

Hanna Hökkä & Soili Sallinen

## **KOHTI HYVINVOIVAA JOHTAJUUTTA**

Johtajien kokemuksia hyvinvointia edistävästä vahvuudesta, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta sekä työnohjauksellisten ryhmien merkitys niiden edistämässä

## **KOHTI HYVINVOIVAA JOHTAJUUTTA**

Johtajien kokemuksia hyvinvointia edistävästä vahvuudesta, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta sekä työnohjauksellisten ryhmien merkitys niiden edistämässä

Hanna Hökkä & Soili Sallinen

Opinnäytetyö

Syky 2023

YAMK-tutkinto

Sosiaali- ja terveysalan kliininen asiantuntija / johtaminen ja kehittäminen

Oulun ammattikorkeakoulu

# TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kliininen asiantuntija / Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

---

Tekijät: Hanna Hökkä ja Soili Sallinen

Opinnäytetyön nimi: Kohti hyvinvoivaa johtajuutta – Johtajien kokemuksia hyvinvointia edistävästä vahvuuksista, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta sekä työnohjauksellisten ryhmien merkitys niiden edistämiseksi

Työn ohjaajat: Liisa Kiviniemi ja Sirpa Tölli

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2023

Sivumäärä: 53 + 6 liitettä

---

Johtajan omalla hyvinvoinnilla on tärkeä merkitys johtamistyön kehittämiseksi, hyvälle johtamistyölle ja työelämälle. Hyvinvoiva johtaja jaksaa ja viihtyy työssään. Tietoperustassa avataan keskeisiä käsitteitä johtajan vahvuuksiin, itsetuntemukseen ja itsereflektioon liittyen positiivisen johtamisen taustateoriaa hyödyntäen. Aihetta käsitellään moniulotteisesti hyvään johtajuuteen liitettävien ominaisuuksien, taitojen sekä luonteen vahvuuksien kautta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla johtajien kokemuksia hyvinvointia edistävästä vahvuuksista, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta sekä Positiivisen Johtamisen -hankkeen teemallisten työnohjauksellisten D-ryhmien merkityksestä johtajien hyvinvoinnille. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa D-ryhmien merkityksestä johtajien vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle ja sitä kautta hyvinvoinnille. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten johtaja voi edistää vahvuuksiaan, itsetuntemustaan ja itsereflektiota. Kehittämävaiheessa kehitettiin johtajan hyvinvointia edistävää toimintamallia.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelun keinoin. Haastattelut toteutuivat kahtena ryhmähaastatteluna Teams-yhteyden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin D-ryhmiin osallistuneita johtajia. Haastateltavia oli kymmenen. Aineisto analysoitiin ja luokiteltiin sisällön analyysin avulla. Kehittämävaiheessa järjestettiin johtajien kehittämisyöpä, jossa johtajilla oli mahdollisuus vertaistuelliseen keskusteluun ja kokemusten jakamiseen toistensa kanssa. Lisäksi työpajassa ideoitiin uutta toimintamallia johtajien matalan kynnyksen vertaistukiryhmälle.

Johtajat kokivat, että vahvuuksilla, itsetuntemuksella ja itsereflektiolla on merkitystä heidän hyvinvoinnilleen. Työnohjausryhmiin osallistuminen edisti johtajien hyvinvointia ja erityisesti vertaistuki koettiin merkityksellisenä.

Jatkotutkimusehdotuksena nousi esiin kysymys siitä, tunnistetaanko johtajuus ammattina sekä millainen merkitys oman roolin tunnistamisella ja työn strukturoinnilla on johtajan hyvinvoinnille.

---

Asiasanat: Johtaminen, positiivinen johtajuus, hyvinvointi, työnohjaus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social and Health Care Clinical Specialist / Social and Health Care Management and Development

---

Authors: Hanna Hökkä ja Soili Sallinen

Title of thesis: Towards well-being in leadership. Experiences of leaders regarding strengths that promote well-being, self-awareness, and self-reflection, as well as the significance of supervisory groups in fostering these.

Supervisors: Liisa Kiviniemi ja Sirpa Tölli

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023

Number of pages: e.g. 53 + 6 appendices

---

A leader's own well-being is important for leadership development, good leadership, and working life. A leader who is well is happy and enjoys his or her work. The thesis opens up key concepts related to a leader's strengths, self-awareness, and self-reflection, using the background theory of positive leadership. The topic is discussed in a multidimensional way through the characteristics, skills, and strengths of character associated with good leadership.

The purpose of this study was to describe leaders' experiences of strengths that promote well-being, self-awareness, and self-reflection, and the role of work coaching groups in leaders' well-being. The aim of the study was to provide insights into the role of job coaching groups in leaders' strengths, self-awareness, and self-reflection, and through this, their well-being. It also aimed to provide information on how leaders can promote their strengths, self-awareness, and self-reflection. The development phase involved the creation of an approach to promote managerial well-being.

The study was carried out as qualitative research using thematic interviews with managers who had participated in work coaching groups. There were ten interviewees. The data was analyzed and classified using content analysis. During the development phase, a workshop for managers was organized, where managers had the opportunity for peer-to-peer discussion and sharing of experiences with each other. In addition, a new approach for a low-threshold peer support group for managers was developed.

Leaders felt that strengths, self-awareness, and self-reflection were important for their well-being. Participation in work coaching groups contributed to managers' well-being, and peer support in particular was perceived as relevant.

The question of whether leadership is recognized as a profession and what significance identifying one's own role and structuring one's work has for a leader's well-being emerged as a proposal for further research.

---

Keywords: Leadership, positive leadership, well-being, work supervision

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	VAHVUUDET, ITSETUNTEMUS JA ITSEREFLEKTIO POSITIIVISEN JOHTAJUUDEN TAUSTALLA .....	7
2.1	Johtaminen ja positiivinen johtajuus .....	7
2.2	Johtajan hyvinvointi .....	8
2.3	Vahvuudet positiivisen johtajan taustalla .....	10
2.4	Johtajan itsetuntemus ja itsereflektio .....	11
2.5	Työnohjaus ja positiivisen johtamisen PRIDE-teoria .....	13
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT ERI VAIHEISSA .....	16
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTOIMINNAN PROSESSI .....	17
4.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	17
4.2	Lähtötilanteen kuvaus ja tiedonhaku .....	18
4.3	Tutkimusvaiheen menetelmä .....	19
4.4	Tutkimusaineiston keruu .....	19
4.5	Tutkimusaineiston käsittely ja tulosten analysointi .....	21
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	23
5.1	Vahvuuksien merkitys johtajan hyvinvoinnille .....	23
5.2	Itsetuntemuksen ja itsereflektion merkitys johtajan hyvinvoinnille .....	25
5.3	Johtajan taustan ja tuen merkitys johtajan hyvinvoinnille .....	27
5.4	Työnohjauksellinen ryhmä johtajan hyvinvoinnin tukena .....	29
6	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
7	KEHITTÄMISOSIO .....	36
8	POHDINTA .....	40
8.1	Prosessin arviointi .....	40
8.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus .....	42
8.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys .....	43
8.4	Oman oppimisen arviointi .....	44
	LÄHTEET .....	46
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Johtajan itsetuntemuksen kehittymisen nähdään olevan merkittävä osa johtamista ja johtajuutta 2020 luvulla (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 16). Suomalaisista alle 40-vuotiaista työntekijöistä jopa 93 % on kokenut huonoa johtamista ja huonon johtajuuden on todettu olevan yhtenä syynä työuupumuksen taustalla (Dall’Ora ym. 2020, 13). Tämän perusteella johtamisen kehittäminen on tärkeää ja tarpeellista. TYÖ2030-ohjelma on sisältynyt pääministeri Sanna Marinin 2019 hallitusohjelmaan (2019–2023) ja se on toteutettu yhteistyössä ministeriöiden, työmarkkinajärjestöjen, työpaikkojen ja muiden työelämäasiantuntijoiden kanssa. Nykyinen Petteri Orpon hallitus (2023-) jatkaa työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman toteuttamista. Ohjelmaan sisältyi viisi ratkaisua, joiden avulla suomalaisesta työelämästä tehdään maailman parasta. Yksi näistä ratkaisuista on johtamisen kehittäminen. (STM 2023a; Valtioneuvosto 2023, 68) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti työnohjauksellisten ryhmien merkitystä johtajan vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle ja sitä kautta hyvinvoinnille.

Tämän päivän johtajuus on vaativaa ja johtajat ovat monien paineiden alla. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sekä kasvatusta ja opetusalailla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, koulutettua henkilökuntaa on vaikea saada ja työyhteisöt ovat jatkuvan muutoksen alla. (STM 2023b,7; Havisalmi & Reunamo 2023,66.) Alalle tarvitaan hyvää johtajuutta, jonka edellytys on johtajan itsetuntemus ja kyky itsereflektioon. Tunnetaidot ovat tärkeitä tehokkaassa hoitotyön johtamisessa, ja itsetuntemus on merkittävä osa hyviä tunnetaitoja (Mansel & Einion 2019, 1400.) Johtajan ymmärrys omasta työkyvystään, sen tukemisesta ja säilyttämisestä antaa pohjan koko organisaation hyvän työkyvyn johtamiselle (Forma 2023, 249).

Tässä tutkimuksessa kuvaillaan johtajien kokemuksia hyvinvointia edistävästä vahvuuksista, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta sekä Positiivisen Johtamisen -hankkeen teemallisten työnohjauksellisten D-ryhmien merkitystä johtajien hyvinvoinnille. Kehittämävaiheessa kehitetään johtajan hyvinvointia edistävää toimintamallia. Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä PoJo-hankkeen kanssa. ”PoJo-hankkeessa edistetään positiivisen johtamisen ja organisoinnin soveltamista Pohjois-Pohjanmaan alueen mikro- ja pk-yrityksissä sekä julkisorganisaatioissa” (Oulun ammattikorkeakoulu 2023).

## **2 VAHVUUDET, ITSETUNTEMUS JA ITSEREFLEKTIO POSITIIVISEN JOHTAJUUDEN TAUSTALLA**

Tässä luvussa avataan käsitteitä johtaminen ja positiivinen johtajuus sekä käsitellään johtajan hyvinvointia sekä hyvinvoivan johtajan ominaisuuksia. Aihetta käsitellään johtajan taitojen ja vahvuuksien sekä positiivisen johtamisen näkökulmasta. Vaikka luvussa puhutaankin johtajan taidoista ja ominaisuuksista, on kuitenkin hyvä huomata, että positiiviseksi johtajaksi voi tulla jokainen, jolla on halua kehittyä johtajana ja ihmisenä sekä tulla tietoiseksi vahvuuksistaan ja tehdä johtamistyötä omien vahvuksiensa kautta (Wenström 2021, 207, 272). Tietoperustassa tarkastellaan myös positiivista johtamista ja työnohjauksen merkitystä johtajan hyvinvoinnille.

### **2.1 Johtaminen ja positiivinen johtajuus**

Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2021, 20; Specchia ym. 2021, 1). Johtajuus on ajattelun, tunteiden, käyttäytymisen, tekojen ja toimintatapojen kokonaisuus, joka pohjautuu johtajan omaan persoonaan. Siihen liittyy johtajan oma kokemus itsestä niin ihmisenä kuin vaikuttajanakin. Vahvan johtamistyön pohjana on ihmisen oma persoona ja sen syvällinen tunteminen sekä ihmistuntemus. Johtajan pitää tunnistaa muiden ihmisten tunteita ja vaikuttimia sekä tiedostaa ihmisten tapa katsoa maailmaa eri tavalla. E erityisen tärkeää on, että johtaja tunnistaa oman tapansa tarkastella maailmaa. Itsensä tuntemisen lisäksi johtajan on hyvä kyetä hallitsemaan työssään kokonaisuuksia. Työn priorisointi ja strukturointi lisää johtajan hyvinvointia vähentämällä ylimääräistä painetta ja työmäärää, sillä johtajalla on mahdollisuus rajata työtään ja irrottautua työstään. (Ajanko 2016, 27, 149–150; Väänänen ym. 2020, 14.)

