



Niina Kiuttu & Niina Koukila
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Ylempi sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto
Sosionomi YAMK
Vaikuttava asiakas- ja palveluohjaus sosiaali- ja terveysalalla
Opinnäytetyö, 2023

LASTENSUOJELUN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ POSITIIVISESTA JOHTAMI- SESTA



TIIVISTELMÄ

Niina Kiuttu & Niina Koukila

Lastensuojelun työntekijöiden näkemyksiä positiivisesta johtamisesta

87 sivua ja 1 liite

Syksy 2023

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomi YAMK

Vaikuttava asiakas- ja palveluohjaus sosiaali- ja terveysalalla

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia lastensuojelun työntekijöiden näkemyksiä positiivisesta johtamisesta sekä heidän kokemuksiaan työn imusta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ja tuottaa uutta tietoa työntekijöiden näkemyksistä positiivisesta johtamisesta. Tulokset ovat hyödynnettävissä tulevissa tutkimuksissa sekä työelämän kehittämisessä.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jossa oli laadullisia piirteitä. Aineistonkeruumenetelmänä toimi Webropol-kysely, joka on kehitetty osana Oulun ammattikorkeakoulun PoJo – Positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia –hanketta. Kyselylomakkeen rakenteen perusteella valitsimme kaksi sisällönanalyysimenetelmää. Suljettujen kysymysten osalta käytimme kuvailevaa tilastoanalyysia ja avointen kysymysten kohdalla teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Perusjoukko koostui työelämätahomme 250 lastensuojelun työntekijästä, joista 158 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui 63,2. Kysely toteutettiin työelämätahomme toimesta keväen 2023 aikana.

Tuloksista selkeästi nousi työntekijöiden tyytyväisyys omaan työyhteisöön sekä työyhteisön hyvä, arvostava ja avoin ilmapiiri. Tulosten perusteella työntekijät kokevat työn imua sekä omistautuneisuus, innostus ja ylpeys omasta työstään nousivat merkittävimmiksi. Kehittämiskohteiksi nousi esihenkilöiden puutteelliset taidot käsitellä haastavia tunteita ja vaikeita tilanteita. Lisäksi vastauksista esiin nousi tuen ja läsnäolon puutteet sekä avoimen vuorovaikutuksen haasteet esihenkilön ja työntekijän välillä. Tulosten perusteella voidaan katsoa positiivisen johtamisen toteutuvan työntekijöiden näkemysten mukaan, vaikkakin kehittämistarpeitakin nousi.

Positiivisen johtamisen tavoitteena on yhteisöjen ja ihmisten hyvinvointi. Se edistää tuloksellisuutta muun muassa työn imun ja innostuksen kautta. Positiivisella johtamisella pystytään myös vastaamaan lastensuojelualalla vallitseviin haasteisiin sekä tukemaan olemassa olevia vahvuuksia.

Asiasanat: lastensuojelu, positiivinen johtaminen, positiivinen organisaatio, työyhteisötaidot, työn imu

ABSTRACT

Niina Kiuttu & Niina Koukila

Child welfare workers' views on positive leadership

87 pages and 1 appendix

Fall 2023

Diaconia University of Applied Sciences

The Master's Degree Programme

Master of Social Services

The Master's Degree Programme in Influential Customer and Service Coordination in Social and Health Services

The purpose of this thesis was to study the views of child welfare workers on positive leadership and their experiences of work engagement. The aim of the study was to map and produce new information on employees' views on positive leadership. The results can be utilised in future research and in the development of working life.

The study was conducted as a quantitative study with qualitative features. The data collection method was the Webropol survey, which was developed as part of the Oulu University of Applied Sciences' PoJo – Productivity and well-being through positive leadership project. Based on the structure of the questionnaire, we selected two methods of content analysis. For closed questions, we used descriptive statistical analysis and for open-ended questions, theory-driven content analysis. The population consisted of 250 child welfare workers in our partner, of whom 158 responded to the survey. The response rate was 63.2 per cent. The survey was carried out by the partner during spring 2023.

The results clearly highlighted employee satisfaction with their own work community and a good, appreciative and open atmosphere in the work community. Based on the results, employees experience of work engagement, and dedication, enthusiasm and pride in their own work emerged as the most significant. Areas for development included supervisors' insufficient skills in handling challenging emotions and difficult situations. In addition, the responses highlighted shortcomings in support and attendance, as well as the challenges of open interaction between the supervisor and the employee. Based on the results, it can be considered that positive leadership is implemented according to the views of employees, although development needs also increased.

The goal of positive leadership is the well-being of communities and people. It promotes productivity through, among other things, work engagement and enthusiasm. Positive leadership can also respond to challenges in the child welfare sector and support existing strengths.

Keywords: child protection, positive leadership, positive organization, work community skills, work engagement

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 LASTENSUOJELU JA TYÖSKENTELEY ALALLA	5
3 TYÖN VOIMAVARATEKIJÄT	8
3.1 Alaistaidot ja itsensä johtaminen	8
3.2 Työn imu	10
3.3 Työssä innostuminen ja työmotivaatio	15
4 POSITIIVINEN ORGANISAATIO	18
4.1 Organisaatiokulttuuri	18
4.2 Positiivisen organisaation PRIDE-teoria	20
4.3 Positiivinen johtaminen	24
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -YMPÄRISTÖ	27
6 TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA SEKÄ AINEISTON KERUU- JA ANALYYSIMENETELMÄT	28
6.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmä	28
6.2 Määrällisen aineiston analyysi	30
6.3 Laadullisen aineiston analyysi	34
7 TULOKSET	36
7.1 Taustatiedot	36
7.2 Myönteiset käytänteet (P=Positive practises)	38
7.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö (R=Relationship enhancement)	43
7.4 Vahvuudet (I=Individual attributes)	46
7.5 Positiivinen johtajuus (D=Dynamic leadership)	50
7.6 Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E=Emotional well-being)	54
7.7 Taustatekijöiden vaikutus PRIDE-osioon	57
7.8 PRIDE yhteenveto	59
7.9 UWES-9	62
8 EETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS	64
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET	68

9.1 Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista.....	68
9.2 Johtopäätökset.....	70
9.3 Kehittämistyön ja jatkotutkimusten mahdollisuudet.....	71
10 POHDINTA JA ASIANTUNTIJUUDEN KEHITTYMINEN	74
10.1 Pohdinta.....	74
10.2 Asiantuntijuuden kehittyminen	79
LÄHTEET.....	80
LIITE 1. Analysointitaulukko.....	88

1 JOHDANTO

Lastensuojelun työkenttä on hyvin laaja-alainen ja monitahoinen. Lastensuojelussa kohdataan monimuotoisia haasteita ja työntekijät työskentelevät vaativissa olosuhteissa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Työntekijöiltä vaaditaan tehokasta, laadukasta ja tuloksellista työtä jatkuvien muutosten keskellä. Uusien hyvinvointialueiden vaikutukset toivat osaltaan palvelu-, organisatorisia sekä johtajuusmuutoksia myös lastensuojelualalle.

Lastensuojelua on tutkittu ja tullaan varmasti tutkimaan paljon työn erityispiirteiden ja merkityksellisyyden vuoksi. On aiheellista tuoda lastensuojelun nykytilaa esiin sekä saada työntekijöiden näkemykset ja ääni kuuluviin alaa eteenpäin vievistä kehittämistarpeista. Holmin & Kekkonen selvityksessä (2023) lastensuojelun ammattilaisten näkemysten mukaan heikentävästi työn laatuun vaikuttavat muun muassa heikko johtamisosaaminen, puutteet toimialat ylittävässä yhteistyössä, epäselvät ohjeistukset ja liian pienet resurssit. Tulevaisuudessa lastensuojelun toivotaan muodostuvan esimerkiksi riittävästä resursseista, työhyvinvoinnista, hyvistä työkäytännöistä sekä alaa palvelevasta johtamisesta.

Tutkimuksemme aihe nousi yksityisiä sosiaalipalveluita tuottavan yrityksen tarpeesta tutkia positiivisen johtamisen toteutumista. Työelämätahomme on viime vuosina kouluttanut esihenkilöitä positiiviseen johtamiseen ja opinnäytetyömme toimii kehittämistyön tukena. Selvitämme tutkimuksessamme, miten positiivinen johtaminen toteutuu lastensuojelun työntekijöiden näkemysten mukaan ja kokevatko he työn imua.

Kerromme raporttimme teoriaosuuden toisessa luvussa lastensuojelusta sekä työskentelyvaatimuksista alalla. Avaamme työntekijänä toimimista alaistaitojen ja itsensä johtamisen kautta sekä perehdymme työn imun, työmotivaation sekä työssä innostumisen käsitteisiin luvussa 3. Luvussa 4 paneudumme organisatiokulttuuriin, positiivisen organisaation PRIDE-teoriaan sekä positiiviseen johtamiseen. Tutkimustehtävämme sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmiä avaamme luvuissa 5–6. Luvussa 7 kerromme tulokset ja luvussa 8 pohdimme tutkimuksemme eettisyyttä sekä luotettavuutta. Keskeiset tulokset,

johtopäätökset sekä kehittämistyön ja jatkotutkimusten mahdollisuudet on esitelty luvussa 9. Viimeinen luku 10 pitää sisällään pohdintamme.

2 LASTENSUOJELU JA TYÖSKENTELY ALALLA

Lastensuojelua ohjaa ja määrittää lastensuojelulaki. Lain tavoitteena on turvata lapsen ja hänen perheensä tarvitsemat tukitoimet ja palvelut sekä varmistaa lapsen edun ja oikeuksien huomioon ottaminen (L 417/2007). Vanhemmilla tai muilla huoltajilla on ensisijainen vastuu lapsen hyvinvoinnista. Mikäli tämä ei toteudu, on viranomaisilla velvollisuus ohjata tilanteen vaatiessa lapsi ja perhe lastensuojelun piiriin saamaan tarvitsemaansa tukea. Lastensuojelun tarkoitus on suojella lapsen oikeutta monipuoliseen ja tasapainoiseen kehitykseen, turvalliseen kasvuympäristöön sekä erityiseen suojeluun. Lastensuojelun kolme perustehtävää on vanhempien tukeminen kasvatuksessa, lasten yleisiin kasvuolosuhteisiin vaikuttaminen sekä varsinainen lasten suojelutehtävä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-a.) Hyvinvointialueen velvollisuutena on turvata heikommassa asemassa olevalle lapselle tasavertainen asema suhteessa muihin, järjestämällä tuen tarvetta vastaavaa ja riittävää tukea perheelle sekä lapselle (Araneva, 2022, s. 69).

Lastensuojelupalveluista ensisijaisina ovat avopalvelut tai avohuolto. Ne tarjoavat erilaisia tukitoimia, mitkä tukevat lasten ja nuorten myönteistä kehitystä sekä vanhempien kasvatustehtävää. Nämä palvelut eivät ole ympärivuorokautisia tai yhtäjaksoisia ja ne perustuvat aina vapaaehtoisuuteen. Tähän sosiaalihuollon palveluun kuuluvat muun muassa tukihenkilöt, jälkihuolto sekä tukiperhetoiminta. (Arkimies, 2008, s. 251; Lastensuojelun sanastoa, 2019, s. 162.) Avohuollon tukitoimien toteutus ja tarpeellisuus on määritelty lastensuojelulaissa (L 417/2007).

Sijaishuollolla tarkoitetaan kodin ulkopuolelle sijoitetun lapsen tai nuoren kasvatuksen ja hoidon järjestämistä laitos- tai perhehoitona taikka jollakin muulla lapsen tarpeiden vaatimalla tavalla. Sijaishuoltoa määrittää lastensuojelulaki. (L

417/2007.) Perhehoitoon sijoitetaan lapset ja nuoret, jotka eivät tarvitse laitoshoidoa. Perhehoitoa järjestetään ammatillisessa sijaisperheessä sekä perhehoitajan kodissa tavallisessa sijaisperheessä. (Arkimies, 2008, s. 256.) Perhehoitoa määrittää ja ohjaa perhehoitolaki (L 263/2015), minkä tarkoituksena on turvata hoidettavan tarpeiden mukainen ja hoidettavalle perheenomainen perhehoito. Pösö (2015, s. 17) toteaa perhehoidon olleen vuodesta 2012 lähtien ensisijainen sijoitusmuoto lastensuojelussa ja laitoshoido viimesijainen. Kyselyymme vastanneet lastensuojelun työntekijät työskentelevät kaikissa edellä mainituissa palveluissa.

Lastensuojelun työkenttä on hyvin laaja-alaista ja palveluiden tarjonta monitasoista. Lastensuojelun katsotaan olevan aina yksityisen elämän ja julkisen vallan kohtaamista ainutkertaisina pidettyjen vanhemmuus- ja perhesuhteiden kentällä. (Pösö, 2007, s. 82.) Lastensuojelu työllistää monia eri ammattialoja. Sosiaalihuollon kelpoisuusvaatimukset löytyvät monesta eri laista, kuten sosiaalihuoltolaista tai lastensuojelu- ja oppilashuoltolaista. (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, 2021.) Palvelujärjestelmän pirstaleisuus ja sektorien väliset rajapinnat vaikeuttavat nykyisin lastensuojelutyötä. Poliittisten päätöksentekijöiden, johdon sekä ympäröivän organisaation tukea edellytetään, jotta asiakaskohtainen työskentely onnistuu. Työntekijällä on velvollisuus tukea vanhemmuutta. Hänellä on myös vastuu asiakkaan kasvatuksesta. Työntekijän tulee tämän lisäksi laajasti ymmärtää vastuunsa työstään yhteiskunnalle, organisaatiolle ja asiakkaalle sekä hänen perheelleen. Johdon tulee vastuullisesti toimia työntekijän tukena sekä mahdollistaa laadukas työ. (STM, 2019, s. 16.)

Lastensuojelun työntekijän tulee kohdella asiakkaita yhdenvertaisina ja syrjimättömänä, kunnioittaa heitä sekä huomioida lapsen edun toteutuminen. Työntekijän tulee kunnioittaa vanhempien/huoltajien kasvatustavasta ja mahdollistaa avoin sekä luotettava suhde. Työntekijän tulee tiedostaa mitä palvelu- ja tukimuotoja lapselle ja perheelle on mahdollista tarjota, mitkä palvelevat heidän tarpeitaan. (Terveystieteiden tutkimuskeskus, i.a.-b.)

Lastensuojelualalla on omat haasteensa, joivat tutkineet muun muassa Wilén (2018) Mitä kuuluu lastensuojelu? sekä Yliruka ym. (2018) Monimutkaiset ja erityistä osaamista vaativat asiakastilanteet sosiaalityössä. Tutkimuksista nousi

esille lastensuojelutyön olevan erittäin vaativaa ja työntekijöillä on laaja vastuu asiakkaista. Työpaineista ja työn kuormitustekijöistä mainittavia tekijöitä ovat jatkuvat organisaatiomuutokset, työn huono organisointi, palvelujärjestelmän toimimattomuus, esimiestyön puutteet, työolot sekä monenlaiset organisaatiosta johtuvat hankaluudet. Liian suuret asiakasmäärät, työn huono organisointi, liialliset työpaineet, työnjakoon liittyvät epäselvyydet, esimiestyöhön liittyvät tekijät sekä palkkaus nousivat pääasiallisiksi syiksi työntekijöiden mahdolliseen työpaikan tai alan vaihtoon.

Lastensuojelun työntekijöiltä edellytetään riittävää ajan antoa ja kokonaisvaltaista tarkastelua asiakkaan elämäntilanteesta sekä luottamuksen rakentamista, jotta lapsen edun edellytysten mukainen työskentely toteutuu. Työntekijän on osattava työskennellä läpinäkyvästi suhteessa asiakkaaseen. Lapsen etu koostuu hänen hyvinvointinsa kannalta lukuisista keskeisistä elementeistä. Lastensuojelussa keskeiset laatua varmistavat tekijät ovat avoimuus, luotettavuus, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja lastensuojelutoimien suhteellisuusperiaate. Työntekijän konkretisoimalla lapsen etua asiakkaalle itselleen tulee paremmin ymmärrettäväksi muun muassa päätöksien perusteet. Työntekijän tulee taata asiakkaalle hänen tarvitsemansa suojele. Lastensuojelussa turvallisuutta tulee tarkastella niin asiakkaan ja hänen perheensä, mutta myös työntekijän näkökulmasta. Työntekijältä odotetaan hyvää ja kunnioittavaa vuorovaikutusta ja hänen tulee kohdata asiakas empaattisesti, inhimillisesti ja arvostavasti. Kuunteleva ja turvallinen ilmapiiri rakentuu dialogisuuden avulla, niin yksittäisten asiakkaiden kohdalla kuin ryhmätilanteissakin. (STM, 2019, s. 14–15, s. 28.)

Laineen & Pietilän (2020) tutkimuksessa selvitettiin, millainen on sijoitettujen nuorten mielestä hyvä ohjaaja. Tuloksista nousi esiin viisi piirrettä: hyvän näkijä, yhdessä tekijä, läsnäolija, reilusti kohteleva sekä osaaminen ja luonne. Hyvän näkijä tarkoittaa, että ohjaaja positiivisella asenteella kannustaa, ohjaa, tukee, välittää, rohkaisee ja arvostaa nuorta. Nuoret arvostavat yhdessä tekevää ohjaajaa, joka auttaa, neuvoo ja toimii mukana arjen perusaskareissa, kouluasioissa sekä ohjaa vuorovaikutustilanteissa. Nuoret toivoivat ohjaajilta enemmän läsnäoloa sekä ajan antamista, empatiaa, kuuntelemista, lohdutusta ja aitoa kohtaamista. Reilusti kohteleva ohjaaja on oikeudenmukainen, osaa asettaa rajat,

kohtelee nuoria yksilöllisesti ja ennakkoluulottomasti sekä ohjaaja osaa hallita tunteensa. Kohta ohjaajan osaaminen ja luonne nivoi edellä mainitut piirteet yhteen. Nuorten mielestä hyvä ohjaaja on luotettava, huumorintajuinen, ymmärtäväinen, turvallinen, empaattinen, rento, mutta silti rajojen asettaja sekä kykenevä näkemään nuoressa hyvää.

Lastensuojelun asiakkaat ovat kokeneet yleensä varsin paljon tilanteita, joiden vuoksi luottamus muihin ihmisiin on murentunut ja perusturvallisuus on horjunut. Tämän vuoksi luottamuksen syntyminen nuoren ja työntekijän välillä vie aikaa. (Seppänen, 2021, luku Lastensuojeluasiakkaan kohtaaminen.) Työntekijältä kysytään kestävyyttä, tyyneyttä ja ammattimaisuutta. Luotettavuuden ja turvallisuuden tunne rakentuu arjen pienistä kohtaamisista. Lastensuojelussa työntekijät joutuvat tekemään päätöksiä ja ratkaisuja, jotka voivat olla ristiriidassa asiakkaan mielipiteen kanssa. Toimenpiteiden tulee olla aina oikein mitoitettuja ja tarkasti perusteltuja suhteessa asiakkaan auttamisen tavoitteisiin ja päämääriin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.-b.) Mäkelän (2015) tutkimuksen perusteella lastensuojelu nähdään tarpeellisena, vastuullisena ja korkean moraalin omaavana sekä lastensuojelussa työskennellään moraalisesti ja eettisesti oikein myös kiistanalaisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa.

3 TYÖN VOIMAVARATEKIJÄT

3.1 Alaistaidot ja itsensä johtaminen

Perehtyessämme työntekijöiden ammattitaitoon, osallisuuteen ja vastuuseen organisaatiossa vaikuttavia tekijöitä, vastaamme tulivat käsitteet alaistaidot, työntekijätaidot sekä työyhteisötaidot. Käytämme työssämme sekä alais- että työntekijätaidot käsitteitä, koska ne ovat synonyymeja toisilleen. Valitsemamme käsitteet pohjautuvat nykypäivänä yleisimmin käytettyyn työyhteisökäsitteeseen.

Suomessa työntekijöiden omaa vastuuta työyhteisöissä on lähestytty alaistaitojen näkökulmasta (Hakanen, 2014, s. 317). Työntekijöiden taitoihin olla johtamisen toisena osapuolena on alettu kiinnittämään huomioita johtajan johtamistaitojen ohella. Keskustelua on käyty erityisesti Soili Keskisen (2005) tunnetuksi tekeväällä alaistaito-käsitteellä. Myös työntekijät pystyvät omalla toiminnallaan mahdollistamaan tai estämään onnistuneita johtamiskokemuksia. (Rissanen & Hujala, 2017, s. 100.) Huttusen (2018, s. 74) mukaan jokaisella on luontaiset ja yksilölliset taipumukset ajatella ja hahmottaa erilaisia työelämään liittyviä asioita ja ilmiöitä. Erilaisilla henkilökohtaisilla taipumuksilla on vaikutusta siihen, miten koemme ja näemme johtajuuden sekä johtajana ja johdettavana olemisen.

Työntekijätaitoihin kuuluu muun muassa hyvä asenne työntekoon, vastuunkanto omasta työstä, kyvykkyys hoitaa työtehtävää ja avun kysyminen tarvittaessa sekä luottamus organisaation muihin jäseniin. (Lappi, 2022, luku Työntekijöiden rooli ja vastuu.) Mannermaa (2022, s. 198) täydentää vielä, että parhaimmillaan työntekijäosaaminen voidaan määritellä sisäisen motivaation korostamiseksi ja itsensä johtamiseksi. Keskeistä on tunnistaa, miten itse toimii työtehtävissä ja tiimissä. Se, että työntekijä ei tunnista omia sokeita pisteitään, voi pahimmillaan aiheuttaa tehottomuutta ja työpahoinvointia.

Itsensä johtamisen edellytyksenä on kokonaisvaltainen ja monipuolinen älykkyys. Taustalla tässä älykkäässä itsensä johtamisessa katsotaan olevan kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. Päämääränä on pyrkimys kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, minkä pohjalta voimme rakentaa merkityksellisen ja hyvän elämän. Jokainen meistä on vastuussa oman itsensä kehittymisestä ja kehittämisestä. (Sydänmaanlakka, 2012, luku Miten johdan itseäni?.) Itsensä johtaminen on kykyä tunnistaa omat kasvuhaasteet ja kykyä säädellä omaa toimintaa. Se merkitsee myös huolehtimista omasta työkyvystä, motivaatiosta ja jaksamisesta sekä omasta osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 275.)

Edellisessä luvussa (luku 2) kerroimme lastensuojelun monitahoisesta työkentästä. Alaistaitojen merkitys korostuu koko alalla. Mielestämme itsensä johtamisen taito korostuu niiden työntekijöiden kohdalla, jotka työskentelevät lastensuojelun kentällä itsenäisesti. Salonen (2020) on tutkinut kolmannella sektorilla

työskentelevien lastensuojelun sosiaaliohjaajien kokemuksia itsensä johtamisesta. Tuloksista nousi itsensä johtamista tukeviksi seikoiksi työn suunnitelmallisuus, itsereflektion tärkeys sekä lähiesihenkilö on helposti saavutettavissa. Haasteiksi nousi työn pirstaleisuus ja sekavuus, muutokset sekä kiireen hallinta. Työsäjäksämiseen ja turvallisuuteen toivottiin tuloksissa kiinnitettävän lisää huomiota.

3.2 Työn imu

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on kääntänyt työn imun käsitteen suomeksi alkuperäisestä englanninkielisestä käsitteestä work engagement (Hakanen, 2009, s. 8). Työn imu tarkoittaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus. (Työterveyslaitos, i.a.) Tarmokkuus on halua panostaa työhön sekä kokemusta lannistamattomuudesta ja energisyydestä työssä. Se on ponnistelun halua ja sinnikkyyttä, myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Omistautuminen on kokemuksia työn haasteellisuudesta ja merkityksellisyydestä sekä ylpeyttä, innokkuutta ja inspiraatiota työstä. Uppoutumista luonnehtii paneutuneisuus työhön, syvä keskittymisen tila ja näistä koettu nautinto. (Hakanen, 2009, s. 10.)

Erilaiset työhön liittyvät voimavarat edistävät työn imua. Ne synnyttävät halua tehdä työ hyvin ja auttavat työntekijää onnistumaan. Tehtävään liittyviä voimavaroja ovat kehittävyys, monipuolisuus ja palkitsevyys. Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja ovat työroolien ja tavoitteiden selkeys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työaikojen joustavuus. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt, ystävällisyys, palaute, arvostus, esihenkilön ja työyhteisön tuki sekä muiden kokema työn imu. Organisaatioon liittyviä voimavaroja ovat innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, työn varmuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja asenteet. (Työterveyslaitos, i.a.) Laaksonen (2016) tutki voimavariatekijöitä, mitkä tuottavat työn imua lastensuojelutyöntekijöille. Tutkimustulosten mukaan työn imua tuottavia tekijöitä ovat työn tuunaaminen, työyhteisön

ilmapiiri, esimiehen ja organisaation tuki, työntekijän työn hallinta, henkilökohtainen elämä ja tärkeimpänä asiakkaat.

Työn imussa työ koetaan merkitykselliseksi ja siihen liittyy iloa ja innostusta. Työn imussa henkilö suoriutuu työstään innostuneesti ja hyvin. (Ylikorkala ym., 2018, luku Kohti innostavaa työpaikkaa.) Työn imun kokemuksella on myönteinen vaikutus työntekijän mielenterveyteen, fyysiseen terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat uudistushakuisia ja aloitteellisia. He auttavat työkavereitaan, sitoutuvat työhönsä ja tartuttavat työn imua työyhteisöönsä. (Työterveyslaitos, i.a.) Manka & Manka (2016, luku Yksilöiden hyvinvoinnin tietolähteitä) kiteyttävät työn imun olevan työhön liittyvää innostumista kuvaava käsite.

Työn imua kokeva pitää työtään enimmäkseen inspiroivana, merkityksellisenä ja innostavana ja on ylpeä siitä. Työn imussa olo on innostunut ja energinen, työ tuntuu tärkeältä ja parhaimmillaan aika tuntuu kuluvan kuin siivillä. (Hakanen, 2014, s. 306.) Laaksonen & Ollila (2017, s. 288) muistuttavat jokaisella kolikolla olevan myös toinen puoli, joten voidaan pohtia, miten käy niiden liikaa työn imussa olevien työntekijöiden perhe-elämän ja onko palautumiselle sekä vapaa-ajalle enää lainkaan sijaa.

Työn imussa ei voi olla kukaan kaiken aikaa. Pitkällä aikavälillä työn imu on kuitenkin melko pysyvää, varsinkin jos olennaisia muutoksia ei tapahdu työoloissa. Työn imun säilyminen ei ole eikä tule olla vain työntekijän oma asia. Työpaikkojen työhyvinvointia on johdettava niin, että siellä paneudutaan yksilöllisesti niin leipääntymiseen, työholismiin ja ylikuormittumisen ongelmiin kuin työn imun edistämiseen ja siihen, että työn imu voi säilyä vahvana luovilla, aloitteellisella ja uutta kohti kurottuvilla työntekijöillä. (Hakanen, 2014, s. 308, s. 334.) Työntekijöiden välillä on yksilöllisiä eroja. Toiset tarvitsevat innostuakseen enemmän haasteita, muutoksia, ulkoisia ärsykeitä, kun taas toiset pystyvät helpommin itse sisäisen motivaation kautta synnyttämään tuoreita näkökulmia työhönsä ja sitä kautta luomaan työn imua. (Hakanen, 2011, s. 121.)

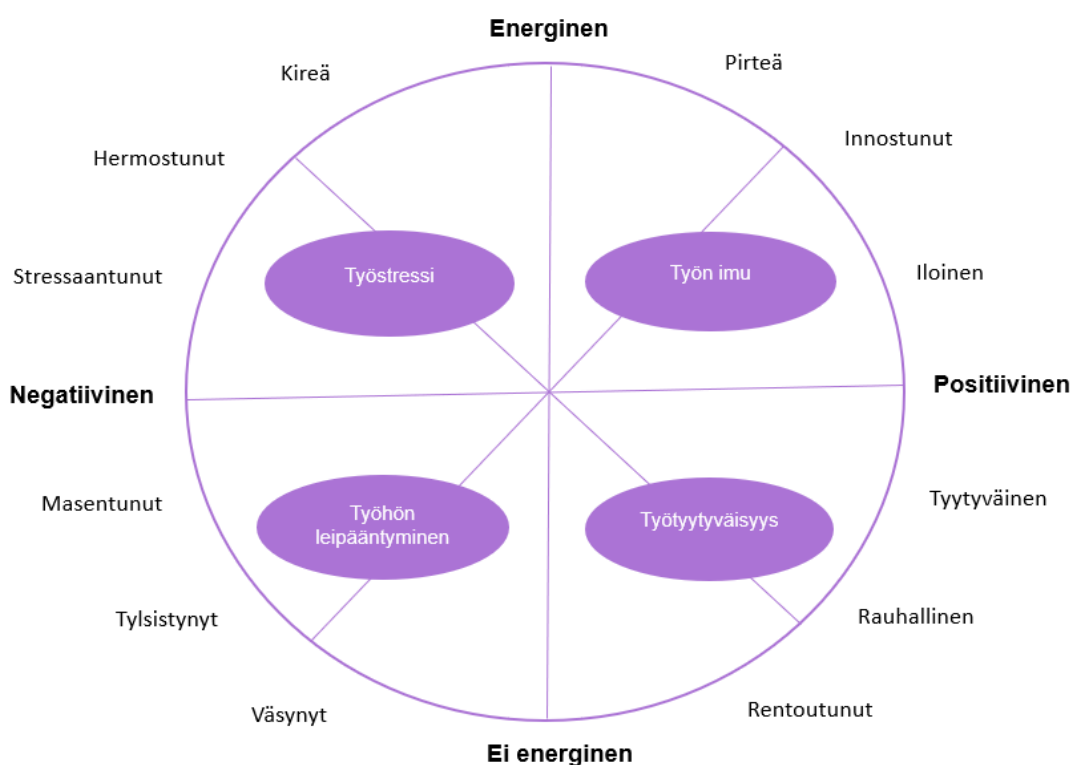
Työn imu ja työuupumus ovat tärkeitä käsitteitä sekä organisaation että henkilökohtaisella tasolla. Työuupumuksesta on yksinkertaisimmillaan kyse yksilön jakamisesta työssä. Jokainen työntekijä kokee stressiä hetkellisesti, mutta jos stressi jatkuu pitkään, se vaikuttaa kielteisesti hyvinvointiin. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 279.) Talentia Pohjois-Pohjanmaan ry (2021) on tehnyt työhyvinvointikyselyn alueen lastensuojelun työntekijöille. Tutkimuksesta nousi kaikkien työntekijöiden vastauksista esiin työn kuormittavuus ja uupumus osasyinä siirtyä kokonaan lastensuojelutyöstä pois. Työntekijät kokivat, ettei työolosuhteisiin ole tulossa muutosta. Työntekijät haluavat kuitenkin pitää työstään ja olla innostuneita. Tämän vuoksi pelko kyynistymisestä on läsnä, vaikka työn merkityksellisyys ja tärkeys tiedostetaan. Psykkinen kuormitus ilmenee väsymisenä ja stressinä.

