



Inhimillinen johtaminen työntekijöiden resilienssin vahvistajana sosiaali- ja terveysalalla

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Anssi Korkiakoski

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK

Korkiakoski, Anssi

Inhimillinen johtaminen työntekijöiden resilienssin vahvistajana sosiaali- ja terveysalalla. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 68 sivua

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työelämän nopea muutos edellyttää myös johtamisen uudistumista. Inhimillisen ja ihmisläheisen johtamisen merkitys on kasvanut viime vuosina johtamista koskeissa keskusteluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut koota tutkittua tietoa inhimillisen johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden resilienssiin sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena on ollut selvittää, miten inhimillisen johtamisen merkitys resilienssin vahvistamisen näkökulmasta esiintyy tutkimuksissa Suomessa ja kansainvälisesti ja millaisia työhyvinvointia ja resilienssiä tukevia vaikutuksia inhimillisellä johtamisella on.

Tutkimus toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Aineistonhaut tehtiin Proquest, Sage Journal, Pubmed ja Clinich-tietokantoihin sekä käsin haulla Google Scholar-tietokantaa hyödyntäen. Opinnäytetyön analyysiin valikoitui kaikkiaan 14 tutkimusartikkelia, joiden analyysissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisälönanalyysia.

Opinnäytetyön tulokset lisäsivät ymmärrystä inhimillisen johtamisen eri osa-alueista ja merkityksestä paitsi yksilön, myös johtajan ja koko organisaation hyvinvointiin ja resilienssiin. Inhimillinen johtaminen edistää työntekijöiden resilienssiä avoimen ja kannustavan vuorovaikutuksen, työntekijöiden yksilöllisen huomioimisen ja vahvuuksien hyödyntämisen avulla sekä luomalla positiivisen ilmapiiriin. Tuloksissa korostuivat myös johtajan omien voimavarojen ja resilienssin merkitys osana inhimillisen ja ihmisläheisen johtamisen toteuttamista. Tutkimustulokset osoittavat, että inhimillinen johtaminen edistää ja ylläpitää resilienssiä ja on siten tärkeässä asemassa pyrittäessä kohti kestävämpää työelämää.

Avainsanat (asiasanat)

Inhimillinen johtaminen, resilienssi, positiivinen johtaminen, työhyvinvointi, eettinen johtaminen, etiikka, johtaminen

Muut tiedot

-

Korkiakoski, Anssi

Humane leadership as a reinforcement of employee resilience in the social and health sector. Integrative literature review

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 68 pages

Master of Healthcare, Masters Degree Programme in Social and Health Management. Integrative literature review

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The rapid change in working life also requires the renewal of management. In recent years the importance of humane and human-oriented management has grown in the management related discussions. The purpose of the present thesis is to gather researched information on the impact of humane leadership on employees' resilience in the social and health sector. The goal of the present thesis can be divided into two parts. The first is to ascertain how the importance of human leadership appears in Finnish and international studies from the perspective of strengthening resilience. The second is to determine the effects of human leadership that support well-being and resilience at work.

The study was conducted as an integrative literature review. The material was collected in the Proquest, Sage Journal, Pubmed and Clinich databases, as well as manually using the Google Scholar database. For the analysis of the present thesis a total of 14 research articles were selected, the analysis of which used material-based content analysis.

The results of the present thesis increased the understanding of the different aspects of human leadership and its importance not only for the individual, but also for the well-being and resilience of the leader and the entire organization. Humane management promotes employee resilience through open and supportive interaction, individual consideration of employees and utilization of strengths, and by creating a positive atmosphere. Moreover, the results emphasized the importance of the managers own resources and resilience as part of the implementation of humane and human-oriented management. Most importantly, the results show that humane leadership promotes and maintains resilience and thus is a significant factor in attaining a more sustainable working life.

Keywords/tags (subjects)

humane leadership, resilience, positive leadership, occupational well-being, ethical management, ethics, leadership

Miscellaneous

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Johtaminen ja työelämän muutos	5
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	6
3	Inhimillisen johtamisen viitekehys	7
3.1	Transformationalinen johtaminen	10
3.2	Positiivinen johtaminen	12
3.3	Eettinen johtaminen	13
3.4	Oikeudenmukainen johtaminen	14
3.5	Etiikka ja moraalit oikeudenmukaisen johtamisen perustana	15
3.6	Vahvuuksiin perustuva johtaminen	16
3.7	Mitä inhimillinen johtaminen on?.....	17
4	Resilienssi.....	19
4.1	Resilienssin käsite.....	19
4.2	Resilienssin vahvistaminen.....	21
5	Työhyvinvointi.....	22
5.1	Työhyvinvoinnin määritelmä ja merkitys.....	22
5.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	23
6	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys.....	24
7	Integratiivisen tutkimuksen toteuttaminen	25
7.1	Tutkimusmenetelmä	25
7.2	Aineistojen haku ja hyväksymiskriteerit	26
7.3	Aineistojen haun tulokset ja aineistojen valinta	28
7.4	Aineiston analysointi	30
8	Tulokset.....	33
8.1	Johtaja roolimallina	34
8.2	Kokemus omasta työympäristöstä.....	35
8.3	Johtajan resilienssi ja voimavarat	37
8.4	Vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus ja arvot.....	39
8.5	Yksilön ja tiimin resilienssi.....	40
8.6	Inhimillisen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet	41
9	Pohdinta.....	43
9.1	Tulosten tarkastelua.....	44
9.2	Eettisyys ja luotettavuus	48

9.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	50
Lähteet	53
Liitteet	60
Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut aineistot	60
Liite 2. Sisällön analyysin ala-, ylä- ja pääluokat	65
Kuviot	
Kuvio 1. Tiedonhaun kuvaus.....	30
Kuvio 2. Kuvaus analyysiprosessin etenemisestä tutkimuksessa.....	32
Kuvio 3. Esimerkki aineiston sisällön analyysistä.....	33
Kuvio 4. Inhimillisen johtamisen osa-alueet.....	45
Kuvio 5. Inhimillisen johtamisen vaikutus työntekijöiden resilienssiin.....	48
Taulukot	
Taulukko 1. Hyväksymiskriteerit.....	27

1 Johdanto

Meneillään oleva työelämän muutos on suurinta vuosikymmeniin. (Työterveyslaitos 2023). Muutosta kiihdyttävinä trendeinä voidaan ajatella olevan työn teon monipaikkaisuus, elinikäinen oppiminen ja koulutus sekä digitalisaatio (Ikonen & Koivunen 2020, 1). Pandemian ja sotien kaltaisten kriisien myötä kasvanut epävarmuus ja niiden aiheuttamat uudet muutos- ja menotarpeet julkiselle sektorille sekä muut hyvinvointivaltion kohtaamat haasteet, kuten väestön ikääntyminen kiihdyttävät entisestään työelämän muutosta (Ranki 2023, 7, 21). Myös työelämän psyykkiset vaatimukset ovat lisääntyneet merkittävästi kuluneen vuosituhatvuotena aikana. Suurimpana yksittäisenä syynä työkyvyttömyyseläkkeisiin ovatkin mielenterveyden ja käyttäytymisen haasteet. (Suomen työeläkkeensaajat 2021).

Suomea koetteleva ennenkokematon työvoimapula on johtanut tilanteeseen, jossa useilla aloilla on haasteellista löytää koulutettunutta ja sitoutunutta työvoimaa. Erityisen haastavassa tilanteessa on sosiaali- ja terveysala, jossa pula koulutetusta henkilökunnasta on kasvussa ja alan veto voima koetaan heikoksi (Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima 2020, 5). Johtamiseen kohdistuu monenlaisia haasteita, joita ovat erityisesti ulkoapäin tulevat äkilliset ja hankalasti ennakoitavat muutokset, väestön ja työvoiman vanheneminen ja muuttoliike sekä julkisen hallinnon reformit ja toimintatapojen uudistukset. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 18). Myös lisääntynyt etätö kasvattaa johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia, sillä digitaalisten välineiden avulla tapahtuva johtaminen korostaa vuorovaikutustaitojen ja sosiaalisen taitavuuden merkitystä. (Ranki 2023, 13). Sosiaali- ja terveysalan johtaminen tapahtuu jatkuvien uudistusten ja muutosten keskellä, jolloin johtamiseen kohdistuvat vaatimukset ja odotukset kohdistuvat henkilöstöjohtamisen ja oman osaamisen kehittämisen lisäksi yhä enemmän muutosten edistämiseen ja organisaation kehittämiseen. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 172). Johtamiselle lisähaasteita tuo myös Sote-uudistuksessa toteutettu hyvinvointialueisiin siirtyminen.

Johtamisella on merkittävä rooli sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuuden varmistamisessa tulevaisuudessa. Siten se voidaankin nähdä yhtenä keskeisimmistä sosiaali- ja terveysalan johtamista koskevista kysymyksistä. Lähijohtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa työhyvinvointiin ja työ-

tyytyväisyyteen. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen merkitys onkin kasvanut suomalaissa organisaatioissa merkittävästi ja siten siitä on tullut yhä suurempi osa myös lähijohtajan työtä. Koska työhyvinvoinnista on muodostunut tärkeä vetovoimatekijä, vaati se organisaatioilta sekä kykyä uudenlaiseen ajatteluun, että uudenlaisia johtamisen työvälineitä. (Terkamo-Moisio ja Haggman-Laitila 2019, 40).

Sosiaali- ja terveysalan vetovoiman lisäämiseksi ja työhyvinvoinnin tukemiseksi johtamisen tulee uudistua ja pyrkiä vastaamaan käynnissä oleviin ja tuleviin haasteisiin. Alaa kohtaavat uudistukset ja eri ammattien kehittyminen vaikuttavat siihen, kuinka organisaatiot ja johtajat kohtaavat työn ja toimintaympäristöjen muutoksen. Sosiaali- ja terveysjohtamista koskevat haasteet tulevat tulevaisuudessa liittymään entistä enemmän inhimillisen johtamisen ja tehokkuuden yhdistämiseen. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2016, 12). Inhimillisen johtamisen ja tehokkuuden yhdistämisen ymmärryksen lisäämiseksi ja käytännön johtamiseen sopivien menetelmien valitsemiseksi tarvitaan syvempää perehtymistä edellä mainittuihin ilmiöihin (Jokela & Saarinen 2016, 6–7).

Työelämän nopeassa muutoksessa ja maailman ollessa erilaisten kriisien keskellä, on tärkeää, että niin yksilöillä, työyhteisöillä kuin yhteiskunnillakin on resilienssiä, eli kykyä kohdata erilaisia häiriö- ja muutostilanteita. Siksi hyvinvoivat ja myönteisen ilmapiirin omaavat työyhteisöt, joiden toimintakulttuuri tukee yhteistyötä ja oppimista, ovat vahvoilla toimimaan kriisitilanteissakin ja kykenevät toipumaan nopeasti ja sopeuttamaan toimintaansa muutoksen vaatimalla tavalla. Hyvinvoivat ja resilienssit työpaikat ja organisaatiot kykenevät paitsi toimimaan muutostilanteissa, myös katsomaan tulevaisuuteen ja näkemään uusia, kriisitilanteista kumpuavia mahdollisuuksia. Tällä on myös keskeinen merkitys yhteiskunnan luottamuksen ja toimintavarmuuden näkökulmasta. (Ranki 2023, 23–24). Resilienssiä ja sen kehittämistä ei kuitenkaan tulisi nähdä ainoana työelämästä selviytymisen keinoina, vaan lisäksi tarvitaan myös työn inhimillisten rakenteiden ja mahdollistajien kehittämistä ja tutkimusta. (Ikonen & Koivunen 2020, 2).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut koota tutkittua tietoa inhimillisen johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden resilienssiin sosiaali- ja terveysalalla ja pyrkiä selvittämään, miten inhimillisen johtamisen merkitys resilienssin vahvistamisen näkökulmasta esiintyy tutkimuksissa Suomessa ja kansainvälisesti. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa siitä, miten inhimillisen johtajuuden avulla voidaan tukea työntekijöiden resilienssiä ja siten edistää työhyvinvointia niin yksilö,

kuin organisaatiotasolla sekä nostaa esiin inhimillisen johtamisen merkitys osana modernia johtajuusajattelua. Tutkimuksen tuloksista hyötyvät johtajina toimivat henkilöt, johtajan tehtäviin suuntautumista tavoittelevat tulevaisuuden johtajat sekä myös työyhteisöt ja organisaatiot. Koska tutkimuksen aihe liittyy läheisesti parempaan ja kestävämpään työelämään, voidaan sillä nähdä myös yhteiskunnallista merkitystä.

2 Johtaminen ja työelämän muutos

Johtaminen itsessään voidaan ajatella ja käsittää hyvin lavasti ja johtamiseen sisältyy paljon erilaisia näkökulmia. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtamiseen liittyy monia eri ulottuvuuksia, odotuksia ja vaatimuksia. Johtaminen on toimintaa haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Muita johtamiseen liittyviä keskeisiä kysymyksiä ovat, mitä johtamisella tavoitellaan, kuinka muodostetaan tehokkaasti toimiva organisaatio sekä mitä resursseja tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan. Johtamisen keskeisimpänä kysymyksenä voidaankin siten ajatella olevan, millaisia toimenpiteitä tarvitaan haluttujen tavoitteiden toteutumiseksi ja miten ne toteutetaan. Haluttujen tavoitteiden toteutumiseksi tulee ihmisiä johtaa siten, että johdettavilla on selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, hyvät puitteet ja resurssit. Lisäksi he voivat hyvin psyykkisesti ja fyysisesti sekä ovat motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Seckin (2021) mukaan johtamisen keskeisenä tavoitteena on saada työorganisaatioon kuuluvat erilaiset ja eri asemissa olevat ihmiset toimimaan yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen voidaan nähdä palvelutehtävänä, jonka tavoitteena on varmistaa sopivat olosuhteet työskentelylle sekä tukea ihmisiä, jotta he voivat hyödyntää koko potentiaalinsa parhaalla mahdollisella tavalla. (Seck 2021, 20–21). Työelämän muutos ja työtä koskevien vaatimusten kasvaminen asettavat uudenlaisia haasteita johtamiselle. Myös alaisten odotukset johtamista kohtaan ovat muuttuneet Y ja Z-sukupolvien siirtyessä työelämään. Työssä viihtymisestä on tullut yhä tärkeämpi osa työelämää ja siksi myös näkökulma johtamiseen on siirtynyt yhä enemmän asioiden johtamisesta (management) kohti ihmisten johtamista (leadership). Johtamisessa korostuukin valmentava ote, jossa johtajan keskeiseksi tehtäväksi muodostuu tarjota alaisilleen parhaat mahdolliset edellytykset suoriutua työstä. Henkisen tuen ja valmennuksen tarjoaminen, esimerkillisyys, innostaminen luovaan ajatteluun ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä kyky kyseenalaistaa omat ajattelutavat ovatkin modernin johtamisen tärkeimpiä elementtejä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8).

Sosiaalialan johtamiseen kohdistuu monenlaisia vaatimuksia, paineita ja odotuksia. Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010) kuvaavat sosiaalialalla johtamisen moniulotteisena ja laaja-alaista osaamista vaativana tehtävänä, joka käsittää niin sosiaalialan perustehtävän, strategisen johtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisön johtajuuden. Sosiaalialan johtamiseen liitettävänä elementteinä Niiranen ym. (2010) nostavat esille poliittisen tulosvastuun, jossakin määrin rajoitetun asiakasorientaation, lakisidonnaisuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden. Johtamisen yhteydessä puhutaan usein myös johtajuudesta, joiden eroa voidaan selittää siten, että johtamisessa on kyse ensisijaisesti johtamistyöstä, kun johtajuudessa on puolestaan kyse johtamisprosesseista, johtajan asemasta ja johtajana olemisesta. Johtamista sosiaalialalla ei voida yksinkertaistaa koskemaan vain asioiden tai ihmisten johtamiseksi, sillä kyse on sekä alaan liittyvän perustehtävän, että alalla työskentelevien ihmisten johtamisesta. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13–15).

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Niirasen ym. (2010) mukaan henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, jonka merkitys korostuu uudistusten ja muutosten aikoina. Sosiaalialalla johtamista ja henkilöstöä haastavat etenkin alan kohtaamat muutokset, uudet toimintatavat, organisaatiomuodot ja -rakenteet. Voimavarakeskeisessä johtamisessa inhimillisen pääoman merkitys korostuu tärkeänä osana muutoksista ja uusista tilanteista selviytymistä. Henkilöstön roolista osana organisaation voimavaroja on alettu puhumaan Suomessa 1980-luvulta lähtien. Tuolloin työhyvinvoinnin käsitettä ei vielä tunnettu, vaan näkökulma painottui yksilöön ja yksilön työkykyyn. Hiljalleen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstöstrategian kaltaisten käsitteiden ja julkista hallintoa kohdanneen modernisoinnin myötä henkilöstöä ja johtamista koskeva keskustelu koki merkittävän muutoksen. (Niiranen ym. 2010, 13, 126).

Kauhanen (2010) korostaa henkilöstön merkitystä organisaation keskeisimpänä voimavarana, huomauttaen, ettei tämä kuitenkaan käytännön arjessa näy riittävänä arvostuksena. Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan sitä, että organisaation voimavarat ovat sellaiset, että toiminnalle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tämä pitää sisällään henkilöstön hankinnan, motivoinnin, ylläpidon, kehittämisen ja palkitsemisen. Kyse on työnantajan ja työntekijän välisen palvelussuhteen ehdoista ja sopimuksen käytännön toteutuksen turvaami-

sesta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimmät tavoitteet liittyvät henkilöstön hankintaan ja sitouttamiseen, mikä pitää sisällään hyvien työolojen luomisen, kannustamisen ja motivoimisen. Myös työntekijöiden palkitseminen, kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen ovat keskeisiä tavoitteita. (Kauhanen 2010, 16).

Kujanpää (2016) erottaa henkilöstövoimavarojen johtamisen henkilöstöhallinnasta siten, että painotus on erityisesti psykologisissa sopimuksissa, kirjallisiin sopimuksiin, prosesseihin ja kontrolliin sitoutumisen sijaan. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on proaktiivista strategista toimintaa, kun taas henkilöstöhallinto voidaan nähdä passiivisena sivutuotantona. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on myös yhteydessä organisaation tuotoksiin ja se pitää sisällään erilaisia käytäntöjä ja toimintaohjeita. Henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy erityisesti oppimiseen työpaikalla, jonka tavoitteena on motivoivan johtamisen avulla saavuttaa sekä yksilöllisiä, että organisatorisia tavoitteita. (Kujanpää 2016, 19).

Mäkisen (2014) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumisen mittaamiseen on useita eri tapoja. Esimerkkeinä hän nostaa esille työhyvinvointikyselyt tai sairauspoissaolojen tilastot, joiden avulla on mahdollista saada aineistoa, jotka ovat helposti luokiteltavissa. Tilastot tarjoavat myös mahdollisuuden kehittää työtä suuntaan, jossa voidaan huomioida paremmin työn fyysiset ja psyykkiset kuormittavuustekijät. Mäkinen näkee kuitenkin avoimen ja toimivan vuorovaikutuksen olevan ensisijainen tapa, jolla tietoa työyhteisön tilasta tulisi kerätä. Keräämällä tietoa henkilöstöstä, voidaan kehittää koko organisaatiota. Henkilöstötoimintojen kehittämisessä tulisi panostaa erityisesti esihenkilötyön kehittämiseen, koska esihenkilöiden rooli muutosten mahdollistajana organisaatioissa on niin keskeinen. (Mäkinen 2014, 28).

3 Inhimillisen johtamisen viitekehys

Inhimilliselle johtajuudelle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä vakiintunutta teoriaa, sillä ilmiönä se on hyvin monitahoinen. Tämän luvun tavoitteena on kuvata mitä on inhimillisyys ja mitä inhimillisen johtamisen käsite pitää sisällään. Pyrin avaamaan inhimillisen johtamisen käsitettä sellaisten johtamisteorioiden kautta, joiden lähestymistapa johtamiseen perustuu positiiviseen, kannustavaan ja ihmisläheiseen johtamiseen. Inhimillisen johtamisen ymmärtämiseksi lähestyn aihetta tarkastelemalla myös inhimillisyyden, myötätunnon ja empatian käsitteitä. Tässä tutkimuksessa olen rajannut inhimillisen johtajuuden käsitteen koskemaan transformationaalista, positiivista, eettistä,

oikeudenmukaista sekä vahvuuksiin perustuvaa johtamista. Johtamisteorioita ja -tapoja tarkaste-
taessa keskeiseksi kysymykseksi muodostuu, mitä yhteisiä tekijöitä eri johtamisteorioista on löy-
dettävissä inhimillisen johtamisen näkökulmasta. Luvun lopuksi avaan omaa tulkintaani siitä, mitä
inhimillisellä johtamisella tarkoitetaan.

Torppa ja Keskinen (2005) kuvaavat inhimillisyyden käsitettä luonteenomaisena, ihmisarvon mu-
kaisena ja ihmistä ymmärtävänä, lisäten käsitteeseen ihmisen kyvyn ja halun auttaa ja pitää huolta
toisista ihmisistä. Myös epätäydellisyys ja erehtyväisyys ovat inhimillisyyttä. (Keskinen & Torppa
2005). Työelämän kontekstissa inhimillisyyden puolestaan liitetään usein inhimillisen pääoman käsit-
teeseen, jolla tarkoitetaan voimavaroja, jotka ovat sitoutuneet organisaation työntekijöihin ja joh-
toon, ja joita voidaan mitata ja kehittää. Inhimillisessä pääomassa on siten kyse ennen kaikkea or-
ganisaation tavoitteiden saavuttamisesta (Larjovuori, Manka & Nuutinen (2015, 9).

Syväjärven, Lehtopuun, Perttulan, Häikiön ja Jokelan (2012) mukaan inhimilliseen pääomaan sisäl-
tyvät myös inhimilliset voimavarat, joilla viitataan yksilöllisten ja kollektiivisen kyvykkyyden koko-
naisuuteen. Myös työntekijöiden osaamiset ja taidot sekä yksilöiden elämää koskevien kriisien ja
käännekohtien huomioiminen ovat osa inhimillisiä voimavaroja. Työyhteisöissä ja organisaatioissa
inhimillisyyden ilmenemismuotoja ovat muiden muassa muiden arvostaminen sekä erilaisuuden
kunnioittaminen. Inhimillisten voimavarojen vaikutukset työhön näkyvät erityisesti yksilöllisten
elämäntilanteiden, jaksamisen ja osaamisen huomioimisena. Inhimillisten voimavarojen johtami-
sen näkökulmasta suurimpana haasteena Syväjärven ja kollegoiden mukaan on tasapainon löytä-
minen oikeudenmukaisen, mutta yksilöllisen kohtelun välillä. Jotta johtaja kykenee vahvistamaan
ja johtamaan inhimillisiä voimavaroja, tulee hänellä olla kykyä ymmärtää työntekijöiden yksilöllisiä
ja inhimillisiä tarpeita. (Syväjärvi, Lehtopuu, Perttula, Häikiö & Jokela 2012, 52–53).

