



Traumainformoitu johtajuus: Ihmislähtöisyys johtajuuden voimavarana

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2026

Mira Lievonon

Koulutus	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen	
Tekijä	Mira Lievonen	Vuosi 2026
Työn nimi	Traumainformoitu johtajuus: Ihmislähtöisyys johtajuuden voimavarana	
Ohjaaja	Paula Hakala	

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten traumainformoitu työote sekä empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus voivat toimia merkittävänä voimavaroina nykypäivän työelämässä. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten nämä lähestymistavat voivat yhdessä muodostaa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin, joka tukee sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointia. Lisäksi pyritään tunnistamaan konkreettisia keinoja, joilla johtajat voivat vahvistaa inhimillistä otettaan ja luoda työympäristöjä, joissa jokainen tulee kohdatuksi, kuulluksi ja arvostetuksi. Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu traumainformoidun työotteen periaatteisiin sekä empaattisen ja ihmislähtöisen johtamisen tutkimukseen. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten lapsuuden haitalliset kokemukset (ACE) voivat vaikuttaa yksilön toimintakykyyn ja työelämässä selviytymiseen sekä miten traumainformoitu työote auttaa johtajia ymmärtämään näitä vaikutuksia ilman terapeuttista roolia. Lisäksi kuvataan, miten empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus vahvistavat psykologista turvallisuutta, luottamusta ja osallisuutta ja siten tukevat sekä yksilön että organisaation resilienssiä. Näiden näkökulmien pohjalta muodostetaan kokonaisvaltainen johtamisen malli, joka korostaa ymmärrystä, inhimillisyyttä ja turvallisuutta.

Tulokset osoittavat, että traumainformoitu työote ja empaattinen johtajuus muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, joka vastaa työelämän hyvinvointihaasteisiin. Traumainformoitu työote tarjoaa johtamiselle teoreettisen ja rakenteellisen perustan, kun taas empaattinen johtajuus konkretisoi sen arjen vuorovaikutuksessa, kohtaamisissa ja päätöksenteossa. Näiden lähestymistapojen yhdistyminen luo organisaatiokulttuurin, jossa turvallisuus, ennakoitavuus ja luottamus ovat keskeisiä arvoja. Tällainen kulttuuri vahvistaa työntekijöiden itsesääätelyä, palautumista ja sitoutumista sekä lisää organisaation kykyä kohdata muutoksia ja kriisejä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että traumainformoitu ja empaattinen johtajuus muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden sen sijaan, että ne nähtäisiin erillisinä lähestymistapoina. Malli tukee sekä työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointia että organisaation pitkäjänteistä toimintakykyä. Opinnäytetyö tarjoaa johtajille ja organisaatioille perustellun näkemyksen siitä, miksi ihmislähtöinen, turvallisuutta korostava ja traumatietoisuuteen perustuva johtaminen on välttämätöntä nykyisessä työelämässä.

Avainsanat traumainformoitu työote, traumainformoitu johtaminen, resilienssi, psykologinen turvallisuus
Sivut 43 sivua ja liitteitä 10 sivua

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Traumainformoitu työote	2
2.1	Lapsuuden haitalliset kokemukset ja sen merkitys ihmislähtöisessä johtamisessa.....	3
2.2	Traumainformoitu työote menetelmänä	6
2.3	Turvallisuuden ja luottamuksen rakentaminen Sanktuarin mallin avulla	8
3	Empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus	10
3.1	Kokonaisvaltainen johtamisen malli: traumainformoitu työote, empatia ja ihmislähtöisyys....	10
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	12
5	Opinnäytetyön toteutus	13
5.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	14
5.2	Tiedon keruu	15
5.3	Aineisto ja sen kuvailu.....	16
5.4	Aineiston analyysi	21
6	Tulokset	25
6.1	Ihmislähtöinen johtajuus.....	26
6.1.1	Tietoisuus ja osaaminen	27
6.1.2	Vuorovaikutus ja viestintä	29
6.2	Resilienssi ja psykologinen turvallisuus.....	30
6.2.1	Tuki ja palautuminen.....	31
6.2.2	Merkityksellisyys ja osallisuus.....	32
7	Traumainformoitu johtaminen	33
8	Pohdinta.....	37
8.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	38
8.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
	Teorian lähteet.....	41
	Kirjallisuuskatsauksen aineiston lähteet	43

Kuvat

Kuva 1. Traumainformoidun työotteen keskeiset teemat.....	2
Kuva 2. Kokonaisvaltainen johtamisen malli.....	12
Kuva 3. Traumainformoidun johtamisen kerrosmalli	35

Taulukot

Taulukko 1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	15
Taulukko 2. Tutkimusten teemoittelu traumainformoidun ja ihmislähtöisen johtajuuden näkökulmista..	24

Liitteet

Liite 1.	Tiedonhakutaulukko
Liite 2.	Tutkimustaulukko
Liite 3.	JBI Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle
Liite 4.	Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Nykyajan työelämä muuttuu nopeasti, mikä lisää vaatimuksia sekä työntekijöille että johtajille. Organisaatioiden on vastattava työhyvinvointiin, jaksamiseen ja sitoutumiseen liittyviin haasteisiin, mikä korostaa ihmislähtöisen johtajuuden merkitystä. Työntekijät tulevat nähdä yksilöinä, joilla on omat kokemuksensa ja tarpeensa. Johtajan tehtävä on luoda ympäristö, jossa he voivat kokea turvallisuutta, osallisuutta ja merkityksellisyyttä. (Törmälä, Kadenius & Markkanen 2015; Hujala & Taskinen 2020.)

Traumainformoitu työote tarjoaa johtajille välineitä ymmärtää, miten menneet kokemukset ja kuormittavat elämäntilanteet voivat vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja stressinsietokykyyn. Lisäksi traumainformoitu työote voi vahvistaa työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä (Linner Matikka ym. 2023). Empaattinen johtajuus täydentää traumainformoitua työtettä. Empaattinen johtaminen vahvistaa psykologista turvallisuutta ja sitoutumista (Goleman ym. 2002). Kun empaattinen johtaminen ja traumainformoitu työote yhdistyvät, ne voivat tukea sekä yksilön että organisaation resilienssiä. Poijula (2018) korostaa resilienssin merkitystä muutosten kohtaamisessa, ja Bloom (2013) osoittaa, että turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavat rakenteet ovat keskeisiä organisaation palautumiskyvylle. Näiden kahden lähestymistavan yhteyttä ei kuitenkaan ole aiemmin tarkasteltu systemaattisesti johtajuuden näkökulmasta.

Vaikka traumainformoitu työote on vakiintunut sosiaali- ja terveysalalla, traumainformoitua johtajuutta on tutkittu kansainvälisesti vielä vähän. Suurin osa kirjallisuudesta keskittyy asiakastyöhön, eikä johtajuuden näkökulmaa ole tarkasteltu omana kokonaisuutenaan. Fisk ja Daoust (2025) tuovat esiin, että traumainformoitu johtajuus on nouseva tutkimusalue, jonka teoreettinen perusta on hajallaan ja jonka käytännön sovelluksista on niukasti empiiristä tietoa. Tämä luo tarpeen tarkastella, miten traumainformoitu työote sekä empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus voivat yhdessä muodostaa mallin, joka vastaa nykytyöelämän hyvinvointihaasteisiin.

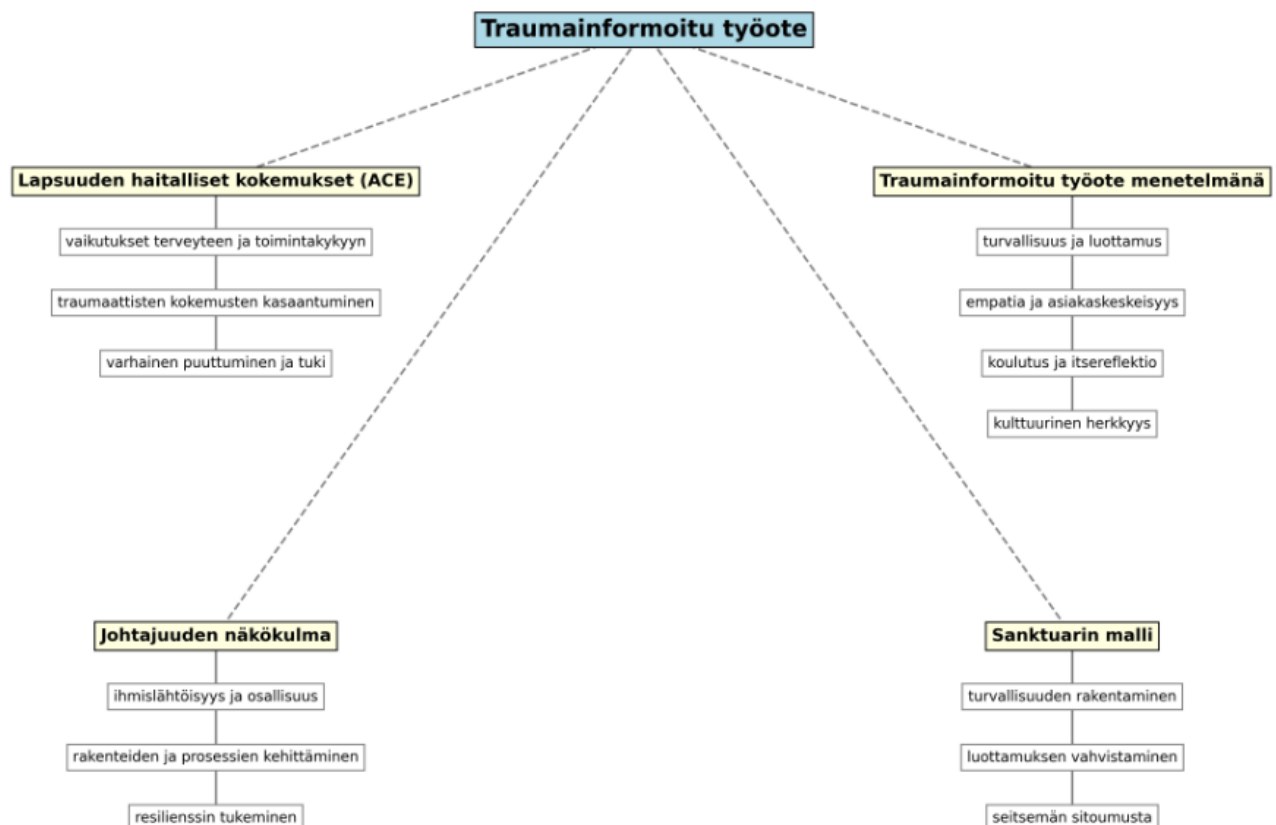
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten traumainformoitu työote sekä empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus voivat toimia merkittävänä voimavaroina nykypäivän työelämässä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, miten traumainformoitu työote ja empaattinen johtajuus voivat yhdessä muodostaa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin, joka tukee sekä yksilön että yhteisön työhyvinvointia. Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

2 Traumainformoitu työote

Traumainformoitu työote on lähestymistapa, jossa kohdetaan traumataustaisia asiakkaita ja työntekijöitä. Se tarjoaa johtamiselle ja asiakastyölle viitekehysten, jossa korostuvat turvallisuus, luottamus, osallisuus ja ymmärrys trauman vaikutuksista yksilön käyttäytymiseen ja toimintakykyyn. Sen keskeinen tavoite on luoda toimintaympäristö, jossa jokainen voi toimia ja tulla kohdatuksi turvallisesti, ennakoitavasti ja kunnioittavasti. (SAMHSA, 2014 s.10; van der Kolk, 2014 ss. 250–251.)

Traumainformoidun työotteen keskeiset teemat jäsenyivät neljän pääkokonaisuuden ympärille: lapsuuden haitalliset kokemukset (Adverse Childhood Experiences ACE), traumainformoitu työote menetelmänä, johtajuuden näkökulma sekä Sanktuarin malli. ACE-käsitteellä viitataan lapsuudessa koettuihin haitallisiin ja kuormittaviin tapahtumiin, joilla voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia sekä fyysiseen että psyykkiseen terveyteen. Näihin kuuluvat esimerkiksi erilaiset väkivallan muodot, laiminlyönti sekä perheen sisäiset haasteet, kuten päihteiden käyttö, mielenterveyden ongelmat, rikollisuus tai perheväkivalta. Kun traumaa käsitellään, on olennaista ymmärtää sen juurisyyt ja se, miten varhaiset kokemukset muovaavat yksilön myöhempää toimintakykyä, vuorovaikutusta ja stressinsäätelyä. ACE-kokemukset eivät ole vain menneisyyden tapahtumia, vaan ne vaikuttavat hermoston kehitykseen, vireystilan säätelyyn ja siihen, miten ihminen tulkitsee ympäristöään ja reagoi kuormitukseen aikuisuudessa (van der Kolk, 2014 ss. 67–68; Poijula, 2018 ss. 66–69.)

Kuva 1. Traumainformoidun työotteen keskeiset teemat



Näiden kokonaisuuksien tarkastelu tarjoaa selkeän rakenteen traumainformoidun työotteiden ymmärtämiselle ja sen soveltamiselle käytännön työssä. Kukin osa-alue täydentää toisiaan: ACE-kokemukset selittävät trauman juurisyytä, traumainformoitu työote kuvaa menetelmällisen perustan, johtajuuden näkökulma avaa työotteiden organisaatiotason merkityksen ja Sanktuarin malli konkretisoi, miten traumainformoitu ajattelu voidaan juurruttaa osaksi arjen rakenteita ja toimintakulttuuria. Näin muodostuu kokonaisuus, joka tukee sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointia ja mahdollistaa kestävästi muutoksen organisaation toiminnassa (Burke Harris 2019, s.143–149; Wright & Laurent 2021, 51; Wilson, Pence & Conradi, 2013, s. 27.)

Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että traumainformoitu työote ei ole vain yksilötyötä, vaan osa laajempaa johtamiskäyttäytymistä, jossa korostuvat vuorovaikutus, päätöksenteon läpinäkyvyys ja työntekijöiden tukeminen. (Geisler 2022, s. 29). Näiden välisten yhteyksien hahmottaminen on tärkeää, sillä ne muodostavat kokonaisvaltaisen viitekehyksen, jossa yksilön kokemukset, organisaation rakenteet ja johtamisen periaatteet kietoutuvat yhteen. Kuva 1 (Burke Harris 2019, ss. 120–122; Wilson, Pence & Conradi, 2013, s.31; Bloom, 2013, ss. 24–25; Linner Matikka ym. 2023 s.242) havainnollistaa, miten nämä osa-alueet liittyvät toisiinsa ja tukevat traumainformoidun työotteiden juurtumista osaksi organisaation arkea.

2.1 Lapsuuden haitalliset kokemukset ja sen merkitys ihmislähtöisessä johtamisessa

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa kohdataan yhä useammin asiakkaita ja työntekijöitä, joiden taustalla on traumaattisia kokemuksia. Näiden kokemusten vaikutukset ulottuvat yksilön toimintakykyyn, vuorovaikutukseen ja stressinsietoon, ja ne voivat näkyä myös työelämässä ja organisaatiomuutoksissa. Traumainformoitu lähestymistapa edellyttää, että johtaja tunnistaa nämä vaikutukset ja osaa rakentaa turvallisen, luottamuksellisen ja osallistavan työympäristön. (Poijula, 2018 ss.182–184; van der Kolk, 2014 ss.67–68; SAMHSA, 2014 ss.11–12.)

Tutkimusten mukaan haitallisten kokemusten kasautuminen ennen aikuisuutta lisää riskiä erilaisten hyvinvointihaasteiden ilmenemiselle myöhemmässä elämässä. ACE-kokemusten on todettu lisäävän riskiä monenlaisiin terveysongelmiin, kuten sydän- ja verisuonisairauksiin, mielenterveyden häiriöihin, stressinsäätelyn vaikeuksiin ja ihmissuhdehaasteisiin, ja niiden vaikutukset voivat jopa lyhentää elinikää (van der Kolk,

2014 ss. 77–78; Poijula, 2018 ss. 57–59; Maanmieli & Sarvela, 2022, ss. 34–36.) Traumainformoidun työotteen näkökulmasta ACE-kokemusten tunnistaminen on elintärkeää, sillä ne vaikuttavat yksilön toimintakykyyn, vuorovaikutukseen ja stressireaktioihin myös aikuisuudessa (SAMHSA, 2014, ss. 6–7).

Lapsuuden aikaiset haitalliset kokemukset ovat valitettavan yleisiä. Monille lapsille ja nuorille kertyy useita haitallisia kokemuksia, ja näiden kokemusten yhteisvaikutus on merkittävämpi kuin yksittäisen kokemuksen vaikutus. Useiden haitallisten kokemusten kasaantuminen lisää riskiä kohdata terveyteen, sosiaaliseen elämään ja oppimiseen liittyviä ongelmia aikuisuudessa. Suomessa ACE-tutkimukset ovat vielä alkuvaiheessa, mutta on selvää, että haitallisten lapsuuden kokemusten kasaantuminen ja positiivisten kokemusten puuttuminen vaikeuttavat elämänhallinta- ja itsesäätelytaitoja. Turvattomuus ja pitkäaikainen stressivaste, eli “taistele–pakene”-tila, jättävät jälkensä hermostoon, mikä johtaa ympäristön jatkuvaan tarkkailuun ja uhkien tulkitsemiseen. Tämä vaikuttaa vireystiloihin ja itsesäätelyyn, ja kasaantuneet haitalliset kokemukset näkyvät aikuisuudessa haasteellisena suhtautumisena muihin ihmisiin, ympäristöön ja itseen (van der Kolk, 2014, s. 68,182.)

ACE-kokemuksia on tutkittu laajasti muualla maailmassa ja niiden pohjalta on kehitetty menetelmiä traumatisoituneiden kanssa tehtävään työhön. Kaiser Permanente yhdessä Yhdysvaltain Centers for Disease Control and Prevention (CDC) -viraston kanssa on laatinut ACE-kyselylomakkeen, joka perustuu laajaan tutkimusaineistoon. Näiden avulla on kehitetty monia menetelmiä, jotka tunnistavat ja löytävät kyseisiä ACE-kokemuksia. Tätä tarkastelua hyödyntämällä on mahdollisuus työskennellä entistä paremmin nuorten kanssa hyödyntämällä moniammatillista ja ennaltaehkäisevää näkökulmaa työskentelyyn. ACE-kokemusten kartoittamisen avulla voidaan tunnistaa ne nuoret, jotka ovat alttiita stressille, ja sen avulla voidaan varhaisessa vaiheessa traumainformoitua työtettä käyttäen tukea heitä paremmin (Poijula, 2018, s. 44.)

