhimillisten tekijöiden ja ihmisen ymmärtäminen on tärkeää muutostilanteissa. Syväjärven ja Vakkalan (2019) mukaan nykyisissä jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa tarvitaan kannustavaa ja positiivista johtajuutta, joka vuorovaikutteisudellaan ja ihmisyyttä kunnioittavana rakentaa parempaa sitoutuneisuutta ja sitä kautta myös parempaa työhyvinvointia. (Mts. 226.)

Positiivinen johtaminen nojautuu humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa (Wenström 2020, 31). Positiiviselle johtamiselle ei ole vakiintunutta teoriaa, vaan se on pikemminkin joukko erilaisia positiivisia ja humanistisia johtamisen muotoja (mts. 40). Yhdeksi positiiviseksi luonnehditun johtamisteorian, autenttisen johtamisen, elementit toimivat muutos- ja kriisitilanteissa, sillä ne edistävät vuorovaikutusta. Autenttinen johtaminen perustuu positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen (Niemi, Vänskä & Huhtala 2020, 101).

Autenttisuuden käsitteen juuret löytyvät kreikkalaisesta filosofiasta: ole rehellinen itsellesi ("to thine own self be true") (Avolio & Gardner 2005, 319). Avolion ja Gardnerin (2005) tutkimuksessa Avolio, Luthans ja Walumba (2004) määrittelevät autenttisen johtajan syvästi tietoiseksi omasta ajattelustaan ja käytöksestään ja muut näkevät heidät aitoina ihmisinä, jotka ovat tietoisia omista ja muiden arvoista ja moraalista sekä taidoista ja vahvuuksista. He tunnistavat toimintaympäristönsä ja ovat itsevarmoja, toiveikkaita, optimistisiä, joustavia ja omaavat korkean moraalin. (Mts. 321.) Niemen ja muiden (2020) tutkimuksen mukaan autenttisen johtamisen ominaisuuksia omaavat johtajat voivat olla valmiimpia näkemään mahdollisuuksia toimintansa kehittämiseen sekä asettumaan toisen asemaan. Tämä antaa johtajille uusia näkökulmia haastavissa tilanteissa. (Niemi ym., 111.) Liun, Cutcherin ja Grantin (2017, 695) tutkimuksessa Avolion ja muiden (2004) mukaan autenttisen johtamisen periaatteita harjoittavat johtajat ohjaavat parhaiten moraalisesti oikeaan

toimintaan kriisiaikoina. Myönteinen ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde tukee myös johdettavien henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä. Myös työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu, millä on merkitystä muutos- ja kriisitilanteissa. (Wenström 2020, 42.)

### **3.4 Yhteenvetoa johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksestä työhyvinvoinnille kriisitilanteessa**

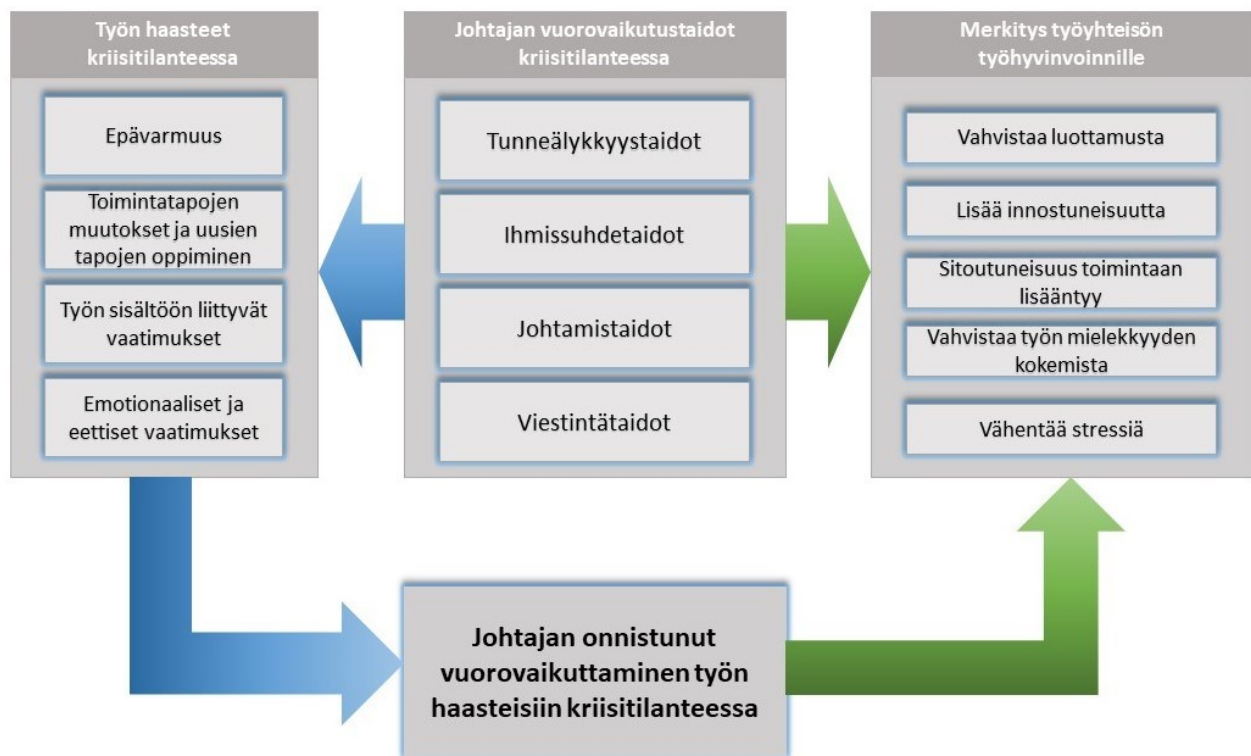
Kriisitilanteessa koetaan työhön liittyviä haasteita, jotka erilaisine vaatimuksineen vaikuttavat niin työntekijän itsessä kuin työyhteisönkin toimintaan. Kriisitilanteen ennakoimattomuus ja äkilliset muutokset työntekemisen tavoissa aiheuttavat epätietoisuutta, ja työntekijöiden kokema ahdistus ja stressi vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan negatiivisesti. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kautta tilanteen aiheuttamaa epävarmuutta voidaan kuitenkin lievittää ja samalla vaikuttaa positiiviseen työhyvinvointikokemukseen tilanteen epävakaudesta huolimatta.

Johtaja pystyy vuorovaikutustaidoillaan vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa johtajan vuorovaikutustaidot ryhmiteltiin teoriaviitekehykseen perustuen neljään eri tekijään: tunneälykkyyks-, ihmissuhde-, johtamis- ja viestintätaitoihin (Kuvio 5). Normaalisissa johtamistilanteissa johtaja pystyy näitä vuorovaikutustaitojaan hyödyntämällä vaikuttamaan suoraan parempaan hyvinvointikokemukseen työyhteisössään. Johtajan vuorovaikutteinen toiminta vaikuttaa muun muassa parempana työntekijöiden sitoutuneisuutena ja innostuneisuutena työhönsä. Johtaja pystyy vuorovaikutustaitojaan hyödyntämällä rakentamaan luottamusta ja lisäämään työn mielekkyyden kokemusta työntekijöissä ja työyhteisössä.

Kriisitilanteessa johtajan vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Inhimillisten tekijöiden ja ihmisten ymmärtämisen merkitys korostuu kriisitilanteessa, ja siksi ihmissuhde- ja tunnetaidot ovat merkittävässä roolissa kriisijohtamisessa, viestintä- ja johtamisosaamista kuitenkin unohtamatta. Kriisitilanteessa tarvitaan aitoa ihmisten johtamistaitoa. Johtajan itsetuntemus ja aitous olla oma itsensä herättävät luottamusta työyhteisössä ja toimivat perustana hyvälle kriisijohtamiselle. Johtajan viestintätaidoilla on tärkeä merkitys työyhteisön tukemisessa kriisitilanteessa. Myötätuntoinen ja positiivinen dialoginen vuorovaikutus lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia työntekijöissä, ja tuovat työlle merkityksellisyyttä epävarmuudessakin. Omalla

käyttäytymisesimerkillään johtaja pystyy vaikuttamaan ja osoittamaan suuntaa työyhteisön toiminnassa. Onnistuneen vuorovaikutuksen kautta johtaja pystyy vaikuttamaan työn haasteisiin ja saamaan aikaiseksi myönteisiä kokemuksia hyvinvoinnille tilanteen epävarmuudesta huolimatta.

Kriisitilanne aiheuttaa epävarmuutta työyhteisössä muun muassa työn tekemisen tapojen muuttuessa nopeasti. Haastavissa tilanteissa tarvitaan usein nopeaa uuden tiedon vastaanottamista ja sen prosessointia, joka vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin yksilöllisesti. Työn kognitiiviset vaatimukset korostuvat uusien toimintatapojen oppimisen myötä. Työn autonomisuus voi muuttua, mikä vaikuttaa työn sisältöön ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Kriisitilanteissa voi tulla esiin tilanteita, joissa ei tiedä miten toimitaan ja ne vaikuttavat työn emotionaaliseen ja eettiseen kokemukseen. Työn henkinen kuormitus lisääntyy ja työntekijät kaipaavat enemmän johdon tukea. Koska äkillisesti tuleva kriisitilanne voi vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja muuttaa koko työyhteisön toimintaa etätöihin ja erilaisiin hybridimalleihin siirryttäessä, voi se aiheuttaa myös turvattomuuden tunnetta yhteisöllisyyden kokemisessa. Johtajan vuorovaikutteisen toiminnan avulla voidaan tukea työntekijää ja työyhteisöä haasteissa ja vaikuttaa myönteiseen hyvinvoinnin kokemukseen.



Kuvio 5. Tiivistelmä johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksestä työhyvinvoinnille



Edellä Kuviossa 5 havainnollistetaan johtajan vuorovaikutustaitojen merkitystä työhyvinvoinnille. Kuviossa keskellä, johtajan vuorovaikutustaidot kriisitilanteessa, kuvataan tiivistetysti niitä taitoja, jotka teoriaviitekehysten perusteella ylläpitävät myönteistä työhyvinvointia kriisitilanteessa. Johtamisen taitoina niillä luodaan positiivista ilmapiiriä normaalissa johtamistilanteessa, ja näin ollen ne koetaan merkityksellisinä työhyvinvoinnille. Kriisitilanne tuo muun muassa edellä mainittujen kaltaisia haasteita työhön, joihin johtaja voi vuorovaikutustaitojaan käyttämällä vaikuttaa. Kiinnittämällä huomiota erityisesti tunneälykkyyks-, ihmissuhde-, johtamis- ja viestintätaitoihin voidaan johtamisessa onnistuneen vuorovaikuttamisen kautta lieventää työn haasteita ja kääntää niitä myönteisiksi onnistumisen kokemuksiksi, jolloin niiden koetaan vaikuttavan myönteisesti hyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen tietoperusta rakentui monitieteellisestä tutkimusaineistosta ja -kirjallisuudesta. Tutkimuksen pääpaino oli johtamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta, ja näin ollen tietoperusta koostuu suurelta osin organisaatioiden ja johtamisen alan kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Johtamista ja työhyvinvointia on kuitenkin tutkittu usean eri tieteenalan näkökulmasta, joten tämän tutkimuksen lähdeaineistoon valikoitui myös usean eri alan tutkimustietoa. Tutkimuksen tietoperustaan etsittiin tietoa terveystieteistä ja lisäksi käyttäytymistieteellistä näkökulmaa tutkimukselle haettiin kasvatustieteistä, psykologiasta, sosiaalipsykologiasta, työ- ja organisaatiopsykologiasta sekä viestintätieteistä.

Lähdeaineistoon pyrittiin hakemaan monipuolisesti tutkimustietoa hyödyntämällä aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita. Tieteellistä kirjallisuutta haettaessa pyrittiin arvioimaan sen luotettavuutta muun muassa perehtymällä kirjallisuuden ja artikkelien tekijöiden aikaisempaan tuotantoon ja tutkimuksiin. Tutkimukseen valikoitiin tieteellisen kirjallisuuden lisäksi vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, jolla varmistettiin niiden korkeatasoisuus ja luotettavuus. Tietoperustaan valikoitui lähteitä muun muassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun kansallisista ja kansainvälisistä artikkelitietokannoista. Tietoa haettiin muun muassa kansallisista Elektra- ja Journal.fi -tietokannoista sekä kansainvälisistä EBSCO Business Source Elite- ja ProQuest- tietokannoista. Tietoa haettiin seuraamalla aihealueeseen liittyvää uutisointia ja etsimällä tietoa myös avoimen verkon kautta hyödyntämällä muun muassa Google Scholar -hakupalvelua. Lisäksi lähdeaineistoa löydettiin lähdekirjallisuuden ja -artikkelien lähdeluetteloihin tutustumalla. Tutkimuk-

sessä käytettyä lähdeaineistoa valikoitiin osaksi aiheen ja ilmiön mukaan hakemalla ja omaan tieteenalaan tukeutumalla. Lisäksi opinnäytetyöntekijän työelämäkokemus, aiempi koulutus ja syvä kiinnostus aiheeseen juonsi lähdeaineiston laajentumiseen monia eri tieteitä yhdistävään suuntaan. Kirjallisuuskatsaukseen valitun aineiston systemaattista hakua kuvataan tarkemmin luvussa 4.4.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtajan vuorovaikutustaitojen merkitystä kriisitilanteessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. COVID-19-pandemian aiheuttama nopeasti maailmanlaajuisesti työelämään vaikuttanut kriisi antoi aiheen tälle tutkimukselle. Kriisin vaikutukset ovat näkyneet myös suomalaisessa yritysmaailmassa erityisinä poikkeusoloina. Tutkimus kohdistui siihen, millaisia merkityksiä johtajan vuorovaikutustaidoilla on ollut kriisitilanteiden johtamisessa aikaisemman tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli tuottaa erityisesti lähijohtajatyössä toimiville tietoa vuorovaikutustaitojen merkityksestä kriisijohtamisessa ja mahdollisuutta sitä kautta tunnistaa uusia toimintatapoja työhyvinvoinnin johtamiseen.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella etsittiin vastausta kysymykseen:

1. Mitä merkitystä johtajan vuorovaikutustaidoilla on ollut kriisitilanteen johtamisessa työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta?

Tutkimus toteutettiin laadullisena systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineisto muodostui vuosina 2016–2021 julkaistuista kansallisista ja kansainvälisistä vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista. Tutkimusaineiston yhdeksässä (n=9) tutkimusartikkelissa käsiteltiin johtajan vuorovaikutustaitoja kriisijohtamisen näkökulmasta joko itsenäisenä tutkimuksena tai tutkimuksen osana. Tutkimuksen tarkastelu kohdistui tutkimusartikkelien tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin, joista pyrittiin kokoamaan yhtenäinen kokonaisuus johtajien vuorovaikutustaitojen merkityksellisyydestä kriisitilanteessa ja niiden vaikutuksesta työhyvinvoinnille. Aineisto analysoitiin hyödyntäen apuvälineenä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Lähtökohtaisesti teoriaohjaava sisällönanalyysi mukaillee aineistolähtöisen analyysin vaiheita, mutta eroaa siinä, että abstrahointivaiheessa

teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä jo tiedettynä. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

## 4.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tutkimus toteutettiin laadullisena kirjallisuuskatsaustutkimuksena, joka myötäilee systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pääpiirteitä (ks. Aveyard 2010, 15–16). Menetelmän toteutuksessa käytettiin apuna Salmisen (2011), Metsämuurosen (2011), Petticrew'n & Robertsin (2006) sekä Stoltin, Axelinin ja Suhosen (2016) toimittamien oppaiden määritelmiä kirjallisuuskatsauksesta. Petticrew'n ja Robertsin (2006), Metsämuurosen (2011) sekä Stoltin, Axelin ja Suhosen (2016) oppaat lähestyvät kirjallisuuskatsausta sosiaali-, hoito- ja kasvatustieteiden näkökulmasta. Salmisen (2011) näkökulma kirjallisuuskatsaukseen on hallintotieteellisen tutkimuksen metodina, mutta sen periaatteita voidaan hyvin soveltaa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa.

Kirjallisuuskatsaus on metodi ja tutkimustekniikka, jonka avulla kootaan jo aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia, jotka toimivat pohjana uudelle tutkimukselle (Salminen 2011, 1). Se on tutkimuskirjallisuuteen perustuva systemaattinen tutkimusmenetelmä, jolla tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään jo valmiina olevaa tutkimusaineistoa. Kirjallisuuskatsaus perustuu alkuperäisessä tutkimustyössä tehtyihin johtopäätöksiin. (Mts. 5.) Se pohjautuu aihealueen ja -ilmiön historiallisen kehityksen tuntemukseen ja kuten tutkimuksen yleensäkin, sen pitää olla toistettavissa (Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 7).

Kirjallisuuskatsauksia on mahdollista tehdä erilaisiin tarkoituksiin ja näin ollen katsauksia on olemassa erityyppisiä. Yleisimmin katsaukset jaotellaan kolmeen päätyyppiin: 1) kuvailevat kirjallisuuskatsaukset (*narrative literature reviews*), 2) systemaattiset kirjallisuuskatsaukset (*systematic reviews, systematised reviews*) ja 3) meta-analyysi (*meta-analysis*) sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena tyyppinä. (Salminen 2011, 6; Suhonen ym. 2016, 8.)

Kirjallisuuskatsauksen tärkeimpänä tavoitteena on kehittää ja arvioida jo olemassa olevaa teoriaa sekä rakentaa tutkimuksen avulla uutta teoriaa. Sen avulla voidaan rakentaa kokonais käsitystä tietyistä aihealueista ja asiakokonaisuudesta. Lisäksi sen tehtävänä voi olla pyrkimys tunnistaa ongelmia tai ristiriitaisuuksia valitussa kohdeilmiossa. Kirjallisuuskatsauksella voidaan myös kuvata tietyn teorian kehitystä aikojen kuluessa. (Salminen 2011, 3; Suhonen ym. 2016, 7.)