Syväjärven (2020) mukaan inhimillisyyden ja tehokkuuden muodostavat perustan 2000-luvulla yleisty-
neelle johtamistavalle niin Suomessa kuin maailmallakin. Syväjärvi pohtii inhimillisyyden ja tehok-
kuuden yhdistämisen välistä ristiriitaa, todeten, ettei niitä tulisi tarkastella toisistaan irrallisina asi-
oina, sillä oikein ymmärtämällä ne voidaan sovittaa yhteen. Inhimillisellä viitataan psykologiseen
lähestymistapaan, johtajan eettiseen asennoitumiseen, jossa työntekijä kohdataan subjektina ar-
vostaen ja välittäen. Lisäksi johtaja on myös aidosti kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista ja re-
silienssistä. (Syväjärvi 2020).

Myötätunto voidaan nähdä yhtenä inhimillisyyden piirteenä. Pessi, Martela ja Paakkanen (2017) ovat määritelleet myötätunnon kolmesta eri osa-alueesta koostuvana prosessina. Myötätunto on tietoisuutta, eli kykyä havaita, huomata ja ymmärtää toisen tilanne. Myötätunnossa on kyse tunteyhteystestä, tunteesta, sympatiasta ja halusta toimia toisen puolesta. Myötätunto on myös konkreettista käyttäytymistä ja tekoja toisen hyväksi. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 13–14). Myötätunto on myös osa hyvää johtajuutta. Pessin ym. (2017) mukaan Melwani, Mueller ja Overbeck (2012) ovat todenneet, että myötätuntoisesti käyttäytyvää henkilöä pidetään enemmän johtajana ja älykkäämpänä, siten myötätuntoinen johtaja koetaan myös vahvempaan johtajana. Meillä olevan työelämää koskevan murroksen ylittäminen vaatii erityisesti myötätuntoa. Tähän näkemykseen liittyen Pessi ym. (2017) nostavat esiin näkemyksen inhimillisyyden ja myötätunnon välisestä yhteydestä. Myötätunnon positiiviset vaikutukset ulottuvat sekä myötätunnon kohteelle, että myötätuntoiselle kohteelle itselleen, mutta lisäksi vaikutukset leviävät myös laajemmin työyhteisöön. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 23–25). Rajala, Lipponen, Pursi ja Abduhamed (2017) nostavat esille myös myötätuntoon liittyvät negatiiviset piirteet, sillä myötätunto voi olla valikoivaa, jolloin myötätuntoa jaetaan eniten niille, joiden koetaan olevan enemmän itselle merkityksellisiä. Muita voidaan pitää jopa uhkana, mikä lisää erottelua meidän ja muiden välillä. Tällöin voidaan puhua jopa myötätunnon tuhoavasta vaikutuksesta. (Rajala, Lipponen, Pursi ja Abduhamed 2017, 9).

Myötätunnon keskeisin naapurikäsite on empatia. Pessi ym. (2017) määritelevät empatian tunteyhteytenä, samaistumisena ja toisen tunteissa mukana elämisenä. Empatiaa on kahta eri tyyppiä. Affektiivinen empatia, eli kyky eläytyä toisen ihmisen tunteisiin, sekä kognitiivinen empatia, jolla tarkoitetaan ihmisen kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja tarkastella maailmaa hänen perspektiivistään. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 14). Saarikiven (2020) mukaan empatia on ennen kaikkea kykyä liittyä toisiin ja ymmärtää toisia. Kun ihminen kykenee simuloimaan muiden ajatuksia ja tunteita, on hänellä tällöin mahdollisuus myötätuntoon ja hän kykenee asettumaan toisen ihmisen asemaan. Empatia on myös vuorovaikutukseen liittyvä ilmiö ja kokoelma taitoja, jota on mahdollisuus harjoitella ja kehittää. (Saarikivi 2020).

Aaltola (2014) näkee empatian sisällöltään erittäin laajana käsitteenä, jonka avulla on mahdollisuus ottaa osaa muiden ihmisten yksilöllisiin tunteisiin. Empatian avulla voidaan myös tehdä rationaalisia päätöksiä, huomioiden samalla aidosti yksilöiden näkökulmat. Siten empatia mahdollistaa

erilaisten tunteiden kanavoimisen, sekä järjellisen ajattelun toteuttamisen ilman, että sillä on yksilöistä etäännyttäviä vaikutuksia. (Aaltola 2014, 9). Sen lisäksi, että empatia on kykyä ymmärtää ja asettua toisen ihmisen asemaan, empatia on myös kykyä ymmärtää omaa rajallisuutta.

Tirrosen (2019) mukaan Segal (2018) on määrittänyt empatian käsitteeseen sisältyvän kaksi osaa, ihmisten välisen sekä sosiaalisen empatian. Ihmisten välisessä empatiassa on kyse ilmaisusta ihmisten välillä tai pienissä ryhmissä, jossa ymmärretään, mitä toinen ihminen tuntee ja kokee. Sosiaalinen empatia puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka ymmärretään ihmisten ja sosiaalisten ryhmien asema yhteiskunnan osana. Empaattiselle ihmiselle tunnusomaista on, että hän kykenee jakamaan kokemuksia sekä osaa suhtautua asioihin myös toisen ihmisen näkökulmasta. (Tirronen 2019, 12–13). Siinä missä myötätuntoon liittyy negatiivisia piirteitä, myös empatiaan liittyy omat sudenkuopansa, sillä mikäli ihminen elää liaksi mukana toisen tunteissa, voi tämä heikentää omaa energiaa ja asettaa haasteita omalle ajattelulle. Tätä voidaan kutsua myötätuntouupumuksena, joka on haaste erityisesti sosiaali- ja terveysalalla työskenteleville, jossa toisen ihmisen kärsimyksille liiallinen samaistuminen voi lyhyellä aikavälillä heikentää toimintakykyä ja pahimmassa tapauksessa pitkällä aikavälillä aiheuttaa loppuun palamisen. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 15).

3.1 Transformationaalinen johtaminen

Fredrikssonin ja Saarivirran (2015) mukaan transformationaalisessa, eli *uudistavassa* johtajuudessa on kyse esimiesten ja alaisten välisestä vuorovaikutussuhteesta, jonka ytimessä on jokaisen yksilön potentiaalin esiin saaminen rohkaisun ja kannustuksen keinoin (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13). Wenström (2020) nostaa esiin johtajan karisman, jonka merkitys korostuu johdettavien tunteisiin vaikuttamisessa (Wenström 2020, 48). Northouse (2019) puolestaan näkee transformationaalisen johtajuuden henkilökohtaisella tasolla vaikuttamista laajemmin, lisäten sen sisältävän myös yrityksen vaikuttaa kokonaisuun organisaatioihin ja kulttuureihin. Transformationaalista johtamista voidaan siten ajatella laaja-alaisena näkökulmana johtamiseen, johon liittyy useita johtamisprosessin ulottuvuuksia. Yleisesti ottaen transformationaalinen johtaminen kuvaa sitä, kuinka organisaatioissa toteutetaan muutoksia ja kehitetään toimintaa johtamisen keinoin. (Northouse 2019, 177–187).

Gamov ja Brand (2011) korostavat transformationaalisen johtamisen huomioivan ihmisen yksilötasolla, mutta tuoden esiin vakauden ja kontrolloinnin sijaan transformationaalisen johtamisen

avulla tavoiteltavan jatkuvaa muutosta (Gamov & Brand 2011, 66). Northouse (2019) kuvaa tätä muutosta arvot, etiikka, standardit sekä pitkän aikavälin tavoitteet sisältävänä prosessina, jonka tavoitteena on muokata ja muuttaa ihmisiä. (Northouse 2019, 163–164). Muutoksen mahdollistamiseksi olennaista on yhtäältä johtajan rooli, mutta myös johtajan ja alaisten välinen tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö. (Northouse 2019, 164). Kinnunen, Perko ja Virtanen (2019) puolestaan tiivistävät transformationaalisen johtamisen keskeisimmäksi tavoitteeksi sen, kuinka johtajan esimerkkiä noudattamalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja saada heidät siten sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin (Kinnunen, Perko Virtanen 2013, 60). Johtajan ja alaisten välisen yhteistyön ilmapiirin syntymiseksi transformationaalisen johtajan tulee kuunnella alaisiaan ja hänen tulee suvaita myös vastakkaisia mielipiteitä ja näkökulmia (Northouse 2019, 187). Fredriksson ja Saarivirta (2015) jakavat tämän ajatuksen toteamalla, että jokaisen menestyvän johtajan tulee paitsi hyväksyä virheitä, mutta myös kyetä näkemään harha-askeleet uusina mahdollisuuksina. Virheiden esiin nostamisen sijaan ne tulee käsitellä rakentavasti. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 14).

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään transformationaalisen johtamisen eri ulottuvuuksia. Kinnunen ym. (2013) esittelevät näkemyksen transformationaalisen johtajuuden rakentumisesta neljästä eri ulottuvuudesta; ideaalipiirteillä vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilöllinen huomiointi, Gamov ja Brandt (2011) puolestaan määrittävät transformationaalisen johtajan toimintamallien olevan haastaminen, visioiminen, osallistaminen ja palkitseminen. (Kinnunen ym. 2013, 60; Gamov ym. 2011, 66). Ensimmäiseksi tarkastelussa on ideaalipiirteillä vaikuttaminen, jolla tarkoitetaan johtajan toimimista roolimallina, minkä merkityksen Northouse (2019) näkee erityisen tärkeänä etenkin muutoksen mahdollistamisen näkökulmasta (Northouse 2019, 187). Inspiroiva motivointi puolestaan kuvaa sitä, kuinka myönteisellä visiolla johtaja edistää merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokemista (Kinnunen ym. 2013, 60).

Fredriksson ym. (2015) korostavat jaetun vision olevan keino, jolla voidaan sitouttaa ja innostaa työntekijöitä työskentelemään yhteisten päämäärien eteen (Fredrikson & Saarivirta 2015,14). Neljäntenä ulottuvuutena Kinnunen ym. (2013) toteavat älyllisen stimuloinnin avulla johtajan rohkaisevan alaisiaan kohtamaan ongelmia uudella tavalla, Fredrikssonin ym. (2015) syventäen tätä näkemystä siten, että kyseenalaistamalla alaisten olettamuksia, muotoilemalla uudelleen ongelmia sekä haastamalla heitä tarkastelemaan asioita uudella tavalla, johtaja stimuloi alaistensa innovointi- ja luomiskykyjä (Fredrikson & Saarivirta 2015, 14).

Transformationaalinen johtajuus voidaan nähdä moniulotteisena johtajuusteorian, joka vaatii johtajalta laaja-alaista osaamista, positiivista asennetta, tahtoa uudistua ja oppia uutta ja jossa keskeiseksi tekijäksi muodostuu johtajan ja alaisten välinen tiivis vuorovaikutus.

3.2 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen pohjautuu positiiviseen psykologiaan, joka arvioi ilmiöitä, asioita ja prosesseja, jotka tukevat yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia (Wenström 2020, 41). Rannan (2020) mukaan Seligman & Csikszentmihalyin (2000) määrittelevät positiivisen psykologian olevan kiinnostunut erityisesti sellaisista ihmisen ominaisuuksista ja kokemuksista, joilla on vaikutusta yksilön elämään ja jotka edistävät hyvinvointia. Keskeisenä ajatuksena on, että kehittämällä hyvinvointitaitoja ja vahvuuksia tuetaan yksilön hyvinvointia. (Ranta 2020, 13). Positiivista psykologiaa on kuitenkin myös kritisoitu siitä, että sitä on kuvattu ”onnellisuustieteenä”, jossa onnellisuus takaa menestyksen ja onnellisuutta pidetään itseisarvona (Grenman, Uusitalo & Unkila 2022, 98).

Wenström (2020) tiivistää positiivisen johtamisen olevan ennen muuta hyvää ihmisten johtamista. Myönteisen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa johtajan avoimella ja aidolla vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Positiivisella johtamisella pyritään edistämään sekä ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointia, myös imun ja innostuksen kautta syntyvää työn tuloksekkuutta. Positiivisen johtamisen avulla pyritään myös innostamaan ihmisiä myönteisen muutoksen aikaansaamiseksi. Myös yksilöllisen ja yhteisöllisen resilienssin, eli muutosjoustavuuden ja muutosvalmiuden tukemista voidaan edistää positiivisen johtamisen avulla. (Wenström 2020, 40). Positiivisen johtamisen lähtökohtana voidaan ajatella olevan henkilöstön innostuksen ja kukoistuksen edistäminen, jossa tavoitellaan jokapäiväistä oppimisen iloa ja optimaalista hyvinvointia (Wenström 2020, 19). Grenmanin, Uusitalon ja Unkilan (2022) mukaan Seligman (2011) määrittelee kukoistuksen tarkoittavan kokonaisvaltaista ja positiivista hyvinvoinnin tilaa, jossa yksilöllä on mahdollisuus toimia parhaimmillaan sekä sosiaalisesti, että psykologisesti (Grenman, Uusitalo & Unkila 2022, 98).

Cameronin (2008) mukaan positiivisella johtajuudella on kolme merkitystä. Ensimmäinen se viittaa positiivisesti poikkeavan suorituskyvyn edistämiseen. Tällä tarkoitetaan tuloksia, jotka selkeästi ylittävät odotetun suorituskyvyn. Toiseksi positiivisella johtajuudella voidaan viitata myös johtamisessa keskittyttävän johdettavien vahvuuksiin ja potentiaalihin hyödyntämiseen, jolloin tavoite on

pikemminkin saada johdettavat kukoistamaan parhaalla mahdollisella tavalla, kuin keskittyä poistamaan esteitä. Positiivinen johtaminen ei jätä huomioimatta negatiivisia asioita, vaan käyttää niitä hyödykseen rakentaakseen myönteisiä tuloksia. Kolmas merkitys puolestaan keskittyy ihmisen olotilan helpottamiseen, tai hyveellisyyden edistämiseen. Positiivinen johtajuus painottaa yksilöiden ja organisaatioiden hyviä puolia, sitä mitä tehdään oikein, mikä ruokkii elämää myönteisessä mielessä, mikä on poikkeuksellista pelkän tuloksen sijaan ja mikä inspiroi. Positiivinen johtajuus tarkoittaa tulosten edistämistä, ihmisten välistä kukoistusta, hyveellistä käyttäytymistä sekä positiivisia tunteita ja energisoivaa verkostoa. (Cameron 2008, 1–2).

3.3 Eettinen johtaminen

Niirasen ym. (2010) mukaan johtamisella on todettu olevan suuri merkitys työyhteisön eettiseen toimintaan. Johtajan oma esimerkki ja toiminta vaikuttavat merkittävästi työyhteisössä yhteisesti sovittujen eettisten linjausten toteutumiseen käytännössä. Eettisellä johtamisella voidaan edistää sitoutumista, positiivista ilmapiiriä sekä tuloksellisuutta. Sosiaaliolla eettisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti siinä, millaista tukea työntekijät johtajalta saavat asiakastyössä kohtaamiensa eettisten ristiriitojen käsittelyssä ja kuinka avoimesti työyhteisössä ristiriitatilanteita kyetään käsittelemään. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen (2010, 113).

Eettisen johtajuuden ilmiön ymmärtämiseksi on aiheeseen syvennyttävä tarkemmin. Brown ja Trevino (2006) lähestyvät eettistä johtajuutta filosofisesta ja yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta. Filosofit ovat vastanneet kysymykseen ”mikä on eettistä johtajuutta” normatiivisesta näkökulmasta, korostaen sitä, kuinka johtajien ”pitäisi” käyttäytyä. Sitä vastoin yhteiskuntatieteellinen näkökulma aiheeseen keskittyy enemmän eettisen johtajuuden kuvaamiseen sekä tunnistaa sen edeltäjät ja seuraukset. (Brown & Trevino 2006, 596). Eettisen johtamisen voidaan ajatella olevan oikeudenmukaista, reilua ja tuloksellista. Eettisen johtamisen synnyttämä luottamus myös lisää työyhteisön sosiaalista pääomaa. (Niiranen ym. 2010, 121.) Wenströmin (2020) mukaan eettisen johtamisen lähtökohtana on edistää eettistä toimintaa johtajan oman toiminnan ja esimerkin avulla. Käytännön tasolla kyse on eettisten periaatteiden noudattamisesta ja eettisten asioiden esillä pitämisestä. Eettisen johtajan toiminnassa korostuvat viestinnän avoimuus, toiminnan rehellisyys ja periaatteellisuus sekä reiluus päätöksenteossa. Eettisellä johtamisella voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia myönteiseen organisaatiokäyttäytymiseen sekä asenteeseen työtä kohtaan. Tutkimusten mukaan eettisten johtajien alaisina työskentelevien kokemukset työn

merkityksellisyydestä ja työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista ovat myönteisiä. (Wenström 2020, 50).

Kun eettistä johtajuutta tarkastellaan johtamisen ja organisaation kontekstissa, on siinä Viinamäen (2009) mukaan kyse yksinkertaistetusti siitä, kuinka eettistä johtajuutta hyödyntämällä pyritään muuttamaan ja sopeuttamaan organisaation palveluprosesseja, tehtäviä ja rakenteita. Eettinen johtajuus voidaan nähdä omana johtajuustapanaan, mutta siinä on myös piirteitä tutuista julkisjohtamisen teorioista. Johtajuutta ohjaavat moraaliset periaatteet, arvot ja hyveet ovat kuitenkin selkeästi eettisessä johtajuudessa korostuvia asioita. (Viinamäki 2009, 164).

Viinamäki (2009) näkee eettisen johtajuuden monisyisenä ilmiönä. Yksinkertaistaakseen ilmiötä, hän erotteli eettisen johtajuuden kolmeen eri vaiheeseen; eettinen herkkyys, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Erottelusta on hyötyä erityisesti silloin, kun käydään keskustelua eettistä johtajuutta koskevista erityisistä haasteista. On kuitenkin huomioitava, että todellisuudessa eettinen johtajuus on käytännössä ja teoriassa huomattavasti monimutkaisempi, pitäen sisällään myös irrationaalisia valintoja. (Viinamäki 2009, 172). Niiranen ym. (2010) toteavat, ettei eettinen johtaminen takaa hyvää johtamista, mutta eettinen johtaminen on hyvän johtamisen keskeisimpiä edellytyksiä.

3.4 Oikeudenmukainen johtaminen

Oikeudenmukainen johtaminen koostuu useista eri tekijöistä. Nokelan, Huhtakankaan, Pesosen, Laitisen ja Kansteen (2021) mukaan näitä tekijöitä ovat johtamisjärjestelmän johdonmukaisuus ja selkeys, työntekijöiden kohtelu sekä organisaation päätöksentekotapoihin liittyvät tekijät. Oikeudenmukaisuuden voidaan ajatella olevan yksi organisaation perusarvoista, joka määrittää sosiaalisia sääntöjä ja muovaa sosiaalisen kanssakäymisen tapoja. On kuitenkin huomioitava, että oikeudenmukaisuuden kokemus on aina yksilöllistä. (Nokela, Huhtakangas, Pesonen, Laitinen & Kanste 2021, 144). Hyyryläisen (2018) mukaan oikeudenmukaisen johtamisen paradoksi syntyy siitä, että se on samaan aikaan sekä helppo, että vaikea asia. Helppous syntyy siitä, että oikeudenmukaiseen johtamiseen sovellettavat periaatteet ovat yksinkertaisia ja siten myös helposti perusteltavissa. Huolimatta siitä, että periaatteet ovat yksinkertaisia, niiden noudattaminen on kuitenkin haastavaa. Hyyryläinen (2018) käyttää tästä esimerkkinä tilannetta, jossa organisaatiossa tapahtuu henki-

löstömuutoksia ja uudet tulijat tulisi saada nopeasti sitoutumaan organisaation yhteisiin pelisääntöihin ja käytäntöihin. Organisaatioissa on myös siedettävä sitä, etteivät kaikki siihen kuuluvat jäsenet koe tilannettaan samanlaisena, sillä on mahdollista, että samassa tilanteessa olevat henkilöt päätyvät näkemään oman tilanteensa aivan erilaiseksi. (Hyryläinen 2018).

Työsuojelurahaston talouskriisit, työhyvinvointi ja työurat (2017) -tutkimuksen loppuraportissa todettiin johtamisen oikeudenmukaisuudella voitavan vaikuttaa työurien pituuteen ja sairauspoissaolojen vähentämiseen. Lisäksi oikeudenmukainen johtaminen vähentää työntekijän halua vaihtaa työpaikkaa ja lisää motivaatiota jatkaa työuraa vähintään 65-vuotiaaksi. Tutkimuksessa nostettiin esiin oikeudenmukaisen johtamisen merkitys ennaltaehkäisevänä ja lieventävänä tekijä työpaikkatason ongelmissa, mikä korostuu erityisesti taloudellisesti epävarmoina aikoina, jolloin organisaation toimintaedellytykset kokevat muutoksia. (Peutere, Lipiäinen, Ojala, Järvinen, Pyöriä, Saari & Jokinen 2017, 9).

3.5 Etiikka ja moraalit oikeudenmukaisen johtamisen perustana

Etiikalla tarkoitetaan hyvää ja pahaa, oikeaa ja väärää koskevia arvoja, ihanteita ja periaatteita. Etiikan avulla voidaan perustella ja kuvata oikeita tapoja elää ja toimia maailmassa. Etiikka ohjaa ihmisiä oikeiden valintojen tekemisessä, tutkimaan ja arviomaan sekä omia tehtyjä, mutta muiden tekemiä valintoja. Etiikka enemmänkin antaa työkaluja, joiden avulla pohtia asioita, sen sijaan, että se tarjoaisi valmiita ratkaisuja. (Terveystieteiden neuvottelukunta 2001, 3). Niirasen ym. (2010) mukaan arvot ohjaavat organisaation toimintaa, yhteisten julkilausuttujen arvojen ollessa organisaation eettisen toiminnan perusta. Lisäksi eettisen toiminnan perustan kannalta tärkeää on, että työyhteisön jäsenet sitoutuvat käyttäytymiseen, jotka ovat yhteisten arvojen mukaisia ja kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhtäläinen mahdollisuus tulla kuulluksi ja siten osallistua yhteisten arvojen luomiseen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 115).