Schaufeli ja Bakker (2004, s. 4) määrittelevät työuupumuksen ja työn imun kahdena erillisenä käsitteenä, joita tulisi myös arvioida itsenäisesti. Esimerkiksi, vaikka työntekijä ei olisi uupunut, se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että hänellä olisi korkea työn imu. Samoin jos työntekijällä on alhainen työn imu, se ei tarkoita, että hän olisi uupunut. Työuupumus ja työn imu ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta silti erillisiä ilmiöitä (Hakanen, 2009, s. 9). Maricutoiu ym. (2017) pitkittäistutkimus tuo ilmi tärkeän näkemyksen työn imun ja työuupumuksen välisestä suhteesta. Positiivisten tunteiden kokeminen auttaa työntekijöitä laajentamaan toiminta- ja ajatusvalikoimaansa ja rakentamaan edelleen erilaisia resursseja. Tästä näkökulmasta katsottuna korkea sitoutumisen taso eli työn imu voi tuottaa merkittäviä henkilökohtaisia resursseja, jotka taas ajan myötä voivat suojata työuupumukselta. Tarvitaan lisää pitkittäistutkimusta siitä, missä vaiheessa työn imu saattaa muuttua työuupumukseksi (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 285).

Työuupumuksen ja työhyvinvoinnin taustalle jää usein käsite myötätuntouupumus, joka työntekijälle syntyy esimerkiksi asiakkaan tai lähiverkoston aiheuttamasta emotionaalisesta traumasta. Se on toisen ihmisen kärsimyksen jakamisesta tuleva luonnollinen reaktio. Lastensuojelussa työskentelevät ovat erityisessä riskissä kokea myötätuntouupumusta. Tutkimusten mukaan työntekijän hyvä resilienssi parantaa työtyytyväisyyttä, -hyvinvointia sekä tuloksellisuutta. Palkitsevan ja voimaannuttavan johtajuuden sekä toimintakulttuurin avulla

voidaan edistää työntekijän resilienssiä. Lastensuojelun asiakkaat tarvitsevat hyvinvoivia ohjaajia, jotka turvaavat heille turvallisen ja arvokkaan lapsuuden sekä nuoruuden. Lastensuojelutyöntekijöiden työn erityislaatuudesta ja kuormittavuudesta johtuen heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen tulee kuulua työn arkeen. Yksi vaikuttava keino on yksilö- ja ryhmätyöohjaukset sekä mentorointi. (Naamanko & Tuovinen-Kakko, 2021, s. 207–210.)

Työn voimavarojen puuttuessa työssä uuvutaan, kuormitutaan ja kamppaillaan terveysongelmien kanssa. Työn imun varsinaisena vastakohtana voidaan pitää leipääntymistä eli työhön kyllästymistä. Työhön leipääntyminen on työssä koettu rutinoitumisen ja tylsyyden tila, jossa työntekijän vahvuudet ovat alikäytössä. Sen seurauksena työmotivaatio kärsii eikä työnteko enää huvita. (Hakanen, 2011, s. 103, s. 118.) Kuviossa 1 havainnollistetaan näitä työhyvinvoinnin eri tunnekokemuksia.



Kuvio 1. Tunteiden ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia (mukaillen Wenström 2020a, luku 1 Innostuksen ja hyvinvoinnin monet muodot)

Vasta 2000-luvulla työelämää on ryhdytty systemaattisesta tarkastelemaan olemassa olevien voimavarojen ja myönteisten mahdollisuuksien näkökulmasta. Työtä pitäisi jaksaa tehdä entistä tehokkaammin ja entistä pidempään, samalla kun työpaikkojen uudelleenorganisoinnit ja jatkuvat muutokset nakertavat työntekijöiden työhyvinvointia ja kokemuksia työn mielekkyydestä. (Hakanen, 2014, s. 304.) Aikaisemmin on tutkittu ensisijaisesti työssäjaksamista ja työhyvinvointia haastavia tekijöitä kuten: sairauksia, pahoinvointia, häiriötekijöitä sekä muita toimimattomia seikkoja. Nykypäivänä kuitenkin on alettu kiinnittämään tutkimuksissa enemmän huomiota positiivisen psykologian näkökulmaan, työntekijöiden voimavaroihin, optimaaliseen toimintaan, kuten myös koko organisaation toimintaan vaikuttaviin positiivisiin tekijöihin. (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 3.)

Schaufeli ja Bakker (2004, s. 3, s. 5–6, s. 12) kehittivät työn imua mittaavan UWES-menetelmän (*Utrecht Work Engagement Scale*). Alkuperäiseen UWES-menetelmään kuului 24 osiota työn imun kolmesta näkökulmasta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Menetelmää on muokattu lyhyemmäksi, kuten UWES-17 ja UWES-9. Hakasen (2004) tutkimuksessa käännettiin suomenkielinen versio UWES-menetelmästä.

Suuri vastuu ja itsenäinen asema työssä ovat yhdistelmä, joka voi ruokkia työn imun kokemuksia, mutta toisaalta osalla työntekijöistä on taipumusta kohtuuttoon työn tekemiseen, pakonomaiseen tapaan tehdä työtä sekä sen jatkuvaan ajatteluun. Kun työn imu ja työholismi on aiemmissa poikkileikkaustutkimuksissa tutkittu empiirisesti mitattavina käsitteinä rinnakkain, on ne todettu erillisiksi ilmiöiksi. Motivaatio uppoutumiselle on erilainen: työn imussa uppoudutaan, koska se palkitsee ja työstä voi nauttia, työholisti uppoutuu oletettavasti siksi, että voisi entistä enemmän irtautua muista ja työskennellä entistä enemmän. (Hakanen & Perhoniemi, 2012, s. 35–36.)

Hyvä johtaminen voi synnyttää työn imua niin suoraan kuin välillisesti. Hyvää johtamisilmastoa leimaa psykologisesti turvallinen ja innostava ilmapiiri. Siinä vallitsevat oikeudenmukaisuus, luottamus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän parhaita vahvuuksia tarpeita ja prioriteetteja. Kukoistavissa ja terveissä työyhteisöissä ymmärretään, että johtamisen suuri mahdollisuus on

edistää kaikkea, mikä synnyttää työn imua niin että työntekijät pystyvät ja haluvat antaa työpäivän aikana parhaansa. Samalla jokainen työntekijä ymmärtää, että on mahdollista kokea entistä enemmän työn imua, kun tekee hyvää työtä. Työn imua vahvistaa erityisesti sellainen työ, jossa voi toteuttaa omia vahvuuksia ja kehittyä ja jonka voi kokea merkitykselliseksi. Kaikki keinot, joilla johto tai työntekijä voi tehdä työn tulokset ja työn merkityksen paremmin näkyviksi, ovat nopeimpia keinoja lisätä työn imua. (Hakanen, 2014, s. 314–315, s. 319.) Laaksonen ja Ollila (2017, s. 285) mainitsevat haasteeksi saada työn imun liekin palaamaan niin, ettei ketään polteta loppuun kesken työuran. Työn imussa on kyse muusta kuin ylisitoutuneisuudesta suhteesta työhön, sillä siinä ei enää näy työstä iloitseminen ja nauttiminen. Työn imu tarkoittaa työntekijän työstä nauttimista ja omasta työstä koettua ylpeyttä.

3.3 Työssä innostuminen ja työmotivaatio

Wenström (2020a, luku Innostuksen ja hyvinvoinnin monet muodot) nostaa työn imun lähikäsitteiksi työssä kukoistamisen sekä innostuksen. Työssä kukoistamisen katsotaan syntyvän työympäristön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Työssä kukoistava suhtautuu intohimoisesti työhönsä sekä pyrkii aktiivisesti löytämään uusia kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia. Spreitzer ym. (2005) määrittelevät kukoistamisen psykologiseksi tilaksi, jossa työntekijät kokevat sekä elinvoimaisuutta että oppimista. Kukoistamisella on edistäviä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen sekä kehitykseen. Myös heidän mukaansa työntekijät voivat kehittyä ja uudistua työnsä tekemisessä ja tällä tavalla voivat proaktiivisesti kehittää omaa elinvoimaisuuttaan ja oppimistaan.

Innostus aktivoi hyödyntämään havaitut mahdollisuudet suunnaten ajatukset tulevaan sekä nostaa energiatasoa. Onnistuminen ruokkii innostumista ja innostuminen taas onnistumista. Syntyy positiivinen kehä, jossa ihmiset voivat käyttää omia vahvuuksiaan. Näin työelämässä on mahdollista saavuttaa enemmän ilman, että tuottavuuden kasvutavoitteet vaikuttavat hyvinvointiin negatiivisesti. Jokainen innostuu hieman eri tavalla ja hieman eri asioista. Innostumisen kerrotaan tehostavan ajatusten nopeutta, itseluottamusta, päätöksentekoa, ideointikykyä,

riskinottohalua ja sosiaalisuutta. Kaikki edellä kuvatut asiat ovat ominaisuuksia ja kykyjä, joita tämän päivän työelämässä toimivalta edellytetään. Innostuminen hyödyttää vahvasti yksilöä itseään, hänen työtiimiään ja koko organisaatiota, sen tuottavuutta, tehokkuutta ja laadukkuutta. (Tiililä, 2016, s. 13–14, s. 21, s. 24.)

Jaakkola (2019, s. 13–14) käsittelee sosiaalialan työntekijöiden innostusta. Riippumatta työntekijän työnkuvasta, kokee hän innostusta silloin, kun hän saa käyttää asiantuntijuuttaan ja osaamistaan, tehdä suunnitelmallista työtä sekä käyttää sellaisia väyliä ja keinoja, joiden avulla asiakkaan elämänhallinta paranee ja hän on turvassa.

Mikäli työntekijä ei koe saavansa luottamusta, huomioimista tai arvostusta työpaikallaan, innostus hiipuu motivoituneimmaltakin työntekijältä. Tämä johtaa äärimmäisessä tapauksessa työpaikan vaihdokseen. Positiivisen johtamisen ja organisoimisen keinot ja lähestymistavat pyrkivät estämään tätä. (Wenström, 2020a, s. 198.) Tulevaisuudessa organisaatioiden elinehto on innostuksen johtaminen ja se koetaankin yhdeksi menestystekijäksi organisaatioissa. Sisäisesti motivoitunut ja innostunut työntekijä nauttii työstään ja tekemisestä, mikä on etu sekä työnantajalle että työntekijälle itselleen. Kun työ motivoi ja innostaa, tuo se virtaa ihmiselle myös työelämän ulkopuolelle. Hyvinvoivat, motivoituneet ja innostuneet työntekijät tekevät tuloksellista ja laadukasta työtä. Työmotivaatio vaikuttaa merkityksellisesti työntekijän uran pituuteen. (Sinokki, 2016, luku 2 Työn ja työelämän muuttuminen, luku 6 Työmotivaation ylläpitäminen ja edistäminen.)

Rochesterin yliopiston professorit Ryan ja Deci (2000) tutkimusryhmineen ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian. He tutkivat ihmisen sisäistä motivaatiota ja psykologian perustarpeiden merkitystä. Heidän mukaansa mikään käsite ei kuvaa ihmisen myönteistä potentiaalia paremmin kuin sisäinen motivaatio ja ulkoiset palkkiot saattavat heikentää ihmisen sisäistä motivaatiota. Psykologian perustarpeita ovat kyvykkyys, vapaaehtoisuus ja yhteisöllisyys, mitkä tuottavat onnen tunnetta, hyvinvointia ja vahvistavat motivaatiota. Nämä perustarpeet ovat sekä työn imun että sisäisen motivaation edellytys (Wenström, 2020a, luku Motivaatio ja palkitseminen).

Vuori (2022) tutki johtamiskeinoja, joilla pystytään vahvistamaan lastensuojelun sijaishuollon työntekijöiden itseohjautuvuustaitoja sekä lisäämään sisäistä motivaatiota. Tutkimuksen esikyselyn tuloksista nousi työntekijöitä motivoivan työssä muun muassa mukava työilmapiiri, hyvä johtajuus, vaikutusmahdollisuudet, hyvät työkaverit, merkityksellisyys ja palaute. Työntekijät kokivat, että tärkeitä asioita motivaation kannalta ja joihin he voivat itse vaikuttaa ovat esimerkiksi työilmapiiri ja vuorovaikutus sekä ammatillinen kehittyminen. Itseohjautuvuuden lisäämiseen työntekijät kokivat tarvitsevansa niin henkilökohtaisella kuin työyhteisötasolla muun muassa reflektointia, työyhteisötaitoja, luottamuksen ja vuorovaikutuksen vahvistamista työryhmässä, uskallusta, tehokkaampaa ja avointa viestintää, ammattitaitoa ja vahvuuksien hyödyntämistä.

Työntekijällä itsellä on osavastuu omasta työmotivaatiosta. Jokaisella työntekijällä on erilaisia sisäisiä motivaatiotekijöitä. Vaikka olisi kuinka voimakas sisäinen motivaatio jonkin tavoitteen saavuttamiseen, emme pysty saavuttamaan sitä, jos pitkällä tähtäimellä ei ole riittävästi voimaa ja energiaa panostaa siihen. Motivaation yhteydessä on aina muistettava tasapaino. Vaikka sisäinen motivaatio synnyttää energiaa, on työntekijän huolehdittava kokonaisvaltaisesti jaksamisestaan. (Carlsson & Forssell, 2017, s. 111–112.)

Sinokki (2016, luku 4 Työmotivaatio ja työmotivaatio teoriat, luku 6 Työmotivaation ylläpitäminen ja edistäminen) sekä Martela & Jarenko (2014, s. 13–14) käsittelevät toisiaan täydentäen sisäisen motivaation vaikutusta työmotivaatioon. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa itse tekeminen tuottaa mielihyvää ja se syntyy psykologisista arvoista ja tarpeista, mitkä ovat itselle tärkeitä. Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja kytkeytyy vahvasti tunteisiin. Tehtävä ikään kuin vetää yksilöä puoleensa ja hän kokee halua heittäytyä siihen riippumatta siitä, onko tarjolla ulkoista palkkiota. Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään ja hän hakeutuu tekemään niitä asioita, jotka juuri hän tuntee innostavina ja mielekkäinä. Sisäisesti motivoituneella työntekijällä on halu kehittää ja toteuttaa itseään, tehdä merkittävää työtä ja oppia uutta. Hakanen (2014, s. 343–344) kiteyttää, että tätä voisi kutsua työn imuksi, mikä kuvaa innostuneisuutta työssä ja jossa työntekijää energisoi itse työ eikä se, että töissä olisi vain kivaa.

Työmotivaation lähteet voivat olla monenlaisia, mutta tutkimuksen pohjalta on pystytty luomaan melko selkeä kuva siitä, mitä ihmiset yleisimmin nostavat tärkeimmiksi asioiksi motivaation näkökulmasta. Yhdysvaltojen General Social Surveyn aineistossa on havaittu, että 70-luvulta saakka tärkeimmät viisi motivaatiotekijää ovat pysyneet samoina: etenemismahdollisuudet, palkka, mielekkäät työtehtävät, työn säilyminen ja työaika. Talent Vectian tekemässä Työntekijäkokemus 2020 -tutkimuksessa havaittiin, että positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta työntekijät pitivät tärkeimpinä tunnetta työn merkityksellisyydestä, työn päämäärien ymmärtämistä, vaikuttamismahdollisuuksia, henkilökohtaista osaamisen ja kompetenssien kokemusta sekä kehittymismahdollisuuksia. Työntekijäymmärrykseen ja yrityskulttuurien kehittämiseen keskittyvä Leidenschaftin Signi -kysely on samoilla linjoilla. Sen mukaan merkityksellisimpiä asioita suomalaisille työntekijöille ovat työpaikan vahva yhteishenki, mielekkäät työtehtävät, oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. (Aaltonen ym., 2020, s. 47–48.)

4 POSITIIVINEN ORGANISAATIO

4.1 Organisaatiokulttuuri

Lähtökohtana pidetään sitä, että kaikilla organisaatioilla on oma kulttuurinsa. Organisaation kulttuuri ohjaa, kuinka organisaatiossa ajatellaan ja miten toimitaan (Seeck, 2012, s. 207). Kulttuurin kautta voidaan etsiä synteisiä, kuvata ja analysoida sitä, miten johtaminen toteutuu. Työntekijät ovat työssään koko ajan organisaatiokulttuurinsa vaikutuksen alaisena. On tärkeä kehittää ymmärrystä toiminoista, joiden varassa työyhteisön organisaatiokäyttäytyminen tai yksittäisen työntekijän käyttäytyminen syntyy. Organisaatiokulttuurista voidaan saada perustelut monille ajattelumalleille, irrationaalisille tapahtumille ja ajattelutavoille. Asioita, mitkä voivat olla koko organisaation jäsenille tai työyhteisölle piileviä ja tiedostamattomia pyritään nostamaan keskusteluun ja tekemään näkyväksi, organisaatiokulttuurin analyysin avulla. Täytyy kuitenkin huomioida, että työyhteisön

organisaatiokulttuuri on jatkuvassa muutoksessa. Tähän vaikuttavat kaikki uudet tehtävät, tavoitteet, tilanteet, uudet yhteisön jäsenet sekä muut muutokset. Nämä asiat tuovat aina muutospotentiaalia ja uusia elementtejä organisaatiokulttuuriin. (Kinnunen, 2017, s. 168, s. 174.)

Ihmisten johtamisen lisäksi myös erilaiset käytänteet ja organisaatiokulttuuri linkittyvät vahvasti työn merkityksellisyyden kokemukseen. Organisaatiokulttuurin osalta vahvan eettisyyden, innovatiivisuuden ja ihmistä tukevan kulttuurin on todettu olevan yhteydessä suurempaan merkityksellisyyden kokemukseen. (Aaltonen ym., 2020, s. 78.) Työntekijöiden tyytyväisyys, organisaation yleinen suoriutuskyky sekä toiminnan laatu korreloivat positiivisesti neljän organisaatiokulttuuripiirteiden (johdonmukaisuuden, mukautuvuuden, mission ja osallistumisen) kanssa. Työntekijät nostetaan organisaatiokulttuureissa organisaatioiden menestysten edellytykseksi ja heidät nähdään mielekkäitä motiiveja tarvitsevinä yksilöinä. Kyseisen ajattelutavan mukaan voidaan sanoa, että työntekijöiden halusitoutua työhönsä ja heidän työtyytyväisyytensä, on perusta organisaation menestykselle. (Seeck, 2012, s. 222, s. 226.) Työpaikan tunneilmastolla ja työntekijän kokemilla tunteilla on ratkaiseva vaikutus työtehtävien oppimiseen, suoriutumiskykyyn ja motivaatioon. Tunteita ei voida sulkea pois, jättää huomioimatta tai tukahduttaa. (Rantanen ym., 2020, luku Tunteiden vaikutukset työelämässä.)

Muutokset organisaatiossa voivat toisinaan aiheuttaa pahan vanhan ja hyvän uuden organisaatiokulttuurin välillä hyvinkin jyrkän vastakkainasettelun. Kaikilla organisaation tasoilla vaaditaan uusien hyväksymistä, uusien merkitysjärjestelmien luomista, toteuttamista ja sisäistämistä. Tämä vaatii paljon uuden oppimista sekä energiaa, mikä saattaa aiheuttaa osassa työntekijöistä vastarintaa ja stressiä. (Huhtala, 2006, s. 81.) Muutosprosessissa on erittäin tärkeä huomioida inhimilliset näkökulmat vaikkakaan se ei poista vastarintaa kokonaan. Vastarinta ei ole aina negatiivinen asia. Sen kautta voi saada uusia näkökulmia ja huomata ongelmia, joita muutos tuo mukanaan. Organisaation kulttuuriset muutokset ovat useiden vuosien ja jopa vuosikymmenten työ. (Seeck, 2012, s. 218–219.)

Organisaatiokulttuuria ei voi muuttaa yhdellä keinolla vaan siihen tarvitaan useita eri toimenpiteitä samanaikaisesti. Tiedostetun ja vallitsevan

organisaatiokulttuurin muuttaminen on todella vaikea prosessi. Yksityisellä sektorilla se voi tapahtua nopeimmillaan 2–3 vuodessa. (Kauhanen, 2018, s. 66–67.) Avaimet siihen, että organisaation kulttuuri saadaan muutettua positiiviseksi, on tunnistaa organisaation tarpeet, paneutua positiiviseen johtamiseen sekä suunnitella toimiva strategia, mitä jokainen organisaatiossa pystyy toteuttamaan. (Cheung, 2014, s. 325.) Työelämätahomme on fuusion myötä muutosprosessissa ja he ovat viime vuosina alkaneet kouluttamaan esihenkilöitään positiiviseen johtamiseen. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuriin ja sen muutosprosessiin on mielestämme tärkeä perehtyä, koska se antaa näkökulmaa tuloksiimme sekä tuo esiin työntekijän merkityksellisen roolin organisaation menestystekijänä.

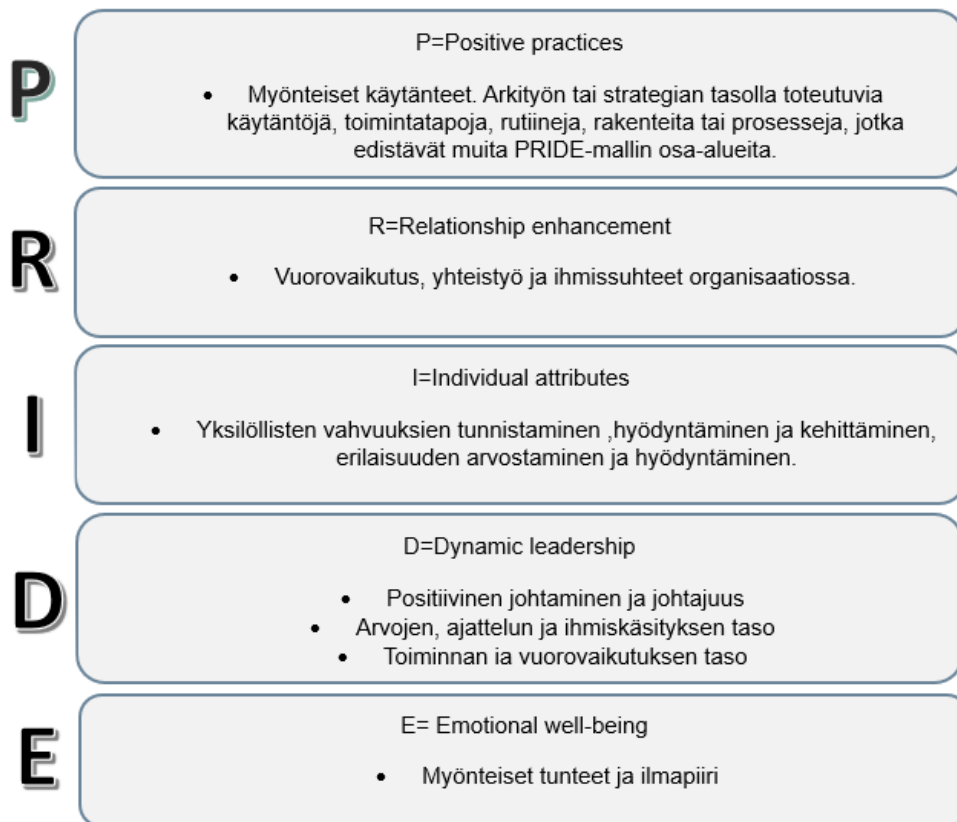
4.2 Positiivisen organisaation PRIDE-teoria

Rainbow Cheung tutkimusryhmineen tutki Hongkongissa ison sosiaalialan organisaation muutosprosessia ja kehitti positiivisen organisaation indeksin (PRIDE-69), jolla mitattiin positiivisuuden tasoa organisaatiossa. Ryhmä määritteli indeksiin 69 vaikuttavaa positiivista strategiaa viiden pääosa-alueen alle PRIDE, joka on kirjainlyhenne sanoista **P**ositive Practises, **R**elationship Enhancement, **I**ndividual Attributes, **D**ynamic Leadership ja **E**motional Well-being. Tämä luokittelu perustui Cameronin ja Spreitzerin (2011) Oxford Handbook Organization Scholarshipin tunnistamiin käytännön positiivisiin strategioihin, muutettuna paikalliseen kontekstiin sopivaksi. Jokainen osa-alue sisältää kokonaisvaltaisia ja toimintaan suuntautuneita käytäntöjä, jotka kuvastavat organisaation positiivisuuden tasoa. (Cheung, 2014, s. 264–265.)

Wenström ym. (2018) tutkivat opettajien käsityksiä työssä innostumisesta. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla opettajia ja analyysi pohjautui positiivisen organisaation teoriaan sekä PRIDE-indeksiin. Tulokset osoittivat, että opettajat pystyivät nimeämään jokaiseen PRIDE-teorian osa-alueeseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttivat heidän työssä innostumiseensa. Tuloksiin perustuen PRIDE-teoriaa voidaankin käyttää kuvaamaan innostumista, koska esille ei noussut yhtään teemaa tai kategoriaa, joka ei olisi sopinut PRIDE-teorian osa-alueisiin. Alkuperäinen PRIDE-indeksi on kvantitatiivinen mittari, joka

on kehitetty erilaiseen työympäristöön ja kulttuuriin. Alkuperäinen PRIDE-indeksi ja Wenströmin ym. tutkimuksen tulokset poikkesivatkin toisistaan joiltakin osin. Esimerkiksi Wenströmin ym. tutkimuksessa nousi esille johtajuuden merkitys aiempaan indeksiin verrattuna laajempaan. Johtamisen (D) katsottiin vaikuttavan kaikkiin osa-alueisiin, jonka vuoksi johtajuudelle voidaankin asettaa erilaisia odotuksia. Cheungin indeksissä johtajuus nähtiin kapeampana verrattuna muihin osa-alueisiin. Tutkimus myös lisäsi ymmärrystä eri PRIDE osa-alueiden dynamiikasta.

Wenström (2020a, luku 3 Positiivinen johtaminen käytäntöön – positiivisen organisaation PRIDE-teoria) on suomentanut positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueet seuraavasti: P=Myönteiset käytänteet, R=Vuorovaikutus ja yhteistyö, I=Vahvuudet, D=Positiivinen johtaminen/johtajuus sekä E=Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (Kuvio 2).



Kuvio 2. Positiivisen organisaation osa-alueet (mukaillen Wenström, 2020a, s. 69)

Myönteiset käytänteet (P) ovat rakenteita, toimintatapoja, rutiineja tai prosesseja, jotka edistävät muita PRIDE-teorian osa-alueita eli erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä, tunnistamista ja kehittämistä, myönteistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja ihmissuhteita sekä myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. (Wenström. 2020a, luku (P) Myönteiset käytänteet.) Tehokkailla toimenpiteillä pyritään maksimoimaan organisaation positiivinen hallintotapa, toimintatavat ja käytänteet, henkilöstöhallinto sekä muu kestävä kehitys myös rajallisissa tai epämieluisissa tilanteissa. (Cheung, 2014, s. 266.)

Vuorovaikutus ja yhteistyö (R) osa-alueella tarkoitetaan Cheungin (2014, s. 266) mukaan sitä, että työntekijöiden keskuudessa ylläpidetään hyviä ihmissuhteita, vuorovaikutusta sekä positiivista yhteistyötä. Wenström (2020a, luku (R) Vuorovaikutus ja yhteistyö) toteaaakin, että positiivisen organisaation tunnuspiirteen olevan myönteinen vuorovaikutus ja hyvät ihmissuhteet.

Vahvuuksien (I) johtaminen on positiivisen johtamisen ytimessä. (Wenström, 2020a, luku (I) Vahvuudet). Paras suorituskyky rakentuu työyhteisössä pohjautuen työntekijöiden vahvuuksien sekä kasvattamalla organisaation ja yksilön eheyttä (Cheung, 2014, s. 266).

