



# Kohti inhimillisempää työtä, johtajuuden kehittämisen avulla

Suvi Helin

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma,  
Myyntiosaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma,  
Myyntiosaaminen

HELIN, SUVI:

Kohti inhimillisempää työtä, johtajuuden kehittämisen avulla

Opinnäytetyö 25 sivua  
Marraskuu 2024

---

Mielenterveyssyiden ollessa tällä hetkellä jo Suomen suurin työkyvyttömyyden aiheuttaja, työelämän kehittämiseksi on aihetta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää olennaisimmat asiat, joita kehittämällä voidaan kehittää myös työpaikkaa mahdollisimman tehokkaasti. Työ toteutettiin perehtymällä jo tutkittuun tietoon ja kirjoitettuun kirjallisuuteen

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tutkia inhimillistä työtä ja muodostaa kuva siitä, miten työtä voisi kehittää pienilläkin resursseilla. Lähestymistapa sisälsi eniten konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, sillä työ tähtäsi konkreettiseen tuotokseen, valmiiksi tuotetun tiedon tutkimuksen avulla. Työstä saatujen tuotoksien testaaminen jäi kuitenkin sitä hyödyntävien ihmisten varaan, joten prosessi jäi kesken siltä osalta. Työssä oli myös ennakkoinnin piirteitä, sillä työn ja työolojen kehittämiseksi voidaan saada merkittävää taloudellista, organisaattorista, sekä yhteiskunnallista hyötyä.

Johtajuutta on käsitelty ihmisten johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta ja niiden asioiden, mihin johtaja, yrittäjä tai esihenkilö pystyisi itse vaikuttamaan. Kaiken pohjalla on ollut siis pyrkimys löytää ne olennaisimmat asiat, joilla voitaisiin kehittää työpaikkaa mahdollisimman tehokkaasti. Mukaan valitut asiat korostuivat tutkimuksessa materiaalissa vahvasti ja rajaukset on tehty osittain sen perusteella. Lisäksi valintaan vaikutti oletus kehittämisen resurssien niukkuudesta.

Johtaminen on oma osaamisalansa, mutta se ei ole yksiselitteistä. Tärkeintä on oppia tuntemaan itsensä, ympäristö jossa toimii, käytössä olevat resurssit ja omat johdettavansa, ja sen perusteella muovata omaa toimintaa. Tässä työssä on nostettu esiin toisaalla hyväksi todettuja käytänteitä, jotka voivat olla tukena oman toiminnan kehittämisessä.

---

Asiasanat: inhimillinen työ, johtajuus, psykologinen turvallisuus, merkityksellisyys, vuorovaikutus

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration,  
Sales Competence

SUVI HELIN:  
Towards More Humane Work, With the Help of Good Leadership

Bachelor's thesis 25 pages  
November 2024

---

The purpose of this thesis was to identify the key factors that, when developed, can effectively improve workplaces. Mental health issues are already leading causes of disabilities in Finland, highlighting the need for workplace development.

This thesis is a developmental study aimed at examining human-centered work and identifying the ways to improve work processes even with limited resources. The approach primarily features constructive research elements, as the study sought for a concrete outcome based on existing knowledge. However, testing the results was left to the individuals using them, leaving this aspect of the process incomplete. The study also includes elements of foresight, as improving work and working conditions can bring significant economic, organizational, and social benefits.

Leadership is a specialized skill, yet it is not straightforward. The most important aspects are to understand oneself, the environment in which one operates, available resources, and one's team, and to adapt actions accordingly. This study highlights the proven practices that can support the development of leadership. Only the factors that leaders, entrepreneurs, or supervisors can directly influence were selected, as these were prominently emphasized in the researched material. The selection was also influenced by the assumption that there are only limited resources for development.

---

Key words: human-centered work, leadership, psychological safety, meaningful work, interaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	INHIMILLISYYS .....	7
3	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS .....	9
	3.1. Yleistä .....	9
	3.2. Kehitysideoita.....	9
4	MERKITYKSELLISYYS JA MOTIVAATIO .....	11
	4.1 Yleistä .....	11
	4.2 Kehitysideoita.....	12
5	VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE .....	13
	5.1 Yleistä .....	13
	5.2 Kehitysideoita.....	14
6	OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN .....	15
	6.1 Yleistä .....	15
	6.2 Kehitysideoita.....	16
7	JOHTAMINEN .....	17
	7.1 Yleistä .....	17
	7.2 Kehitysideoita.....	18
8	VERKKOSIVUT .....	20
9	POHDINTA .....	22
	LÄHTEET.....	24

## 1 JOHDANTO

Etsiessäni tietoa työn merkityksellisyydestä eräällä kurssilla, esiin nousi vahvasti ihmisen tarve yksilöllisyyteen ja inhimillisyyteen. Jatkuvan muutoksen ja tehokkuuden keskellä ihminen tahtoo tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi. Myös työn teon uusi sukupolvi vaatii osakseen aiempaa enemmän inhimillisyyttä. Keskityn tässä opinnäytetyössä työelämän inhimillisyyteen, hyvään johtajuuteen ja olennaista on myös se, miten niihin pystyttäisiin vaikuttamaan.

Monessa pienessä yrityksessä työntekijästä tai yrittäjästä itsestään on tullut toiminnan kasvaessa niin sanotusti vahingossa tai väkisin johtaja jollekin toiselle, vaikka tietoa, taitoa tai edes kiinnostusta asiaan ei olisi. Heikon esihenkilötyön tiedetään kuitenkin olevan yksi yleisimpiä syitä työpaikan vaihdokseen, joten sen valossa oman osaamisen kehittäminen olisi kannattava panostus. Lisäksi rekrytointi on yleensä raskas prosessi, varsinkin jos se joudutaan hoitamaan muun työn ohella ja mahdollisesti vähäisillä tiedoilla, taidoilla ja/tai kokemuksella. Jo näistä syistä työntekijän pysyvyys ja sitoutuminen työhön on tärkeää. Pienessä yrityksessä yksi työntekijä saattaa olla myös vastuussa isosta osasta laskutettavia tunteja, joten hänen työkykynsä ja motivaationsa on erittäin merkittävää yrityksen tuottavuuden kannalta. Vaikka syitä löytyy vielä paljon lisää, niin jo näissä on mielestäni tarpeeksi syytä panostaa työn kehittämiseen inhimillisempään suuntaan.