Positiivinen johtaminen on johtamisteoria, jota voidaan hyödyntää toisaalta erilaisille ihmisläheisen johtamisen muodoille ja toisaalta positiivisen psykologian soveltamisena johtamiseen. Keskeistä positiivisessa johtajuudessa on positiivisen psykologian soveltaminen vahvuuksia huomioiden, hyvinvointia edistäen sekä myönteisiä tunteita vahvistaen niin että työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä saavuttaakseen yhteisen arvokkaan päämäärän. Positiivinen johtaminen näkyy kaikkein keskeisimmin vuorovaikutuksessa. Se on ajattelu- ja toimintatapa, joka toteutuu käytännössä ja arjessa. (Wenström 2021, 51–52, 207). Positiivinen johtaja ottaa vastaan palautetta, kuun-

telee, on luotettava, avoin, kunnioittava ja tukee sekä auttaa muita. Hän edistää kiitollisuutta, myötätuntoa sekä anteeksiantoa ja ajattelee toimintaa määritteleviä arvoja, eikä pelkästään konkreettista tulosta tai tekoja. Positiivinen johtaja pitää myönteistä viestintää sekä kieltä tärkeässä arvossa ja hän johtaa omalla esimerkillään, kannustaa positiiviseen ilmapiiriin ja puuttuu konflikteihin varhaisessa vaiheessa. (Keränen & Tuominen 2020, 14; Wenström 2021, 52.) Positiivinen johtaja on inhimillinen ja hänellä on tunneälyä, hän vahvistaa työntekijöiden vahvuuksia ja lahjakkuuksia (Wenström 2021, 71). Positiivinen johtaja kurkottaa kohti auringonvaloa kehittäen itseään jatkuvan reflektoinnin, kouluttautumisen, oppimisen, mentoroinnin sekä kertyneen kokemuksen avulla (Cameron 2013; Koivunen & Junttila 2022).

Positiiviseen psykologiaan pohjautuva autenttinen johtajuus on ollut viime vuosina tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Vaikka autenttisen johtamisen teoriat ovat kohdanneet myös kritiikkiä, on kuitenkin selvää, että autenttisuus kuuluu hyvään johtajuuteen. Autenttisella johtajalla on hyvä itsetuntemus ja hän toimii aidosti omien ajatusten ja periaatteidensa mukaisesti. Autenttinen johtaja on tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksista, hänen toimintansa on läpinäkyvää ja luottamusta edistävää. Autenttisella johtajalla on myös kyky moraaliseen itsesäätelyyn, hän toimii arvojensa mukaisesti ulkoisista paineista ja tilannetekijöistä riippumatta. Autenttinen johtaja hyväksyy myös muut ihmiset omina itsenään. (Niemi, Vänskä & Huhtala 2020, 101; Specchia ym. 2021, 2; Wenström 2023.) Aito johtaja on inhimillinen eikä piiloudu ammatillisen statuksen taakse. Aitous näkyy johtajan tavassa ilmaista itseään, hänen sanaton viestintänsä, teot ja toiminta ovat linjassa sanallisen viestinnän kanssa. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 73.) Positiivinen johtaminen on aitoutta, reilua, avoimuutta ja luottamusta, ei pelkkää näennäistä positiivisuutta (Wenström 2021, 46).

## **2.2 Johtajan hyvinvointi**

Hyvä mielenterveys on WHO:n määritelmän mukaan henkisen hyvinvoinnin tila, jonka avulla ihminen voi selviytyä elämään kuuluvista haasteista ja nähdä omat kykynsä. Hyvään mielenterveyteen kuuluu myös mahdollisuus työskennellä ja ottaa osaa oman yhteisön toimintaan. Mielenterveys on olennainen osa terveyttä ja hyvinvointia, joka tukee niin yksilöllistä kuin yhteisöllistäkin päätöksentekoa. Se rakentaa ihmissuhteita ja auttaa muokkaamaan maailmaa, jossa elämme. Mielenterveys on perusoikeus ja tärkeä osa henkilökohtaista, yhteisöllistä ja sosioekonomista kehittymistä. (WHO 2023a.) Tähän WHO:n määritelmään sopii myös positiivisessa psykologiassa käytetty Aristoteleen



filosofian keskeinen eudaimonia -käsite, joka tarkoittaa onnellisuutta tai kukoistamista. Sillä tavoitellaan hyvinvointia ja toimintakykyä. Positiivisessa psykologiassa tämä korostuu hyvän elämän elämisenä ja hyvän tekemisenä. (Wenström 2021, 45–46; Wenström 2022c, 33.)

Hyvinvointi on yksilön kokemana myönteinen tila, joka toteutuu myös yhteiskunnallisella tasolla. Hyvinvointi on terveyden tavoin jokapäiväisen elämän resurssi, johon vaikuttavat niin sosiaaliset ja taloudelliset olosuhteet kuin ympäristökin. Se kattaa elämänlaadun sekä ihmisten ja yhteiskuntien kyvyn vaikuttaa maailmaan merkityksen ja tarkoituksen avulla. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat sosiaaliset suhteet, sosiaalinen pääoma, onnellisuus ja itsensä toteuttaminen. Elämänlaadulla voidaan mitata koettua hyvinvointia, johon vaikuttavat terveys, materiaallinen hyvinvointi, odotukset hyvästä elämästä, ihmissuhteet, omanarvontunto ja mielekäs tekeminen, yksinkertaisuudessaan uni, liikunta ja vapaa-ajan viettäminen. (Hintsu ym. 2021, 38; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022; WHO 2023b.)

Hyvin menestyvällä johtajalla on useita suojaavia tekijöitä, kuten korkea koulutus ja sosioekonominen asema, he ovat persoonallisia ja heillä on tunneälyä. Itsetuntemus ja sosiaaliset taidot luovat perustan itsensä ja muiden johtamiseen. (Mansel & Einion 2019, 1406; Forma 2023, 246.) Autenttisuus on myös yksi suojaavista tekijöistä. Omien vahvuksien hyödyntäminen lisää johtajan itsetuntemusta ja hyvinvointia. (Wenström 2022c, 32.) Johtajan tulee pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan, jotta hän voi johtaa muita (Jääskeläinen 2020; Lyytinen & Pääkkönen 2022, 74). Forman mukaan johtajilla on usein tähän hyviä mahdollisuuksia ja keinoja, esimerkiksi resursseja harrastaa liikuntaa sekä pitää yllä terveellisiä elintapoja. Johtajilla on myös keinoja hankkia apua erilaisten mentorijärjestelmien kautta. (Forma 2023, 246.) Hyvinvoiva johtaja kuuntelee itseään ja omia tarpeita sekä tunnistaa voimavaransa ja vahvuutensa. Hän on suunnitelmallinen, motivoi itseään ja osaa säädellä stressiä. Itsestä huolehtiminen edellyttää kykyä johtaa itseään siten, että palautumiselle ja muille itselle tärkeille asioille jää aikaa. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 74–75.) Positiivinen johtajuus ehkäisee emotionaalista uupumista, samoin ystävien ja perheenjäsenten tuki. Läheisten tuki kannustaa johtajaa myös henkilökohtaisiin saavutuksiin (Dall’Ora ym. 2020, 10; Low, Bhar & Chen 2022, 2.)

Johtajan hyvinvointi koostuu kokonaisvaltaisesta elämän hallinnasta. Jatkuva uudistuminen eli hyvä itsetuntemus ja itseluottamus sekä taito reflektoida ovat kaiken keskiössä, ja hyvinvointi koostuu sen ympärillä olevien elementtien tasapainosta. Johtajan hyvinvointiin vaikuttavat fyysinen,

psykkinen, sosiaalinen, henkinen, emotionaalinen sekä ammatillinen hyvinvointi. Pentti Sydänmaanlakka (2022) on kuvannut fyysisen hyvinvoinnin koostuvan terveellisestä ravinnosta, riittävästä liikunnasta, unesta ja levosta. Psykkineseen hyvinvointiin kuuluu oppimisen ja muistin hallinta sekä ajatusten havainnointi. Sosiaalinen hyvinvointi koostuu hyvistä ja toimivista suhteista läheisiin sekä mielekkästä vapaa-ajasta. Arvot sekä syvällinen merkityksen ja tarkoituksen kokeminen muodostavat henkisen hyvinvoinnin ytimen ja emotionaalinen hyvinvointi käsittää tunteiden ilmaisemisen, tiedostamisen ja hallitsemisen sekä positiivisuuden. Viimeinen johtajan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jatkuvaan uudistumiseen vaikuttava elementti on ammatillinen hyvinvointi, joka koostuu riittävästä osaamisesta, selkeistä tavoitteista sekä kehittämisestä ja palautteesta. (Sydänmaanlakka 2022, 27,33.)

### **2.3 Vahvuudet positiivisen johtajan taustalla**

Johtajan kompetenssit ovat muutakin kuin tieto, taito ja osaaminen. Ne yhdistyvät johtajan omiin toimintamalleihin, työskentelytyyleihin ja käyttäytymiseen. Nykypäivän hyvinvoiva johtaja hallitsee ajattelun ja mielen taitoja kuten strategista näkökulmanottokykyä, sietää epävarmuuksia, on avoin uudelle ja valmis oppimaan sekä soveltamaan oppimaansa. Hän kestää myös tilanteita, joissa vastaus ei ole heti selvillä ja hänellä on kyky johtaa itseään sekä nähdä merkityksellisenä niin oma kasvu johtajana kuin tukea alaistensa kasvua ja kehittymistä työntekijöinä. Hyvinvoiva johtaja on sensitiivinen, huomioi monimuotoisuuden sekä moninaisuuden ja hänen itsetuntemuksensa on hyvä, hän tunnistaa, säätelee ja ilmaisee omia tunteitaan sekä kannustaa myönteiseen ilmapiiriin. Hyvinvoiva johtaja omaa hyvät vuorovaikutustaidot, hän on läsnä ja hyödyntää intuitiotaan työyhteisössä. Johtajalle tärkeitä ovat myös kollegiaaliset kohtaamiset sekä luottamukselliset vertaiskeskustelut. Hän osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta sekä tarttuu konflikteihin jo varhaisessa vaiheessa. Hyvinvoiva johtaja on yhteistyökykyinen ja toimii arvojensa mukaisesti. (Ajanko 2016, 166–167; Hintsa ym. 2021, 38.)

Johtajan kompetenssit sopivat hyvin yhteen myös positiivisen psykologian teoriaan hyveistä ja luonteenvahvuuksista. Peterson ja Seligman tutkivat laajasti mm. psykologiaa ja etiikkaa sekä maailmanuskontoja ja filosofiaa, joista he tunnistivat kuusi universaalia hyvettä (Taulukko 1). Näiden hyveiden alle he loivat 24 luonteenvahvuutta, jotka yleisen mielipiteen mukaan toimivat edellytyksenä hyvään elämään sekä antavat mahdollisuuden kehittää hyvää luonnetta. Hyveet ja luonteenvahvuudet ovat kaikkien saatavilla. (Peterson & Seligman 2004, 4; Wenström 2021, 230–231.) Niitä

myönteisiä luonteenpiirteitä, jotka näkyvät teoissa asti, kutsutaan hyveiksi, joihin liittyy myös moraalitieteelliset kysymykset ja omien arvojen mukainen elämä. Arvoristiriidat ovat usein johtajan pahoitsemisen taustalla ja palkitsevampaa on, kun johtamistyötä saa tehdä omien arvojen suuntaisesti. Kun on tietoinen omista arvoista, eettisyydestä, periaatteista ja moraalista, voi tarkastella keskeisten periaatteiden toteutumista käytännössä sekä sitä, eläkö arvojensa mukaista elämää. (Ajanko 2016, 274–278.) Yksilöiden vahvuuksista muodostuu koko organisaation vahvuus. Tämän avulla tavoitteita voidaan jopa ylittää, se antaa mahdollisuuden oppimiselle, uudistumiselle ja innovatiivisuudelle. (Wenström 2022c, 307-308.)

*Taulukko 1: Hyveet ja luontevahvuudet*

Hyveet	Luontevahvuudet
Viisaus (Wisdom and knowledge)	Luovuus (creativity), uteliaisuus (curiosity), arviointikyky (open-mindedness), oppimisen ilo (love of learning), näkökulmanottokyky (perspective)
Rohkeus (Courage)	Rohkeus (bravery), sinnikkyys (persistence), rehellisyys (integrity), innostus (vitality)
Inhimillisyys (Humanity)	Rakkaus (love), ystävällisyys (kindness), sosiaalinen älykkyys (social intelligence)
Oikeudenmukaisuus (Justice)	Yhteistyö (citizenship), reiluus (fairness), johtajuus (leadership)
Kohtuullisuus (Temperance)	Anteeksianto (forgiveness and mercy), vaatimattomuus (humility/modesty), harkitsevaisuus (prudence), itsesääntely (self-regulation)
Transendenssi eli ylittämiskyky (Transcendence)	Kauneuden ja erinomaisuuden arvostaminen (appreciation of beauty and excellence), kiitollisuus (gratitude), toiveikkuus (hope), huumori (humor), henkisyys (spirituality)

## 2.4 Johtajan itsetuntemus ja itsereflektio

Itsetuntemus on ihmisen omaa ymmärrystä itsestään ja se auttaa tiedostamaan vaikutteita oman käyttäytymisen taustalla. Itsetuntemus on omien ajatusten, ideoiden, mielipiteiden, tunteiden ja toimintatapojen tiedostamista. Arvojen ja uskomusten tiedostaminen lisää itsetuntemusta, samoin omien tarpeiden ja toiveiden sekä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Itsetuntemus auttaa tunnistamaan oman persoonan pysyviä, muuttuvia ja kehittyviä rakenteita. (Ajanko 2016, 148–151;

Caldwell & Hayes 2016, 1165, 1168.) Heikentynyt itsetuntemus voi johtaa arvoista tinkimiseen. Itsetuntemuksen kasvaessa mahdollistuu arvojen parempi tunnistaminen ja tunnustaminen sekä niistä viestiminen. Arvot auttavat eettisempään itsetutkiskeluun ja sovittamaan teot sen mukaan, mitä haluamme antaa. Arvot toimivat kompassin tavoin antaen suuntaa valintojen yhteensopivuudesta eettisten ja moraalisten normien kanssa. Arvot luovat perustan motivaatiolle ja toimintaenergiä hiipuu, jos tekeminen ei ole omien arvojen mukaista. (Hougaard, Kalajo & Oja 2018, 33; Salmi-nen 2020, 355.)