Sinkkonen ja Laulainen (2018) toteavat sosiaalialalla johtamiseen liittyvien haasteiden olevan eettisesti latautuneita useilla eri tavoilla. Nämä haasteet liittyvät esimerkiksi erilaisiin eettisiin näemyksiin sosiaalipalveluiden toteuttamiseen, tavoitteisiin ja perusteisiin, asiakastyössä ilmenneisiin eettisiin ristiriitoihin, ammattiryhmiä koskeviin eettisiin toimintaohjeisiin sekä johtamista koskeviin eettisiin kysymyksiin. Siten Sinkkonen ja Laulainen näkevät eettisyyden tarkastelussa olevan kyse

enemmänkin tasapainoilusta eri vaihtoehtojen välillä, kuin pelkästään oikean ja väärän tarkastelusta. (Sinkkonen & Laulainen (2018, 147). Vaikka johtaja pyrkiikin toteuttamaan johtamista tiettyjen eettisten periaatteiden pohjalta, ovat nämä enemmänkin näkemyksiä oikeasta toimintatavasta, noudattaen hyväksytyjä eettisiä arvoja, kuin määräyksiä siitä, kuinka tulisi toimia (Salminen 2010, 18). Salminen (2010) tiivistää eettisen johtajuuden koostuvan oikeudenmukaisuudesta, yhteisistä arvoista ja yhteisen hyvän edistämisestä laajemman eettisyyden ja tuloksellisuuden saavuttamiseksi niin työyhteisöissä, kuin yksilöidenkin päätöksenteossa. (Salminen 2010, 41).

Pietarinen (2003) kuvaa moraalien tarkoittavan tietynlaisten arvojen ja normien järjestelmää sekä niiden mukaista toimintaa (Pietarinen 2003, 26). Moraali on tietoista toimintaa, moraalisten valintojen perustuessa yksilöiden moraaliseen tietoisuuteen. Näin ollen, moraalinen tietoisuus ei siten pohjautu tunteeseen, vaan yksilön harkintaan ja pyrkimykseen löytää perusteluja ratkaisuilleen, kyse on siis kognitiivisesta toiminnasta. (Pietarinen 2004, 48). Northouse (2016) jakaa eettisen johtajuuden rakentuvan viiden periaatteen varaan; toisten kunnioittaminen, toisten palveleminen, oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen, rehellisyyden kunnioittaminen ja eettisen yhteisön rakentaminen. Northouse kuitenkin huomauttaa, että vaikka nämä periaatteet eivät ole kaiken kattavat, ne kuitenkin tarjoavat terveen perustan eettisen johtajuuden kehittymiselle. (Northouse 2016, 341).

3.6 Vahvuuksiin perustuva johtaminen

Stenvall ja Virtanen (2021) toteavat ihmisten johtamisesta tulleen viimeisen vuosikymmenen aikana yhä merkittävämpi aihe yleisessä johtamista käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa kuin myös julkisen johtamisen tematiikassa. Johtamisen nähdään olevan yhä enenevässä määrin mahdollisuuksien luomista, jolloin keskeiseksi tekijäksi nousee se, kuinka johtaja tunnistaa yksilöiden, instituutioiden ja organisaatioiden toimintatavat, osaamiset ja vahvuudet. Näiden tekijöiden hyödyntäminen on siten vahvuuksiin perustuvan johtamistavan ajatuksen ytimessä. (Stenvall & Virtanen 2021, 166–167). Myös Linleyn, Govindjin ja Westin (2007) näkemys tukee tätä ajatusta, sillä he nostavat vahvuuksiin perustuvan johtamisen keskeisiksi kysymyksiksi, kuinka johtaja onnistuu jakamaan tehtävät, roolit ja vastuut työntekijöiden vahvuuksien mukaan, miten yksilöiden vahvuudet tunnistetaan ja kuinka nämä vahvuudet kyetään hyödyntämään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Linley, Govindjin & West 2007, 47)

Ding ja Yun (2022) mukaan vahvuuksiin perustuvalla johtamisella viitataan siihen, missä määrin johtajat edistävät omien ja työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista, kehittämistä ja käyttöönottoa. Vahvuuksiin perustuvat lähestymistavat ovat myös lukuisten eri tutkimusten mukaan ratkaisevassa asemassa yksilön psykologisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Vahvuuksiin perustuva johtaminen saattaa parantaa työntekijöiden psykologista hyvinvointia, lähinnä siksi, että vahvuuksiin perustuvan johtamisen avulla johtajat pystyvät parantamaan työntekijöiden kokemuksia aidosta itsestään ja kehittämään positiivista johtajan ja alaisen välistä suhdetta keskittymällä työntekijöiden vahvuuksiin. (Ding & Yu 2022).

Vahvuuksiin perustuvan johtamisen peruslähtökohdat Linleyn ja kollegoiden (2007) mukaan on autenttisuudessa johtamisessa (authentic leadership). Vahvuuksiin perustavassa johtamisessa on tärkeää, että johtaja tuntee itsensä, heikkouksineen ja vahvuuksineen. Seuraava vahvuuksiin perustuvan johtamisen kehitysvaihe on tunnistaa ympärillä olevien ihmisten vahvuudet ja heikkoudet. Johtajan tulisi ymmärtää työyhteisön dynamiikkaa ja pyrkiä luomaan työympäristö, jossa jokainen voi hyödyntää osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla ja siten kokea itsensä merkitykselliseksi. Vahvuuksiin perustuvassa johtamisessa on tärkeää ymmärtää ryhmätyön merkitys pyrittäessä rakentamaan vahvoja ja tehokkaita tiimejä. Peruseriaatteena on, että ryhmällä on mahdollisuus päästä parempiin tuloksiin verrattuna yksilöiden ponnistuksiin. (Linley, Govindjin & West 2007, 46–47).

3.7 Mitä inhimillinen johtaminen on?

Inhimilliseen johtamiseen liittyy useita eri näkökulmia, josta käsin sitä voidaan tarkastella. Inhimilliseen johtamiseen liittyy myös monenlaisia toiveita ja odotuksia. Myös jokaisen yksilön kokemus siitä, mitä inhimillinen johtaminen on ja mitä se pitää sisällään, vaihtelee. Tässä luvussa pyrin tiivistämään inhimillisen johtajuuden keskeisimmät tekijät, peilaten näkemyksiäni edellisessä luvussa viittaamiini lähdemateriaaleihin. Mitä on inhimillinen johtajuus ja millainen on inhimillinen johtaja?

Inhimillisen johtajan tulee nähdä itsensä osana työyhteisöä, ei sen erillisenä osana. Johtajan tulee huomioida työyhteisö kokonaisuutena, johon sisältyvät niin yhteisö, yksilöt kuin työn ulkopuolisetkin asiat. Inhimillinen johtajuus kannustaa avoimeen, molemminpuoliseen vuorovaikutukseen, joka osaltaan luo avoimen, luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin, jossa yksilöt voivat kokea

olevansa merkityksellinen osa työyhteisöä. Inhimillinen johtaja asettaa työntekijöiden edun oman etunsa sijalle ja tiedostaa omat rajallisuutensa, eikä siten vaadi mahdottomia muiltakaan (Keskinen & Torppa 2005). Inhimillinen johtaja pyrkii vaikuttamaan työyhteisöön yksilöiden kautta, hyödyntäen jokaisen yksilöllisiä vahvuuksia. Inhimillinen johtaja on aidosti lähellä työntekijöitään, eikä pelkää näyttää omia tunteitaan ja erehtyväisyyttään. Inhimillinen johtaja luo ilmapiirin, joka rohkaisee jokaista olemaan oma itsensä, omine heikkouksineen ja vahvuuksineen sekä uskaltaa jakaa vastuuta ja luottaa alaisiinsa. (Wenström 2020, 50). Inhimillinen johtaja ei aseta itseään muiden yläpuolelle, eikä hae arvostusta asemaansa hyödyntäen, vaan huomioimalla yksilöt ja heidän mielihiteensä ja ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon.

Inhimillinen johtajuus rohkaisee ja kannustaa yhteiseen tekemiseen ja vähentää siten yksilöön kohdistuvia odotuksia ja paineita. Kun tarkastellaan inhimilliseen johtamiseen liittyviä johtamisteorioita, yhdistävinä tekijöinä korostuvat erityisesti vuorovaikutukseen, ilmapiiriin ja työntekijöiden vahvuuksiin panostamisen merkitys. Myös työntekijöiden oikeudenmukainen ja reilu kohtelu ovat inhimilliseen johtamiseen vahvasti liitettäviä elementtejä. Tiivistetysti inhimillisessä johtamisessa on kyse avoimesta ja kannustavasta vuorovaikutuksesta, jossa työntekijät huomioidaan yksilöllisesti, heidän omia vahvuksiensa hyödyntäen ja jossa johtaja on aidosti omana itsenään lähellä työntekijöitään.

Kun tarkastellaan työelämän uusimpia muutossuuntia ja työelämään liittyviä haasteita, kuten työpummuksen lisääntyminen ja työvoiman saatavuuden turvaaminen, on vaikea olla välttämättä ajatukselta johtamisen merkityksen korostumisesta tulevaisuuden työelämässä ja johtamisessa. Myös työelämään siirtyvien uusien sukupolvien työelämään ja johtamiseen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset ovat muuttuneet. Esimerkiksi Talous ja nuoret TAT ry:n teettämässä nuorten tulevaisuusraportissa 2022, jossa selvitettiin nuorten asenteita ja odotuksia työelämästä, tärkeimpinä alavalintaan liittyvinä tekijöinä esiin nousivat kohtuulliset työajat, turvallinen ja viihtyisä työympäristö sekä hyvät työkaverit ja johtajat. Tutkimuksessa ilmeni myös nuorten huoli työn kuormittavuuden lisääntymisestä. (TAT Nuorten tulevaisuusraportti 2022). Työterveyslaitoksen työtä ja mieltä-tutkimushankkeessa (2023) puolestaan korostuivat nuorten kokemus työn merkityksellisyydestä sekä työn yhteensopimisen tärkeys omien arvojen, osaamisen ja toiveiden kanssa (Työterveyslaitos 2023). Työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä on siten tullut yhä tärkeämpi osa työelämää. Tulevien sukupolvien kiinnittäminen työelämään tulee olemaan vaikea tehtävä, mikäli

johtamisen perusrakenteet ja arvot eivät ole kunnossa. Johtamisen on kyettävä vastaamaan muutuneisiin tarpeisiin. Inhimillinen johtaja kykenee luomaan turvallisen ilmapiirin, on aidosti läsnä, kannustava ja kiinnostunut työntekijöistään. Tällä on positiivinen vaikutus sekä työhyvinvoinnin, että tuloksellisuudenkin näkökulmista. Siksi inhimillisen johtamisen merkitys modernissa johtamisessa on merkittävä.

4 Resilienssi

Resilienssi käsitteenä on saanut viime vuosien aikana runsaasti huomiota työelämää koskevassa julkisessa keskustelussa. Työelämässä resilienssiä on alettu pitää jopa yhtenä keskeisimmistä työelämätaidoista, sillä jatkuva muutos vaatii joustavuutta ja sopeutumiskykyä, niin yksittäiseltä työntekijältä, kuin organisaatioiltakin. Tämän luvun tavoitteena on avata resilienssin käsitettä sekä sitä, kuinka resilienssiä voidaan vahvistaa.

4.1 Resilienssin käsite

Resilienssiä pidetään monipuolisena sateenvarjokäsitteenä, joka voidaan käsittää ja määritellä useilla eri tavoilla (Pojjula 2018, 12). Myös resilienssistä käytettävä terminologia on hyvin kirjavaa (Valli 2020, 310). Esimerkiksi Suomen kielessä resilienssille ei ole muodostunut vakituista sanaa ja suomeksi resilienssiä onkin kuvattu useilla eri tavoilla, kuten kimmoisuus, joustavuus, kestävyys, sitkeys, sinnikkyys ja kriisinvastustuskyky (Lipponen 2020, 9). Resilienssin etymologinen perusta kumpuaa latinan kielen sanoista ”salire”, ”hypätä” sekä ”re-salire”, ”hypätä takaisin” (Pojjula 2018, 16). Englannin kielessä resilienssillä puolestaan tarkoitetaan vaikeuksista takaisin ponnahtamisen kykyä, inhimillistä ja materiaalista kestävyyskykyä, mutta myös laajemmin, yhteisön tai kansakunnan kykyä kestää ja selviytyä haasteista (Lipponen 2020, 8).

Saari (2016) kuvaa resilienssin olevan käsitteenä suhteellisen tuore, mutta jo vakiintunut tutkimuksessa, jotka käsittelevät organisaatioita ja työelämää. Monitahoisena käsitteenä resilienssi sopii hyvin myös kuvaamaan selviytymistä työelämän haasteista, sillä resilienssi kuvaa prosessia, joka käsittelee työntekijän haasteiden kohtaamisen, haasteista selviytymisen sekä taitojen ja osaamisen kehittymisen tulevaisuudessa vastaan tulevista haasteista selviytymiseksi. Resilienssin käsitteen monitahoisuudesta kertoo myös se, että se sopii käytettäväksi tutkimuksiin, jotka käsittelevät niin

työelämää koskevia pienempiä vastoinkäymisiä kuin myös suurempia haasteita. (Saari 2016, 235–236).

Poijulan (2018) mukaan resilienssin käsite sisältää niin yksilöt, perheet, organisaatiot kuin yhteisötkin. On kuitenkin huomioitava, että yksilöiden ja yhteisöjen resilienssin ilmeneminen liittyy sopeutumista vaativiin, voimakasta stressiä aiheuttaviin vaikeisiin elämänvaiheisiin tai tapahtumiin, kun organisaatioiden resilienssi puolestaan kohdistuu kriiseistä ja muutoksista selviytymiseen. (Poijula 2018, 16–17). Koirikivi ja Benjamim (2020) kuvaavat resilienssin olevan osa ihmisen selviytymiskykyä ja henkistä kapasiteettiä, jonka avulla ihmisen on mahdollista selviytyä ja päästä yli eteen tulevasta haastavista elämänvaiheista (Koirikivi & Benjamim 2020). Lipposen (2020) mukaan resilienssi on yksi hyvän elämän tärkeistä osatekijöistä, sillä se, kuinka yksilö kykenee hyödyntämään omia voimavarojaan ja vahvuuksiaan haastavissa elämänvaiheissa, määrittää pitkälti sen, kuinka hän selviää vastaan tulevista haasteista ja pääsee elämässä eteenpäin (Lipponen 2020, 8).

Koirikivi ja Benjamin (2020) näkevät resilienssin merkityksen erityisen tärkeänä tilanteissa, jotka tulevat eteen yllättäen ja pakottavat ihmiset ajattelemaan ja toimimaan toisin, kuin mihin ovat totuneet. Esimerkkinä tämän kaltaisesta tilanteesta he nostavat esiin COVID19 koronavirusepidemian, jonka vaikutukset olivat merkittäviä niin yksilön ja yhteiskunnan, kuin myös globaalistakin näkökulmasta katsottuna. (Koirikivi & Benjamim 2020).

Joissakin yhteyksissä resilienssin käsitettä on käytetty sen suppeassa merkityksessä, jolloin sen on viitattu tarkoittavan tasapainoon palautumista häiriötilan jälkeen. Mikäli kuitenkin ajatellaan resilienssin tarkoittavan toipumista häiriötilaa edeltäneeseen tilaan, voidaan tulkita tämä muutoksen vastustamisena ja yrityksenä ylläpitää haluttua tilaa. Resilienssi ajattelun resilienssi-lähestymistapa on kuitenkin paljon moninaisempi. Se käsittelee monimutkaista mukautuvan järjestelmän dynamiikkaa ja todellista epävarmuutta sekä sitä, kuinka oppia elämään muutoksen kanssa ja hyödyntää sitä. Resilienssi heijastaa ihmisten, yhteisöjen, yhteiskuntien ja kulttuurien kykyä elää ja kehittyä muutoksen mukana, jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä. Kyse on kyvystä selviytyä asteittain kasvavien ja äkillisten, odotettujen ja yllättävien muutosten edessä. (Folke 2016, 2–3).

4.2 Resilienssin vahvistaminen

Koirikiven ja Benjamim (2020) mukaan resilienssin vahvistuminen voi tapahtua sekä koettujen vastoinkäymisten ja niistä selviytymisen kautta, mutta resilienssiä on myös mahdollista tukea ennakkoivasti. Tällöin keskeiseksi tekijäksi nousee se, kuinka voidaan tukea yksilön omaa taitoa tunnistaa niitä voimavaroja, joiden avulla hän voi ylläpitää sekä omaa hyvinvointiaan, että myönteistä käsitystä itsestään nopeasti muuttuvissa ja vaikeasti ennakoitavissa olevissa tilanteissa. Resilienssin vahvistaminen muodostuu siten sekä yksilön kyvystä käsitellä tunteitaan, että itseluottamusta itseensä ja muihin ihmisiin lisäävistä tunnekokemuksista. (Koirikivi & Benjamim 2020).

Resilienssin avaintekijöiden, toipumisen ja kestävyuden kannalta on huomioitava, että sekä yksilöt, että yhteisöt eroavat toisistaan sen suhteen, millaiset resurssit ja yleiset resilienssivoimavarat heillä on käytössään. Se, kuinka joustavia, tai millaiset vahvuudet ja voimavarat ihmisillä on, vaihtelee. Myös ympäristötekijöillä on aina vaikutus stressiresilienssin kokemukseen. Vaikutus voi olla joko vahvistava tai heikentävä. Positiivisen tavoittelun ylläpitäminen ja toiveikkaana pysyminen ovat tekijöitä, jotka auttavat palautumaan stressistä ja psykologisista uhista. (Poijula 2020, 28). Yksilöllisten ja vaihtelevien resurssien, voimavarojen ja ympäristötekijöiden lisäksi on kuitenkin huomioitava myös Vallin (2020, 310–311) ja Lipposen (2020, 10) näkemykset siitä, ettei resilienssiä voida ajatella yksittäisenä tapahtumana, eikä yksilön resilienssikyky ole pysyvä, opittu ja peritty, vaan sille on ominaista, että se vaihtelee yksilön elämän aikana (Valli 2020, 310–311; Lipponen 2020, 10).

Saaren (2016) mukaan Yusef & Luthans (2007) ovat todenneet positiivisen yhteyden työntekijän resilienssin toiminnan sekä tyytyväisyyden, sitoutumiseen organisaatioon sekä onnellisuuteen ja työssä koetun onnellisuuden välillä. Saari nostaa esiin myös Cohnin ym. (2009) näkemyksen resilienssin merkityksestä tyytyväisyyttä välittävänä tekijänä elämässä laajemminkin, sillä positiivisilla tunteilla on myönteinen vaikutus resilienssin vahvistumisen kannalta, mikä puolestaan lisää yleistä tyytyväisyyttä. (Saari 2016, 236). Resilienssin vahvistuminen voidaan käsittää moniulotteisena, useista eri osa-alueista rakentuvana käsitteenä, johon vaikuttavat niin yksilön kuin yhteisöjen omat voimavarat, koetut elämäkokemukset kuin ympäristötekijätkin. Resilienssi myös kehittyy ja vaihtelee läpi elämän. (Lipponen 2020, 10).

5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on useista eri osa-alueista muodostuva kokonaisuus. Niirasen ym. (2010) mukaan suomalaisessa johtamisessa työhyvinvointia on perinteisesti totuttu ajattelemaan yksilön näkökulmasta, jossa hyvän työkyvyn saavuttaminen perustuu ennen kaikkea yksilön hyvään toimintakykyyn ja terveyteen. Yksilöä korostavan näkemyksen vastapainoksi viime vuosien aikana työhyvinvointia käsittelevässä keskustelussa on kuitenkin noussut näkökulman laajentaminen työn mielekkyyteen, hyvään organisointiin ja työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Inhimilliseen johtamiseen vahvasti liitetyt tekijät, kuten oikeudenmukaisuus ja avoin vuorovaikutus ovat vahvasti sidoksissa yksilön työkykyyn. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen (2010, 150).

5.1 Työhyvinvoinnin määritelmä ja merkitys

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmistä, joka voi hyvin työssään. Hyvä työkuunto on edellytys työssä suoriutumiselle. Työhyvinvointiin keskeisesti liittyviä tekijöitä ovat psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen työkuunto. (Viitala & Jylhä 2019, 241–242). Myös organisaation toimintatavat ja johtaminen, ilmapiiri, työ, työntekijä ja työntekijän omat tulkinnat ovat työhyvinvointiin olennaisesti liittyviä tekijöitä. Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna työhyvinvoinnin käsite liitetään yleisimmin työkykyyn ja työterveyteen, kun suomalainen työhyvinvoinnin käsite on laaja-alaisempi, jolloin siihen liitetään myös työn sujuminen arjessa. (Manka 2018, 74–75). Työhyvinvointi on ilmiölähtöinen käsite, joka liitetään esimerkiksi työpaikan ilmapiiriin, jaksamiseen ja työkykyyn. Työhyvinvointia voidaan kehittää ja tutkia erilaisista viitekehyksistä ja lähestymistavoista, muun muassa organisaation kehittämisen, riskien hallinnan, työyhteisön psykososiaalisen toimivuuden, terveyden, työ- ja toimintakyvyn, taloudellisten vaikutusten ja työsuojelun näkökulmista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen (2010, 150).

Työterveyslaitoksen työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä julkaisussa (2009) työhyvinvoinnin kuvataan liittyvän keskeisesti työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen olotilaan, perustuen kokonaisuuteen, johon liittyvät työ, työympäristö ja vapaa-aika. Työhyvinvointi voidaan ajatella turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota tekevät hyvän ammattitaidon omaavat

työntekijät organisaatioissa, jotka ovat hyvin johdettuja. Työntekijän kokemukseen työhyvinvoinnista vaikuttaa myös se, kuinka hyvin organisoitua ja johdettua työ on, mikä on työyhteisön tuki ja kuinka muutoksia hallitaan. (Anttonen, Räsänen ym. 2009, 18).