Perheissä monimuotoisten ongelmien pitkäaikainen kasaantuminen altistaa lapsen laiminlyönnille ja mahdolliselle kaltoinkohtelulle. Pitkään jatkuneen kaltoinkohtelun taustalla ovat usein ylisukupolviset traumat, jotka voivat näkyä esimerkiksi päihteiden käytössä, väkivaltaisuudessa ja mielenterveysongelmissa. Varhaiset haitalliset kokemukset vaikuttavat lapsen hermoston kehitykseen, stressinsäätelyyn ja kykyyn muodostaa turvallisia ihmissuhteita, mikä voi heijastua pitkälle aikuisuuteen (van der Kolk, 2014 ss.70–71; Poijula, 2018 ss. 153–154.)

Traumainformoidun työtteen näkökulmasta ACE-kokemusten ymmärtäminen ei ole vain yksilötason kysymys, vaan se liittyy myös organisaation rakenteisiin ja toimintakulttuuriin. Wright & Laurent (2021, s. 51) korostavat, että traumainformoitu työote edellyttää koko organisaation sitoutumista turvallisuuden, ennakoitavuuden ja luottamuksen vahvistamiseen, jotta ACE-kokemusten vaikutuksia voidaan lieventää myös työyhteisön tasolla. Tämä tarkoittaa, että johtajuuden, rakenteiden ja arjen käytäntöjen tulee tukea työntekijöiden itsesäätelyä, palautumista ja kuormituksen hallintaa.

ACE-kokemusten hoitoon on kehitetty useita menetelmiä, jotka keskittyvät sekä yksilön että yhteisön tasolla tapahtuvaan tukeen ja interventioihin. Näiden menetelmien tavoitteena on lievittää ACE-kokemusten aiheuttamia haitallisia vaikutuksia ja edistää yksilön hyvinvointia. Traumainformoitu hoito on keskeinen lähestymistapa ACE-kokemusten käsittelyssä. Tämä hoitomalli rakentuu ymmärrykselle trauman vaikutuksista yksilön kokemuksiin, käyttäytymiseen ja toimintakykyyn. Traumainformoidussa hoidossa pyritään luomaan turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö, jossa yksilö voi käsitellä kokemuksiaan ilman pelkoa tai häpeää. Tämä hoitomalli korostaa empatian ja ymmärryksen merkitystä sekä pyrkii vahvistamaan yksilön resilienssiä ja itsesäätelytaitoja. Vaikka ACE-kokemusten hoito kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille, johtajan on tärkeää ymmärtää hoitomallien periaatteet, jotta hän voi tukea työntekijöiden hyvinvointia ja ohjata heitä tarvittaessa oikean avun piiriin (Poijula, 2018, s. 37, Klaavu 2023 ss. 56–58.)

Sosiaalinen tuki on erittäin tärkeää ACE-kokemusten hoidossa. Ystävien, perheen ja yhteisön tarjoama tuki voi auttaa yksilöitä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi (Poijula, 2018, s. 34). Tukiryhmät ja vertaistuki voivat tarjota mahdollisuuden jakaa kokemuksia ja saada tukea muilta samankaltaisia kokemuksia läpikäyneiltä (van der Kolk, 2014, s. 183). ACE-kokemusten hoito vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka yhdistää yksilöllisen hoidon, sosiaalisen tuen ja yhteisön tason interventiot (Maanmieli & Sarvela, 2022, s. 35). Varhainen puuttuminen ja jatkuva tuki voivat auttaa lievittämään ACE-kokemusten haitallisia vaikutuksia ja edistämään yksilön hyvinvointia (Poijula, 2018, s. 34; van der Kolk, 2014, s. 183).

Traumainformoidun johtajuuden näkökulmasta ACE-kokemusten vaikutusten tunnistaminen auttaa johtajaa ymmärtämään, miksi työntekijöiden reaktiot voivat vaihdella ja miksi samat tilanteet kuormittavat eri tavoin. Wright & Laurent (2021, s. 51) korostavat, että traumainformoitu organisaatio rakentuu johdonmukaisista rakenteista, avoimesta viestinnästä ja selkeistä toimintaperiaatteista, jotka tukevat työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Kun johtaja huomioi ACE-kokemusten mahdollisen vaikutuksen työntekijän

käyttäytymiseen, hän pystyy rakentamaan työyhteisöön ilmapiirin, jossa kuormitusta voidaan käsitellä rakentavasti ja ennakoivasti. Uuden ajattelun johtamismallit painottavat, että johtajan tehtävä on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä, osallisuutta ja turvallisuutta (Klaavu 2023, 58–59).

Lapsuuden haitalliset kokemukset eivät jää vain menneisyyteen, vaan ne voivat vaikuttaa yksilön toimintakykyyn, vuorovaikutukseen ja stressinsietoon myös aikuisuudessa, mukaan lukien työelämässä. Tämän vuoksi ihmislähtöinen johtajuus edellyttää tietoisuutta ACE-kokemusten vaikutuksista ja kykyä kohdata työntekijät empaattisesti. Johtaja, joka tunnistaa trauman vaikutukset, pystyy luomaan turvallisen ja luottamuksellisen ympäristön, jossa työntekijät kokevat osallisuutta, arvostusta ja tukea. Tämä on olennaista sekä yksilöiden hyvinvoinnille että organisaation tehokkuudelle. Kun organisaatio omaksuu traumainformoidun työotteen, se samalla vahvistaa kykyään sopeutua muutoksiin ja kriiseihin inhimillisellä ja joustavalla tavalla. ACE-tietoisuus ei tee johtajasta terapeuttia, mutta se tekee hänestä paremman ihmisten johtajan (Poijula, 2018, s.182.)

2.2 Traumainformoitu työote menetelmänä

Elämässä voi kohdata monenlaisia tapahtumia, eivätkä kaikki traumaattiset tilanteet johda traumatisoitumiseen. Vaikka ihmisillä on nykyisin monia toimivia selviytymiskeinoja ja vahvuuksia, ne eivät kaikissa tilanteissa riitä suojaamaan traumaattisten kokemusten vaikutuksilta. Trauma on monimutkainen ilmiö, joka vaikuttaa sekä kehoon että mieleen. Se voi jättää konkreettisia jälkiä aivoihin ja kehoon, muuttaen niiden toimintaa erityisesti alueilla, jotka liittyvät mielihyvään, kiintymykseen, hallintaan ja luottamukseen. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että työntekijän reaktiot eivät aina kerro tahdonalaisesta käyttäytymisestä, vaan hermoston suojautumismekanismeista (van der Kolk, 2017, ss. 59–60.)

Traumainformoitu työote pyrkii luomaan turvallisen ja luottamuksellisen ympäristön, jossa asiakkaat tuntevat olonsa ymmärretyiksi ja tuetuiksi. Tämä lähestymistapa korostaa empatian, kunnioituksen ja yhteistyön merkitystä, ja sen tavoitteena on vähentää uudelleen traumatisoitumisen riskiä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta traumainformoitu työote linkittyy myös laajempiin työelämän hyvinvointikäytäntöihin, joissa korostuvat psykologinen turvallisuus, kuormituksen hallinta ja työn rakenteiden vaikutus mielenterveyteen. Tämä ei koske vain asiakastyötä, vaan myös sitä, miten johtaja kohtaa työntekijät arjen tilanteissa (Goleman ym. 2002, 48–49.)

Traumainformoidun työotteen toteuttaminen edellyttää ammattilaisilta jatkuvaa kouluttautumista ja itsereflektiota, jotta he kykenevät tunnistamaan trauman vaikutukset ja hyödyntämään tätä ymmärrystä käytännön työssä. Organisaatioiden vastuulla on ylläpitää koulutusta, lisätä tietoisuutta traumaattisista kokemuksista ja rakentaa rakenteita, joiden avulla työotteen toteutumista voidaan arvioida ja kehittää systemaattisesti (SAMHSA, 2014 ss.13–14, Poijula, 2018 s. 182.)

Työotteen ytimessä on ymmärrys siitä, että trauma vaikuttaa yksilön kehitykseen, vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen. Siksi ammattilaisten on tärkeää kehittää taitoja, jotka tukevat herkkyyttä, kunnioitusta ja asiakaskeskeisyyttä. Kokemusten vakavasti ottaminen, osallisuuden vahvistaminen ja myönteinen tunnistaminen tukevat yksilön turvallisuuden tunnetta ja itsetuntoa. Nämä samat periaatteet ovat keskeisiä myös johtamisessa, jossa työntekijän kokemusten vakavasti ottaminen vahvistaa luottamusta ja osallisuutta (Maanmieli & Sarvela, 2022 ss.197–200.)

Traumainformoitu työote tarjoaa lisäksi johtajuudelle kehyksen, jossa korostuvat empatia, ymmärrys ja eettinen vastuu. Ihmislähtöinen johtajuus edellyttää, että johtaja tunnistaa trauman vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn, ja toimii aktiivisesti turvallisen, luottamuksellisen ja osallistavan työympäristön rakentajana. Kun johtaminen perustuu traumainformoituihin ajatteluun, se tukee sekä yksilön että organisaation resilienssiä ja kestävästä hyvinvointia (Pojula, 2018 s. 182.)

Traumainformoitu työote voidaan nähdä osana laajempaa johtamisen muutosta, jossa korostuvat ihmislähtöisyys, luottamus ja organisaation kulttuurin kehittäminen. Törmälä ym. (2015, ss. 94–95) painottavat, että uuden ajattelun johtaminen perustuu kykyyn nähdä ihminen kokonaisuutena ja rakentaa työyhteisö, jossa turvallisuus ja osallisuus ovat keskeisiä arvoja. Tämä näkökulma tukee traumainformoitua työotetta, sillä molemmissa korostuu empatian, avoimuuden ja yhteistyön merkitys. Organisaation sitoutuminen näihin periaatteisiin tukee sekä yksilön toipumista ja hyvinvointia että vahvistaa työyhteisön kykyä kestää muutoksia ja rakentaa resilienssiä.

Traumainformoidun työotteen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että trauman vaikutukset eivät rajoitu yksilöön, vaan heijastuvat myös organisaation rakenteisiin ja toimintakulttuuriin. Wright & Laurent (2021, s. 51) korostavat, että traumainformoitu työote edellyttää koko organisaation sitoutumista turvallisuuden, ennakoitavuuden ja luottamuksen vahvistamiseen. Tämä tarkoittaa, että johtajuuden, rakenteiden ja arjen käytäntöjen tulee tukea työntekijöiden itsesääätelyä, palautumista ja kuormituksen hallintaa.

Traumainformoidun johtajuuden näkökulmasta trauman vaikutusten tunnistaminen auttaa johtajaa ymmärtämään, miksi työntekijöiden reaktiot voivat vaihdella ja miksi samat tilanteet kuormittavat eri tavoin. Wright & Laurent (2021, s. 51) korostavat, että traumainformoitu organisaatio rakentuu johdonmukaisista rakenteista, avoimesta viestinnästä ja selkeistä toimintaperiaatteista, jotka tukevat työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Kun johtaja huomioi trauman mahdollisen vaikutuksen työntekijän käyttäytymiseen, hän pystyy rakentamaan työyhteisöön ilmapiirin, jossa kuormitusta voidaan käsitellä rakentavasti ja ennakoivasti.

Traumainformoidun työotteen vahvistaminen organisaatiossa lisää myös yhteisön resilienssiä. Wilson, Pence ja Conradi (2013, s. 23–25) tuovat esiin, että traumainformoitu työote rakentaa yhteisöllistä kykyä kohdata muutoksia ja kriisejä, sillä se perustuu ymmärrykseen ihmisen stressireaktioista ja niiden juurisyistä. Kun organisaatio tunnistaa trauman vaikutukset ja rakentaa toimintansa niiden ymmärryksen varaan, se pystyy toimimaan vakaammin myös kuormittavissa tilanteissa.

2.3 Turvallisuuden ja luottamuksen rakentaminen Sanktuarin mallin avulla

Bloom (2013, ss. 12–13) kuvaa Sanktuarin mallin laaja-alaisena viitekehyksenä, jonka tavoitteena on vahvistaa traumainformoidun toimintatavan juurtumista organisaation arkeen. Mallin lähtökohtana on ymmärrys trauman vaikutuksista sekä yksilöihin että työyhteisöihin, ja sen ytimessä on turvallisen toimintaympäristön rakentaminen, joka tukee sekä toipumista että kokonaisvaltaista hyvinvointia. Turvallisuuden ja luottamuksen merkitys korostuu erityisesti johtamisessa, sillä ne luovat perustan organisaatiokulttuurille ja työntekijöiden hyvinvoinnille. Malli on kokonaisvaltainen tapa organisoida arjen toimintaa ja vuorovaikutusta (Linner Matikka ym., 2023 ss. 242–244).

Turvallisuus tarkoittaa sekä fyysisen että psyykkisen turvan takaamista kaikille. Johtajan rooli on keskeinen turvallisen ilmapiirin rakentamisessa: hänen tulee asettaa selkeitä rajoja, edistää avoimuutta ja varmistaa, että jokainen työntekijä voi ilmaista itseään ilman pelkoa tuomitsemisesta. Johtamiskäyttäytymisen tutkimus tukee tätä. Geisler (2022, s. 39) korostaa, että tehokas johtaminen rakentuu käyttäytymisestä, joka lisää luottamusta, selkeyttää odotuksia ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta. Turvallisuuden kokemus syntyy arjen käytännöistä, kuten ennakoitavuudesta, johdonmukaisuudesta ja siitä, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Kun työntekijä

kokee olonsa turvatuksi, hän pystyy keskittymään työhönsä ja luottamaan siihen, että organisaatio tukee häntä myös kuormittavissa tilanteissa (Bloom, 2013, ss. 24–25).

Luottamus puolestaan rakentuu rehellisen ja kunnioittavan vuorovaikutuksen varaan. Tämä on linjassa myös työhyvinvoinnin tutkimuksen kanssa, jossa korostetaan johtajan roolia psykologisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäjänä (Goleman ym. 2002, s. 20). Ihmislähtöinen johtaja toimii esimerkkinä tässä, kun hän kuuntelee, kohtaa ja pitää kiinni sovituista käytännöistä. Luottamuksen rakentaminen edellyttää johdonmukaisuutta: johtajan sanat ja teot ovat linjassa keskenään, ja työntekijät voivat luottaa siihen, että sovituista asioista pidetään kiinni. Tämä on erityisen tärkeää traumataustaisia työntekijöitä kohdatessa, sillä heidän kokemuksensa voivat tehdä luottamuksen rakentamisesta haastavaa. Kun luottamus vahvistuu, se lisää työntekijöiden sitoutumista, vähentää epävarmuutta ja tukee psykologista turvallisuutta (Bloom, 2013, s. 25.)

Sanktuarin mallin ytimessä ovat niin sanotut seitsemän sitoumusta, jotka ohjaavat organisaation toimintaa kohti turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Näihin kuuluvat muun muassa sitoutuminen ei-väkivaltaan, emotionaaliseen älykkyyteen, sosiaaliseen oppimiseen, avoimuuteen, sosiaaliseen vastuuseen, kasvun ja muutoksen tukemiseen sekä demokratiaan (Bloom, 2013, ss. 40–42.) Johtajan tehtävä on varmistaa, että nämä periaatteet näkyvät arjen käytännöissä ja päätöksenteossa. Kun sitoumukset otetaan osaksi organisaation kulttuuria, ne tukevat traumainformoitua työtettä ja vahvistavat työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Sitoumukset toimivat organisaation arvoina, jotka ohjaavat sekä johtamista että arjen vuorovaikutusta (Maanmieli & Sarvela, 2022 ss.193–195.)

Törmälä ym. (2015, ss. 95–96) korostavat, että uuden ajattelun johtaminen perustuu kykyyn nähdä ihminen kokonaisuutena ja rakentaa työyhteisö, jossa turvallisuus, osallisuus ja avoimuus ovat keskeisiä arvoja. Tämä näkökulma täydentää suoraan traumainformoitua ja empaattista johtajuutta sekä linkittyy Sanktuarin malliin, jossa korostuvat samat periaatteet: empatian, luottamuksen ja yhteistyön merkitys arjen vuorovaikutuksessa. Kun organisaatio sitoutuu näihin arvoihin, se tukee yksilön hyvinvointia ja toipumista sekä vahvistaa työyhteisön kykyä sopeutua muutokseen ja rakentaa resilienssiä. Turvallisuuden ja luottamuksen vahvistaminen luo perustan kestäväälle ja hyvinvoivalle työyhteisölle, jossa työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja osallisuutta (Bloom 2013, ss. 33–34).

3 Empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus

Työelämän jatkuvat muutokset, kasvavat henkiset kuormitustekijät ja organisaatioiden monimutkaistuminen haastavat perinteisiä johtamismalleja. Näissä olosuhteissa korostuu tarve johtajuudelle, joka ei keskity pelkästään tavoitteiden saavuttamiseen, vaan myös ihmisten kohtaamiseen, kuuntelemiseen ja tukemiseen. Empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus tarjoaa välineitä rakentaa työyhteisöjä, joissa psykologinen turvallisuus, luottamus ja merkityksellisyyden kokemus vahvistuvat. Johtajuusteorian näkökulmasta tämä vastaa käyttäytymiseen perustuvia johtamismalleja, joissa korostuvat vuorovaikutus, tuki ja työntekijöiden tarpeiden huomioiminen (Geisler 2022, s. 24.) Tämä lähestymistapa tukee sekä yksilöiden hyvinvointia että organisaation resilienssiä.