Johtajuutta käsittelen nimenomaan ihmisten johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta ja juuri niiden asioiden, joihin johtaja, yrittäjä tai esihenkilö pystyisi itse vaikuttamaan. Kaiken pohjalla on pyrkimys löytää ne olennaisimmat asiat, joilla kehittää työpaikkaa mahdollisimman tehokkaasti. Vaikka tieteellinen tutkimus on tärkeää syvällisen tiedon, ymmärtämisen ja todellisen kehityksen kannalta, voi se olla haastavaa soveltaa omalle työpaikalle ja sen vuoksi tahdon etsiä joukosta ne mielestäni tärkeimmät asiat. Ammattikorkeakoulun lähtökohta on työelämälähtöisyys, joten tahdon kantaa korteni kekoon. Tässä opinnäytetyössä kerrytetyn tiedon pohjalta koostan pienen oppaan, jonka avulla työpaikoilla voidaan ottaa askel tai kaksi kohti inhimillisempää työelämää. Tietopaketti on työn kehittämisen tu-

eksi, mikro- ja pienyrittäjille, joiden resurssit eivät välttämättä riitä suuriin kehityshankkeisiin. Toteutan tietopakettien ilmaisten verkkosivujen muodossa, ilmaisena oppaana ilman kirjautumista, rekisteröitymistä tai lataamista, jotta minulle työn toteuttaja ei kertyisi kustannuksia ja että tietoon pääsisi tutustumaan mahdollisimman moni, pienellä kynnyksellä.

Opinnäyteeni on kehittämistyö, jonka tavoitteena on tutkia inhimillistä työtä rajaamieni aiheiden osalta ja muodostaa kuva siitä, miten työtä voisi kehittää pienilläkin resursseilla. Lähestymistapani sisältää eniten konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, sillä työ tähtää konkreettiseen tuotokseen valmiiksi tuotetun tiedon tutkimuksen avulla. Työstä saadun tuotoksen testaaminen jää kuitenkin sen löytäneiden ihmisten varaan, joten niiltä osin prosessi jää osaltani kesken. Työssä on myös ennakkoinnin piirteitä, sillä työn ja työolojen kehittämisellä voidaan saada merkittävää taloudellista, organisatorista, sekä yhteiskunnallista hyötyä, mielen-terveysyiden ollessa tällä hetkellä jo Suomen suurin työkyvyttömyyden aiheuttaja (Eläketurvakeskus).

Toteutan tämän työn ilman toimeksiantoa, sillä halusin sen palvelevan mahdollisimman monia yrityksiä ja sitä kautta mahdollisimman montaa työntekijää. Lisäksi taustalla oli tiedon objektiivisuus niiltä osin kuin se on mahdollista. En siis kerää tietoa mitään tiettyä yritystä tai kohderyhmää varten vaan tutustun aiheeseen mahdollisimman vapaasti. Pidän taustalla kuitenkin koko ajan ajatuksen työn kehittämisestä pienillä resursseilla, joten tämä lähtökohta rajaa esiin nostettuja asioita jossain määrin.

## 2 INHIMILLISYYS

Inhimillisyydellä viitataan ihmisen käyttäytymiseen sekä ominaisuuksiin ja piirteisiin, myös ihmiskeskeisyys ja inhimilliset arvot nousevat esiin. Ihmisen kyky tuntea empatiaa ja myötätuntoa sekä ymmärtää toisten tunteita ja tarpeita, on inhimillistä. Inhimillisyys on ihmisen perustarpeisiin ja arvoihin perustuva lähestymistapa, joka ohjaa toisten kunnioittavaan, oikeudenmukaiseen, rehelliseen ja ystävälliseen kohtaamiseen. Inhimillisyydellä edistetään ihmisten omaa hyvinvointia ja ymmärrystä, kuitenkin unohtamatta toisten ihmisten yksilöllisiä tarpeita. Inhimillisyydessä siis korostetaan omien tunteiden tunnistamista ja ilmaisemista, mutta myös yhteyttä muihin ihmisiin ja eettistä vastuuta omasta toiminnasta. (Sippola 2023, 23.)

Inhimillinen työelämä kunnioittaa työntekijää ja muita sidosryhmiä. Työntekijöitä kuunnellaan, tuetaan ja heitä kohtaan osoitetaan empatiaa. Inhimillinen työelämä vaatii yhteisöllisyyttä ja hyvää vuorovaikutusta, ja myös tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu on osa sitä. Työajat ja -tehtävät määritetään niin, että työntekijän hyvinvointi ei kärsi, eikä kuormitus kasva liian suureksi. Inhimillisyyden huomioimisella saadaan sitoutuneempia ja hyvinvoivempia työntekijöitä, mutta myös tyytyväisempiä asiakkaita ja samalla edistetään myönteistä organisaatiokulttuuria. (Sippola 2023, 25–26.)

Johtamisessa inhimillisyys tarkoittaa sitä, että johtaja pyrkii omilla toimillaan edistämään inhimillisen työelämän toteutumista. Inhimillinen johtaja näkee ihmisen itsessään arvokkaana ja merkityksellisenä, ja hänen hyvinvointiaan pidetään tärkeänä asiana. Inhimillinen johtaminen edistää osaltaan yksilön motivaatioita ja tuottavuutta, joka puolestaan johtaa parempiin tuloksiin ja näin ollen hyödyntää myös organisaatiota. Inhimillinen johtaminen mahdollistaa yksilön kehittymisen ja kannustaa häntä kehittämään ympäristöään. Inhimillisessä johtamisessa viestintä on tärkeää ja se on kaksisuuntaista. Työntekijän kuunteleminen on aivan yhtä tärkeää kuin selkeä viestintä hänen suuntaansa. Inhimillinen johtaminen ei tarkoita työntekijän kohtelua silkkihansikkain tai sitä, ettei hänen tekemisillään olisi merkitystä, vaan päinvastoin. Yksilö saa mahdollisuuden vaikuttaa omaan tekemiseen, joten hän pääsee itse vastaamaan tekemisistään. Pohjimmiltaan

kyse on siis balanssin löytämisestä yksilön tarpeiden ja yrityksen tavoitteiden väliltä. (Sippola 2023, 24–25.)