Tunteiden oivaltaminen ja ymmärrys niiden vaikutuksesta johtamispäätöksiin lisää johtajan itsetuntemusta ja itsereflektio toimii perustana tehokkaalle johtajuudelle. Hyvään johtajuuteen kuuluu itsetuntemuksen lisäksi myös kyky soveltaa itsetuntemusta. Tunneälykyys edistää reflektion lisääntymistä ja tietoisuutta sen vaikutuksesta johtamistyölle. Hyvän tunneälykkyyden omaavilla johtajilla on muita vähemmän stressiä ja ahdistuneisuutta, heillä on korkeampi työmoraali ja he kokevat työelämän laadun ja terveydentilansa muita parempana. (Mansel & Einion 2019, 1406.)

Itsereflektio on yksi tärkeimmistä johtajaksi kasvamisen edellytyksistä. Positiivinen johtaja reflektoi omia ajatuksiaan, ihmiskäsitystään, arvojaan sekä toimintaansa niin itse kuin vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Wenström 2021, 338). Reflektion avulla positiivinen johtaja voi kehittää omia vuorovaikutus- ja johtamistaitojaan, kouluttautua ja kasvaa esihenkilönä (Koivunen & Juntila 2022). Johtajan on hyvä harjoitella reflektoinnin taitoa, erityisesti itsereflektointia. Toisilla reflektointi on luontaista, mutta sitä voi myös oppia. Yksi keino harjoitella on ottaa ohjelmaan säännöllinen hetki, jolloin pysähtyy viikon aikana tapahtuneisiin asioihin ja miettii jo tulevaa. Hyviä keinoja on hyväksyä havainnointi itseään kohtaan, pysähtyminen ja hiljentyminen. Tähän samaan tulokseen tulivat myös Kiersch & Gullekson tekemässään kirjallisuuskatsauksessa, jossa he pohtivat ohjatun itse-reflektion vaikutusta johtajuutta opiskelleiden nuorten parissa. Katsauksessa he nostivat esiin kolme avaintekijää, jotka syntyvät itsereflektion avulla. Ohjattu itsereflektio kehitti johtajia haastamaan omia oletuksiaan, huomioimaan muita sekä toimimaan tunnetietoisemmin. (Ajanko 2016, 266–271; Kiersch & Gullekson 2021, 1, 5.)

Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten itsetuntemus, itsereflektio, joustavuus ja päättäväisyys ovat elementtejä, joilla on merkitystä tehokkaalle johtajuudelle. Tehokkaan johtajan tulee käyttää ”pehmeää älykkyyttä”, joka on taitoa kuunnella, validoida ja sitoutua sekä positiivisiin että negatiivisiin tunteisiin. (Mansel & Einion 2019, 1400, 1405.) Ajankon (2016, 191) mukaan tunneäly ja tunnetai-

dot tarkoittavat kykyä havainnoida ja tulkita tunteita ja tarpeita. Mansel & Einion (2019, 1400) toteavat emotionaalisen älykkyyden olevan omien ja muiden tunteiden ymmärtämistä sekä kykyä vastata niihin.

## 2.5 Työnohjaus ja positiivisen johtamisen PRIDE-teoria

Johtamistyötä tekevien henkilöiden työnohjauksella on merkitystä rakennettaessa laadukasta johtamista ja johtamisosaamista kehitettäessä tulee varmistaa johtajille koulutuksellinen ja työnohjauksellinen tuki. (Ollila & Kujala 2020, 94; Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 12–13). Työnohjaus on rantautunut Suomeen 1950-luvulla. Esihenkilöiden työnohjaus alkoi yleistyä reilu parikymmentä vuotta sitten, kun esihenkilötyön vuorovaikutuksellisuuden kuormittavuutta alettiin ymmärtää. Työnohjaus on tavoitteellista, tulevaisuuteen suuntaavaa kehittämistoimintaa, jota toteutetaan systemaattisesti ja säännöllisesti. Aiheet nousevat aina esihenkilön omasta työstä ja niitä käsitellään niihin liittyvien työroolien, tunteiden ja odotusten näkökulmasta. Työnohjauksen tavoitteena on esihenkilön työn kehittäminen, ammatillinen kasvu sekä työssä jaksaminen ja se suuntaa aina kehittymiseen, kasvamiseen, oppimiseen ja muutokseen. (Juuti 2016, 89; Roth 2017, 134.)

Työnohjausta määritellään kirjallisuudessa vaihtelevia käsitteitä käyttäen. Ohjausmääritelmässä painotetaan ohjattavien työn kehittämistä heidän omilla ehdoillaan. Englanninkielisessä kirjallisuudessa se ilmaistaan erilaisilla termeillä, jotka kuvaavat esimerkiksi koulutukseen tai opettamiseen liittyvää ohjausta (counselling, work-counselling, supervision), mentorointia tai ammatillista tukea sekä ammatillisten tietojen ja taitojen kehittymistä (mentor, facilitator, clinical supervision). Työnohjaus voi tarkoittaa eri aloilla eri asioita ja sen teoreettinen perusta on hajanainen. Työnohjaus on vuorovaikutuksellinen yksilö- tai ryhmämuotoinen prosessi, jossa työnohjaajan avulla vahvistetaan ammatillista kasvua. Se kehittää ohjattavan ammatillisia tietoja ja taitoja sekä selkiyttää ammatillista identiteettiä. Työnohjauksen tavoitteena on mahdollistaa ohjattavalle oppiminen laajasti ja tehokkaasti ammattiinsa liittyvistä asenteista, tiedoista ja taidoista työtä tukevalla tavalla. Se edistää myös henkistä ja persoonallista kasvua. Työnohjaaja on useimmiten ohjattavan ammattikunnan edustaja, joka on ammatillisesti ja tiedollisesti kokeneempi. Työnohjausprosessi on yleensä vuodesta kolmeen vuoteen kestävä prosessi. (Ajanko 2014, 29–32; Paunonen-Ilmonen 2015, 28–33.)

Johtajan työhyvinvointiongelmat voivat olla esteenä hyvälle johtajuudelle, jonka vuoksi hänen omalla hyvinvoinnilla on merkitys laadukkaassa johtamisessa. Hyvä johtaminen vaatii muun muassa sensitiivisyyttä, hyviä vuorovaikutustaitoja ja hyvää itsetuntemusta sekä ryhmädynamiikan ymmärtämistä. Näitä edellä mainittuja asioita on johtajan mahdollista kehittää omassa työnohjauksessaan. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 12–14.)

Rainbow Cheung (2014) tutki suuren sosiaalialan organisaation (Hong Kong Christian servise) muutosprosessia. Osana tätä tutkimusta hän laati kirjallisuuskatsauksen, joka käsitteli positiivista organisaatiomuutosta. Katsauksen avulla hän loi positiivisen organisaation PRIDE-teorian, jonka avulla voidaan kartoittaa organisaation henkilöstön hyvinvointia, tuloksellisuutta, tehokkuutta sekä kannattavuutta laadun ja eettisyyden näkökulmista. (Cheung 2014, 5; Wenström 2021, 69.)

Wenström on tutkinut ja edelleen kehittänyt PRIDE-teoriaa väitöstutkimuksessaan sekä soveltanut ja hyödyntänyt teoriaa johtamisen kehittämisessä. PRIDE-teoria koostuu seuraavista elementeistä: Myönteiset käytänteet (P= Positive practices) ovat innostusta edistäviä konkreettisia toimintatapoja, prosesseja tai rutiineja. Vuorovaikutus ja yhteistyö (R= Relationship enhancement) ovat innostuksen lähtökohtina ja tukevat organisaation ihmissuhteita. Vahvuudet (I= Individual attributes). Positiivinen organisaatio tunnistaa ja tukee yksilön vahvuuksia ja voimavaroja. Positiivinen johtaminen/johtajuus (D= Dynamic leadership). Johtaminen on innostumisen kannalta kaikkein merkittävimässä osassa. Positiivinen johtaja arvostaa ja kannustaa työntekijää, tukee pärjäävyyttä sekä antaa palautetta tehdystä työstä ja osaamisesta. Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E= Emotional Well-being) tukevat työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. Työstään innostuneet työntekijät luovat positiivista ilmapiiriä. (Cheung 2014, 266; Wenström 2021, 69–72.)

Tässä tutkimuksessa paneudutaan tarkemmin PRIDE-teorian kohtaan Positiivinen johtaminen/johtajuus (D= Dynamic leadership). Tästä osa-alueesta ovat saaneet nimensä PoJo-hankkeessa toteutetut työnohjaukselliset D-ryhmät. D-ryhmien työnohjauksen pääpainopiste on positiivisessa johtamisessa ja johtamista ja johtajuutta tarkastellaan käden ja sydämen yhteistyönä eli toiminnan ja ajattelun kautta. D-ryhmät ovat Sanna Wenströmin ja Lea Veivon luoma toimintamuoto, jossa teoria- ja tutkimustietoa sekä työnohjauksellisissa ryhmissä käsiteltyjä teemoja tarkastellaan suhteessa omaan työhön ja omaan itseen. Tarkoituksena on saada positiivinen johtaminen aidosti osaksi omaa tapaa ajatella ja toimia johtajana. (Wenström 2022a.)

D-ryhmien toiminnan myötä ja positiiviseen johtamiseen aiemmin liitettyjen tutkimusten myötä Lea Veivo on luonut 6 x T-mallin, jonka mukaan positiivisena johtajana kehittymiseen vaikuttavat keskeisesti kuusi elementtiä. Näitä ovat ”omien vahvuuksien **tunnistaminen**, kehittämiskohteiden **tunnustaminen**, henkilökohtainen reflektio eli **tutkiminen**, yhteisöllinen **tuki**, **teoriaan** perehtyminen sekä **toiminta** eli käytäntöön vieminen kokeilujen kautta”. Positiivisena johtajana kehittymiseen vaikuttaa oleellisesti itsereflektio, mutta erittäin merkityksellisesti myös kollegiaalinen tuki ja vuorovaikutus. Näitä kaikkia johtajat pääsevät tutkimaan ja kehittämään teemallisissa työnohjausryhmissä. (Wenström 2022a; Wenström 2022b.)

### **3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT ERI VAIHEISSA**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla johtajien kokemuksia hyvinvointia edistävästä vahvuuksista, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta sekä PoJo-hankkeen teemallisten työnohjauksellisten D-ryhmien merkityksestä johtajien hyvinvoinnille. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa johtajien kokemuksista D-ryhmien merkityksestä hyvinvointia edistäville vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle ja sitä kautta hyvinvoinnille. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten johtaja voi edistää vahvuuksiaan, itsetuntemustaan ja itsereflektiota. Kehittämisvaiheessa kehitetään johtajan hyvinvointia edistävää toimintamallia tutkimusosion tulosten perusteella. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten johtajat kuvaavat hyvinvointia edistäviä vahvuuksia, itsetuntemusta ja itsereflektiota?
2. Miten johtajat kuvaavat työnohjauksellisten ryhmien merkitystä hyvinvointia edistäville vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle?



## 4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTOIMINNAN PROSESSI

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tässä luvussa esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla on tutkijoiden kiinnostus positiiviseen johtamiseen ja erityisesti johtajan omaan hyvinvointiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin johtajan vahvuuksia, itsetuntemusta ja itsereflektiota sekä työnohjauksellisten ryhmien merkitystä johtajan vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle.

