

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. (2022) Työhyvinvointi ja johtaminen pandemian aikana. Teoksessa Heinonen, T. & Korpela, A. (toim.) Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 141, s.153-162.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-73-1>

Työhyvinvointi ja johtaminen pandemian aikana

Hannele Laaksonen

Johdanto

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen (2019–2022) kokonaistavoitteena oli lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. Hankkeen aikana on toteutettu alku-, väli- ja loppukyselyt hankkeeseen osallistuneille esihenkilöille ja työntekijöille. Tässä artikkelissa tarkastellaan edellä mainittujen kyselyjen tulosten osalta työhyvinvointia, työn kuorimittavuutta, ristiriitojen hallintaa ja johtamista pandemian aikana.

Hankkeen alkuvaiheessa esihenkilöille toteutetun haastattelututkimuksen (Kempainen, Nurminen & Laaksonen 2020) tulosten mukaan esihenkilöitä kuormittavat monet tekijät, joista selviämiseen he toivoisivat saavansa työn ohjausta ja vertaistukea. Keskeisesti nousi esille ”tulipalojen sammuttaminen”, vaatimusten ristipaine ja työn yksinäisyys. Työ koettiin niin kiireiseksi, että esihenkilöillä ei ollut aikaa ennakoida tulevia haasteita, ja siitä syystä työstä muodostui tulipalojen sammuttamisen kokemus, jossa nousivat pintaan ahdistuksen, voimattomuuden, riittämättömyyden ja uupumuksen tunteet. Esihenkilöille tuli vaatimuksia sekä ylemmältä esihenkilöltä että työntekijöiltä, mikä aiheutti väsymystä ja stressiä sekä henkistä kuormitusta. Työn yksinäisyyden kokemuksessa nousivat esille omien negatiivisten tunteiden ja myös onnistumisten jakamisen sekä kuulluksi tulemisen tarve. Erityisesti toivottiin tukea omalta esihenkilöltä. (Kempainen ym. 2020.)

Työn vaatimustason tulisi olla jokaisen yksikön kohdalla sellainen, että se vastaa henkilön kykyjä, sillä liian suuri kuormitus aiheuttaa stressiä ja voi altistaa pitkittyessään myös erilaisille sairauksille. Optimaalisessa työn kuormituksessa henkilö kokee, että hän hallitsee työnsä ja energiaa riittää myös työn kehittämiseen. (Karasek 1979, 288.) Kokemus siitä, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä lisää tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä (Persson, Lindström, Pettersson, Andersson & Blomqvist 2018, 5) sekä työhyvinvointia ja työssä jaksamista (Hankonen 2015).

Työpaikan negatiivinen ilmapiiri kuormittaa henkilöstöä ja heikentää työhyvinvointia (Pennonen 2021, 119) kuten myös keskinäiset ristiriidat ja konfliktit (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 28, 43). Ristiriidat voivat syntyä muun muassa väärinymmärryksistä, puhumattomuudesta, vähäisestä vuorovaikutuksesta ja vääristä tulkinnoista (Pehrman 2011). Myöskin eri osapuolten erilaiset

tavoitteet ja ideat sekä tarpeet voivat olla ristiriidan lähteenä (Yeung, Fung & Chan 2014, 343). Mikäli ristiriitoja ei saada selvitettyä, voi konfliktista seurata työyhteisössä työhyvinvoinnin heikkenemistä, henkistä väkivaltaa ja työkyvyttömyyttä sekä tuottavuuden laskua. Esihenkilöllä onkin suuri vastuu puuttua ristiriitatilanteisiin mahdollisimman pian niitä havaitessaan. (Laaksonen 2021.)