Isommassa kuvassa ja suurien muutosten aikaansaamiseksi inhimillisuus vaatii strategisten valintojen tarkastelemista. Strategian takana on aina ihmiset ja se muuttuu todeksi vasta ihmisten toimesta. Strategiaa inhimillistäessä valintoja tarkastellaan ihmisten kautta ja strategia sanoitetaan ihmisten jokapäiväisten toimien sanoilla. Lisäksi otetaan huomioon ympäristö ja kaikki sidosryhmät. Toimintaa ohjaa vastuullisuus pitkällä aikajänteellä, eikä voittoa tai tulosta haeta millä tahansa hinnalla. Yhä useampi tahtoo hypätä pois työelämän oravanpyörästä, eikä nykyinen, usein epäinhimillinen työelämä, saa ihmisiä ponnistelemaan epäinhimillisten tavoitteiden eteen, sillä vain kymmenen prosenttia tekijöistä on sitoutunut työhönsä. (Kilpinen 2022, 13–20.)

### 3 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

#### 3.1. Yleistä

Vaikka psykologinen turvallisuus on noussut suurempaan tietoisuuteen vasta tällä vuosituhatluvulla, käsitteenä se on tiedostettu jo 60-luvulla (Rinne 2021, 31). Mistään uudesta löydöksestä ei siis ole kyse ja sen olemassaoloa tai hyötyä työyhteisölle on runsaan tutkimustiedon myötä enää hankala ainakaan täysin kiistää. Kaikki ihmiset eivät vaadi turvallisuutta ympäristöltään, vaan ovat luontaisesti rohkeita. Heitä on kuitenkin vain yksi neljännes, joten kolme neljästä työntekijästä vaatii psykologisesti turvallisen ympäristön pystyäkseen antamaan täyden panoksensa työhön (Rinne 2021, 34).

Psykologinen turvallisuus on koko työyhteisön yhteinen sopimus luoda työpaikasta jokaiselle yksilölle turvallinen tila, jotta jokainen voi olla oma kokonainen itsensä. Turvallisuus ja mukavuus eivät ole sama asia, ja psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että tavoitteita ja vaatimuksia madallettaisiin, vaan päinvastoin (Rinne 2021, 78–79). Tarkoituksena on saada aikaan tila, jossa jokainen uskaltaa ja voi haastaa itseään pelkäämättä epäonnistumista. Kehittyminen ja oppiminen vaativat heittäytymistä ja itsensä altistamista mahdolliselle epäonnistumiselle, joten on voitava luottaa siihen, ettei yrittämisestä rangaista (Kay 2024).

Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihminen kokee tulevansa arvostetuksi, eikä hänen kykyjään kyseenalaisteta. Kun itseään ei tarvitse puolustaa ja olemistaan oikeuttaa, voi energiansa suunnata oikeisiin asioihin, kuten yhteisten päämäärien tavoitteluun ja todellisten ongelmien ratkomiseen. Kun työyhteisö on tukiverkkona rinnalla, on huomattavasti helpompi antaa itsestään enemmän ja kurotella korkeammalle.

#### 3.2. Kehitysideoita

Niin kuin kaikkeen muuhunkin ihmiseen ja inhimillisyyteen liittyvään, myös psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa monet eri tekijät, eikä psykologisesti turvallisen ympäristön rakentaminen ole yhden päivän työ. Kuten aina, luottamus rakentuu hiljalleen, eikä sitä voi pakottamalla ja painostamalla nopeuttaa. On kuitenkin löydetty asioita, joiden on todettu lisäävän psykologista turvallisuutta tiimin sisällä, ja niistä valitsin tähän muutaman mielestäni helposti lähestyttävän.

Psykologista turvallisuuden tunnetta voidaan edistää esimerkin voimalla (Kay 2024). Myöntämällä omat virheensä ja tuomalla esiin oman haavoittuvuutensa, esihenkilö voi osoittaa, että vahinkoja sattuu kaikille ja että se ei ole paha asia, kunhan virheistä otetaan sen tarjoama oppi ja sen vuoksi jatkossa samat virheet pystytään välttämään.

Selkeä päämäärä sekä tavoitteet tiimin toiminnalle, auttavat tiimiä suuntaamaan energiansa oikeisiin asioihin (Kay 2024). Jos tavoitteita ei määritetä tarkasti, yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi, on tekemisellä yhtä monta suuntaa kuin on tekijääkin. Työntekijän tulee tietää mahdollisimman tarkasti se, mitä häneltä odotetaan, jotta hän pystyy täyttämään odotukset ja näin saamaan myös onnistumisia päiväänsä.

Kysyminen herättää uteliaisuuden ja muokkaa asenteita (Rinne 2021, 141). Kysymällä erilaisia kysymyksiä, voi muuttaa koko yrityksen kulttuuria. Se osoittaa, että et luule tietäväsi kaikkea ja tämä myös laajentaa näkökulmaa käsillä olevaan asiaan. Vaikka et olisi kysynyt, muista silti kuunnella. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihminen jakaa mieltään helpommin ja pienemmistäkin asioista. Kun olet läsnä, todella kuuntelet ja yrität ymmärtää, niin se mahdollistaa vuoropuhelun, joka jälleen on kriittistä luottamuksen ja turvallisuuden tunteen luomisen kannalta (Rinne 2021, 140). Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen on ihmisen perustarpeita, joten ei kannata aliarvioida niiden voimaa inhimillisyyttä tavoiteltaessa.