Menetelmäkirjallisuudessa esiintyy systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta hieman rinnakkaisia käsitteitä, kuten esimerkiksi Metsämuuronen (2011) käyttää oppaassaan systemoitu kirjallisuuskatsaus -käsitettä. Käsitteen eroavaisuudesta huolimatta menetelmä määritellään lähes samalla tavalla ja ne sisältyvät tyypilliset työvaiheet (SALSA): Kirjallisuuden haku (*Search*), (kriittinen) arviointi (*Appraisal*), aineiston perusteella tehty synteesi (*Syntesis*) ja analyysi (*Analysis*) (ks. Suhonen ym. 2016, 8). Tässä tutkimuksessa käsitteenä päädyttiin käyttämään systemaattista kirjallisuuskatsausta (Salminen 2011), koska se kuvaa parhaiten tutkimuksen toteutusta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään yhdistelemällä useiden eri tutkimusten tuloksia etsimään tarkkaan vastausta tutkimuskysymykseen ja esittämään sitä kautta näyttöjä hyvien toimintatapojen perustaksi (ks. Suhonen ym. 2016, 14).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä aiemmin tehtyjen tietyn aihealueen tutkimusten merkittävistä sisällöistä (Salminen 2011, 9). Erona esimerkiksi kuvailevaan, traditionaaliseen kirjallisuuskatsaukseen, jota voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi aineiston laajuuden ja aineiston valintaa rajoittavien metodisten sääntöjen puuttumisen vuoksi, systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa huomio kiinnittyy käytettyjen lähteiden yhteyteen ja tekniikkaan valitussa kontekstissa. (mts. 6). Esimerkiksi narratiivisella kirjallisuuskatsauksella, joka on metodisesti kevyin kirjallisuuskatsauksen muoto, pyritään kuvaamaan laajasti käsiteltävää aihetta tai kuvailemaan aiheen historiaa ja kehityskulkua (mts. 7). Integroivalla kirjallisuuskatsauksella on yhtäläisyyksiä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa, mutta se ei ole yhtä valikoiva tutkimusaineiston suhteen kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, ja tarjoaa näin ollen laajemman kuvan aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta (mts. 8).

Petticrew'n ja Robertsien (2006, 2) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus on menetelmä suurien tietomäärien ymmärtämiseen ja tiedon analysoimiseen. Salmisen (2011, 9) mukaan se on tehokas tapa hypoteesin testaamiseen, tutkimustulosten esittämiseen tiiviissä muodossa sekä niiden arvioimiseen johdonmukaisesti. Se voi tuoda esiin uusia tutkimustarpeita aikaisemmissa tutkimuksista paljastuneiden puutteiden vuoksi (mts. 9; Petticrew & Roberts 2006, 2). Aveyardin (2010) mukaan systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen käytettävät menetelmät ovat tiukkoja ja aikaa vieviä, minkä vuoksi usein vaaditaan kokeneiden tutkijaryhmien omistautumista sen tekemiseen. Mikään ei kuitenkaan estä systemaattisen lähestymistavan omaksumista kirjallisuuden tarkastelussa yhden tutkijan toimestakaan. (Aveyard 2010, 15.)

Vaikka systemaattisesti tehty kirjallisuuskatsaus on melko työläs, Metsämuurosen (2005) artikkelissa Mäkelän ja muiden (1996) mukaan sillä saavutetaan etuja perinteiseen kirjallisuuskatsauksen verrattuna. Ensinnäkin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on mahdollista minimoida tiedon valikoitumisesta tuleva harha, koska tutkimukseen käytettävät lähteet valitaan etukäteen määriteltyjen sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaan. Myös tutkimukseen valittujen alkuperäis-tutkimusten laadullinen menetelmä on selvitetty, koska lähteille halutaan antaa niiden ansaitsema painoarvo. Kolmanneksi tutkimustuloksia yhdistelemällä päästään olemassa olevien tulosten selkeään ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Lopputuloksena saadaan yleensä tutkimuksen kannalta oleellinen, mutta kohtuullisen vähäinen määrä lähteitä. (Metsämuuronen 2005, 579.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käytön yhtenä tärkeänä ulottuvuutena on Metsämuurosen (2005) mukaan näyttöön perustuva (evidence based) päätöksenteko, jonka tarkoituksena on tuoda tutkittua tietoa päätöksenteon tueksi ja sitä varten. Näyttöön perustuvalla päätöksenteolla etsitään parasta mahdollista toimintatapaa eli tehokkainta ja tuloksellisinta toimintamallia tutkimuksen keinoin. (Salminen 2011, 10.) Organisaation kyvykkyys käyttää hyödyksi kaikkea saatavilla olevaa tietoa on tunnustettu merkitykselliseksi organisaation menestymisen kannalta (Olszak 2016, 105). Organisaatio voi relevantilla ja oikea-aikaisella tiedolla tunnistaa ja analysoida vaihtoehtoisia ratkaisuja päätöksenteossa. Tietoon pohjautuvilla ja perustelluilla päätöksillä yritys voi ohjata toimintaansa parempaan suuntaan ja saada kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Laihonen, Han-nula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 44).

Hyvällä johtamisella on lukuisten tutkimusten mukaan yhteys myönteisesti koettuun työhyvinvointiin (Viitala 2021, 168). Lähijohtajan tehtävä työhyvinvoinnin edistäjänä on keskeinen. Kriisitilanteessa johtamisen ja johtamistaitojen merkitys myös korostuu. Organisaatioissa onkin tärkeää panostaa johtamisen ja lähijohtamisen kehittämiseen myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan tutkittua tietoa organisaatioiden päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen, näin ollen se sopii hyvin kriisijohtamisen tutkimiseen.

Metsämuuronen (2005, 578) vertaakin näyttöön perustuvaa ajattelua jossain määrin tieteellisellä näkökulmalla paranneltuun ”Best Practices”- tai ”Benchmarking”-ajatteluun, jossa tutkimuksen avulla halutaan selvittää, onko jokin toimintamalli parempi kuin toinen. Jotta tiedosta on hyötyä,

pitää tiedonkeruussa panostaa tiedon laatuun ja käyttökelpoisuuteen määrän sijaan. (Laihonen ym. 2016, 44). Salmisen (2011, 10) mukaan tarve saada tietoa päätöksentekoon yhdessä nopean tiedon kasvun kanssa antaa hyvät perusteet systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käytölle tutkimusmenetelmänä.

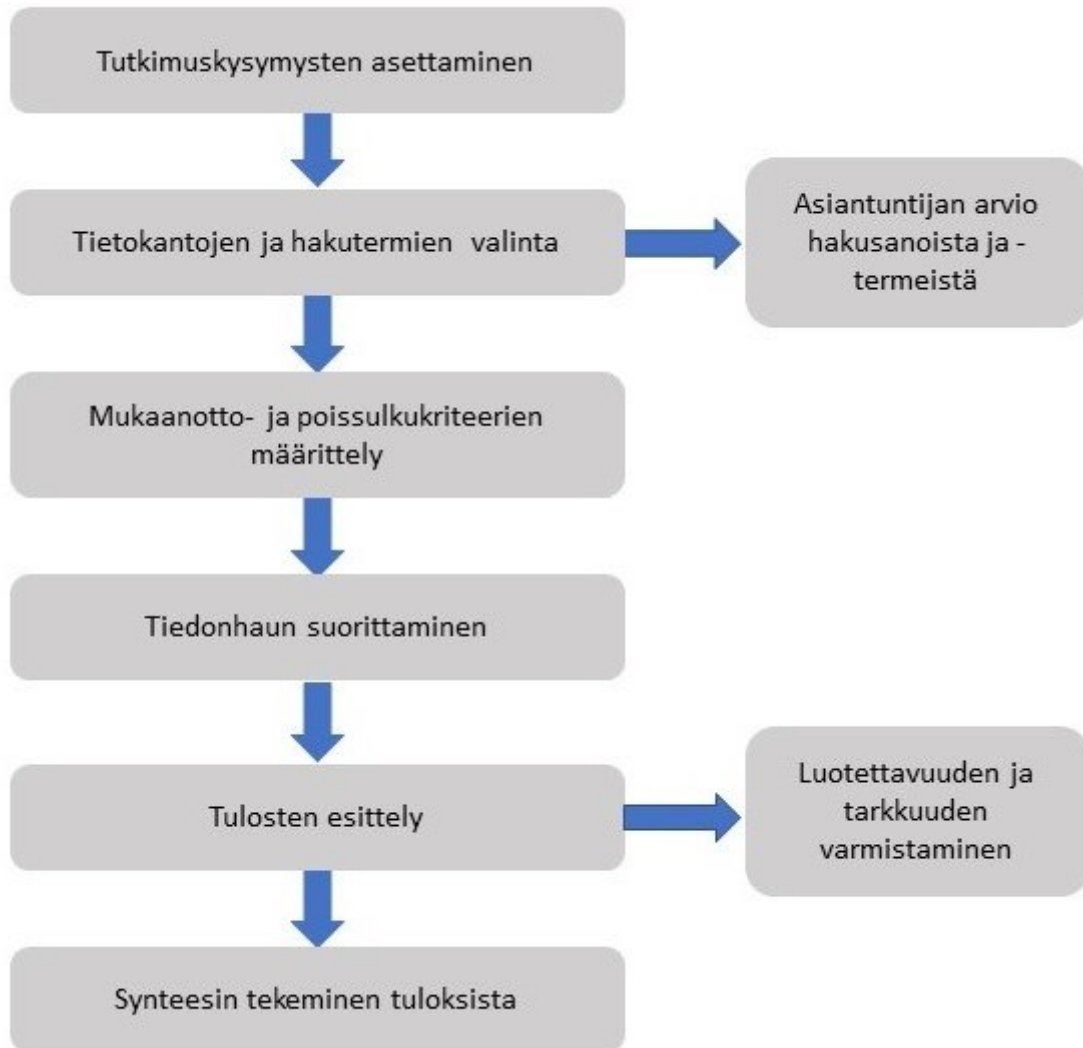
Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsaus tarjoaa tutkijoille erinomaisen mahdollisuuden oman alansa tieteelliseen tutkimukseen perehtymiseen laaja-alaisesti ja systemaattisesti. Metodi tarjoaa tutkijalle myös tavan rakentaa omaa identiteettiään tieteenalansa tutkijana. (Mts. 39.) Opinnäytetyö toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, koska haluttiin saada relevanttia ja ajantasaista kansainvälistä tutkimustietoa kriisijohtamisesta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin. Menetelmänä kirjallisuuskatsaus antoi myös opinnäytetyöntekijälle mahdollisuuden laaja-alaiseen ja monipuoliseen aiheen haltuun ottamiseen ja oppimiskokemukseen.

Mallina tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmällä tehtyä lisensointityötä (Ylönen 2016), kahta pro gradu -tutkielmaa (Tapaninen 2021; Hietamies 2021) sekä yhtä YAMK-opinnäytetyötä (Leppänen & Puupponen 2009).

### **4.3 Tutkimussuunnitelmasta tutkimuksen toteuttamiseen**

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus aloitettiin aiheen rajauksella (Metsämuuronen 2011, 47). Lähtökohtana oli tarkasti muotoillun tutkimuskysymyksen ja -ongelman määrittäminen (ks. Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 14). Tutkimuskysymyksen lisäksi oli tärkeää määrittää katsauksen tarkoitus, koska se antaa koko prosessille suunnan (Niela-Vilén & Hamari 2016, 24). Tutkimuskysymys, -tarkoitus ja -tavoitteet on kuvattu edellä luvussa 4.1.

Tutkimussuunnitelma on olennainen osa kirjallisuuskatsauksen tekemistä (Petticrew & Roberts 2006, 44; Valkeapää 2016, 56). Systemaattiseen alkuperäisaineiston hakuun tarvittiin strategia, jolla taattiin katsauksen luotettavuutta. Niela-Vilenin ja Hamarin (2016, 25) artikkelissa Whittemoren (2005) mukaan hakuprosessissa tehdyt virheet johtavat vääristyneisiin johtopäätöksiin. Kuviossa 6 on Finkin (2005, 3–5) mallia mukailleen havainnollistettu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessin eri vaiheita.



Kuvio 6. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessin vaiheet (Fink 2005, 3–5)

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää muodostaa alkuperäistutkimusten mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Kriteerit kohdistuvat muun muassa kieleen, julkaisuaikaan, julkaisukanavaan tai tutkimusasetteluun (Salminen 2011, 10; Valkeapää 2016, 57). Tutkimusaineistoon otettiin mukaan tutkimukset, joissa käsiteltiin johtajan vuorovaikutustaitoja kriisitilanteessa. Mukaanottokriteereiksi valittiin tutkimusaineiston rajaamiseksi ja ajan käytön säästämiseksi suomen- ja englanninkieliset kansalliset ja kansainväliset kokonaan luettavissa olevat tutkimusartikkelit. Tutkimukseen hyväksyttiin vain vertaisarvioituja, referee-järjestelmän läpikäyneitä tutkimuksia, jotka lisäävät tutkimuksen laadukkuutta (ks. Metsämuuronen 2011, 43).

Kriteereillä pyrittiin valikoimaan mukaan mahdollisimman edustava joukko tutkimuksia ja varmistettiin katsauksen pysyminen suunnitellussa tarkastelun kohteessa. (Salminen 2011, 25–26; Metsämuuronen 2011, 47; Petticrew & Roberts 2006, 57.) Jotta tutkimusaineiston avulla saatiin empiristä tutkimustietoa, aineistoon ei sisällytetty kirjallisuuskatsauksia tai -kohteja

Tutkimusaineisto rajattiin koskemaan vuosia 2016–2021, koska koehakujen perusteella tutkimukseen soveltuvaa aineistoa on paljon ja haluttiin saada mahdollisimman uutta tutkimustietoa vuorovaikutustaitojen merkityksestä kriisitilanteesta johtamisesta. Poissulkukriteereillä rajattiin pois aikajanan ulkopuolella julkaistu aineisto. Taulukossa 1 on esitettyä tutkimuskysymystä täydentävät mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Taulukko 1. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit yhteen koottuna

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
<b>Aineisto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Julkaistu aikajamalla 01/2016–12/2021</li> </ul>	<b>Aineisto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aineisto julkaistu aikajanan ulkopuolella</li> </ul>
<b>Julkaisemiskieli:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suomi tai englanti</li> </ul>	<b>Julkaisemiskieli:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Joku muu kuin suomi/englanti</li> </ul>
<b>Konteksti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kriisijohtaminen</li> </ul>	<b>Konteksti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Joku muu kuin kriisijohtaminen</li> </ul>
<b>Empiirinen aineisto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suomen tai englannin kielinen vertaisarvioitu tutkimusartikkeli</li> <li>Maksuton artikkeli</li> </ul>	<b>Empiirinen aineisto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ei vertaisarvioitu</li> <li>Kirjallisuuskatsaus tai -koonti</li> <li>Kirjan artikkeli</li> <li>Maksullinen artikkeli</li> </ul>
<b>Teksti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luettavissa kokonaan</li> </ul>	<b>Teksti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ei luettavissa kokonaan</li> </ul>

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen jatkui tutkimusaineiston hankinnalla, jota kuvataan seuraavassa luvussa.



#### 4.4 Alkuperäistutkimusten haku

Kirjallisuuskatsauksen alkuperäisaineiston haussa konsulttoitiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston asiantuntijoita lokakuussa 2021 (Kurvinen 2021). Aihetta lähdettiin jo ennen mukaanotto- ja poissulkukriteereiden määrittelemistä tutkimaan kokeilemalla tutkimuskysymyksen kannalta keskeisistä käsitteistä muodostettuja erilaisia hakusanoja ja -lausekkeita tehden kartoitushakua Janet Finnan kansainvälisen artikkelihaun kautta. (ks. Niela-Vilén & Hamari 2016, 24–25.)

Ensimmäisten kartoitushakujen tarkoituksena oli selvittää, mistä tietokannoista löytyy parhaiten työhyvinvointia ja kriisijohtamista koskevaa tutkimustietoa. Näissä koehauissa käytiin läpi Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston tietokantoja: EBSCO Business Source Elite, EBSCO Tourism & Hospitality Complete, ProQuest, Sage Journals Premier. Lisäksi koehakua tehtiin myös avoimen verkon hakupalveluihin DOAJ ja Google Scholar. Koehakujen perusteella aiheesta oli saatavilla alkuperäistä tutkimusaineistoa. Ensimmäisissä koehauissa käytettiin ”*well-being at work*”, ”*crisis management*”, ”*crisis leadership*” hakufraaseista Boolean operaattoreilla (AND, OR, NOT) yhdistelmällä tehtyjä hakulausekkeita eri muodoissa. Hakulausekkeissa kokeiltiin myös heittomerkkejä (”) monisanaisten termien yhdistämiseksi yhdeksi hakusanaksi sekä hakusanojen katkaisua asteriski -merkin avulla (\*).

Tämän kirjallisuuskatsauksen keskeisinä käsitteinä olivat johtajan vuorovaikutustaitoihin, kriisijohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät käsitteet. Mukaanotto- ja poissulkukriteereiden ja hakusanojen avulla pyrittiin rajaamaan tutkimusaineistoa siten, että haettavien tutkimusten tarkastelu kohdistui johtajan vuorovaikutustaitojen merkitykseen kriisijohtamisessa. Kartoitushakua jatkettiin tekemällä tarkempia koehakua yhdistämällä hakulausekkeeseen käsitteistä muodostettuja hakusanoja muun muassa ”*communication skill\**” ja korvaamalla hakusanoja samaa tarkoittavilla ilmaisuilla ”*interpersonal skill\**”, ”*interaction skill\**”, ”*management of crisis*”, ”*leadership of crisis*”. Tässä vaiheessa tietokantojen valinnassa otettiin huomioon kirjaston asiantuntijoiden suosittelemat tietokannat tutkimustiedon rajaamiseksi ja kansainvälisen tutkimusaineiston hakemiseen käytettiin ainoastaan EBSCO- ja ProQuest-tietokantoja. Suomenkielistä tutkimusaineistoa haettiin myös Journal.fi- ja Elektra-tietokannoista.

Kartoitusvaiheessa hakutulosten määrä oli kuitenkin suuri, joten rajausta oli tehtävä. Varsinainen aineistonhaku tehtiin 17.11.–13.12.2021 välisenä aikana Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston asiantuntijoilta saadun tarkentavan ohjeistuksen avulla käyttäen myös tietokantojen asiasanaston termeihin yhdistettyjä hakulausekkeita (Kurvinen 2021). Tietokannoiksi valikoitiin kotimaisten tiedelehtien hakupalvelu Journal.fi sekä kansainvälisistä tietokannoista ABI/INFORM (ProQuest) sekä EBSCO Business Source Elite ja EBSCO Tourism & Hospitality Complete. EBSCO:n tietokannat yhdistettiin yhdeksi hauksi. Tietokannat valittiin, koska haluttiin saada ensisijaisesti johtamisen alan tutkimusaineistoa johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksestä kriisijohtamisessa. Lisäksi kansainvälisen tutkimusaineiston hakua toteutettiin Academy of Management -julkaisuhaun kautta. Aineiston haussa käytettyjen tietokantojen tarkempi esittely on Taulukossa 2.