Törmälä ym. (2015, s. 95–96) korostavat, että uuden ajattelun johtaminen perustuu kykyyn nähdä ihminen kokonaisuutena ja rakentaa organisaatio, jossa turvallisuus ja osallisuus ovat keskeisiä arvoja. Tämä ajattelutapa tukee suoraan traumainformoitua ja empaattista johtajuutta, sillä molemmissa korostuu ihmisen kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen. Empaattinen johtajuus edellyttää myös kykyä tunnistaa, miten yksilön taustat, kokemukset ja kuormitustekijät vaikuttavat hänen toimintaansa työyhteisössä. Työhyvinvoinnin tutkimus osoittaa, että johtajan empaattinen ja tukeva toiminta vähentää kuormitusta ja lisää työn hallinnan tunnetta (Goleman ym. 2002, ss. 48–49). Wright & Laurent (2021, s. 51) korostavat, että traumainformoitu organisaatio rakentuu johdonmukaisista rakenteista, avoimesta viestinnästä ja selkeistä toimintaperiaatteista, jotka tukevat työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Kun johtaja toimii empaattisesti ja ennakoivasti, hän ei ainoastaan reagoi esiin nouseviin haasteisiin, vaan luo rakenteita, jotka vahvistavat työyhteisön kykyä kohdata muutoksia ja kriisejä. Tämä tekee empaattisesta johtajuudesta keskeisen osan organisaation resilienssiä ja hyvinvointia.

3.1 Kokonaisvaltainen johtamisen malli: traumainformoitu työote, empatia ja ihmislähtöisyys

Empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus on noussut keskeiseksi vastaukseksi työelämän monimutkaistumiseen, jatkuviin muutoksiin ja kasvaviin henkisiin kuormitustekijöihin. Johtaminen ei ole enää pelkkää tehtävien ohjaamista, vaan ennen kaikkea ihmisten kohtaamista, kuuntelemista ja tukemista. Tällainen johtajuus edellyttää tunneälyä, kykyä reflektoida omaa toimintaa ja halua rakentaa luottamusta. Brené Brown (2018, s. 57) kuvaa empaattista johtajuutta rohkeudeksi olla haavoittuva, käydä vaikeita keskusteluja ja

kohdata työntekijät kokonaisina ihmisinä. Empaattinen johtaja huomioi työntekijöiden erilaiset tarpeet ja rakentaa ilmapiirin, jossa jokainen voi kokea olonsa nähdyksi, arvostetuksi ja turvatuksi. Empatia ei ole vain tunne, vaan aktiivista toimintaa, joka näkyy arjen valinnoissa, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Se tukee työn merkityksellisyyden kokemusta, vähentää työuupumuksen riskiä ja lisää sitoutumista organisaatioon (Geisler 2022). Goleman ym. (2002, ss. 48–49) osoittavat, että empaattinen viestintä, motivointi ja rohkaisevuus vaikuttavat suoraan työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, mikä tekee empaattisuudesta myös strategisen johtamisen välineen.

Traumainformoitu työote täydentää empaattista johtajuutta tarjoamalla viitekehyksen, joka auttaa ymmärtämään, miten menneet kokemukset ja kuormittavat elämäntilanteet voivat vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, tunteisiin ja toimintakykyyn. Trauma voi vaikuttaa pitkälle aikuisuuteen, ja sen tunnistaminen on keskeistä turvallisen ja ennakoitavan työympäristön rakentamisessa (Ramachandran ym. 2024, s. 1474). SAMHSA (2014, ss. 10–11) määrittelee traumainformoidun työotteen periaatteiksi turvallisuuden, luottamuksen, osallisuuden, yhteistyön ja voimaantumisen. Johtajuuden kontekstissa tämä tarkoittaa, että esimies ei johda vain tehtäviä, vaan ihmisiä, joiden taustalla voi olla traumaattisia kokemuksia.

Bloom (2013, ss. 33–34) korostaa, että traumainformoitu organisaatiokulttuuri voi vähentää konflikteja ja lisätä psykologista turvallisuutta, kun taas van der Kolk (2017, ss. 93–94) osoittaa, miten trauma vaikuttaa kehoon ja mieleen ja miten johtaja voi tukea palautumista ilman terapeuttista roolia. Traumainformoitu johtaja tunnistaa, että työntekijän reaktiot voivat juontua traumaattisista kokemuksista, ja pyrkii vastaamaan niihin ymmärtävästi eikä kontrolloivasti. Traumainformoitu työote edellyttää koko organisaation sitoutumista.

Linner Matikka ym. (2023, s. 242) painottavat, että vaikutukset näkyvät arjessa vasta, kun periaatteet juurtuvat rakenteisiin ja toimintatapoihin. Wright ja Laurent (2021, s. 51) korostavat, että turvallisuus ja luottamus syntyvät selkeistä rakenteista, avoimesta viestinnästä ja johdonmukaisista toimintaperiaatteista. Wilson, Pence ja Conradi (2013, s. 27) tuovat esiin, että traumainformoitu työote rakentaa yhteisöllistä kykyä kohdata muutoksia ja kriisejä, sillä se perustuu ymmärrykseen stressireaktioista ja niiden juurisyyistä.

Törmälä ym. (2015, ss. 97–98) täydentävät tätä näkökulmaa toteamalla, että uuden ajattelun johtaminen on ennakoivaa ja rakenteellista toimintaa, joka luo edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle. Empaattinen johtaja ei siis ainoastaan reagoi, vaan rakentaa ennakoivia rakenteita, jotka suojaavat työyhteisöä kuormitukselta.

Kuva 2 havainnollistaa, miten traumainformoitu työote ja empaattinen johtajuus yhdistyvät kokonaisvaltaiseksi johtamisen malliksi. Mallin lähtökohtana on ymmärrys traumasta ja sen aiheuttamista reaktioista sekä kyky kohdata työntekijä empaattisesti ja kuunnellen. Näiden elementtien yhdistelmä muodostaa johtajuuden ytimen, jossa korostuvat turvallisuus, luottamus ja osallisuus. Kun johtaja toimii tietoisesti, arvopohjaisesti ja ihmislähtöisesti, hän ei ainoastaan reagoi työntekijöiden tarpeisiin, vaan rakentaa rakenteita ja prosesseja, jotka tukevat hyvinvointia ja resilienssiä pitkäjänteisesti. Näin empaattisuus muuttuu strategiseksi voimavaraksi, joka vahvistaa organisaation kykyä toimia kestäväällä ja inhimillisellä tavalla myös haastavissa tilanteissa (Wilson, Pence & Conradi, 2013, s. 26).

Kuva 2. Kokonaisvaltainen johtamisen malli



4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten traumainformoitu työote sekä empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus voivat toimia merkittävänä voimavaroina nykypäivän työelämässä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, miten traumainformoitu työote ja empaattinen johtajuus voivat yhdessä muodostaa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin, joka tukee sekä yksilön että yhteisön työhyvinvointia.

Samalla pyritään tunnistamaan konkreettisia keinoja, joilla johtajat voivat vahvistaa inhimillistä otettaan ja luoda työyhteisöjä, joissa jokaisella on mahdollisuus tulla kohdatuksi, kuulluksi ja arvostetuksi.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten traumainformoitu, empaattinen ja ihmislähtöinen työote voivat toimia johtajuuden voimavarana?

2. Mitä konkreettisia toimintatapoja johtajat voivat hyödyntää inhimillisen johtamisen edistämiseksi?

Samalla johtajuudelta vaaditaan entistä enemmän inhimillisyyttä, herkkyyttä ja kykyä kohdata työntekijät kokonaisina ihmisinä, ei vain suorittajina. Tässä opinnäytetyössä traumainformoitu työote tarjoaa johtajalle välineitä ymmärtää työntekijöiden taustoja, kokemuksia ja reaktioita syvällisemmin, mikä voi edistää turvallisemman ja luottamuksellisemman työilmapiirin rakentumista.

Empaattinen johtajuus ei ole pelkästään tunneälyä tai ystävällisyyttä, vaan se on aktiivista kuuntelemista, läsnäoloa ja kykyä tunnistaa toisen ihmisen tarpeet ja reaktiot ilman tuomitsemista. Kun johtaja toimii empaattisesti, hän voi vahvistaa työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja osallisuudesta, mikä puolestaan lisää sitoutumista ja vähentää uupumuksen riskiä. Erityisesti traumaattisista kokemuksista toipuville tai kuormittavissa elämäntilanteissa oleville työntekijöille empaattinen ja traumainformoitu johtaminen voi olla ratkaisevan tärkeää työssä jaksamisen kannalta (Poijula, 2018 s.179; Bloom, 2013, ss. 33–34.)

Tämä opinnäytetyö ei pyri tarjoamaan yksiselitteisiä ratkaisuja vaan siinä tarkastellaan johtajuuden merkitystä uudesta näkökulmasta. Johtajuudesta, jossa haavoittuvuus, empatia ja ymmärrys eivät ole heikkouksia, vaan vahvuuksia, jotka voivat muuttaa työyhteisön dynamiikkaa syvällisesti.

5 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena opinnäytetyönä, jossa menetelmänä käytetään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus soveltuu tilanteisiin, joissa tavoitteena on jäsentää, kuvata ja tulkita olemassa olevaa tutkimustietoa

sekä muodostaa kokonaiskuva ilmiöstä ilman systemaattisen katsauksen tiukkaa rakennetta (Stolt ym., 2016, s. 6). Menetelmä soveltuu erityisen hyvin tähän opinnäytetyöhön, koska traumainformoitu johtajuus on vielä hajanaisesti tutkittu ilmiö, ja sen teoreettinen jäsentäminen edellyttää laaja-alaista kirjallisuuden tarkastelua. Tässä osiossa kuvataan, millä tavoin tutkimuksellinen työ on rakennettu ja mitä menetelmiä on käytetty aineiston hankintaan ja analysointiin. Toteutuksen kuvaus on olennainen osa opinnäytetyötä, sillä se osoittaa työn systemaattisuuden, luotettavuuden ja perustelut valituille lähestymistavoille.

5.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kun halutaan luoda kattava ymmärrys tietystä aiheesta, kirjallisuuskatsaus on usein käytetty menetelmä. Hoitotieteessä tämä lähestymistapa on erityisen hyödyllinen, koska se mahdollistaa laajan tutkimuksen tarkastelun ja ilmiön monipuolisen jäsentämisen (Salminen, 2011.) Kirjallisuuskatsauksia on erilaisia, ja tässä opinnäytetyössä käytetään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Tämän menetelmän avulla voidaan yksityiskohtaisesti kuvata ajankohtaista tutkimusta ja muodostaa kokonaisvaltainen käsitys tarkasteltavasta ilmiöstä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on valittu menetelmäksi, koska se tarjoaa laajemman ja joustavamman tarkastelun ilman systemaattisen katsauksen tiukkoja rajoituksia (Stolt ym., 2016, ss. 7–9.)

Tutkimuskysymyksen luominen on ensimmäinen ja tärkeä askel, sillä se ohjaa koko katsausprosessia. Aiheen valinta on keskeistä, koska kiinnostus aihetta kohtaan tukee työn etenemistä ja syventää analyysia. On tärkeää välttää yleistämistä ja kiirehtimistä, jotta tulokset eivät vääristy. Suunnittelu on olennainen osa kirjallisuuskatsausta, ja tutkimuskysymys tulee laatia huolellisesti, jotta siihen on mahdollista vastata selkeästi ja rajatusti. Liian laaja kysymys voi vaikeuttaa kirjallisuuden löytämistä ja heikentää analyysin tarkkuutta. Tutkimuskysymystä muodostettaessa on hyödyllistä tutkia kirjallisuutta etukäteen, jotta saa käsityksen saatavilla olevan tiedon määrästä ja voi suunnitella katsauksen toteutuksen annettujen kriteerien mukaisesti. (Stolt ym., 2016, ss. 24–25.)

Kangasniemi ym. (2013) korostavat, että kuvailevan kirjallisuuskatsauksen eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon edellyttää läpinäkyvyyttä ja kriittisyyttä aineiston valinnassa. Tutkijan tulee kuvata selkeästi, millä perusteilla aineisto on valittu ja miksi osa tutkimuksista on rajattu ulkopuolelle. Tämä lisää katsauksen luotettavuutta ja auttaa lukijaa arvioimaan johtopäätösten perusteltavuutta. Kuvaileva katsaus ei rajoitu

pelkkään tulosten esittelyyn, vaan sen avulla voidaan myös analysoida ja vertailla tutkimusten lähestymistapoja, menetelmiä ja keskeisiä löydöksiä, mikä vahvistaa kokonaiskuvan muodostumista tarkasteltavasta aiheesta.

5.2 Tiedon keruu

Aineiston kerääminen on tärkeä vaihe, joka kattaa kaikki tarkat haut ja valitun tiedon valinnan. Hakuprosessissa tulee olla huolellinen, jotta haettu tieto on luotettavaa ja tutkimuskysymykseen relevanttia. Sisäänottokriteerien ja poissulkukriteerien käyttö auttaa rajaamaan ja kohdentamaan aineiston tarkasti tutkimuksen aihepiiriin. Relevanttia tietoa voidaan etsiä myös manuaalisesti tutkimusartikkeleiden lähdeluetteloista ja tieteellisistä julkaisuista. Aineiston valinnassa keskeistä on varmistaa, että se vastaa tutkimuskysymykseen mahdollisimman täsmällisesti ja tukee analyysin tavoitteita (Stolt ym., 2016, ss. 25–27.)

Tutkimuskysymykseen vastaava aineisto muodostaa analyysin perustan. Hakusanojen huolellinen valinta auttaa löytämään parasta mahdollista tutkittua tietoa. Aineiston haku- ja käsittelyprosessi voi olla pitkä, mutta hyvä suunnittelu tukee prosessin etenemistä ja auttaa rajaamaan aineistoa tarkoituksenmukaisesti. Käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat hakuprosessiin merkittävästi, ja selkeä hakustrategia helpottaa aineiston käsittelyä. Taulukossa 1 on esitetty sisäänotto- ja poissulkukriteerit, joita tässä tiedonhaussa on käytetty.

Taulukko 1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Vertaisarvioidut	Ei vertaisarvioidut
Suomen- ja englanninkieliset	Muunkieliset
2015-2025 vuosina julkaistut	Aiemmin kuin vuonna 2015 julkaistut
Ilmaiset teokset	Maksulliset teokset
Koko tutkimusaineisto saatavilla	Ei koko tutkimusaineistoa saatavilla
Vastaa tutkimuskysymykseen	Ei vastaa tutkimuskysymykseen

Tähän opinnäytetyöhön on haettu aineistoa Cinahlista, PubMedista, Medicista, Medlinesta ja APAn PsycInfosta. Valitut tietokannat kattavat sosiaali- ja terveysalan, johtamisen ja organisaatiotutkimuksen keskeiset julkaisut, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun moniammatillisesta näkökulmasta. Hauissa käytettiin hakusanoja *traumainformed AND child welfare* sekä *traumainformed approach OR care AND child welfare OR fostercare*. Johtajuutta ja työhyvinvointia käsittelevissä hauissa käytettiin hakusanoja *resilience AND leadership, wellbeing AND leadership* sekä *empathy AND organizational culture*. Hakusanat johdettiin tutkimuskysymyksistä. Näiden hakujen avulla löydettiin tutkimuksia, jotka käsittelevät palautumista, merkityksellisyyttä, positiivisuutta ja empaattisuutta johtajuuden näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimukset ja teorian tieto on rajattu vuosina 2015–2025 julkaistuihin lähteisiin, jotta tieto olisi mahdollisimman ajantasaista. Tutkimuslähteinä on käytetty vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita ja muita luotettavia tieteellisiä julkaisuja. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös manuaalista hakua, jonka avulla täydennettiin tietokantahakujen tuottamaa aineistoa.

Tiedonhaku tuotti alkuvaiheessa yhteensä 239 viitettä, joista 38 valittiin otsikon perusteella jatkotarkasteluun. Tiivistelmän perusteella valituiksi jäi 16 tutkimusta, joiden kokotekstit arvioitiin tutkimuskysymysten avulla. Arvioinnissa huomioitiin muun muassa tutkimuksen kohderyhmä, menetelmät, julkaisuvuosi sekä yhteys traumainformoituun työotteeseen tai ihmislähtöiseen johtajuuteen. Lopulliseen analyysiin valikoitui 10 tutkimusta, jotka muodostavat tämän opinnäytetyön aineiston.

Valintaprosessin eteneminen on kuvattu yksityiskohtaisesti liitteessä 1 olevassa tiedonhakutaulukossa, jossa esitetään hakutulosten määrä, rajausperusteet sekä lopulliseen analyysiin valitut tutkimukset. Löydetyt tutkimukset arvioitiin JBI:n (Joanna Briggs Institute) kriteerien avulla, mikä vahvisti aineiston luotettavuutta ja soveltuvuutta opinnäytetyön tavoitteisiin. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, mikä mahdollisti tutkimusten teemoittamisen ja kokonaiskuvan muodostamisen (Tuomi & Sarajärvi 2018, ss. 117–118.)

5.3 Aineisto ja sen kuvailu

Tutkimusten arviointi JBI:n kriteerien avulla tarjoaa systemaattisen ja läpinäkyvän tavan tarkastella tutkimusten laatua, luotettavuutta ja soveltuvuutta osaksi teoreettista

viitekehystä. JBI on kansainvälisesti arvostettu organisaatio, joka on kehittänyt useita kriittisen arvioinnin työkaluja eri tutkimusmenetelmille, kuten laadullisille tutkimuksille, poikittaistutkimuksille, tapaustutkimuksille ja systemaattisille katsauksille. Jokainen arviointilomake sisältää joukon strukturoituja kysymyksiä, joiden avulla voidaan arvioida tutkimuksen metodologista laatua ja riskiä harhaan (Aromataris ym., 2024.) JBI:n kriteerit tarkastelevat tutkimusten uskottavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta ja vahvistettavuutta, mikä mahdollistaa laadullisen ja määrällisen näytön systemaattisen vertailun.