## 4 MERKITYKSELLISYYS JA MOTIVAATIO

### 4.1 Yleistä

Tämän päivän ihminen kaipaa merkityksellisuuden kokemusta. Työn tulee tuntua tärkeältä ja arvokkaalta, sillä tahdomme edistää tavoitteita, jotka ovat edistämisen arvoisia (Aaltonen, Ahonen, Sahimaa 2020, 55–56). Ihmisellä on sisäinen tarve olla tarpeellinen tai ainakaan omaa arvokasta aikaa ei tahdota käyttää täysin merkityksettömään tekemiseen. Kun lisäksi tiedetään, että ihmiset, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat muun muassa terveempiä, tehokkaampia, onnellisempia ja sitoutuneempia, on erittäin perusteltua etsiä jokaisesta työstä merkityksellisyyttä. Yrityksenkään kannalta ei ole järkevää ylläpitää työtehtäviä, joilla ei ole mitään merkitystä, joten on hyvä pohtia ja sanoittaa mitä tehdään ja miksi tehdään.

Pohjimmiltaan merkityksellisyydessä on kyse siitä, voidaanko omalla työllä tuottaa arvoa muille niin, että samanaikaisesti ei tuoteta haittaa jollekin toiselle. Ei ole olennaista tuotetaanko arvoa kollegoille, tiimille, organisaatiolle tai vaikkapa yhteiskunnalle, kunhan arvoa tuotetaan. Myöskään arvon tuottamisesta ei saa koi-tua haittaa esimerkiksi ympäristölle tai yhteisölle. (Mellanen ja Mellanen 2020, luku 11.) Merkityksellisyys on yksilöstä riippuvaa, sillä se mikä koetaan merkitykselliseksi, riippuu omista arvoistamme. Yksilön arvot eivät siis saisi olla ainakaan ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa.

Kun tekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, hän on todennäköisesti sisäisesti motivoituneempi. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä aidosti innostuu työstään ja tekee omaehtoisesti siinä parhaansa ja vielä nauttiikin siitä (Aaltonen ym. 2020, 187–188). Työntekijää voidaan motivoida myös ulkoisesti, esimerkiksi palkinnoilla tai rangaistuksilla, mutta se ei ole yhtä tehokasta tai pitkäaikaista kuin sisäinen motivoiminen (Aaltonen ym. 2020, 188). Seuraamuksilla pelottelu ei ensinnäkään ole tätä päivää, eikä muutenkaan kauaskantoista ja saattaa aiheuttaa runsasta vaihtuvuutta työntekijöissä ja jopa vakavaa mainehaittaa. Palkankorotus tai muut porkkanat puolestaan menettävät tehonsa nopeasti ja motivoivat puurtamaan ahkerammin vain hetken.

## 4.2 Kehitysideoita

Kannattaa pohtia miksi työtä tehdään ja sanoittaa se. Miten yritys hyöttyy tehdystä työstä? Mitä asiakas tai muut sidosryhmät saavat? Miten vaikutamme yhteiskuntaan ja ympäristöön? Pienilläkin asioilla on merkitystä. Sillä jokaisella meillä on omat henkilökohtaiset arvomme, jolloin jokaiselle myös merkityksellisyys koostuu eri asioista.

Voiko työtä tuunata mielekkäämmäksi? Onko mahdollista muuttaa prosessia ja silti päästä samaan lopputulokseen tai löytyykö työstä joitain osia, joita voisi poistaa täysin? Maailman muuttuessa, tekemistä kannattaa aika ajoin käydä läpi ja tarkistaa onko tehokkainta tehdä asioita niin kuin on aina tehty vai vaatiiko tekeminen kenties joltain osin uudistamista.

Yksilön paikka isossa kuvassa on myös tärkeä. On olennaista, että yksittäinen työntekijä tietää oman tekemisen tärkeyden ja sen, miten se vaikuttaa isossa kuvassa. Miten työntekijän tekeminen peilautuu yrityksen missioon ja miksi juuri hänen työpanoksensa on tärkeää? On helpompi kokea itsensä tärkeäksi, jos on tärkeä.

## 5 VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE

### 5.1 Yleistä

Vuorovaikutus perustuu kuunteluun, kysymiseen ja avoimeen keskusteluun. Se on johtajan ydinkompetenssi ja keskeinen työkalu. Vuorovaikutus on keskeistä kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa ja myönteisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti ihmisten suorituskykyyn, käyttäytymiseen ja mielialaan. (Sipola 2023, 144–145.) Ihmisiä tukeva ja hyvää yhteyttä rakentava vuorovaikutus vahvistaa lisäksi merkityksellisyyden kokemusta ja lujittaa tiimin luottamusta (Rinne 2021, 157).

On olennaista, että vuorovaikutukseen panostetaan. Vuorovaikutus on erittäin tehokasta, kun ihmiset ovat fyysisesti läsnä, sillä viestin sisällön lisäksi vuorovaikutuksessa on olennaista myös nonverbaalinen viestintä. Viestin esittäjän mikroilmeet, eleet ja olemus vaikuttavat siihen, kuinka viesti vastaanotetaan. Ainoastaan 10 prosenttia muodostuu itse sanotusta eli verbaalisesta viestistä, 30 prosenttia esitystavasta ja loppu muodostuu elekielestä ja olemuksesta eli nonverbaalisesta viestinnästä (Erikson 2018, 8.luku). Lisäksi jos verbaalinen ja nonverbaalinen viesti on ristiriidassa keskenään, jälkimmäisellä on suurempi vaikutus siihen, kuinka vastaanottava henkilö tulkitsee viestin.

Vuorovaikutukselle täytyy antaa tilaa, ettei se ole vain ylhäältä annettua ja yksisuuntaista viestintää. Keskustelulle, pohdinnalle ja kysymyksille kannattaa antaa mahdollisuus ja järjestää myötävaikuttavat olosuhteet, jotta todella päästään vuorovaikutukseen (Roth ja Saarenpää 2020, 88–89). Monikanavaisesti viestiessä on kuitenkin hyvä muistaa laatia yhteiset pelisäännöt viestintään, jotta esimerkiksi tieto ei sirpaloidu liian moneen paikkaan tai ettei viestien eriaikaisuus ala tunkeutumaan vapaa-ajalle ja näin kuormittamaan työntekijöitä.