Työhyvinvointi luo positiivista virettä työssä, joka edesauttaa muun muassa hyvää työssä suoriutumista, oppimista, yhteistyön sujumista muiden kanssa sekä tukee työhön sitoutumista. Heikko työkyky puolestaan näkyy työpahoinvointina, joka ilmenee negatiivisena ilmapiirinä, työn ilon vähene misenä, sitoutumisen heikentymisenä ja lisääntyneinä poissaoloina. Psykkisen työkuoron heikkenemisestä johtuvat mielenterveyden häiriöt ovat Suomessa yleisin syy, joka on johtanut työkyvyttömyyseläkkeelle. (Viitala & Jylhä 2019, 241–242). Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011) näkevät työhyvinvoinnin merkityksen korostuneen työelämän muuttuessa yhä haasteellisemmaksi ja työtehtävien monipuolistuessa.

Työhyvinvointiin panostaminen edistää yksilön terveyttä, työssäjaksamista ja hyvinvointia. Lisäksi sillä on myös merkitystä organisaation tilanteeseen taloudellisesta näkökulmasta, esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisten, työkyvyttömyydestä johtuvien eläkekustannusten pienenemisestä, sekä työn tehokkuuden kohentumisen ansiosta. Kun tähän lisätään vielä työntekijöiden vaihtuvuuden vähentyminen, työhön liittyvän luovuuden lisääntyminen ja työn laadun parantuminen, voidaan sanoa työhyvinvointiin panostamisen olevan merkityksellistä useasta eri näkökulmasta tarkasteluna. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7).

5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisella voidaan vaikuttaa sekä henkilöstön työhyvinvointiin, että työyhteisön toimivuuteen. Taitava johtaja kykenee luomaan myönteistä työilmapiiriä ja edistämään siten innostavaa ja palkitsevaa työkuulttuuria. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen (2010, 152). Manka (2018) puolestaan toteaa henkilöstön työhyvinvoinnin olevan strateginen menestystekijä, jonka vuoksi sen suunnitelmalliseen johtamiseen tulisi kiinnittää erityisesti huomioita. Suunnitelmallisella johtamisella tarkoitetaan tavoitteiden asettamista, toimenpiteiden suunnittelua tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tunnuslukujen käyttöönottoa, joiden avulla toimien vaikuttavuutta on mahdollista arvioida. (Manka 2018, 74). Niirasen ym. (2010) mukaan on tärkeää, että johtaja tiedostaa työhyvinvoinnin koostuvan sekä yksilön että yhteisön fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalista ulottuvuuksista (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen (2010, 150). Johtajan tehtävänä on

luoda toimivia ja tuottavia työhyvinvointia tukevia rakenteita ja kulttuuria työyhteisöön. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin, oikeudenmukaisuuden kokemukseen sekä työn hallintaan. Jotta työhyvinvointia voidaan aidosti edistää, tulee johtajan kytkeä työhyvinvoinnin kehittäminen pitkäjänteiseen kehittämistoimintaan. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on myös tärkeää kiinnittää huomiota työn oikeanlaiseen organisointiin, yhteisiin pelisääntöihin, osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen, positiiviseen yrityskulttuuriin sekä vuorovaikutteiseen toimintatapaan. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7).

Työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, että työ ja työskentelyolosuhteet eivät vaaranna työntekijöiden työkykyä ja että työympäristö, työvälineet ja työn tekemiseen vaadittavat resurssit ovat asianmukaiset työstä suoriutumiseksi. On kuitenkin huomioitava, että työhyvinvoinnin vaaliminen lähtee aina yksilöstä itsestään, jossa keskeistä on halu ja kyky huolehtia omasta terveydestään. Mikäli yksilön suhtautuminen omasta terveydestään huolehtimiseen ei ole riittävää, ei johtajien ja työterveysammattilaisten teoilla ole merkitystä työhyvinvoinnin tukemisen kannalta. (Viitala & Jylhä 2019, 243).

Työhyvinvoinnista puhuttaessa vähemmälle huomiolla on jäänyt johtajan oma jaksaminen, vaikka johtajien omien voimavarojen ja resurssien merkitys on todettu olevan keskeinen työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Työelämää koskevat kasvaneet vaatimukset osuvat erityisen voimakkaasti johtajiin, mutta johtajien ei kuitenkaan ole todettu kärsivän muita enempää psyykkisistä yllirasittuneisuuden oireista. Tätä on selitetty muun muassa sillä, että johtajilla olisi muita kuormittuneisuutta kompensoivia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen (2010, 153).

6 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla tuottaa tietoa esihenkilöille ja organisaatioille inhimillisen johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden resilienssiin ja työhyvinvointiin. Tietoa saadaan johtajan vaikutusmahdollisuuksista ja keinoista sekä inhimillisen johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista muuttuvassa toimintaympäristössä. Lisäksi opinnäytetyö antaa näkökulmia siihen, millaisia osaamistarpeita johtamiseen sosiaali- ja terveysalalla tulevaisuudessa kohdistuu. Opinnäytetyössä hyödynnettävät tutkimukset on rajattu koskemaan pääasiallisesti pohjoismaita sekä pohjoismaihin verrattavissa oleviin yhteiskuntiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

1. Mitä viimeaikaisen tutkimustiedon perusteella tiedetään inhimillisen johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden resilienssiin sosiaali- ja terveysalalla?

7 Integratiivisen tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena, joka valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä se antaa mahdollisuuden tutkia valittua aihetta hyvin monipuolisesti. Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tuottaa tietoa aiheesta, jota on jo tutkittu aiemmin. Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tutkimaan olemassa olevaa tutkimusta (Marjamaa ja Sinisalo 2022). Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vahvuutena on myös se, että se antaa laajan kuvan kirjallisuudesta, jota aihe käsittelee. (Salminen 2011, 8). Kirjallisuuskatsauksen avulla kartoitetaan jo olemassa olevaa tietoa rajatulta alueelta ja haetaan vastausta tutkimusongelmaan. Kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan tietoa aiemmista samaan aiheeseen liittyvistä tutkimuksista sekä siitä, millaisia menetelmiä tutkimuksissa on käytetty ja mitkä ovat olleet tutkimusten näkökulmat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 121).

7.1 Tutkimusmenetelmä

Kirjallisuuskatsaus on joukko erityyppisiä menetelmiä, joiden päätyypit voidaan jakaa kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin (Salminen 2011, 6). Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan kirjallisuuskatsauksen perustyyppiä, mikä mahdollistaa laajojen aineistojen hyödyntämisen ilman tiukkoja sääntöjä ja rajoituksia. (Marjamaa ja Sinisalo 2022). Tutkimukseni menetelmäksi valikoitunut integratiivinen kirjallisuuskatsaus kuuluu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alatyyppeihin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus kartoittaa keskustelua ja seuloa esiin tieteellisten tulosten kannalta tärkeitä ja mielenkiintoisia tutkimuksia ja se voidaan tulkita muista metodeista tukevaksi tekniikaksi, jonka tehtävä on erityisesti rakentaa tutkimuksen alkuasetelmaa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on myös hyvä tapa testata hypoteeseja ja esittää tutkimustuloksia tiiviisti. (Salminen 2011, 9).

Meta-analyysi puolestaan voidaan jakaa kahteen perussuuntaukseen, kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen meta-analyysiin. Kvalitatiivinen meta-analyysi pitää sisällään kaksi toisistaan hieman eroavaa orientaatiota; metasynteesin ja metayhteenvedon. Metasynteesi on kuvailevampi ja tulkitsevampi muoto analyysistä, kun metayhteenvedossa painottuu määrällisempi ja matemaattisempi ote. On tärkeää, ettei metasynteesiä ja metayhteenvetoa sekoiteta keskenään, koska ne eroavat tavastaan tiivistää tutkittavaa materiaalia. Meta-analyysi sopii erityisesti luonnontieteisiin ja tekniisiin tieteisiin ja luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusotoksen tulee olla riittävän suuri. (Salminen 2011, 12).

Laadullisen metasynteesin toteuttamistapoja on useita erilaisia, kuten esimerkiksi narratiivinen katsaus ja sisältöanalyysi. Metasynteesissä valituista teksteistä nostetaan esiin käsitteitä, fraaseja, ideoita ja avainmetaforia, jonka jälkeen suoritetaan vertailua. Seuraavassa vaiheessa esille nostetut käsitteistöt tiivistetään, tavoitteena vertailun avulla muodostaa käsiteluokitteluja ja löytää tutkimuksen kannalta olennaista yhtenäisyyttä tuloksista. Luokittelujen riittävän tiivistämisen jälkeen yhdistetään tutkimustulokset suorittamalla vastavuoroinen käänös, jossa on kyse tulkitsevasta synteettistä. Synteesissä tutkimuksia verrataan toisiinsa ja tutkimuksista etsitään yhteneväisiä piirteitä. Tutkimuksista havaitut käsitteet käännetään yhdeksi samaa tarkoittavaksi käsitteeksi, mutta ei kuitenkaan väkisin, sillä tämä saattaa johtaa kokonaan uuden käsitteen löytymiseen. (Salminen 2011, 12–13).

7.2 Aineistojen haku ja hyväksymiskriteerit

Aineistonkeruussa tärkeää on, että tutkijan kysymykset ja aineisto vastaavat toisiaan. (Moilanen ja Rähä 2018, 58). Kiviniemi (2018) kuvaa laadullista tutkimusprosessia eräänlaisena tutkijan oppimisprosessina, jossa tutkijan tietoisuus tutkimuksessa tarkastelun kohteena ilmiöstä kasvaa koko tutkimuksen ajan. Tutkimusprosessin aikana tapahtuu muutoksia, joihin myös aineistonkeruun ja tutkimusmenetelmien tulee mukautua, eikä tämän takia aineistonkeruuta koskevia ehdottomia ratkaisuja ole täsmennetty kovin yksityiskohtaisesti. (Kiviniemi 2018, 79).

Aineisto toimii tutkijan apuna tämän rakentaessa käsitteellistä ymmärrystä siitä aiheesta, jota hän tutkimuksessaan käsittelee. Aineiston avulla on tarkoitus pyrkiä rakentamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia, eikä tutkijan tulisi siksi kertoa ainoastaan aineistosta. Rajatun laadullisen aineiston

keräämisen lisäksi on siten tärkeää, että tutkija pyrkii alusta lähtien teoreettisen herkkyyden kehittämiseen tutkittavasta kohdeilmioistä. Aineiston rajaukseen on tärkeää kiinnittää huomioita, sillä periaatteellisesti aineistoa on loputtomasti. Hyvänä ohjesääntönä Eskola ja Suoranta (1998) pitävät sitä, että tutkija pyrkii rakentamaan eheää tulkintaa pienestä aineistosta. Aineistoa voi laajentaa myöhemmin tarpeen niin vaatiessa, kun ensin on oppinut tuntemaan siinä määrin hyvin, ettei tutkijan tulkinta aiheesta nojaa rajatun aineiston satunnaisuuksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 62, 64).

Tutkimuksen tiedonhaku suoritettiin tammikuun 2023 aikana. Tietokannoiksi valikoituivat Proquest, Sage Journal, Pubmed sekä Clinich. Lisäksi tiedonhakua täydennettiin käsinhaulla, käyttäen Google Scholar-hakua. Aineistohaun tavoitteena oli saada mahdollisimman laajasti tutkimuskysymyksiin vastaavaa kansainvälistä tutkittua tietoa, jonka vuoksi aineiston haussa hyödynnettiin useampaa kansainvälistä tietokantaa. Tietokantojen valintakriteereinä olivat kattavuus ja luotettavuus. Tietokantojen valinnoissa ja aineistonhaussa hyödynnettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston tietopalvelusihteerin asiantuntemusta. Ennen varsinaisen tiedonhaun valitsemista laadittiin tutkimuskysymyksiin perustuvat hakukriteerit. Poissulkukriteerit puolestaan olivat käänteisiä hyväksymiskriteereihin nähden.

TAULUKKO 1. Hyväksymiskriteerit

Hyväksymiskriteerit

- Aineisto vastaa tutkimuskysymykseen
- Aineiston aikaväli 2012–2023
- Aineiston julkaisukieli suomi tai englanti
- Aineisto on vertaisarvioitu tutkimusartikkeli, joka saatavilla full- text- muodossa
- Julkaisun lähdeluettelo on saatavilla
- Aineiston alkuperä on Skandinavia, Keski-Eurooppa tai em. verrattavissa olevat yhteiskunnat

Aineistoa haettiin viimeisen 10 vuoden ajalta, mutta koska haku suoritettiin tammikuussa, päätettiin hakuun lisätä myös vuosi 2023. Tällä haluttiin varmistaa, ettei ajankohtaisin tutkimus rajoitu

pois hakutuloksista. Aineiston haun tavoitteena oli löytää mahdollisimman uutta tutkimustietoa. Ennen varsinaista tiedonhakua, erilaisia hakusanoja ja erilaisia hakusanayhdistelmiä testattiin toimivuuden varmistamiseksi. Hakusanoina aineiston haussa käytettiin ”ethical leadership”, ”positive leadership”, ”compassionate leadership”, ”servant leadership”, ”healthcare”, ”health”, ”resilience”, ”employee resilience”, ”transformational leadership”, ”occupational well-being” ja ”leadership”. Hakusanoja yhdistettäessä hyödynnettiin Boolean operaattoreita ”OR” ja ”AND”. Hakusanayhdistelmiä vaihdeltiin kuhunkin käytettyyn tietokantaan sopiviksi.

7.3 Aineistojen haun tulokset ja aineistojen valinta

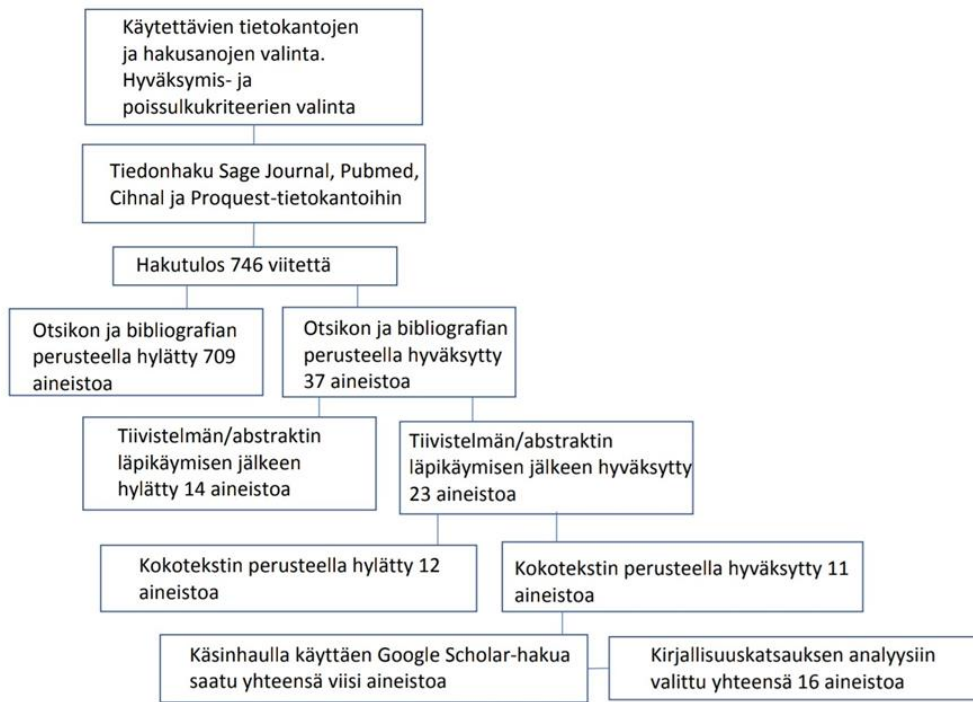
Tiedonhaku Sage Journal-tietokantaan suoritettiin hakusanoilla "employee resilience" OR "ethical leadership" AND healthcare OR "health care." Kielirajauksina oli Suomi ja Englanti. Haut oli rajattu vuosiin 2012–2023 ja saatavuuden tuli olla open access. Haun tuloksena oli yhteensä 86 viitettä, joista otsikon ja bibliografian jälkeen valittiin yhteensä yhdeksän aineistoa. Pubmed-tietokantaan suoritettiin yhteensä kaksi tiedonhakua, joista ensimmäinen haku suoritettiin hakusanayhdistelmällä "ethical leadership" OR "employee resilience" AND healthcare OR "health care." Kielirajauksena oli Suomi ja Englanti ja haut oli rajattu vuosiin 2012–2023. Haun tuloksena oli yhteensä 68 viitettä, joista otsikon ja bibliografian jälkeen valittiin yhteensä neljä aineistoa. Toinen haku suoritettiin hakusanoilla "ethical leadership" OR "employee resilience" OR "positive leadership" OR "servant leadership" OR "compassionate leadership" AND healthcare OR "health care." Haun tuloksena oli yhteensä 153 viitettä, joista otsikon ja bibliografian läpikäymisen valittiin yhteensä seitsemän aineistoa.

Cinahl-tietokantaan tiedonhaku suoritettiin hakusanoilla "ethical leadership" OR positive leadership OR "transformational leadership" OR "occupational well-being" OR resilience AND healthcare OR "health care." Aineiston tyyppin rajauksina aineiston tuli olla vertaisarvioitu ja aineiston tuli löytyä Full text- muodossa. Kielirajauksena valittiin Englanti, aikarajauksena 2012–2023 ja maantieteellisenä rajauksena valittiin Eurooppa. Tiedonhaun tuloksena oli yhteensä 177 viitettä, joista otsikon ja bibliografian läpikäymisen jälkeen valittiin yhteensä kuusi aineistoa.

Proquest-tietokantaan suoritettiin kaksi erillistä hakuja, erilaisilla hakusanoilla. Aineiston rajauksena aineiston tuli olla vertaisarvioitu ja sen tuli löytyä Full text- muodossa. Aikarajauksena oli

2012–2023. Ensimmäisessä haussa hakusanoina käytettiin "ethical leadership" OR "positive leadership" OR "servant leadership" OR "compassionate leadership" AND "occupational well-being." Haku tuotti yhteensä 84 viitettä, joista otsikon ja bibliografian läpikäymisen jälkeen valittiin yhteensä kolme aineistoa. Toinen haku suoritettiin hakusanoilla "ethical leadership" AND resilience AND healthcare OR "health care." Haun tuloksena oli yhteensä 178 viitettä, joista otsikon ja bibliografian läpikäymisen jälkeen valittiin yhteensä kahdeksan aineistoa.

Tiedonhaun tuloksena saatiin yhteensä 746 aineistoa, joista 709 aineistoa hylättiin otsikon ja bibliografian perusteella. Tarkempaan arviointiin valikoitui 37 aineistoa, joista arvioitiin aineistojen tiivistelmät/abstraktit sekä julkaisua kuvaavat asiasanat. Tämän vaiheen jälkeen 14 aineistoa hylättiin ja 23 aineistoa hyväksyttiin hyödyntäen hyväksymis- ja poissulkukriteerejä. Hyväksytyt aineistot luettiin kokonaisuudessaan huolellisesti läpi, jonka jälkeen hylättiin 14 aineistoa. Lopulta kirjallisuuskatsauksen analyysiin valittiin 9 aineistoa. Tiedonhakuja täydennettiin käsinhaulla hyödyntämällä Google Scholar-hakua, joka on erityisesti tutkijoille kehitetty hakukone, jonka kaikki haut viittaavat tieteelliseen materiaaliin. Scholar-palvelulla voidaan tehdä yhdellä kertaa monihaku useista eri tieteellisen kirjaston tietokannoista. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 94). Käsinhaun tuloksena saatiin yhteensä viisi aineistoa. Aineiston hakustrategia on kuvattu kaaviossa 1. Hyväksytyistä aineistoista neljä oli pohjoismaalaista alkuperää, seitsemän Keski-Eurooppalaista aineistoa, yksi Iso-Britanniasta, yksi Uudesta-Seelannista sekä yksi Kanadasta. Aineistoissa painottui viimeaikainen tutkimustieto, sillä seitsemän aineistoa oli vuosilta 2021–2022, kuusi aineistoa vuosilta 2014–2019 ja yksi aineisto vuodelta 2012. Kaikki aineistot olivat englanninkielisiä.



Kuvio 1. Tiedonhaun kuvaus

7.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysissä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteesta luomalla aineistoon selkeyttä. Aineistoa on tarkoitus tiivistää siten, ettei sen sisältämä informaatio kuitenkaan katoa. Käytännössä siis selkeän ja mielekkään aineiston luomisella tavoitellaan informaatioarvon kasvattamista. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Hirsjärven ym. (2007) mukaan tutkimuksen keskeisin asia muodostuu kerätyn aineiston analyysistä, tulkinnaasta ja johtopäätösten teosta. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointiin käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineiston analyysitavan valinnassa tärkeää on, että valittu analyysitapa antaa parhaat mahdolliset edellytykset tuoda esille vastaukset tutkimuksen ongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216, 219). Sisällönanalyysissa kerätty tietoa aineisto tiivistetään siten, että tutkimuksen kohteena olleita ilmiöitä kyetään kuvailemaan lyhyesti tai yleistävästi tai niistä on mahdollista saada selville tutkittavien ilmiöiden suhteet ymmärrettävästi esille. Sisällönanalyysi mahdollistaa havaintojen tekemisen dokumenteista, joita voidaan systemaattisesti analysoida. Keskeistä sisällönanalyysissa on, että tutkimusaineistosta jaotellaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23).

Aineistolähtöisessä analyysissä tavoite on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajarvi 2018, 108). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Miles ja Huberman (1994) kuvaavat aineistolähtöistä laadullista (induktiivista) aineiston analyysia kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe on redusointi, jossa karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Seuraavaksi vuorossa on aineiston klusterointi, eli ryhmittely. Tämä tarkoittaa aineiston tarkkaa läpikäymistä, jossa etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Klusteroinnin jälkeen vuorossa on abstrahointi, käsitteellistäminen. Tämän tarkoituksena on erottaa tutkimuksena kannalta relevantti tieto, jonka pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä valitun tiedon perusteella. Tällä tavoin edeten saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 122–125).