Taulukko 2. Kuvaukset käytetyistä tietokannoista (Janet Finna, 2021)

Tietokanta/hakupalvelu	Kuvaus
EBSCO Business Source Elite	Sisältää kokotekstilehtiä taloustieteen alalta
EBSCO Tourism & Hospitality Complete	Sisältää ravitsemis-, majoitus- ja matkailualan julkaisuja mm. artikkeleita, raportteja ja katsauksia
ABI/INFORM Collection (ProQuest)	Sisältää liiketoiminnan, johtamisen ja kaupan alan julkaisuja
Academy of Management (AOM)	Johtamis- ja organisaatiotutkijoiden ammattiliitto, joka julkaisee useita akateemisia lehtiä.
Journal.fi	Suomalaisten tiedelehtien julkaisemiseen ja toimittamiseen tarkoitettu palvelu

Johtajan vuorovaikutustaitojen merkitystä kriisijohtamisessa kuvaavia hakusanoja muodostettiin tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden avulla uudelleen. Niitä muokattiin käytettyjen kansainvälisten tietokantojen Thesaurus-asiasanastojen termejä vastaaviksi ja lisäksi hakusanoja yhdisteltiin Boolean operaattoreilla. Hakulausekkeissa yhdisteltiin monisanaisia termejä heittomerkillä (") yhdeksi hakusanaksi sekä hakusanoja katkaistiin käyttämällä asteriski -merkkiä (\*).

Hakulausekkeiksi muodostuivat hakusanoista ja -fraaseista muun muassa *"crisis"*, *"management of crisis"*, *"management"*, *"leadership"*, *"communication"*, *"business communication"*, ja *"communication in management"*, *"social interaction"*, *"managerial skill"* ja *"leadership skill"* muodostetut

lausekkeet. Suomalaiseen hakupalveluun käytettiin ”kriisi”, ”johtaminen” ja ”vuorovaikutustaidot” hakusanoista Boolean operaattorilla AND yhdistettyä hakulauseketta. Hakusanat ja -lausekkeet on kuvattu Taulukossa 3.

Taulukko 3. Tietokantahauissa käytetyt hakusanat ja -lausekkeet

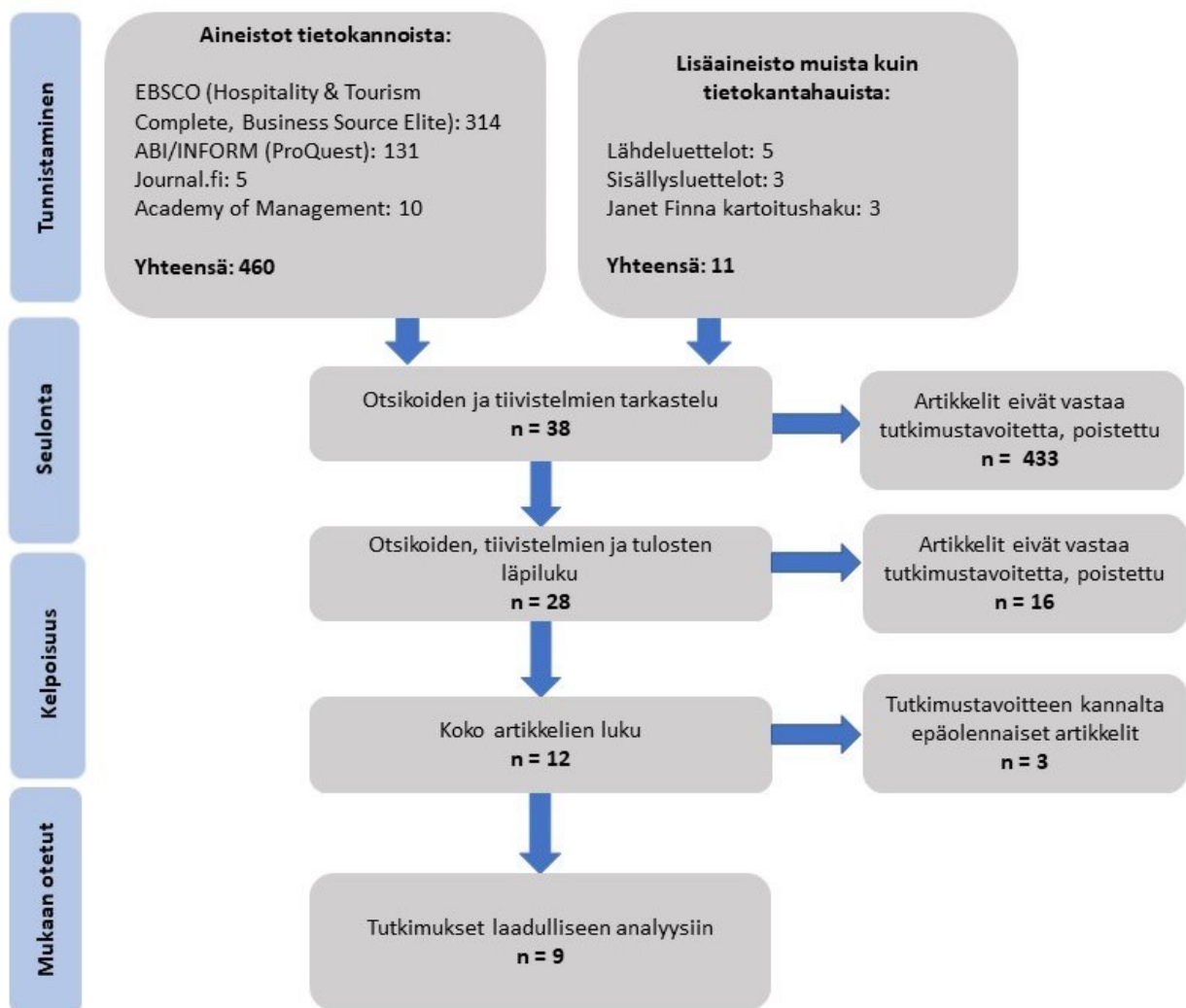
Tietokantahauissa kokeillut hakusanat/hakufraasit		Tiedonkantaossa käytetyt, hakusanoista ja tietokannan asiasanoista muodostetut hakulausekkeet
Kriisi	Crisis	DE "CRISIS management") OR (DE "MANAGEMENT")) AND (DE "COMMUNICATION" OR DE "BUSINESS communication" OR DE "COMMUNICATION in management")
Johtaminen	Crisis leadership Crisis management Leadership Leadership of crisis Management Management of crisis Remote leadership	((SU.exact("MANAGEMENT OF CRISES") OR SU.exact("CRISIS MANAGEMENT") OR SU.exact("CRISIS MANAGEMENT 05385")) AND SU.exact("EMPLOYEES"))  (MAINSUBJECT.EXACT("Management of crises") OR MAINSUBJECT.EXACT("Management")) AND MAINSUBJECT.EXACT("Social interaction")
Vuorovaikutustaidot	Behavior Business communication Communication Communication in management Communication skill* Interaction skill* Interpersonal communication Interpersonal skill* Leadership skill* Social competence Social interaction Social skill*	ab(crisis AND leadership) AND crisis management AND managerial skill*  leadership skill* AND crisis AND crisis management  ("leadership skill" OR "leadership skills") AND behavior AND "crisis management"  "leadership skill*" AND behavior AND crisis  "remote leadership"  kriisi AND johtaminen AND vuorovaikutustaidot

Alkuperäisaineiston haku tehtiin marras–joulukuussa 2021 viiteen tietokantaan. Mukaanottokriteereiden ja hakusanojen avulla pyrittiin siihen, että tutkimukseen etsittävä aineisto käsittelee johtajuuden taitojen tutkimusta. Edeten systemaattisen kirjallisuuskatsauksen valintaprosessin mukaisesti, aineistonhaku kohdistettiin aluksi pelkästään otsikoihin ja tiivistelmiin, jolloin määriteltyjen mukaanotto- ja poissulkukriteerien perusteella saatiin rajattua tuloksia haluttuun sisältöön. Otsikoiden ja tiivistelmien perusteella tutkimukseen valittu materiaali seulottiin tarkastellen koko tekstiä määriteltyjen kriteerien avulla. Tarkoilla ja etukäteen määritetyillä mukaanottokriteereillä vältettiin tutkimusten suosiollista valintaa (ks. Valkeapää 2016, 57). Mukaanotto- ja poissulkukriteerit on esitelty edellä Taulukossa 1.

Vaikka tietokantahauissa käytettyjen hakulausekkeiden avulla löydettiin aiheeseen liittyvää tutkimusaineistoa (n=460), suuri osa niistä tarkemman tarkastelun perusteella ei kuitenkaan ollut tutkimukseen soveltuvia. Koska seulonnan jälkeen tutkimuskysymykseen vastaavaa relevanttia tutkimusmateriaalia saatiin määrällisesti vähän, toteutettiin manuaalinen haku valittujen kansainvälisten tutkimusartikkelien lähdeluetteloihin. Lisäksi manuaalinen haku toteutettiin kahden aihealuetta käsittelevän Journal.fi-hakupalvelussa julkaistun tiedelehden, Hallinnon Tutkimus ja Työelämän tutkimus, sisällysluetteloon määriteltyjen kriteerien mukaisesti. Edellä mainittujen manuaalisten hakujen perusteella tunnistettiin aiheeseen soveltuvia tutkimusartikkeleita (n=11), joita ei tullut esille sähköisissä tietokantahauissa. (ks. Niela-Vilén & Hamari 2016, 27.) Aineiston valintaprosessia on kuvattu seuraavassa luvussa.

## 4.5 Aineiston valintaprosessi

Valintaprosessin eteneminen on kuvattu mukailien Prisma 2009 Flow Diagrammia (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman 2009), jolla havainnollistetaan tiedonhaun eri vaiheita. Systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle tyypillisesti tutkimusaineisto käytiin läpi tarkasti ja huolellisesti noudattaen tutkimukselle asettuja kriteereitä (ks. Salminen 2011, 11). Tutkimusaineiston systemaattisen valinnan eteneminen on kuvattu Kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimusaineiston systemaattisen valinnan eteneminen

Tietokanta- ja manuaalihauissa löydettiin yhteensä 471 tutkimusaiheeseen liittyvää tutkimusta. Haun ensimmäisellä kierroksella aineisto läpikäytiin rajallisen ajankäytön ja käytettävissä olevien resurssien puutteen vuoksi tarkastelemalla pelkästään otsikot ja tiivistelmät, joiden perusteella

rajattiin tarkempaan tarkasteluun 38 tutkimusartikkelia. Aineistosta poistettiin 433 tutkimusartikkelia, koska ne eivät otsikon ja tiivistelmän perusteella vastanneet tutkimustavoitetta. Tutkimusaineistoon ensimmäisellä kierroksella valituista 38 artikkelista otsikon, tiivistelmän ja tulosten lukemisen perusteella poistettiin vielä 10 tutkimusartikkelia, sillä joukossa oli vielä tekstiaineistoja, kirjallisuuskatsauksia ja kirjojen artikkeleita, jotka eivät vastanneet mukaanottokriteereitä.

Tämän seulonnan perusteella koko tekstin lukuun valikoitui 28 tutkimusartikkelia. Tarkan seulonnan perusteella näistä karsiutui pois 16 artikkelia, joista osa ei käsitellyt johtajan vuorovaikutustaitoja tai olivat muuten mukaanottokriteereiden ulkopuolelta. Tässä vaiheessa aineistoksi valikoitui yhteensä 12 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, joista vielä analysointivaiheessa poistettiin kolme artikkelia, jotka olivat tutkimustavoitteen kannalta epäolennaisia tai eivät tarkemmin tarkasteltuna vastanneetkaan tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin yhdeksän (n=9) tutkimusartikkelia, joiden keskeistä sisältöä on avattu seuraavassa luvussa.

#### **4.6 Valittujen tutkimusartikkelien kuvaus**

Tässä luvussa kuvataan tutkimukseen valittujen tutkimusartikkelien pääpiirteitä, tutkimustarkoitusta ja -tehtävää, keskeisiä tutkimustuloksia, metodisia valintoja sekä tekijä- ja julkaisutietoja. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston esittelyn tarkoituksena on lisätä katsauksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä (Kangasniemi & Pölkki 2016, 83.) Myös Petticrew'n ja Robertsin (2006, 165) mukaan tutkimusaineiston kuvauksella lisätään tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto koostui yhdeksästä (n=9) vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista. Tutkimusaineisto sisälsi monipuolisesti tehtyjä tutkimuksia useista eri maista. Valitut tutkimusartikkelit erosivat tutkimustehtäviltään ja analyysimenetelmiltään toisistaan. Varsinaisesti johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä kriisitilanteessa tutkittiin neljässä (n=4) tutkimuksessa (Caringal-Go, Mendiola, Franco, Manois & Zantua 2021; Chen & Sriphon 2021; Longmuir 2021; Wittigars & Siengthai 2019). Lopuissa artikkeleissa vuorovaikutustaitoja tutkittiin osana tutkimusta, joiden aiheina oli johtajien rooli kriisin vaikutusten lieventämisessä (Giousmpasoglou, Marinakou & Zopiatis 2021), muutosjohtamisen merkitys organisaatioiden muutosprosessissa (Holten, Hancock & Bollingtoft 2020), kriisijohtaminen ja resilienssi (Motoc 2020), irtisanominen vuorovaikutustilanteena (Valo & Nitovuori 2016) ja tunneällyn merkitys etäjohtamisessa kriisitilanteessa (Wittmer & Hopkins 2021).

Tutkimuksissa johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä kriisitilanteessa tutkittiin johtajan, työntekijän tai yhdessä molempien näkökulmista. Kirjallisuuskatsauksen aineistoon valituista tutkimusartikkeleista neljässä johtajan vuorovaikutustaitoja tutkittiin johtajan näkökulmasta (Chen & Sriphon 2021; Giousmpasoglou ym. 2021; Longmuir 2021; Wittmer & Hopkins 2021). Työntekijän näkökulmasta aihetta selvitettiin kolmessa artikkelissa (Caringal-Go ym. 2021; Holten ym. 2020; Valo & Nitovuori 2016). Kahdessa artikkelissa tutkimusaineistossa huomioitiin sekä johtajan että työntekijän näkökulma (Motoc 2020; Wisittigars & Siengthai 2019).

Kirjallisuuskatsaukseen haluttiin saada relevanttia ja suhteellisen uutta tietoa vuorovaikutustaitojen merkityksistä ja aikajana rajattiin sen vuoksi vuosille 2016–2021. Tutkimukseen löydettiin kuitenkin pääosin vuosilta 2020–2021 (n=7) olevia tutkimusartikkeleita, joista kuudessa tutkimuksessa tutkittiin COVID-19-pandemian vaikutuksia johtajuuteen. Tämä johtunee osaksi siitä, että tänä aikana COVID-19-pandemian aiheuttamat globaalit haasteet ja nopeat muutokset muokkasivat työelämää ja vaikuttivat nopeasti organisaatioiden toimintaan ympäri maailmaa. Organisaatioiden johtajien rooli sekä heidän päätöksensä ja toimintansa vaikutukset ovat korostuneet kriisin aikana (Caringal-Go ym. 2021). Näin ollen COVID-19-kriisi on voinut lisätä kiinnostusta johtajuuden taitojen tutkimukseen. Tutkimusten keskeistä sisältöä on havainnollistettu Taulukossa 4.

Taulukko 4. Tutkimusartikkelien keskeistä sisältöä

Tutkimuksen tekijä(t), nimi ja julkaisutiedot	Tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä	Tutkimusmenetelmä ja otos	Keskeiset tutkimustulokset
<b>Caringal-Go Jaimee Felice, Mendiola Teng-Calleja, Franco Edna P., Manois Jason O. and Zantua Rae Mark S. 2021:</b> Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> 42, 4, 630–643.	Psykologia	Filippiiniläisen tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa organisaatioiden johtajien taitoja ja käyttäytymismalleja, jotka auttavat COVID-19 pandemian läpiviemiseen työntekijöiden näkökulmasta.	Kvalitatiivinen tutkimus  Otos 155 (n=155)	Tutkimuksessa tunnistettiin useita tehokkaan kriisijohtamisen piirteitä ja käyttäytymismalleja mm. huomioiminen, myötätunto ja välittäminen sekä yhteishengen luominen ja tulevaisuuteen suuntautuminen.
<b>Chen James K. C. and Sriphon Thitima 2021:</b> Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. <i>Sustainability</i> 13, 3230	Liiketalous	Taiwanilaisen tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää COVID-19 vaikutuksia luotamukseen, yhteisöllisyyteen ja sosiaalisiin suhteisiin organisaatioiden johtamisessa lähi- keski- ja ylimmän johdon edustajilta.	Kvantitatiivinen tutkimus  Otos 220 (n=220)	Tulosten perusteella todettiin, että johtaja tarvitsee hyvät vuorovaikutustaidot jakaessaan totuudenmukaista tietoa empaattisesti ja optimisesti sekä johtajan taito käsitellä muutosta epävarmassa tilanteessa eettisesti.
<b>Giousmpasoglou Charalampos, Marinakou Evangelia and Zopiatis Anastasios 2021:</b> Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> 33, 4, 1297–1318.	Johtaminen	Iso-Britannialais-kyproslaisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtajien roolia COVID-19 pandemian vaikutusten lieventämisessä. Tutkimuksessa selvitettiin pandemian vaikutusta toimintanormeihin sekä esimiesten roolia kriisin johtamisessa ja ennakoinnattomien tilanteiden suunnittelussa.	Kvalitatiivinen tutkimus  Otos 50 (n=50) 45 maasta	Tutkimustulokset vahvistivat sitä, että johtajilla on tärkeä rooli kriisistä selviytymisessä. Erityisesti johtajan joustavuus, uudistettu rooli ja taidot mahdollistavat selviytymisen nopeissa muutoksissa.

(Jatkuu...)



Taulukko 4. Tutkimusartikkelien keskeistä sisältöä (jatkuu...)

