

Venla Lakio

ESIHENKILÖN LÄSNÄOLON MERKITYS SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNILLE

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Kandidaatin tutkielma
Tammikuu 2026

TIIVISTELMÄ

Venla Lakio: Esihenkilön läsnäolon merkitykset sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Sosiaalityön tutkinto-ohjelma, yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Tammikuu 2026

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella esihenkilön läsnäolon merkityksiä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille. Esihenkilön läsnäolon muodot vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin ja tämä tutkielma tarkastelee nimenomaan positiivisia merkityksiä työhyvinvointiin. Aihetta on tärkeää tutkia, sillä esihenkilön läsnäololla voitaisiin lisätä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia.

Tarkastelen esihenkilötyötä johtamisen, työhyvinvoinnin ja läsnäolon käsitteiden kautta. Tutkielmani painopisteenä on sosiaalityön hallinnollinen näkökulma, sillä työni teoreettinen viitekehys perustuu esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Teoriaosuuden alussa käydään läpi mitä johtajuus ja esihenkilötyö on sekä määritellään työhyvinvoinnin käsite sosiaalityössä. Kolmantena keskeisenä käsitteenä on läsnäolo ja sen monet muodot kuten fyysinen, psyykinen, tietoinen tai sosiaalinen.

Tutkielma on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen aineisto koostuu 11 artikkelista sekä kahdesta kirjan luvusta. Aineisto kuvaa esihenkilötyötä ja johtajuutta erilaisten läsnäolon muotojen kautta, joiden merkitys heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisenä temaattisena analyysinä, jonka avulla muodostettiin kolme tutkielman teemaa.

Analyysin perusteella kolme teemaa, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin esihenkilön läsnäolon ilmenemismuotojen kautta ovat: työntekijöiden tukeminen, osallistaminen ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi, kuuntelu ja läsnäolo.

Tulokset osoittavat, että erilaisilla läsnäolon muodoilla on positiivisia merkityksiä sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin. Aineistossa merkittävimpanä läsnäolon muotona nousi esiin esihenkilön tai johtajan tuki. Tämä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Myös se, että esihenkilö tai johtaja kuuntelee työntekijöitä, osallistaa heitä ja huomioi yksilölliset tarpeet, vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.

Analyysin tulokset korostavat, että esihenkilön ja johtajuuden läsnäolon moninaisuudella on positiivinen merkitys sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Läsnäolon erilaiset muodot näyttäytyvät keskeisinä tekijöinä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä. Havaintojen perusteella esihenkilön läsnäolo voidaan nähdä keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnille ja se ansaitsisi enemmän huomiota, jotta sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin lisätä.

Avainsanat: esihenkilö, johtaminen, läsnäolo, työhyvinvointi, sosiaalityö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio: Microsoft Copilot GTP-5

Käyttötarkoitus: Olen käyttänyt tekoälyä tekstin kääntämiseen englannista suomeksi. Olen käyttänyt tekoälyä ruotsinkielisten sanojen kääntämiseen suomeksi. Olen myös käyttänyt tekoälyä apunani sanojen synonyymien keksimiseen. Olen käyttänyt tekoälyä tiedonhakuun.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Luvun kaksi osioissa 2.1 ja 2.3 ja luvussa 3 ja 4.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAJUUS, LÄSNÄOLO SEKÄ TYÖHYVINVOINTI SOSIAAÖLITYÖSSÄ.....	7
	2.1 Johtajuus ja esihenkilötyö	7
	2.2 Työhyvinvointi	8
	2.3 Läsnäolo.....	10
3	TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN	12
	3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	12
	3.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	13
	3.3 Aineiston keruu sekä valintakriteerit	13
	3.4 Aineiston analyysi.....	15
	3.5 Tutkimuksen eettisyys.....	16
4	ESIHENKILÖN LÄSNÄOLON MERKITYKSET TYÖHYVINVOINNILLE	18
	4.1 Esihenkilön läsnäolo työntekijöiden tukemisena.....	18
	4.2 Esihenkilön läsnäolo työntekijöiden osallistamisena sekä yksilöllisten tarpeiden huomioimisena.....	20
	4.3 Kuunteleva ja läsnä oleva esihenkilö työhyvinvoinnin tukena	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	24
6	LÄHTEET	28
	LIITE 1. Yhteenveto artikkeleista	31

1 JOHDANTO

Sosiaalityö on vaativaa asiantuntijatyötä, mikä nousee esiin useissa analyyseissä sosiaalityöntekijöitä kuormittavana tekijänä. Vaativuutta aiheuttaa erityisesti työn aikapaineet ja suuri määrä. Työterveyslaitoksen vuoden 2024 raportissa työpaineita kokevien työntekijöiden osuus oli korkein (46 %) sosiaalityöntekijöiden keskuudessa verrattuna muihin sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisiin. Myös esimerkiksi mielenterveyden häiriöstä johtuvan työttömyyden riski on sosiaalityöntekijöillä koholla verrattuna muihin ammattiryhmiin. (Työterveyslaitos 2016.) Raatikainen (2014) toteaa että, onnistuneella henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Esihenkilön läsnäolo niin fyysisenä kuin henkisenä tukena voi vaikuttaa työntekijöiden kokemaan turvallisuuteen, työhyvinvointiin ja työssä pysyvyyteen. Työterveydestä huolehtiminen on myös säädetty laissa. Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 8 §:n mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

Esihenkilön läsnäolon merkitystä sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin on tärkeää tutkia, koska tutkimuksen tuloksilla ja havainnoilla voidaan edistää sosiaalityöntekijöiden hyvinvointia. Sosiaalityöntekijät kokevat keskimäärin enemmän kuormitusta kuin muut ammattiryhmät (Junnonen ym. 2019). Johtajuus ei ole ratkaisu kaikkiin sosiaalityön toteuttamisen vaikeuksiin, mutta se voidaan nähdä sosiaalityön toiminnan ja työolojen kehittämisen välineenä (Törrönen & Vornanen 2020). Koska esihenkilö on olennainen osa sosiaalityön työyhteisöä, on tärkeää tutkia miten esihenkilön läsnäolo voi tukea työntekijöiden hyvinvointia. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön (2009) julkaisussa todetaan, että henkilöstön kokemana työtyytyväisyys ja hyvä työkyky parantaa työn laatua, johtaa asiakastyytyväisyyden lisääntymiseen sekä kasvattaa työn ja organisaation tuloksellisuutta. Esihenkilön läsnäolon merkityksen tarkastelu sosiaalityöntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta on myös tärkeää, sillä auttamisaloilla huolen pitäminen itsestä ja omasta työkyvystä on eettinen velvollisuus (Talentia 2023, 47).

Olen itse aina ollut kiinnostunut esihenkilötyöstä sekä hallinnollisista asioista. Kiinnostukseni heräsi erityisesti sosiaalityön harjoittelussani, jossa astuin ensimmäistä kertaa sosiaalialan työyhteisöön. Harjoitteluni aikana tarkkailin paljon koko organisaation, työyhteisön sekä esihenkilöni toimintaa. Harjoittelupaikkani oli lastensuojelun sijaishuolto. Tein paljon havaintoja esihenkilön toiminnasta, esihenkilön läsnäolosta sekä käyttäytymisestä työntekijöitään kohtaan.

Ajattelin, että tämä harjoittelussani ollut työyhteisö oli hyvinkin lämminhenkinen ja hyvinvoiva ja se johtui osittain myös hyvästä esihenkilöstä. Tämä kasvatti kiinnostustani ja halua tutkia niitä tekijöitä, joilla nimenomaan esihenkilö voi vaikuttaa positiivisesti sosiaalityöntekijöiden ja koko työyhteisön työhyvinvointiin.

Käytännön harjoittelun paikassani esihenkilön fyysinen läsnäolo työpaikalla vaikutti positiivisesti sosiaalityöntekijöiden päivään. Oli mielenkiintoista huomata, että esihenkilö oli joka päivä toimistossaan tavoitettavissa ovi auki. Kiinnostavin havainto, jonka tein, oli että esihenkilö kävi sosiaalityöntekijöiden huoneissa kyselemässä päivän kuulumisia ja kuinka työ sujuu. Erityisesti kiinnitin huomiota siihen, että esihenkilö saattoi istua lattialle keskustelemaan työntekijöiden kanssa, vaikka vapaita tuoleja olisi ollut saatavilla. Ajattelen, että se kertoo turvallista ilmapiiristä ja tasavertaisuudesta työpaikalla.

Tutkielma etenee seuraavaksi keskeisen teorian ja käsitteiden määrittelyyn. Teoriaosiossa kuvaan tutkielmani käsitteet johtaminen ja esihenkilötyö, työhyvinvointi ja läsnäolo. Teoriaosuiden jälkeen jäsentelen tutkielman toteuttamista. Esittelen tutkielman tarkoituksen ja kuinka aineisto kerättiin ja analysoitiin tässä kirjallisuuskatsauksessa. Tämän jälkeen siirryn tuloksiin, jonka olen toteuttanut kirjallisuuden pohjalta sisällönanalyysinä. Lopuksi esittelen johtopäätökset ja pohdinnan analyysini pohjalta.

2 JOHTAJUUS, LÄSNÄOLO SEKÄ TYÖHYVINVOINTI SOSIAALILYÖSSÄ

2.1 Johtajuus ja esihenkilötyö

Tutkimusaiheenani on esihenkilön läsnäolon vaikutukset, joten käsittelen tässä tutkielmassa esihenkilötyötä (*supervisory work*) ja johtajuutta (*leadership*). Johtajuus itsessään voidaan nähdä universaalina ilmiönä, joka esiintyy kulttuurista ja kontekstista riippumatta. Johtajan tehtävänä on varmistaa ja vastata, että organisaation perustehtävän mukainen toiminta toteutuu tasapuolisesti ja tehokkaasti (Lönqvist 2002; ref. Törrönen & Vornanen 2020). Johtajia ja esihenkilöitä on erilaisia, ja heidän yksilölliset ominaisuutensa sekä johtamistyylinsä vaikuttavat siihen, miten johtajuus organisaatiossa toteutuu. Esimerkiksi johtajuudessa tärkeänä pidetty vuorovaikutusosaaminen on vahvasti yhteydessä persoonallisuuden ominaisuuksiin. Toiset ovat luontaisesti taitavampia vuorovaikutuksessa kuin toiset. (Virtanen & Stenvall 2019, luku 5.3.) Tämä havainto konkretisoi esihenkilön erilaisia piirteitä, jotka voivat vaikuttaa johtamisen tapaan. Vuorovaikutustaitoja voi kuitenkin kehittää, eikä se ole riippuvaista vain persoonallisuudesta.

Eräs tutkielmani aineistosta usein esille noussut johtamisen teoria on transformationaalinen johtaminen. Transformationaalisen johtamisen lähtökohtana on positiivinen näkemys ihmisisten kykyihin ja mahdollisuuksiin. Pyrkimyksenä on vahvistaa esihenkilöiden ja työntekijöiden motivaatiota ja kykyä kehittyä työssään. (Virtanen & Stenvall 2019, luku 4.7.) Transformationaalisten johtajien työntekijät ovat useimmiten sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä. Transformationaaliset johtajat myös voimaannuttavat työntekijöitä, huomioivat heidän yksilölliset tarpeensa ja henkilökohtaisen kehityksen työssä. (Bass & Riggio 2006.)

Johtajilta odotetaan eri aikoina eri asioita ja hyvän johtajan piirteet vaihtelevat (Törrönen & Vornanen 2020). Käsittelen johtajuutta ja esihenkilötyötä tutkielmassani sosiaalityöntekijöiden työn johtamisen näkökulmasta. Sosiaalialan johtaminen on moniulotteinen ja laajaa osaamista edellyttävä alue. Se pitää sisällään niin kokonaisuuden hallinnan kuin sosiaalialan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän strategisen johtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisön johtajuuden. (Niiranen ym. 2010.) Johtaminen on tärkeä osa sosiaalityön organisaation

vuorovaikutussuhteita, joiden avulla tuetaan sosiaalityöntekijöiden inhimillisiä voimavaroja. Johtaminen on myös dialogia oman työyhteisön jäsenten kanssa. (Törrönen & Vornanen 2020.) Sosiaalityön työyhteisöissä sosiaalipalveluissa toimii sosiaalityöntekijöitä, joiden lähiesihenkilönä toimii johtava sosiaalityöntekijä. Nykyisen sote-uudistuksen vuoksi useat sosiaalityöntekijät tulevat työskentelemään samoissa organisaatioissa terveydenhuollon ammattilaisten kanssa, usein yksiköitä johtavat lääkärit tai muiden alojen ammattilaiset (Mäntysaari 2020, 52).

Sosiaalityön substanssiosaaminen on tärkeää esimerkiksi hyvinvointialueiden johtamisessa, sillä sen avulla varmistetaan asiakkaille tarvittavat palvelut. Esimerkkinä terveysosiaalityön lakkauttaminen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen sairaaloissa aiheutti lisäkuormitusta muille ammattilaisille, kuten lääkäreille, koska he tiedä oikeita vastauksia sosiaalityön kysymyksiin (Lääkärilehti 23.9.2025). Tämä kertoo siitä, että päättäjät eivät ole ymmärtäneet sosiaalityön merkitystä sairaaloissa ja se saattaa johtaa asiakkaiden avunsaannin vaikeutumiseen (Talentia 29.9.2023).

2.2 Työhyvinvointi

Hyvinvointi itsessään on hyvin laaja käsite. Käsittelen tässä tutkielmassa hyvinvointia nimenomaan sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin ja työn imun kautta. Työhyvinvointi tarkoittaa työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta. Työhyvinvointiin kuuluu myös työntekijän kokemus siitä, että hänen käytettävissä olevat voimavaransa riittävät tai ylittävät työn vaatimukset. (Työterveyslaitos.) Työhyvinvointi tarkoittaa myös muun muassa työpaikan ilmapiiriä, jaksamista tai työkykyä (Niiranen 2010). Työhyvinvoinnin johtamisesta on tullut osa johtamisen strategiaa. Johtamisen strategia tarkoittaa pitkän aikavälin suunnitelmaa ja prosessia, jolla pyritään saavuttamaan tavoitteet. Henkilöstön työhyvinvoinnin ymmärtäminen strategiseksi menestystekijäksi on yhteydessä entistä enemmän organisaatioiden johtamisjärjestelmiin. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen perinteisiä toimintoja on esimerkiksi työterveyshuolto ja työsuojelu. (Manka 2015.) Työhyvinvointi nähdään siis tärkeänä osana organisaatioiden tuloksellisuutta ja siksi johto pitää sitä osana strategiaa.

Sosiaalityöntekijät kohtaavat työssään monia tekijöitä, jotka heikentävät työhyvinvointia. Näitä ovat esimerkiksi suuret asiakasmäärät, työntekijöiden vaihtuvuus, riittämättömät resurssit, kiire, työyhteisön ongelmat, asiakkaiden lisääntynyt moniongelmaisuus, heikot mahdollisuudet tehdä eettisesti vastuullista sosiaalityötä ja monimutkainen ongelmanratkaisu (Kivinen 2024). Työterveyslaitoksen vuoden 2024 raportin “Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvoinnille?” mukaan 21 prosenttia sosiaalityöntekijöistä kokee työstressiä. Tässä tutkimuksessa työstressiksi määritellään tilanne, jossa työpanos on suuri mutta arvostus vähäistä. 55 % sosiaalityöntekijöistä kokee epävarmuutta siitä, että työmäärä kasvaa yli oman sietokyvyn. Tästä päätellen, että sosiaalityöntekijät kokevat riittämättömyyttä ja työpaineita työssään. Nämä ovat tekijöitä, jotka heikentävät työhyvinvointia. Heikentävinä tekijöinä voidaan pitää myös esihenkilöiden ja erityisesti ylemmän johdon heikkoa sosiaalityön tuntemusta ja tuen vähäisyyttä käytännön työssä (Raunio 2009, luku 2.2).

Olen havainnut useista tutkimuksista, joita olen lukenut tutkielmaani varten, että sosiaalityöstä puhutaan paljon kuormittuneisuuden ja työpahoinvoinnin kautta.

Tämän vuoksi pidän tärkeänä tarkastella sosiaalityötä työhyvinvoinnin näkökulmasta ja yhdistää tieteellistä tutkimusta pohtiakseni tekijöitä, jotka edistävät työhyvinvointia. Usein sanaa kutsumusammatti käytetäänkin selittämään, miksi työstä ei esimerkiksi makseta sen arvostusta vastaavaa palkkaa (Maczulskij 2013). Sosiaalityössä saatetaan ajatella, että huonot työolot ja suuri kuormitus on hyväksyttävä, koska ala nähdään kutsumusammattina

Tarkastelen työhyvinvointia myös työn imun kautta. Työn imu tarkoittaa aitoa hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tilaa töissä. Työn imu kuvaa myös parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sen edistäminen luo mahdollisuuksia lisätä hyvää, laatua ja menestystä työelämässä (Hakanen 2011). Kahn (1990) puolestaan ajattelee työn imun olevan yksilön oman minän hyödyntämistä ja ilmaisemista työtehtävissä, jotka edistävät yhteyttä työhön ja muihin ihmisiin. Tämä sisältää myös henkilökohtaisen läsnäolon fyysisellä, kognitiivisella ja emotionaalisella tasolla. Läsnäolo siis sisältyy myös työn imuun. Työhyvinvointi on työn imua eli työssä koettua tarmokkuutta, innostusta, omistautumista ja uppoutuneisuutta. (Hakanen 2011). Työhyvinvointi ei rajoitu pelkästään fyysiseen työterveyteen, vaan se muodostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä, kuten psyykkisestä, sosiaalisesta ja organisatorisesta hyvinvoinnista.

2.3 Läsnäolo

Läsnäolo on hyvin laaja käsite ja se voidaan ymmärtää monella tavalla. Tässä tutkielmassa läsnäololla on monta merkitystä. Käsittelen nimenomaan esihenkilön tai johtajan läsnäoloa työpaikalla ja työyhteisössä. Läsnäololla viitataan ensinnäkin fyysiseen esihenkilön paikalla oloon työpaikalla (*being physically present*), niin että esihenkilö voi olla kasvokkain tavattavissa sekä saavutettavissa. Läsnäolo voi olla myös sosiaalista, psykologista ja tietoista. Sosiaalinen läsnäolo on esimerkiksi vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla. Psykologinen läsnäolo puolestaan on esimerkiksi työn tuntuminen merkitykselliseltä sekä tunne turvallisesta tilasta.

Tietoinen läsnäolo (*mindfulness*) tarkoittaa tietynlaista orientaatiota, jossa keskitytään arkipäivän toimintoihin tässä ja nyt, tarkoittaen että kaikenlaiset ajatukset, tunteet ja ideat ovat tervetulleita (Takanen 2015). Tietoiset (*mindful*) johtajat ovat herkemmin virittyneitä työntekijöiden työn etenemiseen ja tunnetilaan, mikä mahdollistaa sen, että esihenkilö voi tarjota tukea ja kannustusta tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin. Tietoisien johtajuuden ansiosta työntekijät kokevat saavansa johtajilta arvokasta huomiota, resursseja ja tukea, mikä lisää heidän työtyytyväisyyttään ja vähentää huolta, stressiä ja emotionaalista uupumusta. (Zhou ym. 2022.) Tietoisesti läsnä oleva esihenkilö kiinnittää enemmän huomiota työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa kuin esihenkilö, joka ei ole tietoisesti läsnä. Yksi läsnäolon muoto on myös tuki ja tukeminen. Tukeminen voidaan nähdä sosiaalisena vuorovaikutuksellisenä läsnäolona ja tietoisena läsnäolona. Esihenkilöt hyödyntävät tukea keinona osoittaa arvostusta, rakentaa yhteistyösuhteita ja vähentää työntekijöiden stressiä. Tukeminen on esimerkiksi huolen osoittamista työntekijöiden tarpeista ja tunteista, työntekijöiden kuunteleminen ja tuen tarjoaminen vaikeassa tilanteessa. (Yukl 2012.)

Salon (2023) tutkimus sosiaali- ja terveystiloista korostaa ammatillisen kohtaamisen ja luonnollisen vuorovaikutuksen merkitystä. Uusissa tiloissa ei ole huomioitu tarvetta tällaiselle asiakkaiden ja ammattilaisten väliselle vuorovaikutukselle. Salo havaitsi, että asiakkaiden kohtaamiselle tarkoitettut tilat ovat eristetty ammattilaisten tiloista. Tutkimuksessa selviää, ettei tarveselvityksen mukaan ole kannattavaa rakentaa tällaisia tiloja jo olemassa oleviin sote-tiloihin. Asiakkaat ja asukkaat on suljettu ulos yliopistollisen sote-keskuksen

yhteisöllisyydestä. Läsnäolon positiivisia merkityksiä ei siis ole huomioitu, eikä se lisää asiakaslähtöisyyttä. Tässä kontekstissa läsnäolon huomioiminen olisi tärkeää, sillä se edistäisi moniammatillista yhteistyötä ja lisäisi asiakkaiden osallisuutta.

3 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää aiemman tutkimustiedon pohjalta, millainen merkitys esihenkilön läsnäololla on sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin. Tässä tutkielmassa käytän muiden tieteenalojen tutkimusta, esimerkiksi hallintotieteellistä, terveydenhuollon ja työelämän tutkimusta sosiaalityön tutkimuksen lisäksi. Tämä johtuu siitä, ettei sosiaalityön johtamisesta ole tutkimusta esihenkilön läsnäolon merkityksestä. Johtajuus on universaali ilmiö, joka on herättänyt mielenkiintoa poliitikoissa, tutkijoissa ja muissa jo vuosisatojen ajan (Gutterman 2023). Tutkielmassa tarkastelen laajasti aineistoa, joka käsittelee henkilöstöjohtamista, esihenkilön keskeisiä piirteitä, läsnäolon merkitystä sekä työntekijöiden hyvinvointia. Analyysini tekee siitä, mitä esihenkilön läsnäolo merkitsee sosiaalityöntekijöiden hyvinvoinnille. Tutkielman tavoitteena on kuitenkin selvittää erityisesti, miten läsnäolo vaikuttaa positiivisesti sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin, jotta mahdollisesti sosiaalityöntekijöiden hyvinvointia voitaisiin lisätä esihenkilön läsnäolon positiivisilla vaikutuksilla.

Tutkimuskysymykseni on:

Minkälaisia merkityksiä esihenkilön läsnäololla on sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin?

Tässä tutkielmassani rajaan aiheeni esihenkilön, erityisesti lähiesihenkilön ja johtajuuden läsnäolon merkitykseen sekä sen vaikutukseen sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin. Läsnäololla on monia erilaisia muotoja, jotka huomioin tässä tutkielmassa. Näitä läsnäolon muotoja on esimerkiksi sosiaalinen, psyykinen, fyysinen ja tietoinen läsnäolo. Tutkielman tarkastelun kohteena ovat erilaiset työyhteisöt ja hyödynsin aineiston haussa muiden tieteenalojen tutkimusta. Esimerkiksi terveydenhuollon tutkimusta olen käyttänyt paljon.

3.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tämä tutkielma on laadullinen review-tutkimus. Suomessa tutkimusmenetelmä tunnetaan tutummin nimellä kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus menetelmänä voidaan määrittää tutkimustavaksi, jolla tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia. Tutkimus toteutetaan olemassa olevan tiedon tunnistamiseksi, arvioimiseksi tulkitsemiseksi sekä yhdistämiseksi. (Vilka 2023.)

Laadullisen kirjallisuuskatsauksen voi jakaa lähtökohtaisesti kahteen ryhmään. Kirjallisuuskatsauksen voi tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, eli analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtävänasettelun mukaisesti. Aikaisemmat havainnot tai teorit tulisivat olla riippumattomia analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, sillä analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan teoria nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Aikaisempi teoria myös ohjaa aineiston analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kirjallisuuskatsauksen voi myös jakaa muun muassa kartoittavaan, kuvailevaan sekä selittävään tutkimukseen (Hart 1998; ref. Kallio, Tomi J. 2006).

Omassa tutkielmassani hyödynnän narratiivista kirjallisuuskatsausta ja toteutan analyysini aineistolähtöisenä. Narratiivisella katsauksella voi tehdä tiivistyksen tai uuden kokonaisnäemyksen aiemmin tehdystä tutkimuksesta sekä järjestää epäyhtenäisestä tiedosta johdonmukaisen kokonaisuus. (Vilka 2023.) Narratiivinen kirjallisuuskatsaus sopii omaan tutkielmaani, koska tarkastelen aikaisemmasta tutkimuksesta mitä aiheestani jo tiedetään ja kokoan siitä yhtenäisen kokonaisuuden. Narratiivinen katsaus onkin metodina hyvin käytetty humanistisessa tutkimusperinteessä (Vilka 2023).

3.3 Aineiston keruu sekä valintakriteerit

Tutkielmassani hyödynnän suomenkielisiä, ruotsinkielisiä ja englanninkielisiä vertaisarvioituja tutkimuksia, artikkeleita ja kirjoja. Ruotsin kielen osaamiseni on lähes yhtä hyvä kuin englannin kielen osaaminen, joten löysin hyviä aineistoja tutkielmaani myös ruotsiksi. Olen

rajannut hakemaani aineiston koskemaan esihenkilötyötä sekä johtajuutta, läsnäoloa ja hyvinvointia. Hakua olen tehnyt Andorissa, Google Scholarissa, Finnassa ja ProQuestissä. Jotta saan tuloksiksi vain vertaisarvioituja tekstejä, olen esimerkiksi Andorissa käyttänyt suodatinta, jossa valitsen Andorin näyttämään vain vertaisarvioidut artikkelit. Olen käyttänyt hakulausekkeina esimerkiksi:

- (Esihenkil* OR Esimie* OR Joht*) AND (Läsnäol* OR osallist*)
- ("team leader"* OR supervisor* OR manager*) AND (Presence* OR participati* OR "being present")
- (Chef* OR ledar*) AND (välbeffinn* OR häls*) AND (närvar*)
- "Well-being" AND Leader* AND (work* or follower*)

Hakusanoiksi olen valinnut esihenkilötyön, sosiaalityön, läsnäolon sekä johtamisen. Samoja termejä olen käyttänyt englanniksi esimerkiksi supervisor, leader, well-being ja social work. Olen käyttänyt termejä myös ruotsiksi esimerkiksi välbeffinnande, välmående, ledare, närvaro. Olen ottanut huomioon, että sukupuolineutraali termi esihenkilö on otettu käyttöön vasta lähi-vuosina, joten olen käyttänyt haussani myös esimies termiä. Näillä hakusanoilla olen eniten löytänyt tutkimusta. Tiedonhakua tehdessä olen huomannut, että nimenomaan läsnäolosta ei löydy paljoa suomenkielistä, ruotsinkielistä tai englanninkielistä aikaisempaa tutkimusta.

Olen myös tehnyt tiedonhakua tutkimalla toisten vertaisarvioitujen tutkimusten tai opinnäytetöiden lähdeluetteloita. Tätä tapaa kutsutaan helmenviljelyksi. Helmenviljely tarkoittaa, että alan keskeisimmän artikkelin löytymisen jälkeen artikkeli analysoidaan ja sen perusteella määritellään tutkielman kannalta keskeisimmät hakutermit (Vilka 2023, 59). Olen käyttänyt M365 Copilot tekoälyä apuna löytääkseni aineistoa. Tekoälyä olen pyytänyt etsimään tutkimuskysymykseeni liittyen tutkimusta. Olen katsonut tekoälyn antamien tulosten lähdeluetteloista omaan tutkielmaani aineistoa. En ole käyttänyt suoraan tekoälyn antamia tutkimuksia, sillä ne eivät ole aina vertaisarvioituja tai tieteellisistä lähteistä.

Käsite, jonka avulla löysin nimenomaan läsnäoloon liittyvää tutkimusta, on englannin kielen sana mindfulness (*tietoinen läsnäolo*). Tämän termin keksittyäni olen löytänyt enemmän tutkimusta tutkielmani aiheeseen ja tutkimuskysymykseen liittyen. Olen myös etsinyt tutkimusta erilaisten johtamisteorioiden kautta. Esimerkiksi transformationaalinen johtaminen käsittelee usein tutkimusaiheita ja liittyy työntekijöiden hyvinvointiin, joten olen hyödyntänyt aineistoa

tämän teorian kautta. Suurimman osan tutkielmani aineistosta olen kuitenkin löytänyt toisten aiheeseeni liittyvien tutkimusten lähdeluetteloista.

Taulukossa 1. esittelen aineistoni valintakriteerejä. Valintakriteereinä aineistolleni ovat vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit tai kirjan luvut. Valintani kohdistui tutkimuksiin, joissa käsiteltiin johtajuutta tai esihenkilötyötä, läsnäolon eri muotoja ja työhyvinvointia. Valintakriteerinäni olivat myös maksuttomat aineistot. Muutama tutkimus olisi varmasti ollut sopiva tutkielmani, mutta ne olivat maksumuurin takana. Kielissä rajasin aineistoni suomenkielisiin, ruotsinkielisiin ja englanninkielisiin aineistoihin. Jokainen tutkimus oli tehty 2000-luvulla, joten siitä tuli myös yksi valintakriteerini. Ajattelen myös, että mitä uudempaa tutkimus on, sitä ajankohtaisempaa se on. Tämä johtuu siitä, että työelämä, organisaatiot, lainsäädännöt ja teknologiat kehittyvät kovaa vauhtia. Uudempi tutkimus on ajankohtaisempaa, koska se ottaa huomioon muuttuvan ja kompleksisemmän maailman. Vanhemmassa kuin 2000-luvulla tehdyssä tutkimuksessa ei esimerkiksi ole otettu huomioon huimaa teknologian kehittymistä, joka nykypäivänä vallitsee, koska sitä ei silloin ole ollut.

Taulukko 1. Aineiston valinta- ja poissulkukriteerit

Valintakriteerit	Poissulkukriteerit
Vertaisarvioitu tieteellisen kirjan luku tai tieteellinen artikkeli	Ei vertaisarvioitu tieteellisen kirjan luku tai tieteellinen artikkeli
Artikkeli käsittelee esihenkilötyötä, läsnäoloa tai työhyvinvointia	Artikkeli ei käsittele esihenkilötyötä, läsnäoloa tai työhyvinvointia
Suomen-, ruotsin tai englanninkielinen teksti	Muu kuin englannin-, ruotsin tai suomenkielinen
Yliopiston kautta saatava tai maksuton aineisto	Maksullinen aineisto
Tutkimus on 2000-luvulta	Tutkimus on toteutettu ennen 2000-lukua

3.4 Aineiston analyysi

Tämän tutkielman aineisto koostuu 11 artikkelista sekä kahden eri kirjan luvuista. Artikkeleista yksi on suomenkielinen, kaksi on ruotsinkielisiä ja loput yhdeksän ovat englanninkielisiä. Tutkimukseni aineisto sijoittuu Suomeen, Ruotsiin, Norjaan, Kanadaan ja Intiaan. Valitsin aineistoksi artikkeleita, jotka käsittelevät johtajuutta eri teorioiden kautta tai johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Teorioita tarkastellessani varmistin, että johtajuuden teoria liittyy

työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimuksia lukiessani pyrin havainnoimaan johtajuuden positiivisia merkityksiä työntekijöiden hyvinvointiin. Toteutin analyysini sisällönanalyysina. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston sisällön kuvailua sanallisesti. Analyysin avulla tuodaan selkeyttä aineistoon, jotta pystytään tekemään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä aineistosta. Analysoinnin tarkoituksena on luoda selkeä ja yhtenäinen kokonaiskuva aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineistoissani suurin läsnäolon muoto on työntekijöiden tukeminen. Suurimmassa osassa aineistoja ei kuitenkaan erikseen eritelty, millaista tukea tai miten paljon esihenkilö tai johto antaa. Analyysissäni olen itse pohtinut, millaisesta tuesta on kyse, riippuen aineiston sisällöstä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme vaihetta. Vaiheet ovat redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Vaiheista ensimmäisenä on redusointi eli pelkistäminen. Sen voi tehdä joko pilkkomalla datan osiin tai tiivistämällä sen. Seuraavaksi tapahtuu klusterointi eli ryhmittely. Tämä tarkoittaa aineiston koodattujen alkuperäisilmausten tarkkaa läpikäymistä. Viimeisenä vaiheena on abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotetaan ja valitun tiedon perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Analyysini tähän tutkielmaan toteutin siten, että ensimmäisenä vaiheena redusointina tein jokaisesta aineistosta oman miellekartan paperille. Miellekarttaan kirjasin alkuperäisilmaukset aineistoista. Tämän jälkeen tapahtui klusterointi, jolloin tarkastelin löytämiäni havaintoja ja värikoodasin muistiinpanoistani havainnot. Viimeisenä vaiheena abstrahointina erottelin oleellisen tiedon tutkielmani kannalta ja loin pääteemat. Käytän analysoinnissa teemoittelua, joka on osa sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Temaattinen analyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla aineistosta voidaan systemaattisesti tunnistaa, analysoida ja kuvata tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä teemoja (Braun & Clarke, 2006). Tämän tutkielman kolme pääteemaa ovat: esihenkilön läsnäolo tukemisena, läsnäolo osallistamisena sekä yksilölliset tarpeet huomioivana ja läsnäolo kuuntelemisena.

3.5 Tutkimuksen eettisyys

Huomioin myös tutkielmani eettisyyttä ja noudatan tässä tutkielmassa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen

ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (HTK-ohje 2023) Tutkielmaani vaikuttaa oma mielenkiintoni tutkimusaiheeseen ja se saattaa vaikuttaa myös esimerkiksi aineistoni valintaan, mutta pyrin laatimaan tutkielmasta neutraalin kokonaisuuden. Se on tapahtunut esimerkiksi siten, että olen noudattanut kirjallisuuskatsauksen vaiheita systemaattisesti ja oikein.

Tämän tutkielman yksi eettinen huomio on se, että tämä tutkielma ei suoraan kerro esihenkilön tai johtajan läsnäolon merkityksistä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Tämä johtuu siitä, että tutkielmani aineistossa organisaatiot tai työyhteisöt eivät olleet sosiaalityön kontekstissa. Tutkimusta sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä esihenkilön läsnäolon näkökulmasta löytyi hyvin vähän, ja vaikuttaa siltä, että aihetta ei ole laajasti tutkittu. Tämän vuoksi tämän tutkielman tuloksia ei voida täysin verrata sosiaalityöntekijöihin. Johtaminen on kuitenkin universaali ilmiö ja sitä on jokaisessa organisaatiossa ja työyhteisössä.

4 ESIHENKILÖN LÄSNÄOLON MERKITYKSET TYÖHYVINVOINNILLE

4.1 Esihenkilön läsnäolo työntekijöiden tukemisena

Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen (Niiranen ym. 2010, luku 7.5). Hyvä johtaminen on myös yhteydessä työntekijöiden parempaan terveyteen, työkykyyn ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin (Pensola & Järvikoski 2006; ref Niiranen ym. 2010). Esihenkilöllä on siis tärkeä tehtävä työhyvinvoinnin johtajana ja hyvä johtaminen on myös samalla työhyvinvoinnin johtamista (Niiranen ym. 2010). Työhyvinvoinnin johtaminen viittaa siihen, että henkilöstöjohtaminen kattaa laajan tehtäväkentän työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Siihen sisältyy muun muassa erilaisten työhyvinvoinnin riskitekijöiden torjuminen, joita ovat poissaolot, stressi ja uupuminen. Pitkällä aikavälillä johtamisessa on tärkeää huolehtia työhyvinvoinnista, jotta työn imu ja mielekkyys vahvistuu. (Viitala 2021, luku 2.5.)

Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi töissä on työhyvinvoinnin johtamisen päämäärä (Viitala 2021, luku 3.10). Työhyvinvoinnin edistämisen keinoihin kuuluu esimerkiksi lähijohtamisen kehittäminen ja henkilöstön osallisuus. Lähijohtaminen lisää parhaimmillaan voimavaroja, jos johtaja luo työntekijöille kehittymismahdollisuuksia, osallistaa ja antaa tukea sekä arvostavaa palautetta (Mt.) Samankaltaista havaintoa löysi Mänttari-van der Kuipin (2015) tutkimus, jossa tarkasteltiin sosiaalityöntekijöiden työyhteisöllisiä voimavaroja työhyvinvoinnin selittäjänä. Tutkimuksessa havaittiin, että luottamus nimenomaan esihenkilön tukeen ja osamiseen on keskeinen tekijä sosiaalityöntekijöiden subjektiivisessa hyvinvoinnissa. Subjektiivinen hyvinvointi tarkoittaa jokaisen omaa kokemusta hyvinvoinnistaan. Tässäkin tutkimuksessa esihenkilön tuki on selittävänä tekijänä työhyvinvointiin.

Tutkielman aineistoissa käsitellään erilaisia johtamisen tyyliä, jotka linkittyvät läsnäoloon sekä työhyvinvointiin. Erskinen ja Georgiun (2017) tutkimuksessa tarkastellaan johtamisen tyyliä, joissa positiivisena merkittävänä tekijänä on esimerkiksi vähentynyt työntekijöiden

stressi, parempi työhyvinvointi ja tuottavuus. Johtamisen tyylinä oli esimerkiksi transformationaalinen johtajuus. Lähtökohtana transformationaalisessa johtamisessa on positiivinen näkemys ihmisten kykyihin ja mahdollisuuksiin sekä työmotivaation vahvistus ja hyvä esihenkilön ja työntekijän välinen suhde. Transformaationaalinen johtajuus on johdonmukaisesti yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin paranemiseen sekä vähentyneisiin sairauspoissaoloihin. (Erskine & Georgiu 2017.)

Yksi tutkielmani teorian läsnäolon ulottuvuuksista on, kuinka esihenkilö tukee työntekijöitä. Ruotsalaisessa tutkimuksessa (Dellve & Fällman 2020) tarkasteltiin, miten esihenkilön toiminta vaikuttaa sairaanhoitajien ja lähihoitajien sairauspoissaolopäivien määrään. Tutkimuksen havainnoissa vähäinen sairauspoissaolojen määrä (yhdestä seitsemään sairauspoissaolopäivää vuodessa) selittyi esihenkilön tuella sekä hyvällä työntekijöiden sekä esihenkilön yhteistyöllä. Sama havainto oli myös silloin, kun työntekijöillä ei ollut lainkaan sairauspoissaoloja vuoden aikana. Tämä selittyi ennen kaikkea kannustavalla ja tukea antavalla johtamistyyllillä. Tutkimuksen (Dellve & Fällman 2020) mukaan esihenkilön tuella on vaikutusta sairauspoissaolojen vähyteen töissä, eli toisin sanoen tuella on merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin. Myös Erskinen ja Georgiun (2017) tutkimuksessa yksi johtamisen tyyliin kuuluva piirre on johtajan tarjoama tuki työntekijöille. Heidän tutkimuksessaan yhtenä havaintona oli, että korkeampitasoinen johtajan tuki työntekijöille on yhteydessä työntekijöiden parempaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Johtajan tarjoamalla tuella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sosiaalista tukea (*social support*), jota on esimerkiksi kuunteleminen, ymmärtäminen tai lohduttaminen.

Skarholtin ja kumppaneiden (2016) tutkimus tarkasteli hyvinvointia edistävää johtajuutta. Tutkimusta kerättiin eri organisaatioista mukaan lukien terveydenhuollon organisaatiot. Tutkimuksen tuloksissa käytännönläheinen sekä kannustava ja työntekijöitään tukeva esihenkilö helpotti kuormittavista työn vaatimuksista selviämistä. Tämä puolestaan edisti sitä, että työpäikällä on hyvinvoivia työntekijöitä. Havainto on sama kuin Dellvenin ja Fällmanin (2020) tutkimuksessa, jossa havaittiin kannustavan johtajan merkitys. Tutkimuksessa (Skarholt ym. 2016) havaittiin myös, että työntekijät arvostavat kannustavaa johtajaa. Johtaja painottaa johtamiskäytännöissään työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista, mikä korostaa yksilökeskeistä lähestymistapaa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Skarholtin ja kumppaneiden (2016) mukaan johtajat, jotka ymmärtävät vaativan työn haasteet, ovat arvostettuja. Tutkimus

nostaa esiin, että kannustava johtajuus edellyttää, että johtajat priorisoivat riittävän ajan varoamista vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa.

Esihenkilöiden stressi ja hyvinvointi ovat yhteydessä työntekijöiden stressiin ja hyvinvointiin (Skakon ym. 2010). Tutkimuksessa havaittiin, että positiiviset johtajan käyttäytymisen muodot kuten työntekijöiden tukeminen, palautteen anto, luottamus, rehellisyys ja itseluottamus ovat yhteydessä sekä työntekijöiden affektiiviseen hyvinvointiin ja alhaisempaan stressitasoon. Affektiivinen hyvinvointi tarkoittaa tunnekokemuksia ja mielialaa. Nämä positiiviset käyttäytymismallit auttavat myös työntekijöiden stressin hallinnassa, eli edistävät työhyvinvointia. Samankaltaisia tuloksia raportoivat Walsh ja Arnold (2017), joiden mukaan esihenkilön tuki auttaa työntekijöitä välttämään henkilökohtaisen voimavarojen hupenemista (Walsh & Arnold 2017). Henkilökohtaisia voimavaroja ovat psykologiset ja fyysiset resurssit, kuten jaksaminen tai motivaatio. Hupeneminen tarkoittaa tässä kontekstissa näiden resurssien vähentymistä esimerkiksi stressin lisääntymistä. Tämä korostaa, että esihenkilön aktiivinen tuki ja vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

4.2 Esihenkilön läsnäolo työntekijöiden osallistamisena sekä yksilöllisten tarpeiden huomioimisena

Erskinen ja Georgiun (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että yksilöt huomioon ottava ja hyvät kommunikaatiotaidot omaava johtaja on yhteydessä työntekijöiden vähempään stressiin ja lopulta palamiseen töissä. Tässä tutkimuksessa johtamisen tyylinä on Transformationaalinen johtaminen. Transformationaalinen johtaja viittaa johtajaan, joka toimii roolimallina inspiroimalla työntekijöitä esimerkiksi asettamalla selkeitä tavoitteita ja osoittamalla luottamusta. Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä. Transformationaalinen johtaja on myös karismaattinen ja motivoiva, ja heidät nähdään usein yhteistyökykyisinä. (Erskine & Georgiu 2017.) Tämän tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuustyyli, jossa työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja työntekijät otetaan päätöksenteossa huomioon, vähentää työntekijöiden poissaoloja töistä. Toisin sanoen se lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Transformationaalisen johtajuuden piirteinä on myös työntekijöiden sosiaalinen tuki (*social support*) ja yksilöllinen huomioiminen (*individual consideration*). Yksilöllinen huomioiminen tarkoittaa, että johtaja kohtelee jokaista työntekijää yksilönä ja huomioi

heidän tarpeensa ja vahvuutensa. Tutkimuksen mukaan tällä on positiivisia vaikutuksia työntekijöihin, etenkin vähentämällä työntekijöiden kokemaa stressiä. (Erskine & Georgiu 2017.) Sama yhteys löytyi Walshin ja Arnoldin (2017) tutkimuksesta, jossa havaittiin, että johtajan tietoinen läsnäolo (*mindfulness*) ja työntekijöiden hyvinvointi liittyvät toisiinsa. Tämä johtuu siitä, että tietoinen läsnäolo mahdollistaa yksilöllisen kohtaamisen ja huomioimisen. Tietoiset johtajat, jotka kohtaavat työntekijät yksilöinä, luovat heille myönteisiä voimavaroja, jotka edistävät työhyvinvointia. Tietoinen johtaja, joka tarjoaa kehittymismahdollisuuksia ja tukea työntekijöille, on tärkeä voimavara menestykselle työssä. Walshin ja Arnoldin (2017) tutkimuksessa tietoisesta johtajuudesta esiintyy myös transformationaalinen johtajuus, ja tutkimuksessa esitetään transformationaalisen johtajuuden sekä tietoisesta johtajuuden yhteys. Yhteys on siinä, että kumpaankin liittyy työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen

Åkerlindin ja kumppaneiden (2013) tutkimuksessa tarkasteltiin Ruotsin kuntia ja tuloksena oli, että johtajan tapa johtaa ja organisoida toimintaa on selvästi yhteydessä työntekijöiden terveyteen ja sairaspöissaoloihin. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöille on tärkeää kokea, että heidän esihenkilönsä on kehityssuuntautunut. Tähän kuuluu Åkerlindin ja kumppaneiden (2013) mukaan se, että työntekijät saavat työnantajalta arvostusta työpanoksestaan, heitä kannustetaan osallistumaan päätöksentekoon ja he saavat apua omien valmiuksiensa kehittämiseen. Tämä puolestaan johtaa työyhteisön positiivisempaan sosiaaliseen ilmapiiriin, parempaan viihtymiseen töissä sekä parempaan terveyteen. Yhteenvetona työntekijöiden osallistaminen on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin.

Yksi johtajuuden teoria on inklusiivinen johtajuus (*inclusive leadership*), joka tarkoittaa johtajaa, joka rohkaisee työntekijöitään ilmaisemaan itseään ja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä (Liu ym. 2024). Toinen muotoilu termille *inclusive leadership* on osallistava johtajuus. Liun ja kumppaneiden (2024) tutkimus käsittelee osallistavaa johtajuutta, tarmokkuutta (*vigor*), joka on yksi työn imun osa-alue sekä kehittävää palautteen antoa, jonka tarkoituksena on auttaa työntekijöitä kehittymään työssään. Tarmokkuus tarkoittaa esimerkiksi sinnikkyyttä ja halua panostaa työhön. Tämän tutkimuksen mukaan osallistava johtajuus on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin. Kun osallistava johtaja antaa työntekijälleen kehittävää palautetta, se vastaa työntekijöiden kasvun tarpeisiin ja siten lisää työn tarmokkuutta (*vigor*) joka puolestaan lisää työhyvinvointia (Liu 2024). Esihenkilö on työntekijöilleen läsnä osallistamalla heitä mikä lisää työhyvinvointia. Tutkimuksen (mt.) mukaan työntekijöiden tarmokkuudella

on merkittävä rooli inklusiivisen johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisessä yhteydessä. Tämä viittaa siihen, että organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden tarmokkuuden vahvistamiseen työhyvinvoinnin parantamiseksi.

4.3 Kuunteleva ja läsnä oleva esihenkilö työhyvinvoinnin tukena

Kuunteleva johtaja on keskeinen positiivinen tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisessä. Isan ja kumppaneiden (2019) tutkimuksessa todetaan, että johtajan kyky kuunnella työntekijöitä lisää heidän onnellisuuttaan työpaikalla. Tämä johtuu siitä, että kuunteleva johtaja on valmis vastaanottamaan työntekijöiden ajatuksia, ideoita tai ongelmia, mikä vahvistaa kokemusta arvostuksesta ja tuesta (Mt.) Isa ja kumppaneiden (2019) artikkeli käsittelee onnellisuuden merkitystä työpaikalla sekä johtajuustekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden onnellisuuteen. Tutkimus toteutettiin avoimena kyselylomakkeena julkisten palveluiden työntekijöille. Avoimen kysymyksen analyysi osoitti, että johtajuuselementti sai korkeimman pistemäärän (86) suosituksissa, jotka liittyivät työntekijöiden onnellisuuden lisäämiseen. Jatkoanalyysi toi esiin kuuntelevan johtajuuden merkityksen työntekijöiden työhyvinvoinnille. Tulosten mukaan työntekijät kokevat enemmän onnellisuutta työpaikalla, kun heidän johtajansa on hyvä kuuntelija. Johtopäätöksissä tutkijat havaitsivat, että missä tahansa organisaatiossa johtajalla on tärkeä rooli työntekijöiden onnellisuuden työssä määrittämisessä. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen ja kunnioittamisen merkitystä tulisi korostaa, sillä nämä tekijät vahvistavat työntekijöiden kokemusta organisaatioon kuulumisesta (Isa ym. 2019).

Ajan viettäminen työntekijöiden kanssa ja esihenkilön läsnäolo työpaikalla vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Skarholt ja kumppanit (2016) havaitsivat, että työntekijöiden terveyttä edistävät johtajat toimivat ensisijaisesti johtajina eivätkä pelkästään esihenkilöinä. Tämä tarkoittaa, että johtajat asettavat etusijalle ihmisten kanssa vuorovaikutuksen ja ajanvieron työntekijöiden kanssa sen sijaan, että he johtaisivat pelkästään hallinnon kautta kaukaisina esihenkilöinä. Myös Dellvenin ja Fällmanin (2020) tutkimuksessa havaittiin, että läsnä oleva johtajuuden strategia oli yhteydessä siihen, ettei työntekijöillä ollut sairauspoissaoloja laisinkaan töistä. Tutkimus vahvistaa läsnä olevan johtajuustyylin merkitystä.

Autenttinen eli toisin sanoen aito johtajuustyyli on yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Wong & Laschinger 2013). Autenttinen johtamisen tyyli tarkoittaa johtajaa, joka rakentaa

luottamusta ja terveempiä työympäristöjä monipuolisella näkökulmien huomioimisella, suhteellisella läpinäkyvyydellä ja itsetuntemuksella. Autenttiset johtajat hyödyntävät monipuolista näkökulmien huomiointia pyytämällä työntekijöiltä riittävästi näkemyksiä ja palautetta ennen tärkeiden päätösten tekemistä. (Wong & Laschinger 2013.) Suhteellisella läpinäkyvyydellä tarkoitetaan johtajan avointa ja rehellistä vuorovaikutusta. Tutkimus käsittelee autenttista johtajuutta yhdistäen sairaanhoitajien käsitykset rakenteellisesta voimaantumisen, työssä suoriutumisen ja työtyytyväisyydestä. Rakenteellinen voimaantuminen tarkoittaa työpaikan sosiaalisia rakenteita, jotka auttavat työntekijöitä tekemään työtään merkityksellisellä tavalla (Kanter 1997; ref Wong & Laschinger 2013). Työn tuntuminen merkitykselliseltä on osa työhyvinvointia.

Tutkimuksessa havaittiin, että mitä autenttisempina esihenkilöt nähdään, sitä enemmän työntekijät kokevat tyytyväisyyttä työhönsä. Autenttisuus näyttäytyy esimerkiksi avoimena vuorovaikutuksena. Wong ja Laschinger (2013) päättelevät, että esihenkilöt, jotka ovat läpinäkyviä, tietoisia omasta toiminnastaan ja noudattavat eettisiä standardeja lisäävät merkittävästi sairaanhoitajien kokemusta työpaikan voimaannuttavista rakenteista, mikä puolestaan parantaa heidän työssä suoriutumistaan sekä työtyytyväisyyttä. Tässä tutkimuksessa läsnäolo tarkoittaa, että johtajan tulee olla aidosti mukana vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa työntekijöiden kanssa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, millainen merkitys esihenkilön läsnäololla on sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Tässä tutkielmassa läsnäololla on monia eri muotoja, joita ovat esimerkiksi sosiaalinen läsnäolo, fyysinen läsnäolo ja tietoinen läsnäolo. Läsnäoloa on esimerkiksi esihenkilön taito kuunnella ja tukea työntekijöitä sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon. Tämän tutkielman toteutin kirjallisuuskatsauksena 11 artikkelin ja kahden kirjan luvun pohjalta. Artikkelit tarkastelivat erilaisten johtajatyötylien ja läsnäolon eri muotojen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Teemoittelun avulla löysin kolme pääteemaa: läsnäolo työntekijöiden tukemisena, osallistamisena sekä yksilölliset tarpeet huomioivana ja läsnäolo kuuntelemisena.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilön erilaisilla läsnäolon muodoilla on merkitystä sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin. Esimerkiksi johtajan antamalla tuella työntekijöille on merkittävä yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Erskine & Georgiu 2017). Dellvenin ja Fällmanin (2020) tutkimuksen mukaan vähäinen sairauspoissaolojen määrä selittyi ennen kaikkea esihenkilön antamalla tuella työntekijöilleen, eli tukevalla johtamistyyllillä ja hyvällä esihenkilön ja työntekijän välisellä yhteistyöllä. Tästä päättelen, että työntekijöitään tukeva esihenkilö vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, sillä sen avulla työntekijät ovat vähemmän sairauslomalla töistä. Tutkimuksissa ei eritelty millaista tukea konkreettisesti esihenkilöt tarjoavat.

Toinen pääteemani oli esihenkilön läsnäolo työntekijöiden osallistamisessa. Esimerkiksi työntekijän mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnille. Tämä tarkoittaa, että osallistava ja yksilöllisyyttä arvostava johtamistyyli tukee työntekijöiden hyvinvointia. Erskinen & Georgiun (2017) tutkimuksesta nostin esiin, että yksilöt huomioon ottava ja hyvät kommunikaatiotaidot omaava johtamistyyli korreloi työntekijöiden vähempään stressiin ja loppuun palamiseen töissä. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden työhyvinvointi on parempaa, kun esihenkilö huomioi heidän yksilöllisiä tarpeitaan.

Yksi merkittävä aineistoissani esiintynyt johtajuuden tyyli, joka edistää työhyvinvointia, on vinen johtajuus (esim. Erskine & Georgiu 2017; Walsh & Arnold 2017). Transformationaalinen johtajuus korostaa työntekijän sekä esihenkilön välistä luottamusta (Erskine & Georgiu 2017). Transformationaalinen johtaminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia lisäämällä työn mielekkyyttä. Työn mielekkyys rakentuu johtajan toiminnasta, joka yhdistää merkityksen luomisen, motivoinnin ja innostamisen. Transformationalisessa johtamistyyliässä esihenkilö on läsnä motivoimalla ja innostamalla työntekijöitä. Ajattelen, että transformationaalinen johtamisen tyyli sopii sosiaalityöhön koska sosiaalityö on merkityksellistä asiakkaita auttavaa työtä. Sosiaalityön johtamisessa korostus työn merkityksellisyydestä on tärkeää, koska se voi auttaa sosiaalityöntekijöitä näkemään oman työnsä merkitystä ja se puolestaan vahvistaa ammatillista identiteettiä.

Tutkimustulokset osoittavat myös, että tietoisella johtamisella (*mindfulness*) on positiivinen merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Mindfulnessiin liittyy työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen (Walsh & Arnold 2017). Johtajan tietoisien läsnäolon sekä työntekijöiden hyvinvoinnin välinen yhteys perustuu nimenomaan yksilöllisen huomioimisen toimintatapaan. Tietoinen johtaja on enemmän läsnä nykyhetkessä ja siten osaa antaa yksilökohtaisempaa tukea työntekijöilleen. (Walsh & Arnold 2017.) Sosiaalityön kuormittavuus ja eettiset ristiriidat lisäävät tarvetta johtajan antamalle yksilölliselle tuelle ja ohjaukselle. Sosiaalityössä esihenkilön tarjoama tuki on yksi tärkeä elementti siihen, että sosiaalityöntekijät jaksavat jatka työssään (DePanflis & Zlotnik 2008). Sen vuoksi tietoisien johtajuuden tyyli on olennainen sosiaalityön johtamisessa.

Kolmanteen pääteemaan liittyvät tutkimustulokset osoittivat, että läsnäolo ja kuunteleminen vaikuttivat työntekijöiden hyvinvointiin. Tulosten mukaan johtaja, joka kuuntelee työntekijöitään ja on aina valmiina kohtaamaan työntekijöiden ajatuksia, ongelmia tai ideoita, vaikuttaa työntekijöiden onnellisuuteen työssä (Isa ym. 2019). Kuuntelemisen taito on olennainen osa sosiaalityön johtamista, sillä haastavissa tilanteissa ja vaikeiden ratkaisujen edessä työntekijät kääntyvät usein lähiesihenkilön puoleen tuen ja ohjauksen saamiseksi. Tällöin esihenkilön kuuntelemisen taito korostuu, koska kokemus kuulluksi tulemisesta on merkityksellistä työhyvinvoinnin ja kannustavan ja hyväksi koetun ilmapiirin kannalta (Ortju 2023). Kuunteleminen auttaa myös siinä, että esihenkilö ymmärtää asian oikein ja siten osaa antaa tukea.

Olen käsitellyt tutkielmani tuloksia kolmen pääteeman kautta ja vastaus tutkimuskysymykseeni on, että esihenkilön läsnäololla on monenlaista positiivista merkitystä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille. Aineistojeni perusteella esihenkilön tai johtajan läsnäololla on monta muotoa, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Havaintojeni perusteella muotoja ovat esimerkiksi sosiaalinen, psyykinen ja fyysinen läsnäolo. Moni tutkielmassani käyttämäni tutkimuksista oli tehty julkishallinnon organisaatioissa, ja mielestäni tuloksia voidaan soveltaa myös sosiaalityöhön.

Sekä tapoja johtaa että esihenkilöitä on erilaisia, eivätkä nämä tulokset yksiselitteisesti kerro siitä, että esihenkilön läsnäololla on aina positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Kaikki tarkastelemistani tutkimuksista kuvaavat esihenkilön läsnäolon eri muodot myönteisinä tekijöinä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Tämä liittyy tutkielman näkökulmaan, joka painottuu positiivisiin merkityksiin. Tieto ei ole koskaan täysin objektiivista, vaan sitä tuotetaan aina tiettyä tarkoitusta varten. Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli tunnistaa esihenkilön läsnäolon myönteisiä vaikutuksia.