### 4.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on kehittämistoiminta ja siinä yhdistyy tieteellisen tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteet. Oleellista siinä on suunnitelmallisuus, uuden tiedon tuottaminen sekä osallistava kehittämistoiminta. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa käytännölliset tavoitteet ja niihin haetaan tukea teoriasta, joka muodostaa käsiteltävän aiheen tietoperustan. Kehittämistehtävän tarkempi määrittely on mahdollista huolellisen taustatyön, eli tietoperustan kokoamisen jälkeen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 17–21.) Tutkimuksellinen kehittämistyö koostui lähtötilanteesta, tutkimusvaiheesta, kehittämisvaiheesta ja päätösvaiheesta (taulukko 2).

*Taulukko 2: Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet*

Lähtötilanne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aiheen valinta</li><li>• Tiedonhaku ja tietoperustan laatiminen</li><li>• Yhteistyöstä sopiminen PoJo-hankkeen kanssa</li><li>• Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteiden ja tarkoituksen määrittely</li></ul>
Tutkimusvaihe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tutkimushaastattelu johtajille</li><li>• Haastatteluaineiston purkaminen</li><li>• Aineiston analysointi</li><li>• Kehittämisvaiheen ideointi</li></ul>
Kehittämisvaihe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tulosten mukaisen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen</li><li>• Kehittämisvaiheen yhteenveto</li></ul>
Päätösvaihe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Loppuraportin kirjoittaminen</li></ul>

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä Positiivisen johtamisen -hankkeen kanssa. Kehittämistyön ohjaavina opettajina toimivat yliopettaja Liisa Kiviniemi ja lehtori Sirpa Tölli sekä työelämän yhdyshenkilönä toimi PoJo-hankkeen sisällöllinen projektipäällikkö Sanna Wenström. Tutkimusta positiivisen johtamisen teemallisten työnohjauksellisten ryhmien, D-ryhmien merkityksestä johtajien hyvinvoinnille ei ole aikaisemmin tehty.

## 4.2 Lähtötilanteen kuvaus ja tiedonhaku

Lähtötilanteessa tutkijat esittelivät tutkimuksellisen kehittämistyön aiheen ohjaaville opettajille. Alkuidea valitulle aiheelle löytyi Oamk:n TKI-kärjistä ja sitä työstettiin sopivaksi sekä tutkijoiden kiinnostuksen että PoJo-hankkeen tarpeen pohjalta.

Aiheen valinnan jälkeen perehdyttiin teoreettiseen tutkimustietoon. Tiedonhaku aloitettiin valitsemalla keskeiset käsitteet ja niistä tehtiin käsittekartta. Olemassa oleva tutkimustieto liittyi usein siihen, millainen merkitys hyvinvoivalla johtajalla on työyhteisöön. Hakulausekkeita rajattiin useaan kertaan, jotta saatiin hakutuloksia johtajan vahvuuksiin, itsetuntemukseen ja itsereflektioon liittyen. Vaikka keskeiset käsitteet tietoperustassa ovat johtajan vahvuudet, itsetuntemus ja itsereflektio, tiedonhaku teimme laajemmilla käsitteillä. Laajempia käsitteitä olivat johtajan itsetuntemus, positiivinen johtajuus ja hyvinvointi. Hakulausekkeena käytimme ”johtajan itsetuntemus” AND ”hyvinvointi” AND ”positiivinen johtaminen”. Lisäksi teimme tiedonhakuja työnohjaukseen liittyen. Käytimme samaa hakulauseketta sekä suomeksi että englanniksi. Aiheen määrittelyä ja aiemman tutkimustiedon koostamista varten etsimme aiheeseen sopivia tutkimuksia sekä kirjallisuutta niin suomenkielisistä kuin ulkomaisistakin tietokannoista. Hakuja suoritimme seuraavista tietokannoista: Ebsco, Ellibs, Cinahl, Google scholar, Journal.fi ja Medic. Valitsimme hakutuloksista lopullisiksi lähteiksi niitä, jotka käsittelivät teemoja positiivisen johtamisen alueelta sekä työnohjauksesta. Lisäksi aiheeseen perehtyessämme olemme lukeneet useita tutkimuksia, opinnäytetöitä ja väitöskirjoja, joiden lähdeluetteloista olemme löytäneet meille sopivaa kirjallisuutta ja tutkimuksia. Kootun teoreettisen taustatiedon perusteella aiheen määrittelyä tehtiin vielä uudelleen ja tutkimuskysymykset tarkentuivat. Opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin 2.6.2023, jonka jälkeen edettiin tutkimusvaiheeseen. Oulun ammattikorkeakoulun PoJo-hankkeeseen kytkeytyy tutkimus- ja kehittämistyö, jota tekevät sekä ammattikorkeakoulun tutkimushenkilöstö että tutkinto-opiskelijat. Tämän vuoksi tutkimuslupaa tälle tutkimukselle ei erikseen tarvinnut hakea.

### 4.3 Tutkimusvaiheen menetelmä

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan ihmisten omia kokemuksia ympäröivästä todellisuudesta ja ihmisten subjektiivisesta kokemuksesta omasta ympäristöstään. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää monenlaisia lähestymistapoja ja tutkimussuuntauksia. (Puusa & Juuti 2020, 76–77.) Laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteena on ihminen sellaisenaan tai erilaisina ryhminä. Ihmistä tutkittaessa satuma vaikuttaa ilmiöön, koska ihminen on ajatteleva ja tunteva yksikkö, joka ei aina toimi rationaalisesti tai samalla tavalla ja voi muuttaa kantaansa ilman syytä. (Kananen 2012, 172.) Tämän kehittämistyön tutkimuksellisen vaiheeseen valittiin lähestymistavaksi laadullinen tutkimus, koska tutkijat halusivat saada valitusta aiheesta kokemuksellista tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä haastateltavien kokemusten pohjalta. Tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavan kokemuksia, ajatuksia, tunteita sekä merkityksiä, joita haastateltavat ovat antaneet tutkimuksen kohteena olevalle asialle. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Haastateltavan kokemukset muodostuvat hänen subjektiivisista ja yhteisöissä jaetuista asioiden merkityksistä. Tutkija on valmis hyväksymään haastattelun tulokset ymmärtäen tilanteen jatkuvan elämisen, jossa haastattelun tulokset eivät ole tilanteeseen, aikaan tai paikkaan sidottuja. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksen arvioijan tulisi lähtökohtaisesti ymmärtää haastattelun elävä tilanne, vaikka hän ei allekirjoittaisikaan haastattelun tuloksia. (Eriksson & Kovalainen 2013, 18–19; Tuomi & Sarajarvi 2018, 39–41; Huhtinen & Tuominen 2020, 297–298.)

### 4.4 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa muista tutkimushaastattelun lajeista siinä, että sillä ei ole selkeää haastattelulomaketta, mutta se ei ole myöskään täysin strukturoimaton. Teemahaastattelu rakentuu teemoista, joiden ympärille haastattelu ja keskustelu rakentuu. Haastattelu toteutuu ikään kuin keskusteluna, jossa haastattelijan aktiivinen rooli korostuu ja varsinaiset haastattelukysymykset voivat olla vain teemoja keskusteltavista aiheista. Teemahaastattelulle ominainen piirre on vuorovaikutuksellisuus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tutkijan on tärkeää pitää haastatteluun liittyvät aiheet hyppysissään, jotta haastattelussa tulisi käsiteltyä kaikki oleelliset teemat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut haastateltavan kokemuksista, tulkinnoista ja asioille

antamistaan merkityksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41–43, 47; Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 28–29.)

Haastattelu toteutettiin D-ryhmiin osallistuneille johtajille ryhmähaastatteluina, joista ensimmäiseen osallistui neljä ja toiseen kuusi haastateltavaa. Haastateltavien keskimääräinen johtamiskokemus oli 10,4 vuotta. Haastatteluun osallistuvia yhdisti kokemus PoJo-hankkeen D-ryhmistä. Haastatteluteemoina (liite 1) olivat hyvinvoivan johtajan taidot ja vahvuudet, johtajan itsetuntemus ja itse-reflektio sekä PoJo-hankkeen työnohjaukselliset D-ryhmät vahvuuksien, itsetuntemuksen ja itse-reflektion edistäjinä. Haastattelut tallennettiin Oamk:n salasanalla suojattuun pilvipalveluun Teams-sovelluksen kautta.

Haastattelukutsut (liite 2) lähetettiin sähköpostitse PoJo-hankkeen yhteyshenkilöiden kautta D-ryhmiin osallistuneille johtajille. Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta tarkemmin. Haastattelukutsun yhteydessä lähetettiin myös linkki tutkimuksen tietosuojailmoitukseen. Haastattelutilanteen aluksi pyydettiin suullisesti tutkimukseen osallistuvilta erillinen suostumus haastatteluun osallistumiseen ja sen tallentamiseen.

Fokusryhmähaastattelussa tutkija valikoi tutkimuskohteen tietäen henkilöiden jakavan jonkin yhteisen taustan. Haastateltavia yhdistäväksi tekijäksi voidaan tulkita kaikki yksilön kokemukset, uskomukset, ajatukset ja tunteet. (Merton, Fiske & Kendall 1956, 3–4; Liamputtong 2010, 163–165; Tuomi & Sarajärvi 2018, 67; Hirsjärvi & Hurme 2022, 47–48.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat PoJo-hankkeen toteuttamiin D-ryhmiin osallistuneita johtajia. Haastattelun teemoina olivat vahvuudet, itsetuntemus ja itsereflektio sekä työnohjauksellisten ryhmien merkitys johtajien vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle. Nämä teemat nousivat opinnäytetyön tietoperustasta sekä toimivat taustana ja rakenteena ryhmähaastattelussa. Menetelmänä käytettiin fokusryhmähaastattelua, joka toteutettiin teemahaastatteluna.

Ryhmähaastattelussa osallistujat keskustelevat tietyistä aiheista haastattelijan johdolla. Se on aito keskustelutilanne, jossa on fokus ja se etenee selkeästi tunnistettavalla tavalla. Ryhmäkeskustelut ovat vuorovaikutuksellisia, jolloin niiden lopputulos on monipuolisempi kuin yksilökeskusteluissa. Fokusryhmähaastattelussa käytetään avoimia ja keskusteluun kannustavia kysymyksiä, pelkkiä kyllä tai ei- kysymyksiä vältetään. (Alila 2014, 88–90; Korhonen ym. 2015.) Ryhmähaastattelussa fasilitoijan tehtävänä on huolehtia, että kaikki tutkimuksen kannalta tärkeät asiat tulee käsiteltyä ja että kaikilla ryhmähaastatteluun osallistujilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun (Hirsjärvi &

Hurme 2009, 61; Puusa & Juuti 2020, 119). Haastattelutilanteista pyrittiin saamaan mahdollisimman avoimia ja vapaamuotoisia, jotta tutkimukseen osallistuvien kokemukset ja ajatukset saatiin mahdollisimman aidosti esiin. Tutkimushaastattelu eteni haastatteluteemojen toimiessa keskustelun runkona. Tutkijat esittivät teemoihin liittyviä kysymyksiä (liite 1), joihin haastateltavat vastasivat omien kokemusten ja ajatusten pohjalta.

#### **4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja aineiston analysointi**

Metodikirjallisuudessa laadullisen aineiston analyysillä tarkoitetaan koko aineistonkäsittelyn prosessia sen alkuvaiheista tulkinnallisiin lopputuloksiin saakka. Analyysissä aineisto eritellään, luokitellaan ja pyritään luomaan tutkittavasta ilmiöstä kokonaiskuvaa sekä esittämään se uudessa perspektiivissä. Synteesi auttaa kokonaiskuvan luomista, aineiston tulkitseminen lisää tutkittavan ilmiön syvällisempää ymmärrystä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143–144.)

Aineiston purkaminen voidaan tehdä kirjoittamalla se auki eli litteroimalla tai päätelmiä voi tehdä suoraan tallennetusta aineistosta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138). Haastatteluaineiston litterointi auttaa tutkimusaineiston analysoinnissa, ryhmittelyssä ja luokittelussa. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksen tavoitteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 217; Vilka 2021, 137.) Teams-talenteeseen sisältyy haastattelun transkriptio, joka toimii haastatteluaineiston litterointina. Haastattelut kuunneltiin läpi molempien tutkijoiden toimesta ja alkuperäisten ilmaisuiden oikeellisuus tarkistettiin kuuntelemalla. Aineistoa kertyi tallenteina noin 120 minuuttia ja transkriptiota kertyi 70 sivua. Molemmat tutkijat kävivät saadut aineistot useampaan kertaan läpi, jotta aineisto tulisi mahdollisimman tutuksi ennen varsinaista analyysia.