Tutkimuksen tekijä(t), nimi ja julkaisutiedot	Tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä	Tutkimusmenetelmä ja otos	Keskeiset tutkimustulokset
<b>Holten Ann-Louise, Hancock Gregory Robert and Bollingtoft Anne 2020:</b> Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. <i>Management Decision</i> 58, 2, 393–409.	Työ- ja organisaatio psykologia	Tanskalais-yhdysvaltalaisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia muutosjohtamisen merkityksiä julkisten ja yksityisten organisaatioiden muutosprosesseissa työntekijöiden näkökulmasta.	Kvantitatiivinen tutkimus  Otos 2120 (n=2120).	Tutkimus osoitti muun muassa sen, että muutosjohtajuudessa on tärkeää selkeää ja riittävä viestintä sekä dialogi työntekijöiden kanssa.  Johtajan on myös tärkeää luoda työntekijöille mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa sekä tarjota työnjohdollista tukea kriisitilanteessa.
<b>Longmuir Fiona 2021:</b> Leading in lockdown: Community, communication and compassion in response to the COVID-19 crisis. <i>Educational Management, Administration &amp; Leadership</i> 20, 10, 1–17.	Johtaminen	Australialaisessa tutkimuksessa tutkittiin koulun johtajien kriisikokemuksia ja reagointia koulujen sulkemiseen ja etäopetukseen siirtymisessä COVID-19 pandemian aikana.	Kvalitatiivinen tutkimus  Otos 8 (n=8)	Tulokset osoittivat, että koulujen johtajilla on tärkeä rooli yhteisönsä johtajina siirryttäessä etäkouluun. Tässä roolissa merkityksellistä olivat ihmissuhdetaidot, päätöksentekotaidot ja viestinnän keskeisyys sekä yhteisön jäsenten perustarpeiden huomioiminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen.
<b>Motoc Adrian 2020:</b> Crisis Management and Resilience for Restaurants in Romania during the COVID-19 Pandemic. <i>Management Dynamics in the Knowledge Economy</i> 8, 4, 435–449.	Johtaminen	Romanialaisen tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida neljän ravintolan kriisinhallinnan ja strategisen suunnittelun integraatiota keskittymällä heidän johtajuuteensa ja kulttuuriin. Analyysin tarkoituksena oli arvioida ravintoloiden joustavuutta johtajien ja työntekijöiden näkökulmasta.	Kvalitatiivinen tutkimus  Otos 8 (n=8)	Tutkimus osoitti, että resilienssi lisääntyi kriisin aikana. Johtajuudessa se tulee näkyviin huomaavaisuutena, avoimempuna keskusteluna ja joustavuutena.

(Jatkuu...)

Taulukko 4. Tutkimusartikkelien keskeistä sisältöä (jatkuu...)

Tutkimuksen tekijä(t), nimi ja julkaisutiedot	Tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä	Tutkimusmenetelmä ja otos	Keskeiset tutkimustulokset
<b>Valo Reetta ja Nitovuori Reeta 2016:</b> Irtisanominen vuorovaikutustilanteena. <i>Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 14, 1 60–76.</i>	Viestintä	Suomalaisessa tutkimuksessa selvitettiin kuinka irtisanotut työntekijät kuvaavat johtajan ja itsensä välistä vuorovaikutusta irtisanomisen kertomis- ja kuulemistilanteessa. Tarkasteltavana oli sekä haastateltavan että johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen.	Kvalitatiivinen tutkimus  Otos 8 (n=8)	Tutkimus osoitti, että irtisanomistilanne on vastavuoroinen, yhdessä hoidettu tilanne, jossa johtajan vuorovaikutusosaaminen korostuu. Viestinnän selkeys ja johdonmukaisuus, myötätunnon osoittaminen ja tuki koettiin tutkimuksessa tärkeiksi johtajan taidoiksi.
<b>Wisittigars Boonkiat and Siengthai Sununta 2019:</b> Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. <i>Facilities 37, 13/14, 881–896.</i>	Liiketalous	Thaimaalaisen tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa kriisijohtamisen kompetensseja kiinteistöhoitoalalla Thaimaassa.	Kvalitatiivinen tutkimus  Otos 290 (n=290)	Tutkimus osoitti, että muun muassa johtajan selkeä ja hienovarainen viestintä kriisin aikana on tärkeää. Myös johtajan tunneälykkyyden ja johtamistaidot ovat kriisitilanteessa merkityksellisiä.
<b>Wittmer Jenell L. S. and Hopkins Margaret M. 2021:</b> Leading Remotely in a Time of Crisis: Relationships with Emotional Intelligence. <i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies. Special Issue: Leadership Trough the Covid-19 Pandemic, 1–14.</i>	Johtaminen	Yhdysvaltalainen tutkimuksessa tutkittiin tunneälykkyyden merkityksiä etäjohtamisessa kriisitilanteessa.	Kvantitatiivinen-kvalitatiivinen tutkimus  Otos 222 (n=222)	Tutkimuksessa korostettiin tunneälykkyyden ja sen osatekijöiden tärkeyttä etäjohtamisessa kriisitilanteessa.  Erityisesti johtajan itsetunto ja stressinhallintakyky olivat kaksi merkittävää tunneälykkyyden komponenttia kriisin etäjohtamisessa.

### **Tutkimuksissa käytetyt metodiset valinnat**

Tutkimusartikkeleihin kerätyt aineistot koostuivat pääasiassa haastatteluista ja erilaisista kyselyistä, joiden otoskoot vaihtelivat kahdeksasta osallistujasta 2120 osallistujaan riippuen käytetystä tutkimusmenetelmästä. Tutkimusaineisto koostui viidestä kvalitatiivisesta tutkimuksesta (Caringal-Go ym. 2021; Giousmpasoglou ym. 2021; Longmuir 2021, Motoc 2021; Valo & Nitovuori 2016), kahdesta kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Chen & Sriphon 2021; Holten ym. 2020) sekä kahdesta tutkimuksesta, joissa oli käytetty sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä (Wisittigars & Siengthai 2019; Wittmer & Hopkins 2021).

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineistona käytettiin haastatteluaineistoa, joissa oli käytetty avoimia, puolistrukturoituja tai strukturoituja kysymyksiä. Laadullinen aineisto kerättiin lähes kaikissa tutkimuksissa verkon välityksellä. Aineistojen analysointiin käytettiin pääasiassa sisällönanalyysiä ja teemaattista analyysiä. Yhdessä tutkimuksessa (Longmuir 2021) aineisto analysoitiin käyttämällä NVivo-sovellusta. Kvantitatiivisista tutkimuksista toisessa (Chen & Sriphon 2021) käytettiin korrelaatioanalyysiä tutkimaan muuttujien välistä keskinäistä suhdetta. Toisessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Holten ym. 2020) kerättiin paneelaineistoa, jossa hypoteesien testaamiseen käytettiin rakenneyhtälömallia.

Monimenetelmällisissä tutkimuksista Wisittigarsin ja Siengthain (2019) tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Tutkimuksessa käytettiin monivaiheista Delfoi-tekniikkaa, jonka avulla pystyttiin identifioimaan kriisijohtajan ominaisuuksia. Edellä mainitulla tekniikalla löydettyjen ominaisuuksien analysoimiseen käytettiin faktorianalyysiä. Wittmerin ja Hopkinsin (2021) tutkimuksessa kerättiin tietoa etäjohtamisesta ja etäjohtamiseen liittyvistä taidoista vastaajilta, jotka aiemmin olivat osallistuneet tunneälykkyyttä käsittelevään tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin sekä määrällisellä kyselylomakkeella että laadullisilla avoimilla kysymyksillä. Kyselytutkimuksen vastauksia analysoitiin lineaarisella regressioanalyysillä verraten niitä aiempaan tutkimukseen tunneälykkydestä. Kvalitatiivisesti kerätty aineisto analysoitiin monivaiheisella sisällönanalyysillä.

### **Tutkimusartikkeleiden julkaisutiedot ja tieteenalat**

Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui vuosina 2016–2021 julkaistuista monimenetelmällisesti ympäri maailmaa tehdyistä yhdeksästä (n=9) tutkimusartikkelista, joissa käsiteltiin johtajan vuorovai-

kutustaitojen merkityksiä kriisijohtamisessa eri tieteenalojen näkökulmista. Tutkimukseen valittujen artikkelien tieteenala määriteltiin tutkimuksen tekijöiden edustaman tieteenalan mukaan. Tieteenala varmistettiin vielä hakemalla Google-hakupalvelun avulla tietoja artikkelin kirjoittajista. Tutkimuksista kaksi sijoittui tekijöiden mukaan kahteen eri maahan, Iso-Britanniaan ja Kyprokselle sekä Tanskaan ja Yhdysvaltoihin. Lisäksi Suomesta, Taiwanista, Thaimaasta, Filippiineiltä, Australiasta, Romaniasta ja Yhdysvalloista löytyi kustakin maasta yksi tutkimusartikkeli.

Kaikki tutkimusaineistoon valituista tutkimusartikkeleista julkaistiin tieteellisissä lehdissä. Kuusi liiketalouden alan ja johtamisen näkökulmista toteutettua artikkelia julkaistiin seuraavissa lehdissä: "Sustainability", "International Journal of Contemporary Hospitality Management", "Educational Management, Administration & Leadership", "Management Dynamics in the Knowledge Economy", "Facilities" ja "Journal of Leadership & Organizational Studies. Special Issue: Leadership Through the Covid-19 Pandemic". Kotimainen viestinnän alaan perustunut tutkimusartikkeli julkaistiin "Työelämän tutkimus" -lehdessä. Lisäksi yksi psykologian näkökulmasta toteutettu tutkimus julkaistiin "Leadership & Organization Development Journal" -lehdessä sekä yksi työ- ja organisaatiopsykologian ja johtamisen alaan perustuva tutkimus "Management Decision" -lehdessä. Kaikki lehdet edustavat monipuolisesti työelämän, liiketalouden ja johtamisen alan tutkimusta.

#### **4.7 Tutkimusartikkelien arviointi**

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arvioinnilla pyrittiin kuvaamaan ja määrittelemään artikkeleissa esitettyjen tulosten luotettavuutta (ks. Lemetti & Ylönen 2016, 67). Arvioinnin tarkoituksena on tarkastella hakuprosessin perusteella valittujen tutkimusten tiedon kattavuutta ja havaita olennainen tieto oman tutkimusongelman- tai kysymyksen kannalta. Tutkimusaineiston arviointi voidaan tehdä useilla eri menetelmillä, jotta katsaukseen voidaan valikoida tutkimuksen kannalta relevantein ja laadukkain materiaali. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 28; Salminen 2011, 10.)

Tutkimusartikkelien kriittinen arviointi aloitettiin jo valintaprosessin aikana, jolloin tehtiin ensivaiheen seulontaa ja tutkimusten läpilukua. Aineistosta karsittiin pois tutkimukset, jotka eivät täyttäneet mukaanottokriteereitä. Koska kirjallisuuskatsaukseen haluttiin vain referee -käytännön läpikäyneitä vertaisarvioituja tutkimuksia, alustavaa arviointia tutkimusaineistoon valikoituneiden

artikkeleiden riittävästä korkeatasoisuudesta tehtiin jo valintaprosessin aikana. (Ks. Niela-Vilen & Hamari 2016, 28.) Taulukossa 5 on kuvattu tutkimusartikkelien arviointia.

Taulukko 5. Tutkimusartikkelien arviointia.

Tutkimuksen tekijä(t) ja nimi	Tutkimusmaa	Tutkimusmenetelmät	Arviointi
<p><b>Caringal-Go Jaimee Felice, Mendiola Teng-Calleja, Franco Edna P., Manois Jason O. and Zantua Rae Mark S. 2021:</b></p> <p>Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic.</p>	Filippiinit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitatiivinen tutkimus</li> <li>- Verkkokysely</li> <li>- Avoimet kysymykset</li> <li>- Kerätty myös demografista tietoa</li>   <li>- Analyysimenetelmä</li> <li>- Perinteinen sisällönanalyysi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vertaisarvioitu</li> <li>+ Selkeä tutkimuksen tavoite</li> <li>+ Tutkimusmenetelmien valinta perusteltu tutkimuksessa</li> <li>+ Raportissa selostetaan, miten analyysin validiteetti pyrittiin varmistamaan <ul style="list-style-type: none"> <li>• käytetty mm. tutkijatriangulaatiota</li> </ul> </li> <li>+ Otos (n=155) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eri toimialoja</li> <li>• Työntekijöiden näkökulma</li> </ul> </li> <li>+ Tiedotettu suostumus saatu</li> <li>+ Anonymiteetti turvattu</li> <li>+ Tutkimuksen rajoitukset huomioitu <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimus keskittyi työntekijöiden kokemuksiin yhdessä maassa, jolloin kansallinen kulttuuri sekä paikallinen organisaatiokulttuuri voivat vaikuttaa verkkokyselyn vastauksiin.</li> </ul> </li> <li>+ Raportointi selkeä</li> </ul>

(Jatkuu...)

Taulukko 5. Tutkimusartikkelien arviointia (jatkuu...)

Tutkimuksen tekijä(t) ja nimi	Tutkimusmaa	Tutkimusmenetelmät	Arviointi
<p><b>Chen James K. C. and Sriphon Thitima 2021:</b></p> <p>Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership.</p>	Taiwan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvantitatiivinen tutkimus</li> <li>- Korrelaatioanalyysi</li> <li>- Faktorianalyysi</li> <li>- Pearsonin korrelaatio-kerroin</li> <li>- SPSS-ohjelmisto</li> <li>- Tiedonkeruu</li> <li>- Kyselylomakkeella sähköpostilla</li> <li>- Kerätty myös demografista tietoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vertaisarvioitu</li> <li>+ Tutkimuksen tarpeellisuus perusteltu selkeästi</li> <li>+ Tutkimusmenetelmien valinta perusteltu tutkimuksessa</li> <li>+ Tutkimusmalli kehitetty kirjallisuuteen perustuen</li> <li>+ Hypoteesit testattu</li> <li>+ Validiteettia perusteltu kirjallisuuteen pohjautuen</li> <li>+ Tunnuslukuna reliabiliteetin mittaamiseksi käytetty Cronbachin <math>\alpha</math> (- alfa)</li> <li>+ Otos (n=220) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harkinnanvarainen otanta + neljästä eri maasta (Thaimaa, Vietnam, Indonesia, Taiwan)</li> <li>• erityyppisistä liiketoiminta-ympäristöistä</li> <li>• johtajien näkökulma</li> </ul> </li> <li>+ Tutkimuksen tulokset yleistettävissä ympäri maailmaa</li> <li>+ Tutkimuksen rajoitukset huomioitu</li> </ul>
<p><b>Giousmpasoglou Charalampos, Marinakou Evangelia and Zopiatis Anastasios 2021:</b></p> <p>Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis.</p>	Iso-Britannia Kypros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitatiivinen tutkimus</li> <li>- Strukturoitu haastattelu verkossa</li> <li>- "Online Surveys" -alusta</li> <li>- Kerätty myös demografista tietoa</li> <li>- Analyysimenetelmä</li> <li>- Sisällönanalyysi</li> <li>+ analyysiprosessi avattu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vertaisarvioitu</li> <li>+ Tutkimuksen tarkoitus selkeä</li> <li>+ Tutkimuskysymykset muotoiltu laajan kirjallisuuskatsauksen ja kokeneiden luksushotellien johtajien kanssa käytyjen epävirallisten keskustelujen pohjalta</li> <li>+ Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia varmistettu tutkijatriangulaatiolla</li> <li>+ Otos (n=50) <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Perusteltu riittäväksi</li> <li>+ osallistujat koodattu pseudonymiksi</li> </ul> </li> <li>+ Tiedotettu suostumus saatu</li> <li>+ Vastaukset 45 maasta lisää tutkimuksen yleistettävyyttä</li> <li>+ Tutkimuksen rajoitukset huomioitu</li> </ul>

(jatkuu...)

Taulukko 5. Tutkimusartikkelien arviointia (jatkuu...)

Tutkimuksen tekijä(t) ja nimi	Tutkimusmaa	Tutkimusmenetelmät	Arviointi
<b>Holten Ann-Louise, Hancock Gregory Robert and Bollingtoft Anne 2020:</b>  Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures.	Tanska Yhdysvallat	- Kvantitatiivinen tutkimus - Rakenneyhtälömalli - Faktorialanalyysi - SPSS-ohjelmisto - Mplus versio 7 - Sopivuusindeksi SRMR - Sopivuusindeksi RMSEA - Sopivuusindeksi CFI  - Tiedonkeruu -Sähköisesti kerätty paneeliaineisto	+ Vertaisarvioitu + Tutkimuksen tarkoitus selkeä + Hypoteesit perustuvat aiempaan tutkimukseen + Otos (n=2120) <ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijä näkökulma</li> </ul> + Tunnuslukuna reliabiliteetin mittaamiseksi käytetty Cronbachin $\alpha$ (- alfa) +/- Vastaajat yhdestä maasta (Tanska) + Raportointi ok
<b>Longmuir Fiona 2021:</b>  Leading in lockdown: Community, communication and compassion in response to the COVID-19 crisis.	Australia	- Kvalitatiivinen tutkimus - Puolistrukturoitu haastattelu verkon välityksellä  - Analyysimenetelmä - Nvivo-ohjelmisto	+ Vertaisarvioitu + Tutkimuksen tarkoitus selkeä + Tutkimuksessa huomioitu aiempi tutkimustieto - Otos pieni (n=8) + osallistujat koodattu pseudonyymisti + johtaja näkökulma
<b>Motoc Adrian 2020:</b>  Crisis Management and Resilience for Restaurants in Romania during the COVID-19 Pandemic.	Romania	- Kvalitatiivinen tutkimus -Puolistrukturoitu haastattelu verkon välityksellä  - Analyysimenetelmä - Temaattinen analyysi	+ Vertaisarvioitu + Tutkimuksen tarkoitus esitetty selkeästi + Perustuu aiempaan tutkimukseen - Otos pieni (n=8) - vain kaksi haastattelua/yritys - heikentää yleistettävyyttä + Tiedotettu suostumus + Raportointi hyvän tutkimustavan mukainen
<b>Valo Reetta ja Nitovuori Reeta 2016:</b>  Irtisanominen vuorovaikutustilanteena	Suomi	- Kvalitatiivinen tutkimus - Avoin teema-haastattelu  -Analyysimenetelmä - Teoriaohjaava sisällönanalyysi -Hyödynnetty kehysanalyysia	+ Vertaisarvioitu + Käytetty kehysteoriaa analyysin välineenä - Otos pieni (n=8) +/- osallistujia tavoitettu lumipallomenetelmällä, keskustelufoorumien ja ilmoitustaulun kautta + osallistujat koodattu pseudonyymiksi - heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä - työntekijä näkökulma + Raportointi selkeä

(jatkuu...)