Palaute on merkki siitä, että ihminen huomataan ja sen tulisikin olla jatkuvasti osana vuorovaikutusta, jotta yhteinen tekeminen voi kehittyä. Suomessa on kulttuurillisesti ominaista pitää hyvin tehtyä työtä perusvaatimuksena, jolloin erikseen annettu palaute usein onkin negatiivista tai se keskittyy pääasiassa virheisiin ja

tämä saattaa johtaa jopa kyynistymiseen. Olisi siis hyvä kiinnittää huomiota myös hyvin tehtyyn työhön. (Mönkkönen ja Roos 2023, luku 2.7.)

Aivojen luontainen epäsuhta muistaa myös paremmin negatiivisen tai korjaavan palautteen, joten vahvuuksiin keskittyvää tai positiivista palautetta tulisi saada kuusi kertaa enemmän, jotta kokemus palautteiden balanssista säilyisi (Rinne 2021, 166). Positiivinen tai kannustava palaute ei kuitenkaan saa olla päälle liimattua, vaan aitoa ja todellisuuteen perustuvaa (Roth ja Saarenpää 2020, 38). Palautteen antaminen on hyvällä mallilla silloin kun se jatkuva ja tavallaan näkyvätön osa yhteistä vuorovaikutusta.

## 5.2 Kehitysideoita

Vuorovaikutus on kahdensuuntaista ja yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan tulisi pyrkiä dialogiin. Tulisi ruokkia keskustelua ja kannustaa kysymään. Jos yrityksen kulttuuri on pitkään kannustanut tukkimaan suut, voi avoimeen vuorovaikutukseen olla pitkä matka, mutta se kannattaa kulkea, jotta jatkossa kaikkien ääni saadaan kuuluviin. Ole läsnä, rehellinen ja avoin, ja kuuntele, ei vain vastataksesi, vaan ymmärtääksesi.

Palautetta annettaessa on hyvä ottaa huomioon, että koska palautteella on kulttuurillisesti negatiivisesti sävyttynyt maine, sen vastaanottaja saattaa olla jo lähökohtaisesti puolustusasemissa. Kannattaa siis miettiä korjaavan palautteen sisältöä hieman pidemmälle. Mikä meni hyvin ja mikä ei niin hyvin, mitä asioita olisi voitu välttää nykytiedoilla ja mitä uutta oppia saimme, jotta samalta vältytään jatkossa?

Kannattaa varmistaa, että palautetta tulee jatkuvasti myös hyvin tehdystä työstä, jotta kokemus balanssista säilyy. Palautteen antamiseen kannattaa kannustaa myös kollegoiden kesken, sillä palautteen janon pohjimmaisena syynä on kuitenkin tulla nähdyksi ja saada omalle tekemiselle hyväksyntää. On hyvä myös muistaa, että olette samalla puolella ja tavoitteenne on lopulta yhteiset.

## 6 OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN

### 6.1 Yleistä

Esihenkilön aito halu hyödyntää henkilöstön osaamista, vahvistaa arvostetuksi tulemisen tunnetta, sillä jos henkilöstön ammattitaitoaan ei hyödynnetä, se vaikuttaa väistämättä motivaatioon (Roth ja Saarenpää 2020, 53–54). Yritykseen on palkattu tekijöitä tietyin kriteerein, yleensä osaamisen perusteella, joten esihenkilön tulisi luottaa siihen, että kyseinen osaaminen kantaa tai luottaa ainakin siihen, että henkilö pyytää tarvittaessa apua. Tämä on suora osoitus arvostuksesta. Kun henkilö pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan laajemmassa mittakaavassa, se vahvistaa hänen ammatillista itsetuntoansa ja lisää motivaatiota, ja näin ollen parantaa myös itse suoritusta.

Vahvuudet ovat asioita, joissa henkilö on hyvä tai joiden tekemisestä hän pitää. Yksilön vahvuuksia tulisi hyödyntää, sillä tällainen tekeminen energisoi, innostaa ja sitouttaa, lisää merkityksellisyyttä, vähentää stressiä ja parantaa itsetuntoa. (Sippola 2023, 60.) Vahvuuksia kannattaakin kartoittaa, tunnistaa ja valjastaa käyttöön. Näin pystytään paitsi lisäämään työn mielekkyyttä, mutta mahdollisesti myös lisäämään yrityksen käytettävissä olevia resursseja.

Työelämän muutos on tällä hetkellä niin nopeaa, että elämän alkutaipaleella hankittu tutkinto ei takaa enää loppuelämän työpaikkaa ja omaa osaamista täytyy pitää jatkuvasti yllä. Oman arvon työmarkkinoilla ei voi antaa laskea, jotta työtä riittää jatkossakin. (Mellanen ja Mellanen 2020, luku 8.) Työntekijällä ei siis ole varaa jäädä paikalleen ja tämä kehittymisen tarve tulisi ottaa huomioon. Vuonna 2020 on ennustettu, että 50 prosenttia työntekijöistä, joutuu uudistamaan osaamistaan vuoteen 2025 mennessä, vastuullinen työnantaja mahdollistaakin työntekijöilleen mahdollisuuden kehittyä (Kilpinen 2022, 13–20).

Työpaikalla tulisi tapahtua oppimista jatkuvasti. Jokapäiväinen oppiminen helpottuu virheet sallivassa eli psykologisesti turvallisessa ympäristössä (Rinne 2021, 66). Sillä juuri virheiden avoin tutkiminen on edellytys oppimiselle. Uusien asioiden kokeileminenkin vaatii uskallusta altistaa itsensä virheen mahdollisuudelle ja

tämä uskallus on monesti riippuvaista ympäristöstä. Jos yrityksessä vallitsee tällainen oppimisen kulttuuri, niin siitä voi olla merkittäväkin kilpailuetua tässä muutoksien maailmassa (Rinne 2021, 66).

## **6.2 Kehitysideoita**

Toki suurin vastuu osaamisensa kehittamisestä on ihmisellä itsellään ja oppimisen oppiminen onkin tulevaisuuden osaamisissa kärkisijoilla. On kuitenkin hyvä kartoittaa yrityksen tarvitsemaa osaamista ja mahdollistaa sen tarpeen täyttymisen ensisijaisesti yrityksen sisältä, jotta tilanne ei ajaudu siihen, että vanhoja työntekijöitä joudutaan korvaamaan uusilla, koska osaamista ei vain ole.