JBI valittiin arviointikehykseksi, koska se tarjoaa menetelmäkohtaiset työkalut sekä laadullisille että määrällisille tutkimuksille, mikä sopii tämän opinnäytetyön monimenetelmälliseen aineistoon. JBI:n arviointikriteerit tarkastelevat muun muassa tutkimusasetelman sopivuutta, aineistonkeruun ja analyysin läpinäkyvyyttä, eettisiä ratkaisuja, tutkijan roolin huomiointia sekä tulosten uskottavuutta ja siirrettävyyttä. Näiden kriteerien avulla voidaan arvioida tutkimuksen metodologista laatua ja riskiä harhaan sekä varmistaa, että käytetty tutkimus tuottaa luotettavaa ja käyttökelpoista tietoa (Aromataris ym., 2024.)

JBI:n arviointiprosessi toimii sekä laadunvarmistuksen välineenä että tutkimusten vertailun apuvälineenä. Sen avulla voidaan tunnistaa tutkimusten vahvuudet ja heikkoudet sekä arvioida, kuinka hyvin ne soveltuvat osaksi opinnäytetyön teoreettista viitekehystä (Aromataris ym., 2024.) Tässä opinnäytetyössä käytetyt JBI-kriteerit on avattu tarkemmin Liitteessä 3, jossa esitetään arviointilomakkeiden sisältö ja niiden soveltaminen tutkimusten laadun arviointiin.

JBI-arvioinnin perusteella mukaan valittiin tutkimuksia, jotka täyttivät keskeiset laadulliset kriteerit ja joiden metodologinen laatu oli riittävä vastaamaan tutkimuskysymykseen. JBI:n kriteerien mukaan kaikki tähän opinnäytetyöhön valitut tutkimukset ovat menetelmällisesti perusteltuja ja systemaattisesti toteutettuja. Ne tarjoavat luotettavaa ja ajankohtaista tietoa, joka tukee opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ihmislähtöisen johtajuuden, traumainformoidun työotteen ja resilienssin rakentamisen näkökulmista. Vaikka yksittäisissä tutkimuksissa on havaittavissa kehittämistarpeita, kuten laajemman otannan tai triangulaation hyödyntämisen tarve, kokonaisuutena ne ovat JBI:n kriteerien mukaan riittävän vahvoja ja soveltuvia tämän opinnäytetyön tavoitteisiin.

Ensimmäinen tutkimus, "Misunderstanding trauma-informed approaches in mental health" (Sweeney & Taggart 2018), pyrkii selvittämään, miten traumainformoidut lähestymistavat ymmärretään ja sovelletaan mielenterveytyössä. Tutkimus käyttää laadullisia menetelmiä,

kuten haastatteluja ja kyselyitä, mikä on sopiva valinta, kun halutaan syvällistä ymmärrystä ammattilaisten kokemuksista ja näkemyksistä. Sisällönanalyysi auttaa tunnistamaan keskeiset teemat ja käytännön haasteet, kuten resurssien puutteen ja koulutuksen tarpeen. JBI:n kriteerien mukaan tutkimus on vahva laadullisen aineiston keräämisessä ja analysoinnissa, mutta se voisi hyötyä laajemmasta otannasta ja monipuolisemmista menetelmistä.

Toinen tutkimus, "Trauma Informed Child Welfare Systems—A Rapid Evidence Review" (Bunting ym. 2019), arvioi trauma-informed care (TIC) -lähestymistavan käyttöönottoa lapsi- ja perhepalveluissa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tässä tapauksessa erittäin sopiva menetelmä, sillä se mahdollistaa laajan ja kattavan analyysin olemassa olevasta tutkimuksesta. Tulokset osoittavat, että koulutus on keskeinen komponentti TIC:n onnistuneessa käyttöönotossa, mikä parantaa henkilöstön tietoja ja taitoja. JBI:n kriteerien mukaan tutkimus on vahva systemaattisen lähestymistapansa ja kattavan analyysinsa ansiosta, mutta se voisi hyötyä pidemmän aikavälin seurantatutkimuksista ja laajemmasta maantieteellisestä otannasta.

Kolmas tutkimus, "How to implement trauma-informed care to build resilience to childhood trauma" (Bartlett & Steber, 2019), keskittyy siihen, miten traumainformoitu työote voidaan toteuttaa lapsuuden traumakestävyyden kehittämiseksi. Kirjallisuuskatsaus ja asiantuntijahaastattelut tarjoavat kattavan kuvan nykyisistä tutkimuksista ja lupaavista käytännöistä. Tulokset korostavat lapsuuden trauman laajaa esiintyvyyttä ja sen pitkäaikaisia vaikutuksia, sekä traumainformoidun työotteen potentiaalia parantaa lasten resilienssiä. JBI:n kriteerien mukaan tutkimus on vahva teoreettisen viitekehjensä ja käytännön suositustensa ansiosta, mutta se voisi hyötyä empiirisistä tutkimuksista, jotka vahvistavat kirjallisuuskatsauksen löydökset.

Neljäs tutkimus, "Trauma-informed care: An intentional Approach" (Boles, 2017), tutkii, miten tietoinen lähestymistapa traumainformoituun hoitoon voi parantaa traumasta kärsivien yksilöiden hoitoa. Tapaustutkimukset ja asiantuntijahaastattelut ovat sopivia menetelmiä, sillä ne tarjoavat syvällistä tietoa käytännön sovelluksista ja strategioista. Tulokset osoittavat, että tietoinen lähestymistapa voi merkittävästi parantaa hoidon laatua ja potilaiden hyvinvointia, vähentäen samalla traumasta johtuvia negatiivisia vaikutuksia. JBI:n kriteerien mukaan tutkimus on vahva käytännön sovellustensa ja strategisten suositustensa ansiosta, mutta se voisi hyötyä laajemmasta otannasta ja kvantitatiivisista mittareista.

Viides tutkimus, "Trauma-informed interventions" (Hae-Ra ym. 2021), arvioi traumainformoitujen interventioiden tyyppejä, laajuutta ja toteutusta sekä niiden vaikutuksia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jossa analysoitiin 32 kvantitatiivista tutkimusta, on vahva menetelmä, joka mahdollistaa laajan ja kattavan analyysin. Tulokset osoittavat, että traumainformoidut interventiot, kuten silmänliiketerapia ja kognitiivinen käyttäytymisterapia, vähensivät merkittävästi PTSD-oireita, masennusta ja ahdistusta. JBI:n kriteerien mukaan tutkimus on vahva systemaattisen lähestymistapansa ja kattavan analyysinsa ansiosta, mutta se voisi hyötyä pidemmän aikavälin seurantatutkimuksista ja laajemmasta maantieteellisestä otannasta. Kaiken kaikkiaan nämä tutkimukset tarjoavat arvokasta tietoa traumainformoiduista lähestymistavoista eri konteksteissa. Ne korostavat koulutuksen ja resurssien merkitystä sekä jatkuvan tuen tarvetta, jotta traumainformoidut käytännöt, voidaan tehokkaasti toteuttaa ja ylläpitää.

Kuudes tutkimus, "Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisihallintaorganisaatiossa" (Valli, 2020) tarkastelee resilienssin ja sen potentiaalin johtamista kriisiorganisaation kontekstissa. Tutkimuksessa selvitettiin, millä tavoin johtaminen voi vahvistaa organisaation ja sen työntekijöiden kykyä kohdata kuormittavia tilanteita, palautua niistä ja kehittyä edelleen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin haastattelujen ja dokumenttianalyysin avulla. Menetelmä soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan syvällistä ymmärrystä johtamisen käytännöistä ja niiden vaikutuksista resilienssin rakentumiseen.

Tulosten perusteella resilienssiä voidaan edistää aktiivisesti empaattisen vuorovaikutuksen, palautumisen mahdollistamisen ja eettisen johtamisen kautta. Johtajan merkitys korostuu erityisesti siinä, miten hän tunnistaa työntekijöiden kuormituksen ja tarjoaa tukea. Resilienssi ei näyttäydy pelkästään yksilön henkilökohtaisena voimavarana, vaan muotoutuu myös organisaation rakenteiden, toimintakulttuurin ja johtamisen käytäntöjen kautta. Tutkimus nostaa esiin työn merkityksellisyyden vahvistamisen ja tunneilmaston huomioimisen keskeisinä tekijöinä resilienssin johtamisessa. JBI:n kriteerien mukaan tutkimus on vahva laadullisen aineiston osalta, mutta hyötyisi laajemmasta otannasta ja eri organisaatiotyyppien vertailusta.

Seitsemäs tutkimus "Positiivinen johtaminen uusin silmin" (Salmi, 2024) tarkastelee positiivista johtamista kokemuksellisesta ja kontekstuaalisesta näkökulmasta. Tutkimus tuo esiin, että positiivisuus ei ole yksittäinen tunne tai johtajan ominaisuus, vaan moniulotteinen ilmiö, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ja organisaation kulttuurissa. Menetelmänä hyödynnettiin laadullista tutkimusta, jossa kerättiin aineistoa johtajien ja työntekijöiden

kokemuksista. Tulokset osoittavat, että positiivinen johtaminen vahvistaa yhteisöllisyyttä, lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja tukee organisaation resilienssiä. Salmi korostaa, että positiivisuus on strateginen voimavara, joka edistää sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointia. Tutkimuksen vahvuutena on sen kokemuksellinen lähestymistapa, mutta jatkossa tarvitaan myös määrällisiä tutkimuksia, jotka vahvistavat laadullisia havaintoja laajemmassa mittakaavassa. JBI:n kriteerien mukaan tutkimus on vahva kokemuksellisen lähestymistavan ansiosta, mutta hyötyisi määrällisistä tutkimuksista, jotka vahvistaisivat laadullisia havaintoja.

Kahdeksas tutkimus "Tunneälykäs johtaminen motivoiva johtamismenetelmä" (Ekström, 2023) tarkastelee empaattisen johtajuuden roolia miesvaltaisessa teollisuusympäristössä. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, miten sekä esihenkilöt että työntekijät hahmottavat empaattisen johtajuuden ja millaisia merkityksiä he liittävät siihen omassa työssään. Viitekehys rakentui fenomenologian pohjalle, ja aineisto analysoitiin tulkitsevan fenomenologisen analyysin avulla, mikä mahdollisti syvällisen perehtymisen osallistujien kokemuksiin. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastatteluilla, jotka valittiin strategisesti tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Empaattista johtajuutta pidettiin tärkeänä johtamisen osa-alueena riippumatta vastaajien sukupuolesta, ja tulokset vastasivat pitkälti aiempaa tutkimusnäyttöä. Sukupuoliroolien mahdolliset vaikutukset jäivät kuitenkin osin avoimiksi, ja aineiston tulkintaa rajoitti haastattelujen toteutustavan vaihtelu, sillä osa niistä tehtiin etäyhteydellä ja osa kasvokkain. Tutkimus korostaa empaattisen johtajuuden merkitystä työyhteisön hyvinvoinnin ja sitoutumisen vahvistamisessa. Jatkotutkimuksissa suositellaan syvempää haastatteluanalyysiä sekä empatian roolin tarkastelua organisaatiokulttuurin näkökulmasta. JBI:n kriteerien mukaan tutkimus on vahva fenomenologisen lähestymistavan ansiosta, mutta hyötyisi laajemmasta aineistosta ja yhtenäisemmistä haastattelukäytännöistä.

Yhdeksäs tutkimus "Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations" (Muss, Tüxen ja Fürstenau, 2025) tarkastelee systemaattista kirjallisuuskatsausta, jossa analysoitiin 42 akateemista tutkimusta viidestä tietokannasta. Tavoitteena oli luoda kattava kategorijärjestelmä, joka tiivistää empaattisen johtajuuden vaikutukset organisaatioissa. Katsauksessa tarkasteltiin empatian erilaisia määritelmiä ja mittareita, joita tutkimuksissa oli käytetty. Tuloksena syntyi yhdeksän kategoriaa, jotka kuvaavat empaattisen johtajuuden vaikutuksia: tunteet, asenteet, empatia, oikeudenmukaisuus, ihmissuhteet, johtamiskäytännöt, havainnot, suorituskyky ja hyvinvointi. Tutkimus osoittaa, että empaattinen johtajuus vaikuttaa laajasti sekä yksilöihin että ryhmiin, vahvistaen sitoutumista, parantaen ilmapiiriä ja tukien resilienssiä.

Kymmenes tutkimus ”Advancing a trauma-informed approach to leadership in the workplace: A conceptual review and theoretical extension” (Fisk ja Daoust, 2025) tarkastelee traumainformoidun johtajuuden merkitystä työpaikoilla. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää teoreettinen malli, joka yhdistää traumainformoidun lähestymistavan johtamiseen ja laajentaa sen soveltamista organisaatioiden arkeen. Artikkelin perustuu konseptuaaliseen katsaukseen ja teoreettiseen synteysiin, jossa hyödynnettiin aiempaa tutkimusta johtajuudesta, traumasta ja organisaatiokäyttäytymisestä. Tulokset osoittavat, että traumainformoitu johtajuus voi vähentää työntekijöiden kuormitusta, parantaa psykologista turvallisuutta ja vahvistaa organisaation resilienssiä. Tutkimus korostaa, että johtajien on tärkeää tunnistaa traumaattisten kokemusten vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittää johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat palautumista ja sitoutumista. JBI- kriteerien mukaan artikkeli on vahva argumentaationsa, lähdeaineistonsa ja teoreettisen mallinsa johdonmukaisuuden osalta, mutta sen rajoitteena on empiirisen näytön puute.

Näin ollen valitut tutkimukset muodostavat vahvan ja monipuolisen perustan tämän opinnäytetyön teoreettiselle viitekehykselle. Ne tuottavat luotettavaa ja ajankohtaista tietoa traumainformoidusta työotteesta, empaattisesta johtajuudesta ja resilienssin rakentumisesta, ja tarjoavat sekä teoreettisia malleja että käytännön suosituksia inhimillisen ja hyvinvointia tukevan johtajuuden kehittämiseen sosiaali- ja terveysalan konteksteissa. Yhdessä nämä tutkimukset luovat kokonaisuuden, jonka varaan analyysi ja teemoittelu voidaan systemaattisesti rakentaa.

5.4 Aineiston analyysi

Analysoitaessa aineistoa katsauksen ja tiivistelmän laatimiseksi valittujen tutkimusten tuloksista, prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Jokainen vaihe on tärkeä ja vaatii huolellista tarkastelua ja analysointia. Tässä opinnäytetyössä analyysin lähestymistapana käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, jossa aineistoa tarkastellaan systemaattisesti, pelkistetään ja ryhmitellään teemoiksi. Sisällönanalyysi soveltuu hyvin tutkimuskysymyksiin, jotka pyrkivät ymmärtämään ilmiöitä, merkityksiä ja johtajuuden käytäntöjä eri konteksteissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss.122–127; Stolt ym. 2016, s.7.)

Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusartikkelit luettiin huolellisesti, ja niiden keskeinen sisältö, näkökulmat ja löydökset tunnistettiin. Tavoitteena oli ymmärtää, mitä kukin tutkimus käsittelee ja miten se vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin: miten traumainformoitu,

empaattinen ja ihmislähtöinen työote voivat toimia johtajuuden voimavarana sekä mitä konkreettisia toimintatapoja johtajat voivat hyödyntää inhimillisemmän johtamisen edistämiseksi. Tutkimuskysymykset toimivat suodattimena, jonka avulla aineistosta tunnistettiin johtajuuden voimavaroihin, inhimillisiin käytäntöihin ja traumainformoituun työotteeseen liittyvät kohdat. Vaihe sisälsi tarkkaa lukemista ja muistiinpanojen tekemistä (Valli & Aaltola, 2015, ss. 61–62.)

Toisessa vaiheessa aineistosta erotettiin olennainen tieto epäolennaisesta. Artikkelit luettiin useaan kertaan, ja niistä poimittiin tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset havainnot. Pelkistetyt ilmaukset kirjattiin tutkimuskohtaisesti ja koottiin yhteen, minkä jälkeen niitä tarkasteltiin rinnakkain. Käytännön työskentelyssä tutkimusten tulososioita korostettiin eri väreillä sen mukaan, mihin teoreettisen viitekehyksen osa-alueeseen havainnot liittyivät. Esimerkiksi traumainformoitua työtettä kuvaavat ilmaisut merkittiin yhdellä värillä, empaattista johtajuutta käsittelevät havainnot toisella ja resilienssiin liittyvät teemat kolmannella. Pelkistäminen edellytti analyyttistä ajattelua ja kykyä hahmottaa kokonaisuuksia (Stolt ym., 2016, ss. 28–30.)

Kolmannessa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin teemoiksi. Teemoittelussa aineistoa tarkasteltiin useaan kertaan, ja tavoitteena oli tunnistaa keskeiset, eri tutkimuksissa toistuvat johtajuuden ulottuvuudet. Visuaalinen työskentelytapa, jossa sijoitettiin käsitekarttoja ja värikoodattuja tekstinosia seinälle, auttoi hahmottamaan, miten eri tutkimusten löydökset asettuivat suhteessa toisiinsa ja mihin kategoriaan kukin ilmaus lopulta kuului. Teemat syvennettiin ja niiden merkityssisältöjä tarkasteltiin suhteessa toisiinsa, ja varmistettiin, että jokainen teema perustui selkeästi alkuperäisaineistoon (Stolt ym., 2016, ss. 29–31.)

Teemoittelun tuloksena muodostui kokonaisuus, joka jäsentää tutkimuksia ihmislähtöisen johtajuuden näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta aineisto organisoitiin kahteen yläkategoriaan, jotka ovat ihmislähtöinen johtajuus ja resilienssin rakentaminen. Nämä vielä jaettiin alakategorioihin, jota muodoistui neljä. Tietoisuus ja osaaminen, vuorovaikutus ja viestintä, tuki ja palautuminen sekä merkityksellisyys ja osallisuus. Tämä rakenne mahdollisti tutkimusten systemaattisen vertailun ja auttoi tunnistamaan johtajuuden ulottuvuudet, jotka tukevat traumainformoitua työtettä ja vahvistavat työyhteisön hyvinvointia.