Taulukko 5. Tutkimusartikkelien arviointia (jatkuu...)

Tutkimuksen tekijä(t) ja nimi	Tutkimusmaa	Tutkimusmenetelmät	Arviointi
<p><b>Wisittigars Boonkiat and Siengthai Sununta 2019:</b></p> <p>Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand</p>	Thaimaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitatiivinen- kvantitatiivinen tutkimus</li> <li>- Delfoi-tekniikka</li> <li>- Faktorianalyysi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vertaisarvioitu</li> <li>+ Tutkimuksen tarkoitus selkeä</li> <li>+ Tutkimusmenetelmä raportoitu selkeästi</li> <li>+ Otos (n=290) <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Riittävä</li> <li>+ Osallistujat tiedotettu</li> </ul> </li> <li>+ Tunnuslukuna reliabiliteetin mittamiseksi käytetty Cronbachin <math>\alpha</math> (- alfa)</li> <li>+ Tutkimustuloksia verrattu aiempaan tutkimukseen</li> <li>- Tutkimus kohdistuu yhteen maahan (Thaimaa) <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä myös tutkijoiden mukaan</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Wittmer Jenell L. S. and Hopkins Margaret M. 2021:</b></p> <p>Leading Remotely in a Time of Crisis: Relationships with Emotional Intelligence.</p>	Yhdysvallat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvantitatiivinen- kvalitatiivinen tutkimus</li> <li>- Kaksi erilaista kyselytutkimusta <ul style="list-style-type: none"> <li>- EQ-I 2.0</li> <li>- Tutkijoiden kehittämä kyselylomake</li> </ul> </li> <li>- Laadullinen tutkimus</li> <li>- Avoimet kysymykset</li> <li>- Analyysimenetelmä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineaarinen regressioanalyysi</li> <li>- Monivaiheinen sisällönanalyysi</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vertaisarvioitu</li> <li>+ Hypoteesit perustuvat kirjallisuuskatsaukseen</li> <li>+ Kyselytutkimus perustuu aikaisempaan tutkimukseen</li> <li>+ luotettavuutta lisää menetelmätrian gulaatio</li> <li>+ Otos (n=222) riittävä</li> <li>+ osallistujien anonyymiteetti</li> <li>+ Johtajan näkökulma</li> <li>-/+ Tiedonkeruu eri aikaista <ul style="list-style-type: none"> <li>- voi vaikuttaa vastauksien luotettavuuteen</li> </ul> </li> <li>+ Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti raportoitu</li> </ul>

Valitut tutkimusartikkelit arvioitiin systemaattisella perehtymisellä valittuun aineistoon ja se toteutettiin yleisten kriteerien mukaisesti (ks. Niela-Vilen & Hamari 2016, 28–29). Niela-Vilenin ja Hamarin (2016, 29) artikkelissa Whitemoren ja Knalfin (2005) ja Aveyardin (2007) mukaan arvio tutkimuksista yleisten kriteerien mukaan perustuu alkuperäistutkimusten vahvuuksien ja heikkouksien



arviointiin. Hyödyntämällä Crombien (1996) arviointiviitekehysten arviointikriteereitä ohjeistuksena tutkimuksista arvioitiin tutkimusasetelmaa, kohdejoukkoja, otoskokoja, otantaa sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä (ks. Petticrew & Roberts 2006, 142–143).

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset olivat tutkimusmenetelmiltään ja analyysitavoiltaan erilaisia. Osassa tutkimuksia käytettiin muun muassa triangulaatiota (Caringal-Go ym. 2021; Giousmpasoglou ym. 2021; Wittmer & Hopkins 2021) luotettavuuden varmistamiseen. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, teorioiden tai tietolähteiden yhdistämistä tutkimuksessa, jolloin tutkimukseen saadaan moninäkökulmaisuutta ja -paradigmaisuutta. (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Tutkimusten eettisyyden arvioinnissa hyödynnettiin ohjeena hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Koska hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimukseen osallistuvilla tulee olla riittävästi tietoa tutkimuksesta, tutkimusten eettisyyttä selvitetessä kiinnitettiin huomioita muun muassa tutkimukseen osallistujien tiedottamiseen ja suostumukseen tutkimukseen (informed consent). (ks. Vilka 2015, 133; Informointi henkilötietojen käsittelyssä n.d.). Lisäksi eettisyyttä arvioitiin perehtymällä tutkimustietojen käsittelyn luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin. Lisäksi tarkasteltiin tutkimustulosten analysointia ja raportointia. Eettisyyttä arvioitaessa pohdittiin myös tutkimusten aineistonkeruumenetelmillä tavoiteltavan tiedon saatavuutta ja kattavuutta. (Ks. Vuori, n.d.; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.1.2.)

## 4.8 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu- ja analysointivaiheet kulkevat osin limittäin. (Puusa 2020, 142). Aineiston hakuprosessin tarkoituksena oli löytää kirjallisuuskatsausta varten vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessimenetelmän avulla löydettiin yhdeksän (n=9) tutkimusartikkelia, joissa oli tutkittu johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä erilaisissa kriisitilanteissa.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysitekniikan valinnassa tärkeintä on tarkoituksenmukaisuus, joka on aina tutkimuskohtaista. Avainsanoja aineiston analyysissä ovat systemaattisuus, avoimuus, tar-

kistettavuus ja perusteltavuus. (Puusa 2020, 142.) Kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysin ja synteessin tarkoituksena on järjestää ja koota yhteen valittujen tutkimusten tuloksia. Tutkimuksista löytyneistä eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä luodaan iteratiivisen vertailun avulla looginen kokonaisuus eli synteesi. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 30–32.)

Tässä tutkimuksessa aineiston järjestämisen apuvälineenä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jonka apuna oli lisäksi aineiston kvantifiointia. Tuomen ja Sarajärven (2018, 88) mukaan kvantifioinnilla tässä tapauksessa tarkoitettiin sisällön erittelyä kvantitatiivisesti. Laadullisen tutkimuksen analysoinnin avuksi voitiin kvantifioimalla koota keskeisimpiä aineistoon liittyviä tekijöitä. Kvantifioimalla aineistoa taulukoiksi, voidaan niiden avulla myös havainnollistaa tutkimusta tai kuvata aineiston piirteitä. (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 7.3.3.) Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyjen tutkimusartikkelien analyysi aloitettiin kvantifioimalla tutkimusaineistoa. Tutkimusartikkeleista kvantifioitiin tutkimustarkoitus ja -tehtävä ja keskeiset tutkimustulokset, metodiset valinnat sekä tekijä- ja julkaisutiedot. Näitä tietoja hyväksi käyttäen tutkimusaineistoa pystyttiin analysoimaan helpommin. Tutkimusten keskeistä sisältöä on havainnollistettu edellä Taulukossa 4 ja tutkimusten sisältöä avattu luvussa 4.6 Valittujen tutkimusartikkelien kuvaus.

Kirjallisuuskatsaus tehtiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen. Aineistona käytettyjen tutkimusartikkelien tutkimustuloksia analysoitiin, järjesteltiin ja ryhmiteltiin suoraan yläluokkiin, jotka hahmoteltiin valmiina teoriaviitekehyksessä esille tuoduista johtajan vuorovaikutustaitoihin liittyvistä käsitteistä. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 102.) Analyysi aloitettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 92) ohjeiden mukaisesti aineistolähtöisesti lukemalla artikkeleita useaan kertaan alleviivaten eri väreillä tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä tutkimustehtävää kuvaavia ilmiöitä. Saadut tulokset koodattiin taulukkoon, josta ne suoraan, ilman abstrahointia, ryhmiteltiin ja liitettiin suoraan teoreettisesta viitekehystä saatuihin käsitteisiin, johon analyysissä saatuja tuloksia verrataan (mts. 98).

Aineiston tutkimustuloksista löydettiin seuraavia johtajan vuorovaikutustaitoja kuvaavia ilmiöitä: ajantasaisuus, asenne, avoimuus, dialogisuus, empaattisuus, ennakoitaito, futuristi, harkitsevaisuus, hienovaraisuus, hyväntahtoisuus, innovatiivisuus, intuitiivisuus, itsetuntemus, itsetunto, itsevarmuus, joustavuus, johdonmukaisuus, kannustaminen, konsultointitaito, kuunteleminen, kyky

ymmärtää, luotettavuus, luottamus, läpinäkyvyys, läsnäolon taito, moraali, motivointi, myötätunto, nopeus, optimistisuus, positiivisuus, päättäväisyys, päätöksentekotaito, ratkaisukeskeisyys, rauhallisuus, rehellisyys, resilienssi, rohkeus, roolimalli, rutiinit, selkeys, sitkeys, stressinsietokyky, suunnan näyttäminen, säännöllisyys, totuudenmukaisuus, tyyneys/maltti, uskottavuus, vahvuus, vakaus, vastavuoroisuus, vastuunottaminen, visionaari ja välittäminen. Muutama ilmiöistä esiintyy kahteen kertaan eri käsitteiden alla tarkoittaen hieman eri merkitystä kyseessä olevana taitona. Taulukossa 6 esitellään tiivistetysti johtajan vuorovaikutustaitojen järjestämistä ylä- ja pääluokkiin.

Taulukko 6. Aineiston analyysissä löydettyjen tulosten järjestäminen ylä- ja pääluokkiin

Johtajan vuorovaikutustaidot kriisitilanteessa			
Tunneälykkyyshaidot	Ihmissuhdetaidot	Johtamistaidot	Viestintätaidot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asenne</li> <li>• Harkitsevaisuus</li> <li>• Itsetuntemus</li> <li>• Itsetunto</li> <li>• Itsevarmuus</li> <li>• Kannustaminen</li> <li>• Moraali</li> <li>• Motivointi</li> <li>• Optimistisuus</li> <li>• Positiivisuus</li> <li>• Rauhallisuus</li> <li>• Resilienssi</li> <li>• Rohkeus</li> <li>• Sitkeys</li> <li>• Stressinsietokyky</li> <li>• Vakaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimuus</li> <li>• Empaattisuus</li> <li>• Hyväntahtoisuus</li> <li>• Kyky ymmärtää</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Läpinäkyvyys</li> <li>• Läsnäolon taito</li> <li>• Myötätunto</li> <li>• Positiivisuus</li> <li>• Rauhallisuus</li> <li>• Rehellisyys</li> <li>• Rohkeus</li> <li>• Roolimalli</li> <li>• Tyyneys/maltti</li> <li>• Uskottavuus</li> <li>• Vahvuus</li> <li>• Välittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakointitaito</li> <li>• Futuristi</li> <li>• Innovatiivisuus</li> <li>• Intuitiivisuus</li> <li>• Nopeus</li> <li>• Päättäväisyys</li> <li>• Päätöksentekotaito</li> <li>• Ratkaisukeskeisyys</li> <li>• Suunnan näyttäminen</li> <li>• Vastuunottaminen</li> <li>• Visionaari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajantasaisuus</li> <li>• Avoimuus</li> <li>• Dialogisuus</li> <li>• Empaattisuus</li> <li>• Hienovaraisuus</li> <li>• Joustavuus</li> <li>• Konsultointitaito</li> <li>• Kuunteleminen</li> <li>• Läpinäkyvyys</li> <li>• Nopeus</li> <li>• Optimistisuus</li> <li>• Rehellisyys</li> <li>• Rutiinit</li> <li>• Selkeys</li> <li>• Säännöllisyys</li> <li>• Totuudenmukaisuus</li> <li>• Vastavuoroisuus</li> </ul>

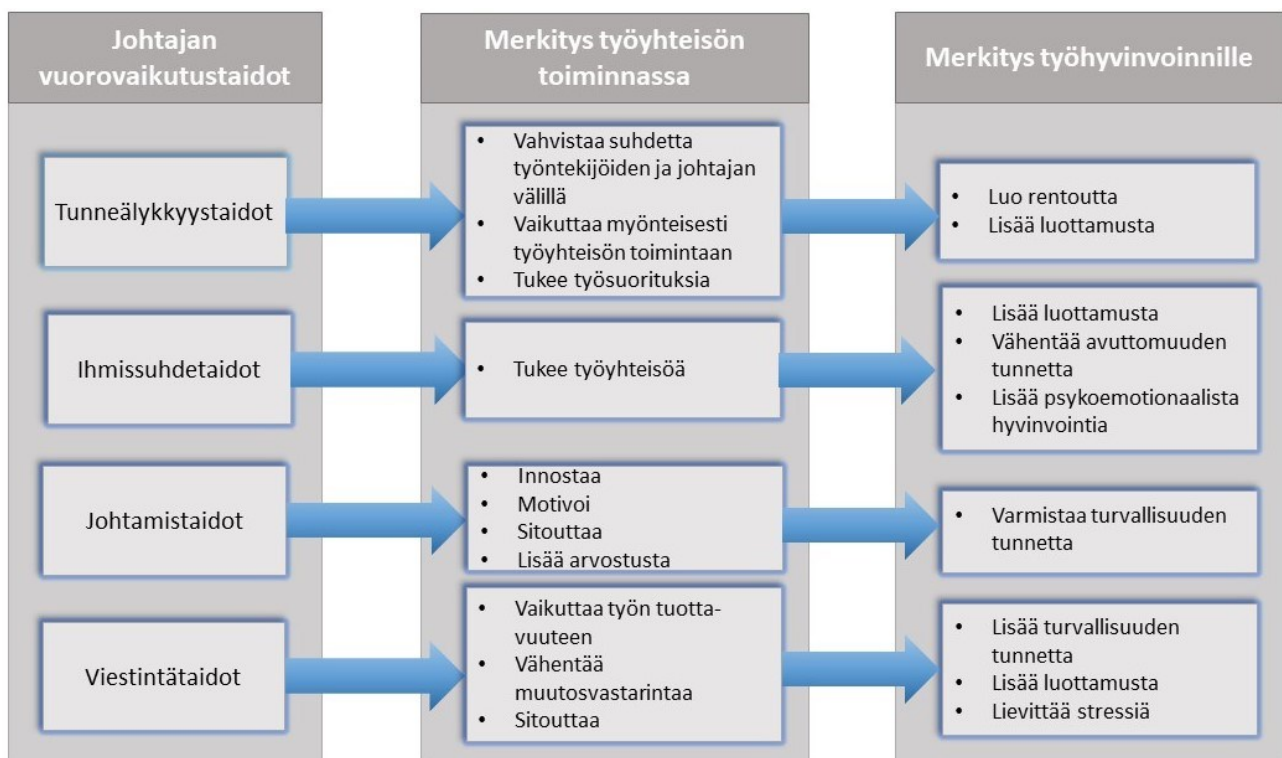
Taulukosta 6 nähdään, miten edellä mainitut tulokset järjesteltiin teoreettisesta viitekehyksestä hahmoteltujen johtajan vuorovaikutustaitoa kuvaavien käsitteiden mukaisesti tunneälykkyyttä, johtajan ihmissuhdetaitoja, johtamistaitoja ja viestintätaitoja kuvaaviin tekijöihin. Tuomen ja Sarajärven (2018) ohjeita mukaillen tutkimusaineistoa pyrittiin analysoimaan aluksi aineistolähtöisesti, jossa teoria toimi analyysin edessä apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan suoraan perustunut siihen. Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemmin tuotettu tieto, mutta sen merkitys analyysissä on mieluummin uusia ajatuksia herättävää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.) Sisällönanalyysia hyödyntäen

luotiin systematiikkaa tarkastella johtajan vuorovaikutustaitoja kriisitilanteessa saaden samalla tarkastelulle runko ja sisällysluettelo (ks. mts. 102).

## 5 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

### 5.1 Johtajan vuorovaikutustaidot kriisitilanteessa

Sisällönanalyysin tuloksien perusteella johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä kriisitilanteessa muodostettiin johtajan tunneälykkyyshaitoja, ihmissuhdetaitoja, johtamistaitoja ja viestintätaitoja kuvaaviin tekijöihin. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten tulosten perusteella johtajan vuorovaikutustaidoilla on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnille kriisitilanteessa. Tutkimusten tuloksia vuorovaikutustaitojen merkityksistä työyhteisön toimintaan ja niiden vaikutusta työhyvinvoinnille on kuvattu tiivistetysti Kuviossa 8.



Kuvio 8. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tiivistetysti

Johtajan vuorovaikutustaitojen merkitykset nähtiin tutkimuksissa ennen kaikkea tunnetaitoina, jotka lisäävät luottamusta ja emotionaalista turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Viestintätaidot koettiin myös merkitykselliseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna, sillä parhaimmillaan ne maksimoivat luottamusta ja minimoivat stressiä ja ahdistuksen tunnetta työyhteisön jäsenissä. Johtamistaidoista korostettiin erityisesti johtajan nopeaa ennakoivaa päätöksentekoa ja vastuunottamista, jota arvostettiin työntekijöiden keskuudessa. Kirjallisuuskatsauksen tulokset esitellään seuraavassa luvussa Kuvion 8 mukaisesti.

## 5.2 Tunneälykkyyshaidot

Tunneälykkyyttä ja sen osatekijöitä johtajan vuorovaikutustaitoina käsiteltiin kuudessa kirjallisuuskatsaukseen valitussa tutkimuksessa (Caringal-Go ym. 2021; Chen & Sriphon 2021; Gioumpasoglou ym. 2021; Longmuir 2021; Wisittigars & Siengthai 2019; Wittmer & Hopkins 2021). Tunneälykkyys kuvattiin tutkimuksissa yhdeksi tärkeäksi tekijäksi kriisijohtamisen kompetenssissa (Wisittigars & Siengthai 2019, 891). Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella johtajan tunneälykkyyshaittoja kuvattiin taitoina, joilla pystyttiin myönteisesti vaikuttamaan työyhteisön toimintaan kriisitilanteessa. Wisittigarsin ja Siengthain (2019, 889) tutkimuksessa johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina itsetunto, motivaatio, rohkeus sekä kyky hallita stressiä ja konflikteja nostettiin esille kriisijohtamisessa myönteisesti vaikuttavina tunneälykkyyshaittoina.