Moilasan ja Räihän (2018) mukaan klusteroinnissa on kyse aineiston pelkistämisestä, teemoittelusta, jonka avulla tutkija pyrkii löytämään olennaisimmat asiat tekstistä. Teemoittelussa tutkijan tulee lukea teksti useita kertoja, tavoitteena löytää keskeisiä merkityksiä myös rivien välistä. Teemoissa onkin siten kyse tekstin sisällöstä, ei tekstin yksittäisistä kohdista. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkija lähestyy tekstiä kokonaisuutena, tavoitteena rakentaa tekstistä oma sisällöllinen logiikkansa. Teemojen merkityssisällön täsmentämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi käsitekartan käyttöä, jolloin tekstistä etsityt eri teemoihin liittyvät asiat esitetään käsitekartan avulla, ennen kuin teeman merkityssisältö muotoillaan sanallisesti. Teemojen merkityssisältöjen tulkitsemiseksi eri teemojen käsitekartat liitetään toisiinsa. Tällä tavoin eri teemojen merkityssisällöt rakentuvat osin itsenäisesti, osin suhteessa toisiin teemoihin. (Moilanen & Räihä, 2018, 60).

Hirsjärvi ym. (2007) painottavat, ettei tutkimustulosten analysointivaiheen päätyminen vielä tarkoita tutkimuksen valmistumista, sillä tulokset tulee myös selittää ja tulkita lukijoille. Tulkinnessa on kyse siitä, että tutkija tekee omien pohdintojensa perusteella analyysin tuloksista johtopäätöksiä, jotka puolestaan perustuvat tutkijan laatimiin synteeseihin, joissa tutkija kokoaa yhteen tulosten pääseikat. Tutkijan tulisi myös pohtia tulosten merkitystä sekä tutkimusalueella, että myös laajemmasta perspektiivistä tarkastellen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 2016, 224–225).

Tutkijan tulee olla uskollinen tekstille ja varottava tuomasta sellaisia teemoja tekstiin, joita siellä ei todellisuudessa ole. Onkin tärkeää, että tutkija säilyttää kriittisen otteen tarkastellessaan syntyneitä merkitysverkostoja ja teemoja. Tekstin läpikäyminen huolellisesti useaan kertaan tulkintojen

kanssa ristiriidassa olevien asioiden etsimiseksi on myös tärkeää, eikä jäsenettyjen merkitysten pätevyyden arvioimisessa ole myöskään syytä kiirehtiä. Tulkintojen arvioinnin kannalta on hyödyllistä, mikäli arvioinnissa voidaan hyödyntää dialogia. Tällöin tulkintoja on mahdollista arvioida kriittisemmin ja tulkinnoista voi myös syntyä kokonaan uusia näkökulmia ja tulkintoja. (Moilanen & Rähä 2018, 61). Eskola ja Suoranta (1998) pitävät tulkintojen tekemistä laadullisen tutkimuksen ongelmallisimpana vaiheena, sillä muodollisia ohjeita ei varsinaisesti ole olemassa. Näin ollen se, kuinka osuvia syntyneet tulkinnat lopulta ovat, on pitkälti tutkijan tieteellisen mielikuvituksen varassa. (Eskola & Suoranta 1998, 145).



Kuvio 2. Kuvaus analyysiprosessin etenemisestä tutkimuksessa

Lopulliseen aineiston analyysiin valikoitui lopulta yhteensä 14 aineistoa. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistot luettiin huolellisesti läpi, jotta jokaisesta aineiston sisällöstä saatiin selkeä kokonaiskuva samalla karsien aineistosta tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto. Tämän jälkeen aineistot luettiin uudelleen läpi nostaten esiin aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia sisältöjä erilliselle Word-tiedostolle. Tässä vaiheessa nostetut sisällöt myös käännettiin suomen kielelle, jotta välttyttiin mahdollisilta virheellisiltä tulkinnoilta. Seuraavassa vaiheessa aineisto

ryhmiteltiin etsimällä aineistosta yhtäläisyyksiä, joille luotiin omat sarakkeet erilliselle Word-tiedostolle. Tämän jälkeen aloitettiin ylä- ja alaluokkien muodostaminen, aluksi pelkistämällä alkupe-
räiset ilmaukset eri alaluokkiin, joista lopulta muodostettiin yläluokat. Tästä esimerkkinä kuvio 3.
Ylä- ja alaluokkien muodostamisen jälkeen vuorossa oli tutkimustulosten kirjoittaminen.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"managers have a crucial impact on creating and maintaining positive ethical climates"	johtajilla on merkittävä vaikutus positiivisen ja eettiseen ilmapiiriin			
"A nurse manager with an emotionally intelligent leadership style creates a favourable work climate characterized by innovation, resilience, and change"	emotionaalisesti älykäs johtamistyyli luo innovaatioille, muutokselle ja resilienssille suotuisan työilmapiirin	eettisen ilmapiirin vaikutus resilienssiin	johtamisen merkitys	
"authentic leaders could make a difference in organizations by helping individuals to find meaning in their work, building optimism and commitment amongst their followers, encouraging transparency, trust, and promoting positive ethical climates"	autenttinen johtaja voi vaikuttaa organisaation hyvinvointiin yksilöihin vaikuttamalla			Työntekijän resilienssi
"..leaders own resources, including vigour and peer support, strengthen the impact of transformational leadership behaviours on follower burnout.."	johtajien omat voimavarat vahvistavat transformationaalisen johtamisen vaikutusta alaisten työuupumukseen	johtajien voimavarat ja resurssit	johtaja roolimallina	
"..if leaders are resilient themselves, they are more likely to act as a role model and to promote the resilience of their teams, which again contributes to a higher resilience and better performance of the entire organization.."	resilientti johtaja kykenee toimimaan roolimallina ja edistämään resilienssiä tiimensä kautta koko organisaatioon			

Kuvio 3. Esimerkki aineiston sisällön analyysistä

8 Tulokset

Tutkimustulosten analyysivaiheessa tavoitteena oli löytää valikoidusta aineistosta inhimillisen johtamisen ja työntekijöiden resilienssin yhteyttä käsitteleviä samankaltaisuuksia ja aiheita yhdistäviä teemoja. Tulokset muodostuivat lopulta viidestä eri johtamiseen ja resilienssiin läheisesti liittyvästä temasta. Lisäksi pääteemojen ulkopuolelta yhdeksi tarkastelun aiheeksi aineisto-

sta nostettiin inhimillisen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet, mikä oli tärkeää tutkimustulosten hyödynnettävyyttä ajatellen. Tulokset vahvistivat johtajan ja johtamisen roolia ja merkitystä työntekijöihin, työhyvinvointiin ja yleiseen työilmapiiriin. Lisäksi eri johtamistyylien vaikutus työntekijöihin, sekä johtajan omat voimavarat ja resilienssi ovat mielenkiintoisia näkökulmia pohdittaessa johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä.

8.1 Johtaja roolimallina

Keselman ja Saxe-Braithwait (2021) toteavat eettistä ja autenttista johtamista kriisien aikana käsittelevässä artikkelissaan eettisten johtajien toimivan roolimalleina alaisilleen ja asettavat esimerkilleen käyttäytymisrajat organisaatioissaan. (Keselman ja Saxe-Braithwaite 2021, 155). Sommerin, Howelin ja Hadleyn (2016) tutkimuksessa, jossa käsiteltiin johtajan käyttäytymisen vaikutusta tiimin resilienssiin, todettiin transformationaalisen johtamisen lisäävän alaisten kokemien positiivisten vaikutusten laajuutta ja intensiteettiä, samalla vähentäen työntekijöiden kokemia negatiivisia vaikutuksia (Sommer, Howel ja Hadley 2016, 178). Kesselman ja Saxe-Braithwaite (2021) toteavat eettisellä johtajuustyylillä voitavan lisäksi vaikuttaa työntekijöiden moraaliseen ja eettiseen käytökseen sekä organisaatioon sitoutumisen tasoon. (Keselman ja Saxe-Braithwaite (2021, 155). Chevalierin, Coillotin ja Colombatin (2021) tutkimuksessa autenttisesta johtajuudesta, kukoistamisesta ja sairaanhoitajien työn ja perheen tasapainosta ranskalaisissa sairaaloissa todettiin johtajuudella olevan syvällinen vaikutus alaisten kokemaan stressiin ja työhyvinvointiin, joskin huomioiden, että tämän suhteen dynamiikan ymmärtämiseen liittyy vielä runsaasti haasteista. (Chevalier, Coillot ja Colombat 2021, 113).

Vesterisen ym. (2012) suomalaisten sairaanhoitajajohtajien johtamistyyliä käsittelevässä tutkimuksessa johtajan toiminnan todettiin heijastuvan työyksikön tapaan toimia ja käyttäytyä. Tutkimuksessa nostettiin esiin johtajan läsnäolon ja alaisten käytettävissä olemisen merkitys työpäivän aikana. Lisäksi Vesterinen ym. kertovat tutkimuksessaan tunneälykkään johtajan esimerkin luovan suotuisan ilmapiirin, jolle ominaista on innovatiivisuus, resilienssi ja kyky selviytyä muutoksessa. Lisäksi tutkimuksessa tuotiin esille, että mikäli johtaja ei osoita aitoa kiinnostusta alaisiinsa, voi sillä olla negatiivinen vaikutus alaisten terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa myös todetaan johtajienkin tarvitsevan tukea kehittääkseen johtamistyyliään ja siksi onkin tärkeää, että johtajilla ja heidän esihenkilöillään on yhteinen ymmärrys siitä, kuinka johtaminen vaikuttaa työntekijöihin. (Vesterinen, Suhonen ja Paasivirta 2012, 6).

Myös Plimmerin ym. (2022) julkisen sektorin johtajien resilienssiä käsittelevä tutkimus toi esiin johtamisen vakiintuneen vaikutuksen työntekijöiden tuloksiin, huomioiden samalla, että myös johtajia on johdettava. (Plimmer, Berman, Malinen, Franken, Naswall, Kuntz ja Löfgren 2022, 344). Walshin ym. (2014) transformationaalisten johtajien työntekijöiden psyykkiseen terveyteen vaikuttavia prosesseja käsittelevässä tutkimuksessa todettiin transformationaalisten johtajien näyttävän toiminnallaan esimerkkiä arjessa ja toimivan johdonmukaisena roolimallina alaisilleen. Siten johtajan tarjoamalla resurssilla voi olla merkittävä kokonaisvaikutus alaisten kokemaan psyykkiseen terveyteen. (Walsh, Dupre ja Arnold 2014, 169).

8.2 Kokemus omasta työympäristöstä

Franczukowskan ja Krczalin (2021) eettisen johtajuuden vaikutuksia terveydenhuollon työntekijöiden tyytyväisyyteen, affektiiviseen sitoutumiseen ja työuupumukseen käsittelevässä tutkimuksessa todettiin eettisten johtajien tapoja osoittaa kiinnostusta alaistensa hyvinvointiin olevan kuunnella heidän huolenaiheitaan ja tarjota tukea tarvittaessa. Näin toimimalla eettinen johtaja luo positiivisen ja psyykkisesti turvallisen työilmapiirin. Tutkimuksessa nostettiin esiin myös, kuinka reilussa ja turvallisessa organisaatiossa työskentelemisen ja tuen vastaanottamisen tarvittaessa pitäisi vähentää työperäistä stressiä. Lisäksi ihmisten välinen oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja aito huoli muista liittyvät vahvasti eettisen johtajan alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden kokemukseen omasta työympäristöstään. Tällä Franczukowska ja Krczal näkevät olevan vaikutusta siihen, kuinka työntekijöiden odotetaan kehittävän korkealaatuisia ihmissuhteita ja eettisiä työnormeja ja siten heidän pitäisi kokea enemmän positiivisia tyytyväisyyden ja onnellisuuden tiloja. (Franczukowska ja Krczal 2021, 231–232).

Korkeat eettiset vaatimukset ja intensiiviset suhteet johtajiin voivat Franczukowskan ja Krczalin (2021) tutkimuksen mukaan aiheuttaa emotionaalisesti epävakailta työntekijöillä korkeita paineita ja ylikuormitusta (Franczukowska ym. 2021, 233). Positiiviseen työympäristöön panostaminen puolestaan voi vähentää työntekijöiden kokemia paineita ja ylikuormitusta selventämällä työntekijöiden roolia työyhteisössä, sillä Plimmerin ym. (2020) tutkimuksen mukaan ilmapiiri ja johtaminen auttavat työntekijöitä ymmärtämään, millainen käyttäytyminen on sallittua, rohkaistavaa tai pois suljettua (Plimmer ym. 2022, 343). Eettisen johtamisen positiiviset vaikutukset ovat Franczukowskan ja kollegoiden (2021) tutkimuksen perusteella suuremmat niillä alaisilla, joiden turhautumisen sietokyky on korkeampi ja siten eettisen johtajan voikin olla haastavampaa luoda psykologisesti

turvallinen työympäristö alhaisemman turhautumistason omaaville työntekijöille. Eettisen johtajuuden lisäarvo stressin ja työuupumuksen vähentämisessä onkin todennäköisesti merkittävämpi työntekijöille, joilla on heikko tunnevakaus tai turhautumisen sietokyky. (Franczukowska ym. 2021, 234).

Numminen ja kollegat (2015) tarkastelivat vastavalmistuneiden sairaanhoitajien käsitystä työympäristönsä eettisestä ilmapiiristä ja sen yhteyttä heidän itsearvioituun ammatilliseen osaamiseensa, vaihtuvuusaikeisiinsa ja työtyytyväisyyteensä. Tutkimuksessa todettiin terveydenhoitoalalla työntekijöiden kohtaavan eettisiä ongelmia niin potilaiden hoidossa, kuin myös suhteessa työtovereihin, muihin terveydenhuollon ammattilaisiin, työnantajaorganisaatioon kuin yhteiskuntaankin. Siksi työyksikön ilmapiirin merkitys nähtiin tutkimuksessa merkittävänä tekijänä. (Numminen, Leino-Kilpi, Isoaho ja Meretoja 2015, 2). Eettistä johtamista ei tulisi tarkastella yksipuolisesti, vain johtajan eettisenä käyttäytymisenä. Franczukowskan ja kollegoiden tutkimuksessa (2021) todetaan eettisen johtamisen kattavan huomattavasti laajemman johtajuusalueen, sisältäen sosio-emotionaaliset taidot, kuten sen kuinka johtaja huolehtii työntekijöistään, tukee tarvittaessa, asettaa selkeät raamit ryhmätyöskentelylle sekä sen, kuinka hän kykenee luomaan reilun ja turvallisen työympäristön. (Franczukowska ym. 2021, 243). Eettisen johtamisen hyödyt ovat moninaiset ja myös siksi sitä tulisikin pyrkiä tarkastelemaan laajempuna kokonaisuutena. Nummisen ja kollegoiden (2015) mukaan johtajilla on ratkaiseva vaikutus positiivisen ja eettisen ilmapiirin syntymiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimuksessa todetaan johtamistyylin vaikuttavan eettiseen ilmapiiriin ja siten johtamisen vaikutus ulottuu myös potilaita koskevien eettisten kysymysten käsittelyyn. Siksi johtajien rooli on ensiarvoisen tärkeä nykypäivän sairaanhoitajan vaihtuvuusongelmien kanssa kamppailevissa terveydenhuoltojärjestelmissä. (Numminen ym. 2015, 11).

Kesselmanin ym. (2021) mukaan autenttiset johtajat voivat vaikuttaa organisaatioihin myös auttamalla yksilöitä löytämään merkityksen työssään, rakentamaan optimismia ja sitoutumista seuraajiansa keskuuteen, sekä edistämällä avoimuutta, luottamusta ja positiivista eettistä ilmapiiriä (Kesselman ym. 2021, 155). Chevalier ja kollegoiden (2021) tutkimus lisää autenttisen johtajuuden myös rohkaisevan läpinäkyviä suhteita, jotka rakentavat luottamusta ja siten edistävät myönteistä ja osallistavaa eettistä ilmapiiriä. Autenttisten johtajien henkilökohtainen rehellisyys ja vahva itse-tietoisuus yhdistettynä heidän pyrkimyksiensä autenttisiin suhteisiin, ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat alaisten kukoistukseen. Siten autenttiset johtajat luovat ilmapiirin, joka edistää positiivisten

tunteiden kokemista ja omien positiivisten tunteidensa kautta tällä on myös vaikutusta alaisten elämäkokemuksiin ja psyykkiseen terveyteen. (Chevalier, Coillot ja Colombat 2021, 116, 120).

Liu ja kollegat (2022) tutkivat autenttisen johtamisen vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. Tutkimuksessa todettiin autenttisen johtajan käyttäytymisen olevan ennakoitavaa ja johtajan tuki, avoimuus ja läpinäkyvyys auttavat luottamuksellisen suhteen rakentamisessa alaisiin, vähentäen epävarmuuden tunnetta organisaatiossa ja lisäten alaisten turvallisuuden tunnetta. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että koska arvot ohjaavat autenttisten johtajien toimintaa, ohjaten heitä toimimaan siten mikä on oikein ja reilua, he voivat myös edistää ja ylläpitää positiivista työilmapiiriä, jossa alaisten ei tarvitse pelätä kielteisiä seurauksia itseään tai uraansa ajatellen. (Liu, Fuller, Hester, Bennet ja Marcia 218, 2022). Sairaalaympäristössä johtajien toiminnan, jonka painopisteinä ovat potilaat, vastuun jakaminen ja eettiseen käyttäytymiseen sitoutumiseen tiimityössä, on huomattu vahvistavan positiivista eettistä ilmapiiriä (Numminen ym. 2015, 3). Aidon johtajuuden tuoma psykologinen turvallisuus voi auttaa työntekijöitä selviytymään ahdistuneisuudesta ja edesauttaa psykologisesti haastavista tilanteista selviytymistä (Liu ym. 2018, 224).

8.3 Johtajan resilienssi ja voimavarat

Petersen, Bø Lyng, Ree ja Wiig (2022) tarkastelivat johtamisen ja organisaation resilienssin suhdetta terveydenhuollossa, todeten johtamisen olevan tunnustettu kriittiseksi osaksi organisaation resilienssiä. Kuitenkin tutkimuksessa havaittiin, että vaikka johtamista ja sen eri lähestymistapoja on tutkittu terveydenhuollossa, ei johtamisen vaikutuksesta resilienssiin etenäkään organisaatiotasolla ole tutkittu kovin paljon. Johtamisen merkitys resilienssin kannalta korostuu erityisesti kriisitilanteissa, jolloin johtajien tulisi kyetä toimimaan tehokkaasti, kyettävä antamaan vastauksia ja jottava tukea ja ohjausta alaisille. (Petersen, Bø Lyng, Ree ja Wiig 2021, 1–2). Förster ja kollegat tutkivat terveydenhuollon johtajien haasteita ja heidän erityisiä resilienssitekijöitään todeten johtajan oman resilienssin merkityksen korostuvan erityisesti siksi, että johtajan merkitys työyhteisössä on niin suuri. Koska johtajan merkitys työyhteisössä on niin merkittävä, myös johtajan oman resilienssin merkitys korostuu. (Förster, Duchek, Geitner ja Krägler 2022, 17).

Förser, Fureder & Hertelendyn (2022) kriisin keston vaikutusta terveydenhuollon johtajien resilienssiin käsittelevässä tutkimuksessa todettiin johtajien roolin organisaatioiden vastoinkäymis-

ten käsittelyssä olevan ratkaiseva, mutta lisäksi johtamisella vaikutetaan myös organisaation resilienssiin. Tutkimuksen mukaan johtajan resilienssi voidaan ymmärtää kolmivaiheisena prosessina, joista selviytyminen vaati johtajalta erityistä käyttäytymistä. Nämä vaiheet ovat *esikriisi, kriisin aikana ja kriisin jälkeen*. Olennaista tutkimuksen mukaan on, että johtaja kykenee ennakoimaan tulevia kriisejä, toimimaan keskellä kriisiä ja lopulta oppimaan kriiseistä. Terveysthuollon johtajien kokema stressi lisääntyi entisestään Covid-19-pandemian myötä, jolloin johtajilta vaadittiin suurta työmäärää, muutoksien hallitsemista lyhyessä ajassa sekä korkeaa epävarmuusdensietokykyä. Tämän vuoksi resilienssin merkitys korostui paitsi tuottavuuden, myös hyvinvoinnin kannalta. (Förster, Fureder ja Hertelendy 2022, 39–41).

Tafwelinin ja kollegoiden (2019) Ruotsissa toteutetussa transformationaalisen johtamisen ja työntekijöiden burnoutin välisen suhteeseen keskittyvässä tutkimuksessa todettiin johtajan hyvinvointiin olevan syytä kiinnittää huomiota, koska sillä on suora vaikutus myös alaisten kokemaan työuupumukseen. Hyvinvoiva ja elinvoimainen johtaja kykenee sitoutumaan paremmin transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseen ja siten johtajan edellytykset vaikuttaa alaisten hyvinvointiin kohenevat. Johtajien omat voimavarat ja resurssitekijät, kuten elinvoimaisuus ja verstaistuki vahvistavat transformationaalisen johtamisen ja alaisten työuupumuksen välistä suhdetta ja siksi johtamisen resursseihin panostaminen olisikin erityisen tärkeää myös alaisten työhyvinvoinnin kannalta. (Tafwelin, Nielsen, von Thiele Schwarz ja Stenglin 2019, 9–10, 13).

Mikäli johtajat itse ovat resilienttejä, kykenevät he todennäköisemmin toimimaan roolimalleina ja siten edistämään koko tiimin resilienssiä, mikä puolestaan lisää koko organisaation resilienssiä ja näkyy siten parempana suorituskykynä organisaatiossa. (Förster, Duchek ym. 2022, 17). Terveysthuollon johtajien resilienssiin vaikuttavat useat tekijät, jotka voidaan jakaa yksilöllisiin, tilanne- ja käyttäytymistekijöihin. Näitä tekijöitä ovat *positiivinen asenne, luottamus ja itsetehokkuus, henkilökohtaiset taidot ja kyvyt, sosiaaliset taidot sekä avoimuus oppimiseen ja muutokseen*. Hyvän yleisen työilmapiirin lisäksi johtajien resilienssiä tukevia tekijöitä on myös henkilökohtaiset suhteet organisaation sisällä, jotka tukevat positiivista ilmapiiriä ja varmistavat sen, että ihminen tuntee olonsa hyväksi ja nauttii työstään. Siten ne voidaan nähdä organisaation sisäisenä tukijärjestelmänä. (Förster, Duchek ym. 2022, 14).