Seuraavaksi tarkasteltavissa alku-, väli- ja loppukyselyn tuloksissa nostetaan esille keskeisiä havaintoja ja eri mittauksen tuloksia yleisellä tasolla. Keskeinen kysymys on, minkälaisina työhyvinvointi, ristiriitojen hallinta ja työn kuormittavuus sekä johtaminen näyttäytyvät eri vuosina. Sähköisissä kyselylomakkeissa käytettiin käsitettä esimies, joten sitä käytetään myös artikkelin taulukoissa, vaikka tekstissä käytetään nykymuotoista esihenkilö-käsitettä. Tulokset esitetään taulukkomuodossa frekvensseinä ja prosentteina. Eri vuosien tuloksia ei verrata toisiinsa tilastollisesti, koska vastaajat olivat eri henkilöitä eri vuosina.

Hankkeen alku-, väli- ja loppukyselyyn vastanneiden taustatiedot

Hankkeen alkukysely lähetettiin keväällä 2019 Pirkanmaan kunnista hankkeeseen osallistuneille, joita oli siihen mennessä sitoutunut valmennukseen yhteensä 103 henkilöä (taulukko 1). Vastauksen palauttaneista (n=61) oli esihenkilöitä 51 % ja asiakas-/potilastyössä olevia 49 %. Suurin osa vastaajista työskenteli kotihoidon piirissä, ja heidän keski-ikänsä oli 47 vuotta. Vastaajilla oli keskimäärin 20 vuoden työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollossa ja 36 % vastaajista oli työskennellyt nykyisessä organisaatiossaan yli 10 vuotta. 53 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä oli työskennellyt esimiestehtävissä alle 10 vuotta. Hallinnollisiin tehtäviin käytti esihenkilöistä koko työajan 55 %. (Nisula & Rintamäki 2020, 49.)

TAULUKKO 1. Alku-, väli- ja loppukyselyjen määrät ja vastausprosentit

	Lähetetyt f	Palautuneet f	Vastausprosentti %
Alkukysely, kevät 2019	103	61	59
Väliskysely, kevät 2021	301	113	38
Loppukysely, kevät 2022	376	89	24

Hankkeen välikysely toteutettiin keväällä 2021 kaikille hankkeeseen eri maakunnista osallistuneille sekä myös ns. lisätyöpakettiin osallistuneille (N=301), joista kyselyyn vastasi yhteensä 113 henkilöä (taulukko 1). Tähän kyselyyn saatiin vastauksia laajalti ympäri Suomea. Vastaajista 75 % ilmoitti toimivansa johtamistehtävissä, 11 % asiakaspalvelussa ja 14 % tukipalveluissa. Vastaajien keski-ikä oli 51 vuotta ja iän vaihteluväli 28–64 vuotta. Sote-alalla oli vastaajille kertynyt työkokemusta keskimäärin 22 vuotta ja nykyisessä organisaatiossa 12 vuotta. Päivätyötä teki vastaajista 92 %.

Hankkeen loppukysely toteutettiin keväällä 2022, jolloin kysely lähetettiin kaikille hankkeen 1.–6. työpaketteihin osallistuneille (N=367) ja vastauksia saatiin 89 kpl (taulukko 1). Vastauksia saapui Ylä-Savosta (39 %), Pirkanmaalta (16 %), Uudeltamaalta (6 %), Satakunnasta (6 %) ja Lapista (1 %). Tämän lisäksi vaihtoehdon ”Jokin muu” oli valinnut 29 % vastaajista. Loppukyselyyn osallistuneista toimi johtamistehtävissä 73 %, asiakastyössä 16 %, tukipalveluissa 7 % ja muussa työssä 4 %. Vastaajien keski-ikä oli 50 vuotta ja iän vaihteluväli oli 25–68 vuotta. Keskimääräinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla oli 23 vuotta ja nykyisessä organisaatiossa 13 vuotta. Vastaajista 90 % työskenteli päivätyössä.