Tutkimusten mukaan tunneälykkyiden kaksi merkittävää osatekijää ovat itsetuntemus ja stressinhallintataidot. Wittmerin ja Hopkinsin (2021) mukaan kyky ymmärtää itseään ja hallita tunteitaan ovat merkittäviä tunneälykkyiden osatekijöitä myös kriisin etäjohtamisessa. Heidän tutkimuksensa itsetunnolla tarkoitettiin kykyä tunnistaa omia tunteitaan ja tunnereaktioita niiden tapahtuessa. Hyvä itsetunto lisäsi myös harkitsevaisuutta kriisitilanteessa. Tutkijoiden mukaan korkean itsetunnon omaavat johtajat todennäköisesti pystyvät pysähtymään ja hallitsemaan tunteitaan ennen tilanteen aiheuttamaa tunnekuohua, mikä mahdollistaa selkeän päätöksenteon kriisitilanteessa. (Mts. 9.)

Wittmerin ja Hopkinsin (2021) tutkimuksessa vahvistettiin myös oletusta siitä, että korkean stressinhallintakyvyn omaavat johtajat pystyvät paremmin käsittelemään kriisitilanteita. Tutkimuksen mukaan sopeutumiskykyiset johtajat olivat avoimempia luoville ratkaisuille sen sijaan kuin toimisi-

vat omalla mukavuusalueellaan. (Mts. 9.) Motocin (2020, 444) tutkimuksessa johtajien sopeutumiskyky nähtiin joustavuutena toimia eri tehtävissä kriisin aikana. Korkean optimistisen ajattelun omaavilla johtajilla oli enemmän harkitsevaisuutta ja sitkeyttä stressaavina aikoina, joka mahdollisti tarjoamaan tehtäviin selkeyttä sekä itselleen että tiimilleen (Wittmer & Hopkins 2021, 9). Johtajan osoittaessa hyvää itsetuntoa ja stressinhallintataitoja kriisin aikana luotiin myös rentoutta koko työyhteisölle ja luottamusta siihen, että kriisistä selvitään (Wisittigars & Siengthai 2019, 891).

Tunneälykkyyystaidoilla koettiin olevan merkitystä myös työyhteisön välisissä suhteissa. Tunneälykkyystaitoja tarvittiin muun muassa vahvistamaan ja tukemaan suhdetta työnantajien ja työntekijöiden välillä (Chen & Sriphon 2021; Giousmpasoglou ym. 2021). Tunneälykkyyystaidoilla tuettiin myös muita yhteisöjä ja sidosryhmiä, joihin johtajat olivat yhteydessä kriisin aikana. Tunneälykkyyden merkityksiä tässä roolissa kuvattiin vakautena, rauhallisuutena sekä resilienssinä ja positiivisena asenteena. (Longmuir 2021, 8.)

Tutkimuksissa tuotiin esille myös motivoinnin ja kannustamisen merkitys työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Johtajan taito motivoida koettiin tärkeäksi tekijäksi henkilökunnan tukemisessa kriisin aikana (Caringal-Go ym. 2021, 635; Giousmpasoglou ym. 2021, 1311). Johtajien tavoilla osoittaa joustavuutta ja mukautumiskykyä epävarmassa tilanteessa tuettiin myös työntekijöiden työsuorituksia (Caringal-Go ym. 2021, 635). Optimistisella ja itsevarmalla asenteella johtajista tuli tärkeitä ankkureita yhteisöilleen haasteiden keskellä (Longmuir 2021, 8).

### **5.3 Ihmissuhdetaidot**

Ihmissuhdetaidot koettiin tärkeiksi johtajan vuorovaikutusosaamiseksi kriisitilanteessa. Wittmerin ja Hopkinsin (2021, 10) mukaan johtajan on tärkeää luottaa omiin ihmissuhdetaitoihinsa myös johtaessaan etänä. Chenin ja Sriphonin (2021, 17) mukaan kriisin aikana tarvitaan vahvaa, rauhallista ja luotettavaa johtajaa enemmän kuin koskaan. Tärkeiksi johtajan ominaisuuksiksi kaikessa toiminnassa nousivat rehellisyys ja läpinäkyvyys, aitous ihmisenä. Läsnäolon taito, positiivisuus ja tyyneys johtajan ominaisuuksina herättivät luottamusta (Caringal-Go ym. 2021, 636.) Chenin ja Sriphonin (2021) mukaan johtajan tulee olla uskottava ja luotettava herättääkseen luottamusta työyhteisössään. Johtaja koettiin uskottavaksi, kun hän osoitti ymmärtävänsä tilanteeseen liittyvät riskit. (Mts. 17.)

Johtajan osoittama myötätunto ja välittäminen koettiin tärkeäksi muutos- ja kriisitilanteessa (Caringal-Go ym. 2021; Longmuir 2021; Wittmer & Hopkins 2021). Longmuirin (2021) tutkimuksessa, jossa tutkittiin koulun johtajien kriisikokemuksia COVID-19-pandemian aikana, yhteisön hyvinvoinnista välittäminen laitettiin etusijalle ennen muita huolenaiheita ja siihen käytettiin paljon aikaa. Myötätuntoa osoitettiin koulun johtajien toimesta opiskelijoille, henkilökunnalle ja vanhemmille monella eri tavalla. (mts. 10.) Koulun johtajien osoittamaa myötätuntoa ja empatiaa yhdistettynä maalaisjärkeen tarvittiin toiminnoissa, joilla tuettiin yhteisöä haasteellisena aikana. Johtajien hyvätahtoisuudella, avoimuudella ja myötätunnolla saatiin aikaan luottamusta kaikissa sidosryhmissä epävarmana aikana (mts. 13).

Johtajien kyky ymmärtää kriisin vaikutuksia työntekijöissään koettiin myös merkitykselliseksi. Välittäessään myötätuntoa ja huolenpitoa johtaja toimi roolimallina kriisitilanteessa huomioidessaan työntekijöiden kokemaa ahdistusta ja stressiä epävarmassa tilanteessa. (Giousmpasoglou ym. 2021, 1312.) Ymmärtäessään epävarman ja ahdistavan tilanteen sekä ylläpitäessään toiveikkuutta tulevaisuuden suhteen tilanteen vakavuudesta huolimatta, johtajan toiminta vähensi avuttomuuden tunnetta työntekijöissään. (Caringal-Go ym. 2021; Chen & Sripthon 2021; Wittmer & Hopkins 2021; Valo & Nitovuori 2016).

Caringal-Gon ja muiden (2021) tutkimuksessa johtajan osoittama myötätunto ja välittäminen nostettiin merkittävimmiksi johtajan käyttäytymistaidoiksi kriisin aikana. Heidän tutkimuksensa mukaan empatiaa, huolta ja ymmärtämistä työntekijöiden kokemassa ahdistavassa ja epävarmassa tilanteessa osoitettiin monin eri tavoin tarjoamalla tukea muun muassa psyko-emotionaalisesti sekä työhön ja työntekijäresursseihin liittyen. Johtajan osoittama läsnäolon taito koettiin tärkeäksi psyko-emotionaalisen hyvinvoinnin tekijäksi. (Mts. 635.)

Johtajan osoittaman myötätunnon ja läsnäolon merkitys koettiin tärkeäksi myös irtisanomistilanteessa. Valon ja Nitovuoren (2016, 69) tutkimuksessa irtisanomistilanteessa johtajan osoittamaa myötätuntoa ja aitoa läsnäoloa kuitenkin jäätii kaipaamaan. Tutkimuksessa osallistujien mukaan irtisanomistilanne ymmärrettiin johtajien kannalta haasteellisena, jossa kuitenkin heidän muu vuorovaikutusosaamisensa korostui (mts. 68). Kuitenkin pienetkin vihjeet myötätuntoisuudesta koettiin tilanteessa riittäviksi ja johtajan toivottiinkin omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellään ilmentää tilanteen vaikeutta ja antaa tukea empaattisesti (mts. 73).

Tutkimuksissa tuotiin esille myös johtajan tunnesiteiden merkitys. Giousmpasoglou ja muiden (2021) tutkimuksessa tuotiin esille johtajien tunnesiteet omaan tiimiinsä. Tiimin jäsenet koettiin osaksi johtajan perhettä ja näin ollen tärkeiksi. Johtajat pyrkivät tunnesitoutumista osoittaessaan yhteisöllisyyteen tukemalla tiimiään selviämään kriisistä. Aikaisempiin tutkimuksiin (Marinakou & Giousmpasoglou 2019; Zhang ym. 2020) perustuen tällainen suhde lisää henkilöstön lojaaliutta. (Mts. 1306–1307.)

Myös esimerkillä johtaminen nostettiin esille tutkimuksissa. Giousmpasogloun ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan johtajat käyttivät kriisin aikana enemmän aikaa ajattelemiseen kuin toimimiseen. Tutkimukseen saaduista vastauksista ilmeni, että johtajat kokivat olevansa enemmän ihmisten johtajia kuin asiajohtajia. He myös kokivat johtavansa esimerkillään, koska kaikki seurasivat heitä. (Mts. 1306.) Erityisesti kriisitilanteissa johtajien käyttäytymiseen kiinnitetään paljon huomiota ja heidän roolinsa onkin toimia malleina tilanteissa, joissa työntekijät eivät tiedä miten käyttäytyä. Johtajan käyttäytymiseen tarvitaan johdonmukaisuutta myös silloin, kun ohjeistetaan työntekijöitä toimimaan ohjeiden mukaan. Johtajan koetaan olevan välttämätön olemaan ensimmäinen uusissa käytänteissä ja toiminnassa, sillä johtajaan luottavat ja häntä kunnioittavat työntekijät toimivat hänen jälkeensä samalla tavalla. (Chen & Sriphon 2021, 17.) Johtaja osoittamallaan joustavuudellaan ja tilanteeseen mukautuvalla työasenteella myös tuki henkilökuntaansa kriisitilanteessa. (Giousmpasoglou ym. 2021, 1312).

## 5.4 Johtamistaidot

Johtamistaidot ilmenivät tutkimuksissa vastuunottamisena, ennakointitaitoina ja päätöksentekotaitoina. Caringal-Gon ja muiden (2021) tutkimuksessa vastuunottaminen ja suunnannäyttäminen kriisistä selviytymiseen tunnistettiin merkittäviksi tekijöiksi johtajan käyttäytymisessä kriisitilanteessa. Tutkimuksen mukaan johtajilla, joilla oli ennakointitaitoja käsitellä kriisin tuomia haasteita, oli myös päättäväisyyttä ja harkitsevaisuutta löytää ratkaisuja nouseviin huolenaiheisiin. Johtajan ratkaisukeskeisellä päättäväisyydellä reagoitiin nopeasti kriisitilanteeseen ja johtajan tekemiä nopeita päätöksiä arvostettiin työntekijöiden keskuudessa. (Mts. 636.)

Caringal-Gon ja muiden (2021) tutkimuksessa johtajia kuvailtiin futuristiksi ja visionaariksi, osaviksi ennakoimaan asioita ja toimimaan nopeasti kriisitilanteessa. Kriisitilanteessa johtajalta tarvittiin innovatiivisuutta menetelmissään, joilla innostettiin, sitoutettiin ja motivoitiin henkilökuntaa



erityisesti karanteeni- ja etätyöolosuhteissa (Giousmpasoglou ym. 2021 1312). Tutkimusten mukaan tällä toiminnalla pyrittiin johtajien toimesta varmistamaan työntekijöiden turvallisuutta. (Garincal-Go ym. 636.)

Longmuirin (2021) tutkimuksessa tuotiin esille intuitiivisuuden merkitys johtajien nopeassa päätöksenteossa kriisitilanteessa. Koska kriisitilanteessa tieto muuttuu nopeasti ja toimenpiteiden toteuttamisella on kiire, päätöksiä tehtiin rohkeasti luottaen omiin vaistoihin konsultoimatta päätöksentekoprosessissa muita. (Mts. 9.) Vahvistaakseen työntekijöiden positiivista tunneilmapiiriä organisaatiossa, johtajien täytyi määrätietoisesti priorisoida päätöksensä ja pystyä hallitsemaan päätösten aiheuttamat seuraukset kriisitilanteessa (Chen & Sriphon 2021, 17).

## 5.5 Viestintätaidot

Johtajan viestintätaitojen merkityksellisyys kriisitilanteessa tuotiin esille kaikissa tutkimuksissa työhyvinvoinnin tekijänä. Tehokkaalla viestinnällä päästiin parempaan tilanteen ymmärtämiseen (Wisittigars & Siengthai 2019, 891). Johtajan viestintätaidoilla pystyttiin maksimoimaan luottamusta ja minimoimaan stressiä ja ahdistusta henkilökunnassa epävarmana aikana. (Chen & Sriphon 2021, 17). Myös Holtenin ja muiden (2019, 403–404) tutkimuksessa tarjottiin todisteita siitä, että selkeällä ja riittävällä tiedottamisella sekä dialogilla työntekijän kanssa voitiin vaikuttaa positiivisesti sellaisissa organisaationaalissa muutoksissa, jotka muuten voivat aiheuttaa ahdistusta, väsymystä ja stressiä. Positiivisella viestinnällä vaikutettiin myös työn tuottavuuteen kriisitilanteessa. (Longmuir 2021, 13).

Useassa tutkimuksessa korostettiin viestinnän selkeyttä, läpinäkyvyyttä ja säännöllisyyttä (Garincal-Go 2020; Longmuir 2021; Wittmer & Hopkins 2021) Rehellinen, avoin ja nopea lähestymistapa koettiin tärkeäksi kriisin aikana (Chen & Sriphon 2021, 17; Longmuir 2021, 9; Motoc 2020, 446). Johtajan saavutettavuudella jatkuvan ja avoimen viestinnän avulla lievitettiin negatiivisia tunteita pandemian aikana (Garincal-Go ym. 2020, 636). Chenin ja Sriphonin (2021, 17) mukaan viestinnässä tarvittiin johtajan osoittamaa empaattisuutta ja optimistisuutta vahvistamaan työntekijöiden tunnetta paremmasta tulevaisuudesta epätoivoisessa tilanteessa. Johtajan osoittamaa selkeää ja hienovaraista viestintää tarvittiin kriisin aikana myös asioiden delegointiin ja suhteiden ylläpitämiseen työskennellessä kaikkien sidosryhmien kanssa (Wisittigars & Siengthai 2019, 889).

Johtajan tehokkuus jakaa uutisia, myös huonoja, ajantasaisesti koettiin merkitykselliseksi. (Chen & Sripthon 2021; Longmuir 2021). Chenin ja Sripthonin (2021) mukaan viestintään tarvittiin rutiineja, jotta työntekijät voivat ymmärtää todellisen tilanteen. Jos viestintä loppuu, työntekijät helposti kuvittelevat tilanteesta pahinta. (Mts. 17.) Läpinäkyvän, avoimen ja johdonmukaisen kokonaistilanteen viestinnän koettiin helpottavan pelkoa ja ahdistusta sekä lisäävän turvallisuuden tunnetta (Caringal-Go ym. 2020, 637). Tiedon totuudenmukaisuus on merkityksellistä ja väärän tiedon jakamista pitää välttää väärinkäsityksien välttämiseksi (Chen & Sripthon 2021, 17).

Johtajan tietoteknisen osaamisen merkitys tuotiin tutkimuksissa esille. Johtajan joustavuutta käytetään erilaisia viestintämenetelmiä pidettiin tärkeänä. (Longmuir 2021; Wittmer & Hopkins 2021). Koska kriisissä tilanteet muuttuvat nopeasti, viestinnän lähestymistapaa oli tärkeää mukauttaa vastaamaan nopeasti muuttuvia tarpeita (Longmuir 2021, 8; Motoc 2020, 446). Johtajan näkyvyydellä virtuaalisien kanavien kautta pystyttiin auttamaan työntekijöitä normaalissa yhteydenpidossa ja helpotettiin ideoiden jakamista työyhteisön jäsenten kesken. (Caringal-Go ym. 2021, 637; Motoc 2020, 446).

Johtajan ja työntekijöiden vastavuoroisuus koettiin tärkeäksi (Longmuir 2021, 9). Tutkimuksissa korostettiin myös johtajan kuuntelutaidon merkitystä. (Longmuir 2021; Motoc 2020). Kuuntelemisen merkitys koettiin tärkeäksi, koska työyhteisön jäsenet haluttiin huomioida huolien ja haasteiden keskellä. (Longmuir 2021, 11). Työntekijöiden mielipiteitä otettiin huomioon myös organisaation hyvinvoinnin kannalta (Motoc 2020, 446).

Keskustelut johtajan kanssa koettiin tärkeiksi. Tutkimusten mukaan myös johtajan kyky ottaa palautetta vastaan nähtiin merkityksellisenä. (Chen & Sripthon 2021; Longmuir 2021). Luottamusta johtajaan vahvistettiin, kun työntekijöille annettiin mahdollisuus vaikuttaa (Chen & Sripthon 2021, 17). Motocin (2020, 443) tutkimuksen mukaan kyky vastavuoroiseen kommunikointiin koettiin nopeasti tulleessa tilanteessa auttavan työntekijöitä hyväksymään muutokset. Konsultoimalla työntekijöitä johtajat sitoutuivat heitä tuleviin yhteistyöratkaisuihin ja samalla pystyttiin pitämään yllä positiivista työilmapiiriä (Caringal-Go 2021, 636). Vastavuoroisuus ei kuitenkaan kaikissa muutostilanteissa näyttäytynyt yksiselitteisenä. Valon ja Nitovuoren (2016) tutkimuksessa vastavuoroisuus irtisanomistilanteessa koettiin ristiriitaisena. Kahdenkeskinen kohtaaminen johtajan kanssa koettiin kuitenkin hyväksi ja irtisanottavaa kunnioittavaksi. (Mts. 67.)

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksessa etsittiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä kriisijohtamisessa aiemmin tehtyjen tutkimuksien perusteella. Tutkimuksen avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuvaa johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksestä kriisitilanteessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimusartikkeleissa johtajan vuorovaikutustaitojen merkitystä tutkittiin joko itsenäisenä tutkimuksena tai osana muuta tutkimusta. Tutkimusten otoksista, tutkimusmenetelmistä, tutkimusaiheista, tutkimusmaista tai tieteenaloista riippumatta tutkimusten tulokset olivat kuitenkin hyvin yhteneväiset johtajan vuorovaikutustaitojen osalta. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten perusteella ei myöskään ollut havaittavissa suuria eroavaisuuksia vuorovaikutustaitojen merkityksissä lähi- ja etäjohtamisessa.