Tutkimusten rinnakkainen tarkastelu osoitti, että vaikka yksittäiset tutkimukset painottivat eri näkökulmia, kuten traumainformoitua työtettä, empaattista johtajuutta tai resilienssin

rakenteita, ne täydensivät toisiaan ja muodostivat yhtenäisen kokonaiskuvan ihmislähtöisen johtajuuden keskeisistä elementeistä. Analyysin luotettavuutta vahvistettiin vertaamalla eri tutkimusten löydöksiä keskenään ja arvioimalla niiden metodologista laatua JBI:n kriteerien avulla. Näin syntynyt kokonaiskuva loi perustan taulukolle, joka kokoaa yhteen kunkin tutkimuksen keskeiset havainnot neljän teeman alle ja havainnollistaa, miten johtajuuden eri ulottuvuudet tukevat psykologista turvallisuutta, palautumista ja yhteisöllisyyttä.

Taulukko 2 kokoaa yhteen tutkimusaineiston keskeiset havainnot ihmislähtöisen johtajuuden ja resilienssin rakentamisen näkökulmista neljän teeman kautta: tietoisuus ja osaaminen, vuorovaikutus ja viestintä, tuki ja palautuminen sekä merkityksellisyys ja osallisuus. Näiden teemojen avulla voidaan tarkastella, miten johtajuuden eri ulottuvuudet tukevat traumainformoitua työtettä ja edistävät työyhteisön hyvinvointia. Tutkimuksista nousee esiin muun muassa koulutuksen merkitys trauman ymmärtämisessä, empaattisen vuorovaikutuksen rooli turvallisuuden rakentamisessa sekä osallisuuden ja yhteisöllisyyden vaikutus resilienssin vahvistamiseen. Pelkistetyt ilmaisut, jotka tiivistävät kunkin tutkimuksen keskeiset havainnot, ovat nähtävillä taulukossa. Taulukko havainnollistaa myös, miten nämä teemat toistuvat eri tutkimuksissa ja millaisia yhtymäkohtia niiden välillä voidaan tunnistaa.

Teemoittelun avulla muodostui kokonaiskuva siitä, miten traumainformoitu työote ja empaattinen johtajuus kytkeytyvät toisiinsa eri tutkimuksissa. Vaikka yksittäiset tutkimukset painottavat eri ulottuvuuksia, ne rakentavat yhdessä moniulotteisen ymmärryksen siitä, millaisia johtamiskäytäntöjä tarvitaan psykologisen turvallisuuden, palautumisen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Analyysi osoittaa, että tietoisuuden lisääminen, empaattinen vuorovaikutus, rakenteellinen tuki ja osallisuuden mahdollistaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka toistuvat eri konteksteissa ja vahvistavat resilienssiä. Tutkimusten rinnakkainen tarkastelu mahdollisti myös sen arvioinnin, miten eri lähestymistavat täydentävät toisiaan ja millaisia konkreettisia toimintamalleja voidaan kehittää sosiaali- ja terveysalan johtamiseen.

Taulukko 2. Tutkimusten teemoittelu traumainformoidun ja ihmislähtöisen johtajuuden näkökulmista

Traumainformoitu johtajuus			
Ihmislähtöinen johtajuus		Resilienssi ja psykologinen turvallisuus	
Tietoisuus ja osaaminen	Vuorovaikutus ja viestintä	Tuki ja palautuminen	Merkityksellisyys ja osallisuus
Sweeney & Taggart 2018: Korostaa traumainformoidun lähestymistavan ymmärtämisen tärkeyttä ja koulutuksen roolia väärinymmärryksen ehkäisyssä	Sweeney & Taggart 2018: Ammattilaisten kokemukset ja näkemykset traumainformoidusta työotteesta	Bunting ym. 2019: Jatkuvan tuen tarve henkilöstölle	Bartlett & Steber 2019: Osallisuus ja yhteisöllisyys resilienssin vahvistamisessa
Bunting ym. 2019: Koulutus keskeinen TIC:n onnistuneessa käyttöönnotossa	Boles 2017: Asiantuntijahaastattelut korostavat vuorovaikutusta	Bartlett & Steber 2019: Traumainformoitu työote vahvistaa työntekijöiden resilienssiä	Valli 2020: Työn merkityksellisuuden vahvistaminen
Boles 2017: Tietoinen lähestymistapa hoidon kehittämisessä	Valli 2020: Empaattinen vuorovaikutus ja tunnelmaston huomioiminen	Boles 2017: Hoidon laatu paranee, negatiiviset vaikutukset vähenevät	Salmi 2024: Positiivisuuden merkitys yhteisöllisyydessä
Salmi 2024: Positiivisuuden moniulotteinen ymmärrys johtamisessa	Salmi 2024: Kokemuksellinen ja kontekstuaalinen vuorovaikutus	Hae-Ra ym. 2021: PTSD-, masennus- ja ahdistusoireiden väheneminen	Muss, Tüxen & Fürstenau 2025: Empaattinen johtajuus lisää työn merkityksellisyyttä, osallisuutta ja sitoutumista

Fisk & Daoust 2025: Traumainformoidun johtajuuden teoreettinen malli lisää tietoisuutta trauman vaikutuksista ja johtajan roolista	Ekström 2023: Empatia vahvistaa organisaation ilmapiiriä	Valli 2020: Palautumisen mahdollistaminen osana johtamista	Sweeney & Taggart 2018: Oikea traumainformoidun työotteen soveltaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja osallisuutta
Ekström 2023: Empaattinen johtajuus rakentuu kuuntelemisesta ja tunneälystä	Fisk & Daoust 2025: Traumainformoitu johtajuus vähentää kuormitusta ja vahvistaa psykologista turvallisuutta	Muss, Tüxen & Fürstenau 2025: Empaattinen johtajuus vahvistaa ilmapiiriä ja sitoutumista	Ekström 2023: Empaattinen johtajuus tukee hyvinvointia ja sitoutumista työyhteisössä

Analyysiprosessi eteni systemaattisesti sisällön tunnistamisesta pelkistämiseen ja teemoitteluun, ja sen avulla muodostui selkeä kokonaiskuva siitä, miten traumainformoitu, empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus ilmenevät eri tutkimuksissa. Teemoittelun kautta esiin nousseet neljä keskeistä ulottuvuutta tarjoavat perustan ymmärrykselle siitä, millaisia voimavaroja inhimillinen johtajuus voi tarjota ja millaisia käytännön toimintatapoja voidaan hyödyntää työyhteisöjen hyvinvoinnin vahvistamiseksi.

Seuraavassa luvussa esitetään analyysin tulokset, joissa kuvataan tarkemmin, miten nämä teemat ilmenevät valituissa tutkimuksissa ja millaisia johtopäätöksiä niiden pohjalta voidaan tehdä.

6 Tulokset

Tulokset perustuvat kymmenen tutkimuksen analyysiin, jotka tarkastelevat traumainformoitua työtettä, empaattista johtajuutta ja resilienssin rakentamista eri konteksteissa. Aineisto koostui laadullisista tutkimuksista, systemaattisista katsauksista, tapaustutkimuksista ja konseptuaalisista artikkeleista, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun monimenetelmällisesti ja eri näkökulmista. Tutkimukset valittiin, koska ne vastasivat tutkimuskysymyksiin ja täyttivät JBI:n laadulliset ja määrälliset arviointikriteerit, mikä vahvisti aineiston luotettavuutta ja soveltuvuutta tämän opinnäytetyön tavoitteisiin.

Aineistosta nousi esiin kaksi keskeistä kokonaisuutta: ihmislähtöinen johtajuus sekä resilienssi ja psykologinen turvallisuus. Nämä teemat näyttäytyvät toisiinsa kietoutuvina ulottuvuuksina, jotka yhdessä muodostavat perustan traumainformoidulle johtajuudelle.

Tulokset osoittavat, että traumainformoitu työote rakentuu laaja-alaiseksi ajattelutavaksi, joka ohjaa sekä johtamista, organisaation toimintakulttuuria, että päivittäisiä käytäntöjä sen sijaan, että se olisi yksittäinen menetelmä. Tämä havainto on yhtenevä Fiskin ja Daoustin (2025) teoreettisen mallin kanssa, jossa traumainformoitu johtajuus nähdään kokonaisuutena, joka rakentuu yksilön kokemuksista, vuorovaikutuksesta, rakenteellisista ratkaisuista ja organisaation kulttuurista.

6.1 Ihmislähtöinen johtajuus

Ihmislähtöinen johtajuus korostuu erityisesti Ekströmin (2023), Mussin, Tüxenin ja Fürstenaun (2025), Bolesin (2017), Salmen (2024), Vallin (2020) sekä Sweeneyn ja Taggartin (2018) tutkimuksissa. Näiden tutkimusten mukaan ihmislähtöinen johtajuus rakentuu prosessina, jossa työntekijöiden kokemukset, tarpeet ja voimavarat otetaan huomioon arjen päätöksenteossa. Johtajuus ei rajoitu yksittäisiin tekoihin, vaan se rakentuu pitkäjänteisestä sitoutumisesta ja kyvystä luoda työympäristö, jossa turvallisuus, osallisuus ja palautuminen ovat aidosti mahdollisia.

Ihmislähtöinen johtajuus kytkeytyy vahvasti psykologiseen turvallisuuteen. Fisk ja Daoust (2025) korostavat, että työntekijät uskaltavat tuoda esiin huoliaan, epävarmuuksiaan ja kehittämisideoitaan vain silloin, kun he kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Psykologinen turvallisuus toimii traumainformoidun johtajuuden keskeisenä mekanismina: ilman turvallista ilmapiiriä tietoisuus, vuorovaikutus, tuki ja osallisuus eivät voi toteutua.

Traumainformoidun työotteen toteuttaminen edellyttää organisaatioilta ja johtajilta jatkuvaa kouluttautumista ja tietoisuuden lisäämistä traumaattisista kokemuksista ja niiden vaikutuksista. Bunting ym. (2019) osoittavat, että koulutus paransi ammattilaisten kykyä tunnistaa ja reagoida trauman merkkeihin. Sweeney ja Taggart (2018) puolestaan korostavat, että traumainformoidun lähestymistavan ymmärtäminen vaatii syvällistä oppimista ja väärinymmärrysten purkamista, jotta työote ei jää pinnalliseksi tai mekaaniseksi.

Tietoisuus ja osaaminen eivät kuitenkaan rajoitu teoreettiseen tietoon. Boles (2017) tuo esiin, että tietoinen lähestymistapa edellyttää jatkuvaa reflektiota ja valmiutta tarkastella omaa toimintaa suhteessa työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Reflektiivisyys näyttäytyy aineistossa keskeisenä taitona, joka mahdollistaa sensitiivisen ja traumainformoidun johtamisen. Salmi (2024) laajentaa tätä näkökulmaa positiivisen

johtamisen kautta: johtajan on tunnistettava sekä yksilön että yhteisön voimavarat ja rakennettava niitä tukevia rakenteita, jotka vahvistavat merkityksellisyyttä ja osallisuutta.

Empatian merkitystä johtajuudessa korostavat Ekström (2023) sekä Muss, Tüxen ja Fürstenu (2025). Heidän tutkimuksensa osoittavat, että empatia rakentuu johtajan tietoisista valinnoista, kuuntelemisesta ja tunneälytaidoista. Empaattinen johtajuus vahvistaa psykologista turvallisuutta, sitoutumista ja yhteisöllisyyttä sekä vaikuttaa laajasti organisaation ilmapiiriin, ihmissuhteisiin, oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja hyvinvointiin. Muss ym. (2025) tuovat esiin, että empatia toimii strategisena johtamisen voimavarana, joka vaikuttaa organisaation suorituskykyyn, työhyvinvointiin ja resilienssiin.

Näiden tutkimusten perusteella ihmislähtöinen johtajuus rakentuu kahdesta toisiaan täydentävästä ulottuvuudesta: tietoisuudesta ja osaamisesta sekä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa johtajan sisäistä ymmärrystä, reflektiokykyä ja ammatillista osaamista, kun taas toinen ulottuvuus tekee tämän ymmärryksen näkyväksi arjen kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa. Näiden ulottuvuuksien kautta ihmislähtöinen johtajuus rakentaa psykologista turvallisuutta, joka puolestaan toimii perustana resilienssille ja traumainformoidulle työotteelle.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä ulottuvuuksia tarkemmin.

6.1.1 Tietoisuus ja osaaminen

Tietoisuus ja osaaminen nousevat ihmislähtöisen ja traumainformoidun johtajuuden perustaksi Ekströmin (2023), Sweeneyn ja Taggartin (2018), Buntingin ym. (2019), Bolesin (2017), Salmen (2024) sekä Mussin, Tüxenin ja Fürstenaun (2025) tutkimuksissa.

Tietoisuus ei rajoitu pelkkään teoreettiseen tietoon traumasta, vaan tarkoittaa kykyä ymmärtää kokonaisvaltaisesti, miten trauma heijastuu yksilön käyttäytymiseen, tunteisiin, vuorovaikutukseen ja toimintakykyyn.

Sweeney ja Taggart (2018) korostavat, että traumainformoidun työotteen ymmärtäminen edellyttää syvällistä oppimista ja väärinymmärrysten purkamista. Heidän mukaansa suurin riski on työotteen "pinnallinen omaksuminen", jossa periaatteet tunnetaan, mutta niitä ei osata soveltaa sensitiivisesti arjen tilanteissa. Tämä voi johtaa virheellisiin tulkintoihin ja heikentää psykologista turvallisuutta.

Bunting ym. (2019) vahvistavat tätä osoittamalla, että koulutus paransi ammattilaisten kykyä tunnistaa trauman merkkejä ja reagoida niihin tarkoituksenmukaisesti. Koulutus loi myös yhteisen kielen ja jaetun ymmärryksen, mikä mahdollisti johdonmukaisen toiminnan eri ammattiryhmien välillä. Tämä osoittaa, että traumainformoitu työote muokkaa ajattelua ja toimintaa menetelmää laajemmin.

Tietoisuus edellyttää myös sisäistä reflektiota. Boles (2017) tuo esiin, että tietoinen johtajuus vaatii jatkuvaa pysähtymistä ja oman toiminnan tarkastelua suhteessa työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Reflektiivisyys toimii mekanismina, jonka avulla johtaja voi säädellä omaa toimintaansa ja toimia sensitiivisesti tilanteissa, joissa kuormitus, tunteet tai ristiriidat ovat läsnä.

Salmi (2024) laajentaa tietoisuuden käsitettä positiivisen johtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa tietoisuus ei ole vain yksilön sisäinen ominaisuus, vaan myös organisaatiotason kyvykkyys, joka näkyy rakenteissa, prosesseissa ja kulttuurissa. Positiivinen johtaminen edellyttää, että johtaja tunnistaa sekä yksilön että yhteisön voimavarat ja rakentaa rakenteita, jotka tukevat merkityksellisyyttä, osallisuutta ja hyvinvointia.

Empatia nousee tietoisuuden ja osaamisen keskeiseksi ulottuvuudeksi Ekströmin (2023) sekä Mussin, Tüxenin ja Fürstenaun (2025) tutkimuksissa. Heidän mukaansa empatia ei ole pelkkä tunne, vaan tietoinen valinta ja osa johtajan ammatillista osaamista. Empaattinen johtaja tunnistaa työntekijöiden tunteet, kuuntelee aktiivisesti ja reagoi tavalla, joka vahvistaa psykologista turvallisuutta. Muss ym. (2025) osoittavat, että empatia vaikuttaa laajasti organisaation ilmapiiriin, oikeudenmukaisuuden kokemukseen, hyvinvointiin ja resilienssiin.

Näiden tutkimusten perusteella tietoisuus ja osaaminen muodostavat ihmislähtöisen johtajuuden sisäisen perustan. Ne ohjaavat johtajan ajattelua, päätöksentekoa ja kykyä kohdata ihminen kokonaisuutena. Tietoisuus ja osaaminen luovat edellytykset psykologiselle turvallisuudelle, joka puolestaan mahdollistaa traumainformoidun työotteen juurtumisen organisaation arkeen.

6.1.2 Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutus ja viestintä muodostavat ihmislähtöisen johtajuuden näkyvimmän ulottuvuuden. Ekströmin (2023), Bolesin (2017), Vallin (2020), Salmen (2024), Sweeneyn ja Taggartin (2018) sekä Mussin, Tüxenin ja Fürstenaun (2025) tutkimukset osoittavat, että avoin, dialoginen ja empaattinen vuorovaikutus on keskeinen mekanismi, jonka kautta psykologinen turvallisuus rakentuu. Johtajan tapa kuunnella, antaa palautetta, tunnistaa tunteita ja reagoida niihin sensitiivisesti vaikuttaa suoraan siihen, kokevatko työntekijät olonsa turvalliseksi, arvostetuksi ja osalliseksi.

Sweeney ja Taggart (2018) korostavat, että traumainformoidun työotteen onnistuminen riippuu siitä, miten vuorovaikutus toteutuu arjessa. Pelkkä tieto ei riitä, vaan tarvitaan aitoa keskustelua, jossa työntekijät voivat tuoda esiin näkemyksiään ilman pelkoa tuomitsemisesta. Heidän mukaansa turvallisuus syntyy ennen kaikkea hyvissä ihmissuhteissa, ei pelkästään rakenteissa tai menetelmissä.

Boles (2017) tuo esiin, että vuorovaikutus on keskeinen osa tietoista johtajuutta. Johtajan on kyettävä tunnistamaan omat reaktionsa ja niiden vaikutukset vuorovaikutukseen. Tämä reflektiivinen kyky on erityisen tärkeä tilanteissa, joissa työntekijät ovat kuormittuneita tai kohtaavat traumaattisia kokemuksia.

Valli (2020) korostaa työyhteisön emotionaalisen ilmapiirin merkitystä. Hänen mukaansa johtajan kyky tunnistaa ja huomioida työntekijöiden tunteet vahvistavat yhteisöllisyyttä ja vähentää kuormitusta. Salmi (2024) täydentää tätä tuomalla esiin kokemuksellisen ja kontekstuaalisen viestinnän merkityksen: viestinnän on kytkeydyttävä työntekijöiden arjen todellisuuteen, jotta se koetaan aidoksi ja merkitykselliseksi.

Empatian roolia vuorovaikutuksessa korostavat Ekström (2023) sekä Muss ym. (2025). Ekströmin mukaan empatia rakentuu kuuntelemisesta ja tunneälystä, ja se lisää sitoutumista sekä vahvistaa psykologista turvallisuutta. Muss ym. (2025) osoittavat, että empaattinen vuorovaikutus vaikuttaa laajasti organisaation ilmapiiriin, ihmissuhteisiin ja resilienssiin. Heidän mukaansa empaattinen viestintä ei ole vain ihmissuhdetaito, vaan keskeinen osa organisaation toimintakykyä ja kriisinkestävyyttä.