Tutkimukseen valitut teemat (liite 1) ohjasivat tutkimushaastattelua, tutkimusaineisto käytiin läpi ja ryhmiteltiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Samalla koottiin alustavat tulokset. Sisällönanalyysi on perus analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Induktiivinen päättely pohjautuu aineistolähteisyyteen, jossa yksittäisistä havainnoista tehdään yleistys. Aineistolähtöisessä analyysissä on tarkoituksena luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisyyden vuoksi aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla merkitystä, vaan tutkija voi luottaa aineistoon, joka muodostuu haastateltavien kokemuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136; Tuomi & Sarajärvi 2018, 103,108, 122–123; Puusa 2020, 151–152.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämässä siitä etsitään tutkimustehtäviä kuvaavia ilmaisuja. Ryhmittelyssä alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään eri luokiksi. Nämä muodostuneet alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston luokittelua jatketaan alaluokkia yhdistelemällä, jolloin muodostuu yläluokkia ja näitä yhdistelemällä muodostuu pääluokkia. Yläluokat ja pääluokat nimetään myös ilmiötä kuvaavan aiheen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)

Tutkijat etsivät haastatteluaineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmauksia, jotka kirjattiin pelkistettyinä ilmauksina taulukkoon (liite 5). Pelkistettyjä ilmauksia syntyi 178. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin siten, että pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia. Samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset muodostivat alaluokkia, jotka nimettiin sisältöä kuvaavalla tavalla. Haastatteluaineistosta syntyi 43 alaluokkaa. Luokittelu jatkui yhdistämällä alaluokkia yläluokiksi ja yläluokkia edelleen pääluokiksi. Yläluokkia syntyi 11 ja pääluokkia 4.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusaineistosta nousi esille useita johtajan hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Haastattelun teemoiksi valituilla vahvuuksilla, itsetuntemuksella ja itsereflektiolla koettiin olevan merkitystä johtajan hyvinvoinnille. Työnohjauksellisiin ryhmiin osallistuminen edisti johtajien hyvinvointia ja erityisesti vertaistuki koettiin merkityksellisenä. Tässä luvussa esittelemme tutkimustuloksia kuvioiden avulla. Kuvioissa näkyy alaluokat, yläluokat sekä pääluokat. Tarkemmat pelkistetyt ilmaukset löytyvät Aineiston luokittelu -taulukosta (liite 5).

### 5.1 Vahvuuksien merkitys johtajan hyvinvoinnille

Tulosten mukaan hyvinvoiva johtaja haluaa ja pystyy kehittämään itseään. Lisäksi hän tietää keinoja, joiden avulla kehittyä. Hyvinvoiva johtaja kykenee organisoimaan työtä ja jakamaan vastuuta. Hyvinvoiva johtaja pystyy kohtaamaan vaikeitakin tilanteita.



Kuvio 1. Kokonaisuuksien hallitseminen ja kyky kehittyä.

## Motivaatio ja keinot kehittää itseään

Hyvinvoiva johtaja voi kehittää itseään usealla eri tavalla. Vastuu ja siitä saatu palaute vahvistaa johtajan itsetuntemusta ja itsereflektio auttaa johtajaa kehittymään. Tulosten mukaan johtajat ovat saaneet apua kehittymiseen ja työhönsä esimerkiksi koulutuksista, tapahtumista, työnohjauksista ja mentoroinnista. Lisäksi aktiivisuus johtamisverkostoissa ja vertaistuki ovat olleet edistämässä haastateltavien kehittymistä.

*”Väitän, että peilejä on koko ajan tässä ympärillä, jos vaan niistä opitaan.”*

Hyvinvoiva johtaja tunnistaa omia kehittämiskohteitaan ja haluaa kehittää niitä. Hyvinvoiva johtaja myöntää tietämättömyytensä ja tuntee kehittämiskohteensa. Hän pystyy sanoittamaan missä on kehitettävää ja oppii epäonnistumisista. Itsensä kehittämisessä merkityksellisiksi keinoiksi tuloksista nousi toisilta oppimisen, oman osuuden tutkiminen sekä oman toiminnan kautta käyttäytymisen muuttaminen.

*”Pitää tiedostaa omat kehittymistarpeet ja olla innostunut kehittämään itseään niissä.”*

## Organisointitaidot

Tuloksista nousi esiin johtajalle tärkeitä organisoimisen taitoja. Näitä olivat muun muassa kokonaisuuksien hallitseminen, strukturoimisen taito sekä itsensä johtaminen. Hyvinvoiva johtaja voi päättää itse asioista ja priorisoida työtään. Hän osaa delegoida ja jakaa vastuuta, tehtävät ja vastuualueet on selkeästi rajattu ja määritelty. Hyvinvoivalla johtajalla on taitoa ottaa asioita puheeksi. Hän tietää milloin tulee puuttua ja osaa tehdä kipeitäkin ratkaisuja.

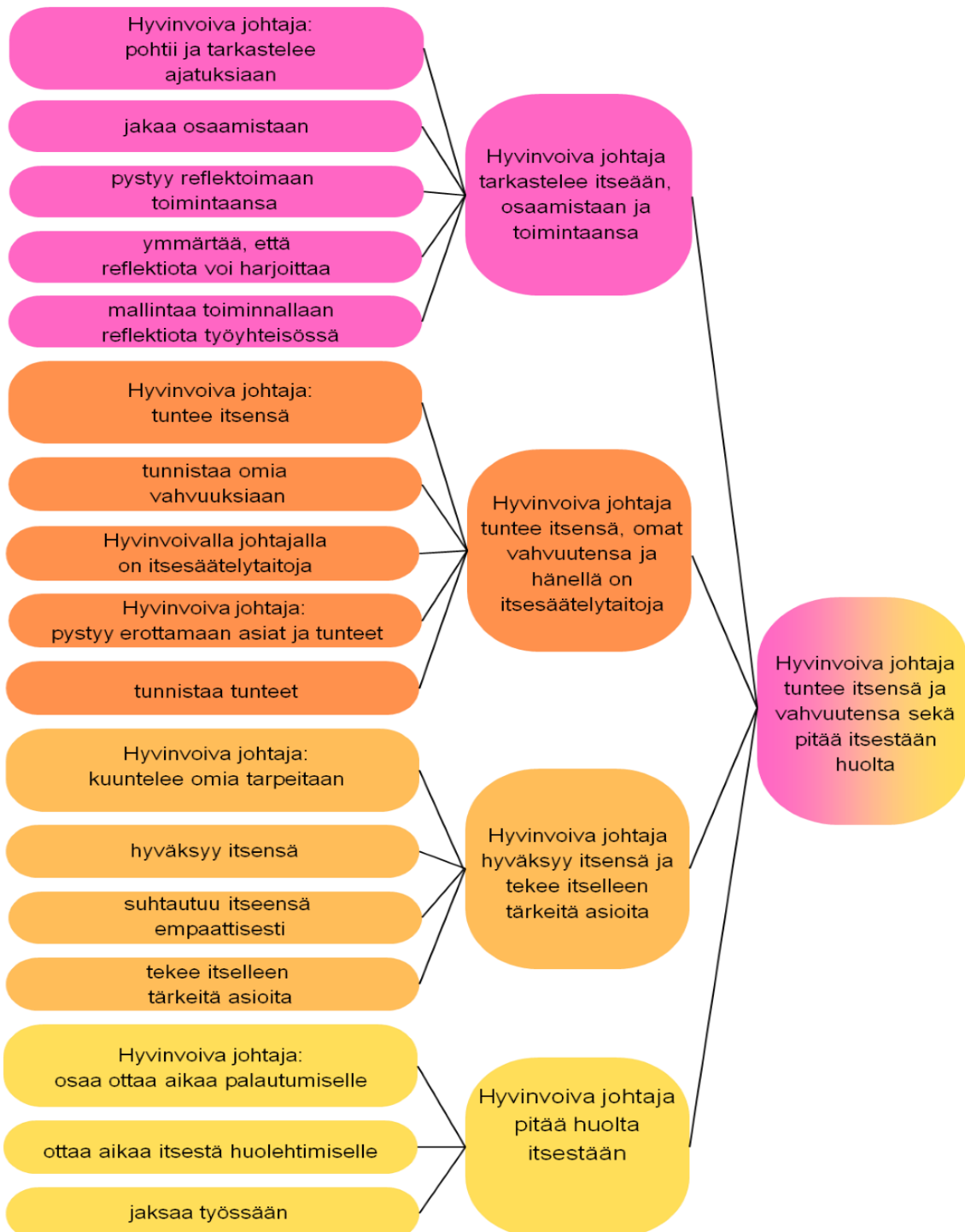
*”Esimerkiksi on raamit missä toimia. On mahdollisuus oman työn organisointiin sekä mahdollisuus päättää asioista, niin että ne eivät tule valmiiksi annettuina.”*

*”Oman työn priorisointi... Pystyy keskittymään asioihin kerrallaan ja ei ole semmoista hässämistä.”*



## 5.2 Itsetuntemuksen ja itsereflektion merkitys johtajan hyvinvoinnille

Tulosten mukaan reflektiolla ja itsetuntemuksella on merkitystä johtajan hyvinvoinnille. Johtajat edistivät hyvinvointiaan tekemällä itselleen tärkeitä asioita ja pitämällä huolta itsestään.



Kuvio 2. Hyvinvoivan johtajan itsetuntemus ja vahvuudet.

## Reflektio, itsetuntemus ja vahvuudet

Hyvinvoivalla johtajalla on aito halu, aikomus ja avoimuus pohtia ja tarkastella ajatuksiaan. Hyvinvoiva johtaja pystyy refleктоimaan myös toimintaansa, hän tiedostaa oman toimintansa ja toimintatapansa sekä pystyy sanoittamaan missä on onnistunut. Tuloksista käy ilmi, että johtajat ymmärsivät reflektion olevan taito, jota pitää harjoittaa eikä siinä koskaan tule täydelliseksi. He kokivat, että itsereflektio voi olla välillä vaikeaa, jopa pelottavaakin. Kuitenkin tuloksista kävi ilmi, että reflektio on taito, jota voi harjoitella erilaisten välineiden avulla, kuten päiväkirjan kirjoittaminen ja kortit, tai keskustelemalla muiden kanssa. Hyvinvoiva johtaja mallintaa reflektiota omalla toiminnallaan työyhteisössä. Tulosten mukaan johtaja voi omalla esimerkillään lisätä koko työyhteisön itsereflektiota.

*”Samalla toimii esimerkkinä omalle työyhteisölle, että muutkin rohkaistuvat itsereflektioon. Se voi olla hyvin pelottavaakin joskus, jos on ollut vaikka tiukasti jollakin kannalla ja sitten jossain kohtaa huomaakin, että pitäisiköhän tässä hieman harrastaa itsereflektiota. Ajattelen, että se on tosi tärkeä johtajan esimerkillä johtamisen työkalu.”*

Hyvinvoiva johtaja tuntee itsensä ja omat vahvuutensa. Hän tunnistaa omia reaktioitaan ja pystyy hallitsemaan toimintaansa. Hyvinvoiva johtaja osaa myös erottaa asiat ja tunteet.