Mahdollista oppiminen myös arjessa. Kannusta haastamaan nykyisiä käytäntöjä ja avoimesti kertomaan keskeneräisistäkin ajatuksista. Onko teillä lupa tehdä asioita eri tavalla kuin ennen? Onko uuden idean ehdottaja, vain ärsyttävä valittaja ja idea täytyy tyrmätä, vai tutkitaanko idean potentiaali ensin?

## 7 JOHTAMINEN

### 7.1 Yleistä

Johtaminen ei ole mustavalkoista, yksiselitteistä tai yksinkertaista. Johtajuus tapahtuu ympäristössä, joka on täynnä ihmisiä, tunteita ja tulkintoja, joten siitä on mahdotonta vetää yksinkertaisia johtopäätöksiä ja kirjoittaa kaiken kattavia ohjeita (Rehn 2018, Alkusanat). Kun kuitenkin esimerkiksi työpaikkaa vaihdettaessa, yleisimmäksi syyksi ilmoitetaan esihenkilötyö tai siinä ilmenneet puutteet (Narkiniemi 2023), niin jotain kehitystä työn tekemiseen selvästi tarvitaan. Edelleen usein, johtajana on mahdollisesti pitkälläkin palvelusvuosilla oleva substanssiosaaja, jolla ei ole halua tai osaamista esihenkilötyöhön. Työhön pystyy oppimaan, mutta se vaatii kiinnostusta ja halua henkilöltä itseltään ja yritykseltä tukea arkeen, työaikaa tehtävän laadukkaaseen tekemiseen ja valmennusta säännöllisesti. (Narkiniemi 2023.)

Monimuotoisuus työelämässä on hyvän johtamisen kannalta merkittävä asia, mutta sitä ei ole käsitelty tässä työssä juuri lainkaan, asian laajuuden vuoksi. Se tulisi kuitenkin ottaa huomioon aina ihmisiä johdettaessa. Psykologisen turvallisuuden luoma luottamuksen ilmapiiri, avoin vuorovaikutus ja tasapuolinen osallistaminen edesauttaa kuitenkin erilaisten näkökulmien tulemista kuulluksi ja erilaisten yksilöiden tulemista nähdyksi itsenään (Kalliokoski, Karvetti ja Ratsula 2023, luku 10.5). Siitä on hyvä lähteä liikkeelle, mutta suosittelen silti perehtymistä asiaan vielä syvemmin.

Vaikka sankarijohtajien myytti elää edelleen ja johtajan jaksaminen on tabu (Forma 2023, 245), on johtaja ihminen siinä missä tiiminsäkin jäsenet. Omasta jaksamisesta on siis huolehdittava ja omat rajat on tunnettava, sillä jaksaminen ei vaikuta pelkästään omaan työhön vaan sen seuraukset voivat vaikuttaa koko yrityksen toimintaan, esimerkiksi päätösten laadun vuoksi (Forma 2023, 245). Jaksamisen rajoilla toimittaessa viestintä tai vuorovaikutuskaan on harvoin kovin laadukasta ja vaikka itse koittaisi piilottaa väsymyksestä johtuvaa ärtymystä, se harvoin onnistuu.

Empatia on tärkeää, kun pyritään ymmärtämään ihmistä yksilönä ja hänen tapansa toimia, mutta liika empatia ja miellyttämisen halu saattaa johtaa omien tehtävien laiminlyömiseen, jos se esimerkiksi estää työtehtävien delegoimisen ja avun pyytämisen (Huovinmaa 2024, 5.1). Täydellisyyden tavoittelu voi johtaa kontrolliin, joka puolestaan voi lisätä mikromanageeraamista ja oman työtaakan kasvua kohtuuttomaksi ja näin vahingoittaa työyhteisöä laajemminkin. Johtajan on pystyttävä luottamaan ja tekemään päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia (Huovinmaa 2024, 5.1). Perustellut ja aidosti asioita edistävät päätökset saavat todennäköisesti lopulta positiivisen vastakaibun.

Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla ja siihen vaikuttaa yksilöllisyyden lisäksi henkilön kokemus ympäristön turvallisuudesta. Jos omia huolenaiheitaan pystyy ilmaisemaan vapaasti ja niihin saa vastauksia, ei tuleva muutos ole enää niin tuntematon ja sen vuoksi pelottava. Tämän vuoksi on myös olennaista, kuinka tarkka kuva tulevasta pystytään saamaan aikaiseksi. (Huovinmaa 2024, 4.1.)

## 7.2 Kehitysideoita

Johtaja ei voi välttämättä puhua kaikista asioista julkisesti, mutta keskustelutukea on silti hyvä olla saatavilla ja sitä toivottavasti löytyy myös lähipiiristä. Jos näin ei kuitenkaan ole, sitä kannattaa etsiä vaikkapa luottamuksellisista mentoriohjelmista (Forma 2023, 246) tai vaikka terveydenhuollosta, ennen kuin on liian myöhäistä. Jos vain mahdollista, oman työn joustavuutta kannattaa hyödyntää vaikka pienillä palautumishetkillä kesken työpäivän, varsinkin jos kiireisempinä aikoina työpäivät tahtovat venyä pitkiksi. Palautumisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa.

Muutosjohtamiseen liitetyt asiat, kuten tarkka tavoitteiden asettaminen, oikea-aikainen viestintä, ihmisten yksilöllisyyden huomioiminen ja joustavuus, ovat täysin toimivia työkaluja myös jokapäiväiseen toimintaa muuttuvassa nykymaailmassa. Kun muutos on jatkuvaa, voi auttaa, jos yksittäisen toimen muuttamista miettii yksittäisenä projektina. Yksittäinen projekti on kokonaisuutena pienempi ja hallitavamman oloinen.