Työhyvinvointi ja työkuormitus

Alkukyselyn tulokset keväällä 2019 osoittavat, että työyksiköissä on naurua ja ymmärretään huumoria, ei esiinny seksuaalista häirintää, työyksiköissä autetaan ja tuetaan toinen toisia sekä ihmiset luottavat toisiinsa. Vastaajista 84 % on siitä täysin ja jokseenkin samaa mieltä, että hyväksytään erilaisuus, ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia eikä kiusaamista esiinny. Heikoin tulos on muuttujassa Työyksikössäni ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista. (Taulukko 2.)

Välikyselyn tulokset keväällä 2021 osoittavat, että työyhteisöissä on naurua ja ymmärretään huumoria, tuetaan ja autetaan toinen toisia, ei esiinny seksuaalista häirintää ja hyväksytään erilaisuus. Vastaajista 81 % on täysin ja jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyksikössä arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan, vaalitaan hyviä ihmissuhteita, luotetaan toisiin sekä ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia. Heikoin tulos löytyy tämänkin kyselyn kohdalla muuttujassa Työyksikössäni ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista. (Taulukko 2.)

Kevään 2022 loppukyselyyn vastanneista 95 % oli täysin ja jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyksikössä ei esiinny seksuaalista häirintää. Työyksikössä oli myös naurua ja ymmärrettiin huumoria (94 %), luotettiin toisiin (87 %), hyväksyttiin erilaisuus (87 %) ja vaalittiin hyviä ihmissuhteita (86 %). Heikointa samanmielisyyttä on muuttujassa Työyksikössäni ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Vastaajien kokemukset työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61)	Kevät 2021 (n=113)	Kevät 2022 (n=89)
	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %
Työyksikössäni hyväksytään erilaisuus	84	87	87
Työyksikössäni arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan	79	81	83
Työyksikössäni vaalitaan hyviä ihmissuhteita	82	81	86
Työyksikössäni tuemme ja autamme toinen toisiamme	87	90	93
Työyksikössäni luotamme toisiimme	87	81	87
Työyksikössäni ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia	84	81	83
Työyksikössäni työkavereillani on hyvät työyhteisötaidot	79	74	81
Työyksikössäni ilmapiiri on avoin	77	69	77
Työyksikössäni ilmapiiri on innostava	67	66	69
Työyksikössäni on myös naurua ja ymmärretään huumoria	95	91	94
Työyksikössäni ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista	30	46	47
Työyksikössäni ei esiinny syrjintää	80	78	78
Työyksikössäni ei esiinny kiusaamista	84	75	79
Työyksikössäni ei esiinny seksuaalista häirintää	92	89	95
Työyksikössäni on työniloa ja tekemisestä huokuu työn ilo	73	66	79
Keskiarvo %	79	77	81

TAULUKKO 3. Vastaajien kokemukset oman työn fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta luonteesta

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) %	Kevät 2021 (n=113) %	Kevät 2022 (n=89) %
Työni on fyysisesti erittäin ja melko raskasta	25	7	4
Työni on henkisesti erittäin ja melko raskasta	79	85	83
Työni on sosiaalisesti erittäin ja melko raskasta	64	73	67

Alkukyselyyn osallistuneista 25 % arvioi työnsä fyysisesti erittäin ja melko raskaaksi. Tulos poikkeaa selkeästi väli- (7 %) ja loppukyselyn (4 %) tuloksista. Työn henkinen kuormittavuus oli suurinta välikyselyssä, sillä 85 % vastaajista arvioi työnsä henkisesti erittäin ja melko raskaaksi. Myös työn sosiaalinen kuormittavuus osoittautui suurimmaksi kevään 2021 välikyselyssä. Erot työn henkisen ja sosiaalisen kuormittavuuden kokemuksissa eri mittauksissa ovat kuitenkin marginaalisen pieniä. (Taulukko 3.)