Näiden tutkimusten perusteella vuorovaikutus ja viestintä muodostavat ihmislähtöisen johtajuuden käytännöllisen ytimen. Ne tekevät näkyväksi johtajan arvot, asenteet ja tietoisuuden, ja niiden kautta psykologinen turvallisuus konkretisoituu arjen kohtaamisissa.

Vuorovaikutus ja viestintä ovat keskeisiä tapoja, joiden kautta traumainformoitu työote toteutuu käytännössä, ja jotka vastaavat suoraan tutkimuskysymykseen siitä, mitä konkreettisia toimintatapoja johtajat voivat hyödyntää inhimillisemmän johtamisen edistämiseksi.

6.2 Resilienssi ja psykologinen turvallisuus

SAMHSA:n (2014), Hae-Ra ym. (2021) ja Vallin (2020) tutkimukset osoittavat, että resilienssi ja psykologinen turvallisuus muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden, joka on keskeinen traumainformoidun johtajuuden ulottuvuus. Resilienssi näyttäytyy jatkuvasti muotoutuvana prosessina, joka vahvistuu organisaation rakenteista, toimintakulttuurista ja johtamiskäytännöistä. Psykologinen turvallisuus puolestaan toimii resilienssin edellytyksenä: ilman turvallista ilmapiiriä työntekijät eivät uskalla tuoda esiin huoliaan, pyytää apua tai osallistua päätöksentekoon, mikä heikentää sekä yksilön että organisaation kykyä selviytyä kuormituksesta.

Tutkimuksissa nousee esiin, että resilienssi ja psykologinen turvallisuus kytkeytyvät erityisesti traumainformoidun työotteen periaatteisiin. SAMHSA (2014) korostaa, että resilienssin rakentaminen alkaa trauman laajan vaikutuksen ymmärtämisestä ja toipumispolkujen tunnistamisesta. Tämä edellyttää johtajilta kykyä tunnistaa traumaattisten kokemusten vaikutukset käyttäytymiseen, tunteisiin ja vuorovaikutukseen. Hae-Ra ym. (2021) osoittavat, että traumainformoidut interventiot voivat vähentää PTSD:n, masennuksen ja ahdistuksen oireita, mikä vahvistaa palautumista ja turvallisuuden tunnetta. Tämä korostaa, että traumainformoitu työote ei ole vain teoreettinen viitekehys, vaan sillä on konkreettisia vaikutuksia hyvinvointiin ja toimintakykyyn.

Resilienssi ja psykologinen turvallisuus ovat keskeisiä myös työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden kokemus turvallisuudesta, arvostuksesta ja osallisuudesta vahvistaa heidän kykyään selviytyä kuormittavista tilanteista ja ylläpitää työkykyään. Valli (2020) korostaa, että johtajan rooli on keskeinen palautumisen mahdollistamisessa ja rakenteiden luomisessa, jotka tukevat jaksamista ja turvallisuuden tunnetta. Tämä näkökulma kytkeytyy suoraan traumainformoituun johtajuuteen, jossa johtajan tehtävänä on luoda ennakoitava, vakaa ja tukea tarjoava ympäristö.

Buntingin ym. (2019), Bartlettin ja Steberin (2019), Bolesin (2017), Hae-Ra ym. (2021), Vallin (2020), Salmen (2024), Sweeneyn ja Taggartin (2018) sekä Ekströmin (2023)

tutkimusten perusteella resilienssi ja psykologinen turvallisuus rakentuvat kahdesta ulottuvuudesta: tuesta ja palautumisesta sekä merkityksellisyydestä ja osallisuudesta. Nämä ulottuvuudet vahvistavat toisiaan ja muodostavat kokonaisuuden, joka tukee sekä yksilön että organisaation hyvinvointia. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä ulottuvuuksia tarkemmin.

6.2.1 Tuki ja palautuminen

Tuki ja palautuminen nousevat keskeisiksi resilienssin ja psykologisen turvallisuuden rakentajiksi. Bunting ym. (2019) osoittavat, että työntekijät tarvitsevat jatkuvaa tukea, jotta traumainformoitu työote voi juurtua osaksi arjen käytäntöjä. Tuki ei ole vain emotionaalista, vaan myös rakenteellista: työntekijät tarvitsevat selkeitä toimintamalleja, ennakoitavuutta ja mahdollisuuksia palautumiseen.

Bartlett ja Steber (2019) vahvistavat, että työntekijöiden saama tuki heijastuu suoraan resilienssiin. Kun työntekijät voivat hyvin ja heillä on mahdollisuus palautua, he kykenevät paremmin tukemaan asiakkaita, mikä luo laajemman hyvinvoinnin ketjun. Boles (2017) osoittaa, että tietoisien ja tuetun työotteen avulla hoidon laatu paranee ja negatiiviset vaikutukset vähenevät. Tämä korostaa, että palautumisen tukeminen ei ole pelkästään työhyvinvoinnin kysymys, vaan sillä on suora yhteys palveluiden laatuun ja asiakkaiden hyvinvointiin. Hae-Ra ym. (2021) täydentävät tätä osoittamalla, että traumainformoidut interventiot voivat vähentää mielenterveyden oireita ja vahvistaa palautumista.

Valli (2020) korostaa, että palautumisen mahdollistaminen on olennainen osa johtamista. Johtajan tehtävänä on luoda rakenteita, jotka tukevat jaksamista, kuten toimivat työaikajärjestelyt, taukomahdollisuudet ja vertaistuen rakenteet. Nämä rakenteet lisäävät työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän hyvinvointinsa on organisaatiolle tärkeää ja että kuormitukseen reagoidaan ennakoivasti.

Näiden tutkimusten perusteella tuki ja palautuminen muodostavat resilienssin perustan. Ne rakentuvat arjen käytännöistä, jotka mahdollistavat kuormituksen tasaamisen ja emotionaalisen palautumisen. Kun organisaatio tunnistaa työn kuormittavuuden ja reagoi siihen ennakoivasti, se vahvistaa työntekijöiden kykyä selviytyä ja ylläpitää työkykyään. Samalla psykologinen turvallisuus vahvistuu, koska työntekijät kokevat, että heidän hyvinvointinsa huomioidaan ja että he voivat luottaa organisaation tukeen myös kuormittavissa tilanteissa.

6.2.2 Merkityksellisyys ja osallisuus

Merkityksellisyys ja osallisuus nousevat keskeisiksi resilienssin ja psykologisen turvallisuuden vahvistajiksi Bartlettin ja Steberin (2019), Vallin (2020), Salmen (2024), Sweeneyn ja Taggartin (2018), Ekströmin (2023) sekä Mussin, Tüxenin ja Fürstenaun (2025) tutkimuksissa. Näiden tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemus työnsä arvokkuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä lisää heidän sitoutumistaan, hyvinvointiaan ja kykyään selviytyä kuormittavista tilanteista.

Bartlett ja Steber (2019) osoittavat, että lasten resilienssi vahvistuu osallisuuden ja yhteisöllisyyden kautta, ja sama ilmiö näkyy työelämässä: kun työntekijät kokevat kuuluvansa yhteisöön ja heidän näkemyksiään arvostetaan, heidän psyykinen palautumiskykynsä vahvistuu. Valli (2020) tuo esiin, että työn merkityksellisyyden vahvistaminen on olennainen osa resilienssiä edistävää johtamista. Merkityksellisyyden kokemus lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin, mikä vahvistaa koko organisaation kykyä selviytyä muutoksista ja kriisitilanteista.

Salmi (2024) korostaa, että positiivisuuden johtaminen tukee yhteisöllisyyttä ja vahvistaa osallisuuden kokemusta. Ekström (2023) täydentää tätä osoittamalla, että empatia näkyy konkreettisina tekoina ja vuorovaikutuksena, jotka vahvistavat työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta ja osallisuudesta. Sweeney ja Taggart (2018) tuovat esiin, että traumainformoidun työotteen oikea soveltaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja osallisuutta, sillä se rakentaa turvallisen ja ennakoitavan ympäristön.

Ekström (2023) osoittaa myös, että empaattinen vuorovaikutus lisää sitoutumista ja psykologista turvallisuutta. Muss, Tüxen ja Fürstenaun (2025) laajentavat tätä organisaatiotasolle osoittamalla, että empaattinen johtajuus vahvistaa työn merkityksellisyyttä, lisää osallisuuden kokemusta ja parantaa työilmapiiriä.

Näiden tutkimusten perusteella merkityksellisyys ja osallisuus muodostavat resilienssin kokemuksellisen perustan. Ne rakentuvat johtajan toiminnasta, organisaation rakenteista ja yhteisön vuorovaikutuksesta. Kun työntekijät tuntevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, heidän kykynsä selviytyä kuormittavista tilanteista paranee ja heidän psykologinen turvallisuutensa vahvistuu.

7 Johtopäätökset: Traumainformoitu johtaminen

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että traumainformoitu työote ja empaattinen, ihmislähtöinen johtajuus muodostavat kokonaisuuden, joka tukee sekä työntekijöiden että asiakkaiden hyvinvointia. Tulokset vahvistavat teoreettisen viitekehyksen keskeiset periaatteet: turvallisuus, luottamus, osallisuus ja sensitiivinen vuorovaikutus ovat traumainformoidun työotteen ytimessä. Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että traumainformoitu ja empaattinen johtajuus tarjoavat organisaatioille kokonaisvaltaisen tavan vahvistaa hyvinvointia ja resilienssiä, sillä ne yhdistävät inhimillisen kohtaamisen ja rakenteellisen tuen tavalla, joka vastaa nykyisen työelämän vaatimuksiin.

Tulokset korostavat tietoisuuden ja osaamisen merkitystä. Poijulan (2018) ja SAMHSA:n (2014) mukaan traumainformoitu työote edellyttää syvällistä ymmärrystä trauman vaikutuksista ja jatkuvaa oppimista. Tulokset tukevat tätä, mutta tuovat esiin uuden näkökulman: tietoisuus ei ole vain tiedollista osaamista, vaan myös johtajan kykyä tunnistaa omia reaktioitaan ja toimia esimerkkinä muille. Tämä emotionaalinen ulottuvuus syventää teoreettista ymmärrystä siitä, miten johtajan toiminta vaikuttaa työyhteisön psykologiseen ilmapiiriin. Aineistossa tätä näkökulmaa tukivat erityisesti Ekströmin (2023) tutkimus empaattisen johtajuuden tunneälytaidoista, Vallin (2020) havainnot johtajan reflektiivisyydestä resilienssin edellytyksenä sekä Mussin, Tüxenin ja Fürstenaun (2025) katsaus, jossa korostettiin johtajan emotionaalista kompetenssia hyvinvoinnin ja luottamuksen rakentajana.

Vuorovaikutus ja viestintä nousivat tuloksissa ihmislähtöisen johtajuuden keskeisimmäksi ulottuvuudeksi. Törmälän ym. (2015) mukaan johtajuus on yhteisen merkityksen rakentamista, ja tulokset vahvistavat tämän osoittamalla, että vuorovaikutus ei ole vain viestintää, vaan kokemuksellista kohtaamista ja yhteistä oppimista. Sweeney ja Taggart (2018) sekä Boles (2017) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä traumainformoidussa työotteessa, ja tulokset täydentävät tätä osoittamalla, että vuorovaikutus toimii myös resilienssin rakentajana. Tunneilmaston huomioiminen ja avoin dialogi auttavat organisaatiota selviytymään kuormittavista tilanteista, mikä vahvistaa Vallin (2020) ja Mussin ym. (2025) näkemyksiä.

Psykologinen turvallisuus nousi tuloksissa keskeiseksi tekijäksi, joka yhdistää traumainformoidun työotteen ja empaattisen johtajuuden vaikutukset. Edmondsonin (2019) ja SAMHSA:n (2014) mukaan psykologinen turvallisuus rakentuu johdonmukaisesta, sensitiivisestä ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Tulokset konkretisoivat tämän

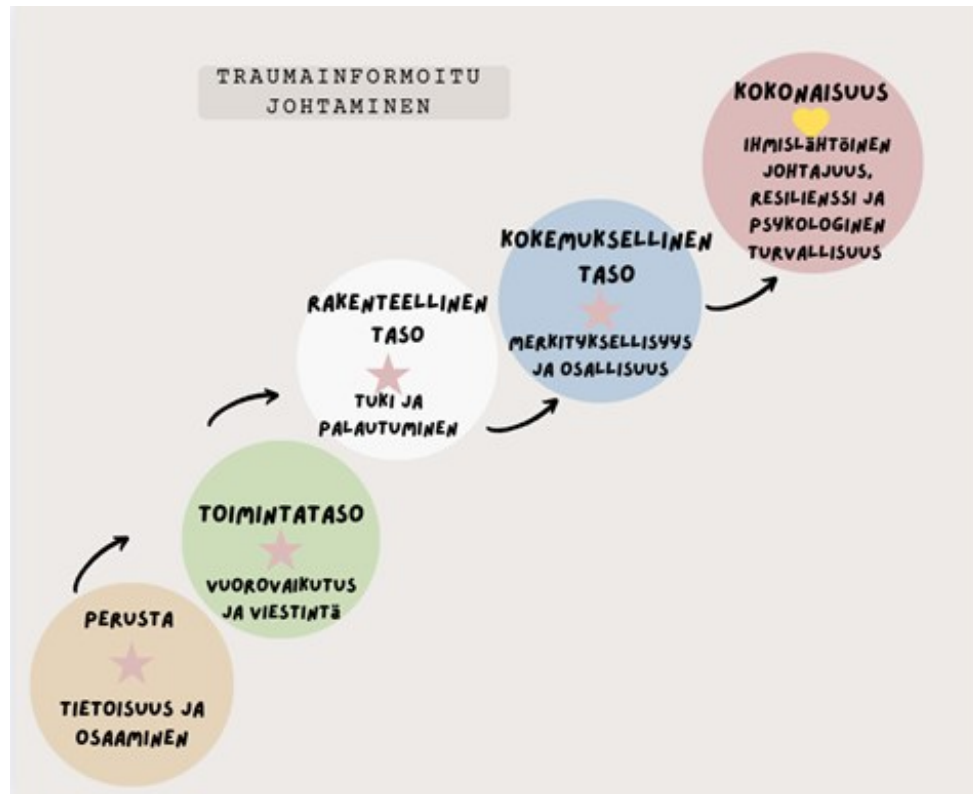
osoittamalla, että psykologinen turvallisuus ei synny yksittäisistä teoista, vaan arjen mikrohetkistä, joissa johtajan empaattinen käyttäytyminen, aktiivinen kuuntelu ja ennakoiva toiminta ovat keskeisiä. Psykologinen turvallisuus toimii myös resilienssin perustana, sillä se mahdollistaa palautumisen, oppimisen ja yhteisöllisen selviytymisen kuormittavissa tilanteissa. Aineistossa psykologisen turvallisuuden merkitystä tukivat erityisesti Ekströmin (2023) tutkimus empaattisen vuorovaikutuksen vaikutuksista työilmapiiriin, Vallin (2020) havainnot turvallisuuden ja palautumisen yhteydestä kriisiorganisaatioissa sekä Mussin, Tüxenin ja Fürstenaun (2025) systemaattinen katsaus, jossa psykologinen turvallisuus tunnistettiin yhdeksi empaattisen johtajuuden keskeisistä vaikutusmekanismeista.

Resilienssin rakentuminen nousi tuloksissa esiin ennen kaikkea rakenteellisena kysymyksenä. Buntingin ym. (2019) sekä Bartlettin ja Steberin (2019) tutkimukset korostavat jatkuvan tuen merkitystä henkilöstön jaksamiselle, ja tulokset vahvistavat tämän osoittamalla, että palautumisen mahdollistaminen ei ole yksilön vastuulla, vaan organisaation rakenteellinen tehtävä. Vertaistuki, työjärjestelyt ja palautumista tukevat käytännöt muodostavat kokonaisuuden, joka ehkäisee kuormituksen kasautumista ja vahvistaa psykologista turvallisuutta. Fiskin ja Daoustin (2025) tutkimus osoittaa, että traumainformoitu johtajuus vähentää kuormitusta ja lisää turvallisuuden tunnetta, ja tulokset tukevat tätä tuomalla esiin johtajan ennakoivan roolin. Teorian näkökulmasta Poijula (2018) ja van der Kolk (2017) korostavat, että resilienssi rakentuu sekä yksilön sisäisistä voimavaroista että ympäristön tarjoamasta turvasta ja ennakoitavuudesta. Tulokset syventävät tätä ymmärrystä osoittamalla, että johtajan toiminta ja organisaation rakenteet muodostavat yhdessä resilienssin ”ekosysteemin”, jossa palautuminen, kuormituksen hallinta ja turvallisuuden kokemus vahvistuvat toisiaan tukevasti.

Merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemukset nousivat tuloksissa resilienssin emotionaaliseksi ytimenä. Valli (2020) ja Muss, Tüxen & Fürstenaun (2025) korostavat työn merkityksellisyyden ja osallisuuden roolia hyvinvoinnissa, ja tulokset syventävät tätä osoittamalla, että merkityksellisyys rakentuu yhteisöllisesti: työntekijä kokee olevansa osa kokonaisuutta ja voivansa vaikuttaa siihen. Sweeney ja Taggart (2018) sekä Ekström (2023) vahvistavat, että empaattinen ja traumainformoitu johtajuus lisää työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista, ja tulokset osoittavat, että osallisuus toimii paitsi hyvinvoinnin myös resilienssin vahvistajana. Teorian näkökulmasta Goleman, Boyatzis ja McKee (2002) korostavat tunneälyn ja yhteisöllisen merkityksellisyyden roolia johtajuudessa, ja Brown (2018) kuvaa, miten psykologinen turvallisuus ja haavoittuvuuden salliminen luovat perustan osallisuudelle. Lisäksi Poijula (2018) ja van der Kolk (2017) tuovat esiin, että merkityksellisyyden kokemus on keskeinen tekijä trauman jälkeisessä

toipumisessa ja resilienssin vahvistumisessa. Tulokset täydentävät tätä teoreettista ymmärrystä osoittamalla, että merkityksellisyys ei synny yksilön sisäisenä kokemuksena, vaan johtajan toiminnan, yhteisöllisen vuorovaikutuksen ja rakenteellisen osallisuuden yhteisvaikutuksena.