Johtamisen ja resilienssin välisen suhteen paremmin ymmärtäminen auttaisi terveydenhuollon organisaatioita vastaamaan paremmin haasteisiin ja muutoksiin. Kaikki organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen tilassa ja jotta organisaatiot kykenevät vastaamaan jatkuvaan muutokseen, sekä johtaminen, että resilienssi muodostuvat tärkeiksi menestymistä tukeviksi tekijöiksi. Siksi tulevaisuudessa tutkimuksen tulisi painottaa aiempaa enemmän johtamisen ja resilienssin väliseen suhteeseen. (Petersen, Bø Lyng, Ree ja Wiig 2021, 4).

8.4 Vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus ja arvot

Transformationaliset johtajat edistävät alaisten toimijuutta lisäämällä tunnetta oikeudenmukaisista menettelytavoista organisaatiossa sekä vahvistamalla alaisia yksilötasolla. Transformationaaliset johtajat inspiroivat ja motivoivat alaisiaan karismaattisten elementtien kautta ja siten vahvistavat yksilön kokemusta organisaation oikeudenmukaisuudesta. Tällä voi myös olla yksilön hyvinvointia lisääviä vaikutuksia. (Walsh ym. 2014, 168–169). Sommer ja kollegat toteavat tutkimuksessaan arvojen ja visioiden sisältyvän olennaisesti transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseen. Arvojen ja vision avulla johtaja voi aktivoida alaisissaan positiivisia tunteita, kuten esimerkiksi toivoa ja optimismia siitä, että kriisitilanteet kyetään ratkaisemaan nopeasti. Erityisesti positiivisten tunteiden välittämisen kautta johtaja voikin vaikuttaa tiimin resilienssiin. (Sommer ym. 2016, 178–179). Visioimalla positiivisen tulevaisuuskuvan, ilmaisemalla luottamusta tiimin jäsenten kykyihin vastata korkeisiin odotuksiin ja välittämällä yhteisiä arvoja, transformationaaliset johtajat voivat puolestaan vaikuttaa tiimin tunteisiin. (Sommer ym. 2016, 191). Alaisten tunteisiin vaikuttaminen näyttäytyykin tehokkaana resilienssiin vaikuttamiskeinona.

Myös autenttinen johtamistyyli vaikuttaa merkittävästi alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen vahvistamalla alaisten luottamusta, itsetehokkuutta, luomalla toivoa, lisäämällä optimisia ja vahvistamalla resilienssiä (Liu, Fuller, Hester, Bennet ja Dickerson 2017, 229). Johtajien ja alaisten väliset positiiviset suhteet, käsittäen oikeudenmukaisen ja kunnioittavan kohtelun ja tarvittaessa tuen saamisen, käynnistää vuorovaikutusprosessin, joka vahvistaa emotionaalista kiintymystä ja saa työntekijät kokemaan olonsa enemmän sitoutuneeksi organisaation tavoitteisiin ja yhteisiin arvoihin (Franczukowska ym. 2021, 232). Alaisten tunteisiin vaikuttamisella on yhteys resilienssiin, mutta johtajan tulee myös vaikuttaa konkreettisten tekojen kautta. Lisäksi johtajan täytyy kyetä myös ennaltaehkäisevään toimintaan, mikä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee olla aidosti kiinni

työntekijöiden arjessa ja osattava toimia silloin, kun alaiset sitä odottavat. Johtajan esimerkillä ja vuorovaikutustaidoilla on suuri vaikutus siihen, kuinka alaiset johtajaan suhtautuvat.

Vesterisen ja kollegoiden (2012) tutkimuksessa havaittiin johtamistyylien vaikuttavan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Sairaalaympäristöstä johtajan oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen työntekijöitä kohtaan on koettu edistävän työntekijöiden motivaatiota ja työhön osallistumista. Johtajien valmiudet ehkäistä ja ratkaista konflikteja työyhteisössä puolestaan edistävät työtyytyväisyyttä. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutus ja viestintä tulevaisuuden suunnitelmista, tavoitteista ja strategiasta on tärkeää, sillä ilman tätä on vaarana, että työntekijät unohtavat työnsä todellisen tarkoituksen. Tällä tavoin toimivat johtajat edistävät transformaationaalista johtajuutta. (Vesterinen ym. 2012, 5–6). Försterin ja kollegoiden (2022) tutkimuksen mukaan olemalla avoin tunteille, omalle erehtyvyydelle, tiimiä koskeville muutoksille ja uhille, johtavat voivat vaikuttaa siihen, kuinka alaiset hyväksyvät heidät ja millaista tukea johtaja alaisiltaan saa. (Förster, Duchek ym. 2022, 17). Siten avoimella vuorovaikutuksella johtajan ja alaisten välillä on merkitystä myös resilienssin kannalta.

8.5 Yksilön ja tiimin resilienssi

Hendrikin ja kollegoiden Alankomaissa 2022 toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin, mitkä olosuhteet lisäävät yksilön ja tiimin resilienssiä. Lisäksi tutkimuksessa arvioitiin, onko tiimin resilienssi ryhmän jäsenten yksilöllisen resilienssin summa vai parantavatko muut olosuhteet ryhmän resilienssiä ja siten hoidon jatkuvuutta yksilön rajallisesta kestävydestä huolimatta. Tutkimuksessa todettiin transformatiivisella johtamisella voitavan vaikuttaa tiimin resilienssiin tavoitteita selventämällä, osoittamalla aloitteellisuutta ja rohkaisemalla työntekijöitä luovaan ajatteluun ja joustavuuteen vastoinikäymisiin sopeuduttaessa. Siten transformatiivisen johtamisen avulla voidaankin vaikuttaa yksilöiden kautta koko tiimin resilienssiin. (Hendrikx, Vermeulen, Wientjens ja Mannak 2022, 2). Samankaltaiseen johtopäätökseen tulivat myös Förster ym. (2022), todeten aiempien organisaation resilienssiä ja yksilön resilienssiä koskevien tutkimusten pohjalta tiedettävän, että johtajilla on ratkaiseva rooli organisaatioiden vastoinikäymisten käsittelyssä, mutta johtajat vaikuttavat myös organisaation resilienssiin työntekijöiden kautta. (Förster, Füreder ym. 2022, 1–2).

Transformationaalinen johtaja vaikuttaa yksilön resilienssiin luomalla turvallisen ja luottamuksellisen työympäristön. Hendrixin ym. (2022) tutkimuksessa todettiin, että kuitenkin asioilla, jotka rajoittavat johtajien kykyä suoriutua tehtävistään, kuten esimerkiksi johtajien suuret vastualueet ja rajalliset mahdollisuudet käsitellä tiimiä kokonaisuutena, saattaa olla merkitystä siihen, kuinka paljon johtajat lopulta pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan tiimin resilienssiin. Transformatiivinen johtaminen, itsetehokkuus ja optimismi auttavat lisäämään yksilön resilienssiä, mikä puolestaan vaikuttaa myös tiimien resilienssiin. Onkin tärkeää, johtajat ovat tietoisia siitä, että transformatiivinen johtamistyyli lisää tiimin jäsenten resilienssiä. Johtajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota hetkiin ja tilanteisiin, jolloin haasteet on voitettu, ja kannustaa yksilöitä kommunikoidaan keskenään ja yhdessä pohtimaan, kuinka uusia haasteita voitetaan. Tätä varten johtajien tulee olla näkyvissä ja varmistaa, että huolenaiheet on kuultu, ja tukea alaisia huolenaiheiden vähentämiseksi mahdollisimman paljon. (Hendrikx ym. 2022, 9–10).

Vaikka johtamisella onkin merkittävä vaikutus yksilön resilienssiin, on tärkeää huomioida johtamisen olevan vain yksi osa resilienssiä. Erityisesti johtajan vaikutusmahdollisuudet tiimin resilienssiin ovat varsin rajalliset. Siten johtamiseen ei tulisi kohdistaa liiallisia odotuksia. Hendrixin ja kollegoiden (2022) tutkimuksessa nostetaan esille transformatiivisen johtajuuden merkitys yksilön resilienssin kannalta, mutta tuodaan samalla esille, että tiimin resilienssin kannalta tärkeämpää on kuitenkin tiimin ja työyhteisön välinen vertaistuki ja myönteinen ilmapiiri. Lisäksi perheellä on suuri merkitys yksilön resilienssiin. Tiimin jäsenten välinen positiivinen ilmapiiri ja perheen tuki vaikuttavat suoraan tiimin resilienssiin, kun optimististen työntekijöiden rekrytoiminen ja korkea itsetehokkuus vaikuttavat erityisesti yksilön resilienssiin, mutta epäsuoremmin ja rajoitetummin tiimin resilienssiin. Yksilöllinen resilienssi on välttämätöntä mielenterveyden kannalta ja keskeinen osa terveydenhuollon ammattilaisten hyvinvointia, kun taas tiimin resilienssin merkitys korostuu erityisesti hoidon jatkuvuuden näkökulmasta. (Hendrikx ym. 2022, 7–8).

8.6 Inhimillisen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Inhimillisen johtamisen toteuttamiseen sosiaali- ja terveysalalla liittyy lukuisia johtajan omasta toiminnasta riippumattomia haasteita. Försterin ym. (2022) tutkimuksessa terveydenhuollon johtajien haasteet tiivistetään kolmeen pääalueeseen; hoitotyö ja lääketiede, hallinto sekä johtaminen. Vaikka jotkin johtajien kokemista haasteista ovat ammatista riippumattomia, kuten esimerkiksi kustannuspaineet, ajanpuute tai henkilöstöpula, on myös erityisiä terveydenhoitoalaan liittyviä

johtamista koskevia haasteita. (Förster ym. 2022, 8). Jokapäiväistä työtä haastavat muun muassa työntekijöiden sairastumiset tai potilaita koskevat odottamattomat tilanteet sekä erilaiset hallinnolliset tehtävät, jonka vuoksi työpäivistä muodostuu vaikeasti ennakoitavia ja hajanaisia. Vaikeita ja raskaita kohtaloita kokeneiden potilaiden kanssa työskentely koetaan haasteellisena ja lisäksi terveydenhoitoalan johtajien henkistä taakkaa kasvattavat muiden ihmisten kokemukset liittyen kuolemaan, vaikeisiin elämäntilanteisiin ja traumoihin. Erityisen stressaaviksi johtajat kokevat tilanteet, joissa potilaan henki on vaakalaudalla, potilas vahingoittuu tai on tapahtunut virhe. Lisäksi muita terveydenhoitoalan johtamista haastavia tekijöitä ovat liiallinen tietotulva sekä jatkuvasti ja nopeasti muuttuvat olosuhteet. (Förster ym. 2022, 11).

Johtajien oma resilienssi ja työhyvinvointi jää usein varsin vähälle huomiolle. On kuitenkin ilmeistä, että jaksamisen rajoilla kamppailevan johtajan on mahdotonta toteuttaa inhimillistä johtajuutta. Chevalier ja kollegat (2021) kertovat tutkimuksessaan sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöiden olevan erityisen alttiita työhön liittyvälle stressille. Erityisesti sairaanhoitajien kohdalla yksi stressitekijöistä on heidän suhteensa potilaisiinsa. Autenttinen johtaminen ja sen terveyttä ja hyvinvointia koskevat vaikutukset tulisi nähdä ammatillisena resurssina, jonka avulla voitaisiin vähentää työhön liittyvien mahdollisten stressitekijöiden vaikutusta psyykkiseen terveyteen. (Chevalier ym. 2021, 113). Tafwelin ym. (2019) korostavat johtamisen tuomien mahdollisuuksien huomioimisen tärkeyttä ja siksi hyvän johtajuuden merkitykseen alaisten hyväksi tulisikin kiinnittää enemmän huomiota. Kun johtaja kokee olevansa elinvoimainen ja hänen saamansa vertaistuki on riittävää, voi tällä olla epäsuoria vaikutuksia alaisten kokemaan uupumukseen. Alaisten kokema hyvinvointi puolestaan heijastuu takaisin johtajaan, lisäten siten johtajan voimavaroja. Hyvinvoiva johtaja kykenee sitoutumaan transformatiiviseen johtamiskäyttäytymiseen, mikä vahvistaa transformatiivisen johtamisen suhdetta alaisten uupumukseen. (Tafwelin ym. 2019, 11).

Inhimillisen johtamisen toteuttaminen ei pitäisi olla yksittäisen johtajan toiminnan varassa, vaan sen tulisi olla organisaatiossa osa laajempaa ja yhtenäistä johtamisen strategiaa. Tämä mahdollistaisi johtajien välisen vertaistuen ja vähentäisi yksittäisten johtajien taakkaa. Numminen ym. (2015) nostavat tutkimuksessaan esiin johdon tietoisuuden merkityksen johtamisen vaikutuksista. Muutoksista vastaavan ja muutokset toteuttamaan kykenevän hoitotyön johdon, tulee ymmärtää täysin heidän panoksensa niin eettiseen johtamiseen, kuin työympäristön moniulotteisuuteen ja työhön liittyvien vuorovaikutus ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelussakin (Numminen ym. 12,

2015). Kesselman ym. (2021) puolestaan esittävät näkemyksen siitä, ettei eettisen johtamisen vaikutuksia tulisikaan tarkastella pelkästään johtajan ja alaisten välisessä suhteessa, sillä eettisen käyttäytymisen vaikutukset koskevat koko organisaatiota. Epäeettinen johtaminen voi aiheuttaa alaisissa pettymyksiä ja epäluottamusta johtamiseen, ja siten vähentää motivaatiota ja heikentää heidän uskollisuuttaan ja sitoutumistaan organisaatioon. Tämä johtaa negatiivisiin potilastuloksiin ja organisaation tehokkuuden heikkenemiseen. (Kesselman ym. 2021, 1).

Inhimillisen johtamisen toteuttaminen vaatii johtajalta paljon, eivätkä kaikki johtamiseen vaikuttavat tekijät ole johtajan omissa käsissä. Vesterinen ja kollegat (2012) toteavat terveydenhuoltoalan kohtaavan jatkuvasti uusia haasteita, joissa sen on reagoitava nopeasti muutokseen. Myös johtamistyyli on riippuvainen monista tekijöistä, kuten organisaatiosta, sen hetkisestä vallitsevasta tilanteesta ja työntekijöistä. Myös alaisten pätevyystaso voi vaihdella tilanteen mukaan, mikä edellyttää johtajilta myös johtamistyyliä mukauttamista. Siksi on tärkeää, että johtajilla on taitoa reflektoida omaa johtamistyyliään ja saada siitä myös palautetta. Tämä antaa johtajille työkaluja käyttää erilaisia johtamistyyliä eri tilanteissa. (Vesterinen ym. 2012, 6). On myös olemassa vaara, jossa johtajat ikään kuin tiedostamattaan tukevat työntekijöitä vähemmän kuin todellisuudessa olisi tarpeen. Plimmer ym. (2021) nostavat esimerkkinä tämän kaltaisesta tilanteesta erityisesti julkisen sektorin johtamiseen liittyvän haasteen, jossa johtajat panostavat vähemmän positiivisten työympäristöjen kehittämiseen, sillä he luottavat siihen, että julkisen sektorin työntekijöiden motivaatio palvella julkista alaa lisää jo itsessään työntekijöiden resilienssiä (Plimmer ym. 2021, 353–354).

9 Pohdinta

Kirjallisuuskatsauksen toteutuksen aikana kävi ilmi, että vaikka johtamista, sen eri teorioita ja suuntauksia sekä johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin on tutkittu paljon, johtamisen yhteydestä työntekijöiden resilienssiin tutkimustietoa on toistaiseksi saatavilla hyvin vähän. Resilienssin käsite on vasta viime vuosien aikana levinnyt osaksi työelämää ja työhyvinvointia koskevaan keskusteluun, josta osoituksena tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimusaineiston painottuminen lähivuosille. Työn aihe oli mielenkiintoinen, sillä mielestäni oli tärkeää tutkia, kuinka johtamisella voidaan vastata muuttuvan työelämän tarpeisiin ja haasteisiin sekä uusien työelämään jo tulleiden ja tulossa olevien sukupolvien asettamiin vaatimuksiin. Kiristyvän kilpailun, kasvavien osaamisvaatimusten ja taloudellisen näkökulman korostumisen vastapainoksi tarvitaan työhyvinvointia

tukevia rakenteita ja käytäntöjä, jossa inhimillisyys ja sen tuominen osaksi työelämää ja johtamista ovat tärkeitä tekijöitä.

9.1 Tulosten tarkastelua

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli selvittää, mitä viimeaikaisen tutkimustiedon perusteella tiedetään inhimillisen johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden resilienssiin sosiaali- ja terveysalalla? Tulosten perusteella voidaan todeta inhimillisellä johtamisella olevan merkitystä työntekijöiden resilienssin ja hyvinvoinnin kannalta useasta eri näkökulmasta tarkasteltuna.

Tutkimustulokset auttoivat ymmärtämään inhimillisen johtamisen eri osa-alueita ja sitä, miten inhimillinen johtaminen vaikuttaa paitsi yksilön, mutta myös johtajan ja koko organisaation hyvinvointiin ja resilienssiin. Siten inhimillistä johtajuutta ei tulisi tarkastella pelkästään johtajan ja alaisen välisen suhteen kautta, vaan sitä tulisi pikemminkin tarkastella laajemmin, koko organisaatiota koskevana ilmiönä.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksissa inhimillinen johtaminen ja sen yhteys työntekijöiden resilienssiin muodostui osa-alueista, jotka ovat johtaja roolimallina, ilmapiirin merkitys, vuorovaikutuksen ja arvojen merkitys, yksilön ja tiimin resilienssi sekä johtajan omat voimavarat ja resilienssi. Lisäksi tuloksissa tarkasteltiin myös inhimillisen johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Siten inhimillinen johtaminen voidaan nähdä useasta eri osa-alueesta muodostuvana kokonaisuutena, jonka onnistumisessa keskeiseksi tekijäksi muodostuu se, kuinka hyvin johtaja onnistuu eri osa-alueet johtamisessa huomiomaan ja kuinka inhimillisyys onnistutaan tuomaan osaksi organisaation jokapäiväistä arkea, sen kulttuuria ja toimintatapoja. Inhimillisen johtamisen toteuttaminen vaatii johtajalta aitoa halua, pitkäjänteisyyttä ja heittäytymiskykyä. Inhimillinen johtaminen ei voi olla päälle liimattua sanahelinää, vaan sen on oltava yksi keskeisimmistä johtamisen peruslähtökohdista, johon johtaja on sitoutunut ja johon hän aidosti uskoo.



Kuvio 4. Inhimillisen johtamisen osa-alueet

Ensimmäisenä tuloksissa korostui vahvasti johtajan roolimallina toimimisen merkitys. Johtaja näytetään aina roolimallina työyhteisössä, jonka eettinen ja moraalinen käyttäytyminen heijastuu väistämättä työntekijöihin tavalla tai toisella. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna johtamisen keskiössä tuleekin olla johtajan tietoisuus oman esimerkinsä vaikutuksesta alaisiin ja työyhteisöön. Johtaja ei siten voi välttyä olemasta alaiensa tarkastelun kohteena. Johtajan tulee kyetä tulkitsemaan oman käyttäytymisensä vaikutusta alaisiinsa ja tarvittaessa tarkastella omia johtamistapoja kriittisesti, sekä olla valmis toimintatapojen muutokseen. Keskeisenä johtajan roolimallina toimimisen osa-alueena tuloksissa näyttäytyi myös johtajan asema työyhteisössä suhteessa alaisiinsa. Kun johtaja kykenee olemaan asettamatta itseään muiden yläpuolelle ja osoittamaan rehellisesti oman erehtyväisyytensä ja epätäydellisyytensä, vaikuttaa tämä siihen, kuinka alaiset häneen suhtautuvat. Tällöin voisi ajatella inhimillisen johtamisen vastavuoroisena prosessina, jossa aito ja avoin vuorovaikutus, rehellisyys ja tunteiden osoittaminen sekä johtajan, että alaisten taholta tukevat niitä elementtejä, joista inhimillisen johtamisen työhyvinvointia ja yksilön resilienssiä lisäävät vaikutukset muodostuvat.

Toisena tutkimustuloksissa esiin nousseena näkökulmana korostui johtamisen ja työyhteisön ilmapiirin välinen suhde. Turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin vaikutus työntekijän hyvinvoinnille on merkittävä ja jonka muodostumisessa johtamisella tutkimustulosten mukaan on suuri rooli.

Kiinnostavana näkökulmana tuloksissa nousi esiin se, kuinka johtamisen vaikutus työyhteisön eettiseen ilmapiiriin ulottuu aina potilas/asiakastyöhön saakka. Kun työntekijöillä on mahdollisuus toimia eettisesti kestävien periaatteiden ja toimintamallien mukaisesti, on tällä vaikutusta myös siihen, kuinka myönteisesti asiakkaat saamaansa palveluun suhtautuvat ja millaista palautetta he työntekijöille antavat. Positiivinen asiakaspalaute lisää työntekijöiden hyvinvointia ja myönteistä suhtautumista johtamiseen ja jonka myönteiset vaikutukset heijastuvat takaisin johtamiseen ja siten koko organisaatioon. Reilun ja turvallisen työympäristön merkitys työperäisen stressin vähentämisessä on tulosten mukaan merkittävä ja inhimilliseen johtamiseen olennaisesti liittyvät kysymykset oikeudenmukaisuudesta, rehellisyydestä ja aidosti työntekijöistä välittämisestä ovat tekijöitä, joilla yksilön resilienssiin voidaan olennaisesti vaikuttaa.

Kolmantena havaintona tutkimustuloksissa korostui vuorovaikutuksen ja arvojen merkitys. Johtajan arvoilla ja kyvyillä välittää positiivisia tunteita alaisilleen on merkitystä tiimin resilienssiin. Luottamuksen osoittaminen alaisiin ja heidän osaamiseensa sekä välittämällä arvomaailman, johon työyhteisön jäsenet kykenevät sitoutumaan ovat avainasemassa johtajan ja alaisten välisen luottamuksellisen ilmapiirin syntymisessä. Inhimillisen johtajuuden avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti alaisten asenteisiin ja siten koko työyhteisön ilmapiiriin. Inhimillinen johtaminen vaatii johtajalta avoimuutta ja rohkeutta näyttää omia tunteitaan. Koska alaiset tarkkailevat jatkuvasti johtajan käyttäytymistä, oppivat he myös tuntemaan tämän todellisen luonteen ja toimintatavat. Inhimillisen johtajan tuleekin olla aidosti oma itsensä, eikä yrittää esittää jotain mitä ei todellisuudessa ole, sillä vaikka lyhyellä aikajänteellä johtaja voi saavuttaa tällä toivottuja tuloksia, erityisesti pitkällä aikajänteellä tämä voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti johtajan ja alaisten väliseen luottamukseen ja vuorovaikutussuhteisiin.