*”Helpottaa työtä, että tuntee omat vahvuutensa... Ei oikein tule mitään, jos oma pakka on aivan sekaisin eikä tiedosta omaa toimintaansa, itseään ja omaa persoonaansa.”*

*”Pitää olla hyvin tietoinen siitä, mitkä asiat ovat sellaisia, jotka herkästi vievät asiakeskeisyydestä tunnepuolelle... On todella tärkeää tunnistaa itsessään, kun keskustelut tai asiat menevät sellaiseen suuntaan, mikä menee itsellä ihon alle ja milloin pystyy säilyttämään analyttisemmän ja asiakeskeisemmän otteen. Tunne-järki-näkökulma on tärkeä itsetuntemuksen kehityksessä... Osaa ennakoida omia reaktioita.”*

## Johtajan perustarpeet ja palautuminen

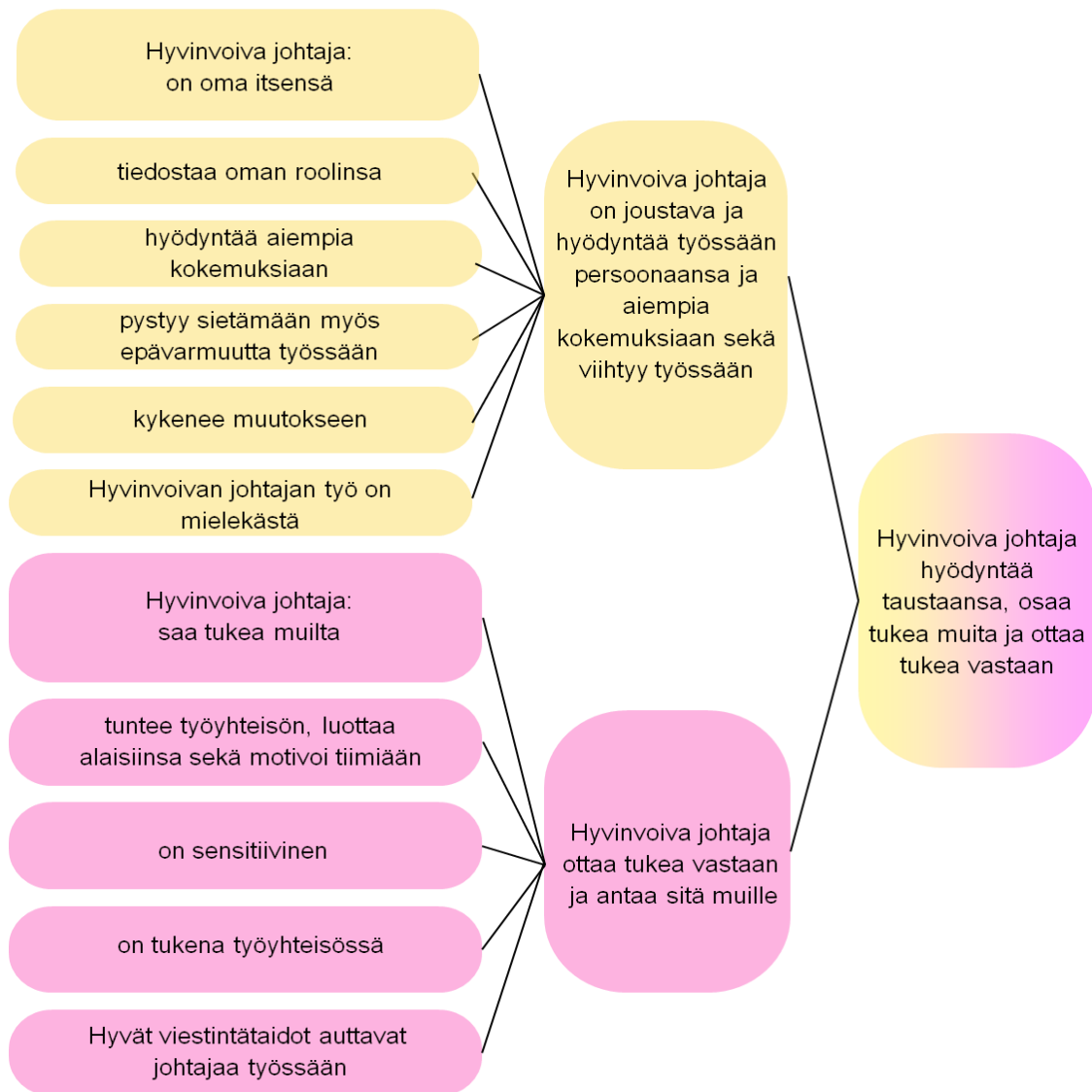
Hyvinvoiva johtaja huolehtii itsestään pitämällä huolta perustarpeistaan nukkumalla ja syömällä hyvin sekä huolehtimalla riittävästä liikunnasta. Tulosten mukaan johtajat pitivät tärkeänä sitä, että on muutakin elämää kuin työ ja ehtii riittävästi palautua. Itsestä huolehtimista edistää esimerkiksi työajoista kiinni pitäminen ja harrastukset. Hyvinvoivan johtajan on tärkeää kuunnella omia tarpeitaan

sekä tunnistaa tekijöitä, jotka edistävät hyvinvointia. Hyvinvoivalle johtajalle tärkeää on löytää tasapaino elämässä. Hän on sinut itsensä kanssa ja sietää myös epätäydellisyyttä. Hyvinvoiva johtaja on armollinen itseään kohtaan ja tekee itselleen tärkeitä asioita.

*”Osaa tehdä ja hakea asioita, missä pystyy palautumaan.”*

### **5.3 Johtajan taustan ja tuen merkitys johtajan hyvinvoinnille**

Tuloksista kävi ilmi, että johtajan taustalla ja muilta saadulla tuella on merkitystä hänen hyvinvoinnilleen. Hyvinvoiva johtaja on joustava ja hyödyntää työssään persoonaansa. Hän hyödyntää aiempia kokemuksiaan ja viihtyy työssään. Hyvinvoiva johtaja osaa ottaa tukea vastaan ja antaa sitä muille.



Kuvio 3. Hyvinvoivan johtajan taustan ja tuen merkitys.

### Johtajan aitous, persoona ja aiemmat kokemukset

Tulosten mukaan johtajat pitivät tärkeänä sitä, että johtaja on oma itsensä. Hyvinvoiva johtaja pystyy heittäytymään rohkeasti erilaisiin tilanteisiin, hän hyödyntää huumoria ja pystyy olemaan aito. Tuloksista nousi esiin johtajan oman roolin tiedostamisen ja toimivallan rajojen tuntemisen merkitys hänen hyvinvoinnilleen. Tulosten mukaan elämäkokemuksella, onnistumisilla sekä vuorovaikutus- ja kohtaamistaidoilla on merkitystä johtajan hyvinvoinnille. Hyvinvoiva johtaja pystyy sietämään myös epävarmuutta työssään. Hän pitää työtä mielekkäänä ja kykenee muutokseen.

*”Minä en ole loppuun saattaja, vaan olen se käynnistäjä”*

## Tuki itselle ja muille

Tulosten mukaan johtajat kokivat toisilta saadun tuen tärkeäksi. Esiin nousi sosiaaliset suhteet, johtajan oman esihenkilön tuki, sekä keskustelut ja sopiminen. Samaan aikaan hyvinvointia lisää luottamus alaisiin ja heidän osaamiseensa. Johtajan on tärkeää tuntea oma tiimensä, näin hän voi motivoida tiimiään tekemään parhaansa, sekä hyödyntää jokaisen vahvuuksia ja osaamiskokemuksia.

*”Hyvinvointi tulee toisista ihmisistä, johtamista ei tehdä yksin.”*

*”Luottaa oman henkilökunnan osaamiseen ja rakentaa henkilökuntansa siten, että ihmiset löytävät oman paikkansa sen mukaan, mitkä ovat ne omat vahvuudet ja osaamiskokemukset.”*

Hyvinvoiva johtaja on empaattinen ja helposti lähestyttävä. Hänellä on taito huomata tilanteet, jolloin alainen tarvitsee aikaa tai muuta huomiota. Hyvinvoiva johtaja hyväksyy erilaisuuden ja on armollinen muita kohtaan. Hän tukee työyhteisöään kehittymään, luo positiivista ilmapiiriä ja toivoa. Hyvinvoiva johtaja pystyy viestimään ymmärrettävästi ja selkeästi.

*”Kuullaan aidosti. Kohdataan, tunnetaan ne, keiden kanssa työskennellään.”*

### 5.4 Työnohjauksellinen ryhmä johtajan hyvinvoinnin tukena

Tulosten mukaan työnohjauksellisiin ryhmiin osallistuminen on ollut merkityksellistä johtajan hyvinvoinnille. Työnohjaukselliseen ryhmään osallistuminen on edistänyt johtajan itsetuntemusta ja vahvuuksia sekä johtajana kehittymistä. Työnohjauksellisiin ryhmiin osallistumisella on ollut merkitystä johtajien henkiselle hyvinvoinnille.



Kuvio 4. Työnohjaukselliset ryhmät johtajan hyvinvoinnin edistäjinä.

### Työnohjauksellisten ryhmien merkitys johtajan itsetuntemukselle ja vahvuuksille

Tulosten mukaan työnohjauksellisiin ryhmiin osallistuminen tuki johtajien omaa arvojohtamista ja arvomaailmaa sekä vahvisti heidän omia ajatuksiaan. Työnohjaukselliseen ryhmään osallistuminen vahvisti johtajuutta. Ryhmässä oppi sanoittamaan omaa johtajuutta ja sai rohkeutta puolustaa omaa positiivisen johtamisen arvomaailmaa organisaatiossa. Työnohjauksellisissa ryhmissä saatu kokemusta pystyi jakamaan omille alaisille ja tiimeille.

*”Ajattelen, että siinä kohtaa kokemus oli minulle hyvä, koska sen jälkeen minulla oli mahdollisuus jakaa samaa kokemusta muille. Minulla oli mahdollisuus olla työyhteisössä se henkilö omille alaisille, omalle tiimille, joka näkee ja kuulee heidät ja kohtaa heidät, kun*

*sain jostakin muualta itse tukea. En tiedä, jos en olisi tukea muualta saanut, olisinko jaksanut siinä hankalassa tilanteessa olla niin näkevä ja kuuleva esihenkilö.”*

*”Koin, että sain tukea omien arvojen sanoittamiseen ja niiden esiin tuomiseen työelämässä.”*

### **Työnohjauksellisten ryhmien merkitys johtajana kehittymiselle**

Tulosten mukaan työnohjauksellisiin ryhmiin osallistuminen avasi silmiä ja antoi uusia ajatusmalleja ja näkökulmia erilaisissa tilanteissa toimimiseen. Työnohjauksellisissa ryhmissä oppi muiden haasteista ja sai erilaisia näkökulmia myös eri alojen johtajilta. Työnohjaukselliset ryhmät antoivat haastateltaville uusia ideoita ja uutta puhtia.

*”Sai uutta näkökulmaa vanhaan kaavaan.”*

Työnohjauksellisilla ryhmillä oli merkitystä johtajan omien muutostilanteiden prosessoinnin tukena. Työnohjauksellisissa ryhmissä oppi tiedostamaan, että omia ajatuksia ja tunteita voi sanoittaa ääneen. Lisäksi työnohjauksellisessa ryhmässä oppi kääntämään näkökulmaa positiivisesta johtamisesta omiin vahvuuksiin ja itsetuntemukseen. Työnohjaukselliseen ryhmään osallistuminen auttoi työn priorisoinnissa.

### **Työnohjauksellisten ryhmien merkitys johtajan henkiselle hyvinvoinnille**

Tulosten mukaan työnohjaukselliset ryhmät olivat voimaannuttavia ja yhteisöllisiä. Ryhmissä oli helppo olla ja siellä oli aikaa rauhoittua asioiden äärelle. Ryhmässä oli turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö keskustella. Työnohjaukselliset ryhmät yhdistivät ja kokosivat yhteen saman arvomaailman omaavia ihmisiä.

*”Positiivisen johtamisen teema kokosi yhteen samanlaisen arvomaailman omaavia ihmisiä. Se yhdistää kaikkia, siinä on helppo olla ja se tukee omaa arvomaailmaa sekä omaa arvojohtamista.”*

*”Minulle oli todella tärkeää tulla kuulluksi ja nähdyksi. Minusta se toteutui hyvin, vaikka etäyhteydellä oltiin. Siinä oli koko ajan läsnäolon tunne.”*

*”Vaikka kaikki oltiin eri puolilta Suomea, niin yhteisöllisyys syntyi etäyhteydestä huolimatta.”*

Johtajat kokivat, että työohjauksellisessa ryhmässä sai tukea muilta ja sai olla tukena muille. Ryhmässä sai ymmärrystä ja uskalsi kysyä muilta. Työohjauksellisessa ryhmässä sai mahdollisuuden etäännyttää arjen tuoksinasta, se mahdollisti hengähdystauon.

*”Vertaistukea sai muilta osallistujilta... Vaikka itsellä ei ollut ongelmakäsiteltäväksi, niin sai vahvistusta ja tukea muiden haasteista.”*



## 6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset ja johtopäätökset. Johtajien kokemusten mukaan itsetuntemus ja itsereflektio auttavat heitä tunnistamaan henkilökohtaisia vahvuuksia, joita he voivat hyödyntää johtamistyössään. Tulosten perusteella voidaan todeta, että D-ryhmiin osallistuminen koettiin merkityksellisenä hyvinvoinnin näkökulmasta. Vertaistuen merkitys nousi tuloksista vahvasti esiin.

Tutkimustietoa johtajan hyvinvoinnin merkityksestä työyhteisölle ja alaisille on tutkittu paljon. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin johtajan vahvuuksiin, itsetuntemukseen ja itsereflektioon sekä niiden merkitykseen johtajan hyvinvoinnille. Mailis Elomaa (2023, 33) on tutkinut väitöskirjassaan johtajien omaa hyvinvointia. Vaikka väitöskirjatutkimus lähestyikin johtajien hyvinvointia eri näkökulmasta, tulokset tukevat kuitenkin vahvasti myös tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Johtamistyö on vaativaa ja johtajan hyvinvoinnilla on iso merkitys työelämälle. Johtamisen kehittäminen on yksi TYÖ2030 -ohjelman ratkaisu Suomalaisen työelämän parantamiseksi (STM 2023).