Ristiriitojen hallinta ja lähiesihenkilön johtaminen

Työhyvinvointiin liittyy läheisesti ristiriitojen hallinta. Alkukyselyn tulokset osoittavat, että vastaajista 82 % on sitä mieltä, että heidän työyksikössään halutaan yhdessä ratkoa ristiriitoja ja 71 %:n mielestä ristiriitojen määrä on vähäinen ja esihenkilö puuttuu ristiriitoihin heti ne havaittujaan tai niistä kuultuaan. Vastaajista noin puolet arvioi, että heidän työyksikössään ristiriitoihin puuttumisen periaatteita noudatetaan. Toiseksi heikon asia on ristiriitojen avoin kohtaaminen ja käsittely, jossa väittämän kanssa samaa meiltä oli 57 % vastaajista. (Taulukko 4.)

Välikyselyyn vastanneista 4/5 oli täysin ja samaa mieltä siitä, että Työyksikössäni ratkomme yhdessä ristiriitoja. 3/4 vastaajista arvioi, että omassa työyksikössä on sovittu ristiriitoihin puuttumisen periaatteista ja työyksikössä halutaan ratkoa ristiriitoja yhdessä. Vajaat 70 % vastaajista katsoi, että esihenkilö puuttuu ristiriitoihin heti ne havaittuaan, ristiriitojen määrä on vähäinen ja ristiriitoihin puuttumisen periaatteita noudatetaan. Heikoimpana samanmielisyytenä nousi tuloksista esille Työyksikössäni ristiriidat ja konfliktit kohdataan ja käsitellään avoimesti, jota kannatti 59 %. (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Vastaajien kokemukset ristiriitojen hallintaan liittyvistä tekijöistä

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) Erittäin ja melko hyvin %	Kevät 2021 (n=113) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Kevät 2022 (n=89) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %
Työyksikössäni ristiriitojen määrä on vähäinen	71	68	82
Työyksikössämme haluamme yhdessä ratkoa ristiriitoja	82	73	80
Työyksikössäni on sovittu ristiriitoihin puuttumisen periaatteista	64	74	79
Työyksikössäni ratkomme yhdessä ristiriitoja	69	78	79
Työyksikössäni esimieheni puuttuu ristiriitoihin heti ne havaittuaan tai niistä kuultuaan	71	69	63
Työyksikössäni ristiriitoihin puuttumisen periaatteita noudatetaan	52	67	72
Työyksikössäni ristiriidat ja konfliktit kohdataan ja käsitellään avoimesti	57	59	69
Keskiarvo %	67	70	75

Loppukyselyssä havaittiin korkein positiivinen samanmielisyyss muuttujassa Työyksikössä ristiriitojen määrä on vähäinen (82 %). 4/5 vastaajista on samaa mieltä siitä, että työyksikössä halutaan ratkoa yhdessä ristiriitoja, on sovittu ristiriitoihin puuttumisen periaatteista ja ristiriitoja ratkotaan yhdessä. Noin 70 % vastaajista arvioi, että ristiriitoihin puuttumisen periaatteita noudatetaan ja ristiriidat sekä konfliktit kohdataan ja käsitellään avoimesti. Esihenkilön puuttuminen ristiriitoihin heti ne havaittuaan näyttää olevan loppukyselyn tuloksissa heikoimmalla toteutuksella. (Taulukko 4.)

Hankkeen alkukyselyyn vastanneista runsaat 4/5 arvioi toteutuvan erittäin ja melko hyvin lähiesihenkilön oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, työntekijöiden arvostamisen ja kuuntelemisen sekä tukemisen ja auttamisen. 3/4 vastaajista arvioi lähiesihenkilön rohkaisevan, innostavan ja kannustavan, olevan läsnä ja tavoitettavissa sekä mahdollistavan yksilölliset joustot

tai tehtävänkuvat niitä tarvitseville ja omaavan riittävän johtamisosaamisen. Lähiesimieheni luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia osoittautui heikoimmin toteutuneeksi. Väli- ja loppukyselyn tuloksissa toistuvat alkukyselyn tulokset parhaiden ja heikoimpien tulosten osalta, tosin alhaisemmilla prosenttiosuuksilla. Alkukyselyn tulokset ovat siis jonkin verran parempia kuin väli- ja loppukyselyn tulokset tässä osiossa. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Vastaaajien kokemukset lähiesimiehen johtamisesta