Kuva 3. Traumainformoidun johtamisen kerrosmalli



Kerrosmalli rakentuu neljästä toisiaan täydentävästä tasosta, jotka yhdessä muodostavat ihmislähtöisen ja traumainformoidun johtajuuden kokonaisuuden. Malli syntyi tämän tutkimuksen analyysin pohjalta, kun aineistosta nousseet teemat jäsenyivät kerrokselliseksi kokonaisuudeksi. Mallin ydinajatus on, että johtajuus ei ole yksittäinen taito tai menetelmä, vaan kerroksellinen prosessi, jossa sisäinen työ, vuorovaikutus, rakenteet ja kokemuksellisuus kietoutuvat toisiinsa. Perustana toimii tietoisuus ja osaaminen. Tulokset osoittivat, että traumainformoitu johtajuus edellyttää syvällistä ymmärrystä trauman vaikutuksista sekä valmiutta tarkastella omaa toimintaa reflektiivisesti. Tämä ei ole pelkkää tiedollista osaamista, vaan myös emotionaalista herkkyyttä ja kykyä tunnistaa omia reaktioita. Poijulan (2018) ja SAMHSA:n (2014) esittämät periaatteet korostavat jatkuvaa oppimista, ja tulokset syventävät tätä osoittamalla, että tietoisuuden puute voi heikentää psykologista turvallisuutta ja lisätä epävarmuutta työyhteisössä. Mallin ensimmäinen taso tekee näkyväksi sen, että johtajuuden inhimillisyys alkaa sisäisestä työstä.

Toimintatasolla tietoisuus konkretisoituu vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Tulokset osoittivat, että avoin dialogi, tunneilmaston huomioiminen ja empaattinen kuuntelu ovat keskeisiä mekanismeja, joiden kautta psykologinen turvallisuus rakentuu. Tämä vahvistaa Törmälän ym. (2015) ja Ekströmin (2023) näkemyksiä dialogisen johtamisen merkityksestä. Tulokset kuitenkin laajentavat teoriaa osoittamalla, että vuorovaikutus ei ole vain viestintää, vaan kokemuksellista kohtaamista, jossa syntyy yhteistä ymmärrystä ja resilienssiä. Arjen hetkelliset vuorovaikutustilanteet, kuten, tapa katsoa, kuunnella ja reagoida, muodostuvat keskeisiksi johtamisteoiksi, jotka vaikuttavat suoraan työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen ja sitoutumiseen.

Rakenteellinen taso kuvaa niitä organisatorisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat työntekijöiden jaksamisen ja palautumisen. Tulokset osoittivat, että resilienssi ei kehity ilman rakenteita, jotka tukevat ennakoitavuutta, taukoja, työjärjestelyjä ja emotionaalista vakautta. Buntingin ym. (2019), Bartlettin ja Steberin (2019) sekä Fiskin ja Daoustin (2025) tutkimukset korostavat rakenteellisen tuen merkitystä, ja tulokset vahvistavat tämän osoittamalla, että palautumisen mahdollistaminen ei ole yksilön vastuulla, vaan organisaation tehtävä. Tämä taso tekee näkyväksi sen, että traumainformoitu johtajuus on myös strategista johtamista: se edellyttää päätöksiä ja rakenteita, jotka tukevat hyvinvointia ja ehkäisevät kuormituksen kasautumista. Rakenteellinen tuki muodostaa resilienssin selkärangan, sillä se luo ennakoitavan ja turvallisen toimintaympäristön, jossa työntekijät voivat toimia ilman jatkuvaa ylikuormitusta.

Kokemuksellisella tasolla rakentuvat merkityksellisyys ja osallisuus. Tulokset osoittivat, että työntekijän kokemus työnsä arvokkuudesta, kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisen mahdollisuudesta on keskeinen resilienssin ja psykologisen turvallisuuden vahvistaja. Tämä on linjassa Vallin (2020) ja Ekströmin (2023) tutkimusten kanssa, mutta tulokset syventävät teoriaa osoittamalla, että merkityksellisyys rakentuu yhteisöllisesti: se syntyy siitä, että työntekijä kokee olevansa osa kokonaisuutta, ei vain suorittaja. Osallisuus ei ole muodollista osallistumista, vaan kokemus siitä, että oma ääni vaikuttaa ja että oma panos tunnustetaan. Mussin, Tüxenin ja Fürstenau (2025) mukaan empaattinen johtajuus vahvistaa tätä kokemusta ja lisää sitoutumista, mikä näkyy myös työyhteisön resilienssin vahvistumisena.

Mallin ylimmällä tasolla nämä neljä ulottuvuutta yhdistyvät kokonaisuudeksi, joka rakentaa ihmislähtöistä johtajuutta, psykologista turvallisuutta ja resilienssiä. Psykologinen turvallisuus ei ole erillinen elementti, vaan se läpäisee kaikki tasot: tietoisuuden, vuorovaikutuksen, rakenteet ja kokemuksellisuuden. Tulokset osoittavat, että

traumainformoitu johtajuus on systemaattinen ja kerroksellinen prosessi, jossa jokainen taso vahvistaa toisiaan. Tämä tekee mallista käytännönläheisen ja teoreettisesti vahvan välineen organisaatioiden kehittämiseen. Kokonaisuutena kerrosmalli konkretisoi traumainformoidun johtajuuden abstraktit periaatteet ja osoittaa, miten ne ilmenevät arjen johtamistyössä. Malli toimii sillanrakentajana teorian ja käytännön välillä: se tekee näkyväksi, miten johtaja voi tukea työntekijöiden hyvinvointia, vahvistaa resilienssiä ja rakentaa psykologisesti turvallisen työyhteisön. Tämä tekee mallista tutkimuksen keskeisimmän tuloksen ja sen teoreettisesti merkittävimmän kontribuution.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten traumainformoitu työote sekä empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus voivat toimia merkittävinä voimavaroina nykypäivän työelämässä. Tulosten perusteella tarkoitus täyttyi hyvin: tutkimus osoittaa, että nämä työotteet vahvistavat työyhteisön hyvinvointia ja toimintakykyä tukevia johtamisen periaatteita. Tulokset toivat esiin, että traumainformoitu ja empaattinen johtajuus rakentuvat kerroksittain, tietoisuus ja osaaminen, vuorovaikutus ja viestintä, tuki ja palautuminen sekä merkityksellisyys ja osallisuus muodostavat kokonaisuuden, joka heijastuu suoraan psykologiseen turvallisuuteen ja resilienssiin. Näin tutkimus täyttää tarkoituksensa tuomalla näkyväksi, miten inhimillinen johtajuus toimii organisaation voimavarana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ymmärrystä siitä, miten traumainformoitu työote ja empaattinen johtajuus voivat yhdessä muodostaa kokonaisvaltaisen johtamisen mallin, sekä tunnistaa konkreettisia keinoja, joilla johtajat voivat vahvistaa inhimillistä otettaan. Tavoite toteutui, sillä tulokset jäsentävät nämä työotteet selkeäksi kerrosmalliksi, joka yhdistää teorian ja käytännön. Malli tekee näkyväksi, miten johtaja voi toimia tietoisesti ja systemaattisesti tavalla, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation toimintakykyä. Lisäksi tutkimus tuotti konkreettisia toimintatapoja, kuten koulutuksen järjestämisen, reflektiivisen työotteen, tunneilmaston huomioimisen, palautumisen mahdollistamisen ja osallisuuden vahvistamisen, jotka tarjoavat johtajille käytännön välineitä inhimillisen johtamisen toteuttamiseen.

Tutkimuskysymyksiin on vastattu kattavasti. Ensimmäinen tutkimuskysymys koski sitä, miten traumainformoitu, empaattinen ja ihmislähtöinen työote voi toimia johtajuuden voimavarana. Tulokset osoittavat, että nämä työotteet vahvistavat psykologista turvallisuutta, resilienssiä ja työn merkityksellisyyden kokemusta, tekijöitä, joita aiempi

tutkimus pitää keskeisinä hyvinvoinnin ja organisaation toimintakyvyn edellytyksinä. Tulokset syventävät tätä näkemystä osoittamalla, että johtajuuden inhimillisyys rakentuu kerroksittain ja näkyy pienissä, päivittäisissä kohtaamisissa, vuorovaikutuksessa ja rakenteellisissa ratkaisuissa.

Toinen tutkimuskysymys koski konkreettisia toimintatapoja, joilla johtajat voivat edistää inhimillisempää johtamista. Tulokset tarjoavat selkeitä vastauksia: koulutus, reflektio, tunneilmaston huomioiminen, palautumisen mahdollistaminen, vertaistuen rakenteet ja osallisuuden vahvistaminen nousivat keskeisiksi keinoiksi. Nämä asettuvat osaksi kerrosmallia ja konkretisoivat, miten johtaja voi toimia arjessa traumainformoidun ja empaattisen johtamisen mukaisesti.

Tutkimusprosessin aikana nousi esiin myös havaintoja, jotka liittyvät työn luotettavuuteen ja rajoitteisiin. Aineisto perustui rajattuun määrään lähteitä ja teoreettiseen tarkasteluun, mikä tarkoittaa, että tulokset kuvaavat ilmiötä ennen kaikkea käsitteellisestä näkökulmasta. Empiirisen aineiston puuttuminen rajaa mallin yleistettävyyttä, mutta samalla se mahdollisti ilmiön syvällisen teoreettisen jäsentämisen. Tutkimusprosessin aikana korostui myös tutkijan reflektiivinen rooli: oman ajattelun ja tulkinnan näkyväksi tekeminen oli keskeistä, jotta analyysi pysyi systemaattisena ja perusteltuna.

Kokonaisuus osoittaa, että tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset toteutuivat hyvin. Tutkimus tuotti sekä teoreettista ymmärrystä että käytännön sovelluksia, ja kehitetty kerrosmalli tarjoaa uuden tavan jäsentää traumainformoitua ja empaattista johtajuutta. Malli toimii välineenä, joka auttaa johtajia tarkastelemaan omaa toimintaansa ja rakentamaan työyhteisöjä, joissa psykologinen turvallisuus, resilienssi ja inhimillisyys ovat keskeisiä arvoja.

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet muodostavat perustan tutkimuksen luotettavuudelle ja uskottavuudelle. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK s.a.) ohjeistuksessa korostetaan rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta, jotka ohjaavat tutkijan toimintaa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Rehellisyys tarkoittaa tulosten esittämistä totuudenmukaisesti ja muiden tutkijoiden työn asianmukaista tunnustamista. Tarkkuus ja huolellisuus puolestaan edellyttävät, että tiedonhankinta, analyysi ja raportointi tehdään systemaattisesti ja perustellusti. Näiden periaatteiden noudattaminen vahvistaa

tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja toistettavuutta, joita kansainvälinen tutkimusyhteisö pitää tieteellisen tiedon keskeisinä luotettavuuden edellytyksinä.

Koska tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus, tutkimus ei sisältänyt suoraa kontaktia tutkittaviin eikä siten altistanut ketään fyysiselle tai psyykkiselle riskille. Eettiset kysymykset liittyivät ensisijaisesti aineiston tulkintaan ja trauma-aiheisen kirjallisuuden sensitiiviseen käsittelyyn. Tämä huomioitiin huolellisella analyysillä, lähteiden kriittisellä arvioinnilla ja kunnioittavalla tulkinnalla. TENK:n ohjeistus korostaa myös objektiivisuutta ja puolueettomuutta, mikä näkyi tutkimuksessa avoimena lähdevalintojen raportointina ja sidonnaisuuksien läpinäkyvyytenä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää tarkastella sekä sitä, kuinka osuvasti tutkimus tavoittaa tarkasteltavan ilmiön, että sitä, kuinka systemaattisesti ja johdonmukaisesti tutkimusprosessi on toteutettu. Validiteetti kuvaa tutkimuksen kykyä tavoittaa oikea ilmiö, kun taas reliabiliteetti liittyy menetelmien systemaattisuuteen ja prosessin läpinäkyvyyteen. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimusmenetelmän johdonmukaisuuteen ja toistettavuuteen. Kirjallisuuskatsauksen reliabiliteettia vahvistettiin systemaattisella aineistonkeruulla, selkeillä valintakriteereillä ja analyysiprosessin läpinäkyvällä kuvaamisella. Heikkilän (2014) mukaan triangulaatio ja prosessin avoimuus lisäävät tutkimuksen uskottavuutta, ja nämä periaatteet toteutuivat tässä työssä.

Kirjallisuuskatsauksen laadun arvioinnissa hyödynnettiin myös JBI:n kriteereitä, jotka tarkastelevat tutkimusten uskottavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta ja vahvistettavuutta. Nämä kriteerit täydentävät validiteetin ja reliabiliteetin arviointia tarjoamalla systemaattisen tavan tarkastella sekä laadullisen että määrällisen näytön luotettavuutta. JBI:n näkökulma vahvistaa katsauksen metodologista laatua, sillä se edellyttää, että tutkimusten valinta, analyysi ja tulkinta perustuvat läpinäkyviin ja perusteltuihin menetelmiin.

Tutkijan refleksiivisyys oli keskeinen osa tutkimuksen eettisyyttä. Tutkija arvioi jatkuvasti omia ennakko-oletuksiaan ja ammatillisen taustansa vaikutusta tulkintoihin, mikä vähensi tulkintavinouman riskiä ja vahvisti analyysin luotettavuutta. Refleksiivisyys oli erityisen tärkeää, koska tutkimus käsittelee traumaa ja johtajuutta, aiheita, jotka ovat sensitiivisiä ja arvolatautuneita.

Kestävä kehitys liittyy tutkimukseen erityisesti sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta. Sosiaalinen kestävyys korostaa yhdenvertaisuutta, hyvinvointia ja vastuullista tiedontuotantoa, jotka ovat keskeisiä myös tutkimuseettisissä periaatteissa. Trauma-

aiheisen kirjallisuuden sensitiivinen käsittely, huolellinen analyysi ja tutkijan refleksiivisyys tukevat sosiaalista kestävyyttä ehkäisemällä väärintulkintoja ja vahvistamalla turvallista, kunnioittavaa tiedonvälitystä. Lisäksi traumainformoidun ja empaattisen johtajuuden tutkiminen edistää työelämän sosiaalista kestävyyttä, sillä se tukee psykologista turvallisuutta, hyvinvointia ja resilienssiä organisaatioissa.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että tutkimuksen eettisyys ja metodologinen laatu muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. TENK:n ohjeistus, Heikkilän (2014) määrittelyt sekä JBI:n kriteerit osoittavat, että rehellisyys, tarkkuus, huolellisuus ja läpinäkyvyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka varmistavat tutkimuksen uskottavuuden ja yhteiskunnallisen arvon.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Näiden johtopäätösten pohjalta jatkotutkimuksen kannalta olisi tärkeää syventää ymmärrystä siitä, miten traumainformoitu johtajuus voidaan juurruttaa osaksi organisaation kulttuuria erilaisissa toimintaympäristöissä. Tämä opinnäytetyö osoitti, että neljästä osaluokasta muodostuva kerrosmalli tarjoaa toimivan teoreettisen rakenteen, mutta sen käytännön toteutumisesta ei vielä ole tutkimusnäyttöä.

Jatkotutkimus voisi myös tarkastella, millaisia koulutus- ja kehittämisohjelmia tarvitaan, jotta tietoisuus, empatia ja resilienssin tukeminen vahvistuvat johtajien työssä systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Tämän opinnäytetyön tulokset korostivat osaamisen ja reflektiivisten käytäntöjen merkitystä, mutta vielä ei tiedetä, millaiset koulutusmallit ovat vaikuttavimpia ja miten ne muokkaavat johtamiskäytäntöjä ajan kuluessa.

Kolmantena jatkotutkimuksen suuntana olisi hyödyllistä tarkastella pitkittäistutkimuksen avulla, miten traumainformoidun ja empaattisen johtajuuden vaikutukset näkyvät työntekijöiden hyvinvoinnissa, työyhteisön ilmapiirissä ja organisaation resilienssissä pidemmällä aikavälillä. Tämän opinnäytetyön tulokset viittaavat siihen, että vaikutukset voivat olla sekä välittömiä että pitkäkestoisia, ja siksi olisi tärkeää ymmärtää, miten nämä johtamismallit muokkaavat organisaation toimintakykyä ja kulttuuria vuosien mittaan.