Cheung (2014, s. 266) nimeää D osa-alueen dynaamiseksi johtajuudeksi alkupe-
räisessä PRIDE-teoriassaan. Wenström (2020a, luku (D) Positiivinen johtaminen
ajatteluna ja toimintana) nimeää tämän kuitenkin positiiviseksi johtajuudeksi,
mikä on yleisimmin käytetty käsite. Hänen määritelmänsä mukaan positiivinen
johtajuus toteutuu kahdella tasolla: 1) arvojen, ajattelun sekä ihmiskäsityksen ja
tunteiden tasolla 2) positiivisen johtamisen mallien, työkalujen ja menetelmien
soveltamisessa sekä arjen toiminnassa vuorovaikutuksen ja toiminnan tasolla.

Osa-alueen E Cheung (2014, s. 266) nimeää emotionaaliseksi hyvinvoinniksi,
jolla pyritään ylläpitämään työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä li-
säämään positiivisia tunteita. Wenström (2020a, luku (E) Myönteisen tunteet ja
ilmapiiri) on kääntänyt tämän osa-alueen myönteisiksi tunteiksi ja ilmapiiriksi.
Tätä osa-aluetta voidaan pitää myös positiivisen organisaation ja johtamisen il-
menemismuotona ja tuloksena.

PRIDE-teorian jokainen osa-alue kytkeytyy toisiinsa sekä mallilla on sisäinen dynamiikka. Jokainen osa-alue liittyy vahvasti sekä vaikuttavasti toisiinsa. (Wenström, 2020a, luku 2 Positiivinen organisaatio.) Myönteiset käytänteet ovat myönteisiä, mikäli ne edistävät muita positiivisen organisaation osa-alueita (R, I, D, E). Positiivisella johtamisella (D) on mahdollista vaikuttaa kaikkiin muihin osa-alueisiin (P, R, I, E). Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E) ovat sekä positiivisen organisaation ilmentymä että tunnuspiirre. Vahvuudet (I) tukee vuorovaikutusta ja yhteistyötä (R) ja edistää myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä (E). (Wenström, 2020a, luku PRIDE-teoria käytännössä.)

Rakentaakseen positiivisen organisaation on välttämätöntä sallia tasapainoinen kehitys kaikilla edellä mainituilla PRIDE-teorian viidellä osa-alueella, joiden on todettu vaikuttavan sekä yksilön että organisaation tehokkuuteen (Cheung, 2014, s. 325). PRIDE-teoria korostaa työntekijöiden luonteen vahvuuksia, mitkä ovat osoittaneet edistävän positiivisia asenteita, tekoja ja tunteita ja tätä kautta työsuoritusta (Wenström, 2020b, s. 23). PRIDE-teorian avulla pystymme kiinnittämään huomiomme tekijöihin, mitkä vahvistavat työntekijöiden kukoistamista, innostusta sekä hyvinvointia ja tätä kautta tukevat laadukasta sekä tuloksellista toimintaa. Tutkimusten mukaan nämä tekijät tekevät organisaatiosta positiivisen. (Wenström, 2020a, s. 74.) Innostumisen teoreettisena käsitteenä voidaan pitää työn imua, joka on ihmisten kokemusmaailmaan liittyvä ja arkipäiväinen käsite. Työn imun ilmenemismuoto ja yksi osa-alue on innostus. (Wenström, 2020a, luku 1 Innostuksen ja hyvinvoinnin monet muodot.)

Merkittävä etu PRIDE-teoriassa on käytänteiden ja arkityön johtamisen näkökulma, mikä on välttämätöntä, jotta jokainen työntekijä saa keskittyä omaan ydintehtäväänsä. Esimiestyöllä sekä johtamisella vaikutetaan työn resurssointiin, organisointiin ja arjenkäytänteisiin. Nämä ovat yhteydessä myös työn ilmapiiriin sekä hyvinvointiin. PRIDE-teorialla pystytään tasavertaisesti huomioimaan käytänteet, tunne- ja ilmapiiriasiat, arkityön johtamisen ja ihmiset. PRIDE-teoria tarkastelee kyseisten osioiden yhteyksiä toisiinsa. Positiivinen johtaminen on PRIDE-teorian kaikista tärkein osa-alue. Esihenkilöillä on asemansa puolesta mahdollisuus ja vastuu vaikuttaa käytänteisiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämiseen ja tunnistamiseen sekä

tunneilmapiiriin. (Wenström, 2020a, luku Johdanto: positiivinen johtaminen innostusta ja hyvinvointia kouluyhteisöön, luku 2 Positiivisella johtamisella innostusta ja hyvinvointia.)

4.3 Positiivinen johtaminen

Johtamista on mahdoton kutistaa yhteen teoreettiseen malliin, vaikka sitä on yritetty vuosikymmenien ajan (Aaltonen ym., 2020, s. 91). Yleisesti voidaan määrittellä johtamisen teoria johtamisen tarkoitukseen, tehtäviin, laajuuteen ja toimintoihin liittyväksi tietovarannoksi. Johtaminen nähdään toimintana, minkä avulla työntekijöiden fyysisiä voimavaroja ja työpanosta voidaan tehokkaasti hyödyntää, kohdentaa ja hankkia, jotta päästään tiettyyn tavoitteeseen. Johtamisen tarkoitus taas on saada organisaation arjessa erilaisissa asemissa olevat työntekijät toimimaan kohti yhteisen tavoitteen saavuttamista. (Seeck, 2012, s. 20.)

Johtamista on aikanaan määritelty eri dikotomioiden perusteella, joista yksi keskeisin on ollut ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) jaottelu. Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamista on taas jaoteltu yleisjohtamiseen ja sosiaali- ja terveydenhuollon substanssijohtamiseen sekä palkkasuhteiseen johtamiseen ja poliittiseen johtamiseen. Viime aikoina tämän kaltaisesta kahtia jaon ajattelusta ja toiminnasta on pyritty pääsemään pois ja tavoite on ollut tarkastella johtajuutta yhtenä kokonaisuutena. Nykypäivänä on pyritty kiinnittämään huomiota työntekijän ja johtajan väliseen vuorovaikutukseen, ihmis- ja asialähtöisyyden yhdistämiseen, käytännön ja strategisen johtamisen yhteyteen sekä viranhaltijajohdon ja poliittisen johdon integrointiin. On hyvin olennaista tuntea ja tunnistaa monialaisuus johtajuudessa sekä tunnistaa eri roolien ja tehtävien muutokset erilaisissa johtamisympäristöissä ja -tehtävissä. (Rissanen & Hujala, 2017, s. 82–83.)

Positiivinen johtaminen sisältää monia eri johtamisteorioita (Youssef & Luthans, 2012, s. 541). Tähän yhtyy myös Wenström (2020a, s. 48–54) lisäten positiivisen johtamisen koostuvan useista erilaisista humanistisen ja positiivisen johtamisen muodoista. Näillä yhteistä on johtajan myönteinen ja kannustava ote sekä

arvoihin ja hyveisiin perustuva lähestymistapa. Näihin johtamisteorioihin kuuluu autenttinen, transformationaalinen, eettinen, palveleva ja henkinen johtaminen. Vahvuuksien huomioiminen, myönteisten tunteiden vahvistaminen ja hyvinvoinnin edistäminen ovat keskeisiä teemoja määriteltäessä positiivista johtamista positiivisen psykologian kautta. Esihenkilön osoittaessa kiinnostusta työntekijänsä vahvuuksiin sekä salliessa niiden hyödyntämisen, mahdollistetaan myönteisin keinoin haasteellisiin tilanteisiin ja motivaatio-ongelmiin vaikuttaminen. Positiivisella johtajuudella osoitetaan myötätuntoa ja välittämistä sekä huomioidaan työntekijöiden saavutukset ja onnistumiset. Kauhanen (2018, s. 115) myös toteaa esimiestyön olevan yksi keskeinen tekijä mikä vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin.

Positiivisen johtamisen tavoitteena on yhteisöjen ja ihmisten hyvinvointi, mutta se edistää myös tuloksellisuutta muun muassa työn imun ja innostuksen kautta (Wenström, 2020a, luku Positiivisella johtamisella innostusta ja hyvinvointia). Cameronin (2012, luku Preface, s. 3) mukaan neljä positiivisen johtamisen strategiaa ovat myönteinen ilmapiiri, positiiviset ihmissuhteet, myönteinen vuorovaikutus sekä merkityksellisyys. Positiivisen johtamisen tarkoituksena ei ole vain luoda positiivisia tunteita ihmisissä, vaan vaikuttaa organisaation parempaan suoriutumiseen. Positiivinen johtaminen ei jätä negatiivisia tapahtumia huomioimatta, vaan niiden tärkeyden tiedostamisen kautta tuottaa parempia tuloksia. Vaikeudet ja haitalliset tapahtumat usein mahdollistavat positiiviset tulokset, joita ei muuten saavutettaisi.

Positiivinen johtaja ei ole ainoastaan positiivinen persoona, joka ei tunnista pettymystä, kipua ja kärsimystä. Positiivinen johtaminen on tasapainoinen johtamistyyli, jossa keskustelevat konfliktit, haasteet ja kärsimykset parhaan suorituskyvyn, kukoistuksen ja omistautumisen kanssa. Positiivinen johtaja tiedostaa oman potentiaalinsa ja pystyy hyödyntämään sitä tehokkaasti maksimoidakseen omansa, tiiminsä ja yhteisönsä potentiaalinen luodessaan positiivista muutosta ja tuloksia. (Lucey & Burke, 2022, luku Positive leadership: a definition.) Positiivinen johtaminen sisältää monia myönteisiä käytäntöjä, jotka auttavat yksilöitä ja organisaatioita saavuttamaan korkeimman potentiaalinsa, kukoistamaan työssään, olemaan energisempiä sekä saavuttamaan korkeampia vaikeustasoja. (Cameron, 2013, s. 2.)

Positiivinen johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä ja humanistista johtamista. Humanistisen ihmiskäsityksen mukaan henkilö on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa työssään. Se myös korostaa jokaisen oman vahvuuspotentiaalin tunnistamista ja hyödyntämistä eli tulemista parhaaksi omaksi itsekseen. Esihenkilöiden omalla innostuksella ja motivaatiolla tähdätään niin kokonaisten työyhteisöjen kuten yksilöidenkin kukoistukseen sekä innostukseen. Tämä tarkoittaa laajemmin hyvän työelämän ja kokonaisvaltaisesti koko hyvän elämän edistämistä. (Wenström, 2020a, s. 38, s. 64.)

Kaikko & Friis (2009, s. 76–77) ja Peltonen (2004, s. 53) käsittelevät toisiaan täydentäen humanistisen ihmiskäsityksen korostavan yksilön ainutlaatuisuutta ja valinnan vapautta. Käsitteiden mukaan ihminen on itsenäinen ja suorittaa oman elämänsä strategiaa, hallitsee elämäänsä ja kantaa ehdotonta vastuuta omista valinnoista. Tyypillistä on muuntautuvuus, joustavuus ja sopeutuminen. Yksilö nähdään arvokkaana ja hänellä on usko omiin piileviin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa sekä avoin suhtautuminen muihin. Vaikka humanistinen ihmiskäsitys toimii työn arvopohjana, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei työntekijä tiedostaisi haasteita ja negatiivisuutta.

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa avasimme määritelmää lastensuojelualasta ja sen kehittämiskohdista. Positiivisen johtajuuden teoriassa on lukuisia yhteneviä piirteitä siitä mitä lastensuojelussa esihenkilöiltä vaaditaan ja tarvitaan. Yhteneväisyyksiksi voidaan katsoa humanistinen ihmiskäsitys, hyveisiin ja arvoihin perustuva lähestymistapa sekä korkean moraalin, vuorovaikutuksen, kunnioituksen, avoimuuden, arvostuksen, suvaitsevuuuden ja luottamuksellisuuden korostus. Näkemyksemme mukaan positiivinen johtaminen tukee lastensuojelutyön vahvuuksia ja pystyy osaltaan vastaamaan kehittämiskohtiin.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -YMPÄRISTÖ

Tutkimustehtävänä on kartoittaa, miten positiivinen johtaminen toteutuu käytännön toiminnassa yksityisiä sosiaalialan palveluita tuottavassa yrityksessä lastensuojelun työntekijöiden näkemysten mukaan. Tutkimukseen osallistuvat työntekijät työskentelevät lastensuojelun avo- ja sijaishuollossa. Tutkimuksen aihe nousi esille työelämätaholtamme. Omat mielenkiinnon kohteemme ja työkokemus ohjasi meidät valitsemaan lastensuojelualan ja sieltä nimenomaan työntekijät. Tavoitteena on saada tuotettua ajantasaista tietoa siitä, toteutuuko positiivinen johtaminen työntekijöiden näkemyksissä ja miten he kokevat työn imua. Tutkimuksen avulla on mahdollista kehittää positiivista johtajuutta. Työelämätahomme toiveesta heidän nimeään ei julkaista tässä tutkimuksessa. Myöskään lähdeluettelossa ei mainita heidän nimeään sisältäviä lähteitä.

Tutkimustehtävää selvitetään kahdella seuraavalla kysymyksellä:

1. Miten positiivinen johtaminen toteutuu työntekijöiden näkemysten mukaan?
2. Miten työntekijät kokevat työn imua?

Työelämätahomme on yksi Suomen suurimmista sosiaalialan toimijoista. Yritys tarjoaa muun muassa ikääntyneiden, työelämä-, vammais- ja lastensuojelupalveluita. Tutkimuskohteemme on lastensuojelun työntekijät. Yrityksellä on todella laaja, kattava ja monitahoinen lastensuojelun palvelujärjestelmä, mikä työllistää satoja sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. He tarjoavat muun muassa perus- ja erityistason laitoshoidon, perhetyötä, perhehoitoa, erityisen huolenpidon hoitajaksoja ja tukiasumista.

6 TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA SEKÄ AINEISTON KERUU- JA ANALYYSIMENETELMÄT

6.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksemme toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, sisältäen laadullisia piirteitä avoimien kysymysten myötä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä. Työelämätaho suoritti kevään 2023 aikana kyselyn, josta saimme käyttöömmme lastensuojelun työntekijöiden vastaukset analysoitavaksi. Kysely on kehitetty osana Oulun ammattikorkeakoulun PoJo - Positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia -hanketta.

Määrällisessä tutkimuksessa lähtökohtana on empiirisen ilmiön tutkiminen mitattavain määrein. Kyselylomake sopii hyvin aineiston keruun välineeksi tutkimuksissa, joissa ollaan kiinnostuneita muun muassa tutkittavien kokemuksista, asenteista ja mielipiteistä. Näin tutkimusmateriaali saadaan numeerisessa muodossa, jonka avulla päästään käsiksi tutkimusongelmiin esimerkiksi erilaisia vastauksista muodostettuja skaalamittareita käyttäen. (Tähtinen ym., 2020, s. 24–25.) Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on muun muassa ihmistä koskevien kokemusten tai ilmiöiden kartoittaminen, kuvaaminen ja vertailu. Kuvailevalla tutkimuksella voi luonnehtia tai esittää järjestelmällisesti ja tarkasti ilmiön, henkilön, toiminnan tai asian keskeiset, kiinnostavimmat ja näkyvimvät piirteet. (Vilka, 2021a, s. 15–16.) Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä (Heikkilä, 2014, s. 15).

Tutkimuksemme kyselylomake rakentuu positiivisesta organisaatioindeksistä ja UWES-9-mittarista. Kyselylomaketta ei ole tässä raportissa, koska se on tekijänoikeuksin suojattu. Kyselyn ja sen kysymysten osittainenkin kopiointi tai muokaus on kielletty tekijänoikeuksin. Kyselylomakkeessa on yhteensä 26 kysymystä. Tekijänoikeudet omistaa kyselylomakkeen kysymyksiin 1–25: Positiivinen organisaatioindeksi™ © Sanna Wenström, 2020. Kysymykseen 26 tekijänoikeuden omistaa: UWES-9-mittari © Schaufeli & Bakker, 2013. Lupa

kyselylomakkeen käyttöön ja kysymyksiin perustuvaan raportointiin on saatu Sanna Wenströmiltä suullisesti 15.2.2023 ja kirjallisesti varmistettu sähköpostitse 3.11.2023.

Positiivisen organisaatioindeksin kysymykset jaetaan viiteen osioon aiemmin tässä työssä avaamamme PRIDE-teorian mukaisesti. Jokainen osio sisältää viisi suljettua kysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Suljetut kysymykset ovat mielipideväittämiä, joissa asteikkona on 0 = *täysin eri mieltä* – 10 = *täysin samaa mieltä*. UWES-9-mittari sisältää yhdeksän väittämää ja asteikkona on 0 = *en koskaan* – 6 = *päivittäin*. Viimeisenä kyselyssä on taustakysymykset. Esitämme taustakysymykset kuitenkin raportissamme ensimmäisenä, koska koemme sen olevan selkeämpää ja voimme heti esitellä lukijalle, mistä vastaajajoukko koostui.

Kyselytutkimuksessa käytetään enimmäkseen suljettuja kysymyksiä, mutta avoimiakin tarvitaan. Avoimista vastauksista saatetaan nimittäin saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka voisi jäädä muuten havaitsematta (Vehkalahti, 2019, s. 25.) Avoimet kysymykset antavat yksityiskohtaisempia vastauksia ja pyytävät usein vastaajaa avaamaan sitä mitä ovat vastanneet aiempiin suljettuihin kysymyksiin (Campbell ym., 2016, s. 94). Avointen kysymysten huonoja puolia voi olla, että vastaukset ovat ylimalkaisia ja epätarkkoja tai niihin jätetään helposti vastaamatta. Saattaa myös käydä niin, ettei vastaaja aina vastaa kysymykseen vaan sen vierestä, jolloin vastaukset ovat tutkimuksen kannalta hedelmättömiä. (Valli, 2015, luku 5 Mittausmenetelmät.)

Tutkimuksemme on kokonaistutkimus. Perusjoukon muodostivat työelämätahomme lastensuojelun työntekijät, joita oli noin 250. Kysely oli laadittu niin, että jokaiseen suljettuun kysymykseen, myös taustatekijäkysymyksiin, oli pakko vastata. Näin ollen vastausmäärämme on niissä sama 158 jokaisessa suljetussa kysymyksessä. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 63,2.

Kyselylomakkeen rakenteen perusteella valitsimme kaksi sisällön analyysimenetelmää. Suljettujen kysymysten osalta käytimme kuvailevaa tilastoanalyysia ja avointen kysymysten kohdalla teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Ensin

kerromme, kuinka analysoimme määrällisen aineiston ja sen jälkeen kerromme avointen vastausten analysoinnista.

6.2 Määrällisen aineiston analyysi

Tutkimusaineiston kerääminen, tutkimusaineiston käsittely sekä analysointi ja tulointa ovat erillisiä vaiheita määrällisessä tutkimuksessa. Kun kyselyllä kerätty aineisto on saatu koottua alkaa aineiston käsittely. Se tarkoittaa sitä, että lomakkeilla saatu aineisto tarkistetaan, tiedot syötetään ja tallennetaan sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia numeraalisesti käyttäen apuna tilasto- ja taulukko-ohjelmia. (Vilkkä, 2007, s. 106.)

Saimme aineiston käyttöömme valmiiksi koostettuina Excel- ja Word-tiedostoina. Pystyimme aloittamaan aineiston analysoinnin heti sen saatuaamme. Ensin tutustuimme ja perehdyimme aineistoon käymällä raportteja läpi. Word-raportissa oli laskettu jokaiselle väittämälle muun muassa keskiarvot, joita hyödynsimme kokonaiskuvan saamiseksi. Excelissä kävimme vastauksia läpi sekä sarakkeittain että riveittäin. Määrällisen aineiston analysoimme Excel-ohjelmaa käyttäen. Excel riittää hyvin kuvailevaan analyysiin (Taanila, 2019, s. 36). Kumpikin tutkijoista muodosti kysymyksittäin Pivot-taulukon (Taulukko 1). Esimerkki taulukko on kysymyksestä yksi. Vastaus sarakkeessa näkyy asteikon lukuarvo, määrän alla annettujen vastausten lukumäärä ja % alla prosenttiosuus. Tähän ei tullut yhtään vastausta lukuarvolle 0, joten se ei ilmene taulukosta. Tuomme vastausjakaumat Tulokset-luvussa esille. Jokivuori & Hietala (2015, luku 12. Tutkijan mieli ja tutkimusongelma, aineistoon ja takaisin) kehottavatkin aloittamaan aineiston analyysin kuvailevalla analyysillä, jolloin aineistoon tutustutaan jakaumien ja erilaisten tunnuslukujen valossa.

Taulukko 1. Kysymys 1: Työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista

Vastaus	Määrä	%
1	2	1,27 %
2	3	1,90 %
3	7	4,43 %
4	7	4,43 %
5	14	8,86 %
6	17	10,76 %
7	28	17,72 %
8	45	28,48 %
9	22	13,92 %
10	13	8,23 %
Kaikki yhteensä	158	100,00 %

Kuten olemme aiemmin kertoneet, vastausmäärämme oli sama 158 jokaisessa kysymyksessä, mikä helpotti osaltaan aineiston analysointia ja vertailua. Positiivisen organisaatioindeksin yhden osion kokonaisvastausmääräksi muodostui 790 vastausta (158 x 5). Vastausvaihtoehtoa *en osaa sanoa* ei ollut, joten meidän ei tarvinnut huomioida tätä tuloksia analysoidessamme. Prosentit olemme pyöristäneet yhden desimaalin tarkkuuteen tuloksia esittäessämme. Keskiarvot pyöristimme raportissa yhden desimaalin tarkkuuteen.

Tuloksia analysoimme osio kerrallaan vertailemalla vastausjakaumia ja tätä helpottaaksemme loimme myös koko osion vastausten jakautumisesta yhteenveto-kaavion (Kuvio 3). Kun olimme perehtyneet osion vastauksiin, kävimme yhdessä keskustelua siitä, mitä ajatuksia heräsi. Koostimme tämän jälkeen molempien tutkijoiden havainnot tekstimuotoon.



Kuvio 3. Myönteiset käytänteet -osion kaikki vastaukset

Yleisimpiä kyselyaineistoihin perustuvia analyysimenetelmiä ovat kuvailevat tilastolliset menetelmät, joiden tulokset ovat riittävästi dokumentoituina melko helposti ymmärrettävissä ilman laajoja taustatietoja. Havainnollisuutta lisätään kokoomalla numerotulokset kuvioihin ja taulukoihin. (Alastalo & Borg, i.a.) Havainnollistimme tuloksia graafisesti kuvioilla ja taulukoilla. Kiinnitimme niiden luotettavuuteen ja esittämistapaan huomiota. Esimerkiksi keskiarvoihin perustuvissa kuvioissa skaala 0–10 on nähtävillä, jotta on tiedossa mille välille keskiarvo olisi voinut muodostua. Lisäksi kuvioiden värit on valittu parhaan osaamisen mukaan palvelemaan tuloksien havainnoimisen helppoutta. Olemme käyttäneet samanvärisiä palkkeja seuraavaksi esittelemämme asteikon jaottelun mukaisesti.

Meillä ei ollut tiedossa, kuinka kyselyn laatijat olivat asettamansa asteikon ajatelleet. He olivat ainoastaan merkinneet ääripää vastauksiin sanallisen selityksen. Päädyimme tulkitsemaan asteikkoa, kuin se olisi Likertin asteikko. Analyysissa asteikon etäisyydet on siis katsottu samanmittaisiksi. Lisäksi tiivistimme asteikon 7-portaiseksi. Tällä halusimme saada raportoinnista selkeämpää ja lukijaystävällisempää. Yhdistimme lukuarvoja ja sanoitimme Likertin asteikon seuraavasti: 0 = *täysin eri mieltä*, 1–2 = *melko eri mieltä*, 3–4 = *jonkin verran eri mieltä*, 5 = *ei samaa eikä eri mieltä*, 6–7 = *jonkin verran samaa mieltä*, 8–9 = *melko samaa*

mieltä ja 10 = *täysin samaa mieltä*. Näin pystyimme käyttämään numeroiden lisäksi myös sanallisia ilmaisuja. Kuvioissa esitämme kaikki lukuarvot ominaan. Pohdimme olisiko suppeampi asteikko herkistänyt työntekijöitä vastauksissaan ja tuottanut tuloksiin enemmän eroavaisuutta. Mielestämme näin laaja asteikko ei tuonut lisäarvoa.

Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten *täysin eri mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin samaa mieltä*. Vastaja valitsee hänen käsitystään parhaiten vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä, 2014, s. 51.) Likert-asteikolla mitatut asennemuuttajat tulkitaan käytännössä usein välimatka-asteikollisiksi muuttujiksi, joissa vastausvaihtoehtojen väliset etäisyydet oletetaan samanmittaisiksi. Niiden analyyseissa voidaan tällöin soveltaa muun muassa keskiarvoihin perustuvia analyysejä. Se voidaanko näin tehdä, on aina oman tiedeyhteisön käytänteistä ja tutkijan tulkinnasta kiinni. (Tähtinen ym., 2020, s. 32.)

Työn imua mittaavan UWES-9 vastaukset analysoimme Hakasen (2009) ohjeilla. Työn imusta on mahdollista laskea neljä keskiarvoihin perustuvaa tunnuslukua, eli erikseen kolmelle työn imun ulottuvuudelle sekä työn imu -summamuuttujalle. Keskiarvot saadaan laskemalla yhteen kunkin asteikon vastausten pistemäärät ja jakamalla se kunkin asteikon väittämien lukumäärällä. (Hakanen, 2009, s. 44.)

Selvitimme vielä, onko kahdella valitsemallamme taustatekijällä, ikä ja työskentelyvuodet organisaatiossa, vaikutusta annettuihin vastauksiin positiivisen organisaatioindeksin osiossa. Ensin jaoinme valitun taustatekijän vastausvaihtoehdot kolmeen suurempaan ryhmään, jotta vastausten vertailu olisi tuottavampaa. Excelissä suodatimme vastaukset ryhmittäin ja tämän jälkeen laskimme kysymyksittäin keskiarvot. Muodostimme vielä osioittain keskiarvot, joita vertailimme keskenään. Päädyimme osiokohtaiseen keskiarvojen vertailuun, koska mielestämme saimme näin riittävästi näkyviin, sen onko taustatekijän vastauksissa vaihtelua. Tämän tarkempia analyysejä emme kokeneet tässä tutkimuksessa tarvittavan

6.3 Laadullisen aineiston analyysi

Avointen kysymysten osalta päädyimme teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Olimme perehtyneet positiivisen organisaation PRIDE-teoriaan, koska käytösämme ollut positiivisen organisaatioindeksi -kysely pohjautuu siihen. Tästä syystä emme voineet emmekä halunneet poissulkea teoriatietoa kokonaan vastauksia analysoitaessa. Koimme PRIDE-teorian osa-alueiden tuovan rakennetta ja arvoa analyysiimme. Analyysimme ei pohjautunut pelkästään teoriaan vaan sitä hyödynnettiin apuna osioiden teemoittelussa sekä tulosten esittelyssä.

Valitsimme tutkimuksemme ohjaavaksi teoriaksi avointen kysymysten analysoinnin osalta Sanna Wenströmin näkemyksen PRIDE-teoriasta. Tarkoituksenamme oli tuottaa uutta tietoa eikä testata olemassa olevaa teoriaa. Uskomme, valintamme olleen oikea ja saavutimme näin tutkimuksemme tavoitteen parhaiten. Saimme avoimista vastauksista juuri meidän tutkimustehtävämme kannalta oleellista lisätietoa. Työntekijöiden näkökulmaa positiivisesta johtamisesta ei ole juurikaan nostettu aikaisemmin esiin. Tämän vuoksi koimme tärkeäksi uuden tiedon tuottamisen.

Kyselylomakkeen avoimien kysymysten vastaukset ovat laadullisia (Taanila, 2019, s. 2). Teorian ohjaamassa koodauksessa tutkija valitsee teoreettisen ymmärryksensä mukaisesti ne seikat, jotka häntä aineistossa kiinnostavat (Vuori, i.a.-a.). Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto auttaa tai ohjaa analyysiä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaavaa, vaan ennemminkin uusia ajatusuria aukovaa. Aineiston analyysivaiheessa edetään ensin aineistolähtöisesti ja loppuvaiheessa tuodaan analyysia ohjaavaksi ajatukseksi valittu teoria. Tutkija pyrkii yhdistelemään aineistoa ja valmiita malleja ja yhdistelyn tuloksena saattaa syntyä jotain aivan uuttakin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2 Laadullisen analyysin muodot.)

Avoimissa kysymyksissä vastaajilla oli mahdollisuus halutessaan täsmentää ja antaa lisätietoa osion edeltäviin viiteen mielipideväittämiin. Vastausmäärä

avoimiin kysymyksiin oli yhteensä 73, josta osiokohtaisesti enimmillään tuli 23 vastausta ja pienimmillään 10 vastausta. Saimme vastaukset valmiina Word-raporttina ja käsitelimme vastaukset Word-ohjelmalla. Ensin molemmat tutkijat tutustuivat kaikkiin avoimiin vastauksiin hahmottaakseen kokonaiskuvaa, minkä jälkeen perehdyttiin osiokohtaisesti vastauksiin. Analysoinnin teimme yhdessä käyttäen eri etäyhteyksiä, jolloin molempien tutkijoiden huomiot, mielipiteet ja näkemykset tulivat kuulluksi sekä niiden eroista voitiin käydä keskustelua.