Tulosten tarkastelussa on hyvä verrata saatuja tuloksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 258). Wenström kirjoittaa artikkeleissaan Lea Veivon 6xT –mallista, joka sisältää omien vahvuuksien tunnistamisen, kehittämiskohteiden tunnistamisen, itsereflektion eli tutkimisen, yhteisöllisen tuen, teoriaan perehtymisen sekä toiminnan eli käytäntöön viemisen kokeilun kautta (Wenström 2022a; Wenström 2022b). Tuloksia tarkasteltaessa havaittiin 6xT –mallin ja siihen liittyvien positiivisena johtajana kehittymiseen vaikuttavien kuuden elementin nousevan esiin haastateltavien kuvaillessa kokemuksiaan.

Haastatteluun valitut teemat vahvuuksista, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta nousivat selkeästi esiin johtajan hyvinvointia edistävinä tekijöinä. Itsetuntemus ja omien tunteiden tunnistaminen ja käsitteleminen koettiin johtajille tärkeinä vahvuuksina. Itsensä tunteminen auttoi johtajia hallitsemaan työtään paremmin sekä käyttämään omia vahvuuksiaan erilaisten tilanteiden mukaan.

Itsetuntemuksella, omien tunteiden tunnistamisella sekä tunneälykkyydellä on merkitystä johtamistyölle. Tunneälykkyys lisää reflektiota. (Mansel & Einion 2019, 1406; Forma 2023, 247.) Itsereflektion merkitys nousi erityisen vahvana esiin. Sen koettiin olevan tärkeää, mutta toisinaan myös haas-

tavaa johtajana. Johtajat kokivat, että itsereflektiota on mahdollista kehittää harjoittelemalla. Johtajat pääsivät prosessoimaan henkilökohtaisia muutoksia D-ryhmissä, ja sillä oli merkitystä heille johtajina. D-ryhmiin osallistuminen tuki johtajien hyvinvointia työssä erityisesti silloin, kun henkilökohtaisessa elämässä kohdattiin haasteita.

Vahvuuksissa ja itsetuntemuksessa haastateltavien kokemuksista tuli ilmi oman itsensä tuntemisen lisäksi omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen johtamistyössä. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että johtaja osaa arvostaa omia vahvuuksiaan ja rajata niiden avulla myös omaa työtään. Työn vastapainoksi on tärkeää löytää elämästä myös tasapainottavia tekijöitä, näin johtajalla on mahdollisuus irrottautua työstään ja palautua paremmin (Forma 2023, 249). D-ryhmiin osallistuminen vahvisti johtajan itsetuntemusta sekä lisäsi ymmärrystä työyhteisön positiivisen ilmapiirin luomisesta. Forman (2023, 248) mukaan työyhteisön luottamuksella, yhteistyöllä, vuorovaikutuksella ja ilmapiirillä on suuri merkitys johtajan työkyvylle.

Johtajat olivat innokkaita kehittämään itseään ja omaa työtään ja he pitivät kehittämistä ja kehittymistä merkityksellisinä työnsä. Haastateltavat kertoivat, että omien kehittämiskohteiden myöntäminen antoi mahdollisuuden oppia uutta sekä viedä oppimaansa myös omaan työyhteisöön. D-ryhmien avulla johtajat saivat uusia näkökulmia, ja heillä oli mahdollisuus oppia muilta. D-ryhmissä syntyi myös uusia ideoita omaan työhön.

Forma (2023, 246, 248) kirjoittaa kollegoiden tuen ja perustarpeista huolehtimisen lisäävän johtajan hyvinvointia. D-ryhmiin osallistuminen sekä muut johtamisverkostot sekä työ- että vapaa-ajalla tukivat haastatteluun osallistuneiden johtajien hyvinvointia. Palautumisen merkitys koettiin tärkeänä. Palautumisen keinot olivat yksilöllisiä, toiselle sosiaaliset verkostot antoivat energiaa, toiset kokivat omaan rauhaan vetäytymisen tärkeänä. Perustarpeet, kuten uni, ravinto ja liikunta tulivat esiin useamman haastateltavan kertomana. D-ryhmissä johtajat kokivat tulleensa kuulluiksi ja se auttoi heitä olemaan enemmän läsnä myös omille alaisilleen.

Haastatteluissa D-ryhmiin osallistuneet johtajat kertoivat ja kuvailivat omia kokemuksiaan siitä, mitkä asiat olivat heille merkityksellisiä johtamistyössä. Petersonin & Seligmanin (2004) ja Wenströmin (2021) esittämät hyveet ja luontevahvuudet nousivat esiin haastateltavien kokemuksissa ja tukivat tutkijoiden oletusta positiivisen johtajuuden merkityksestä johtamistyölle. Haastateltavien kokemuksista kävi ilmi, että työn kokonaisuuksien hallinta, esim. työn organisointi, priorisointi ja henkilöstöjohtaminen vaatii monenlaista osaamista sekä johtajan omia persoonallisia vahvuuksia,

luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia. Erityisesti henkilöstöjohtamisessa johtajan aitous kohdata erilaisia tilanteita ja ihmisiä nousi haastateltavien kokemuksissa merkityksellisenä asiana esiin. Autenttisuus kuuluu hyvään johtajuuteen (Niemi ym. 2020, 101; Wenström 2023).

Haastatteluun osallistuneet johtajat näkivät tärkeänä ajantasaisen tiedon hakemisen, kouluttautumisen ja oman ammattitaidon ylläpitämisen. Johtajan ajantasainen ammattitaito auttoi esimerkiksi oman tiimin johtamisessa ja kehittämisessä sekä itsensä johtamisessa. Eräs haastateltava pohti sitä, tunnistetaanko johtajuus ammattina vai hoidetaanko johtamistyötä vain muiden töiden ohella.

Arvot ohjaavat johtajan toimintaa (Hougaard ym. 2018, 33; Salminen 2020, 355). Haastatteluissa tuli ilmi, että D-ryhmiin osallistuminen on antanut rohkeutta ja varmuutta toimia työssä omien arvojen mukaisesti. Haastateltavien kertomista kokemuksista välittyi se, että positiiviseen johtamiseen liittyvät arvot ohjasivat heidän johtamistyötään. Työnohjaus voi auttaa johtajaa kehittämään sensitiivisyyttä, vuorovaikutustaitoja sekä itsetuntemusta (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 12–14). Haastatteluista tuli ilmi, että D-ryhmiin osallistuminen tuki edellä mainittuja asioita.

PoJo –hankkeen teemallisiin työnohjauksellisiin D-ryhmiin osallistuminen edisti johtajien vahvuuksia, itsetuntemusta ja itsereflektiota sekä lisäsi johtajien hyvinvointia. Haastatteluihin osallistuneet johtajat kokivat haastattelutilanteet vertaistuellisiksi ja voimaannuttaviksi, ja sen myötä haastatteluissa syntyikin idea matalan kynnyksen vertaistuellisista tapaamisista. Näissä vertaistuellisissa tapaamisissa johtajilla olisi mahdollisuus jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan vapaasti tai ennalta annettujen teemojen äärellä. Haastatteluissa nousi esiin, että etäyhteys on toimiva tapa järjestää moniammatillisia valtakunnallisia ryhmiä. Haastateltavien kokemusten mukaan myös etäyhteyden avulla on mahdollista saavuttaa välitön ja turvallinen ilmapiiri.

Jatkotutkimusehdotuksena nousee esiin kysymys siitä, tunnistetaanko johtajuus ammattina. Nykyisin johtajat hoitavat usein johtamistyön ohella myös paljon perustyötä ja aikaa johtamiselle on usein liian vähän. Tämä asia herätti keskustelua haastattelutilanteessa. Toisena kysymyksenä pohdimme sitä, millainen merkitys oman roolin tunnistamisella ja työn strukturoinnilla on johtajan hyvinvoinnille.

*”Tunnistetaanko me, että johtaminen on ammatti?... Henkilö ottaa johtamistehtävän oman työtehtävänsä lisäksi ja jos mieltii, mitä kaikkea muita tehtäviä johtajalle tai esihenkilölle tulee... Onko siihen ihan oikeasti riittävästi aikaa?”*

## 7 KEHITTÄMISOSIO

Kehittämisosion tavoitteena on kehittää johtajien hyvinvointia edistävää toimintamallia. Luvussa esitellään uudenlaista toimintamallia johtajien vapaamuotoiselle matalan kynnyksen vertaistuelle, jota ideoitiin yhdessä PoJo-verkoston johtajien kanssa. Luvun lopussa on yhteenveto kehittämistyöpajan ideoista uuden toimintatavan käyttöönottamiseen.

### 7.1 Kehittämisosio

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista. Sen päämääränä on saada aikaan uusia ratkaisuja tai käytännön parannuksia. (Ojasalo ym. 2014, 19). Tutkimushaastattelussa nousi esille tarve vertaistuellisista keskusteluryhmistä ja kehittämisvaiheessa tarkoituksena oli luoda tämän tarpeen pohjalta toimintamalli yhdessä johtajien kanssa. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että vahvuuksilla, itsetuntemuksella ja itsereflektiolla on merkitystä johtajan hyvinvoinnille, työnohjauksellisiin D-ryhmiin osallistuminen edisti johtajien hyvinvointia ja vertaistuki koettiin merkityksellisenä.

Kehittämisvaiheessa järjestimme työpajan, jossa kehitettiin uutta toimintamallia yhteiskehittämisen keinoin. Yhteiskehittäminen on kaikkien osallistujien kanssa yhdessä suoritettavaa tavoitteellista yhteistyötä ja sen pohjimmainen tarkoitus on luoda parhaita mahdollisia toimintamalleja (Kähkönen & Villa 2023). Kehittämisvaiheen aihe nousi tutkimusvaiheen haastatteluista. Eräs haastateltava toivoi vapaamuotoisia vertaistuellisia keskustelumahdollisuuksia, ”boostikerhoja”, muiden johtajien kanssa. Idea sai kannatusta myös muilta haastateltavilta, sillä haastattelutilanne koettiin voimaannuttavana. Molemmissa tutkimushaastatteluissa vertaistuki ja sen merkitys johtajan hyvinvoinnille nousi esiin toistuvasti. Myös tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta vertaistuellisen keskustelun edistävän johtajan hyvinvointia. Tämän vuoksi tutkijat valitsivat matalan kynnyksen vertaistuelliset tapaamiset tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämiskohteeksi. Tutkijoiden mielestä boostikerho oli osuva ja toimiva nimi ja sitä haluttiin käyttää työpajassa.

Boostikerho järjestettiin positiivisesta johtamisesta kiinnostuneille PoJo-verkoston johtajille ja se toteutettiin Teamsin välityksellä. Boostikerho-kutsua (liite 6) jaettiin PoJo-hankkeen verkostoissa ja työpajan tarkoituksena oli kehittää ja ideoida boostikerho-toimintaa käytännössä. Työpajassa oli viisi osallistujaa. Boostikerhon alussa tutkijat pyysivät osallistujilta suostumuksen osallistumiseen

ja tilaisuuden tallentamiseen, samalla kerrottiin tallenteen asianmukaisesta säilyttämisestä ja tuhoamisesta.

Boostikerho koostui kolmesta osiosta, joista ensimmäinen oli virittäytyminen aiheeseen. Virittäytymisosiossa käytiin esittäytymiskierros ja tutkijat esittelivät tutkimusvaiheen taustaa ja tuloksia. Toinen osio oli työskentelyvaihe, jonka tarkoituksena oli antaa osallistujille mahdollisuus vertaistuelliseen keskusteluun johtajakollegoiden kanssa. Wenström (2020, 338–339) toteaa oman ajattelun ja toiminnan reflektoinnin olevan jatkuva prosessi ja sen tukena on hyvä hyödyntää esimerkiksi vertaismentorointia. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että vahvuuksilla, itsetuntemuksella ja itsereflektiolla on merkitystä johtajan hyvinvoinnille. Tämän vuoksi vertaistuellisen keskustelun aiheiksi valittiin nämä edellä mainitut hyvinvointia edistävät teemat. Työpajan kolmas osio koostui kehittämisestä, jonka tarkoituksena oli ideoida boostikerho-toimintamallin käytäntöön viemistä. Tässä osiossa keskityttiin yhteiskehittämiseen virtuaalisen ideariihen avulla. Virtuaalinen ideariihi toimii työkaluna, kun yhteiskehittäminen tapahtuu Teamsin välityksellä. Sen avulla työpajassa voidaan lyhyessä ajassa tuottaa joukko ideoita, priorisoida ja jatko työstää niitä. (Innokylä.)