Neljäntenä tutkimustuloksena esiin nousi yksilön ja tiimin resilienssi ja yksilön kautta koko organisaation resilienssiin vaikuttaminen. Johtajan tietoisuus oman käyttäytymisensä vaikutuksesta on tärkeää, sillä resilienssiin liittyvät vaikutukset, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia, voivat levitä yksilöiden kautta nopeasti laajemmalle organisaatioon. Huolimatta siitä, että tuloksissa yksilöiden kautta organisaation resilienssiin vaikuttaminen nousikin vahvasti esiin, tuloksissa korostui myös tiimin ja työyhteisön välisen vertaistuen ja myönteisen ilmapiirin merkitys. Siten yksilöiden kautta vaikuttaminen sekä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen näyttäytyivät keskeisimpinä johtamisen vaikutusmahdollisuuksina organisaation resilienssiin. Tutkimustuloksissa

erityisesti transformationaalisen johtajuuden vaikutus yksilön resilienssiin painottui, mutta samalla tiimin resilienssin kannalta tiimin ja työyhteisön keskinäinen vertaistuki ja myönteinen ilmapiiri sekä perheen merkitys nousivat esiin. Johtajan vaikutusmahdollisuuksia vaikuttaa tiimin resilienssiin vähentävät myös ympäröivät olosuhteet, kuten esimerkiksi käytettävissä olevat resurssit, suuret vastualueet ja henkilöstöjohtamiseen käytettävissä oleva aika. Tämä havainto korostaa sitä seikkaa, että lopulta johtajan vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset ja tiimin resilienssiin vaikuttaa merkittävästi tekijöitä, jotka ovat johtamisen ja erityisesti yksittäisen johtajan ulottumattomissa.

Viidentenä huomionarvoisena seikkana tuloksissa nousi esiin johtajan oma resilienssi ja sen vaikutus työntekijöiden resilienssiin. Ilman johtajan omaa vahvaa resilienssiä, hänen on erittäin vaikeaa toteuttaa inhimillistä johtajuutta. Usein työyksikön johtaja joutuu toimimaan ylemmän johdon ja alaistensa välisessä ristipaineessa, mikä asettaa johtajan alttiiksi monille stressitekijöille ja oman hyvinvointinsa koetukselle. Johtajan resilienssin kannalta olisikin tärkeää, että inhimillinen johtaminen koskisi koko organisaation johtamista koskevaa strategiaa, eikä sitä siten nähtäisi pelkästään yksittäisiä johtajia koskevana johtamistapana. Koska johtajan resilienssin vaikutus koko työyhteisöön on suuri, on tärkeää, että myös johtajia tuetaan ja johdetaan. Vahvan resilienssin omaava johtaja kykenee myös toimimaan roolimallina työyhteisössään, jolloin roolimallina toimimisen positiiviset vaikutukset saadaan myös hyödynnettyä koko työyhteisön hyväksi.

Inhimillisen johtamisen hyvinvointia ja terveyttä lisäävien vaikutusten esiintuominen sekä ymmärryksen lisääminen hyvän johtamisen merkityksestä olisi tärkeää tuoda nykyistä paremmin esille. Inhimillinen johtaminen tulisi ymmärtää koko organisaation yhteisenä asiana, jossa sen positiiviset vaikutukset eivät välity pelkästään johtajalta alaisiin, vaan huomattavasti laajemmin, koko organisaation hyvinvointiin ja resilienssiin, jossa hyvinvoivien työntekijöiden kautta vaikutus palautuu takaisin johtajaan, muodostaen hyvinvointia ja resilienssiä tukevan positiivisen kierteen, jonka vaikutukset säteilevät koko organisaatioon.

Inhimillisen johtamisen vaikutus työntekijöiden resilienssiin

Johtaja roolmallina	Ilmapiirin merkitys	Vuorovaikutuksen ja arvojen merkitys	Yksilön ja tiimin resilienssi	Johtajan oman resilienssin merkitys
<ul style="list-style-type: none"> Vaikutus työntekijöiden moraaliseen ja eettiseen käyttäytymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen Vähäisen kiinnostuksen osoittaminen alaisiin voi vaikuttaa negatiivisesti alaisten terveyteen ja hyvinvointiin Johtajan toiminta heijastuu työyksikön tapaan toimia ja käyttäytyä Esimerkin näyttäminen ja johdonmukainen toiminta vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden kokemaan psyykkiseen terveyteen Inspiroimalla ja motivoimalla johtajat vahvistavat yksilön kokemusta organisaation oikeudenmukaisuudesta, lisäksi yksilön hyvinvointia lisääviä vaikutuksia. 	<ul style="list-style-type: none"> Kuuntelemalla ja kiinnostusta osoittamalla johtaja luo positiivisen ja psyykkisesti turvallisen ilmapiirin, mikä auttaa selviytymään ahdistuneisuudesta ja psykologisesti haastavista tilanteista Johtajan tuki, avoimuus ja läpinäkyvyys rakentavat luottamuksellisen suhteen alaisiin ja lisäten alaisten turvallisuuden tunnetta Autenttinen johtajuus rohkaisee läpinäkyviä suhteita, rakentaen luottamusta ja siten edistäen myönteistä ja osallistavaa eettistä ilmapiiriä Luomalla turvallisen ja luottamuksellisen työympäristön voidaan vaikuttaa yksilön resilienssiin 	<ul style="list-style-type: none"> Positiivisen tulevaisuuskuvan visioiminen, luottamuksen ilmaiseminen ja välittämällä yhteisiä arvoja johtamisella voidaan vaikuttaa tiimin tunteisiin Positiivisten tunteiden välittämisen kautta johtaja voi vaikuttaa tiimin resilienssiin Olemalla avoin tunteille, omalle erehtyväsyydelle, muutoksille ja uhille johtaja voi vaikuttaa siihen, kuinka heidät hyväksytään ja millaista tukea alaisiltaan saa. Siten avoimella vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa resilienssiin Johtajien ja alaisten väliset positiiviset suhteet vahvistavat työntekijöiden tunnepohjaista kiintymystä ja lisäävät sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja yhteisiin arvoihin 	<ul style="list-style-type: none"> Transformatiivisen johtamisen avulla voidaan vaikuttaa yksilöiden kautta koko tiimin resilienssiin Yksilöiden ja tiimin kautta vaikutus laajenee koko organisaation resilienssiin Tiimin ja työyhteisön välinen vertaistuki ja myönteinen ilmapiiri sekä perheen merkitys on suuri tiimin resilienssin kannalta, johtamisella suurempi vaikutus yksilön resilienssiin Johtajan suoriutumista rajoittavat tekijät, kuten suuret vastualueet ja rajalliset resurssit vaikuttavat siihen kuinka paljon johtajat lopulta pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan tiimin resilienssiin 	<ul style="list-style-type: none"> Johtajan hyvinvoinnilla on suora vaikutus alaisten hyvinvointiin Hyvinvoiva ja elinvoimainen johtaja kykenee sitoutumaan paremmin transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseen ja siten edellytykset vaikuttaa alaisten hyvinvointiin kohenevat Johtajien omat voimavarat ja resurssitekijät vahvistavat transformationaalisen johtamisen ja alaisten työuupumuksen välistä suhdetta Resilientit johtajat, kykenevät toimimaan roolimalleina ja edistämään tiimin resilienssiä, mikä puolestaan lisää koko organisaation resilienssiä

Kuvio 5. Inhimillisen johtamisen vaikutus työntekijöiden resilienssiin

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkijan on tärkeää noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkijan tulee esimerkiksi noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, pyrkiä avoimuuteen tulosten julkaisussa sekä noudattaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Lisäksi tutkijan tulee huomioida muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisesti. Myös tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin tulee toteutua tieteelliselle tiedolle asetettujen kriteerien kaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 24).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kuvaamalla tutkimuksen toteutus ja sen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Epärehellisyyttä on vältettävä kaikissa tutkimuksen vaiheissa, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei tutkijan pidä plagioida toisen tekstiä, mutta ei myöskään omaa itseään tai omia aiempia tutkimuksiaan. Tutkimuksen tulokset on

julkistettava rehellisesti, eikä tuloksia pidä kaunistella. Raportoinnin täytyy olla huolellista ja rehellistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 24–25). Tämä opinnäytetyö on pyritty toteuttamaan noudattaen edellä kuvattua hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tutkimusprosessin aikana tutkija joutuu puntaroimaan eettisiä ongelmakohtia lukuisia kertoja ja siten jokainen tutkimus haastaa tutkijan etiikkaa monin tavoin (Eskola ja Suoranta 1998, 52). Eettisen ja epäeettisen toiminnan välinen raja voi olla vaikeaselkoinen. Tutkijalta vaaditaan ammattitaitoa ja ammattietiikkaa, jotta tutkimusta koskevien eettisten ongelmien tunnistaminen ja välttäminen voi tapahtua etukäteen. Tutkijalta vaaditaankin myös herkkyyttä tunnistaa omaan tutkimukseensa liittyvät epäkohdat. (Eskola ym. 1998, 60). Tämän opinnäytetyön osalta esimerkiksi aineiston hankintaan liittyviin eettisiin kysymyksiin ei liittynyt ristiriitoja, sillä kirjallisuuskatsauksena toteutetussa tutkimuksessa aineisto oli jo julkisesti saatavilla, eikä tutkimusluvan hakeminen ollut tarpeellista.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa jokaista tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioimisessa hyödynnetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, mikä on tutkimuksen kyky antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validius puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus selvittää. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Eskola ja Suoranta (1998) puolestaan määrittelevät reliabiliteetin siten, ettei aineiston tulkinnasta ole löydettävissä ristiriitaisuuksia. Validiteetti on mahdollista jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, jossa sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen yhdenmukaisuuteen, kun taas ulkoisella validiteetilla viitataan tehtyjen näkemysten ja päätelmien sekä aineiston keskinäisen suhteen oikeellisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 214).

Tämän opinnäytetyön reliabiliteettiä on pyritty parantamaan kuvaamalla aineistojen keruuprosessi, käytetyt tietokannat ja hakusanat sekä suunnittelemalla etukäteen aineistojen hyväksymiskriteerit. Lisäksi luotettavuutta parantaa se, että aineistojen hankinnassa käytettiin useita eri tietokantoja, sekä hyödynnettiin käsinhakua täydentämään aineiston hakua. Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston informaattikolta saatu asiantuntija-apu kohentaa tutkimuksen luotettavuutta, erityisesti tämän opinnäytetyön kaltaisessa tilanteessa, jossa on kyse kokemattoman tutkijan tekemästä tutkimuksesta. Tiedonhakua suoritettaessa pyrittiin käyttämään hakusanoja,

jotka vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin ja tiedonhaun rajaus toteutettiin siten, että aineiston määrä pysyisi kohtuullisena, mutta kuitenkin riittävänä.

Aineiston haussa käytettiin kansainvälisiä tietokantoja ja tutkimukseen valikoidut aineistot olivat kahta aineistoa lukuun ottamatta kansainvälisiä. Aineistot olivat vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimuksia ja tutkimusartikkeleita, mikä lisää luotettavuutta sekä syventää ja laajentaa tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia. Kaikki aineistot olivat englanninkielisiä, mikä asetti omat haasteensa tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, sillä käännösprosessissa täytyy varmistua siitä, että sisältö pysyy käännöksessä muuttumattomana, eikä siten vääristä tutkimustuloksia.

Vastausten saaminen tutkimuskysymykseen osoittautui haasteelliseksi, sillä inhimillisen johtamisen käsite ei ole vakiintunut ja yksiselitteinen. Tämän vuoksi tutkimuskysymyksiin täytyi hakea vastauksia useiden eri johtamistyylien ja teorioiden kautta, jotka liittyvät läheisesti inhimillisen johtamisen käsitteeseen. Vaikka johtamisen ja eri johtamistyylien yhteydestä työhyvinvointiin on olemassa runsaasti tutkimustietoa ja myös työelämään liittyvän resilienssiin käsitteeseen liittyvää tutkimus on saanut viime aikoina enemmän huomiota osakseen, inhimillisen johtamisen ja työntekijän resilienssin väliseen suhteeseen keskittyvää tutkimustietoa on toistaiseksi tarjolla varsin niukasti. Muotoilemalla tutkimuskysymys uudelleen, kirjallisuuskatsauksen ja aineiston haun toteuttaminen olisivat voineet olla helpommin toteutettavissa, mutta toisaalta tämä olisi voinut muuttaa liiaksi koko tutkimuksen aihetta suuntaan, joka olisi ollut liiaksi pois päin varsinaisesta tutkimusaukosta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on myös syytä ottaa huomioon, että tutkimus toteutettiin yhden tutkijan toimesta, minkä vuoksi hankitun aineiston seulonnasta, analysoinnista ja tulosten tarkastelusta voi jäädä huomioimatta näkökulmia, joilla voi olla vaikutusta tutkimustulosten tulkinnaan. Myös tutkijan kokemattomuus kirjallisuuskatsauksen ja menetelmänä käytetyn aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekijänä on syytä huomioida.

9.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Johtamiseen kohdistuu paineita useasta eri suunnasta ja yhä enenevässä määrin paineet tulevat työntekijöiden taholta. Johtajilta odotetaan sekä subsanttiosaamista, että ammatillista tukea, mutta yhä enemmän myös työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää tukea. Johtajan tulisi

kyetä vastaamaan alaisten ammatilliseen kehittymiseen liittyviin tavoitteisiin ja toiveisiin, mutta myös huomioida alaiset yksilöinä, sisältäen myös työn ulkopuolisia tekijöitä. Jotta johtaja kykenee luomaan aidosti luottamuksellisen ja välittävän suhteen alaisiinsa, on hänellä oltava tahtoa ja rohkeutta kohdata ja nähdä alaisensa laajemmin, kuin vain pelkästään ammatillisen kontekstin kautta. Ilman tätä inhimillisen johtamisen toteuttaminen jää väistämättä vaillinaiseksi ja irralliseksi, johon ei usko sen paremmin johtaja kuin alaisetkaan.

Valtavan ja yhä kasvavan työntekijäpulan kanssa kamppaileva sosiaali- ja terveysala on suuren haasteen edessä, kun pohditaan keinoja alan vetovoiman lisäämiseksi. Johtamisen voidaan ajatella olevan yhä merkittävämpänä vetovoimatekijä, jonka avulla organisaatioon saadaan hankittua ja sitoutettua osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa. Uudet työelämään tulevat sukupolvet vaativat uusia johtamisen tapoja, aitoa kiinnostusta, läsnäoloa ja rinnalla kulkemista. Johtamisen on uudistuttava ja sopeuduttava tulevaisuuden työntekijöiden vaatimuksiin ja siksi erityisesti inhimillinen johtaminen on nostettava modernin johtamista koskevan keskustelun keskiöön.

Vaikka inhimillisen johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa monin tavoin myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja resilienssiin, on kuitenkin syytä muistaa, että johtamisenkin vaikuttamismahdollisuudetkin ovat lopulta rajallisia. Työelämä on monenlaisten haasteiden ja uudistusten tilassa ja epävarmuus ja huoli työelämän tulevaisuudesta koskettaa monia. On tärkeää muistaa, ettei yksittäinen johtaja voi ratkaista kaikkia ongelmia ja esimerkiksi työyhteisön sisäisissä henkilösuhteissa ilmenevät haasteet ovat vaikeasti johtamisen keinoin ratkaistavissa. Inhimillinen johtaminen tulisi kyetä ymmärtämään nykyistä paremmin koko organisaatiota koskevan asiana, johon tulisi sitoutua aina organisaation ylimmältä tasolta lähtien.

Kestävämmän työelämän kannalta olisi kriittisen tärkeää, että organisaatioissa johtamisen keskiöön nostettaisiin ihmiset ja inhimillisyys. Johtamisen avulla tulisi pyrkiä tukemaan entistä voimakkaammin työntekijöiden hyvinvointia ja resilienssiä sen sijaan, että ongelmia yritetään ratkaista pyrkimällä rekrytoimaan luontaisesti korkean resilienssin omaavia työntekijöitä tai johtajia. Hyvänsä resilienssin omaava työntekijä ei ole immuuni huonolle johtamiselle, vaan päinvastoin, inhimillisellä johtamisella voidaan merkittävästi lisätä ja ylläpitää yksilön resilienssiä. Koska tämän tutkimuksen tuloksissa korostui vahvasti johtajan oman resilienssin merkitys työntekijöiden hyvinvointiin, ehdottaisin jatkotutkimusaiheiksi seuraavia:

Miten esihenkilön resilienssin tukeminen on huomioitu organisaation strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa?

Kuinka tietoisia esihenkilöt ovat oman resilienssin vaikutuksesta alaisten resilienssiin?

Lähteet

Aaltola, E. 2014. Empatian eri muodot ja moraalit. Julkaisussa tutkiva sosiaalityö -eettisyys ihmis-työssä. Toim. A-M. Jaakola, L. Leinonen & M. Väänänen-Fomin. Talenti-lehti. Viitattu 13.4.2023. <http://www.sosiaalityontutkimuksenseura.fi/data/uploaded/tutkivasosiaalityo2014.pdf>

Anttonen H., Räsänen T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>.

Brown, M., Trevino, L. 2006. Ethical leadership. A Review and future directions. The Leadership Quarterly 17, 595–616. Viitattu 17.11.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430600110X>.

Cameron, K. 2008. Positive leadership: strategies for extraordinary performance. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Chevalier, S., Coillot, H., Colombat, P., Bosselut, G., Guilbert, L., & Fouquereau, E. 2021. An explanatory model of authentic leadership, flourishing and work–family balance of nurses in french hospitals. Leadership in Health Services, 34, 2, 112–130. Viitattu 23.2.2023. <https://www.proquest.com/docview/2557176019/fulltextPDF/3A74AC8E573E4EE9PQ/9?accountid=11773>.

Coco, K., Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima. Lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä, osaaminen, työolot ja kuormitus. Viitattu 1.11.2022. Tehy ry. https://www.tehy.fi/sv/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja-terveysalan-tyoolot-ja-vetovoima-lahihoitajien-nakemyksia-id-15982.pdf.

Ding, H., & Yu, E. (2022). Strengths-Based Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Moderated Mediation Model. Journal of Career Development, 49(5), 1108–1121. Viitattu 17.11.2022. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1177/08948453211018807>.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Folke, C. 2016. Resilience (Republished). Ecology and Society, 21, 4. Viitattu 8.11.2022. <https://www.jstor.org/stable/26269991>.

Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. 2021. Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria. 229–247. Viitattu 13.2.2023. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0034>.

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17, 1, 7–20. Viitattu 11.10.2022. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>.

Förster, C., Duchek, S., Geithner, S., & Krägler, M. 2022. Developing an integrated framework of healthcare leaders' resilience. *Review of Managerial Science*. Viitattu 4.2.2023. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00572-2>.

Förster, C., Füreder, N., & Hertelendy, A. 2022. Why time matters when it comes to resilience: how the duration of crisis affects resilience of healthcare and public health leaders. *Public Health* 215, 2023, 39–41. Viitattu 15.2.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0033350622003468>.

Gramov, A. & Brand, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatio. *Liiketalous-lehti*, 1, 11, 65–83. Viitattu 10.10.2022. http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf.

Grenman, M., Uusitalo, O. & Unkila, M. 2022. Positiivinen psykologia viestinnän voimavarana. Julkaisussa Poikkeuksellinen viestintä. Toim. H. Kantanen & M. Koskela. Helsinki: ProCom ry. Viitattu 9.11.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/344128/Poikkeuksellinen%20viestint%C3%A4.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

Hendriks, I., Vermeulen, S., Wientjens, V., & Mannak, R. 2022. Is Team Resilience More Than the Sum of Its Parts? A Quantitative Study on Emergency Healthcare Teams during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 22, 6968. Viitattu 1.2.2023. <https://doi.org/10.3390/ijerph19126968>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hyyryläinen, E. 2018. Oikeudenmukaisuus organisaatioiden johtamisessa. Vaasan yliopiston verkkosivusto. Viitattu 18.4.2023. <https://blogs.uwasa.fi/hallutk/2018/05/17/oikeudenmukaisuus-organisaatioiden-johtamisessa/>

Ikonen, H-M., Koivunen, T. 2020. Työelämän muutos ja miten sitä eletään. *Työelämän tutkimus*. 18, 1. 1–2. Viitattu 15.4.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/90568/49721>

Jokela, J., Saarinen, M. 2016. Esipuhe. Julkaisussa Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. A. Syväjärvi & V. Pietiläinen. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Kesselman, D., Saxe-Braithwaite, M. 2021. Authentic and ethical leadership during a crisis. *Healthcare Management Forum* Volume 34, 3, 129–195. Viitattu 27.2.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1177/0840470420973051>.

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 50, 59–70. Viitattu 11.20.2022. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjgoJXn-H6AhXFmYsKHRoOA-VIQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fjournal.fi%2Fsla%2Farticle%2Fview%2F8563%2F6348&usg=AOvVaw2qMlqzqsyCOdW_QWzIPBvk.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosesseina. Julkaisussa ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli. Keuruu: PS-Kustannus.

Koirikivi, P., Benjamim, S. 2020. Mitä resilienssi on? Helsingin yliopisto. Viitattu 25.9.2022. <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>.

Kujanpää, K. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi. 2017. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 19.11.2022. <https://core.ac.uk/download/pdf/78566567.pdf>.

Larjovuori R-L., Manka M-L., Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laulainen, S., Zitting, J., Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Julkaisussa uudistuva sosiaali- ja terveysala (2020). Toim. A. Hujala & H. Taskinen. Tampere: Tampere University Press, 151–177. Viitattu 3.4.2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124086/laulainen_ym_henkiloston_ja_johtajien_osaamisvaatimukset.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Latvala, E., Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Julkaisussa laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Toim. S. Janhonen & M. Nikkonen. Helsinki: WSOY.

Linley, P., Govindji, R., West, M. 2007. Positive Psychology Approaches to Public Services Leadership: An Introduction to Strengths-based Leadership. The International Journal of Leadership in Public Services, 3(4), 44–55. <https://doi.org/10.1108/17479886200700029>

Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Marcia, S. D. 2018. Linking authentic leadership to subordinate behaviors. Leadership & Organization Development Journal, 39, 2, 218–233. Viitattu 21.2.2023. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0327>.

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.

Manka, M-L. 2018. Työhyvinvointi. 2. p. Helsinki: Alma Talent.