Numeroimme jokaisen avoimen vastauksen ja analysoimme ne osiokohtaisesti. Nostimme vastauksista merkityksellisiä ja oleellisia kohtia korostamalla ne lihavoidulla sekä alleviivatulla tekstillä suoraan alkuperäisistä vastauksista. Nostimme PRIDE-teorian viidestä osa-alueesta teemat avoimien vastausten viiteen osioon. Teemoja muodostui 1–3 per osio. Esimerkiksi Vahvuudet osioon valitsimme kaksi PRIDE-teoriasta noussutta teemaa: vahvuudet ja arvostus (Taulukko 2). Teemoittelun jälkeen palasimme aineistoon ja jatkoimme vastausten pelkistämistä osiokohtaisesti. Tässä kohtaa emme antaneet enää teorian ohjata analysointia vaan huomioimme ja nostimme aineistosta esille kaikki mielestämme merkitykselliset asiat. Luokat muodostuivat, kun jaoimme osioissa samansisältöisen aineiston sitä vastaavan teeman alle. Koska aineisto oli pieni, emme tehneet tämän laajempaa luokittelua. Liitteenä 1 on kaikkien osioiden analysointivaiheessa laaditut pelkistetyt taulukot teemoittelusta.

Taulukko 2. Esimerkki Vahvuudet-osion teemoittelusta

VAHVUUDET (I)

Teema	Luokka
Vahvuudet	-Yhteistyö -Johdon mahdollistaminen -Koulutus
Arvostus	-Palaute

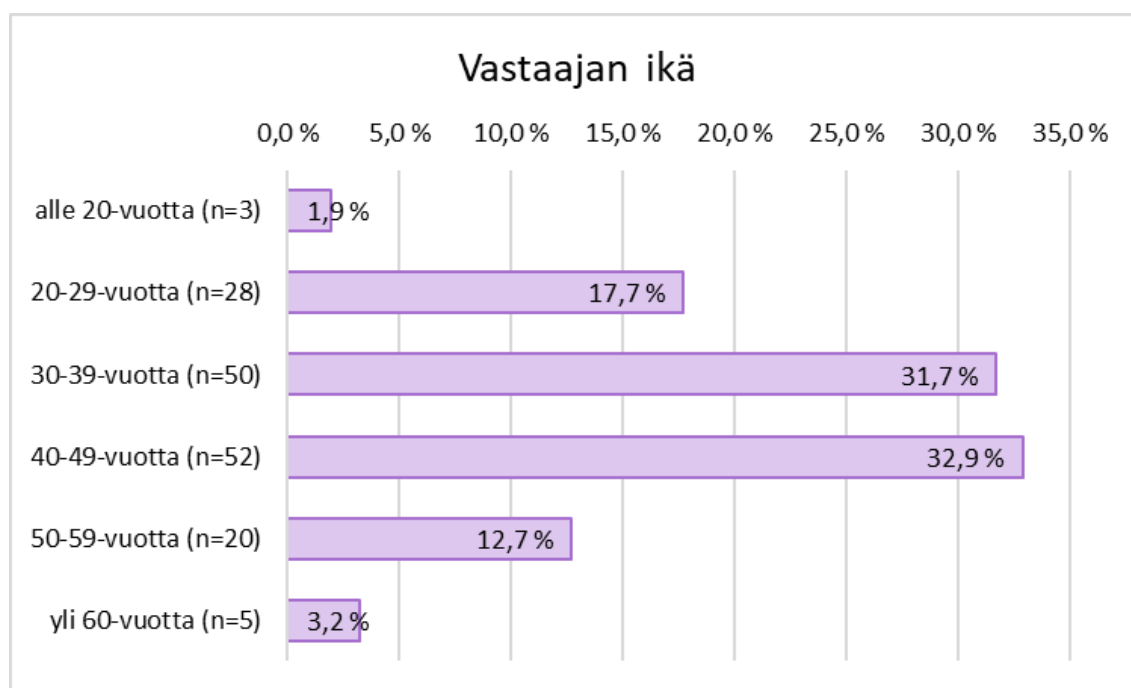
Jokunen vastaus jäi pois analysoinnista aiheeseen kuulumattoman sisällön vuoksi. Muutama vastaus ei liittynyt kysytyyn osiokohtaiseen aiheeseen, mutta niiden sisällöt olivat kuitenkin mielestämme merkityksellisiä. Käsittelemme niitä työn imun sekä eettisyys ja luotettavuus luvuissa.

7 TULOKSET

7.1 Taustatiedot

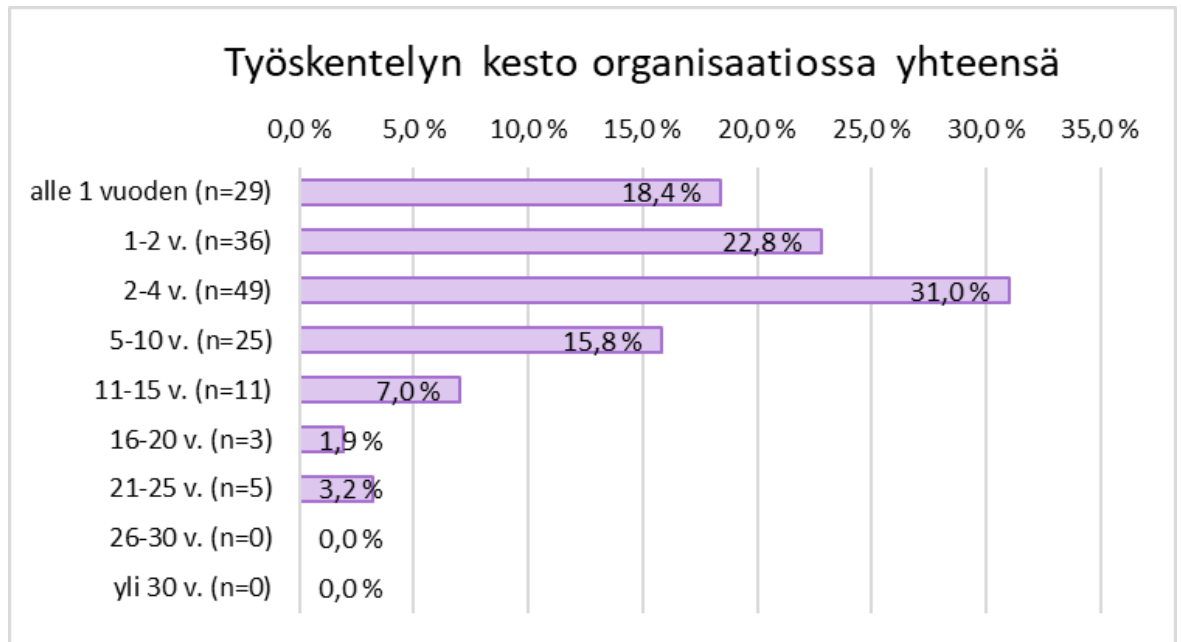
Vastaajamme työskentelivät lastensuojelussa sekä sijais- ja avohuollon palveluissa että perhehoidossa. Ammattiasema heillä kaikilla oli työntekijä. Jätämme taustatiedoista julkaisematta työyksikköä koskevat vastaukset yrityksen anonyymiteetin säilyttämiseksi.

Kuviossa 4 on esitelty vastaajien ikäjakauma. Noin 65 % (n=102) vastaajista oli 30–49-vuotiaita.



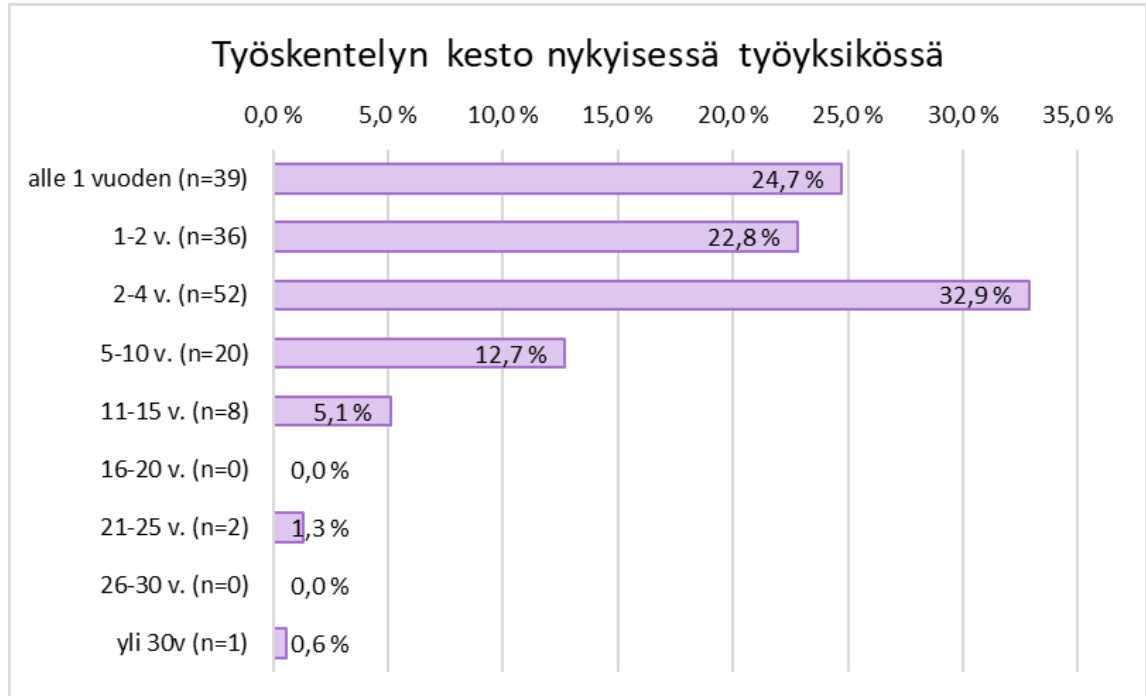
Kuvio 4. Vastaajan ikä

Kuviossa 5 näkyy vastaajien työskentelyn kesto organisaatiossa. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa 2–4 vuotta. Vain noin 10 % (n=19) vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa yli 11 vuotta.



Kuvio 5. Työskentelyn kesto organisaatiossa yhteensä

Noin 80 % (n=127) vastaajista on työskennellyt nykyisessä työyksikössään alle 5 vuotta, joista suurin osa on työskennellyt 2–4 vuotta, kuten kuvio 6 osoittaa.



Kuvio 6. Työskentelyn kesto nykyisessä työyksikössä

Vastaajista 89,8 % (n=142) oli vakituisia työntekijöitä ja 10,1 % (n=16) oli määräaikaisia työntekijöitä.

Vastaajista tasan puolet (n=79) oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon (amk, kandidaatin tutkinto), 34,2 % (n=54) opistoasteen tutkinnon, toisen asteen ammatillisen tutkinnon tai ammattitutkinnon, 0,6 % (n=1) tieteellisen jatkotutkinnon ja 15,2 % (n=24) ylemmän korkeakoulututkinnon (yamk, maisterin tutkinto).

Kuten olemme aiemmin kertoneet, käytämme seuraavissa luvuissa määrittelemääme positiivisessa organisaatioindeksissä käytettyä asteikkoa seuraavasti: 0 = *täysin eri mieltä*, 1–2 = *melko eri mieltä*, 3–4 = *jonkin verran eri mieltä*, 5 = *ei samaa eikä eri mieltä*, 6–7 = *jonkin verran samaa mieltä*, 8–9 = *melko samaa mieltä* ja 10 = *täysin samaa mieltä*. Kuviossa on merkitty kaikki numeroarvot kysymyskohtaisesti vaaka-akselilla ja pystyakselilla näkyvistä vastausten lukumäärät.

7.2 Myönteiset käytänteet (P=Positive practises)

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kartoitettiin edistävätkö työyhteisön käytänteet ja toimintatavat työssä innostumista, oman työn kehittämistä, osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua, myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. Kuviossa 7 näkyvistä vastausten jakautuminen kysymyksittäin.

Ensimmäinen kysymys kartoitti edistävätkö työyhteisön käytänteet ja toimintatavat työssä innostumista. Vastaajista kukaan ei valinnut kysymykseen *täysin eri mieltä* -vaihtoehtoa, vain 3,2 % (n=5) oli *melko eri mieltä* ja 8,9 % (n=14) oli *jonkin verran eri mieltä*. 28,5 % (n=45) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 42,4 % (n=67) oli *melko samaa mieltä* ja vain 8,2 % (n=13) oli *täysin samaa mieltä*. Vastausten perusteella työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista jossain määrin.

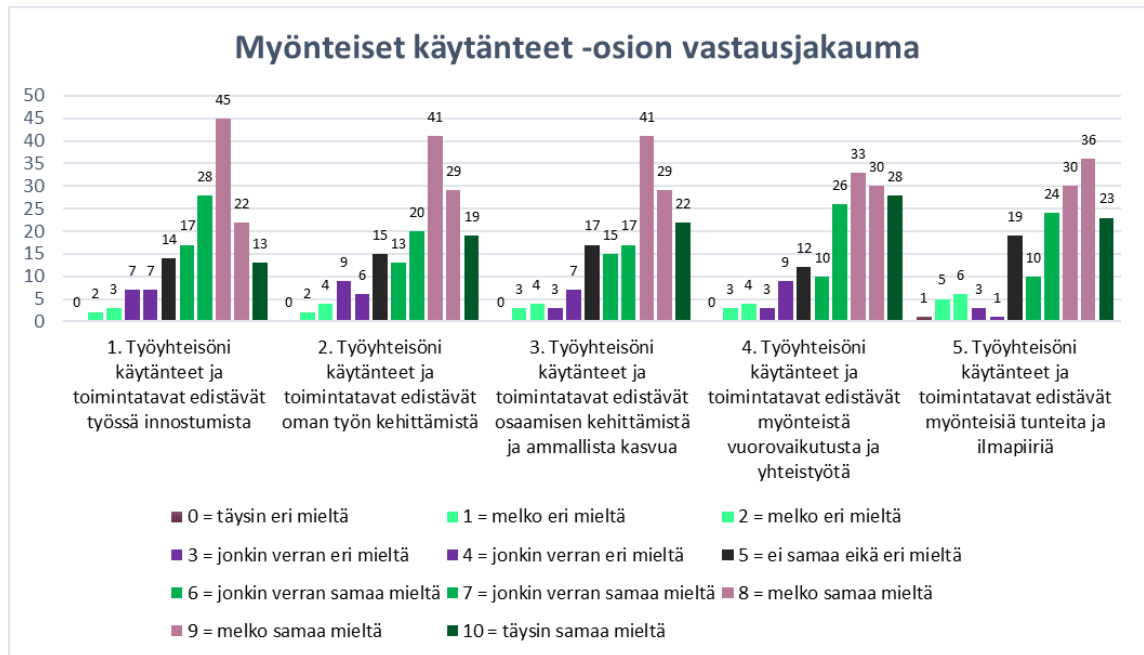
Toinen kysymys selvitti edistävätkö käytänteet ja toimintatavat oman työn kehittämistä. Kysymykseen ei valittu *täysin eri mieltä* -vaihtoehtoa. *Melko eri mieltä* oli vain 3,8 % (n=6) ja *jonkin verran eri mieltä* oli 9,5 % (n=15). *Jonkin verran samaa mieltä* vastaajista oli 20,9 % (n=33), *melko samaa mieltä* oli 44,3 % (n=70) ja

täysin samaa mieltä oli 12 % (n=19). Vastausten mukaan työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät oman työn kehittämistä.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin edistävätkö työyhteisön käytänteet ja toimintatavat osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua. Kysymykseen ei vastattu *täysin eri mieltä* -vaihtoehdolla. Vastaajista oli *melko eri mieltä* 4,4 % (n=7) ja *jonkin verran eri mieltä* 6,3 % (n=10). Vastaajista oli *jonkin verran samaa mieltä* 20,3 % (n=32), *melko samaa mieltä* 44,3 % (n=70) ja *täysin samaa mieltä* 13,9 % (n=22). Vastausten perusteella työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua.

Neljäs kysymys kartoitti edistävätkö työyhteisön käytänteet ja toimintatavat vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Yksikään vastaaja ei ollut *täysin eri mieltä*, 4,4 % (n=7) oli *melko eri mieltä* ja 7,6 % (n=12) oli *jonkin verran eri mieltä*. Vastaajista 22,8 % (n=36) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 39,9 % (n=63) oli *melko samaa mieltä* ja 17,7 % (n=28) oli *täysin samaa mieltä*. Vastaajien mukaan työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Myönteiset käytänteet -osion viidennessä ja viimeisessä kysymyksessä selvitettiin edistääkö työyhteisön käytänteet ja toimintatavat myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. Vastauksista nousi yksi *täysin eri mieltä* vastaus sekä 7,0 % (n=11) vastaajista koki olevansa *melko eri mieltä*. *Jonkin verran eri mieltä* oli vain 2,5 % (n=4). *Jonkin verran samaa mieltä* oli 21,5 % (n=34), 41,8 % (n=66) oli *melko samaa mieltä* ja 14,6 % (n=23) oli *täysin samaa mieltä*. Vastausten perusteella työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä.



Kuvio 7. Myönteiset käytänteet -osion vastausjakauma

Positiivisen organisaatioindeksin ensimmäiset viisi kysymystä kartoittivat vastaajien käsityksiä työyhteisön käytänteistä ja toimintatavoista. Eniten *täysin samaa mieltä* vastauksia annettiin kysymykseen työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Vähiten *täysin samaa mieltä* vastauksia kysymykselle työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista. Vain yksi *täysin eri mieltä* vastaus annettiin kysymykselle käytänteiden ja toimintatapojen myönteisten tunteiden ja ilmapiiirin edistämisestä. Eniten eri mieltä (lukuarvot 0–4) vastauksia annettiin väittämälle edistävätkö käytänteet ja toimintatavat oman työn kehittämistä, mikä tuo haastetta positiivisen johtamisen toteutumiseen.

Yli puolet vastauksista (55,8 %, n=441) on annettu lukuarvoille 8–10, joten vastaajat ovat olleet selkeästi *melko* tai *täysin samaa mieltä*. On nähtävissä samankaltaisuutta väittämien vastausjakaumissa ja lukuarvo 8 nousi neljässä kysymyksessä vastatuimmaksi. Ainoastaan viidennessä kysymyksessä eniten vastattu lukuarvo oli 9. Viidestä väittämästä myönteisimpänä esiin nousi se, että työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät vuorovaikutusta ja yhteistyötä, mikä kuvastaa positiivisen johtamisen toteutumista.

Kuvio 8 osoittaa Myönteiset käytänteet -osion kysymysten keskiarvot. Korkein keskiarvo 7,4 nousi kysymykseen 4 työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Matalin keskiarvo 7,0 ilmeni kysymykseen 1 työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista. Tämä on mielestämme tärkeä tulos positiivisen johtamisen toteutumisen näkökulmasta.



Kuvio 8. Myönteiset käytänteet -osion keskiarvot

Myönteiset käytänteet -osion avoimissa (n=23) vastauksissa nostettiin selkeästi esiin tyytyväisyys omaan työyhteisöön. Yhteistyö työyhteisössä koettiin toimivana ja hyvän työyhteisön auttavan jaksamaan töissä. Myös ilmapiiri koettiin myönteiseksi: luottamus, avoimuus, toisten auttaminen ja kannustaminen sekä huumori nousivat esille vastauksissa. Organisaatiomuutosten tuomia vaikutteita tuotiin ilmi niin positiivisena mahdollisuutena kehittää omaa ammatillisuutta ja osaamista kuin myös negatiivisena, näyttäytyen käytänteiden ja toimintatapojen epäselvyytenä sekä puutteena, mikä aiheutti ristiriitaa työyhteisössä.

Työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat ovat vielä epäselvät eikä aina saa kysymälläkään selville, miten pitää toimia. Jos on toiminut väärin, ei useinkaan saa selkeää vastausta siihen, mikä olisi ollut

oikea toimintatapa. Ehkä enemmän keskitytään vielä virheisiin kuin onnistumisiin. Koska käytänteet ja toimintatavat ovat vielä muovautumassa antaa se kuitenkin mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun.

Kehittämistoiveeksi nousi avoimempi vuorovaikutus niin työyhteisössä kuin johdon ja työntekijöiden välillä, jossa myös vaikeista asioista olisi mahdollista keskustella. Vuorovaikutuksen toivottiin olevan kaikki osapuolet huomioivaa. Nykyistä avoimempi ja kaikki osapuolet huomioonottavampi keskustelukulttuuri lisäisi myönteistä ilmapiiriä, yhteistyötä, innokkuutta sekä motivaatiota. Työajan organisointia ja suunnittelua toivottiin esihenkilöiltä niin, että työyhteisön jäsenten väliselle keskustelulle mahdollistettaisiin aikaa, koska nyt tämän ajan järjestäminen jää työntekijän omalle vastuulle.

Avoimempi ja kaikki osapuolet huomioiva kommunikointi, kommunikointi johdolta kentälle sekä avoimempi keskustelukulttuuri lisäisivät myönteistä ilmapiiriä, yhteistyötä ja innokkuutta työyhteisössä, motivaatiota työtä kohtaan sekä mahdollisuuksia ja motivaatiota kehittyä ja kehittää.

Ristiriitaisina vastauksista nousivat esiin oman osaamisen, ideoiden ja tietotaidon hyödyntäminen sekä koulutusmahdollisuudet. Toiset kokivat, että koulutusmahdollisuuksia on runsaasti sekä annetaan mahdollisuus hyödyntää osaamistaan, kun taas toiset kokivat, ettei koulutuksia ole tarpeeksi eikä työyhteisön potentiaalia oteta käyttöön. Johdon linjausten koettiin lannistavan kehittämistä sekä luottamuspuola työnantajaan nousi esiin. Epäinnostavina rakenteina ja käytänteinä esiin nousi raportointijärjestelmä sekä toistuvat työtehtävät, joihin ei itse pysty vaikuttamaan. Toimivina rakenteellisina käytänteinä nousivat tiimipalaverit ja kehityskeskustelut.

Työyhteisössäni on lupa ilmaista monenlaisia työhön ja myös muuhun elämään liittyviä tunteita. Työyhteisön yhteisissä tiimeissä aloitetaan aina harjoituksella, jonka vetää johtava työntekijä tai joku tiimiläisistä. Näkökulma pyritään pitämään onnistumisissa, vahvuuksissa ja mahdollisuuksissa, mutta tilaa annetaan myös ärtymyksen ja epävarmuuden tunteille. Harvoin on tunnetta "pakkopositiivisuudesta". Työyhteisössäni on mielestäni hyvä luottamus ja voidaan jakaa hyvin kipeitäkin asioita yhdessä. Kehityskeskustelut ovat erilaisia kuin ennen, kun esimies aloittaa vahvuuksista.

7.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö (R=Relationship enhancement)

Kyselyn toisessa osiossa kartoitettiin, edistetäänkö työyhteisössä myönteistä vuorovaikutusta, onko vuorovaikutus pääasiallisesti myönteistä, tehdäänkö työyhteisössä paljon yhteistyötä, onko kollegoilta mahdollisuutta saada apua ja tukea sekä löytyykö työyhteisöstä hyviä ihmissuhteita. Kuviossa 9 havainnollistetaan tämän osion vastausjakauma. Tässä osiossa ei annettu yhtään *täysin eri mieltä* vastausta, joten niitä ei kysymyskohtaisesti raportoida.

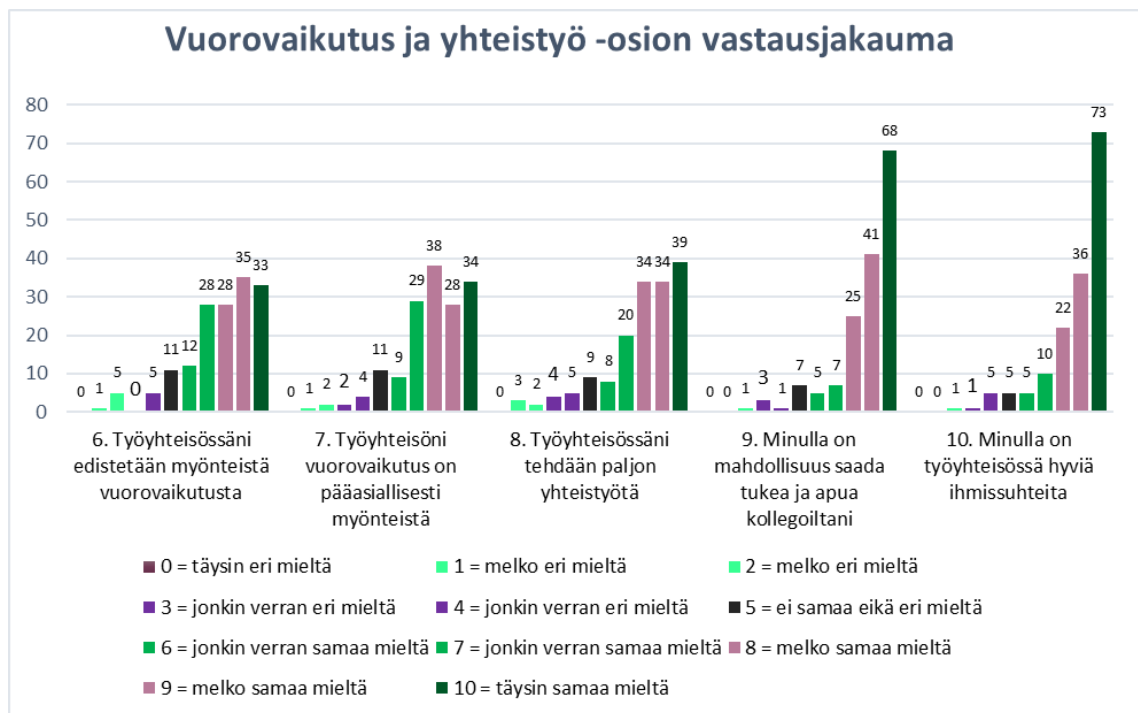
Kysymys 6 selvitti, edistetäänkö työyhteisössä myönteistä vuorovaikutusta. Vain 3,8 % (n=6) oli *melko eri mieltä* ja vain 3,2 % (n=5) oli *jonkin verran eri mieltä*. 25,3 % (n=40) vastaajista oli *jonkin verran samaa mieltä*, 39,9 % (n=63) oli *melko samaa mieltä* ja 20,1 % (n=33) oli *täysin samaa mieltä*. Vastausten perusteella työyhteisössä selkeästi edistetään myönteistä vuorovaikutusta.

Kysymyksessä 7 kartoitettiin, onko työyhteisön vuorovaikutus pääasiallisesti myönteistä. Vain 1,9 % (n=3) oli *melko eri mieltä* ja vain 3,8 % (n=6) oli *jonkin verran eri mieltä*. 24,1 % (n=38) vastaajista oli *jonkin verran samaa mieltä*, 41,8 % (n=66) oli *melko samaa mieltä* ja 21,5 % (n=34) oli *täysin samaa mieltä*. Selkeästi vastausten perusteella vuorovaikutus on pääasiallisesti myönteistä.

Kysymys 8 selvitti, tehdäänkö työyhteisössä paljon yhteistyötä. Vain 3,2 % (n=5) oli *melko eri mieltä* ja 5,7 % (n=9) oli *jonkin verran eri mieltä*. 17,7 % (n=28) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 43,0 % (n=68) oli *melko samaa mieltä* ja 24,7 % (n=39) oli *täysin samaa mieltä*. Vastaajien mukaan työyhteisössä tehdään paljon yhteistyötä.

Kysymyksessä 9 kysyttiin, onko vastaajalla mahdollisuus saada apua ja tukea kollegoilta. Vain yksi vastaaja oli *melko eri mieltä* ja *jonkin verran eri mieltä* oli vain 2,5 % (n=4). *Jonkin verran samaa mieltä* oli 7,6 % (n=12), *melko samaa mieltä* oli 41,8 % (n=66) ja *täysin samaa mieltä* oli jopa 43,0 % (n=68). Vastaajien mielestä näyttyy vahvasti siltä, että apua ja tukea on mahdollista saada kollegoilta.

Osion viimeinen kysymys kartoitti, onko vastaajalla hyviä ihmissuhteita työyhteisössään. Kysymyksen 10 vastaukset ovat jakautuneet hyvin samantapaisesti kuin edellisessä kysymyksessä. Vain yksi vastaaja oli *melko eri mieltä* ja vain 3,8 % (n=6) oli *jonkin verran eri mieltä*. 9,5 % (n=15) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 36,7 % (n=68) oli *melko samaa mieltä* ja jopa 46,2 % (n=73) vastaajista on ollut *täysin samaa mieltä*. Vastaajilla on näin ollen hyviä ihmissuhteita työyhteisössään.