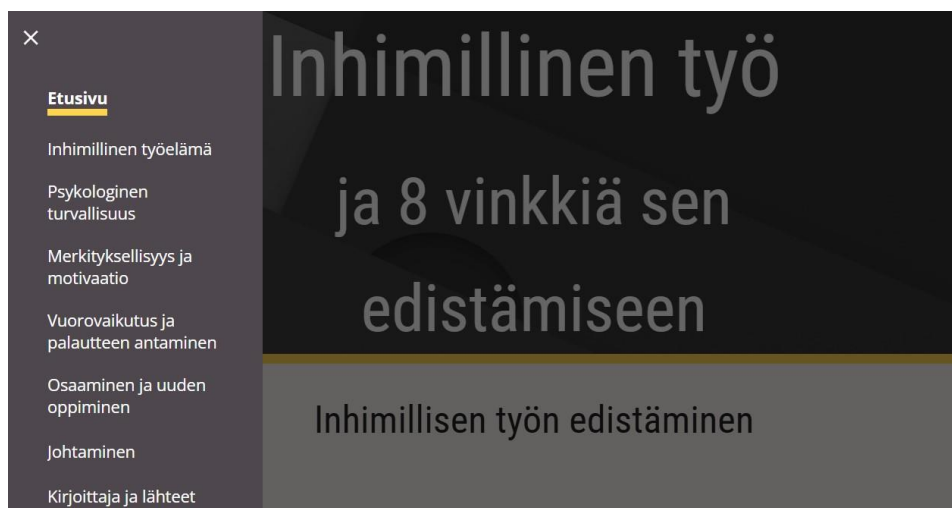
Työntekijöitä on nykyisin koko ajan enemmän eri-ikäisiä, erilaisista kulttuureista ja taustoista, tämä monimuotoisuus täytyy huomioida ja se kannattaa valjastaa voimavaraksi. Erilaiset näkemykset, erot mieltymyksissä ja osaamisissa voivat olla rikkaus, jos ne tiedetään ja jokaisen vahvuuksia osataan käyttää hyödyksi.

Miellyttämisen tarve vähenee psykologisesti turvallisessa ympäristössä, jossa oikeita ja välillä vaikeitakin asioita voidaan nostaa esiin ja niistä voidaan keskustella niiden oikeilla nimillä ilman, että kenenkään tarvitsee pahoittaa mieltään.

## 8 VERKKOSIVUT

Opinnäytetyössä kertyneen tiedon pohjalta olen koostanut oppaan, jonka avulla työpaikoilla voidaan lähteä kehittämään työtä kohti inhimillisempää työelämää. Tietopaketti on toteutettu ilmaisten verkkosivujen muodossa, käyttäjälleen ilmaisen oppaana. Saadaksean oppaan luettavaksi, sivusto ei vaadi kirjautumista, rekisteröitymistä tai tiedostojen lataamista. Tarkoitus on, että aiheeseen pääsee tutustumaan mahdollisimman pienellä kynnyksellä. Analytiikan asetan käyttöön, jotta pääsen seuraamaan kävijämääriä.

Tietopaketti on koostettu työn kehittämisen tueksi, mikro- ja pienyrittäjille ja muille, joilla resurssit eivät riitä suuriin kehityshankkeisiin. Käytännössä opinnäytetyöni kopioituu lähes kokonaisuudessaan sivustolle, mutta osaa teksteistä olen saattanut muuttaa hieman blogimaisemmaksi, luettavuuden helpottamiseksi. Jokaiselle pääotsikolle on oma sivu ja lisäksi koostan etusivulle lyhyemmät vinkit hakukonenäkyvyyttä auttamaan ja lukijan mielenkiintoa herättämään (kuva 1).



KUVA 1. Etusivu ja valikko

Oman henkilökohtaisen hyödyn, esimerkiksi verkoston kasvattamisen ja urakehityksen kannalta pidin olennaisena esitellä sivulla myös itseni, joten viimeiselle sivulle laitoin hieman tietoa kirjoittajasta eli itsestäni ja samalla pystyin perustelemaan sivuston syntyä ja tarvetta (kuva 2). Näiden tietojen alapuolelta löytyi luonteva paikka lisätä kaikki lähteet, joita työssä on käytetty.

# Kirjoittaja ja lähteet

Sivuston tekijä ja kirjoittaja

Viimeisen kolme ja puoli vuotta olen opiskellut tradenomiksi Tampereen ammattikorkeakoulussa ja tämä sivusto on tehty opinnäytetyöni pohjalta. Käytännössä lähes koko opinnäytetyöni on kopioitu tälle sivustolle. Tavoitteenani on, että tämän pienen tietopaketin avulla työpaikoilla päästään tutustumaan aiheeseen mahdollisimman pienellä kynnyksellä ja voidaan lähteä kehittämään omaa toimintaa kohti inhimillisempää työelämää.

Tietopaketti on kohdennettu työn kehittämisen tueksi, mikro- ja pienyrittäjille,



KUVA 2. Kirjoittaja ja lähteet

Koska tällä työllä on tarkoitus saada aikaan muutosta, niin toivon sen tietenkään saavan aikaan myös keskustelua ja pohdintoja aiheesta. Olen tätä opinnäytetyötä tehdessäni perehtynyt kyseiseen aiheeseen melko paljon, joten toivon, että voin jatkossa hyödyntää tietämystäni esimerkiksi keskusteluissa asiasta kiinnostuneiden kanssa. Palautteen ja keskustelun toivossa, lisäsin sivustolle lomakkeen, jolla minuun päin saa helposti otettua yhteyttä (kuva 3).

Yhteydenotto ja/tai palaute

Oma vastauksesi

**Lähetä**

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google Forms      Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

KUVA 3. Yhteydenottolomake

Sivuston markkinointi tapahtuu LinkedIn -alustalla. Olen huomannut, että valmistumisjulkaisut saavat paljon näkyvyyttä ja sen vuoksi käytän omani hyväksi juuri tämän sivuston linkin julkaisuun, sitten kun valmistun.