Teorian lähteet

- Aromataris, E., Lockwood, C., Porritt, K., Pilla, B., & Jordan, Z. (Eds.). (2024). *JBI manual for evidence synthesis*. JBI. <https://hotus.fi/wp-content/uploads/2025/10/jbi-manual-for-evidence-synthesis-nov-2024.pdf>
- Bloom, S. L. (2013). *Creating sanctuary: Toward the evolution of sane societies* (Rev. ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203569146>
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.
- Burke Harris, N. (2019) Syvälle ulottuvat juuret. Turvattomasta lapsuudesta tasapainoiseen aikuisuuteen. Basam Books. Helsinki.
- Felitti, V. J., Anda, R. F., Nordenberg, D., Williamson, D. F., Spitz, A. M., Edwards, V., Koss, M. P., & Marks, J. S. (1998). Relationship of childhood abuse and household dysfunction to many of the leading causes of death in adults: The Adverse Childhood Experiences (ACE) Study. *American Journal of Preventive Medicine*, 14(4). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9635069/>
- Geisler, J. (2022). Empathetic leadership: What it is and why it's important. *Healthcare Financial Management*, 76(3). <https://link.gale.com/apps/doc/A700875662/GBIB?u=tampere&sid=bookmarkGBIB&xid=87fe12d4>
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. p.). Edita.
- Hujala, A., & Taskinen, H. (2020). *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/123995>
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S.-M., Pietilä, A.-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(2) 291–301.
- Klaavu, J. (2023). *Lapsuuden kehityksellinen trauma: Syy arvottomuuteen, häpeään ja syyllisyyteen*. Viisas Elämä.
- Linner Matikka, J. & Hipp, T. (2023). *Traumainformoitu työote*. PS-Kustannus.
- Maanmieli, K., & Sarvela, K. (2022). *Yhteinen mieli: Traumatietoutta mielenterveystyöhön*. Basam Books.
- Pojjula, S. (2018). *Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito*. Kirjapaja.
- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W.F. & Masaeid, T.A. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Manag Rev Q* 74, 1473–1557. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>

- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Opinnäytetöiden ja pro gradu -tutkielmien kirjoittamisen opas*. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- SAMHSA. (2014). *SAMHSA's concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach*. U.S. Department of Health and Human Services. <https://www.nctsn.org/resources/samhsas-concept-of-trauma-and-guidance-for-a-trauma-informed-approach>
- Stolt, M., Axelin, A., & Suhonen, R. (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (2. korj. p.). Turun yliopisto.
- TENK – Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (n.d.). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Tieteen tietotekniikan keskus. (2023). *Aineistohallinnan käsikirja*. <https://research.csc.fi/data-management>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uud. laitos). Tammi.
- Törmälä, V., Kadenius, T., & Markkanen, J. (2015). *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Suomen Liikekirjat.
- Van der Kolk, B. (2017). *Jäljet kehossa: Trauman parantaminen aivojen, mielen ja kehon avulla*. Viisas Elämä.
- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. p.). PS-Kustannus.
- Wilson, C., Pence, D. M., & Conradi, L. (2013). Trauma-informed care. In *Encyclopedia of Social Work*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199975839.013.1063>
- Wright, K. & Laurent, N. 2021. Safety, Collaboration, and Empowerment: Trauma-Informed Archival Practice. <https://archivaria.ca/index.php/archivaria/article/view/13787/15181>

Kirjallisuuskatsauksen aineiston lähteet

- Boles, J. (2017). Trauma-informed care: An intentional approach. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/326677810_Trauma_informed_care_An_intentional_approach
- Bunting, L., Montgomery, L., Mooney, S., MacDonald, M., Coulter, S., Hayes, D., & Davidson, G. (2019). Trauma informed child welfare systems—A rapid evidence review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2365. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132365>
- Dym, J., & Steber, K. (2019). How to implement trauma-informed care to build resilience to childhood trauma. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/334679706_How_to_Implement_Trauma-informed_Care_to_Build_Resilience_to_Childhood_Trauma_-Child_Trends
- Ekström, C. (2023). Tulkitseva fenomenologinen tutkimus empaattisen johtajuuden merkityksestä miesvaltaisessa organisaatiossa [Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto]. Helda-julkaisuarkisto. <https://helda.helsinki.fi/items/6bbd123a-0afb-4d17-a139-0803df419624>
- Fisk, G. M., & Daoust, L. E. (2025). Advancing a trauma-informed approach to leadership in the workplace: A conceptual review and theoretical extension. *Psychology of Leaders and Leadership*, 28(2), 131–156. <https://doi.org/10.1037/mgr0000172>
- Hae-Ra, H., Miller, H., Manka, N., Budhathoki, C., Mikhael, T., Rivers, E., Gray, J., Trimble, K., Chow, S., & Wilson, P. (2021). Trauma-informed interventions. PubMed. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34157025/>
- Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: A systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
- Salmi, I. (2024). Positiivinen johtaminen uusin silmin: kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda-julkaisuarkisto. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/65888>
- Sweeney, A., & Taggart, D. (2018). (Mis)understanding trauma-informed approaches in mental health. EBSCOhost. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.xamk.fi/c/b3hkfh/viewer/html/u7vrvafcqz>
- Valli, L. (2020). Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisihallintaorganisaatiossa [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo-julkaisuarkisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/122122>

Liite 1. Tiedonhakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Hakutulokset	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Kokotekstin perusteella valitut
Pubmed	traumainformed AND child AND welfare resilience AND leadership, wellbeing AND leadership sekä empathy AND organizational culture	peer reviewed, 5 vuotta	43	7	3	2
Cinahl	traumainformed* approach or care AND child AND welfare OR fostercare resilience AND leadership, wellbeing AND leadership sekä empathy AND organizational culture	peer reviewed, 5 vuotta, Full text	56	5	3	3
APA Psycinfo	traumainformed* approach or care AND child AND welfare OR fostercare resilience AND leadership, wellbeing AND leadership sekä empathy AND organizational culture	peer reviewed, 5 vuotta, Full text	47	9	2	1
Academic Search Elite	traumainformed* approach or care AND child AND welfare OR fostercare resilience AND leadership, wellbeing AND leadership sekä empathy AND organizational culture	peer reviewed, 5 vuotta, Full text	59	12	5	3

APAPsychArticles	traumainformed* approach or care AND child AND welfare OR fostercare resilience AND leadership, wellbeing AND leadership sekä empathy AND organizational culture	peer reviewed, 5 vuotta, Full text	14	3	2	1
MEDLINE	traumainformed* approach or care AND child AND welfare OR fostercare resilience AND leadership, wellbeing AND leadership sekä empathy AND organizational culture	peer reviewed, 5 vuotta, Full text	20	2	1	0

Liite 2. Tutkimustaulukko

Tutkimuksen numero	Tutkimuksen tekijä, nimi ja vuosi	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Tutkimusmenetelmä	Tulokset
1.	<p>(Mis)understanding trauma-informed approaches in mental health.</p> <p>(Väärin)ymmärrys traumainformoiduista lähestymistavoista mielenterveystyössä.</p> <p>Sweeney Angela, Taggart Danny</p> <p>2018</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten traumainformoidut lähestymistavat ymmärretään ja sovelletaan mielenterveystyössä. Tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin nämä lähestymistavat tunnustetaan ja ymmärretään käytännössä, sekä arvioida niiden vaikutusta mielenterveyspalveluiden laatuun ja potilaiden hyvinvointiin. Tutkimus pyrki myös tunnistamaan mahdollisia väärinkäsityksiä ja haasteita, jotka voivat estää traumainformoitujen käytäntöjen tehokkaan toteuttamisen.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, joissa hyödynnettiin sekä haastatteluja että kyselyitä mielenterveysalan ammattilaisilta. Näiden avulla kerättiin kokemuksia ja näkemyksiä traumainformoiduista lähestymistavoista. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, mikä mahdollisti keskeisten teemojen ja käytännön haasteiden tunnistamisen sekä sen, miten lähestymistavat näkyvät arjen työssä.</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että traumainformoidut lähestymistavat ymmärretään ja sovelletaan vaihtelevasti mielenterveystyössä. Monilla ammattilaisilla oli hyvä käsitys näiden lähestymistapojen periaatteista, mutta käytännön toteutuksessa ilmeni haasteita, kuten resurssien puute ja koulutuksen tarpeellisuus. Lisäksi havaittiin, että väärinkäsitykset traumainformoiduista käytännöistä voivat johtaa niiden tehoittamaan soveltamiseen, mikä korostaa jatkuvan koulutuksen ja tuen merkitystä.</p>
2.	<p>Trauma Informed Child Welfare Systems—A Rapid Evidence Review</p> <p>Lisa Bunting, Lorna Montgomery, Suzanne Mooney, Mandi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida trauma-informed care (TIC) -lähestymistavan käyttöönottoa lapsi- ja perhepalveluissa. Tavoitteena oli selvittää, miten TIC-menetelmät vaikuttavat lasten ja perheiden hyvinvointiin sekä</p>	<p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta, jossa analysoitiin 21 tutkimusta TIC:n käyttöönotosta eri organisaatioissa ja alueilla.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että koulutus oli yleisin ja tehokkain TIC:n käyttöönoton komponentti, parantaen henkilöstön tietoja ja taitoja. Myös trauma-tietoisten seulontaprosessie</p>

	<p>MacDonald, Stephen Coulter, David Hayes, and Gavin Davidson</p> <p>2019</p>	<p>työntekijöiden osaamiseen ja luottamukseen.</p>		<p>n ja näyttöön perustuvien hoitojen kehittäminen tuotti positiivisia tuloksia. Vaikka tutkimusten heikkoudet rajoittivat yleistettävyyttä, alustavat tulokset viittasivat siihen, että TIC-lähestymistavat voivat parantaa lasten henkistä ja emotionaalista hyvinvointia, vähentää hoitajien stressiä ja parantaa sijoitusten vakautta.</p>
3.	<p>How to implement traumainformed care to build resilience to childhood trauma</p> <p>Miten toteuttaa traumainformoitua työtettä lapsuuden traumakestävyyden kehittämiseksi?</p> <p>Jessica Dym Bartlett, Kathryn Steber</p> <p>2019</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten traumainformoitu työote voidaan toteuttaa lapsuuden traumakestävyyden kehittämiseksi. Tavoitteena oli tarjota kattava katsaus nykyisestä tutkimuksesta ja lupaavista käytännöistä, jotka tukevat traumalle altistuneiden lasten hyvinvointia ja auttavat heitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa.</p>	<p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta ja asiantuntijahaastatteluja.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että lapsuuden trauma on laajalle levinnyt ja sillä on merkittäviä pitkäaikaisia vaikutuksia lasten kehitykseen. Traumainformoidun työotteen käyttöönotto eri palvelujärjestelmissä voi merkittävästi parantaa lasten resilienssiä ja vähentää traumasta johtuvia haittoja.</p>
4.	<p>Trauma-informed care: An intentional Approach.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten tietoinen lähestymistapa traumainformoituun hoitoon voi parantaa traumasta kärsivien yksilöiden hoitoa. Tavoitteena oli kehittää strategioita ja käytäntöjä,</p>	<p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimuksia ja asiantuntijahaastatteluja.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että tietoinen lähestymistapa voi merkittävästi parantaa hoidon laatua ja potilaiden hyvinvointia,</p>

	<p>Traumainformoitu hoito: Tietoinen lähestymistapa.</p> <p>Boles Jessica</p> <p>2017</p>	<p>jotka tukevat traumainformoidun hoidon toteuttamista terveydenhuollossa ja sosiaalipalveluissa.</p>		<p>vähentäen samalla traumasta johtuvia negatiivisia vaikutuksia.</p>
5.	<p>Traumainformed interventions.</p> <p>Traumainformoidut interventiot.</p> <p>Hae-Ra, H., Miller, H., Manka, N., Budhathoki, C., Mikhael, T., Rivers, E., Gray, J., Trimble, K., Chow, S., Wilson, P.</p> <p>2021.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida traumainformoitujen interventioiden tyyppisiä, laajuutta ja toteutusta sekä niiden vaikutuksia. Tavoitteena oli selvittää, miten nämä interventiot voivat edistää terveyden tasa-arvoa erityisesti syrjäytyneissä väestöryhmissä.</p>	<p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta, jossa analysoitiin 32 kvantitatiivista tutkimusta.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että traumainformoidut interventiot, kuten silmänliiketerapia ja kognitiivinen käyttäytymisterapia, vähensivät merkittävästi PTSD-oireita, masennusta ja ahdistusta. Interventioiden tehokkuus vaihteli, mutta ne paransivat yleisesti ottaen psykologisia tuloksia ja vähensivät traumasta johtuvia negatiivisia vaikutuksia.</p>
6.	<p>Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisihallintaorganisaatioissa</p> <p>Valli Laura</p> <p>2020</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten resilienssiä ja resilienssipotentiaalia voidaan johtaa kriisihallintaorganisaatioissa. Tarkoituksena oli ymmärtää, millaisia johtamiskäytäntöjä tarvitaan, jotta organisaatio ja sen työntekijät voivat toimia tehokkaasti haastavissa ja kuormittavissa olosuhteissa. Erityisesti keskityttiin siihen, miten johtaminen voi tukea yksilöiden ja yhteisön kykyä</p>	<p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla kriisinhallintaorganisaation työntekijöitä ja esihenkilöitä. Lisäksi hyödynnettiin organisaation dokumentteja ja kirjallisuuskatsausta resilienssin teoreettisesta taustasta. Analyysimenetelmänä</p>	<p>Tutkimus osoitti, että resilienssiä voidaan johtaa aktiivisesti. Keskeisiä johtamiskäytäntöjä olivat empaattinen vuorovaikutus, palautumisen mahdollistaminen, eettinen johtaminen ja työn merkityksellisyys ja vahvistaminen. Johtajan rooli</p>

		palautua, sopeutua ja kehittyä kriisien keskellä.	käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.	korostui erityisesti siinä, miten hän tunnistaa työntekijöiden kuormituksen ja tarjoaa tukea. Resilienssi muodostuu paitsi yksilön ominaisuuksista myös organisaation rakenteista, toimintakulttuurista ja johtamisesta. Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että empaattinen ja ihmislähtöinen johtajuus on keskeinen tekijä resilienssin rakentamisessa.
7.	Positiivinen johtajuus uusin silmin: kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä Salmi Ilkka 2024	Tutkia positiivisen johtamisen moniulotteisuutta ja sen merkitystä yhteisöllisyydelle ja resilienssille.	Laadullinen tutkimus: kokemuksellinen ja kontekstuaalinen lähestymistapa. Menetelmänä käytettiin laadullista, kokemuksellista tutkimusotetta, jossa hyödynnettiin haastatteluja ja reflektiivisiä analyysia.	Positiivinen johtaminen vahvistaa yhteisöllisyyttä, lisää merkityksellisyyden kokemusta ja tukee resilienssiä.
8.	Tulkitseva fenomenologinen tutkimus empaattisen johtajuuden merkityksestä miesvaltaisessa organisaatiossa Ekström Clarissa 2023	Tutkimuksen kohteena oli se, miten esihenkilöt ja työntekijät jäsentävät empaattisen johtajuuden käsitteen sekä millaiseksi he arvioivat sen merkityksen omassa työympäristössään.	Laadullinen tutkimus, jossa hyödynnettiin fenomenologista viitekehystä ja tulkitsevaa fenomenologista analyysiä. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla miesvaltaisessa teollisuusorganisaatiossa.	Empaattinen johtajuus rakentuu kuuntelemisen, ystävällisen vuorovaikutuksen ja tunneälyyn liittyvien taitojen varaan. Se koettiin tärkeäksi johtajuuden ominaisuudeksi sukupuolesta riippumatta. Sukupuoliroolien vaikutus jäi osittain epäselväksi.

				Tutkimus korostaa empatian merkitystä työyhteisön ilmapiiriin, sitoutumisen ja hyvinvoinnin vahvistamisessa.
9.	<p>Empathy in leadership: A systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations</p> <p>Empatia johtajuudessa: systemaattinen kirjallisuuskatsaus empaattisten johtajien vaikutuksista organisaatioissa</p> <p>Caroline Muss, Dana Tüxen & Bärbel Fürstenau</p> <p>2025</p>	Kehittää kategorijärjestelmä, joka tiivistää empaattisen johtajuuden vaikutukset organisaatioissa.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus (42 tutkimusta, 5 tietokantaa).	Empaattisen johtajuuden vaikutukset tiivistettiin yhdeksään kategoriaan: tunteet, asenteet, empatia, oikeudenmukaisuus, ihmissuhteet, johtamiskäytännöt, havainnot, suorituskyky ja hyvinvointi.
10.	<p>Advancing a trauma-informed approach to leadership in the workplace: A conceptual review and theoretical extension</p> <p>Traumainformoidun johtajuuden edistäminen työpaikoilla: konseptuaalinen katsaus ja teoreettinen laajennus</p> <p>George M. Fisk, Laura E. Daoust</p> <p>2025</p>	Kehittää teoreettinen malli traumainformoidusta johtajuudesta ja sen soveltamisesta työpaikoilla.	Konseptuaalinen katsaus ja teoreettinen synteesi, joka yhdisti aiemman tutkimuksen ja uuden mallinnuksen.	Traumainformoitu johtajuus vähentää kuormitusta, parantaa psykologista turvallisuutta ja vahvistaa resilienssiä.

--	--	--	--	--

Liite 3. JBI Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittäväällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 4. Aineistohallintasuunnitelma

Tämän opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma kuvaa, miten tutkimusaineisto kerätään, käsitellään, säilytetään ja hävitetään tutkimusprosessin aikana. Suunnitelma perustuu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2019) linjauksiin hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä noudattaa tietosuojan ja tietoturvaan liittyviä keskeisiä periaatteita. Aineisto koostuu kirjallisuuskatsauksen lähteistä, jotka on kerätty systemaattisesti Cinahlista, PubMedista, Medicista, Medlinesta ja APAn PsycInfosta sekä kotimaisista julkaisuarkistoista.

Hakusanoina käytettiin muun muassa *trauma-informed AND child welfare, trauma-informed approach OR care AND child welfare OR foster care*, sekä johtajuutta ja työhyvinvointia koskevissa hauissa *resilience AND leadership, wellbeing AND leadership* ja *empathy AND organizational culture*. Lisäksi hyödynnettiin manuaalista hakua tutkimusartikkeleiden lähdeluetteloista, mikä on kirjallisuuskatsauksissa suositeltu täydentävä menetelmä (Stolt, Axelin & Suhonen, 2016). Aineisto rajattiin vuosina 2015–2025 julkaistuihin vertaisarvioituihin tutkimuksiin, tieteellisiin julkaisuihin ja muihin luotettaviin lähteisiin.

Aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, ja tutkimusten laadun arvioinnissa käytetään JBI:n (Joanna Briggs Institute) kriittisen arvioinnin kriteerejä, jotka on avattu tarkemmin Liitteessä 3. Aineistoa käsitellään ainoastaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Kaikki aineisto, kuten PDF-tiedostot, muistiinpanot ja analyysitaulukot, säilytetään salasanalla suojatussa henkilökohtaisessa tallennustilassa, johon ulkopuolisilla ei ole pääsyä.

Aineistohallinta noudattaa tietoturvan ja tietosuojan periaatteita, kuten minimointia ja turvallista säilytystä (CSC, 2023). Koska tutkimus ei sisällä henkilötietoja, anonymisointia ei tarvita. Aineistoa ei julkaista sellaisenaan, vaan opinnäytetyössä esitetään ainoastaan analyysin vaiheet, tulokset ja viitteet. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään turvallisesti poistamalla kaikki tallennetut tiedostot pysyvästi salatusta tallennustilasta.