Sisällönanalyysin perusteella johtajan vuorovaikutustaitojen merkitykset pelkistettiin teoriaviitekehystä saatuihin tunneälykkyy-, ihmissuhde-, johtamis- ja viestintätaitoja kuvaaviin tekijöihin. Vuorovaikutustaidot ovat moniulotteinen kokonaisuus ja niiden vaikutukset voitiin havaita johtajan toiminnassa monella tavalla, joten yksiselitteinen ryhmittely eri tekijöihin ei välttämättä ollut mahdollista. Esimerkiksi siinä missä avoimuus oli tärkeä tekijä johtajan ihmissuhdetaidoissa, sen merkitys näkyi myös johtajan välittämässä verbaalissa ja non-verbaalissa viestinnässä. (ks. Caringal-Go ym. 2020; Longmuir 2021).

Tässä tutkimuksessa yhtenä tärkeimpänä johtajan vuorovaikutustaitojen osatekijänä korostettiin johtajan tunneälykkyystaitoja. Johtajan osoittama tunneälykkyyys koettiin merkityksellisiksi kriisijohtamisen kompetenssissa (Caringal-Go ym. 2021; Chen & Sriphon 2021; Giousmpasoglou ym. 2021; Longmuir 2021; Wisittigars & Siengthai 2019; Wittmer & Hopkins 2021). Tunneälykkyyteen liittyviä vuorovaikutustaitoja kuvattiin taitoina, joilla pystyttiin vaikuttamaan työyhteisön työhyvinvointikokemukseen positiivisesti. Teoriaviitekehyksellä tuettiin tätä näkemystä (mm. Saarinen & Aalto-Setälä 2013; Rauramo 2012). Vuorovaikutuksellisessa johtamisosaamisessa tunneälykkyydellä koettiin olevan selkeä yhteys työhyvinvointiin (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 8).

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella tunneälykkyyystaitoja osoittamalla pystyttiin luomaan rentoutta ja luottamusta työyhteisössä kriisitilanteesta huolimatta. Taitojen avulla pystyttiin myös lisäämään toiveikkuutta ja vahvistamaan työntekijöiden uskoa tulevaisuuteen. Tunneälykkyyden taidoilla tuettiin ja vahvistettiin työyhteisön välisiä suhteita ja yhteistoiminnallisuutta epävakassa tilanteessa. Tunneälykkyyystaitoja hyödyntämällä pystyttiin myös motivoimaan ja tukemaan työntekijöiden työsuorituksia. Motivoituneena ja työhön tyytyväisenä työstä suoriudutaan paremmin, mikä nähdään parempina työsuorituksina ja positiivisena vaikutuksena työhyvinvoinnille (Viitala 2021, 156). Optimistisuudella ja itsevarmalla asenteella pystyttiin luomaan turvallisuuden tunnetta (Longmuir 2020), mikä vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kokemukseen myönteisesti.

Johtajan ihmissuhdetaidot nousivat tunneälykkyyštaitojen rinnalle merkittäviksi vuorovaikutustekijöiksi kriisitilanteen johtamisessa. Erityisesti johtajan osoittama myötätunto ja välittäminen koettiin tärkeiksi (Caringal-Go ym. 2021; Longmuir 2021; Wittmer & Hopkins 2021). Tämä voi johtua siitä, että johtamisen merkitys ja työntekijöiden riippuvuus johtajastaan kasvaa kriisitilanteessa (Saarelma-Thiel 2009, 48). Johtajan myötätuntoinen käyttäytyminen voikin toimia esimerkkinä työntekijöille, sillä heidän sanotaan kiinnittävän huomiota johtajien käyttäytymiseen enemmän kuin toisin päin (Paakkanen ym. 2020). Myötätuntoisuudella ja välittämällä vahvistettiin ennen kaikkea luottamusta johtajan ja työntekijän kuin myös kaikkien sidosryhmien välillä (Longmuir 2021).

Vaikka johtajan myötätuntoinen käyttäytyminen yhdistetään parempaan sitoutumiseen ja yhteistyöhalukkuuteen (Paakkanen ym. 2020), sitä ei kuitenkaan tutkimusten tuloksissa tuotu esille. Tärkeäksi kuitenkin koettiin johtajan myötätuntoisen käyttäytymisen vaikutus emotionaaliseen hyvinvointiin ja sen koettiin vähentävän myös avuttomuuden tunnetta, ahdistusta ja stressiä (Caringal-Go ym. 2021; Chen & Sripthon 2021; Wittmer & Hopkins 2021; Valo & Nitovuori 2016). Tärkeiksi ominaisuuksiksi kaikessa toiminnassa nousivat myös johtajan aitous ja rehellisyys ihmisenä. Läsnäololla, positiivisuudella ja tyyneydellä herättiin luottamusta työyhteisössä (Caringal-Go ym. 2021, 636). Johtajan onkin tärkeää varmistaa aito kuuntelemisen kulttuuri, empatia ja välittäminen kaikessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi (Lappalainen 2017). Johtajan tunnistaessa itsensä aitona ihmisenä ja hänen tietoisuutensa työympäristöstään tietoinen ja taitoinen antaa valmiuksia näkemään mahdollisuuksia myös johtajan toiminnan kehittämiseksi ja asettumiselle toisen asemaan haastavissa tilanteissa. (Avolio & Gardner 2005, 321; Niemi ym. 111.)

Vaikka kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella johtajan myötätuntoisuudella koettiin olevan pääsääntöisesti myönteinen vaikutus hyvinvoinnille kriisitilanteessa, joissakin tilanteissa sen osoittaminen koettiin johtajan kannalta haasteelliseksi. Myös irtisanominen on kriisi työntekijän henkilökohtaisessa elämässä, jossa tarvitaan tukea ja myötäelämistä tilanteesta selviämiseen. Irtisanomistilanteessa johtajan osoittamaa aitoa läsnäoloa ja myötätuntoa jäätiinkin kaipaamaan. Irtisanominen on työntekijän näkökulmasta vaikea kriisitilanne, jossa tilanteen haasteellisuudesta huolimatta toivottiin johtajan osoittavan tilanteen ikävyyttä omasta näkökulmastaan. Pienetkin myötätunnon osoitukset koettiin kuitenkin riittäviksi, jotka johtaja voi ilmentää omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellään. (Valo & Nitovuori 2016).

Johtajan vuorovaikutustaitojen merkitys johtamistaidoissa nähtiin kirjallisuuskatsauksen tuloksissa enemmän ihmisten johtamistaitona. Muutostilanteissa onnistumiseen tarvitaankin Kotterin (1996, 23) mukaan enemmän ihmisten johtamistaitoja kuin asioiden johtamista. Johtajan osoittamalla vuorovaikutteisella suhtautumisella voidaan nostaa esille työyhteisön voimavarat ja vapautuva potentiaali (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38). Työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeiksi johtajan vuorovaikutustaidoiksi kirjallisuuskatsauksen tuloksissa nostettiin vastuunottaminen, ennakointi- ja päätöksentekotaidot (Caringal-Go ym. 2021; Giousmpasoglou ym. 2021; Longmuir 2021). Johtajalta vaaditaankin kriisinhallinnan ymmärtämistä ja oikean käsityksen rakentamista jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa (Huhtala & Hakala 2007, 15). Nopealla päätöksentekokyvyllä ja pysymisellä päätösten takana varmistettiin työntekijöiden turvallisuutta ja vahvistettiin työyhteisön positiivista tunneilmapiiriä.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa johtajan viestintätaidot nähtiin myös tärkeänä vuorovaikutustekijänä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tehokkaalla viestinnällä päästiin parempaan tilanteen ymmärtämiseen (Wisittigars & Siengthai 2019). Viestinnän tavoitteena onkin tiedottaa työyhteisöä ajantasaisesti sekä ylläpitää toivoa muutoksessa (Saarelma-Thiel 2009). Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna se on tärkeä tukitoimi muutostilanteessa (Rauramo 2012). Hyvillä, joustavilla viestintätaidoilla pystyttiin maksimoimaan luottamusta ja minimoimaan stressiä ja ahdistusta työyhteisössä (Chen & Sriphon 2021). Positiivisella viestinnällä vaikutettiin myös työn tuottavuuteen kriisitilanteessa. (Longmuir 2021, 13).

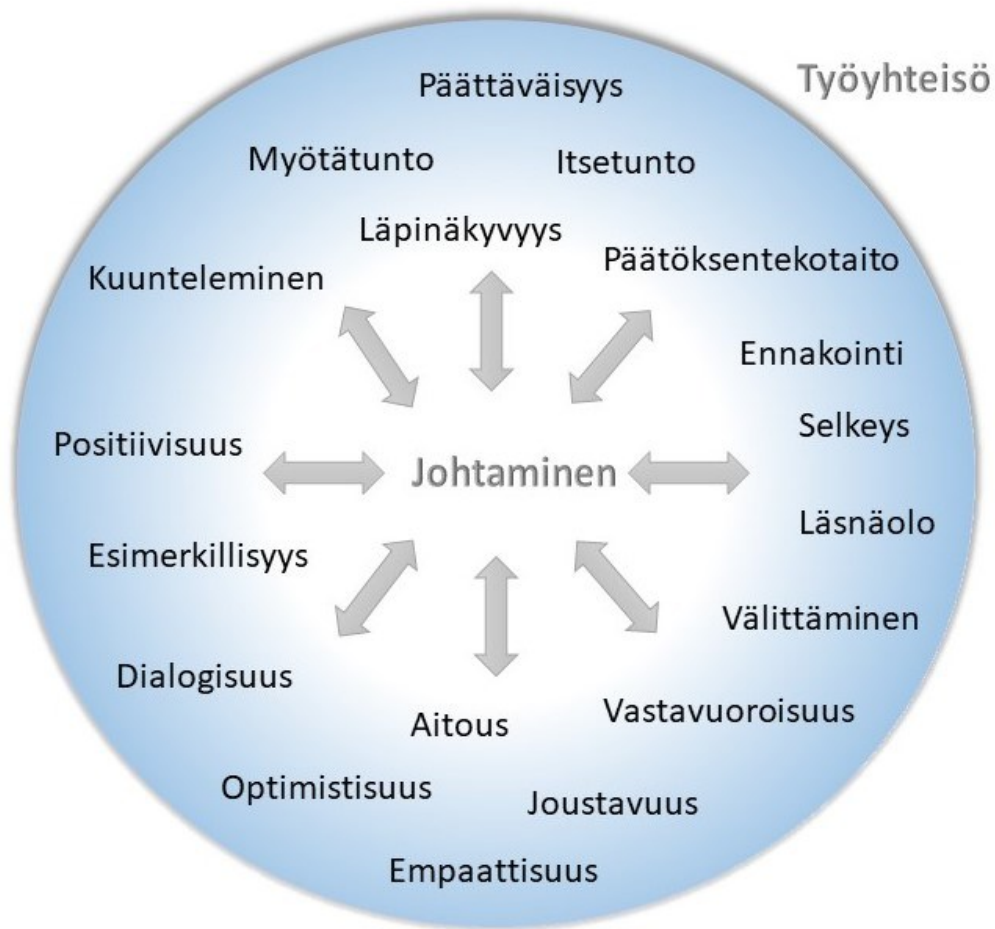
Työyhteisön aktiivinen tiedottaminen muutosprosessin vaihtelevissa eri vaiheissa on johdon tehtävä (Saarelma-Thiel 2009). Johtajan saavutettavuudella jatkuvan ja avoimen viestinnän kautta lievitettiin kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan negatiivisia tunteita (Garincal-Go ym. 2020). Viestinnän kautta välitetyllä empaattisuudella ja optimistisuudella vahvistettiin myös työntekijöiden tunnetta paremmasta tulevaisuudesta epätoivoisessa tilanteessa (Chen & Sripthon 2021). Vaikka johtaja ei välttämättä tiedä varmuutta tilanteeseen tulevista muutoksista, varsinkin muutostilanteen edetessä viestinnän pitää olla työyhteisön perusturvallisuutta lisäävää ja asioiden jäsennystä edistävää. (Saarelma-Thiel 2009)

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa johtajan ja työntekijöiden vastavuoroisuus koettiin tärkeäksi. Johtajan kuuntelutaidon merkitystä myös korostettiin. (Longmuir 2021; Motoc 2020). Vuorovaikutustilanteessa työntekijän kuulemisella vahvistetaan luottamusta johtajaan (Uutela 2019). Läpinäkyvällä, avoimella ja johdonmukaisella kokonaistilanteen viestinnällä helpotettiin pelkoa ja ahdistusta sekä vahvistettiin turvallisuuden tunnetta (Carincal-Go ym. 2020). Vastavuoroisen kommunikoinnin koettiin nopeasti tulleessa tilanteessa auttavan työntekijöitä hyväksymään muutokset (Motoc 2020). Konsultoimalla pystyttiin sitouttamaan työntekijöitä tuleviin yhteistyöratkaisuihin ja ylläpitämään samalla positiivista työilmapiiriä (Carincal-Go ym. 2021). Vuoropuhelulla, dialogisuudella, helpotetaan palautteen antamista alhaalta ylöspäin, mikä toimii eettisyyttä lisäävänä voimavarana johtajalle (Lappalainen 2017; Mauno ym. 2017). Vuorovaikutteinen ja ihmisyyttä kunnioittava johtaminen lisää parempaa sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia nykyisissä muuttuvissa tilanteissa (Syväjärvi & Vakkala 2016, 226).

Vastavuoroisuutta ei kuitenkaan kaikissa kirjallisuuskatsauksen tuloksissa koettu yksiselitteisenä asiana. Vastavuoroisuus irtisanomistilanteessa koettiin ristiriitaisena, sillä irtisanottavan rooli oli olla lähinnä kuuntelija. Kahdenkeskinen kohtaaminen johtajan kanssa koettiin kuitenkin hyväksi ja irtisanottavaa kunnioittavaksi. (Valo & Nitovuori 2016, 67.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna johtajan osoittamilla vuorovaikutustaidoilla on ollut merkitystä työntekijöiden ja työyhteisön toiminnassa kriisitilanteessa. Johtajan vuorovaikutteisen toiminnan vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin oli mahdollista todentaa muun muassa parempana työn tuottavuutena sekä turvallisuuden tunteen ja luottamuksen lisääntymisenä. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja kirjallisuuskatsauksen tuloksiin perustuen esitetään tässä

tutkimuksessa positiivisen työhyvinvoinnin johtamisen malli kriisitilanteisiin. Malli esitellään kuviona, jolla havainnollistetaan johtajan osoittamien vuorovaikutustaitojen vaikutusta myönteisestä työhyvinvointia lisäävälle johtamiselle kriisitilanteessa.



Kuvio 9. Positiivisen työhyvinvoinnin johtamisen malli kriisitilanteisiin

Kuviossa 9 esitellään positiivisen työhyvinvoinnin johtamisen malli kriisitilanteisiin. Malli kuvataan työyhteisöympyränä, jossa johtaja ja työntekijät yhdessä ovat työyhteisön jäseniä. Vaikka johtaminen on kuvattu ympyrässä keskiöön, se on kuitenkin liikkuva komponentti, jossa johtajan vuorovaikutustaidot painottuvat työyhteisön tarpeen mukaan. Johtaminen kuvataan mallissa rajattomana ja liikkuvana työyhteisöympyrän sisällä. Koska johtamisessa ei ole rajapintoja, se on helposti lähestyttävää. Se on myös vastavuoroista ja vuorovaikutteista.

## 6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Tässä opinnäytetyössä yhdessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa kirjallisuuskatsauksen tuloksista pystyttiin rakentamaan käsitystä työhyvinvointiin vaikuttavista johtajan vuorovaikutustaidoista kriisitilanteessa. Tutkimusongelman avulla etsittiin tietoa johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksistä erilaisissa kriisitilanteissa ja pystyttiin nostamaan esiin ihmisten johtamistaidot ja niistä erityisesti tunneälykkyyss- ja ihmissuhde- sekä viestintä- ja johtamistaitojen merkittävyys työyhteisön hyvinvoinnille. Tutkimuksen perusteella johtajan osoittamilla vuorovaikutustaidoilla pystyttiin vaikuttamaan positiiviseen työhyvinvointikokemukseen kriisitilanteen johtamisessa. Samalla vahvistettiin aiemmissa tutkimuksissa esille tuotuja johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä työyhteisön myönteiselle hyvinvointikokemukselle muutos- ja kriisijohtamisessa.

Kirjallisuuskatsauksen avulla pystyttiin tunnistamaan johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä työhyvinvointiin laaja-alaisesti. Vaikka otos on pieni (n=9), on siitä huolimatta merkittävää huomioida, että organisaatioissa ja työyhteisöissä kiinnitetään huomiota johtajien vuorovaikutuskäyttäytymiseen, ja sille annetaan arvo myös työhyvinvoinnin näkökulmasta hyvin samoin tavoin ympäri maailmaa.

Tutkimusta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa jatkotutkimuksissa sekä työelämän kehittämisessä. Suuri irtisanoutumisaalto on pikkuhiljaa rantautumassa maailmalta vaikuttamaan myös suomalaiseen työelämään. Vaikka suurta aaltoa ei vielä ole koettu, on työpaikoilla kuitenkin jo havaittu enemmän liikkuvuutta kuin aikaisemmin. Erkon (2022) artikkelissa todettiin, että irtisanoutumisten seuraukset voivat näkyä jopa tuottavuudessa (ks. Erko 2022.) Kun eri työntekijäryhmät käyvät arvokeskustelua työn merkityksellisyydestä ja sen kokemisesta myös henkisesti, on tärkeää keskittyä jatkotutkimuksissa tutkimaan muun muassa niin kutsuttua huonoa johtamista ja pohtimaan sen merkityksiä työssä pahoinvoinnille eri näkökulmista.

Yhteiskunnallisestikin on tärkeää, että töissä voidaan hyvin. Johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksellisyys työhyvinvoinnille on tämänkin tutkimuksen mukaan ilmeinen ja se pitää huomioida nykyistä enemmän johtamisen koulutuksessa. Johtajan vuorovaikutustaitojen merkitys on tärkeää ottaa huomioon erityisesti lähijohtajille suunnatuissa koulutuksissa, valmennuksissa ja työnohjauksessa, koska lähijohtajien tehtävä työhyvinvoinnin johtamisessa on oleellinen.



### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnin tarkoituksena on alusta alkaen tarkastella kriittisesti ja kokonaisvaltaisesti tutkimuksen eri vaiheita (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, luku 3.3.3). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan merkittävä hyvän tutkimuksen kriteeri on sisäinen johdonmukaisuus. Toisena lisävaatimuksena hyvälle tutkimukselle on heidän mukaansa eettinen kestävyys, jonka todetaan olevan myös luotettavuuden toinen puoli. (Mts. 110.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitiin mukaillen Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–124) ohjeistusta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia johtajan vuorovaikutustaitojen merkityksiä työhyvinvoinnille kriisitilanteessa. Aiheen valintaan vaikuttivat muun muassa opinnäytetyöntekijän oma-kohtaiset kokemukset johdettavana olemisesta, kiinnostus johtamisesta toimintana sekä mielenkiinto työhyvinvointia kohtaan kokonaisvaltaisesti. Aihe täsmentyi COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeustilan aikana johtajan vuorovaikutustaitojen merkitysten tutkimiseen kriisijohtamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Johtamisen merkitys on aiheena ajankohtainen, koska työn merkityksellisyys ja sen mukanaan tuoma henkinen kokemus ovat puheenaiheena tämän hetkissä yhteiskunnallisissa keskusteluissa irtisanoutumisaallon myötä.

Tutkimus toteutettiin pääosin lokakuu 2021–helmikuu 2022 välisenä aikana. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tekeminen aloitettiin jo aiemmin, mutta sitä täydennettiin tutkimuksen edistyessä. Tutkimus pyrittiin alusta alkaen tekemään eettisesti mahdollisimman laadukkaasti (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Tutkimuksen tekemisessä noudatettiin tutkimuseetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena mukaillen Finkin (2005) mallia tutkimusmenetelmästä. Tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet on kuvattu tarkasti luvussa 4. Tutkimuksen tekemiseen ei tarvittu tutkimuslupaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin pääosin ennen kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineiston valintaa. Sitä tarkennettiin ja täydennettiin vielä aineiston analyysin jälkeen. Lähdeaineistoon pyrittiin hakemaan monipuolisesti tutkimustietoa hyödyntämällä aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita. Lähdeaineistoon valitun tieteellisen kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden luotettavuutta ja korkeatasoisuutta arvioitiin muun muassa tutustumalla

tekijätietoihin sekä valitsemalla referee-menetelmän läpikäyneitä tutkimusartikkeleita. Tietoperustan tiedonhaku on esitelty tarkemmin luvussa 3.4. ja kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineiston haku luvussa 4.4.

Opinnäytetyön raportoinnissa pyrittiin kiinnittämään huomio sen loogiseen johdonmukaisuuteen ja helposti ymmärrettävyyteen. Tutkimuksen raportointi etenee vaihe vaiheelta tutkimuksen vaiheiden mukana. Eri vaiheet kirjoitettiin auki tarkasti ja huolellisesti, ja sillä pyrittiin rehellisyyteen ja avoimuuteen eri tutkimuksen vaiheissa. Raportissa pyrittiin huolelliseen lähdetietojen viittaamiseen Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti (Tekstiviitteiden merkintä n.d., luku 5.2). Myös opinnäytetyöhön käytetyn lähdeaineiston lähdeluettelo laadittiin tarkasti ohjeistuksen mukaan (Lähdeluettelon laatiminen n.d., luku 5.3).

Tutkimus eteni tutkimussuunnitelmasta tutkimuksen toteuttamiseen systemaattista kirjallisuuskatsausta selventävää Finkin (2005) mallia mukaillen. Metodien huolellisella käyttämisellä tuotiin uskottavuutta tutkimukselle. (ks. Salminen 2011, 10.) Kirjallisuuskatsauksen eri vaiheet dokumentoitiin tarkasti, sillä tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheista lisää myös tutkimuksen luotettavuutta (ks. Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2009, 232).

Tähän tutkimukseen valittu tutkimusaineisto oli pääosin englanninkielistä. Vieraskielinen tutkimusmateriaali osoittautui haasteelliseksi tutkimuksen kannalta, koska opinnäytetyöntekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta vieraskielisen materiaalin käytöstä. Edellä mainitun lisäksi haasteeksi osoittautui myös laaja aineisto, josta mahdollisimman relevanttien tutkimusartikkeleiden löytäminen oli aikaa vievää.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku suoritettiin viiteen tietokantaan, joiden valintaan vaikuttivat tutkimustehtävä ja tutkimukseen pääasiallisesti haluttu johtamisen alan tutkimustieto. Tietokannat valikoitiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston asiantuntijoiden ja opinnäytetyöohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Lisäksi tutkimusartikkeleita haettiin manuaalisesti tutkimusartikkelien lähdeluetteloiden perusteella. Tietokantahakuihin käytetyt hakusanat ja -lausekkeet ovat voineet vaikuttaa hakutulosten määrään, vaikka hauissa pyrittiinkin pääasiassa käyttämään käytettyjen kansanvälisten tietokantojen Thesaurus-asiasanastojen termejä.

Englanninkielisessä termistöissä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja kuvataan useilla samaa tai samankaltaisuutta tarkoittavilla termeillä kuten esimerkiksi ”interaction skill” ja ”interpersonal skill,” joihin ymmärrettiin enemmän kiinnittää huomiota vasta analyysivaiheessa.

Vaikka hauissa käytetyillä hakusanoilla- ja lausekkeilla löydettiin paljon aineistoa, tarkemman tarkastelun jälkeen niistä oli vain pieni osa mukaanottokriteereitä täyttäviä tutkimusartikkeleita. Hakemalla aineistoa myös muista tietokannoista ja useimmilta tieteenaloilta kriteerit täyttävien tutkimusten määrä olisi voinut olla suurempi. Näin ollen mahdollisia tutkimuksen kriteerit täyttäviä tutkimusartikkeleita on voinut jäädä löytymättä. Tietysti voidaan myös pohtia, onko kriteereihin asetetun aikajanan aikana johtajan vuorovaikutustaitoja tutkittu vain vähän ja siitä syystä tutkimusaineistoa ei löytynyt.

Kirjallisuuskatsaus menetelmänä on vaativa. Yleensä systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdään kahden tai useamman tutkijan toimesta, jolloin tutkimukset arvioidaan jokaisen tutkijan toimesta itsenäisesti ja saatuja tuloksia verrataan keskenään (ks. Lemetti & Ylönen 2016, 67). Tämä kirjallisuuskatsaus toteutettiin mukailleen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pääpiirteitä, joka mahdollisti myös itsenäisen tekemisen (ks. Aveyard 2010, 15–16). Aineistoa pyrittiin analysoimaan aineistolähtöisesti ja teoria toimi analyysissa ohjaavana tekijänä. On kuitenkin selvää, että myös opinnäytetyöntekijän omat kokemukset, esiymmärrys ja perehtyneisyys tutkimusaiheen kirjallisuuteen ovat voineet vaikuttaa aineiston valintaan ja tarkasteluun (ks. Saaranen & Puusniekka 2006).

## Lähteet

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö - työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 26.1.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>.

Aminoff, M. & Tienhaara, A. 2018. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Julkaisussa Työstä terveyttä. Toim. K.-J. Martimo, J. Uitti & M. Antti-Poika. 4. painos. Helsinki: Duodecim, 98–106.

Aveyard, H. 2010. Doing a literature review in health and social care: A practical guide. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press. Viitattu 22.1.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central.

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 315–338. Viitattu 13.2.2022. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

Carnevale, J. B. & Hatak, I. 2020. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. Viitattu 5.3.2021. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7241356/>.

Erkko, A. 2021. Moni suunnittelee nyt työpaikan vaihtoa, eivätkä yritykset tiedä mitä tehdä: ”Pelkällä palkalla ei kannata pitää kenestäkään kiinni”. *Kauppalehti* 19.12.2021. Viitattu 10.2.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/moni-suunnittelee-nyt-tyopaikan-vaihtoa-eivatka-yritykset-tieda-mita-tehda-pelkalla-palkalla-ei-kannata-pitaa-kenestakaan-kiinni/6f4c6018-1bbb-4262-aa6c-e28f2f1fffc1>.

Erkko, A. 2022. Suuri irtisanoutumisaalto ajaa tiettyjä aloja ahdinkoon – Voi näkyä jopa tuottavuudessa. *Kauppalehti* 15.2.2022. Viitattu 15.2.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suuri-irtisanoutumisaalto-ajaa-tiettyja-aloja-ahdinkoon-voinakya-jopa-tuottavuudessa/66d2b5df-11a6-4951-8a4e-4fa06ace2bd5>.

Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2005. Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seurautuskuksessa. *Psykologia* 40, 5–6, 541–551. Viitattu 11.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, Elektra.

Fink, A. 2005. Conducting research literature reviews: From the Internet to paper. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Fisher, C. D. 2014. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Julkaisussa *Work and wellbeing*. Toim. C. Cooper, P. Y. Chen & C. L. Cooper. 1st edition. Viitattu 4.4.2021. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, 9–34. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central.

Furman, B. & Ahola, T. 2012. Tuplatähti. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 8. painos. Helsinki: Tammi.

Hietamies, K.-M. 2021. Luottamus hajautetuissa tiimeissä: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kieli- ja viestintätieteiden laitos. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202106043471>.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Artikkelit Sitran sivustolla 26.11.2018. Viitattu 12.10.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>.

Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016, 12, 1, 46–58. Viitattu 26.1.2022. <https://janet.finna.fi/>, Journal.fi.

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus.

Informointi henkilötietojen käsittelyssä. N.d. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/>.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Viitattu 26.1.2022. Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi/>, Verkkokirjahylly (Alma Talent Pro).

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. ja Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY Pro.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.1.2022. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto (Alma Talent Pro).

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2020. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, L. 2003. Voimavarat käyttöön: Hyvää oloa ja onnellisuutta. Helsinki: Duodecim.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kiuru-Ahvonon, T. 2018. Millaista on ratkaisukeskeinen johtaminen ja esimiestyö? Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+ -blogi. Julkaistu 12.11.2018. Viitattu 25.10.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/millaista-on-ratkaisukeskeinen-johtaminen-ja-esimiestyö/>.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 19.10.2021. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>.

Korona aiheutti Suomessa ryntäyksen etätöihin: Missään muussa EU-maassa ei siirrytty pois työpaikalta yhtä innokkaasti kuin täällä. 2020. Uutinen Yle.fi sivustolla 11.5.2020. Viitattu 28.2.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11346371>.

Kotimaisten kielten keskus. N.d. Asiantuntijoiden kirjoituksia ajankohtaisista kielikysymyksistä. Kriisi. Viitattu 2.3.2021. [https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä\\_ja\\_vastauksia/sanojen\\_alkuperasta/kriisi](https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/kriisi).

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 25.3.2021. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Kurvinen, B. 2021. Kirjaston informaattikko. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haastattelu 6.10.2021 ja 17.11.2021.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: SanomaPro.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 15.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus 35, 1, 30–46. Viitattu 15.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, Journal.fi

Laine, P. 2018. Mistä puhumme kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Julkaisussa Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Toim. P. Naumanen & J. Liesivuori. Turku: Valte, 18–25. Viitattu 1.2.2022. [https://valte.fi/kirja/valte\\_ekirja.pdf](https://valte.fi/kirja/valte_ekirja.pdf).

Laine, P. & Naumanen, P. 2018. Johtamalla työhyvinvointia. Julkaisussa Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Toim. P. Naumanen & J. Liesivuori. Turku: Valte, 126–133. Viitattu 2.2.2022. [https://valte.fi/kirja/valte\\_ekirja.pdf](https://valte.fi/kirja/valte_ekirja.pdf).

Lappalainen, P. 2017. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Artikkelii Viestijat.fi-sivustolla 18.7.2017. Viitattu 7.10.2021. <https://viestijat.fi/eettinen-johtajuus-organisaation-vuorovaikutuksen-perustana/#ee10bba4>.

Lappalainen, P. 2016. Työelämätaidot: Esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 9.2.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-050-2>.

Lemetti, T. & Ylönen, M. 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkeleiden arviointi. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turku: Turun yliopisto, 67–79.

Leppänen, N. & Puupponen, A. 2009. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus: Hoitotyön asiantuntija - käsitteen määrittelyä. Ylempi AMK -opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, terveyden edistämisen koulutusohjelma. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200908284190>.

Linnanmäki, E. 2006. Historian influenssapandemiat. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim, 122, 16, 2023–2031. Viitattu 3.3.2021. <https://www.duodecimlehti.fi/duo95933>.

Liu, H., Cutcher, L. & Grant, D. 2017. Authentic leadership in context: An analysis of banking CEO narratives during the global financial crisis. Human Relations 70, 6, 694–724. Viitattu 3.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, Sage Journals Premier.

Lähdeluettelon laatiminen. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.2.2022. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/5-lahteiden-kaytto/5-3-lahdeluettelon-laatiminen/>.

Manka, M.-L. 2021. Pistetään työnteon pelisäännöt uusiksi. Kollega.fi-verkkolehti 3.11.2021. Viitattu 23.1.2022. <https://kollega.fi/2021/11/pistetaan-tyonteon-pelisaannot-uusiksi/>.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 30.1.2022. <https://janet.finna.fi/>, Verkkokirjahylly (Alma Talent Pro).

Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 12.2.2022. [https://ttk.fi/files/4660/Tyon\\_henkisten\\_kuormitustekijoiden\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf).

Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Julkaisussa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. Jyväskylä: PS-Kustannus, 52–70.

Metsämuuronen, J. 2005. Näyttöön perustuva päätöksenteko ja systemoitu kirjallisuuskatsaus. Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti, 40, 5, 578–581. Viitattu 9.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Elektra.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp. Viitattu 10.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. & PRISMA Group 2009. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. BMJ 2009, 339, b2535. Viitattu 17.11.2021. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Julkaisussa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. Jyväskylä: PS-Kustannus, 72–89.

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turku: Turun yliopisto. 23–34.

Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala, M. 2020. Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? Työelämän Tutkimus 18, 2, 100–114. Viitattu 3.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, Journal.fi

- Olszak, C. M. 2016. Toward Better Understanding and Use of Business Intelligence in Organizations. *Information systems management*, 33, 2, 105–123. Viitattu 15.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L & Pessi, A. 2020. Awakening Compassion in Managers—a New Emotional Skills. Intervention to Improve Managerial Compassion. *Journal of Business and Psychology* 36, 6, 1095–1108. Viitattu 23.1.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. *Prologi*, 11, 1, 52-74. Viitattu 11.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, Journal.fi.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 142–153. Viitattu 24.10.2021.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. p. Helsinki: Edita.
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 19.10.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%e2%80%93%20Opas%20ty%20%b6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%20%a4%20%a4miseksi%20esimiesty%20%b6n%20keinoin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 23.3.2021. <https://janet.finna.fi/>, Verkkokirjahylly (Alma Talent Pro).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 10.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2012. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Talentum.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 3.11.2021. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf).
- Seeck, H. 2009. Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Julkaisussa *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Toim. H. Seeck & p. Aula. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Julkaisussa *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Toim. A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. Jyväskylä: PS-Kustannus, 106–120.
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Julkaisussa *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turku: Turun yliopisto, 7–22.



- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Julkaisussa Johtamisen psykologia. Toim. V. Pietiläinen & A. Syväjärvi. Jyväskylä: PS-Kustannus, 201–233.
- Tapaninen, I. 2021. Valmentavan lähijohtamisen vaikutukset yksilön suoriutumiseen: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, johtamisen akateeminen yksikkö. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe202104059381>.
- Tekstiviitteiden merkintä. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.2.2022. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/5-lahteiden-kaytto/5-2-tekstiviitteiden-merkinta/>.
- Tjäder, J. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työpiste-verkkolehti 29.8.2017. Viitattu 14.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>.
- Tunneäly saa tiimit toimimaan tehokkaammin. 2018. Artikkelit Duunitori Oy:n sivustolla 7.7.2018. Viitattu 7.10.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/tunnealy-saa-tiimit-toimimaan>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 10.1.2022.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Viitattu 20.1.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Työhyvinvointi N.d. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 27.1.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Laki työturvallisuudesta. Annettu 23.8.2002. Viim. muutos 1.10.2021. Viitattu 24.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimies työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 11.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>.
- Valkeapää, K. 2016. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turku: Turun yliopisto, 56–66.
- Vartiainen, M. 2017. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Julkaisussa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. Jyväskylä: PS-Kustannus, 9–28.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtala-Kantola, M., Hotanen, T. Kärnä, H. & Ristimäki, K. 2005. Terveenä työssä ja työstä puhdistuspalvelualalla. Helsinki: Siivoussektori.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuori, J. N.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 25.1.2022.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Ylönen, K. 2016. Nuorten vuorovaikutuksellinen verkkoauttaminen: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Licensiaatin tutkimus. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden laitos. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201606031190>.

### **Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto**

Caringal-Go J. F., Mendiola T.-C., Franco E. P., Manois J. O. & Zantua R. M. S. 2021. Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal* 42, 4, 630–643. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Chen J. K. C. & Sriphon T. 2021. Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. *Sustainability* 13, 3230. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Giousmpasoglou C., Marinakou E. & Zopiatis A. 2021. Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 33, 4, 1297–1318. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Holten A.-L., Hancock G. R. & Bollingtoft A. 2020. Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision* 58, 2, 393–409. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Longmuir F. 2021. Leading in lockdown: Community, communication and compassion in response to the COVID-19 crisis. *Educational Management, Administration & Leadership* 20, 10, 1–17. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier.

Motoc A. 2020. Crisis Management and Resilience for Restaurants in Romania during the COVID-19 Pandemic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 8, 4, 435–449. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Valo R. & Nitovuori R. 2016. Irtisanominen vuorovaikutustilanteena. *Työelämän tutkimus* 14, 1 60–76. <https://janet.finna.fi/>, Journal.fi.

Wisittigars B. & Siengthai S. 2019. Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. *Facilities* 37, 13/14, 881–896. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Wittmer J. L. S. & Hopkins M. M. 2021. Leading Remotely in a Time of Crisis: Relationships with Emotional Intelligence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Special Issue: Leadership Through the Covid-19 Pandemic, 1–14. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite