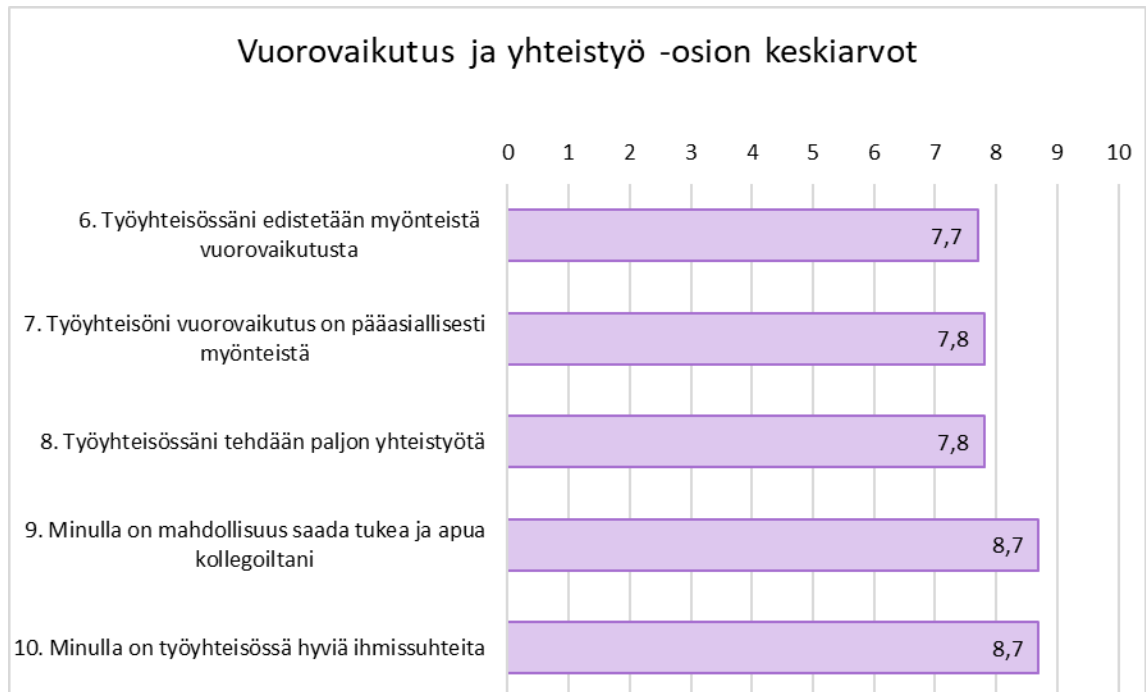


Kuvio 9. Vuorovaikutus ja yhteistyö -osion vastausjakauma

Tässä osiossa ei annettu yhtään *täysin eri mieltä* vastausta ja *melko* tai *jonkin verran eri mieltä* vastauksia annettiin yhteensä vain 46 kappaletta. Vähiten *täysin samaa mieltä* vastauksia sai kysymys 6 työyhteisössäni edistetään myönteistä vuorovaikutusta ja selkeästi eniten kysymykset 9 minulla on mahdollisuus saada apua ja tukea kollegoiltani ja kysymys 10 minulla on työyhteisössä hyviä ihmissuhteita. Kysymykset 9 ja 10 arvioitiin alimmillaan muista poiketen lukuarvoilla 2 eikä 1. Osiossa annettiinkin suurin määrä *täysin samaa mieltä* vastauksia (n=247). Lukuarvot 8–10 saivat 71,9 % (n=568) kaikista vastauksista, joten vastaajien voidaan todeta olleen selkeästi enemmän samaa kuin eri mieltä. Osio

näyttäytyi kokonaisuudessaan hyvänä ja vuorovaikutus ja yhteistyö on toimivaa työyhteisössä.

Kuviosta 10 ilmenee vuorovaikutus ja yhteistyö -osion vastausten keskiarvot. Selkeästi korkeimmat keskiarvot (8,7) nousivat kysymyksessä 9 minulla on mahdollisuus saada tukea ja apua kollegoiltani sekä kysymyksessä 10 minulla on työyhteisössäni hyviä ihmissuhteita. Matalin keskiarvo (7,7) näyttäytyi kysymyksen 6 työyhteisössäni edistetään myönteistä vuorovaikutusta kohdalla. Tässä osiossa on nähtävillä eroa korkeimpien ja matalimman keskiarvon välillä. Kehitettävää on nimenomaan myönteisen vuorovaikutuksen edistämässä.



Kuvio 10. Vuorovaikutus ja yhteistyö -osion keskiarvot

Vuorovaikutus ja yhteistyö -osion avoimen kohdan vastauksissa (n=16) nousi selkeimmin esiin, että työntekijät kokevat työyhteisönsä hyväksi ja toimivaksi. Hyvinvoivana työyhteisö kantaa vaikeidenkin asioiden yli ja työkavereiden merkitys nousi esille. Työyhteisössä koettiin vallitsevan auttamisen kulttuuri, jossa autetaan työkaveria ja aina löytyy tsemppari. Työyhteisöjen jäsenten väliseen yhteistyöhön vaikuttaa negatiivisesti alalla vallitseva kiire.

Työyhteisöni jäsenet ovat huipputyyppejä. Meitä kaikkia vaivaa kuitenkin krooninen kiire eikä aikaa yhteistyölle (edes työparityölle) ei läheskään riittävästi.

Toinen selkeästi esiin tuotu myönteinen seikka oli työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri, jossa työntekijät ovat hyvässä vuorovaikutuksessa ja kannustavat toisiinsa. Positiivista ilmapiiriä yritetään edistää, mutta toisinaan työntekijöiden väsymys ja stressi vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen. Työntekijöiden erilaiset taustatekijät koettiin aiheuttavan ristiriitoja ja välillä työyhteisössä valitetaan turhasta.

Ainakin yritetään edistää positiivista ilmapiiriä. Väsymys ja stressi kuitenkin joskus vaikuttaa ohjaajien jaksamiseen. Hyvät työkaverit ovat kuitenkin kultaakin kalliimpia!

Työntekijät kokivat, ettei johdon puolesta saa tukea hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen eikä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä ole avointa vuorovaikutusta. Kehittämisaatuksia ei ole lupa tuoda esille, vaan esihenkilöt haluavat keskittyä vain positiivisiin asioihin. Negatiivisesti ilmapiiriin nähtiin vaikuttavan johtamisen ja esihenkilön tuen puute sekä se, ettei työntekijä tule kuulluksi. Johdon linjausten koettiin verottaneen paljon myönteistä suhtautumista ja vuorovaikutusta. Positiivista vuorovaikutusta toivottiin edistettävän enemmän työyhteisössä.

...kehittämisaatuksia työyhteisöhaasteisiin ei ole lupa tuoda esille tai palata niihin, vaan vain positiiviselle on tilaa, esihenkilöt kokevat hankalaksi kaikenlaisista tunteista puhumisen, oikein sanotaan jos jonkun kritiikkiasian ottaa rakentavasti esille, että nyt katse tulevaan, ajatellaanpas positiivisesti...

7.4 Vahvuudet (I=Individual attributes)

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitettiin, tunnistetaanko työyhteisössä erilaisia vahvuuksia, pystytäänkö vahvuuksia hyödyntämään työssä, arvostetaanko osaamista ja vahvuuksia työyhteisössä, tarjoaako työ mahdollisuuksia kehittyä sekä

onko omaa osaamista mahdollista jakaa työyhteisössä. Kuvio 11 osoittaa vastausten jakautumisen.

Kysymyksessä 11 selvitettiin, tunnistetaanko työyhteisössä erilaisia vahvuuksia. Yksikään ei valinnut *täysin eri mieltä* -vaihtoehtoa. 3,8 % (n=6) oli *melko eri mieltä* ja 5,1 % (n=8) oli *jonkin verran eri mieltä*. 22,8 % (n=36) vastaajista oli *jonkin verran samaa mieltä*, 45,6 % (n=72) oli *melko samaa mieltä* ja 18,4 % (n=29) oli *täysin samaa mieltä*. Vastausten perusteella erilaisia vahvuuksia tunnistetaan työyhteisössä.

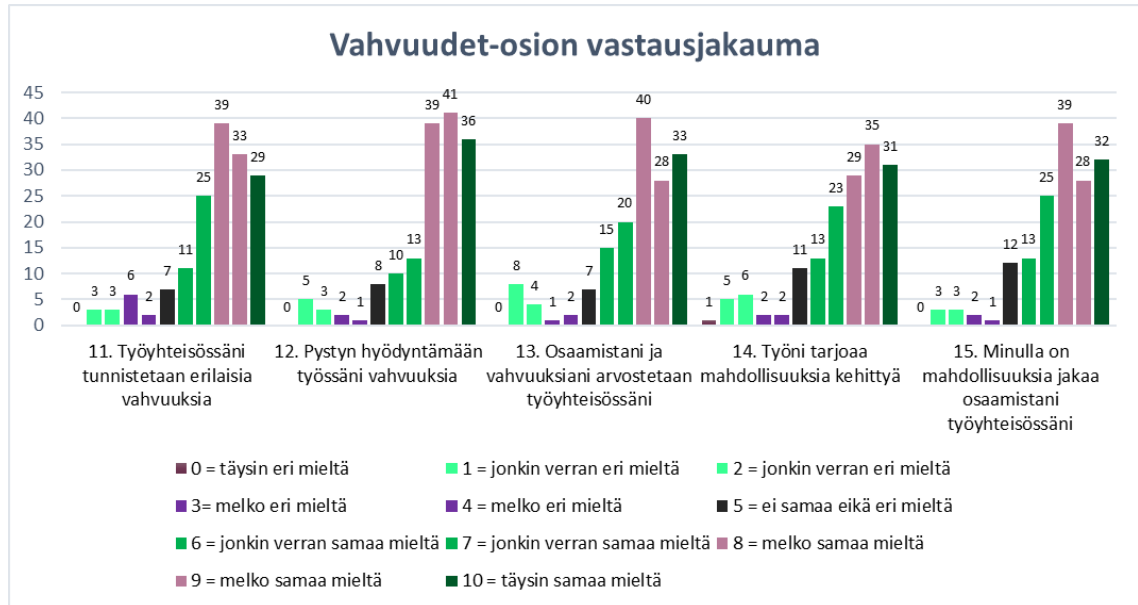
Kysymyksessä 12 kysyttiin, pystyykö vastaaja hyödyntämään työssään vahvuuksiaan. Vastaajista yksikään ei ollut *täysin eri mieltä*, *melko eri mieltä* oli 5,1 % (n=8) ja *jonkin verran eri mieltä* oli vain 1,9 % (n=3). *Jonkin verran samaa mieltä* oli 14,6 % (n=23), noin puolet vastaajista (50,6 %, n=80) oli *melko samaa mieltä* ja *täysin samaa mieltä* oli 22,8 % (n=36). Työntekijät pystyvät siis hyödyntämään vahvuuksiaan työssään.

Kysymys 13 kartoitti, arvostetaanko vastaajan osaamista ja vahvuuksia työyhteisössä. Yhtään *täysin eri mieltä* vastausta ei annettu. Kysymys sai kuitenkin edellisiä osion kysymyksiä enemmän eri mieltä vastauksia ja *melko eri mieltä* olikin 7,6 % (n=12) vastaajista sekä *jonkin verran eri mieltä* oli 1,9 % (n=3). *Jonkin verran samaa mieltä* oli 22,2 % (n=35), 43 % (n=68) vastaajista oli *melko samaa mieltä* ja 20,9 % (n=33) oli *täysin samaa mieltä*. Vastausten mukaan osaamista ja vahvuuksia kuitenkin arvostetaan työyhteisössä.

Kysymys 14 selvitti, tarjoaako työ mahdollisuuksia kehittyä. Yksi vastaaja oli *täysin eri mieltä*, 7 % (n=11) vastaajista oli *melko eri mieltä* ja *jonkin verran eri mieltä* oli 2,5 % (n=4). *Jonkin verran samaa mieltä* oli 22,8 % (n=36), *melko samaa mieltä* oli 40,5 % (n=64) ja *täysin samaa mieltä* oli 19,6 % (n=31). Työntekijöiden mukaan työ tarjoaa heille mahdollisuuksia kehittyä.

Vahvuudet-osion viimeisessä kysymyksessä 15 kartoitettiin kokevatko vastaajat, että heillä on mahdollisuuksia jakaa osaamistaan työyhteisössä. *Täysin eri mieltä* vastauksia ei annettu, 3,8 % (n=6) oli *melko eri mieltä* ja 1,9 % (n=3) oli *jonkin*

verran eri mieltä. 24,1 % (n=38) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 42,4 % (n=67) oli *melko samaa mieltä* ja 20,3 % (n=32) *täysin samaa mieltä*. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöillä on mahdollisuus jakaa osaamistaan työyhteisössä.

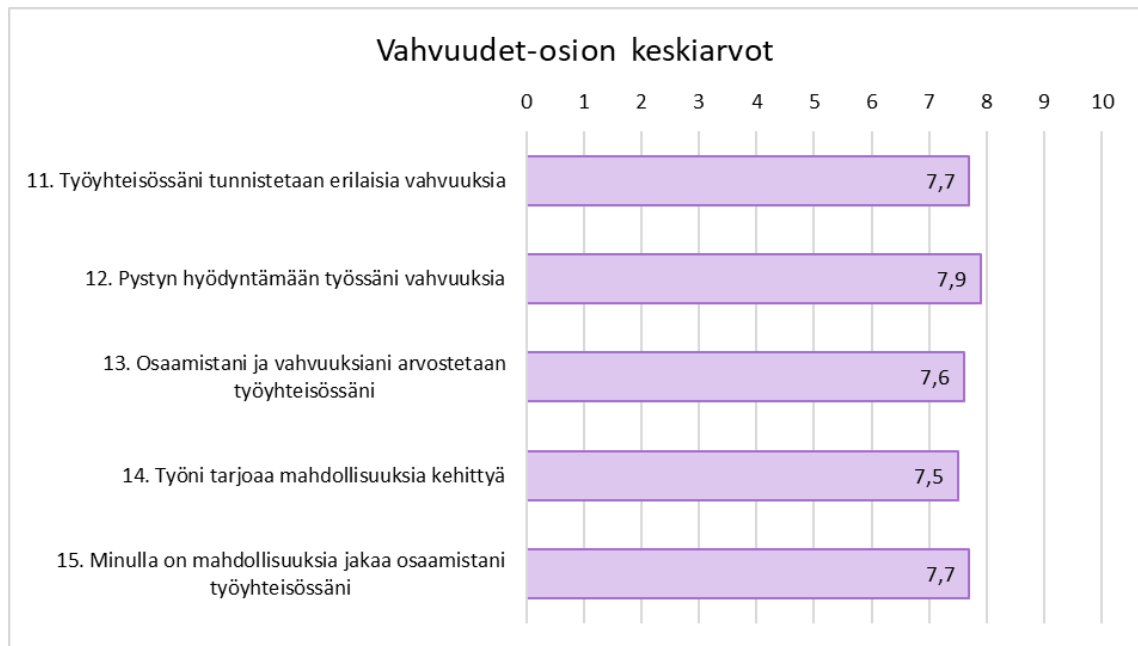


Kuvio 11. Vahvuudet-osion vastausjakauma

Osiossa annettiin yksi *täysin eri mieltä* vastaus kysymykselle 14 työn tarjoamalle mahdollisuudelle kehittyä. Osiossa annettiin myös useita *melko eri mieltä* vastauksia (n=43), eniten kysymykseen osaamisen ja vahvuuksien arvostamisesta työyhteisössä, joten vastaajat ovat olleet myös eri mieltä osion kysymysten kanssa. Eniten *täysin samaa mieltä* vastauksia annettiin kysymykselle 12 pystyn hyödyntämään vahvuuksia työssäni. Määrällisesti osiosta annettiin eniten lukuarvoja 8 (n=186). Vastaukset ovat jakautuneet osiosta ja myös ääripää vastauksia esiintyy. Kysymyksittäin tarkasteltuna lukuarvoille annetut vastaukset eivät poikkea merkittävästi toisistaan. Lukuarvot 8–10 keräsivät melkein kaksi kolmasosaa (64,8 %, n=512) osion kaikista vastauksista, joten vastaajien voidaan katsoa olleen enemmän samaa kuin eri mieltä. Tässä on aiheellista huomioida, että eniten eri mieltä vastauksista (lukuarvot 0–4) annettiin kysymykselle osaamisen ja vahvuuksien arvostamisesta. Kuinka työntekijä voisi kokea enemmän arvostusta?

Kuviossa 12 havainnollistetaan vahvuudet-osion vastauksien keskiarvot. Alhaimman keskiarvon 7,5 antoi kysymys 14 työni tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä

ja korkeimman keskiarvon 7,9 antoi kysymys 12 pystyn hyödyntämään työssäni vahvuuksia.



Kuvio 12. Vahvuudet-osion keskiarvot

Vahvuudet-osiossa avoimen kohdan vastaukset (n=10) olivat ristiriitaiset vahvuuksien hyödyntämisen osalta. Osa koki, että ammatilliseen kehittymiseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen on panostettu, mutta kuitenkin enemmän nousi esiin se, ettei työntekijöiden vahvuuksia, osaamista ja työkokemusta hyödynnetä riittävästi. Työntekijöillä on mahdollisuus konsultoida työkavereita, mutta nykyisten resurssien koettiin haastavan työn kehittämistä ja yhteistyötä. Työntekijät kokivat, että saavat kollegoilta palautetta, mutta eivät esihenkilöiltään. Kehittämistoiveiksi nousi yksilöllisten toiveiden huomioiminen koulutusten suhteen, työntekijän ammatillisen kehittymisen huomioiminen sekä arvostuksen ja palautteen saaminen esihenkilöiltä.

Olen saanut lisäkoulutusta asioihin jotka todella kiinnostavat. Olen sekä joutunut että saanut tilaisuuksia kehittää ja kehittyä.

Vahvuuksien hyödyntämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen on panostettu paljon.

Olisi mukava saada enemmän arvostuksen osoitusta esimiehen puolesta.

Osaamista ja monipuolista työkokemusta voitaisiin hyödyntää paremminkin.

7.5 Positiivinen johtajuus (D=Dynamic leadership)

Neljäs osio liittyi oman esihenkilön toimintaan. Osiossa kysyttiin edistääkö oma esihenkilö hyvinvointia ja innostusta, johtaako ja kehittääkö hän myönteisiä käytänteitä ja arkityötä sekä vuorovaikutusta ja ihmisten välistä yhteistyötä, tunnistaako, huomioiko ja hyödyntääkö hän yksilöllisiä vahvuuksia sekä huomioiko hän tunteet ja ilmapiirin (Liite 1, kysymykset 16–20). Kuviosta 13 ilmenee vastausten jakautuminen osiossa.

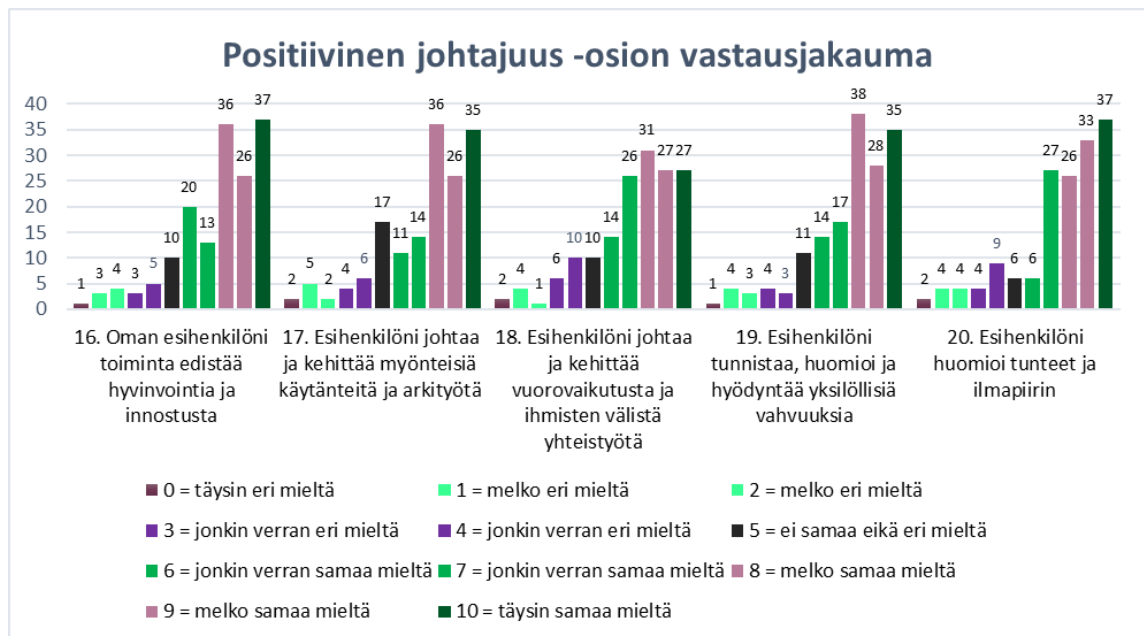
Kysymys 16 selvitti, edistääkö oman esihenkilön toiminta hyvinvointia ja innostusta. Yksi vastaaja oli *täysin eri mieltä*, 4,4 % (n=7) oli *melko eri mieltä* ja 5,1 % (n=7) oli *jonkin verran eri mieltä*. 20,9 % (n=33) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 39,2 % (n=62) oli *melko samaa mieltä* ja 23,4 % (n=37) oli *täysin samaa mieltä*. Vastaajien mukaan esihenkilön toiminta edistää hyvinvointia ja innostusta.

Kysymyksessä 17 kysyttiin, johtaako esihenkilö myönteisiä käytänteitä ja arkityötä. Kaksi vastaajaa oli *täysin eri mieltä*, 4,4 % (n=7) oli *melko eri mieltä* ja 6,3 % (n=10) oli *jonkin verran eri mieltä*. 10,8 % (n=17) vastaajista *ei ollut samaa eikä eri mieltä*. 15,8 % (n=25) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 39,2 % (n=62) oli *melko samaa mieltä* ja *täysin samaa mieltä* oli 22,2 % (n=35). Vastaajien mielestä esihenkilö kuitenkin johtaa myönteisiä käytänteitä ja arkityötä.

Kysymys 18 kartoitti, johtaako ja kehittääkö esihenkilö vuorovaikutusta ja ihmisten välistä yhteistyötä. Kaksi vastaajaa oli *täysin eri mieltä*, 3,2 % (n=5) oli *melko eri mieltä* ja 10,1 % (n=16) oli *jonkin verran eri mieltä*. 25,3 % (n=40) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 36,7 % (n=58) oli *melko samaa mieltä* ja 17,1 % (n=27) oli *täysin samaa mieltä*. Vastausten perusteella esihenkilön katsotaan pääsääntöisesti johtavan ja kehittävän vuorovaikutusta ja ihmisten välistä yhteistyötä.

Kysymyksessä 19 selvitettiin tunnistaako, huomioiko ja hyödyntääkö esihenkilö yksilöllisiä vahvuuksia. Yksi vastaaja oli *täysin eri mieltä*, 4,4 % (n=7) oli *melko samaa mieltä* ja 4,4 % (n=7) oli *jonkin verran eri mieltä*. 19,6 % (n=31) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 41,8 % (n=66) oli *melko samaa mieltä* ja 22,2 % (n=35) oli *täysin samaa mieltä*. Vastausten mukaan esihenkilö tunnistaa, huomioi ja hyödyntää yksilöllisiä vahvuuksia.

Positiivinen johtajuus osion viimeinen kysymys 20, kartoitti huomioiko esihenkilö tunteet ja ilmapiirin. Kaksi vastaajaa oli *täysin eri mieltä*, 5,1 % (n=8) oli *melko eri mieltä* ja 8,2 % (n=13) oli *jonkin verran eri mieltä*. 20,9 % (n=33) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 37,4 % (n=59) oli *melko samaa mieltä* ja 23,4 % (n=37) oli *täysin samaa mieltä*. Vastaajien mielestä esihenkilö huomioi tunteet ja ilmapiirin.

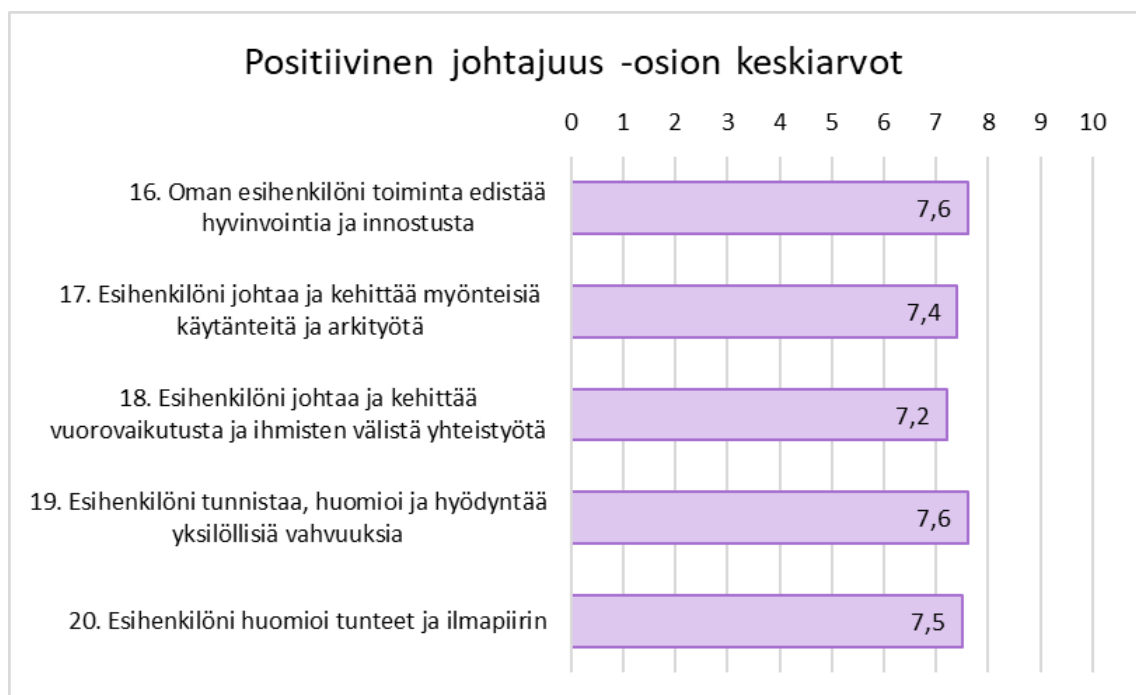


Kuvio 13. Positiivinen johtajuus -osion vastausjakauma

Jokainen osion kysymys sai *täysin eri mieltä* vastauksia. *Melko eri mieltä* vastauksia kertyi 34 kappaletta, eniten kysymykseen 20 esihenkilöni huomioi tunteet ja ilmapiirin. *Täysin samaa mieltä* keräsi koko osion suurimman määrän vastauksia (n=171), jakautuen 27–37 vastauksen välille per kysymys. Osiossa vastaukset ovat jakautuneet jokaiselle lukuarvolle. *Melko* tai *täysin samaa mieltä* keräsi 60,5 % (n=478) vastauksista, näin ollen vastaajien ovat olleet enemmän samaa

kuin eri mieltä. Huolestuttavaa on se, että jokainen kysymys on saanut täysin eri mieltä vastauksia.

Kuviossa 14 näkyy positiivinen johtajuus -osion korkeimmat keskiarvot (7,6), jotka nousivat kysymyksistä 16 edistääkö esihenkilön toiminta hyvinvointia ja innostusta ja 19 tunnistaako, huomioiko ja hyödyntääkö esihenkilö yksilöllisiä vahvuuksia. Alhaisin keskiarvo 7,2 muodostui kysymykseen 18 johtaako ja kehittääkö esihenkilö vuorovaikutusta ja ihmisten välistä yhteistyötä. Kuten aikaisemmin tuloksissa toimme ilmi vuorovaikutus ja yhteistyö arvioitiin kokonaisuudessaan erittäin toimivana osiona. Tässä on hyvä pysähtyä huomaamaan sen eroavaisuus verraten kysymykseen 18. Voimme todeta, että esihenkilöiden tulisi enemmän johtaa ja kehittää työntekijöiden jo toimivaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä.



Kuvio 14. Positiivinen johtajuus -osion keskiarvot

Positiivisen johtajuus -osion useissa avoimissa vastauksissa (n=14) kerrottiin oman esihenkilön olevan hyvä ja osaava. Esihenkilö toimii esimerkillisesti paineen ja odotusten ristitilassa. Hyvinä asioina oman esihenkilön toiminnassa esiin nousi se, että hänellä on kyky löytää asioiden ja työntekijöiden hyvät puolet, hän kohtelee kunnioittavasti kannustaen ja antaa työntekijöille mahdollisuuden

hyödyntää vahvuuksiaan töissä. Esihenkilö on tunnollinen ja tekee työnsä loppuun asti hyvin.

...on kyky löytää hyvät puolet asioista ja henkilöstöstä. Hän osaa hyödyntää sitä ja antaa työntekijän loistaa omalla parhaalla tavallaan. Antaa tilaisuuden tehdä töitä niin, että parhaat puolet otetaan käyttöön. Hän ei hätäile stressitilanteissa ja ongelman ratkaisusta ei muodostu ylimääräistä tunnetaakkaa. Hän on varovainen asettellessaan sanojaan. Huomaa että hän haluaa tehdä työnsä prikulleen hyvin...

Haasteina nähtiin se, ettei esihenkilö ole riittävästi läsnä tai vuorovaikutus jää jostain muusta syystä vähäiseksi. Tämä heijastuu siihen, ettei esihenkilöltä koettu saavan riittävästi tukea työasioissa, jolloin vastuu jää työntekijälle itselleen. Myöskään ilmapiirin ja tunteiden huomioiminen ei ole mahdollista, mikäli esihenkilö ei kohtaa työntekijöitä. Vastauksista ilmeni, että esihenkilöllä on vaikeuksia kohdata ja käsitellä työyhteisön haasteita, esihenkilö väistää negatiivisia tunteita, kaunistelee asioita tai ei osaa tunnistaa työntekijöiden tunnetiloja. Esihenkilöltä toivottiin jäämäkkyyttä ja selkeyttä, jotta työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti.

Esimies tuntuu usein väistävän negatiiviset tunteet ja kaunistelee asioita. Häntä ei paljoa arjen työssä näy eikä tukea tule konkretiassa.

Kehitettävää olisi huomioida työntekijöiden parempi palautuminen, koska vastauksissa ilmeni henkilöstön jäävän yksin ilman tukea paineisessa tilanteessa ja jonkinlainen vaikenemisen kulttuuri näyttäytyy useissa kohdissa. Lisäksi tulisi kehittää enemmän positiivisen palautteen antamista, asioista tiedottamista sekä sovitujen asioiden hoitamista. Mikäli esihenkilö luottaa työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, on työyhteisön mahdollista kasvaa loistoonsa.

Terve työyhteisö kasvaa loistoonsa avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä, jossa esihenkilö luottaa työntekijän osaamiseen ja ammattitaitoon.

7.6 Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E=Emotional well-being)

Positiivisen organisaatioindeksin viimeisessä osiossa selvitettiin, koetaanko työyhteisössä pääasiallisesti myönteisiä tunteita, onko työyhteisössä mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita, onko työyhteisön ilmapiiri myönteinen, kuvaako työyhteisöä yhteinen innostus ja panostetaanko työyhteisössä muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla. Kuviossa 15 on esitelty osion vastausjakauma.

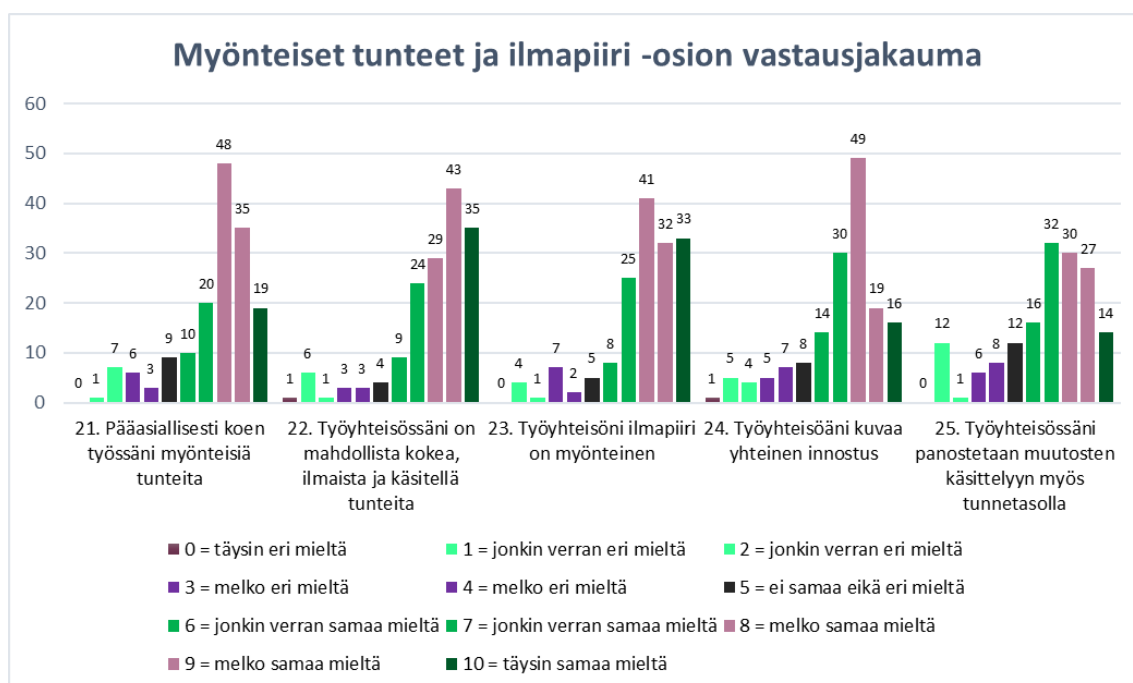
Kysymys 21 kysyi, kokeeko vastaaja pääasiallisesti työssään myönteisiä tunteita. Yksikään vastaaja ei ollut *täysin eri mieltä*. 5,1 % (n=8) oli *melko eri mieltä* ja 5,7 % (n=9) oli *jonkin verran eri mieltä*. 19 % (n=30) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 52,5 % (n=83) oli *melko samaa mieltä* ja vain 12 % (n=19) oli *täysin samaa mieltä*. Vastaajat ovat kokeneet pääasiallisesti työssään myönteisiä tunteita.

Kysymyksessä 22 selvitettiin, onko työyhteisössä mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita. Yksi vastaaja oli *täysin eri mieltä*, 4,4 % (n=7) oli *melko eri mieltä* ja 3,8 % (n=6) oli *jonkin verran eri mieltä*. 20,9 % (n=33) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 45,6 % (n=72) vastaajista oli *melko samaa mieltä* ja 22,2 % (n=35) oli *täysin samaa mieltä*. Vastausten perusteella työyhteisössä on mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita.

Kysymyksessä 23 kartoitettiin, onko työyhteisön ilmapiiri myönteinen. Yksikään vastaaja ei ollut *täysin eri mieltä*, vain 3,2 % (n=5) oli *melko eri mieltä* ja *jonkin verran eri mieltä* oli 5,7 % (n=9). *Jonkin verran samaa mieltä* oli 20,9 % (n=33), 46,2 % (n=73) oli *melko samaa mieltä* ja 20,1 % (n=33) oli *täysin samaa mieltä*. Vastaajat kokivat työyhteisön ilmapiirin pääsääntöisesti myönteisenä.

Kysymys 24 selvitti, kuvaako työyhteisöä yhteinen innostus. Yksi vastaaja on ollut *täysin eri mieltä*, 5,7 % (n=9) oli *melko eri mieltä* ja 7,6 % (n=12) oli *jonkin verran eri mieltä*. 27,9 % (n=44) oli *jonkin verran samaa mieltä*, 43 % (n=68) oli *melko samaa mieltä*. Kysymys sai osion edellisiä kysymyksiä vähemmän *täysin samaa mieltä* vastauksia, kun vain 10,1 % (n=16) on ollut *täysin samaa mieltä*. Vastausten mukaan työyhteisöä kuvaa jossain määrin yhteinen innostus.

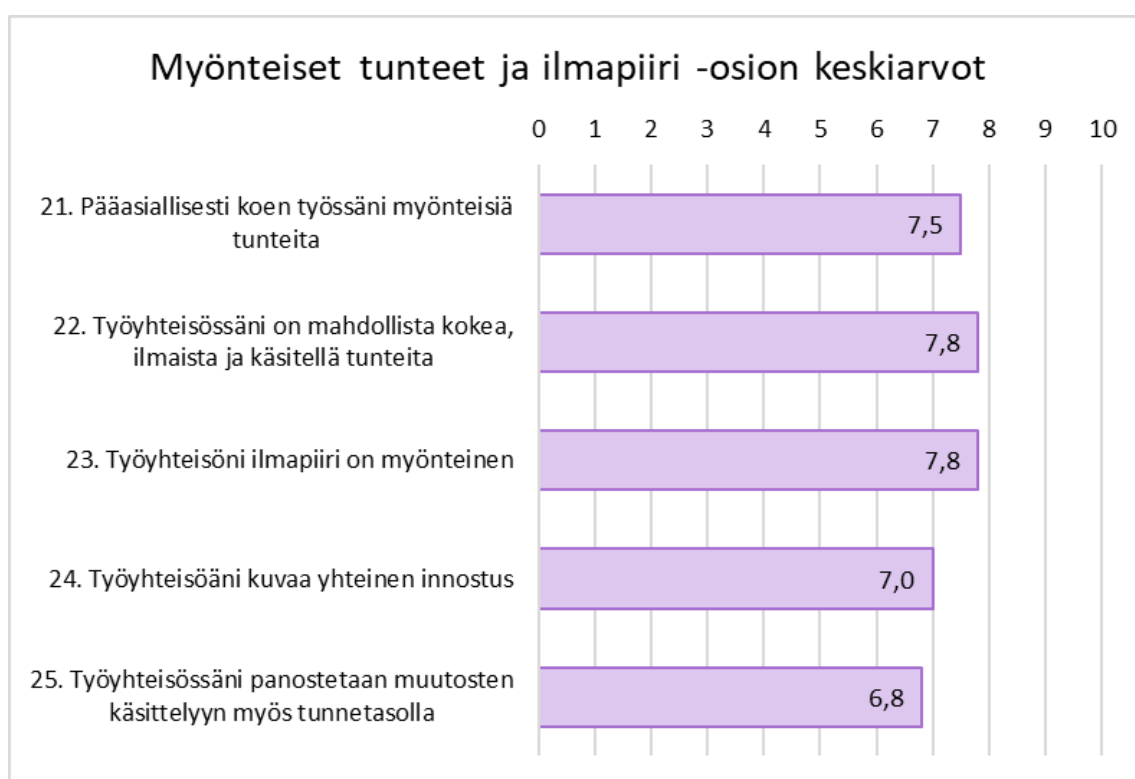
Myönteiset tunteet ja ilmapiiri -osion viidennessä ja viimeisessä kysymyksessä 25 kartoitettiin, panostetaanko työyhteisössä muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla. Vastaukset jakautuivat tässä aiempaa enemmän. Kysymys sai eniten lukuarvoja 7 (n=32), mikä on koko positiivisen organisaatioindeksin ainoa eniten alle 8 lukuarvon saanut kysymys. Kysymys myös keräsi koko kyselyn eniten eri mieltä vastauksia, kuitenkin saamatta yhtään *täysin eri mieltä* vastausta. 8,2 % (n=13) oli *melko eri mieltä* ja 8,9 % (n=14) oli *jonkin verran eri mieltä*. 30,4 % (n=48) *jonkin verran samaa mieltä*, 36,1 % (n=57) oli *melko samaa mieltä* ja vain 8,9 % (n=14) vastaajista oli *täysin samaa mieltä*. Kuitenkin suurin osa vastaajista kokee, että työyhteisössä panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla.



Kuvio 15. Myönteiset tunteet ja ilmapiiri -osion vastausjakauma

Osiossa suurin määrä vastauksia annettiin lukuarvolle 8 (n=197). *Täysin samaa mieltä* vastauksia tuli 117 kappaletta, joka oli vasta osion neljänneksi suurin määrä. Vastaukset ovat jakautuneet osiossa ja kysymyksittäin verrattuna vastausjakaumissa on eroja. Vastaajat ovat olleet enemmän samaa kuin eri mieltä, koska melkein 60 % (n=470) vastauksista annettiin *melko* tai *täysin samaa mieltä*.

Kuten kuvioista 16 ilmenee, myönteiset tunteet ja ilmapiiri -osion korkeimmat keskiarvot (7,8) nousivat kysymyksestä 22 onko työyhteisössäni mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita sekä kysymyksestä 23 onko työyhteisön ilmapiiri myönteinen. Työyhteisössäni panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla (kysymys 25) sai matalimman keskiarvon (6,8). Matalimman ja korkeimman keskiarvon välillä oli selkeä ero. Kysymys 25 herätti mielenkiintomme, koska se on arvioitu koko kyselyn heikoiten. Jäimme pohtimaan voisiko kyse olla siitä, ettei työntekijöillä ole ollut mahdollisuutta käsitellä kaikenlaisia tunnetiloja muutosten keskellä?



Kuvio 16. Myönteiset tunteet ja ilmapiiri -osion keskiarvot

Myönteiset tunteet ja ilmapiiri -osion avoimissa vastauksissa (n=10) nousi positiivisina esiin, että muutoksiin ja uusiin asioihin saa paneutua, kerrata ja niistä voi keskustella. Työntekijällä on mahdollisuus ilmaista halutessaan mielipiteensä. Työntekijöiden kesken ilmapiiri on myönteinen ja huumoria riittää. Koettiin, että asioista voi keskustella ja työkavereiden tukeen voi luottaa vaikeissakin asioissa. Työntekijät myös kannustavat toisiaan. Ilmapiiriin heikentävästi vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuus sekä muutokset ja kiire ovat heikentäneet voimia

työyhteisössä. Vaikeimpiin aikoihin mainittiin tarvittavan kannustavaa ja hyvää palautetta antavaa esihenkilöä. Huomiona nousi, että kiitos on pieni sana, mutta merkitsee alaisille esihenkilöltä saatuna kuitenkin paljon.

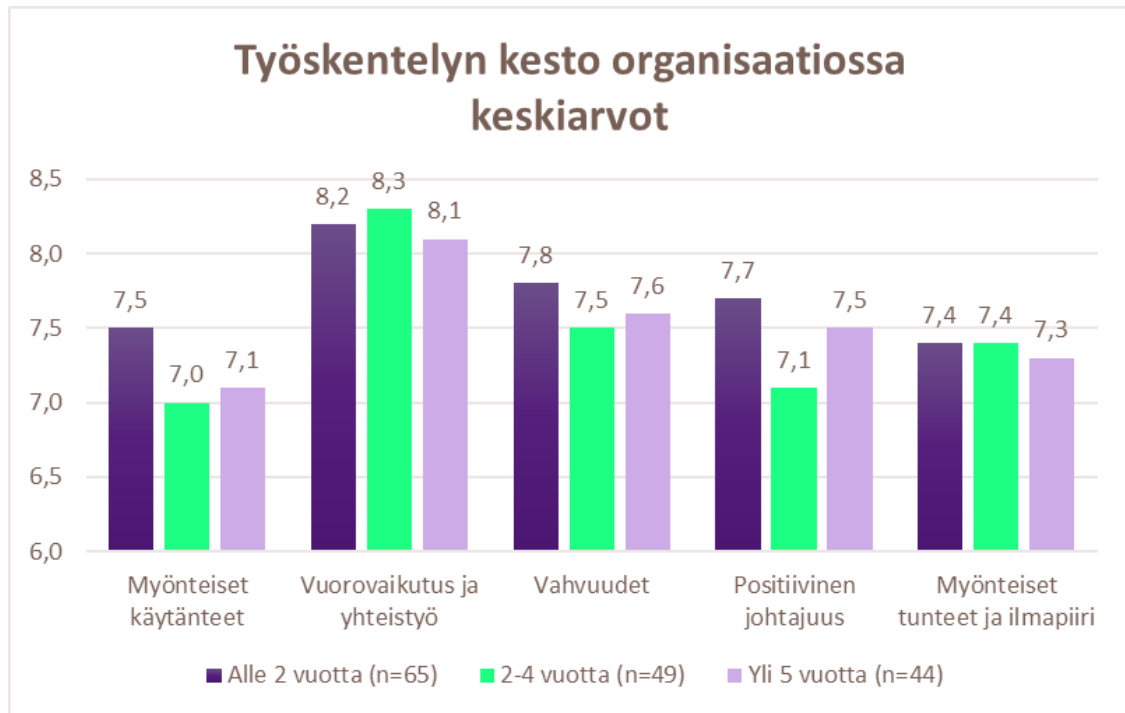
Työyhteisössä on ollut vaihtuvuutta viimeisen vuoden aikana, jonka koen vaikuttaneen yleiseen ilmapiiriin.

Kiire ja uusien asioiden/muutosten läpivieminen on vienyt voimia työyhteisössä.

...on todella hyvä ilmapiiri ja huumoria riittää ja asioista voidaan puhua...

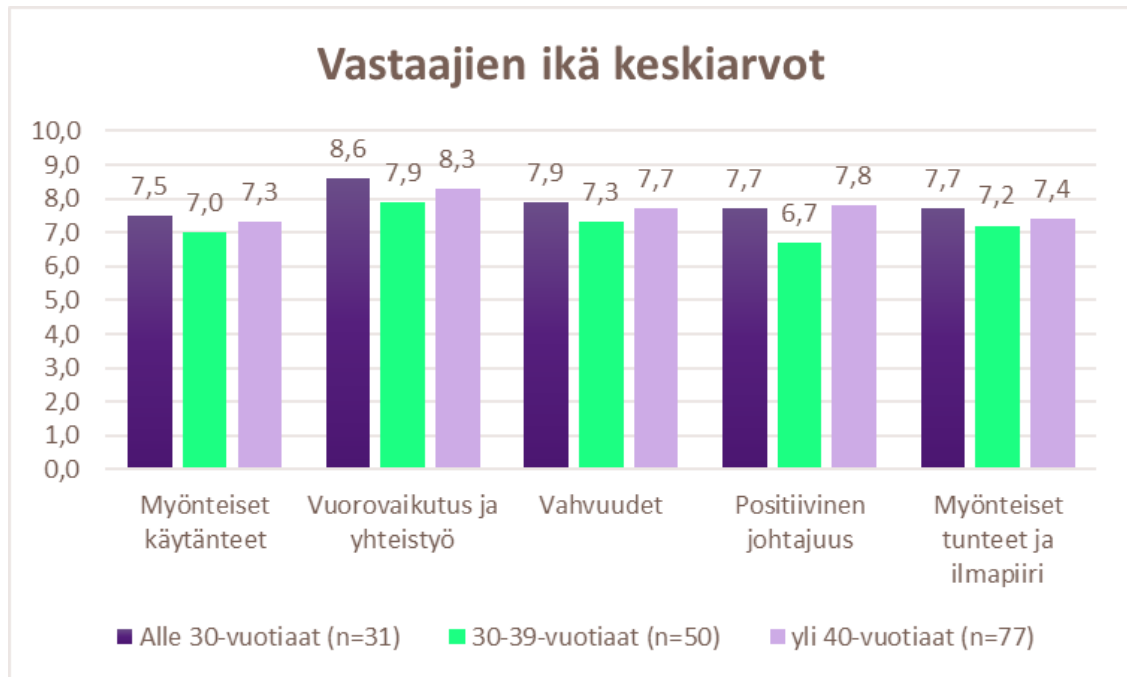
7.7 Taustatekijöiden vaikutus PRIDE-osioon

Yhdistimme taustatekijäkysymyksen työskentelyvuosista organisaatiossa kolmeen ryhmään, jotta vastausten vertailu olisi selkeämpää. Jaottelimme työskentelyvuodet seuraavasti: Alle 2 vuotta (n=65), 2–4 vuotta (n=49) ja yli 5 vuotta (n=44). Kuten Kuvio 17 osoittaa Vuorovaikutus ja yhteistyö -osion keskiarvot olivat kaikkien osioiden korkeimmat ja myös työskentelyvuosien vaikutus keskiarvojen vaihteluun vähäistä. Osion kohdalla työskentelyvuosilla ei katsota olevan vaikutusta vastauksiin ja se on koettu kaikkien osalta hyvänä. Vahvuudet sekä Myönteiset tunteet ja ilmapiiri -osioissa vaihtelu on ollut myös vähäistä, joten työskentelyvuosilla organisaatiossa ei katsota myöskään olevan vaikutusta annettuihin vastauksiin. Työskentelyvuosilla organisaatiossa on jonkin verran vaikutusta annettuihin vastauksiin osioissa Myönteiset käytänteet ja Positiivinen johtajuus, koska osioihin muodostui keskiarvoissa suurempaa hajontaa. Positiivinen johtajuus -osiossa organisaatiossa 2–4-vuotta työskennelleiden keskiarvo on selvästi alhaisempi muihin verrattuna ja se on myös kaikkien osioiden matalin keskiarvo eli heille positiivinen johtajuus näyttäytyi kaikista heikoimpana. Alle 2 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat Myönteiset käytänteet -osion muita ryhmiä parempana.



Kuvio 17. Työskentelyn kesto organisaatiossa keskiarvot

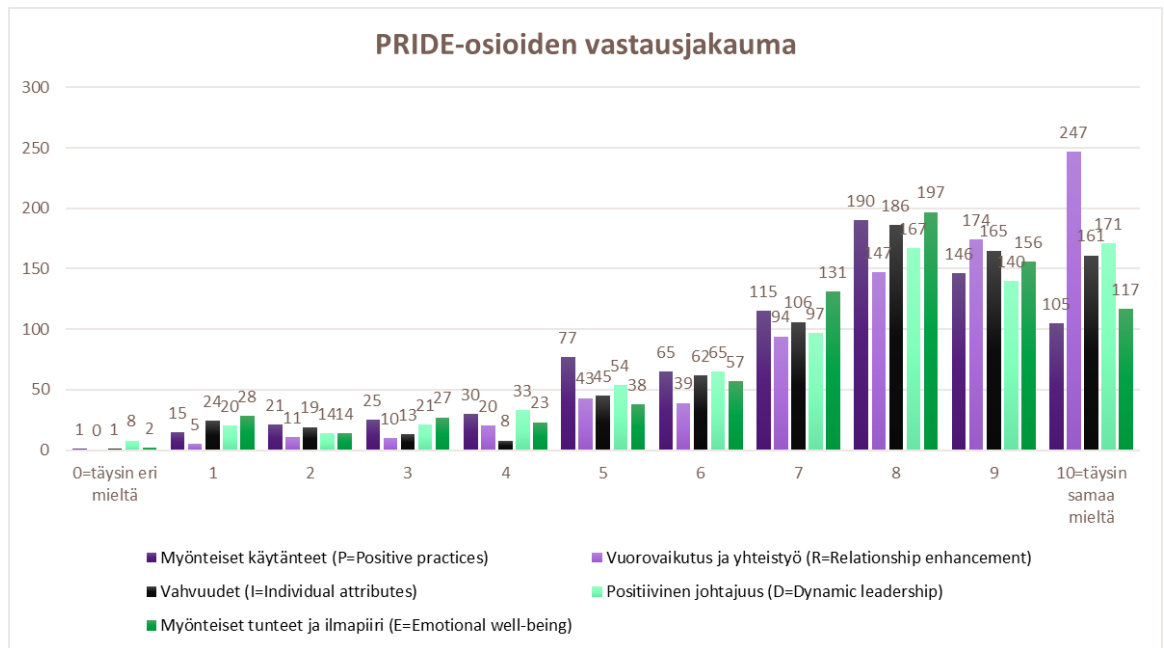
Kuviossa 18 on esitelty osioiden kokonaiskeskiarvojen jakautuminen ikäryhmittäin. Yhdistimme vastaukset tässä taustatekijäkysymyksessä myös kolmeen ryhmään. Jaottelimme työskentelyvuodet seuraavasti: Alle 30-vuotiaat (n=31), 30–39-vuotiaat (n=50) ja yli 40-vuotiaat (n=77). 30–39-vuotiaat ovat antaneet joka osion alhaisimman keskiarvon eli heille positiivisen organisaation osa-alueet näyttäytyvät heikoimmin. Vaihtelua ilmenee jokaisessa osiossa heidän osaltaan verrattuna kahteen muuhun ikäryhmään. Suurin ero keskiarvoissa ilmenee osiossa Positiivinen johtajuus alhaisimman 6,7 ja korkeimman 7,8 välillä. Alle 30-vuotiaat ja yli 40-vuotiaat ovat antaneet suhteellisen samat keskiarvot joka osiossa. Alle 30-vuotiaat ovat antaneet neljään osioon parhaimman keskiarvon ja ainoastaan osiossa Positiivinen johtajuus yli 40-vuotiaiden keskiarvo on ollut parempi. Keskiarvojen perusteella vastaajan iällä on ollut merkitystä annettuihin vastauksiin.



Kuvio 18. Vastaajien ikä keskiarvot

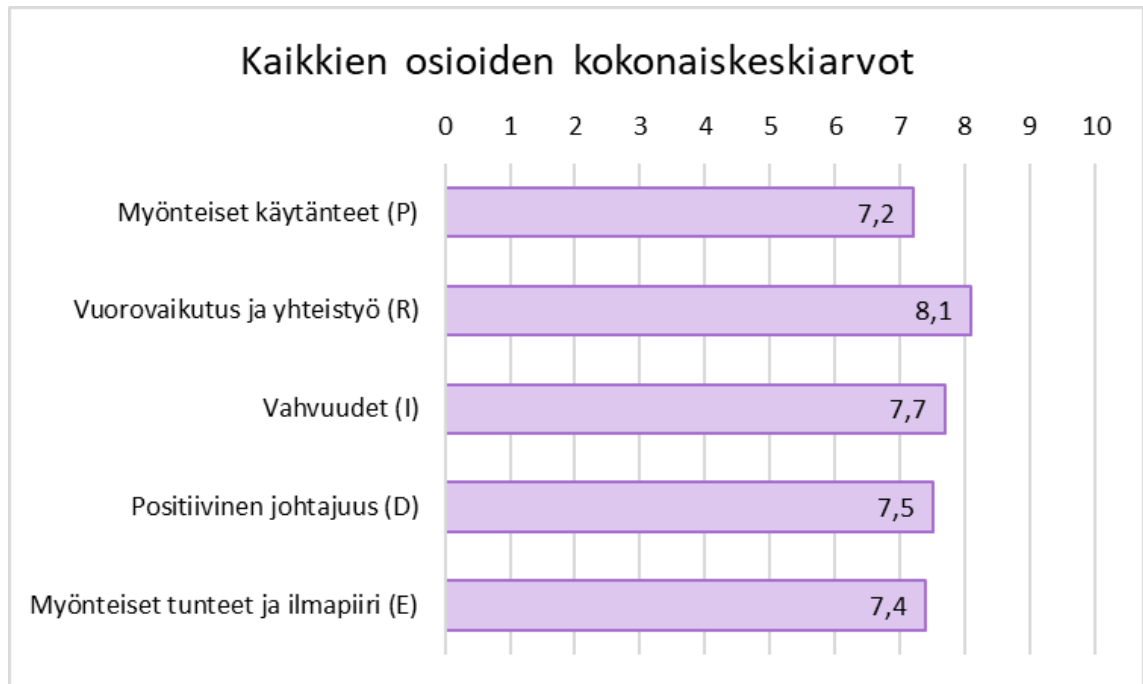
7.8 PRIDE yhteenveto

Kuvioon 19 on koottu kaikkien osioiden vastausten jakautuminen (n=3950). Selkein ero muodostuu *täysin samaa mieltä* vastauksiin, jossa ero korkeimman ja matalimman välillä on 142 vastausta. Muissa lukuarvoissa erotus ei noussut näin suureksi. Ainoastaan osio Vuorovaikutus ja yhteistyö ei saanut yhtään *täysin eri mieltä* vastausta. Osio sai myös pienimmät vastausmäärät lukuarvoille 1–3. Kaiken kaikkiaan vastauksia annettiin eniten lukuarvolle 8 (n=897), sitten lukuarvolle 10 (n=801) ja kolmanneksi eniten lukuarvolle 9 (n=781). Vähiten *täysin samaa mieltä* vastauksia sai kysymys 1 edistävätkö työyhteisön käytänteet ja toimintatavat työssä innostumista (n=13). Vähiten vastauksia annettiin lukuarvolle 0 (n=12), toiseksi vähiten lukuarvolle 2 (n=79) ja kolmanneksi vähiten lukuarvolle 1 (n=92). Positiivinen johtajuus- osio oli ainoa, jossa kaikki kysymykset saivat *täysin eri mieltä* vastauksia. Lukuarvot 8–10 saivat selkeästi yli puolet (62,8 %, n=2469) kaikista vastauksista ja lukuarvot 0–2 saivat vain 4,6 % (n=183) kaikista vastauksista. Vastausten perusteella vastaajat ovat olleet kokonaisuudessaan selkeästi enemmän samaa kuin eri mieltä.



Kuvio 19. PRIDE-osioiden vastausjakauma

Aiemmin tutkimuksessamme olemme kertoneet jokaisen positiivisen organisaatioindeksin kysymyksen keskiarvon. Korkeimmat keskiarvot 8,7 saavuttivat kysymykset 9 minulla on mahdollisuus saada apua ja tukea kollegoilta ja 10 minulla on työyhteisössä hyviä ihmissuhteita. Muiden kysymysten keskiarvot jäivät alle 8. Matalin keskiarvo 6,8 muodostui kysymykselle 25 työyhteisössäni panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla. Kaksi innostukseen liittyntä kysymystä numero 1 työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista ja numero 24 työyhteisöäni kuvaa yhteinen innostus saivat molemmat toisiksi matalimmat keskiarvot 7,0. Tämä herätti meissä tutkijoissa ajatuksia, koska positiivisen johtamisen tulisi lisätä innostumista. Kuviossa 20 on koottu kaikkien positiivisen organisaatioindeksin osioiden kokonaiskeskiarvot. Matalimman keskiarvon 7,2 tuotti Myönteiset käytänteet -osio ja korkeimman keskiarvon 8,2 saavutti osio Vuorovaikutus ja yhteistyö.



Kuvio 20. Kaikkien osioiden kokonaiskeskiarvot

PRIDE:n selkeä dynamiikka eli eri osa-alueiden vaikuttavuus ja linkittyminen toisiinsa nousi selkeästi esiin tuloksia analysoitaessa. Se toi myös ajoittain haastetta tuloksien analysointiin. Esimerkiksi Myönteiset käytänteet osa-alueesta esiin nousi:

-Vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä (R=Relationship enhancement) positiivisena työyhteisön myönteinen merkitys sekä haasteena esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus.

-Vahvuuksista (I=Individual attributes) myönteisenä kehityskeskustelut ja haasteena työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämättömyys.

-Positiivisesta johtajuudesta (D=Dynamic leadership) myönteisenä kannustava johtaminen ja haasteena työntekijöiden osaamisen hyödyntämättömyys.

-Myönteiset tunteet ja ilmapiiri osa-alueesta (E=Emotional well-being) ilmapiiri nostettiin merkittäväksi ja enemmän positiiviseksi vaikkakin ristiriitaisuuttakin ilmeni.

7.9 UWES-9

Kyselyssä mitattiin työntekijöiden työn imua kolmella ulottuvuudella. Nämä olivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuuden (Taulukko 3) kokonaiskeskiarvo oli 4,6. Paras keskiarvo muodostui kysymykseen, aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. Kolmas osa vastaajista vastasi tähän *päivittäin*. Vain pientä vaihtelua esiintyi osion keskiarvoissa ja kaikissa se oli vähintään 4,5. Vastaajat eivät antaneet yhtään *en koskaan* vastausta. Jokaisessa kysymyksessä yli 60 % vastaajista koki tarmokkuutta *muutaman kerran viikossa* tai *päivittäin*. Korkeat pisteet tarmokkuudessa tarkoittavat, että kyseinen työntekijä on useimmiten innostunut, sisukas ja energinen työssään (Hakanen, 2009, s. 10).

Taulukko 3. Tarmokkuus

Tarmokkuus	0 = en kos- kaan	1 = muuta- man ker- ran vuo- dessa	2 = kerran kuussa	3 = muutaman kerran kuussa	4 = kerran viikossa	5 = muuta- man ker- ran vii- kossa	6 = päivit- täin	kes- kiar- vo
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	0 % (n=0)	3,8 % (n=6)	5,1 % (n=8)	10,1 % (n=16)	17,7 % (n=28)	38,6 % (n=61)	24,7 % (n=39)	4,6
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	0 % (n=0)	3,2 % (n=5)	5,1 % (n=8)	8,2 % (n=13)	22,1 % (n=35)	41,1 % (n=65)	20,3 % (n=32)	4,5
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	0 % (n=0)	3,8 % (n=6)	5,1 % (n=8)	6,3 % (n=10)	15,8 % (n=25)	34,2 % (n=54)	34,8 % (n=55)	4,8

Omistautumisen (Taulukko 4) kokonaiskeskiarvo oli 4,8, joka on työn imun kolmesta osiosta kaikista korkein. Vastaukset painottuivat selkeästi kahteen pistemäärällisesti suurimpaan vastausvaihtoehtoon *muutaman kerran viikossa* sekä *päivittäin*. Melkein puolet (48,7 %, n=77) vastaajista koki *päivittäin* ylpeyttä työstään. Kysymyksen keskiarvo oli myös yli 5, joka on koko työn imun -osion paras keskiarvo. Vastaajat eivät antaneet yhtään *en koskaan* vastausta. Yli 70 % (n=115) vastaajista koki innostuvansa työssään *muutaman kerran viikossa* tai *päivittäin*. Noin kaksi kolmasosaa (n=104) vastaajista inspiroitui työstään *muutaman kerran viikossa* tai *päivittäin*. Korkeat pisteet omistautumisesta kertovat, että

työntekijä samastuu työhönsä, koska voi kokea työnsä inspiroivana, haastavana ja merkityksellisenä sekä lisäksi hän on useimmiten innostunut ja ylpeä työstään (Hakanen, 2009, s. 10).

Taulukko 4. Omistautuminen

Omistautuminen	0 = en kos- kaan	1 = muuta- man ker- ran vuo- dessa	2 = kerran kuussa	3 = muuta- man ker- ran kuussa	4 = kerran vii- kossa	5 = muuta- man kerran viikossa	6 = päivit- täin	kes- kiar- vo
Olen innostunut työs- täni.	0 % (n=0)	2,5 % (n=4)	3,8 % (n=6)	7 % (n=11)	13,9 % (n=22)	38,6 % (n=61)	34,2 % (n=54)	4,8
Työni inspiroi minua.	0 % (n=0)	3,8 % (n=6)	5,1 % (n=8)	10,1 % (n=16)	15,2 % (n=24)	41,1 % (n=65)	24,7 % (n=39)	4,6
Olen ylpeä työstäni.	0 % (n=0)	0,6 % (n=1)	2,5 % (n=4)	8,9 % (n=14)	10,8 % (n=17)	28,5 % (n=45)	48,7 % (n=77)	5,1

Uppoutuminen (Taulukko 5) sai työn imun -osoiden alhaisimman kokonaiskeskiarvon 4,5. Osio oli ainoa, jossa valittiin valintavaihtoehdoista pistemääräisesti alhaisin kohta *en koskaan* kysymyksiin olen täysin uppoutunut työhöni ja kun työskentelen, työ vie minut. Kysymys olen täysin uppoutunut työhöni, sai myös koko työn imun -osion alhaisimman keskiarvon. Vain 23 vastaajaa (14,3 %) koki tätä *päivittäin*. Kysymys tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni, näyttäytyi osion parhaana, saaden 69 % (n=109) vastauksista *muutaman kerran viikossa* tai *päivittäin*. Puolet vastaajista (n=79) koki olevansa täysin uppoutunut työhönsä *muutaman kerran viikossa* tai *päivittäin*. Yli puolet vastaajista (n=94) koki työn vievän mukanaan *muutaman kerran viikossa* tai *päivittäin*. Vaikkakin tulokset jäivät osiokohtaisesti heikoimmalle, ovat ne silti kokonaisuudessaan korkeat. Korkeat pisteet uppoutumisessa tarkoittavat, että työntekijä on usein tyytyväisenä uppoutunut ja syventynyt työhönsä, niin että aika kuluu kuin siivillä ja hänen on vaikea irrottautua työstä (Hakanen, 2009, s. 10).

Taulukko 5. Uppoutuminen

Uppoutuminen	0 = en kos- kaan	1 = muuta- man ker- ran vuo- dessa	2 = kerran kuussa	3 = muutam- an kerran kuussa	4 = kerran viikossa	5 = muuta- man ker- ran vii- kossa	6 = päivit- täin	kes- kiar- vo
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	0 % (n=0)	1,9 % (n=3)	4,4 % (n=7)	6,3 % (n=10)	18,4 % (n=29)	33,6 % (n=53)	35,4 % (n=56)	4,8
Olen täysin uppoutunut työhöni.	0,6 % (n=1)	3,2 % (n=5)	7,0 % (n=11)	13,9 % (n=22)	25,3 % (n=40)	35,4 % (n=56)	14,6 % (n=23)	4,2
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	0,6 % (n=1)	3,8 % (n=6)	5,7 % (n=9)	8,9 % (n=14)	21,5 % (n=34)	32,3 % (n=51)	27,2 % (n=43)	4,5

Työn imu -summamuuttujaksi muodostui 4,7, jonka voidaan katsoa olevan hyvä maksimikeskiarvon ollessa 6. Kolmesta ulottuvuudesta omistautuminen saavutti korkeimman keskiarvon. Koko työn imu -osion alhaisin keskiarvo muodostui väittämälle, olen täysin uppoutunut työhöni ja korkein keskiarvo väittämälle olen ylpeä työstäni. Osio keräsi yhteensä vain kaksi *en koskaan* vastausta, ulottuvuudelle uppoutuminen. Työntekijöiden voidaan siis todeta kokevan työn imua.

Lisäksi nostamme esiin tässä kohtaa yhden avovastauksen, joka koski työn imu -osiota. Siinä korostettiin sitä, että työn imua alentaa kuormittavat tilanteet. Työn imun kokemus riippuukin paljon siitä, mitä juuri sillä hetkellä asiakastyössä on meneillään.

8 EETTISET NÄKÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS

Korkeakoulujen opinnoissa sekä niihin liittyvissä opinnäytteissä tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön menettelytapoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK], 2023, s. 9). Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkijan tulee kertoa avoimesti valintansa, arvioida ja perustella ratkaisunsa, mikä merkitys kaikella on lopputulokselle. Tutkimuksen arvoa kohentaa tutkijan oma kriittisyys työtään kohtaan.

(Vuori, i.a.-b.) Tutkija on aina itse vastuussa tutkimuksensa moraalisisista ja eettisistä ratkaisuksista (TENK, 2019, s. 14).

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin, kollegoihin ja suureen yleisöön. Tutkimusetiikan noudattaminen velvoittaa kaikkia tutkimuksen tekijöitä samalla tavalla. (Vilka, 2021b, s. 37.) Olemme tavanneet Zoom-alustalla työelämätahon, opinnäytetyön ohjaajien sekä PoJo-hankkeen yhteyshenkilön kanssa. Tapaamisessa sovimme kyselyn toteutuksesta, tutkimuskysymyksistä, vastausten saamisesta ja työelämätahon toiveista opinnäytetyön toteutuksesta. Tutkimuksellamme on hyväksytty tutkimuslupa.

Tutkimuksen aikana noudatimme hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusetiikkaa parhaan osaamisemme mukaan. Emme plagioineet, sepittäneet tai vääristelleet hankkimaamme tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta lisäämään, pyrimme kriittisyyteen niin lähteiden kuin myös oman työskentelymme ja valintojemme osalta koko opinnäytetyönprosessin ajan. Lähdeviitteiden oikeaoppiseen merkitsemiseen olemme kiinnittäneet huomiota. Prosessissa mukana olleiden opiskelijoiden kanssa pidimme aktiivisesti yhteyttä. Pohdimme kriittisesti sekä keskustelimme eri lähteiden merkityksistä ja validiudesta. Kävimme myös keskustelua tutkimuksen teoriaosuuden sisällöstä ja laajuudesta.

Tutkimuksen eettiset kysymykset liittyvät tutkimuksen eri vaiheisiin ja sen julkaisemiseen. Eettinen tarkastelu on yksi hyvän ja kestävä tutkimuksen välttämätön ehto. On tärkeää, että tutkija hallitsee riittävästi tutkimuskohteensa teoreettisen tuntemuksen, joka antaa mahdollisuuden tarkastella oman aineiston tuloksia mahdollisimman laajasta perspektiivistä. On tärkeä noudattaa raportin kirjoittamisessa tarkkaan kirjallisuusviitteiden ja lähteiden liittyviä periaatteita. (Tähtinen ym., 2020, s. 57, s. 60.)

Koska emme ole kokeneita Excel-ohjelman käyttäjiä, halusimme molemmat tehdä taulukot jokaisesta suljetusta kysymyksestä oppiaksemme sekä välttääksemme mahdollisia huolimattomuusvirheitä. Saimme vastausten keskiarvot valmiina Word-raportissa. Laskimme ne myös itse, jotta varmistuimme siitä, ettei

laskuvirheitä ollut sattunut missään vaiheessa. Avointen kysymysten teemoittelun ja luokittelun toteutimme niin ikään yhdessä. Pelkistetystä taulukosta näkyvät teemat sekä niistä syntyneet luokat osiokohtaisesti (Liite 1), tällä halusimme parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Yhdessä työskennellessämme takasimme tasavertaisen työnjaon sekä yhteisen ymmärryksen tutkimusprosessista. Kävimme havainnoistamme aktiivista keskustelua eri etäyhteyksin ja kirjoitimme yhdessä sähköisiä alustoja hyödyntäen. Näin takasimme havainnointi- ja ymmärrysvirheiden minimoinnin.

Opinnäytetyönprosessimme oli omalta osaltaan hieman erilainen, koska tutkimuksessamme käytettiin muiden laatimaa kyselyä. Tämän vuoksi emme arvioi sen laadinnan vaiheita. Operationalisointi jäi myös osaltamme pois prosessista. Operationalisointi tarkoittaa mittareiden luontia sekä käsitelmäärittelyä (Tietoarkisto, i.a.).

Henkilöstökyselyä on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa ja sen osa-alueiden on todettu mittaavan sitä mitä on tarkoituskin eli niiden katsotaan olevan valideja. Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä eli sen hyvyttä mitata juuri sitä, mitä sen onkin tarkoitus mitata (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, i.a.). Reliabiliteetti (luotettavuus) tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Ne eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan kriittinen ja tarkka. Virheitä voi sattua tietoja kerätessä, käsiteltäessä, syötettäessä ja tuloksia tulkittaessa. (Heikkilä, 2014, s. 28.) Tiiviisti ilmaistuna reliabiliteetti kertoo sen, miten tarkasti mitataan ja validiteetti sen, mitataanko sitä, mitä piti. (Vehkalahti, 2019, s. 41.) Kuten totesimme käytössämme olleet mittarit ovat päteviä sekä luotettavia, eivätkä sen vuoksi vaikuta negatiivisesti tutkimuksemme kokonaisluotettavuuteen. Sähköisen kyselyn vuoksi syöttövirheitä ei muodostunut. Kysymykset olivat myös kaikille vastaajille tismalleen samassa muodossa. Käytimme parasta tietotaitoamme ja huolellisuutta tuloksia tulkittaessa.

Yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisun on vastausprosentti, joka kertoo sen, kuinka moni vastasi kyselyyn (Vehkalahti, 2019, s. 44). Meidän tutkimuksemme vastausprosentti oli 63,2. Olemme tyytyväisiä vastaajien määrään ja

mielestämme pystymme kuvaamaan vastausten avulla yrityksen lastensuojelun työntekijöiden näkemyksiä.

Tutkija tietää, tunnistaa ja tunnustaa tietonsa ja taitonsa tutkimuksen tekemiseen. Hänen tulee valita menetelmät, millä parhaiten osoittaa osaamisensa. Samalla tulee pohtia millä varmuusasteella saama tieto esitetään. (Vilkkä, 2021a, luku Eettisyyden arviointi.) Kokemuksemme tutkijoina oli todella vähäistä ja prosessin alussa toimimme hyvinkin paljon ohjaajien ja muiden ohjeistusten varassa. Prosessin edetessä ja aktiivisen tiedonhankinnan myötä varmuutemme ja osaamisemme kasvoi. Olemme pystyneet prosessin loppuvaiheessa itsenäisiin päätöksiin sekä kriittisyyteen.

Aineiston kokoamiseen liittyy eettisiä kysymyksiä, kuten aineiston arkaluonteisuus, aineiston säilytys, aineiston anonymisointi, käyttö ja jatkokäyttö, olemassa olevan materiaalin luvanvaraisuus sekä tiedon antamisen vapaaehtoisuus (Vilkkä, 2021a, luku Kohti aineiston valintaa). Luotimme työelämätahon kunnioitettavan vastaajien vapaaehtoisuutta kyselyn toteutuksessa. Työntekijät ovat olleet tietoisia kyselyn käyttötarkoituksesta siihen vastatessaan. Meillä oli lupa kyselylomakkeen käyttöön ja kysymyksiin perustuvaan raportointiin. Tutkimusaineiston säilytämme koko prosessin ajan niin, ettei se voi joutua ulkopuoliselle taholle. Aineisto on vain sähköisessä muodossa, emmekä ole tulostaneet sitä itsellemme. Hävitämme saamamme tutkimusaineiston viimeistään vuoden 2023 loppuun mennessä, kun tutkimus on julkaistu.

Tutkimuksemme toteutettiin anonyymisti eli vastaajien henkilötietoja ei missään vaiheessa kysytty. Tutkijoina pidimme huolen, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan tuloksissa. Pidimme myös huolen, ettei työelämätahon www-sivuja näy lähdeluettelossa eikä yrityksen nimi tule julki opinnäytetyön raportissa. Tutkimuksen eettisyyden kannalta on hyvin tärkeää, että vastaaja säilyttää anonyymiytensä. Kyselyyn oli liitetty useita ja hyvin spesifejä taustakysymyksiä, joihin oli pakko vastata. Tulosten analysointivaiheessa ilmeni vastauksista, että vastaajan anonyymius ei ollut toteutunut. Mielestämme taustatekijöiden kysymykset olisivat voineet olleet vapaaehtoisia vastattavia, jolloin vastaaja olisi voinut jättää vastatta halutessaan sellaisiin kysymyksiin, joista koki tulevansa tunnistetuksi.

Käsittely on vapaampaa ja turvallisempaa tutkijankin näkökulmasta tietojen ollessa anonyymejä (Tietosuojavaltuutetun toimisto, i.a.).

Tutkimuksen keskeisiin arvoihin ja eettisyyteen kuuluu pyrkimys tuottaa merkityksellistä tutkimustietoa asioista, joista ei juurikaan tiedetä (Vuori, i.a.-b.). Sosiaali- ja terveysala on murroksessa ja lastensuojeluala on nostettu esille suuren työntekijäpulan, haastavien työolosuhteiden sekä työntekijävaihtuvuuden ja työn kuormittavuuden vuoksi. Mielestämme on tärkeä tutkia voisiko positiivisella johtamisella vaikuttaa alan haasteisiin. Tutkimuksemme avulla työelämätahomme saa tiedon empiriasta, jota pystytään hyödyntämään esimerkiksi jatkotutkimuksissa.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET

9.1 Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista

Positiiviseksi organisaatioindeksiksi muodostui 7,6. Sanna Wenströmin meille käyttöömme antaman diasarjan (henkilökohtainen tiedonanto 16.2.2023) mukaisesti Positiivinen organisaatioindeksi muodostuu PRIDE-osioiden keskiarvojen keskiarvosta. Mitä korkeampi positiivinen organisaatioindeksi on, sitä parempia tuloksia organisaatiolla on mahdollista saavuttaa työntekijöiden hyvinvoinnissa, tuotteliaisuudessa, tehokkuudessa ja laadussa (Wenström ym., 2018, s. 81).

Positiivisen organisaatioindeksin tulokset painoutuivat kokonaisuudessaan enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä vastauksiin. Positiivinen johtajuus -osio oli ainoa, jossa kaikki kysymykset saivat *täysin eri mieltä* vastauksia. Vuorovaikutus ja yhteistyö -osio ei tuottanut yhtään *täysin eri mieltä* vastausta ja osio arvioitiin muutoinkin koko indeksin parhaimpana. Positiivisen organisaatioindeksin kysymysten 1–25 tulokset olemme kiteyttäneet Kuvioon 21. Kuviossa ilmenee PRIDE-teorian mukaisesti osa-alueittain työntekijöiden vastauksista nousseet onnistumiset ja kehittämiskohteet.

Myönteiset käytänteet (P = Positive practices)

Työntekijöiden näkemysten mukaan työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Työntekijöiden näkemysten mukaan kehitettävää on työyhteisön käytänteissä ja toimintatavoissa, jotka edistävät innostumista.

Vuorovaikutus ja yhteistyö (R = Relationship enhancement)

Työntekijöiden näkemysten mukaan kollegoilta saa tukea ja apua sekä heillä on hyviä ihmissuhteita työyhteisössään.

Työntekijöiden näkemysten mukaan työyhteisön myönteisessä vuorovaikutuksessa on kehitettävää.

Vahvuudet (I = Individual attributes)

Työntekijöiden näkemysten mukaan he pystyvät hyödyntämään työssä vahvuuksiaan.

Työntekijöiden näkemysten mukaan työn tarjoamissa kehittymismahdollisuuksissa on kehitettävää.

Positiivinen johtajuus (D = Dynamic leadership)

Työntekijöiden näkemysten mukaan esihenkilöiden toiminta edistää hyvinvointia ja innostusta sekä he tunnistavat, huomioivat ja hyödyntävät työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia.

Työntekijöiden näkemysten mukaan esihenkilöiden tulee kehittää ja johtaa enemmän vuorovaikutusta ja ihmisten välistä yhteistyötä.

Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E = Emotional well-being)

Työyhteisössä on työntekijöiden näkemysten mukaan mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita sekä työyhteisön ilmapiiri on myönteinen.

Työntekijöiden näkemysten mukaan työyhteisössä on kehitettävä muutosten käsittelyä myös tunnetasolla.

Kuvio 21. Positiivisen organisaatioindeksin kysymysten 1–25 tulokset

Positiivisen organisaatioindeksin viidestä avoimesta vastauskohdasta nousi selkeästi esiin tyytyväisyys omaan työyhteisöön, työyhteisön hyvä ilmapiiri sekä työkavereiden myönteinen merkitys. Vastauksista nousi myös haasteita toimintatavoissa ja käytänteissä. Esihenkilötoiminnasta esiin nousi arvostuksen, läsnäolon sekä avoimen vuorovaikutuksen puute.

Taustatekijöiden vaikutuksista positiivisen organisaatioindeksin vastauksiin voidaan todeta olevan suhteellisen vähäinen merkitys. Ainoa osio, joka tuotti niin iän kuin työskentelyvuosissa organisaatiossa hiukan eroavaisuutta vastauksissa oli Positiivisen johtajuuden -osio. Voimme todeta, että esihenkilön toiminta on koettu eri tavalla.

Työntekijät kokivat työn imua, koska työn imu -summamuuttujaksi muodostui 4,7. Jokainen työ imun kolmesta ulottuvuudesta sai korkeahkon keskiarvon. Lisäksi osiossa annettiin vain kaksi *en koskaan* vastausta. Parhaimmin arvioitiin väittämä, olen ylpeä työstäni.

9.2 Johtopäätökset

Tutkimuksemme tavoitteena oli löytää henkilöstökyselyn avulla vastaukset kysymyksiin: Miten positiivinen johtaminen toteutuu lastensuojelun työntekijöiden näkemysten mukaan ja miten he kokevat työn imua? Työn imu on yhteydessä kaikkiin positiivisen organisaation osa-alueisiin ja positiivinen johtaminen on positiivisen organisaation keskiössä.

Tutkimustulosten mukaan työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö nousi toimivana ja voimavaroja tuottavana. Vastauksissa kuitenkin tuotiin ilmi myönteisen viestinnän haasteet ja avoimen vuorovaikutuksen toimimattomuus esihenkilöiltä työntekijöille. Esihenkilöiden tulee kehittää avoimempaa ja myönteisempää viestintää sekä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Työntekijät nostivat esiin esihenkilön läsnäolon puutteen, joka osaltaan haastaa esimerkiksi vuorovaikutuksen toteutumista ja työntekijöiden kohtaamista.

Vastauksista nousi esiin organisaatiossa vallitsevan muutoksen ilmapiirin, joka vaikuttaa arjen työhön. Työntekijät kokivat, ettei työyhteisössä panosteta muutosten käsittelyyn tunnetasolla. Yhteiset käytänteet ja toimintatavat koettiin olevan osittain ristiriitaiset ja sekavat tai niitä ei ole lainkaan. Toimivina käytänteinä nousi kehityskeskustelujen aloitus työntekijöiden vahvuuksilla sekä palaverien

aloitukset yhteisillä harjoituksilla. On tärkeä huomioida, vaalia ja ylläpitää jo toimivia käytänteitä.

Positiivisen organisaatioindeksin suljettujen kysymysten tulosten perusteella voimme todeta, että työntekijöiden näkökulmasta heidän organisaationsa on positiivinen. Kun positiivisen johtamisen katsotaan olevan positiivisen organisaation keskiössä, voimme ajatella positiivisen johtamisen toteutuvan lastensuojelun työntekijöiden näkemysten mukaan. Avointen vastausten perusteella voimme todeta, että positiivisen johtamisen osalta yrityksellä on kuitenkin vielä kehitettävää.

Lastensuojelun työntekijät kokivat työn imua. Tulosten perusteella kolmasosa vastaajista kokee innostumista työssään päivittäin. Työyhteisön merkittävä myönteinen vaikutus nousi tuloksissa ilmi ja se tukee sitä, miksi työntekijät kokevat suhteellisen korkeaa työn imua työssään.

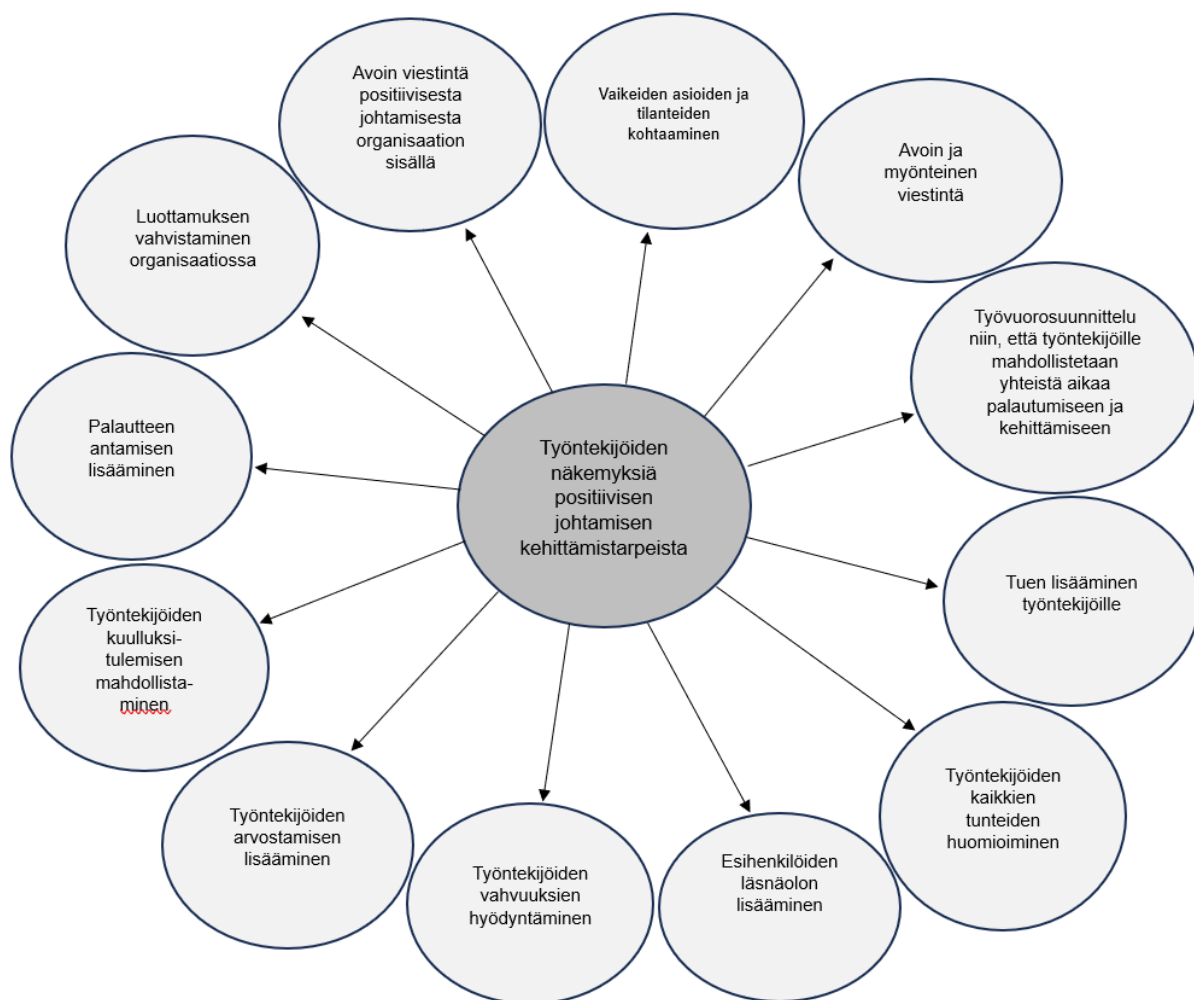
9.3 Kehittämistyön ja jatkotutkimusten mahdollisuudet

Tutkimusta tehdessä huomasimme, että positiivisen johtamisen ja positiivisen organisaation tutkiminen on aika alkutekijöissä, mutta kuitenkin kasvussa Suomessa. Olemassa olevat tutkimukset kohdistuivat lähinnä esihenkilötyön näkökulmaan. Tärkeää olisi tutkia työntekijöiden näkökulmaa laajemmin, jotta heidän kokemuksensa saataisiin näkyvämmäksi. Kysyimme kesällä 2023 Sanna Wenströmiltä, onko PoJo -hankkeesta saatavilla tuloksia. Saimme tiedon, ettei niitä vielä ole, joten emme voineet hyödyntää niitä omassa tutkimuksessamme. Myöskään positiivisesta organisaatioindeksistä ei sen vuoksi ole olemassa vielä julkaistuja viitearvoja. Tämänkin vuoksi meidän tutkimuksemme on arvokas ja sitä voidaan jatkossa hyödyntää niin vertailevana tutkimuksena kuin myös jatkotutkimuksissa.

Ahonen & Kuikka (2023) haastattelivat tutkimukseensa saman työelämätahon lastensuojelun sijaishuollon esihenkilöitä. Nämä esihenkilöt toimivat osan meidän tutkimuksemme vastanneiden työntekijöiden esihenkilöinä. Heidän tuloksistaan nousi esiin esihenkilöiden näkemiä positiivisen johtamisen mahdollisuuksia,

kuten työntekijöiden arvostaminen, avoin vuorovaikutus, tunteiden salliminen sekä myönteisen palautteen antaminen. Nämä seikat työntekijät nostivat tutkimuksessamme puutteellisina esihenkilötyössä, jotka eivät näyttäyty arjen työssä. Mielestämme nämä kaksi näkökulmaa on tärkeä huomioida jatkotutkimusten kannalta ja työelämässä esihenkilötyön kehittämisessä.

Työntekijöiden vastauksista nousi hyviä huomioita ja toimivia käytänteitä, mutta myös kehittämisen kohteita (Kuvio 22). Pidämme näitä tuloksia hyvin merkittävänä positiivisen johtamisen eteenpäin viemisessä. Pohdimme näitä myös laajemmassa mittakaavassa, kuin vain työelämätahomme näkökulmasta. Näin ne ovat laajemmin hyödynnettävissä sellaisenaan.



Kuvio 22. Työntekijöiden näkemyksiä positiivisen johtamisen kehittämistarpeista

Selkeiksi kokonaisuuksiksi nousi vuorovaikutuksen, arvostuksen, tunteiden huomioimisen ja läsnäolon haasteet. Näistä näemme läsnäolon merkittävimmäksi, koska sen avulla voi mahdollistaa muiden edellä mainittujen onnistumisen. On muistettava, ettei läsnäolo tarkoita aina vain fyysistä läsnäoloa. Läsnäoloa pystyy osoittamaan arvostamalla työntekijöitä, olemalla heistä kiinnostunut ja tukemalla heitä. Jokaisen organisaation tuleekin tarkastella ja kehittää juuri sille sopivat ja toimivat käytänteet. Mielestämme on myös tärkeää muistaa, että jo toimivia käytänteitä ja toimintatapoja tulee ylläpitää ja vahvistaa. Lisäksi niitä on tärkeä viedä eteenpäin ja jakaa muille.

Esihenkilön läsnäoloon arjen työssä tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Varsinkin haastavissa tilanteissa työntekijä tarvitsee tukea. Esihenkilön jäädessä etäiseksi arjen työstä myös tuen antaminen on haastavaa. Työntekijöiden tunteminen ja heidän yksilöllisten vahvuuksien hyödyntäminen vaatii läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Kehittämällä palautekäytäntöjä, voidaan lisätä työntekijöiden kokemaa arvostusta.

Työyhteisöissä tulisi panostaa tunteiden käsittelyyn etenkin muutoksissa ja haastavissa tilanteissa. Kaikenlaisten tunteiden salliminen sekä vaikeiden asioiden käsittely vaatii johtajalta vankkaa ammattitaitoa, esimerkin näyttämistä ja rohkeutta. Esihenkilöiden tunnejohtamista tulee vahvistaa.

Johdon tulee kiinnittää huomioita avoimeen ja myönteiseen viestintään erityisesti muutostilanteissa. Työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämiseen ja heidän mielipiteidensä kuuleminen lisäävät työntekijöiden kuulluksi tulemistä, arvostusta sekä vaikutusmahdollisuuksia. Kehittämistyön ei tulisi toteutua ylhäältä alaspäin. Näin myös työntekijän osaamista ja vahvuuksia hyödynnettäisiin.

Olemme tuoneet esiin, kuinka johtajuudella voidaan vaikuttaa ilmi tulleisiin kehittämiskohteisiin. Koemme tärkeänä huomioida myös työntekijöiden vastuun alais-taitojen näkökulmasta. Työntekijöiden roolin tunnistaminen ja tunteminen voivat vahvistaa koko työyhteisön toimintaa. Työntekijällä on osa vastuu organisaation onnistumisista ja epäonnistumisista. Esimerkiksi vuorovaikutus on kaksisuuntaista, joten yhtä lailla työntekijöillä, kuin esihenkilöillä on vastuu sen

kehittämisessä. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat nykyisin osa ammatillisuutta.

10 POHDINTA JA ASIANTUNTIJUUDEN KEHITTYMINEN

10.1 Pohdinta

Tutkimuksessamme työntekijät kokivat, ettei esihenkilö ole juurikaan läsnä ja jää sen vuoksi etäiseksi arjen työssä. Pohdimme tämän tuloksen olevan merkityksellinen positiivisen johtamisen näkökulmasta, joka on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Tapio (2021) on tutkinut johtajien ajatuksia positiivisesta johtamisesta julkisella sektorilla. Tutkimusten tulosten mukaan esihenkilöt pyrkivät vaikuttamaan ilmapiiriin oman esimerkin ja mallin näyttämisen kautta. Esihenkilön läsnäoloa arjessa pidettiin tärkeänä. Opittavaa oli vielä tunteiden näyttämässä ja niihin suhtautumisessa niin esihenkilön kuin työntekijöiden puolelta. Positiivisella johtamisella nähtiin olevan vaikutuksia työn imun, hyvinvoinnin ja myönteisten tunteiden lisääntymiselle. Eroavaisuutta Tapion tutkimuksen tulokseen tuo esihenkilöiden läsnäolon toteutuminen. Tunteiden johtaminen nousi molemmissa tutkimuksissa kehittämiskohteeksi.

Positiivisella johtajuudella on mahdollista vaikuttaa suotuisasti muun muassa työntekijävaihtuvuuden vähenemiseen, mikä on yksi merkittävä haaste nykypäivänä lastensuojelussa. Panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin parannetaan myös heidän työmotivaatiotaan. Ko & Choin (2021) tutkimuksen tulokset viittaavat yhteneväisesti siihen, mitä olemme aikaisemmin nostaneet lastensuojelualan tarvitsevan johtajuudelta. He tutkivat työntekijöiden kokemuksia positiivisen johtamisen vaikutuksista Etelä-Koreassa. Tuloksista ilmenee, että positiivinen johtaminen voi johtaa myönteisiin tuloksiin, kuten lisätä työntekijöiden organisaatioidentiteettiä. Positiivinen johtaminen voi olennaisesti auttaa työntekijöitä muodostamaan organisaatioidentiteetin, mikä puolestaan johtaa parempaan suorituskykyyn. Positiivisella johtajuudella on merkitystä hyvien ihmissuhteiden

luomisessa työntekijöiden keskuudessa. Positiivinen johtaminen lisää myös myötätuntoa ja kehittää työntekijöissä myönteisiä tunteita, mikä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Mielestämme vaikuttamalla myönteisesti työntekijöiden hyviin ihmissuhteisiin työyhteisöissä parannetaan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Joka varmasti vaikuttaa myös työntekijöiden pitovoimaan yrityksissä.

Mahdollisuus osallistua koulutuksiin sekä kehittää omaa työtä ja osaamista, on merkittävä tekijä työn imuun sekä vahvistaa motivaatiota ja innostumista (Wenström, 2020a, luku 7 (P) Myönteiset käytänteet). Koulutukset ja oman työn kehittäminen koettiin vastauksissa ristiriitaisena. Toiset kokivat mahdollisuudet hyvinä, kun taas toiset kokivat, ettei kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksia ole. Tämä herätti meidät pohtimaan olisiko kyse myös osittain työntekijän omasta vastuusta sekä itsensä johtamisesta. Kuten olemme aiemmin teoriaosuudessa tuoneet esiin, itsensä johtaminen on muun muassa huolehtimista omasta osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Toisilla työntekijöillä voi olla enemmän tahtoa ja innostusta edistää omaa osaamistaan. Mielestämme yrityksen tulee tarjota koulutuksia sekä mahdollistaa niihin osallistuminen tasapuolisesti kaikille työntekijöille.

Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä arvostuksen kokeminen koettiin ristiriitaisina. Osa koki, että esihenkilöt mahdollistavat vahvuuksien hyödyntämisen, kun taas toiset kokivat, ettei vahvuuksia ja erilaisuutta hyödynnetä. Mielestämme työntekijöiden osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen liittyy osaltaan arvostuksen kokemiseen. Arvostuksen kokemus muodostuu yksilöllisesti ja monista eri asioita. Sen vuoksi työntekijöiden yksilöllinen tunteminen ja huomioiminen on tärkeää. Lisäksi palautekäytäntöjä tulee kehittää työyhteisöissä, koska työntekijöiden näkemysten mukaan palautteen saaminen esihenkilöiltä oli liian vähäistä. Vahvuuksien huomioiminen esihenkilötyössä edesauttaa positiivisen johtamisen toteutumista jatkossa. Vahvuuksilla on valtava voima työelämässä työntekijöiden innostuksen, työsuorituksen ja hyvinvoinnin kannalta sekä vahvuuksien johtaminen on positiivisen johtamisen ytimessä (Wenström, 2020a, luku 6 (I) Vahvuudet).

Silkkolan (2021) tutkimuksessa työn imua käsiteltäessä johtamisen merkitys nousi esille. Palautteen antaminen nousi työn imua nostattavaksi ja työn tuunaaminen koettiin merkittäväksi osaksi työn imua. Hyvän yhteishengen ja yhdessä tekemisen koettiin lisäävän työn imua eniten. Tutkimuksessamme työyhteisön merkittävä myönteinen vaikutus nousi tuloksissa ilmi ja se tukee sitä, miksi työntekijät kokivat suhteellisen korkeaa työn imua. Olemme aiemmin tuoneet esiin työn imua edistäviksi seikoiksi johtamisen selkeät käytännöt, palautteen, arvostuksen ja esihenkilön tuen. Tutkimuksemme tuloksissa edellä mainitut seikat nousivat puutteellisina, mikä herättää meissä pohdintaa vaikuttivatko ne alentavasti työntekijöiden työn imun kokemiseen.

Lastensuojelun työntekijät kokivat vastausten perusteella työn imua sekä omistautumista työlleen. Samaan tulokseen on päässyt myös Tiwari (2020, s. 44) tutkiessaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työn imua. Meidän tutkimuksen tulosten perusteella kolmasosa vastaajista kokee innostumista työssään päivittäin. Innostus on hyvin merkittävä tunne positiivisessa organisaatiossa. Se ei kuitenkaan noussut näkyväksi positiivisen organisaatioindeksin vastauksissa. Työntekijät toivat ilmi luottamuspulaa työnantajaan, arvostuksen puutteen sekä kokivat etteivät tule kuulluksi. Kuten aikaisemmin tutkimuksessamme olemme huomioineet luottamuspula, huomioimattomuus ja arvostuksen puute latistaa innostuksen. Tämä selittää innostuksen saamia alhaisia tuloksia positiivisen organisaatioindeksin osalta. Pohdimme myös voiko kysymysten erilainen esittämistapa tuottaa eri tulokset innostuksen osalta. UWES-9 mittarissa kysytään työntekijän minäkokemusta ja positiivisen organisaatioindeksin kysymykset pohjautuvat työntekijän kokemukseen työyhteisön kautta. Tämä voi kuitenkin olla vain yksi monesta muusta selittävästä tekijästä, emmekä saa tällä tutkimuksella vastausta pohdintaamme.

Organisaatiossa vallitsi keväällä 2023 muutoksen ilmapiiri. Vaikka vastauksissa nousi muutoksen tuomat haasteet, nostettiin esiin myös sen tuoma potentiaali kehittämiselle ja kehittymiselle. Muutoksessa korostuu tunteiden johtaminen osana positiivista johtamista sekä kokemuksista ja tunteista tulee olla mahdollisuus keskustella ja kaikille tunteille tulee olla tilaa (Wenström, 2020a, luku 4 (E) Myönteiset tunteet ja ilmapiiri). Muutosprosessin vaiheiden ja vaikutusten

ymmärtäminen sekä hyväksyminen niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden osalta on tärkeää. Muutos vie aikaa, joten on selkeää, ettei sen tulokset näy lyhyessä ajassa. Tätä tukee myös teoriaosuudessa tuomamme huomio, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on todella vaikea prosessi ja yksityisellä sektorilla se voi tapahtua nopeimmillaan 2–3 vuodessa. Lisäksi muutosten ja tunteiden johtaminen vaatii ammattitaitoa ja rohkeutta.

Heino ym. (2021, s. 36) nostavat raportissaan esiin lastensuojelualan haasteiksi vuorotyön, työntekijöiden suuren vaihtuvuuden, työn vaativuuden sekä rankkuuden. Lastensuojelualan vallitsevat haasteet nousivat myös esiin saamistamme vastauksissa. Kiire, resurssien puute, väsymys, stressi, työntekijöiden vaihtuvuus sekä jatkuva muutos koettiin haastavan kehittämistä ja kehittymistä sekä vaikuttavan heikentävästi työyhteisön ilmapiiriin. Nämä vaikuttavat myös osaltaan siihen, ettei työntekijöillä ole mahdollisuutta hyvinvointia tukevaan työstä palautumiseen. Työntekijän pitkään jatkuvat stressi vaikuttaa kielteisesti hyvinvointiin. Myös työpaikkojen uudelleenorganisoinnit ja jatkuvat muutokset nakertavat työntekijöiden työhyvinvointia ja kokemuksia työn mielekkyydestä. Nämä saattavat johtaa työuupumukseen, mikä näyttäytyy runsaina sairaspöissaoloina ja mahdollisesti myös irtisanoutumisina. Kuten olemme aikaisemminkin maininneet, lastensuojelun asiakkaat tarvitsevat hyvinvoivia ohjaajia, jotka turvaavat heille turvallisen ja arvokkaan lapsuuden sekä nuoruuden.

Ahonen & Kuikka (2023) tutkivat samassa työelämätaahossa positiivista johtamista, mutta esihenkilön näkökulmasta lastensuojelun sijaishuollossa. Heidän näkökulmansa selvitti, mitä positiivisen johtamisen teorian avulla voitaisiin saavuttaa ja miten sitä voisi kehittää. Tuloksena nousi yhdessä tekeminen, tuttuus, vahvuuksien hyödyntäminen, hyväksyminen, mahdollisuus aitouteen ja kehittyminen. Esihenkilöt kokivat mahdollisuutena myös työntekijöiden kokonaisvaltaisen tuntemisen, työntekijöiden arvostamisen, avoimen vuorovaikutuksen, aktiivisen positiivisen sanallisen palautteen antamisen, tunteiden sallimisen sekä sallivan ilmapiirin koko työyhteisössä. Kehittämiskohteina nousi esihenkilön roolin säilyttäminen, tiedon lisääminen ja kouluttautuminen positiivisen johtamisen teoriaan sekä keinojen lisääminen vaikeiden tilanteiden hoitoon. Tuloksissa tuotiin myös esiin muutoksen ilmapiiri, mikä vaikuttaa vallitsevaan tilanteeseen.

Verraten meidän ja Ahosen & Kuikan tuloksia samankaltaisuutta näyttäytyi kehittämiskohteissa. Vaikeiden asioiden käsitteleminen sekä muutosten vaikutukset nousivat esiin. Lisäksi positiivinen johtaminen on vielä hiukan epätietoista ja vasta kouluttautumisvaiheessa. Tämän vuoksi pohdimme, onko tietoisuus positiivisesta johtamisesta niin läsnä, että työntekijät pystyvät sen toteutumista arvioimaan. Tätä tukee myös kyselyn avovastaus, jonka mukaan positiivista johtajuutta ei ole vielä tuotu lainkaan työntekijöiden tietoisuuteen. Uskomme, että kertomalla avoimemmin positiivisesta johtamisesta koko organisaatiolle, sen käyttöönotto myös helpottuu.

Henkilöstökyselyssä oli määritelty työyhteisön tarkoittavan työyksikköä, johon vastaaja kuuluu. Avoimissa vastauksissa nostettiin esille työyhteisön tarkoittavan joillekin vastaajista pelkästään kollegoita, ei esihenkilöä. Tämä herätti pohdintaa siitä, kuinka vastaajat ovat lopulta työyhteisönsä määritelleet. Mikäli, jotkut vastaajat eivät kokeneet esihenkilön kuuluvan työyhteisöönsä, voidaan sillä selittää muutamien tulosten ristiriitaisuutta. Esimerkiksi Vuorovaikutus ja yhteistyö -osio arvioitiin koko kyselyn parhaimpana osiona ja siinä kysymykset oli aseteltu työyhteisökäsitteen ympärille. Kun taas Positiivinen johtajuus –osiossa arvioitiin esihenkilötoimintaa ja tulosten mukaan esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä on kehitettävää.

Positiivisen organisaatioindeksin tulosten perusteella organisaatio on positiivinen. Positiivisen johtamisen katsotaan olevan positiivisen organisaation keskiössä. Huomioimme kuitenkin, että Wenströmin nimeämien tärkeiden positiivisen johtamisen kulmakivien eli vuorovaikutuksen, tunteiden ja vahvuuksien johtamisessa esiintyi puutteita vastaajien mukaan. Tätä vahvistaa Cameronin määrittelemät neljä positiivisen johtamisen strategiaa, jotka ovat myönteinen vuorovaikutus, positiiviset ihmissuhteet, myönteinen ilmapiiri sekä merkityksellisyys. Kaikki nämä neljä toteutuvat vastausten perusteella organisaatiossa työntekijöiden kesken, mutta nousivat puutteina esihenkilötyössä. Edellä mainitut eroavaisuudet tuloksissa ovat aiheuttaneet meissä paljon pohdintaa, mutta ovat selitettävissä kyselyn suljettujen ja avovastausten osittaisella ristiriitaisuudella. Suljetut kysymykset on arvioitu kohtalaisen samansuuntaisesti läpi koko kyselyn, painottuen

parhaimpiin lukuarvoihin. Avoimet vastaukset taas tuottivat tietoa organisaation haasteista ja esihenkilötyön puutteista. Ajattelemme avoimien kysymysten olleen rikkaus kyselyssä, koska niiden avulla työntekijät pääsivät vastaamaan yksityiskohtaisemmin ja tuomaan laajempaa kuvaa vallitsevasti tilanteesta.

10.2 Asiantuntijuuden kehittyminen

Positiivinen johtaminen ja positiivisen organisaation PRIDE-teoria oli vielä syksyllä 2022 meille täysin vieraita käsitteitä. Näemme sen olleen myönteinen vahvuus. Saimme valtavasti uusia näkemyksiä perehtyessämme teorian tietoon. Opin näytetyön prosessin aikana vahvistimme osaamistamme tutkimusmenetelmien käytöstä, tiedonhankinnassa ja haastoimme itseämme englanninkielisissä lähteissä. Olemme päässeet myös soveltamaan oppimaamme työelämässä sekä muissa opinnoissa. Osaamisen kasvun myötä pystyimme myös katsomaan tuloksiamme laajemmassa mittakaavassa. Vaikka tutkimuskohteemme oli yksittäinen yritys, nousivat tulokset koskettamaan sote-alan vallitsevia haasteita.

Kuten mainitsimme tutkimuksemme aiheen olleen vieras niin haluamme mainita myös meidän tutkijoiden olleen täysin vieraita toisillemme. Toimiva ja tasavertainen yhteistyö ei ollut itsestänselvyys. Olemme pystyneet hyödyntämään henkilökohtaisia vahvuksiamme, tukemaan toisiamme sekä arvostamaan osaamistamme. Tämän on mahdollistanut yhteensopivat henkilökemiat sekä koemme vahvan ammattiosaamisen vaikuttaneen myönteisesti. Vaikkakin omaamme saman koulutustaustan työskentelemme eri työympäristöissä. Käytännön tuoma ammattiosaaminen toi hedelmällistä keskustelua sekä myös eriävää näkemystä joistakin asioista. Nämä keskustelut olivat asiantuntijuuden kehittymisen osalta erittäin merkittäviä. Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut meille erittäin mielenkiintoista, antoisaa ja opettavaista. Olemme ylpeitä sekä kiitollisia toimivasta yhteistyöstämme tutkimuksen parissa. Haluamme myös kiittää prosessissa mukana olleita henkilöitä, joilta saamamme palaute ja tuki on ollut ensiarvoisen tärkeää.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Ahonen, E., & Kuikka, S. (2023). *Positiivinen johtaminen esihenkilötyön näkökulmasta lastensuojelun sijaishuollon palveluissa*. [YAMK opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu] www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023083125199
- Alastalo, M., & Borg, S. (i.a.). Tutkimuksen analysointivaihe. Teoksessa *Kvanti-tatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto. Saatavilla 12.4.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetaelmaopetus/kvanti/numerolukutaito/analyysi/>
- Araneva, M. (2022). *Lapsen suojele: Toteuttaminen ja päätöksenteko* (2. Uud. p.). Alma Talent.
- Arkimies, K. (2008). *Terveisiä sijaisperheestä! Yhdessä lapsen parhaaksi*. Kirjapaja.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Berrett-Koehler Publishers.
- Campbell, A., Taylor, B. J., & McGlade, A. (2016). *Research design in social work: Qualitative and quantitative methods*. SAGE Publications.
- Carlsson, M., & Forssell, C. (2017). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna* (3. uud. p.). Tietosanoma Oy.
- Cheung, K.H.R. (2014). *An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization* [Väitöskirja, The Hong Kong Polytechnic University].
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. (Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27). Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%C3%B6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20
- Hakanen, J. (2009). *Työ imun arviointimenetelmä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>

- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hakanen, J., & Perhoniemi, R. (2012). *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf>
- Hakanen, J. (2014). Onnellinen työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima*. (s. 304–327). PS-kustannus.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.
- Heino, T., Lappalainen, E., Ranta H., & Weckroth, N. (2021). *Lastensuojelun 24/7 yksiköt: Palvelutuotannon moninaisuus ja haasteet*. (Raportti 6/2021). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-666-4>
- Holmi, L., & Kekkonen, E. (2023). *Lasten suojelemisen nykytila ja tulevaisuus: Lapsiperheiden sosiaalihuollon ja lastensuojelun ammattilaisten näkemyksiä*. (Lastensuojelun keskusliiton verkkojulkaisu 1/2023).
<https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2023/01/20220116LastensuojelunNykytilaJaTulevaisuusSelvitys.pdf>
- Huhtala, H. (2006). Organisaatiotutkimuksen nykysuuntia. Teoksessa K. Ahonen, S. Kivistö, & M. Vartia (toim.), *Työterveyspsykologia*. (s. 78–82). Työterveyslaitos.
- Jaakkola, L. (2019). *Valitse innostus: Voimakirja sosiaalialalle*. PS-kustannus.
- Jokivuori, P., & Hietala, R. (2015). *Määrällisiä tarinoita: Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Docendo.
- Kaikko, K., & Friis, L. (2009) Menetelmät lastensuojelun tukena. Teoksessa M. Bardy (toim.), *Lastensuojelun ytimessä*. (s. 76–88). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.
- Kinnunen, J. (2017). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (3. uud. p., s. 167–182). Sanoma Pro Oy.

- Ko, S-H., & Choi, Y. (2021). Positive leadership and organizational identification: Mediating roles of positive emotion and compassion. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 13-23.
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.02)
- L 256/2015. Perhehoitolaki. 20.3.2015/263. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150263>
- L 417/2007. Lastensuojelulaki. 13.4.2007 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>
- Laaksonen, H., & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa* (3.uud.p.). Edita Publishing Oy.
- Laaksonen, J. (2016). *Työn imua tuottavat tekijät lastensuojelutyössä työntekijöiden kertomana* [Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto].
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201611114612>
- Laine, S., & Pietilä, S. (2020). *Turvassa vai säilössä? Sijoitettujen nuorten kokemuksia lastensuojelulaitoksista ja niiden ohjaajista*. (Osaamista sijaishuoltoon -hankkeen raportti). <https://osaamistasijaishuoltoon.fi/turvassa-vai-sailossa-sijoitettujen-nuorten-kokemuksia-lastensuojelulaitoksista-ja-niiden-ohjaajista/>
- Lastensuojelun sanastoa. (2019). Teoksessa E. Hirvonen, & J. Hurskainen (toim.), *Minä jaksan tämän päivän: Tarinoita lastensuojelusta*. (s. 162–167). Lastensuojelun keskusliitto. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Lappi, T. (2022). *Eroon työuupumuksesta*. Alma Talent Oy.
- Lucey, C., & Burke, J. (2022). *Positive Leadership in Practice: A Model for Our Future*. Taylor & Francis.
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy.
- Mannermaa, K. (2022). *Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja*. Alma Talent Oy.
- Maricutoiu, L., Sulea, C., & Iancu A. (2017). *Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence*. Department of Psychology, West University of Timișoara, Romania.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058617300220#bib016>

- Martela, F., & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014). Tulevaisuusvaliokunta. [tuvi_3+2014.pdf](https://tuvi.3+2014.pdf) (eduskunta.fi)
- Mäkelä, A. (2015). *Lastensuojelun maine. Lastensuojelu sosiaalityön opiskelijoiden, lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ja toimittajien näkemysten mukaan* [Pro gradu, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201601041005>
- Peltonen, H. (2004). *Kasvattajana sosiaali- ja terveystieteen ammattilaisissa* (4. uud. p.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pösö, T. (2007). Lastensuojelun puuttuva tieto. Teoksessa J. Vuori, & R. Nätkin (toim.), *Perhetyön tieto*. (s. 65–82). Vastapaino.
- Pösö, T. (2015). Adoptio ja perhehoito. Teoksessa J. Sinkkonen, & K. Tervonen-Arnkil (toim.), *Lapsi uusissa oloissa. Tietoa sijaishuollosta ja adoptiosta*. (s.16–22). Pelastakaa lapset. Duodecim.
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rissanen, S., & Hujala, A., (2017). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen, & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (3. uud. p., s 81–104). Sanoma Pro Oy.
- Ryan, M., & Deci, E. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. University of Rochester. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Salonen, P. (2020). *Itsensä johtaminen sosiaalialan asiakastyössä* [Opinnäytetyö YAMK, Centria-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052613655>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE. Preliminary Manual. Version 1.1*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Seeck, H., (2012). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin* (3. uud. p.). Gaudeamus.

- Silkkola, L. (2021). *Onnen murusia – työntekijöiden kokemuksia onnellisuudesta ja työn imusta vaativassa lastensuojelutyössä koulukodissa* [Opinnäytetyö YAMK, Laurea-ammattikorkeakoulu].
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021092017889>
- Sinokki, M., (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosana Oy.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. (13.8.2021) *Sosiaalihuollon tehtävissä toimiminen*. <https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-ammattioikeudet/sosiaalihuollon-tehtavissa-toimiminen>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. University of Michigan. *Organization Science*, 16(5), 537–549. https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/SpreitzerSutcliffeDutton-SonensheinGrant2005_1.pdf
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäsjohtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum.
- Taanila, A. (2019). *Määrällisen datan kerääminen*. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>
- Talentia Pohjois-Pohjanmaa ry. (2021). *Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointi Pohjois-Pohjanmaalla: Raportti jäsenkyselyn tuloksista*.
<https://www.talentia.fi/pohjois-pohjanmaa/ajankohtaista/raportti-lastensuojelun-tyontekijoiden-tyohyvinvointi/lastensuojelun-tyontekijoiden-tyohyvinvointi-pohjois-pohjanmaalla/>
- Tapio, S. (2021). *Positiivinen johtaminen julkisella sektorilla: Julkisjohtajien ajatuksia positiivisesta johtamisesta* [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021083144866>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-a). *Lastensuojelun käsikirja. Mitä on lastensuojelu?* Saatavilla 6.11.2022. [Mitä on lastensuojelu? - THL](#)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.-b). *Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun arvot ja periaatteet*. Saatavilla 7.11.2022. [Lastensuojelun arvot ja periaatteet - THL](#)
- Tietoarkisto. (i.a.). *Mittaaminen: mittarin luotettavuus*. Saatavilla 18.3.2023
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>

- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (i.a.). *Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa*. Saatavilla 16.3.2023 <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>
- Tiwari, J. (2020). *Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden psykologinen pääoma ja työn imu* [Pro gradu, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202101251239>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (uudistettu laitos). Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019). https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023* (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023) https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työterveyslaitos (i.a.). *Työn imu*. Saatavilla 7.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg, M., & Tähtinen, R. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita* (2. uud. p.). Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8091-8>
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen* (2. uud. p). PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsingin Yliopisto. <http://doi.org/10.31885/9789515149817>
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Vilka, H. (2021a). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vilka, H. (2021b). *Tutki ja kehitä* (5. päivitetty painos.). PS-kustannus.

- Vuori, H. (2022). *Koulutusmalli työntekijän ja työyhteisön sisäisen motivaation ja itseohjautuvuustaitojen kasvattamiseksi lastensuojelun sijaishuollossa* [Opinnäytetyö YAMK, Laurea-ammattikorkeakoulu].
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060114131>
- Vuori, J. (i.a.-a). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 13.4.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Vuori, J. (i.a.-b). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 16.3.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä K. (2018). How does the PRIDE theory describe leadership and organisation that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. *European journal of workplace innovation*, 4(1), 79–94. <https://doi.org/10.46364/ejwi.v4i1.502>
- Wenström, S., (2020a). *Positiivinen johtaminen: johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-kustannus.
- Wenström, S., (2020b) *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET* [Väitöskirja, Lapin yliopisto].
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9>
- Wilén, L. (2018). *Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarja osa 2. Kohtaamisia? - lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta*. Lastensuojelun keskusliitto. [mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf \(lskl.fi\)](https://www.lsk.fi/mediatiedotteet/2018/08/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf)
- Ylikorkala, A., Hakonen, A. Hakonen, N., & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu*. Alma Talent Oy.
- Yliruka, L. ym. (2018). *Monimutkaiset ja erityistä osaamista edellyttävät asiastilanteet sosiaalityössä*. Valtakunnallisen kyselyn tuloksia. T 16/2018. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-117-1>

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive Global Leadership. *Journal of World Business*. 47(4) (s. 539–547).

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>

LIITE 1. Analysointitaulukko

MYÖNTEISET KÄYTÄNTEET (P)

Teema	Luokka
Rakenne	-Työyhteisön käytänteet -Koulutus -Työvuorosunnittelu -Esihenkilön toiminta -Johdon linjaukset
Toimintatapa	-Ilmapiiri -Tunteet -Alaistaidot -Vahvuudet -Vuorovaikutus
Prosessi	-Muutos

VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ (R)

Teema	Luokka
Vuorovaikutus	-Kannustus -Avoimuus -Negatiivisuus -Suvaitsevaisuus
Yhteistyö	-Auttaminen -Yhteishenki -Johdon linjaukset -Työssäjaksaminen -Kiire -Esihenkilön toiminta
Ihmissuhteet	-Hyvät työkaverit

VAHVUUDET (I)

Teema	Luokka
Vahvuudet	-Yhteistyö -Johdon mahdollistaminen -Koulutus
Arvostus	-Palaute

POSITIIVIINEN JOHTAJUUS (D)

Teema	Luokka
Arvot, ajattelu ja ihmiskäsityksen taso	-Työntekijän arvostaminen
Toiminnan ja vuorovaikutuksen taso	-Työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen -Vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä -Läsnäolon ja tuen puute

	-Tunneosaaminen -Ammattitaito
--	----------------------------------

MYÖNTEISET TUNTEET JA ILMAPIIRI (E)

Teema	Luokka
Myönteiset tunteet ja ilmapiiri	-Avoimuus -Luottamus -Kannustus ja tuki -Muutos -Kiire -Esihenkilötyö