## 9 POHDINTA

Tämän työn sisältö on vain yksi, minun näkemykseni johtamisesta. Näkemyksiä on yhtä monta kuin on johdettavia ja johtajia yhteensä ja vielä paljon enemmänkin. Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa ratkaisua tai tapaa toimia ja myös erilaiset tavat voivat johtaa samaan lopputulokseen. Tässä työssä esiin nostetut asiat voivat toimia pelastusrenkaana tai apupyörinä pyrkimyksissä kohti inhimillisempää työtä, vaikka ne eivät katakaan koko tekemistä. Tärkeintä onkin olla kiinnostunut aiheesta ja aloittaa jostain. Inhimillisen työelämän kehittämisessä on olennaista oppia tuntemaan itsensä, sekä oma tiiminsä ja se mikä on heille tärkeää. Löytää oma tapa toimia, juuri siinä ympäristössä ja niillä resursseilla, jotka juuri nyt ovat.

Kaikki tässä opinnäytetyössä esiin nostetut asiat ovat kytköksissä toisiinsa. Motivaatio kasvattaa merkityksellisyyttä ja merkityksellisyys kasvattaa motivaatiota, ja jos molemmat ovat kohdallaan se lisää psykologista turvallisuutta, joka puolestaan auttaa yhteisöä kehittymään, joka taas lisää työn inhimillisyyttä. En tiedä voidaanko aukottomasti mitata tai muuten todentaa mitään näin abstraktia ja ihmisen kokemuksellisuuteen liittyvää asiaan, mutta varmaa on, että asia on todellinen ja se vaikuttaa meihin työntekijöinä ja yleisemmin toimijoina. Ainoastaan syy-seuraussuhteet ovat näkökulmasta riippuvaisia. Helpottavana tekijänä kuitenkin on, että aivan kuten negatiivisissa asioissa, myös näissä positiivisissa, voidaan saada aikaiseksi kierre, joka ruokkii itse itseään.

Oman tekemisen kyseenalaistaminen ei ole helppoa, mutta se on välttämättömyys, jotta voi löytää ne kohdat, teot ja tavat, jotka vaativat uudistamista. On hyvä sisäistää, että ympäristön jatkuva muuttuminen vaatii tekemisen kehittämiseen, eikä se tarkoita, että aiemmassa tekemisessä olisi varsinaista mitään huonoa tai väärää. Tämän asian sisäistäminen takaa, että kehittämisen voi nähdä todellisenä tarpeena, eikä vanhoista tavoista pidetä kiinni vain sen vuoksi, että näin on aina tehty.

Vanhoista tavoista poisoppiminen on todella työlästä ja vaatii toistoja jopa enemmän kuin uuden tavan oppiminen, joka sekin jonkun vinkin mukaan vaatii 90 toistoa. Jos vanhoista tavoista eroon pääseminen tuntuu ylitsepääsemättömältä, niin

koita napata matkaasi jokin uusi tapa ja sen sisäistämisen jälkeen jälleen uusi. Jossain vaiheessa vanhoille tavoille ei ole enää sijaa, sillä uudet tavat vievät siltä kaiken tilan. Näin uudistumisen tiellä kuljetaan myös positiivisen kautta, kun itseä kannustetaan tekemään joitain tiettyjä asioita, eikä kielletä tekemästä joitain toisia. Itselläni ei ole työelämän johtamiskokemusta, mutta muilla elämän osa-alueilla tämä on ollut toimiva tapa uudistua.

Inhimillisessä johtamisessa parasta on se, että kun taidot loppuvat, voi keskittyä olemaan ihminen toiselle ihmiselle. Johtajan ei tarvitse olla kaikkivoipa, aina oikeassa tai supersankari. Vaikka johtajan työ itsessään vaatii tietynlaista tapaa toimia, ihmisenä ja yksilönä hän saa olla erehtyvä ja vajavainen, aivan kuten kaikki hänen tiimiläisensäkin.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. 2020 Johda merkitystä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 29.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBXXBTABJED>

Eläketurvakeskus. 2020. Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Viitattu 14.5.2024. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttömyyseläkkeelle-siirtymisen-syy/>

Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni : miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. E-kirja. Ohinmaa T. (suom.) Otava. Viitattu 31.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.bookbeat.com/fi/book/kehnot-pomot-ymparillani-105148>

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Viitattu 7.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FAGBIXETEB#//piste:t1FN>

Huovinmaa, K. 2024 Ihmisjohtaja. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 6.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/ihmisjohtaja-2024#kohta:Ihmis\(\(ad\)johtaja](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/ihmisjohtaja-2024#kohta:Ihmis((ad)johtaja)

Kalliokoski, S., Karveti, K. ja Ratsula N., 2023. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 6.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/tavoitteena-eettisesti-kestava-tyoelama-2023>

Kay, M. Creating Psychological Safety at Work. Information Today, 87556286, Syyskuu 2024, Vol. 41, Issue Viitattu 20.10.2024 Vaatii käyttöoikeuden. <http://libproxy.tuni.fi/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=bsu&AN=179267205&site=ehost-live&scope=site>

Kilpinen, P. 2022 Inhimillinen strategia.E-kirja. Helsinki: Alma Talent Viitattu 20.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JACBFXETEB#piste:tG3>

Mellanen A., Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. E-kirja. Jyväskylä: Atena. Viitattu 31.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.bookbeat.com/fi/book/hyvät-pahat-ja-millenniaalit-176576>

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023 Työyhteisötaidot digiajassa. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 1.11.2024 Vaatii käyttöoikeuden. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/1j3mh4m/alma9911468216605973](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911468216605973)

Narkiniemi, P. 2023. Huono johtaminen ajaa yhä useamman vaihtamaan työpaikkaa, mutta onko perimmäinen syy todella pomoissa? 19.5.2023. Blogi. Viitattu 6.11.2024. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/huono-johtaminen-ajaa-yha-useamman-vaihtamaan-tyopaikkaa-mutta-onko-perimmainen-syy-todella-pomoissa>

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. E-kirja. Jyväskylä: Docendo. Viitattu 5.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.bookbeat.com/fi/book/johtajuuden-ristiriidat-761954>

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio : turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent

Roth, P.-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille : vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books.

Sippola, P. 2023. Inhimillisyyden voima työelämässä: Kohti menestystä ja hyvinvointia. Helsinki: Basam Books.

Työterveyslaitos, N.d. <https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/inhimillinen-tyoelama>