Muuttajat	Kevät 2019 (n=61) Erittäin ja melko hyvin %	Kevät 2021 (n=113) Erittäin ja melko hyvin %	Kevät 2022 (n=89) Erittäin ja melko hyvin %
Lähiesimieheni on oikeudenmukainen	84	79	78
Lähiesimieheni on tasapuolinen	84	78	72
Lähiesimieheni arvostaa minua	87	81	77
Lähiesimieheni tukee ja auttaa minua	85	76	74
Lähiesimieheni rohkaisee, innostaa ja kannustaa minua	75	70	71
Lähiesimieheni on läsnä ja tavoitettavissa riittävästi	77	68	71
Lähiesimieheni kuuntelee minua	84	78	78
Lähiesimieheni mahdollistaa yksilölliset joustot tai tehtävänkuvat niitä tarvitseville	75	73	75
Lähiesimieheni luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia	66	65	67
Lähiesimieheni omaa riittävät johtamisosaamisen	77	76	72
Keskiarvo %	79	74	74

Pohdinta

Artikkelissa tarkasteltiin hankkeen alku-, väli- ja loppukyselyn tulosten valossa, minkälaisina työhyvinvointi, ristiriitojen hallinta ja työn kuormittavuus sekä johtaminen näyttäytyvät eri vuosina. Tuloksia arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon se, että alkukyselyssä puolet vastaajista oli työntekijöitä, mutta väli- ja loppukyselyissä yli 70 % vastaajista oli esihenkilöitä.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työhyvinvointi näyttää olevan kolmen eri mittauksen tulosten perusteella hyvällä tasolla, ja erot eri vuosien mittausten välillä ovat vähäisiä. Pandemian kielteinen vaikutus työhyvinvointiin on ollut vähäistä tai se ei ole vielä tullut esille tutkimuksissa mukana olleissa organisaatioissa.

Korkeimmat samanmielisyydet löytyvät kaikissa kolmessa mittauksessa muuttujissa "...ei esiinny seksuaalista häirintää", "...on myös naurua ja ymmärretään huumoria" sekä "... tuemme ja autamme toinen toisiamme". Aikaisemmissa tutkimuksissa huumorilla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia terveyteen, uupumuksen vähenemiseen ja työssä selviytymiseen (Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran 2012; Goswami, Nair, Beehr & Grossenbacher 2015). Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnissa heikoin lenkki on juoruilu ja selän takana puhuminen. Sanallinen kiusaaminen on terveydenhuoltoalalla fyysistä yleisempää (Häggman-Laitila 2013, 305). Työpaikkakiusaamiseen voivat altistaa jatkuvat muutokset, lisääntynyt työmäärä ja stressaava ympäristö (Laine & Virolainen 2014, 393.)

Työn kuormittavuuden tuloksissa havaitaan selkeästi, että alkukyselyssä työn fyysinen kuormitus on huomattavasti korkeampaa kuin väli- ja loppukyselyssä, johtuen todennäköisesti siitä, että vastaajista puolet oli työntekijöitä. Esihenkilöiden työ kuormittaa enemmän henkisesti ja sosiaalisesti kuin ruohonjuuritason asiakastyö (Nurminen ym. 2020). Tulokset osoittavat, että työyksiköissä näyttää löytyvän halua ja tahtoa ratkoa yhdessä ristiriitoja. Sen sijaan ristiriitoihin puuttumisen periaatteiden noudattamisessa ja esihenkilön puuttumisessa ristiriitoihin olisi kehitettävää. Ristiriitojen hallinnan tuloksissa ei ole suuria eroja eri mittausten välillä. Pehrmanin (2011) mukaan ristiriidat voivat muodostua pitkäkestoisiksi, ellei ole halua, tahtoa ja osaamista asian selvittämiseen puhumalla. Ristiriita tulisi ottaa työyhteisössä vastaan myönteisestä näkökulmasta oppimisen ja kehittämisen välineenä. Ristiriidan ratkaisussa voidaan käyttää myös ulkopuolista sovittelijaa, ellei asiaa saada ratkaistua sisäisesti. (Laaksonen 2021.)