Marjamaa, M., Sinisalo, R. 2022. Kirjallisuuskatsauksen ohjausperustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu. Viitattu 21.11.2022. Kreodi. Ammattikorkeakoulukirjastojen verkkolehti. <https://www.kreodi.fi/arkisto/artikkelit/kirjallisuuskatsauksen-ohjaus-perustana-tutkimuskysymys-ja-ohjaushaastattelu.html>.

Moilanen, P., Räihä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Julkaisussa ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli. Keuruu: PS-Kustannus.

Mäkinen, H. 2014. Henkilöstötieto organisaation muutoksen lähtökohtana. Julkaisussa arvoja, sitoutumista ja oppimista. Toim. A-L Westman & T. Kuusisto. Joensuu: Karelia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 20.04. 2023. <https://core.ac.uk/download/pdf/38110746.pdf#page=28>

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksessa. Helsinki: Kuntatalon paino. Viitattu 22.11.2022. https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311161_Johtamistutkimuksen_lahtokohtat_ja_toteutus/links/5845693308ae61f75dd7751e/Johtamistutkimuksen-laehtokohtat-ja-toteutus.pdf#page=91.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Helsinki: Gaudeamus.

Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J., Kanste, O. 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede* 2021, 31, 3, 142–153. Viitattu 4.4.2023. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfi-fe2021111154674.pdf>.

Northouse P. 2017. Leadership theory and practice. [https://moodle.jamk.fi/pluginfile.php/509666/mod_resource/content/1/Leadership theory and practice 7th peter%20%281%29.pdf](https://moodle.jamk.fi/pluginfile.php/509666/mod_resource/content/1/Leadership_theory_and_practice_7th_peter%20%281%29.pdf).

Northouse, P. 2019. Leadership: theory and practice. Eight edition. London: Sage Publications Ltd

Numminen, O., Leino-Kilpi, H., Isoaho, H., & Meretoja, R. 2015. Ethical climate and nurse competence – newly graduated nurses' perceptions. *Nursing ethics* 22, 2015, 845–859. Viitattu 19.2.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/epub/10.1177/0969733014557137>.

Pessi, A-B., Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Julkaisussa myötätunnon mullista voima. Toim. M. Paakkanen. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Petersen, E., Bø Lyng, H., Ree, E., & Wiig, S. 2021. Relationship between management and resilience in healthcare: a study protocol for a systematic review. *BMJ Open*. Viitattu 10.2.2023. <https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/11/7/e047855.full.pdf>.

Peutere, L., Lipiäinen, L., Ojala, S., Järvinen K-M., Pyöriä, P., Saari T., Jokinen, E. 2017. Talouskriisit, työhyvinvointi ja työurat. Tampereen yliopisto. Viitattu 1.4.2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102077/talouskriisit_tyohyvinvointi_ja_tyourat_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pietarinen, J. 2003. Voidaanko moraalilla johtaa biologiasta? *Tieteessä tapahtuu*, 21,8, 26–29. Viitattu 16.9.2022. <https://journal.fi/tt/article/view/57242/19281>.

Pietarinen, J. 2004. Mihin se moraalilla oikein perustuu? *Tieteessä tapahtuu*, 22,5, 47–48. Viitattu 16.9.2022. <https://journal.fi/tt/article/view/57015/19090>.

Plimmer, G., Berman, E. M., Malinen, S., Franken, E., Naswall, K., Kuntz, J., & Löfgren, K. 2022. Resilience in Public Sector Managers. *Review of Public Personnel Administration*, 42, 2, 338–367. Viitattu 14.2.2023. <https://doi.org/10.1177/0734371X20985105>.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Rajala, A., Lipponen, L., Pursi, A., Abdulhamed, R. 2017. Miten myötätuntokulttuureja luodaan päiväkodeissa? Julkaisussa *Myötätunnon mullistava voima*. Toim. A. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen. PS kustannus. Viitattu 16.4.2023. https://www.researchgate.net/publication/323522656_Miten_myotatuntokulttuureja_luodaan_paivakodissa.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Viitattu 16.1.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ranta, S. 2020. Positiivinen pedagogiikka suomalaisessa varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 15.11.2022. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64412/Ranta_Samuli_Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20283.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntiatyön aikapaineen hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*. 35, 3, 232–243. Viitattu 13.1.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>.

Saarikivi, K. 2020. Mitä hyötyä empatiasta? *Lääkärilehti* 21.8.2020. Viitattu 10.4.2023. <https://www.laakarilehti.fi/liitossa/liitto-toimii/mita-hyotya-empatiasta/>

Salminen, A. 2010. *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan yliopiston julkaisuja 3., uudistettu painos. Vaasa. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 21.11.2022. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.

Seck, H. 2021. *Johtamisopit Suomessa*. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6. painos. Gaudeamus Oy.

Sinkkonen, M., Laulainen, S. 2018. Eettinen johtaminen sosiaalialalla - kohti asiakkaan aktiivista osallisuutta. Julkaisussa kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Toim. J. Lammintakanen & S. Laulainen. Kuopio: Grano Oy. Viitattu 18.4.2023. https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/327932357_Kunnat_ja_verkostot_-_Himmeleita_hirveleita_ja_hassakkaa/links/5badf53492851ca9ed2bef07/Kunnat-ja-verkostot-Himmeleita-hirveleita-ja-haessaekkaeae.pdf#page=146

Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. 2016. Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group & Organization Management*, 41,2, 172–202. Viitattu 12.2.2023. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>.

Stenvall J., Virtanen P. 2021. Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Tietosanoma/ Art House Oy. Tallinna.

Suomen työeläkkeensaajat. 2022. Eläketurvakeskuksen verkkosivu. Viitattu 3.11.2022. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeensaajat/>

Syvjärvä, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M., Jokela, J. 2012. Inhimillisesti tehokas sairaala. Työn mielekkyys henkilöstön kokemana. Tampere: Juvenes Print.

Syvjärvä, A., Pietiläinen, V. 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Syvjärvä, A. 2020. Unifin verkkosivusto. Viitattu 19.4.2023. <https://unifi.fi/antti-syvajarvi-tarve-inhimillisesti-tehokkaalle-johtamiselle-korostuu-pandemian-aikana/>

Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. 2019. Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. 33, 2, 156–172. Viitattu 19.2.2023. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>.

TAT talous ja nuoret. 2022. Tutkimus: Nuoret haluavat työelämältä työaikojen kohtuullisuutta ja turvallisuutta – pelko työelämän kuormittavuudesta lisääntynyt. Uutinen TAT:n verkkosivustolla 25.5.2022. Viitattu 22.4.2023. <https://tat.fi/tutkimus-nuoret-haluavat-tyoelamalta-tyoaikojen-kohtuullisuutta-ja-turvallisuutta-pelko-tyoelaman-kuormittavuudesta-lisaantynyt/>

Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A. 2019. Koulutus vastauksena sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteisiin. Tutkiva Hoitotyö 17,1, 40–41. Viitattu 17.1.2023. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/7738/15674193271710297828.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteisen tavoitteet ja periaatteet. 2001. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta. Etene julkaisuja I. <https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENEjulkaisuja+1+Terveydenhuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468>.

Terävä, K., Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 20.11.2022. https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf.

Tirronen, J. 2019. Paluu tulevaisuuteen. Yliopisto vuonna 2030. Tieteessä tapahtuu, 37, 4. <https://journal.fi/tt/article/view/82812>

Torppa, M., Keskinen, M. 2005. Lääketiede ja ihmisyyt. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. Viitattu 19.11.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo95066>.

Työterveyslaitos. 2023. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeneen. STT Info. Viitattu 25.4.2023. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeneen?publisherId=69819005&releaseId=69962247>

Työterveyslaitos. 2023. Tutkimus: nuoret kokevat enemmän työssä tylsistymistä ja ahdistusoireilua verrattuna vanhempiin – työpaikoilla huomio työn merkityksellisyyteen. Tiedote työterveyslaitoksen verkkosivustolla 16.1.2023. Viitattu 18.4.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tutkimus-nuoret-kokevat-enemman-tyossa-tylsistymista-ja-ahdistusoireilua-verrattuna-vanhempiin>

Valli, L. 2020. Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Viitattu 10.10.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122122/978-952-03-1587-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A., & Paasivaara, L. 2012. Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. Hindawi Publishing Corporation. Nursing Research and Practice. Viitattu 15.2.2023. <https://doi.org/10.1155/2012/605379>.

Viinamäki, O. 2009. Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissa eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 2, 09, 163–175. Viitattu 19.11.2022. file:///C:/Users/Koti/Downloads/eettisen_johtajuuden_moninaiset_ulottuvu.pdf.dddd

Viitala R., Jylhä E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Otavan kirjapaino Oy.

Walsh, M., Dupré, K., & Arnold, K. A. 2014. Processes through Which Transformational Leaders Affect Employee Psychological Health. German Journal of Human Resource Management, 28, 1–2, 162–172. Viitattu 16.2.2023. <https://doi.org/10.1177/239700221402800109>.

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut aineistot

Tekijät, vuosi, julkaisumaa	Tutkimuksen nimi	Tavoite ja tutkimusmenetelmä	Tulokset
Chevalier, S., Coillot, H., Colombat, P., Bosselut, G., Guilbert, L., & Fouquereau, E. 2021, Ranska	Selittävä malli aidosta johtajuudesta, kukoistamisesta ja sairaanhoitajien työn ja perheen tasapainosta ranskalaisissa sairaaloissa.	Poikkileikkaustutkimus kyselylomakkeella, johon on osallistunut 1076 sairaanhoitajaa Ranskan julkisista ja yksityisistä sairaaloista. Tavoitteena tutkia positiivisen johtamistyylin ja sairaanhoitajien psyykinen terveyden välistä suhdetta mukaan lukien psykologinen pääoma välittäjänä.	Autenttisella johtamisella on vaikutusta sairaanhoitajien kukoistamiseen ja tyytyväisyyteen, työn ja perheen tasapainoon ja positiivinen psykologinen pääoma toimii osittaisena välittäjänä tämän johtajuustyylin ja positiivisen vaikutusten välillä.
Förster, C., Duchek, S., Geithner, S., & Krägler, M. 2022, Saksa	Integroidun viitekehyksen kehittäminen terveydenhuollon johtajien resilienssille.	Valaista terveydenhuollon johtajien haasteita havaita kontekstikohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat terveydenhuollon johtajien sietokykyyn. Empiirinen tutkimus, haastateltu 20 terveydenhuollon ammattilaista, lääkäreitä, sairaanhoitajia ja henkilöstöpäälliköitä.	Tunnistettu terveydenhuollon johtajien tärkeimmät haasteet ja ratkaisevat resilienssitekijät, jonka pohjalta kehitetty integroitu kehys terveydenhuollon johtajien sietokykyille.
Förster, C., Füreder, N., & Hertelendy, A. 2022, Saksa	Miksi ajalla on väliä resilienssin kannalta: kuinka kriisin kesto vaikuttaa terveydenhuollon ja kansanterveysjohtajien resilienssiin.	Selvittää kuinka kriisin kesto vaikuttaa terveydenhuollon ja kansanterveysjohtajien resilienssiin. Tutkimusartikkeli.	Aika ei ole tärkeä vain kriisinhallinnassa, vaan se on myös erittäin tärkeä johtajien sietokyvyn kannalta, mikä tarkoittaa, että erilaiset ajalliset vaatimukset, vastoinkäymisten pysyvyyden suhteen vaativat johtajalta erilaisia resilienssistrategioita.
Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. 2021, Itävalta	Eettisen johtajuuden tarkastelu terveydenhuollon organisaatioissa ja sen vaikutuksia työntekijöiden	Tutkia eettisen johtajuuden vaikutuksia terveydenhuollon työntekijöiden työtyytyväisyyteen, af-	Eettinen johtajuus liittyy merkittävästi positiivisesti työtyytyväisyyteen. Turhautumistoleranssi ja emotionaalinen vakaus

	työasenteisiin: empiirinen analyysi Itävaltasta.	fektiiviseen sitoutumiseen ja työuupumukseen, pitäen turhautumistoleranssia ja emotionaalista vaikutusta hillitsevinä muuttujina. Kyselytutkimus.	hillitsevät eettisen johtajuuden ja loppuunpalamisen välistä suhdetta. Eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen ei löydetty maltillista vaikutusta turhautumistoleranssiin tai emotionaaliseen vaikutukseen.
Hendriks, I., Vermeulen, S., Wientjens, V., & Mannak, R. 2022, Hollanti	Onko tiimin kestävyys enemmän kuin osiensa summa? Kvantitatiivinen tutkimus ensiapuryhmistä COVID-19-pandemian aikana.	Selvittää, mitkä olosuhteet lisäävät yksilön ja tiimin vastustuskykyä, viitaten kykyyn "palautua" stressaavista tilanteista sekä arvioida onko tiimin resilienssi ryhmän jäsenten yksilöllisen resilienssin summa vai parantavatko muut olosuhteet ryhmän resilienssiä ja siten hoidon jatkuvuutta yksilön rajallisesta kestävydestä huolimatta. Poikkileikkaustutkimus, kyselytiedot kerätty 129 ensiaputyöryhmän jäseneltä Alankomaissa.	Tulokset osoittavat kaksi erilaista tapaa parantaa tiimin kestävyttä, suoraan tutustuttamalla tiimin jäsenet toisiinsa ja mobilisoimalla perheen tukea, ja epäsuorasti, mutta paljon heikommin, rohkaisemalla tiimin jäsenten yksilöllistä kestävyttä muuttavalla johtajuudella ja henkilöstön optimistisilla tiimin jäsenillä.
Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Marcia, S. D. 2018, Iso-Britannia	Aidon johtajuuden yhdistäminen alisteiseen käyttäytymiseen.	Tutkia, kuinka autenttinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen työpaikalla kolmen väli-mekanismin kautta. Poikkileikkaustutkimukset tehtiin suuressa yli 500 työntekijän terveysorganisaatiossa. Monilähdetiedot kerättiin 124 työntekijältä ja 16 esimieheltä.	Tutkimus tarjoaa empiiristä näyttöä siitä, että autenttinen johtaminen liittyy positiivisesti alaisen ennakoivaan käyttäytymiseen ja negatiivisesti alaisen poikkeavaan käyttäytymiseen työpaikalla kolmen psykologisen tekijän, mukaan lukien esimiehen tunnistamisen, psykologisen turvallisuuden ja työhön sitoutumisen, välitysvaikutusten kautta.

Kesselman, D., Saxe-Braithwaite, M. 2021, Kanada	Aito ja eettinen johtajuus kriisin aikana.	Artikkeli käsittelee tämän päivän ilmaston ja ympäristön hoito-, talous ja johtamiskäytäntöjen suhdetta nykyisiin vaatimuksiin ja tarpeisiin sekä inhimillisten välittävien arvojen ihmissuhteiden etiikkaa haasteista selviämiseksi.	Etiikan ja eettisen käytäytymisen, seuraajien ja potilaiden tulosten kolmio liittyy läheisesti toisiinsa ja vaikuttaa toisiinsa hyvin läheisellä ja suoralla tavalla. Epäeettinen johtaminen voi johtaa seuraajien pettymykseen ja epäluottamukseen, mikä johtaa kiinnostuksen ja sitoutumisen puutteeseen, mikä vaikuttaa negatiivisesti potilaiden tuloksiin ja organisaation tehokkuuteen.
Numminen, O., Leino-Kilpi, H., Isoaho, H., & Meretoja, R. 2015, Suomi	Eettinen ilmasto ja sairaanhoitajaosaaminen – vastavalmistuneiden sairaanhoitajien käsityksiä.	Tarkastella vastavalmistuneiden sairaanhoitajien käsitystä työympäristönsä eettisestä ilmapiiristä ja sen yhteyttä heidän itsearvioituun ammatilliseen osaamiseensa, vaihtuvuusaikeisiinsa ja työtyytyväisyyteensä. Kuvaileva, poikkileikkaus- ja korrelaatiotutkimussuunnittelu. Osallistujina 318 vastavalmistunutta sairaanhoitajaa. Tiedot kerätty sähköisesti ja analysoitu tilastollisesti.	Sairaanhoitajien yleinen käsitys eettisestä ilmapiiristä oli myönteinen. Eettisellä ilmapiirillä havaittiin olevan vaikutusta siihen, että sairaanhoitajien aikomukset vaihtaa työpaikkaa vähenivät ja työtyytyväisyys hoidon laatuun koheni.
Petersen, E., Bø Lyng, H., Ree, E., & Wiig, S. 2021, Norja	Johtamisen ja resilienssin suhde terveydenhuollossa: tutkimusprotokolla systemaattista tarkastelua varten.	Ymmärtää johtamisen ja organisaation resilienssin välistä yhteyttä terveydenhuollossa, mukaan lukien johtamislähestymistavat ja strategiat, jotka edistävät resilienssiä terveydenhuollossa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus.	Resilienssi ja johtaminen ovat tärkeitä terveydenhuollon laadun ennustajia, aiempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt tutkimaan resilienssiä ja johtamista erikseen, jonka vuoksi tulevaisuudessa tutkimusten tulisi yhdistää johtaminen ja resilienssi.
Plimmer, G., Berman, E. M., Malinen, S., Franken, E., Naswall, K.,	Julkisen sektorin johtajien resilienssi.	Tutkimus validoi työntekijän resilienssi-asteikon ja tutkii julkisen sektorin johtajien ja	Tutkimuksen havainnot viittaavat siihen, että johtajat yleensä yliarvioivat johtamisen te-

Kuntz, J., & Löfgren, K. 2022, Uusi-Seelanti		työntekijöiden resilienssiin liittyviä ominaisuuksia. Tutkimusartikkeli.	hokkuutta. Kun esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutuksellinen rako kasvaa, työntekijät eivät todennäköisesti ole tyytyväisiä organisaatioonsa ja ammattiinsa.
Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. 2016, Ranska	Positiivisuuden säilyttäminen ja vahvuuden rakentaminen: Tiimin johtajan rooli ja merkitys resilienssin kehittämisessä organisaatiokriisin aikana.	Tutkia, kuinka tiiminjohtajien käyttäytymisen voi vaikuttaa tiimin jäsenten kestävyteen kriisin aikana affektiivisten mekanismien kautta. Kyselytutkimus, johon osallistunut 426 tiimin jäsentä ja 52 johtajaa.	Tulokset kuvaavat johtajakäyttäytymisen vaikutusta tiimin jäsenten resilienssiin, mikä tapahtuu ensisijaisesti affektiivisten mekanismien kautta. Transformaatiojohtajuuteen liittyi suurempi positiivinen vaikutus ja pienempi negatiivinen vaikutus, mikä puolestaan ennusti parempaa joustavuutta tiimin jäsenten keskuudessa.
Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. 2019, Ruotsi	Hyvä johtaminen on resurssikysymys: Johtajan tarmo ja vertaistuki lisäävät muutostohtajuuden ja työuupumisen välistä suhdetta.	Tutkia lisäisivätkö johtajien käsitykset sisäisistä ja ulkoisista resursseista elinvoiman ja vertaistuen suhteen muutostohtajuuden ja työntekijöiden loppuunpalamisen välistä suhdetta kuntien työntekijöiden ja heidän johtajiensa otoksessa Ruotsissa. Monitahoinen analyysi.	Tulokset viittaavat siihen, että sekä henkilökohtaiset että kontekstuaaliset resurssit voivat auttaa johtajia sitoutumaan paremmin transformoivaan johtajuuteen, mikä on tärkeää työntekijöiden suojelemiseksi loppuunpalamiselta.
Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A., & Paasivaara, L. 2012, Suomi	Sairaanhoitajajohtajien johtamistyyli Suomessa.	Selvittää sairaanhoitajien ja esimiesten käsityksiä sairaanhoitajajohtajien johtamistyylistä. Avoimet haastattelut, osallistujina 11 sairaanhoitajaa ja 10 esihenkilö. Aineisto analysoitu sisällön analyysillä	Työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä toiminta- ja kehitystyö, yhteistyö ja organisaatioilmapiiri työyksikössä olivat tekijöitä, joihin johtamistyyli vaikuttivat. Sairaanhoitajan esimiehen tulee ottaa huomioon johtamistyyliinsä työntekijöiden, tilanetekijöiden ja organisaation tavoitteiden näkökulmasta. Johtamistyyli, joissa työntekijät nähdään osallistuvassa roolissa, ovat yleistyneet.

Walsh, M., Dupré, K., & Arnold, K. A. 2014, Saksa	Prosessit, joiden kautta transformatiojohtajat vaikuttavat työntekijöiden psykologiseen terveyteen.	Tutkia prosesseja, joilla transformatiojohtajat vaikuttavat työntekijöiden psykologiseen terveyteen. Kyselytutkimus, vastanneita 254.	Tulokset osoittavat, että työntekijöiden käsitykset organisaation oikeudenmukaisuudesta ja psykologisesta voimaantumamisesta välittävät positiivista suhdetta transformoivan johtajuuden ja psykologisen terveyden välillä.
---	---	---	---

Liite 2. Sisällön analyysin ala-, ylä- ja pääluokat

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Johtamisen vaikutusmahdollisuudet Psykologinen turvallisuus Työilmapiiriin panostaminen Oikeudenmukaisuus Yksilöiden kautta vaikuttaminen	Ilmapiirin merkitys	Työntekijän resilienssi
Johtamistyylin vaikutus Työn merkityksellisyys Luottamuksen osoittaminen	Motivaatioon vaikuttavat tekijät	
Johtamisen vaikutus alaisten työuupumukseen Yksilötasolla vaikuttaminen Johtajan tietoisuus omasta vaikutuksesta Resilienssiä lisäävät vaikutukset	Johtajan voimavarat ja resilienssi	
Oikeudenmukainen kohtelu Positiivisten asioiden huomioiminen Tunteisiin vaikuttaminen Rehellisyys	Vuorovaikutus ja arvot	Johtaja roolimallina
Alaisten rohkaiseminen Karismaattisten elementtien kautta vaikuttaminen Näkyvillä oleminen Toivon ja optimismin välittäminen Luovaan ja positiiviseen ajatteluun rohkaiseminen Vastoinkäymisten käsitteleminen	Esimerkin vaikutus	
Itsetehokkuus Optimismi Aloitteellisuuden osoittaminen Joustavuus Suuret vastuualueet Sosiaaliset taidot	Yksilön ja tiimin resilienssi	Johtajan voimavaroihin ja resilienssiin vaikuttavat tekijät
Tiimin ja työyhteisön vertaistuki Perheen tuki Liian suuret odotukset	Ulkopuoliset tekijät	