Tutkimustani on rajoittanut se, että tutkielmani aiheesta ei oikein löydy sosiaalityön kontekstissa varsinkaan kotimaista aikaisempaa tutkimusta. Useampi aineistoni artikkeleista koski terveydenhuoltoa ja esimerkiksi sairaanhoitajia. Koen, että ne organisaatiot ovat lähellä sosiaalityön organisaatioita, sillä nykyisissä hyvinvointialueissa sosiaalityöntekijöiden johtajinakin saattaa olla täysin toisen ammatin henkilö. Ajattelen myös, että johtajuus ja esihenkilötyö on universaali ilmiö, joten useampi johtajuusteoria ja käsittelemäni tutkimustulokset sekä johtajuuden teoriat limittyvät myös sosiaalityön johtamiseen.

Tutkielmani rajoitteena on myös se, ettei aineistoissani yksityiskohtaisemmin mainittu esimerkiksi millä tavoin esihenkilöt tukevat työntekijöitään tai miten he osallistavat työntekijät mukaan päätöksentekoon muuten kuin kuuntelemalla. Koska aineistoni eivät kuvaa tarkasti esihenkilön tarjoaman tuen muotoja, jää epäselväksi, millainen tuki on käytännössä tehokasta ja toimivaa. Tämä olisi tarjonnut tarkempaa analyysyä johtamisen käytännöistä. On kuitenkin selvää, että tuen merkitys vaihtelee työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Jatkotutkimusta ajatellen tutkimusta tarvitaan erityisesti sosiaalityöntekijöiden esihenkilötyöstä ja sen merkityksestä sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin. Lisäksi tarvitaan lisää tutkimusta yksityiskohtaisemmin niistä tekijöistä, jotka esihenkilötyössä vaikuttavat hyvinvointiin. Vaikka tämän tutkielman aineistoissa käsiteltiin esihenkilön merkitystä työhyvinvointiin, ei tutkimuksissa paneuduttu sen tarkemmin, mitä johtajat tekevät, miten he ovat läsnä tai miten he kuuntelevat työntekijöitään. Fyysisestä läsnäolon vaikutuksesta en löytänyt tähän tutkielmaan käytettävää tutkimusta lainkaan.

Olisi mielenkiintoista saada lisää tutkimusta siitä, kuinka nimenomaan fyysinen läsnäolo voisi olla merkittävänä tekijänä työntekijöiden hyvinvointiin. Erityisesti nyt kun koronapandemian jälkeen sosiaalityössäkin on lisätty etänä työskentelyä, ja sosiaalityöntekijät tai johtava sosiaalityöntekijä eivät ole toimistolla välttämättä joka päivä. Salon (2023) tutkimus pohtiikin, että digitalisaatiokehityksen myötä digiarkkitehtuuri tulisi ottaa huomioon uusia sosiaali- ja terveydenhuollon tiloja suunniteltaessa. Digiarkkitehtuuri ohjaa työntekijöiden toimintaa ja vaikuttaa toiminnan ehtoihin ja luonteeseen. Työpaikan tilat vaikuttavat siihen millaista läsnäoloa esihenkilö voi toteuttaa. Tämä johtuu siitä, että sosiaaliset suhteet tarvitsevat tilan toteutuakseen. Näin ollen nimenomaan tila tekee sosiaaliset suhteet ylipäättään mahdollisiksi ja määrittää niiden muodon. (Lefebvre 1991, 401–402; ref. Tunturi & Syrjämaa 2002; ref. Salo 2025). Sosiaalityön työpaikoilla esihenkilön läsnäoloon voi vaikuttaa työhuoneen sijainti tilassa. Läsnäolon saavutettavuuteen sekä olemassaoloon voi vaikuttaa se sijaitseeko esihenkilön työhuone sosiaalityöntekijöiden työhuoneiden vieressä, vai sijaitseeko työhuone täysin toisessa kerroksessa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella voidaan todeta, että esihenkilön moninaisella läsnäololla on positiivinen merkitys sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin. Läsnäolon erilaiset muodot näyttäytyvät keskeisinä tekijöinä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä. Tulokseni korostavat erityisesti esihenkilön antaman tuen merkitystä työhyvinvoinnille. Näiden havaintojeni perusteella esihenkilön läsnäolo voidaan nähdä keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnille ja se ansaitsisi enemmän huomiota, jotta sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin lisätä.

6 LÄHTEET

Tähdellä (*) merkityt lähteet/viitteet ovat tutkielmani aineistoa

- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006) *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77–101.
- *Dellve, Lotta & Fällman Larsson Sara (2020) Trender av få sjukfrånvarodagar: Betydelser av stödjande arbetsförhållanden, ledarstrategier och organisering av social och organisatorisk arbetsmiljö. *Socialmedicinsk Tidskrift* 97(1), 26–40.
- DePanfilis, Diane & Zlotnik, Joan (2008) Retention of front-line staff in child welfare: a systematic review of research, *Children and Youth Services Review*. 30(9), s. 995–1008.
- *Erskine, James & Georgiou, George (2017) Leadership Styles: Employee Stress, Well-being, Productivity, Turnover and Absenteeism, *Understanding Stress at Work*, 28–4
- Finlex. (2002). Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>, Viitattu 5.12.2025
- Gutterman, Alan S. (2023) Definitions and conceptions of leadership. *Perspektywy Kultury*. <https://doi.org/10.35765/pk.2019.2603.07>, Viitattu 5.12.2025
- Hakanen, Jari (2018) *Työn imu. Työterveyslaitos.* Helsinki <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276> Viitattu 15.10.2025
- Haapanen, Anne (toim.) (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje
- Heikkinen, Alpo (toim.) (2022) *Arki, arvot ja etiikka: sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet.* Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry
- *Isa, Khairunesa & Siti, Solehah Tenah & Asliaty, Atim & Nor Aishah Mat Jam (2019) Leading Happiness: Leadership and Happiness at a Workplace. *International Journal of Recent Technology* 8(3):6551–53
- Junnonen, Sanna-Riitta & Hämäläinen, Juha & Töttö, Pertti & Väisänen, Raija & Rantonen, Otso & Salo, Paula (2019) Sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuus ja siinä tapahtuneet muutokset vuosin 2000–2012. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti* 27(2), 144–163.
- Kahn, William A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33(4), 692.

- Kananoja, Aulikki 2020 Prologi. Sosiaaliala uudistuu. Teoksessa Suoninen-Erhiö, Lea & Pohjola, Anneli & Satka, Mirja & Simola, Jenni (toim.): Helsinki: Huoltaja-säätiön julkaisu. 4–8. Saatavilla: <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SUia.pdf>, Viitattu 2.12.2025
- Kallio, Tomi J. (2006) Laadullinen review –tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Journal* 25(2), s. 18–28
- *Khari, Chitra & Bali, Aneet (2024) Leader mindfulness and employee innovative work behaviour: A mediated moderation model. *European Journal of Innovation Management*, 27(3) 962–980.
- Kivinen, Satu (2024) Sosiaalityöntekijöiden työn voimavara- ja kuormitustekijät koronapandemian aikana ja sen jälkeen. Valtiotieteellinen tiedekunta. Maisterintutkielma. Helsingin yliopisto.
- *Liu, Yonghua & Fang, Yangchun & Hu, Le & Chen, Nuo & Li, Xiaodu & Cai, Yuhui (2024) Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychol* 12, 540
- Lönnqvist, Jouko (2002) Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus. Edita.
- Manka, Marja-Liisa (2015) Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Teoksessa K. af Ursin, E. Pekkola & J. Stenvall (toim.), *Felix byrokratia* s. 245–261.
- Maczulskij, Terhi (2013) Tutkimuksia palkkaeroista ja julkisen sektorin työmarkkinoista. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 109(4).
- Mänttari-van der Kuip, M. (2015) Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti* 23(3).
- *Mänttari-van der Kuip, M. (2015) Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Tyoelämän Tutkimus* 13(2), s. 3–19.
- *Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. *Gaudeamus*.
- Ortju, Sari (2023) Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaissuhteessa. Viestinnän, median ja teatterin tohtoriohjelma. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Takanen, Terhi (2015) Läsnaolon voima työssä - yhdessä luomisen ote kehittämisotteena. *Työelämän tutkimus. Journal*
- Teppo, Anni (23.9.2025) Lääkärit seikkailevat nyt kelan sivuilla etsimässä vastauksia - "toivotavasti tämä malli ei leviä muualle". *Lääkärilehti*

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Laitinen, Jaana & Selander, Kirsikka & Nikunlaakso, Risto & Ervasti, Jenni (2025) Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvoinnille? Työterveyslaitos ISBN 978-952-391-199-4 (pdf) Viitattu 3.12.2025
- Salo, Arttu (2023) Sote-alan monialaisuus yliopistollisen sosiaali- ja terveyskeskuksen tilasuunnitelmissa. *Alue Ja Ympäristö*, 52(1), 22–37. <https://doi.org/10.30663/ay.124783> Viitattu 16.12.2025
- Salo, Arttu (2025) Tilojen valtasuhteet sote-alan monialaista yhteistyötä määrittelemässä.
- Salo, Paula & Rantonen, Otso & Aalto, Ville & Oksanen, Tuula & Vahtera, Jussi & Junnonen, Sanna-Riitta & Baldschun, Andreas & Väisänen, Raija & Mönkkönen, Kaisa & Hämäläinen, Juha. (2016) Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi: Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Työterveyslaitos
- *Skakon, Janne & Nielsen, Karina & Borg, Vilhelm & Guzman, Jaime (2010) 'Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research', *Work & Stress* 24: 2, 107–139
- *Skarholt Kari & Blix, Elisabeth & Sandsund Mariann & Andersen, Thale K. (2016) Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. *Health Promotion International* 31(4)
- Törränen, Maritta & Vornanen, Riitta (2020) Ihmisten johtamisen merkitys sosiaalityön organisoimiselle. *Työelämän tutkimus. Journal* 1(2) s. 46–57
- *Viitala, Riitta (2021) Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (1. painos.). Edita Publishing Oy.
- Vilkka, Hanna (2023) Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.
- *Walsh, Megan & Arnold, Kara (2017) Mindful leadership and employee well-being: The mediating role of leader behaviours. In E.K. Kelloway, K. Nielsen & J. Dimoff (Eds.). *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Beings*. London Wiley-Blackwell s. 235–254
- *Wong, Carol Anne & Laschinger Heather (2013) Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 69(4), 947–959
- Yang, Yiting & Obrenovic, Bojan & Kamotho, Daniel & Godinic, Danijela & Ostic, Dragana (2024) Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences* 14(8), 688.

Yukl, Gary (2012) Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives* 26(4), 66–85. <https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.5465/amp.2012.0088>, Viitattu 3.12.2025

Zhou, Yuyang & Wang, Chen & Sin, Hock-Peng (2022) Being “there and aware”: a meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 299–316. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170>, Viitattu 25.10.2025

*Åkerlind, Ingemar & Larsson, Robert & Ljungblad, Cecilia (2013) Ledarskap, socialt klimat, hälsofrämjande åtgärder och sjukfrånvaro – en jämförande studie inom vård och omsorg i 60 kommuner. *Socialmedicinsk Tidskrift* 90(6), 799–809

LIITE 1. Yhteenvedo artikkeleista

Aineisto	Tutkimustehtävä	Tutkimusmenetelmä	Keskeisimmät tulokset
Dellve, Lotta & Fällman Larsson Sara (2020) Trender av få sjukfrånvarodagar: Bety- delse av stödjande ar- betsförhållanden, le- darstrategier och organi- sering av social och or- ganisatorisk arbetsmiljö. <i>Socialmedicinsk Tidsk- rift</i> 97(1), 26–40.	Tavoitteena oli tutkia sairaus- ja lähihoitajien matalan sairauspoissa- olon kehitystä sekä sel- vittää, liittyikö yksikkö- kohtainen kehitys tuke- vien työolosuhteiden, johtamisstrategioiden ja sosiaalisen sekä organi- satorisen työympäristön järjestämisen kanssa	Kvantitatiivinen rekiste- riaineiston analyysi	tukevalla johtamisella, strukturoiduilla johta- misstrategioilla sekä hy- vällä yhteistyöllä esihen- kilön ja työntekijöiden vä- lillä on merkitystä tasa- painoisen läsnäolon kan- nalta
Erskine, James & Georgiou, George (2017) Leadership Sty- les: Employee Stress, Well-being, Producti- vity, Turnover and Ab- senteeism, Understan- ding Stress at Work, 28– 4	Tutkimus osoittaa joh- donmukaisia hyötyjä, kuten vähentynyt stressi, pienempi vaihtuvuus ja poissaolot sekä parempi hyvinvointi ja tuotta- vuus, erityisesti johta- mistyyleissä, jotka pai- nottavat vuorovaiku- tusta, kuten transforma- tionaalinen johtaminen.	Kirjallisuuskatsaus	Työntekijät hyötyvät joh- tamistavoista, jotka perus- tuvat vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Lisäksi työntekijät kokevat saa- vansa yksilöllistä tukea ja tulevansa huomioiduiksi. Arvostetut työntekijät voivat paremmin, suoriu- tuvavat tehokkaammin ja

			ovat harvemmin poissa työstä
Isa, Khairunesa, Siti Solehah Tenah, Asliaty Atim, & Nor Aishah Mat Jam (2019) Leading Happiness: Leadership and Happiness at a Workplace. International Journal of Recent Technology 8(3):6551–53	Artikkeli tarkastelee onnellisuuden merkitystä työpaikalla sekä johtajuustekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden onnellisuuteen.	Kvalitatiivinen kyselytutkimus	Tutkimuksen mukaan pelkkä tehokkaiden johtamiskonseptien omaksuminen ei riitä, vaan johtajilla tulee olla myös kyky kuunnella ja huomioida työntekijöiden urapolku. Tällaiset taidot vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden onnellisuuteen organisaatiossa.
Khari, Chitra & Bali, Aneet (2024) Leader mindfulness and employee innovative work behaviour: A mediated moderation model. European Journal of Innovation Management, 27(3) 962–980	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilön tietoinen läsnäolo (mindfulness) vaikuttaa työntekijöiden innovatiiviseen työskentelyyn.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	Artikkeli tarjoaa syvällisemmän kuvauksen siitä, miten johtajan mindfulness voi edistää työntekijöiden innovatiivista työskentelyä
Liu, Yonghua & Fang, Yangchun & Hu, Le & Chen, Nuo & Li, Xiaodu & Cai, Yuhui (2024) Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. BMC Psychol 12, 540	Tutkimus tarkastelee inklusiivisen johtajuuden, tarmokkuuden (vigor), esihenkilön kehittävän palautteen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	Osallistava johtaminen voi parantaa työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla vahvistamalla heidän tarmokkuuttaan. Esihenkilöt voivat tarjota kohdennettua kehityspalautetta työntekijöiden kasvutarpeisiin, mikä edistää entistä tehokkaammin tarmokkuutta ja työhyvinvointia.

<p>Mänttari-van der Kuip, M. (2015) Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. Työelämän Tutkimus, 13(2), 3–19</p>	<p>Sosiaalityöntekijöiden subjektiivisen työhyvinvoinnin sekä työyhteisöllisten voimavarojen rooli hyvinvoinnin selittämisessä</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus</p>	<p>Työntekijän työyhteisölliset voimavarat selittivät subjektiivisesta työhyvinvoinnista reilut kymmenen prosenttia ja niiden roolia sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnille voi pitää tärkeänä</p>
<p>Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus.</p>	<p>Luku 7 työyhteisön johtaminen alaluku 7.5 työ ja hyvinvointi. Luku käsittelee, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvointiin</p>		<p>Johtamisella voidaan vaikuttaa sosiaalialalla työhyvinvointiin.</p>
<p>Skakon, Janne & Nielsen, Karina & Borg, Vilhelm & Guzman, Jaime (2010) 'Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research', Work & Stress 24: 2, 107 — 139</p>	<p>Tämä tutkimus on katsaus julkaistuun empiiriseen tutkimukseen, joka käsittelee esihenkilöiden ja johtamistyylien vaikutusta työntekijöiden stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Tutkimus tarjoaa jonkin verran näyttöä siitä, että johtajan stressi ja affektiivinen hyvinvointi ovat yhteydessä työntekijöiden stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin. Johtajan käyttäytyminen, johtajan ja työntekijän välinen suhde sekä tietyt johtamistyyli-olivat kaikki yhteydessä työntekijöiden stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin.</p>
<p>Skarholt Kari & Blix, Elisabeth & Sandsund Mariann & Andersen, Thale K. (2016) Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. Health Promotion International 31(4)</p>	<p>artikkelin tavoitteena on käsitellä terveyttä edistävää johtajuutta: mitä johtajat käytännössä tekevät edistääkseen terveyttä työpaikalla?</p>	<p>Kvalitatiivinen tapaus-tutkimus</p>	<p>Tutkimuksessa tunnistettiin terveyttä edistävän johtamisen yleisiä piirteitä: käytännönläheisyys, saavutettavuus, tukeva ote, osallistavuus ja demokraattisuus.</p>

<p>Walsh, Megan & Arnold, Kara (2017) Mindful leadership and employee well-being: The mediating role of leader behaviours. In E.K. Kelloway, K. Nielsen & J. Dimoff (Eds.). Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Beings. London Wiley-Blackwell s. 235–254</p>	<p>Tässä luvussa esitetään teoreettisia ehdotuksia, jotka valottavat johtajan käyttäytymisen välittävää roolia johtajan mindfulnessin ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisessä suhteessa</p>	<p>Systemaattinen analyysi</p>	<p>Johtajan mindfulness on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin</p>
<p>Wong, Carol Anne & Laschinger Heather (2013) Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. Journal of Advanced Nursing 69(4), s. 947–959</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli testata mallia, joka yhdistää esihenkilöiden autenttisen johtajuuden sairaanhoitajien kokemuksiin rakenteellisesta voimaantumisesta, suoriutumisesta ja tyytyväisyydestä.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus</p>	<p>Tulokset viittaavat siihen, että mitä aidompina esihenkilöt nähdään sitä enemmän hoitajat kokevat, että heillä on pääsy työpaikan vaikutusmahdollisuuksia tarjoaviin rakenteisiin, ovat tyytyväisiä työhönsä ja raportoivat paremmasta suoriutumisesta.</p>
<p>Åkerlind, Ingemar & Larsson, Robert & Ljungblad, Cecilia (2013) Ledarskap, socialt klimat, hälsofrämjande åtgärder och sjukfrånvaro – en jämförande studie inom vård och omsorg i 60 kommuner. Socialmedicinsk Tidskrift 90(6), s. 799–809</p>	<p>Vertailututkimus hoito- ja hoiva-alalla, joka tehtiin edustavassa otoksessa 60:stä Ruotsin 290 kunnasta, osoittaa, että työnantajan tapa johtaa ja organisoida toimintaa on selvästi yhteydessä työntekijöiden terveyteen ja sairauspoissaoloihin</p>	<p>Vertailututkimus</p>	<p>Työnantajalla on hyvät perusteet harjoittaa tavoitteellista ja aktiivista terveyttä edistävää työtä sekä suorilla yksilöön kohdistuvilla toimenpiteillä että tarjoamalla organisatorista tukea terveyden edistämiseksi.</p>
<p>Viitala, Riitta (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.). Edita Publishing Oy.</p>	<p>Kirjassa käsitellään helppotajuisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joiden avulla menestykseen tähdätään: johtamisen puitteet ja resurssit, henkilöstökäytännöt, inhimilliset voimavarat sekä organisaation toimintakyvyn elementit</p>	<p>Systemaattinen analyysi</p>	<p>Työhyvinvointi johtamisen päämääränä</p>

--	--	--	--