Johtaminen näyttäytyy kaikkien kyselyjen tuloksissa hyvänä, sillä keskimäärin 3/4 vastaajista arvioi lähes kaikkien mitattujen johtamisen tekijöiden olevan

erittäin ja melko hyvin. Heikoimmin toteutuu lähiesihenkilön kyky luoda aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä voidaan kuitenkin parantaa heidän asenteitaan, hyvinvointiaan ja tehokkuuttaan (Ogbonnaya & Valizade 2015). Osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen ja lisääminen työntekijöille perustuu luottamukseen ja työntekijän arvostamiseen, koska hän on oman työnsä paras asiantuntija (Rämö 2015).

Edellä esitettyjen tulosten perusteella nostetaan työyhteisöille neljä selkeää kehittämiskohdetta:

1. Juoruiluun ja selän takana puhumiseen puuttuminen
2. Ristiriitoihin puuttumisen periaatteiden kertaaminen ja noudattamisen valvominen
3. Aktiivinen puuttuminen ristiriitoihin
4. Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääminen työntekijöille.

Lähteet

Goswami, A., Nair, P., Beehr, T. & Grossenbacher, M. 2015. The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 37 No. 8, 2016 pp. 1083–1099.

Hankonen, R. 2015. Esimies, huolehdi itsestäsi! *Tehy-lehti* 9/2011. Viitattu 18.6.2019. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/esimies-huolehdi-itsestasi>

Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 43 (4), 301–310.

Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Viitattu 16.1.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138234/TTL_978-952-261-068-3.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-designing. *Administrative science quarterly* 24 (2), 285–308. Kempainen, A., Nurminen, J. & Laaksonen, H. 2020. Esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja vertaistukea työssäjaksamisen tukemiseksi. *TAMKjournal*.

Kempainen, A., Nurminen, J. & Laaksonen, H. 2020. Esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja vertaistukea työssäjaksamisen tukemiseksi. *TAMKJournal*. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/esimiehet-tarvitsevat-tyonohjausta-ja-vertaistukea-tyossajak-samisen-tukemiseksi/>

- Laaksonen, H. 2021. Työyhteisökonflikti, sovittelu ja tunteet. TAMKjournal. <https://tamkjournal.tamk.fi/tyoyhteisokonflikti-sovittelu-ja-tunteet/>
- Laine, K. & Virolainen, H. 2014. Työpaikkakiusaaminen sairaanhoitopiirien erikoissairaanhoidossa hoitajakeskijohdon kuvaamana. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/14.
- Mesmer-Magnus, J., Glew D. J. & Viswesvaran, C. 2012. A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 27 No. 2, 2012 pp. 155–190.
- Nisula, E. & Rintamäki, E. 2020. Työhyvinvointi ja työn hallinta Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöillä ja esimiehillä Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanke. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Ogbonnaya, C. & Valizade, D. 2015. Participatory Workplace Activities, Employee-level Outcomes and the Mediating Role of Work Intensification. *Management Research Review* 38(5): 540–588.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Tallinna: Duodecim.
- Persson, S., Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I. & Blomqvist, K. 2018. Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, health and vulnerability* 9 (1), 1–9.
- Rämö, A. 2015. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Saarijärvi: Offset Oy.
- Yeung, D. Y., Fung, H. H. & Chan, D. 2014. Managing conflict at work: comparison between younger and older managerial employees. *International Journal of Conflict Management* 26 (3), 342–364.