## **7.2 Kehittämistyöpajan yhteenveto**

Kehittämisyöpäjän alussa pyysimme osallistujilta palautetta vertaistuellisesta keskustelusta. Osallistujat kokivat, että vertaistuellisessa keskustelussa oli sopiva määrä osallistujia. Keskustelutilanne koettiin positiivisena ja voimaannuttavana. Osallistujat kokivat, että samanhenkisten ihmisten kanssa läsnäolon ja kohtaamisen tuntu syntyi hämmästyttävän nopeasti etäyhteydestä huolimatta. Osallistujat kokivat boostikerhon vertaistuellisena, omien ajatusten jakaminen ja toisten kokemusten kuunteleminen koettiin merkityksellisenä. Keskustelu koettiin rakentavana ja tunnelma oli hyvä. Tällaista vertaistuellista vapaata keskustelua oli kaivattu. Osallistujat kuvasivat boostikerhon luoneen rauhallisen ja hyvää mieltä tuovan tunnelman työkiireiden keskelle.

Kehittämistyöpäjän ideointivaiheessa osallistujat toivoivat boostikerholta monenlaisia asioita. Toiveina nousi esiin boostikerhon kokoontumisen säännöllisyys esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain ennalta sovittuna ajankohtana. Ajankohdiksi ehdotettiin niin aamukahveja kuin lounastuntejakin. Boostikerhotoiminnalle olisi hyvä sopia vetäjä ja koollekutsuja, ja toiminnan toivottiin olevan maksutonta. Ryhmän muotoutumiseen toiveita tuli sekä kiinteään suljettuun ryhmään, jolloin ryhmässä syntyisi helpommin luottamuksellinen ilmapiiri, että avoimeen vaihtuvaan ryhmään, jolloin ryhmän keskustelujen sisällöt muotoutuisivat kenties monipuolisemmiksi. Boostikerholle toivottiin teemoja,

joiden avulla voidaan jäsentää keskustelua, ideoita ja kehittää johtamistoimintaa, esimerkiksi kehityskeskustelut, tyhy-päivien ideat. Toisaalta boostikerhon toivottiin antavan johtajalle mahdollisuuden vapaaseen keskusteluun, jossa voi luottamuksellisesti ja anonyymisti jakaa myös niitä asioita, joista ei omassa työyhteisössä voi puhua. Jo tässä työpajassa tuli näkyväksi se, että johtajien keskinäiselle keskustelulle on tarvetta ja ideoinnissa johtajat nostivat myös esille sen, että boostikerhossa pääpainon tulisi olla vertaistuellisessa keskustelussa. Työnohjaukselliset ryhmät koettiin merkityksellisiksi ja niiden rinnalle toivottiin lisäksi vertaistuellisia vapaampia ja tiheämmin kokoukuvia tapaamisia johtajakollegoiden kanssa.

Tasavertainen osallistuminen ja ideoiden vapaa esittäminen on yhteiskehittämisen keskeinen periaate. Luottamuksellisuus ja turvallisuus edistää ideoinnin luovuutta ja ideointiin osallistuvien on tärkeää tiedostaa, ettei kenenkään ideoita arvostella. (Kiviniemi & Rajakangas 2022; Innokylä.) Työpajassa ideoitiin teemoja, joiden ympärille boostikerhon aiheet voisivat rakentua. Ideointi toteutettiin virtuaalityökalu Jamboardin avulla. Ennen ideoinnin aloittamista kävimme ideoinnin periaatteet läpi osallistujien kanssa. Ideat kerättiin Jamboardin valkotaululle muistilapuilla. Teemoiksi nousi johtamiseen ja johtajan hyvinvointiin liittyviä aiheita:

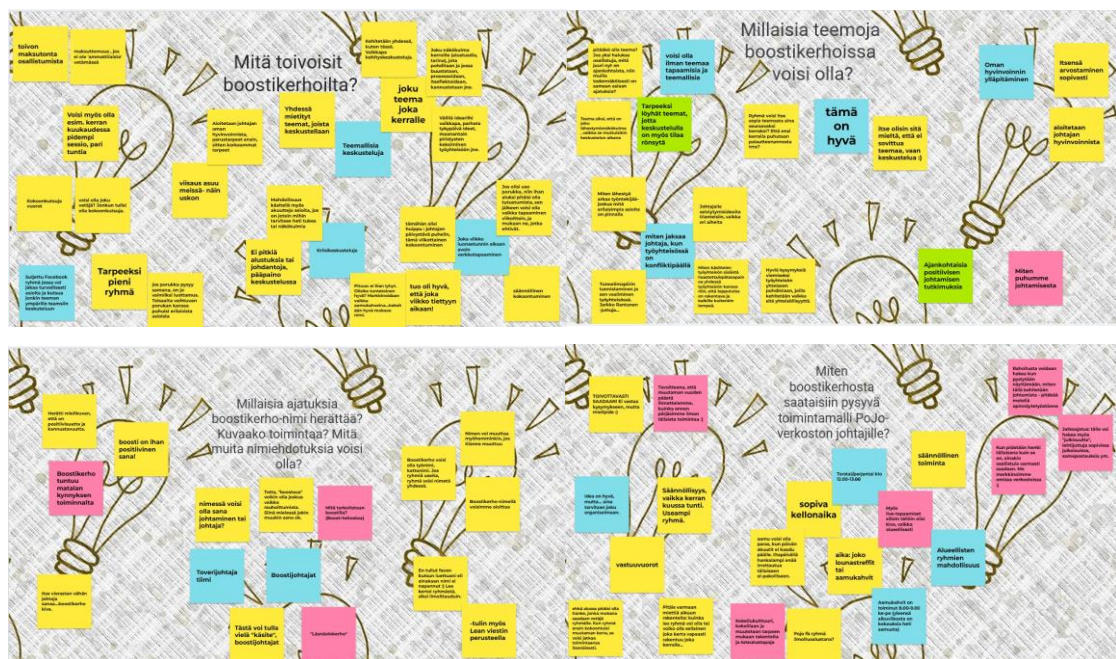
- Ajankohtaisia positiivisen johtamisen tutkimuksia
- Työntekijän tukeminen erilaisissa tilanteissa
- Työyhteisön ilmapiirin tunnistaminen ja sen vaaliminen
- Työyhteisön sisäisten haasteiden käsitteleminen rakentavalla ja lempeällä tavalla
- Yhteisöllisyyden kehittäminen työyhteisössä
- Miten puhumme johtamisesta?
- Johtajan omaan hyvinvointiin liittyviä teemoja esimerkiksi oman hyvinvoinnin ylläpitäminen, itsensä arvostaminen, johtajan oma jaksaminen
- Selviytymisideoita erilaisiin arjen työtilanteisiin

Työpajassa pohdittiin, mikä nimi olisi hyvä matalan kynnyksen vertaistuellisille tapaamisille. Boostikerho –nimi herätti mielikuvan positiivisuudesta ja kannustavuudesta. Toisaalta boosti –sanana koettiin monimuotoisena ja se voidaan ymmärtää monella tapaa. Sanan *boost* todettiin tarkoittavan tehostamista, mutta sen koettiin olevan hyvä, koska sillä voidaan tehostaa aktiivisen toimijuuden lisäksi myös rauhoittumista. Osallistujat ehdottivat, että nimessä olisi hyvä näkyä johtaminen esimerkiksi Boostijohtajat, josta voisi muodostua osallistujien mukaan jopa käsite. Muina nimiehdotuksina nousi Toverijohtajatiimi ja Läsnäolokerho. Työpajassa pohdittiin myös, että Boostikerho

voisi olla kattonimi ja jos ryhmiä muodostuisi useampia, voisi jokainen ryhmä nimetä halutessaan oman ryhmänsä itse.

Kehittämistyöpajan viimeisessä vaiheessa ideoitiin käytännön keinoja toimintamallin jalkauttamiseen. Toiminnan käynnistyminen vaatii organisoimista. Vertaistuelliset ryhmät tarvitsevat vastuuhenkilön ensimmäisten tapaamisten järjestämiseen. Alkuun päästyään ryhmät voivat toimia itsenäisesti. Alussa toiminnalle voidaan määritellä tietyt raamit esimerkiksi tapaamiset kerran viikossa tai kerran kuukaudessa aamukahvien tai lounastauon merkeissä, mutta jatkossa ryhmillä on mahdollisuus kehittää toimintaa ryhmän tarpeiden mukaan. Vertaistuellisia tapaamisia voisi käynnistää ja markkinoida PoJo-verkoston Facebook -ryhmässä. Ideoita tuli myös livetapaamisista ja alueellisista ryhmistä ja siitä, että toiminnalle voitaisiin hakea rahoitusta, kun pystytään näyttämään, miten tällä kehitetään johtamista.

*“Tavoitteena on, että muutaman vuoden päästä ihmettelemme, kuinka ennen pärjäsimme ilman tällaista toimintaa.”*



Kuva 1. Kehittämistyöpajan materiaalia.

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön prosessia. Prosessin arvioinnissa käydään läpi tutkimuksellisen kehittämistyön lähtötilanne sekä tutkimus-, kehittämis- ja päätös vaihe. Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan menetelmälähteisiin peilaten erillisinä osioina. Luku sisältää myös tutkijoiden oman oppimisen arviointia.

### 8.1 Prosessin arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistyön loppuarvioinnissa osoitetaan, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Siinä tarkastellaan kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. Arviointi on suunnitelmallista tiedon keräämistä ja kerätyn tiedon analysointia. Arvioinnin pätevyys edellyttää tavoitteiden ja panosten sekä prosessin ja aikaansaannosten tunnistamista ja kuvaamista. (Ojasalo ym. 2014, 47.) Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointia tehdään koko prosessin ajan, ei vain tutkimuksen loppuvaiheessa. Tämä takaa laadullisen tutkimuksen uskottavuuden ja hyvän tieteellisen laadun. Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on, että tutkimustuloksista heijastuu tutkijan ratkaisut ja halu tavoitella vilpittömyyttä tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa. Luotettavuus, pätevyys ja yleistettävyyden luovat puitteet laadullisen tutkimuksen arvioinnille. Teoreettisen tietoperustan ja tutkimustulosten yhteensopivuutta sekä näiden välistä reflektiota tulee arvioida koko tutkimuksellisen kehittämistyön ajan. (Eriksson & Kovalainen 2013, 290–292; Aaltio & Puusa 2020, 178; Vilka 2021, 188–189.)

Tutkijoiden kiinnostus positiivisesta johtajuudesta ja hyvinvoinnista ohjasi aiheen valintaa. Opinnäytetyön aihe löytyi Oulun ammattikorkeakoulun TKI-kärjistä ja aiheeseen yhdistyi hyvin sekä johtamisen että kliinisen asiantuntijuuden näkökulma. PoJo-hankkeen D-ryhmien merkitys johtajien hyvinvoinnin edistämiseksi innosti ja motivoi tutkijoita koko prosessin ajan. Johtajan omaa hyvinvointia sekä työnohjauksellisia ryhmiä on tutkittu verrattain vähän, sen sijaan johtajan merkitystä työyhteisön hyvinvoinnille on tutkittu. Tämä aiheutti haasteita alkuvaiheen tiedonhakuun, mutta laajoilla hakulauseilla sekä aiempien tutkimusten lähdeluetteloiden avulla tietoperustaan löytyi laadukkaita lähteitä. Työ 2030 -ohjelman mukaan johtamisen kehittäminen on yksi ratkaisu, jonka avulla Suomalaisesta työelämästä tehdään maailman parasta (STM 2023a). Työnohjauksellisten ryhmien



avulla sekä johtajien keskinäistä vertaistukea lisäämällä voidaan edistää johtajien vahvuuksien tunnistamista sekä itsetuntemuksen ja itsereflektion kehittymistä. Suomalainen työelämä tarvitsee hyvinvoivia johtajia.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimus sopi menetelmäksi, kun haluttiin tutkia johtajien vahvuuksia, itsetuntemusta ja itsereflektiota sekä kokemuksia D-ryhmistä. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet muotoutuivat opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa pysyen samoina koko prosessin ajan. Tutkimuskysymysten muotoilua tarkennettiin vielä aineiston analyysin jälkeen. Teemahaastattelu osoittautui hyväksi pohjaksi ryhmähaastattelujen toteuttamiseen, sillä vuorovaikutus ja näkemysten jakaminen laajensi keskustelua ja antoi monipuolista näkökulmaa johtajien kokemuksista D-ryhmien merkityksestä vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle.

Aiempaa tutkimustietoa johtajan oman hyvinvoinnin merkityksestä johtamistyölle löytyi niukasti, eikä Pojo-hankkeen teemallisia työnohjauksellisia D-ryhmiä ole aiemmin tutkittu. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta D-ryhmien olevan merkityksellisiä johtajien hyvinvoinnille. Johtajien kokemusten mukaan itsetuntemus ja itsereflektio auttavat heitä tunnistamaan henkilökohtaisia vahvuuksia, joita he voivat hyödyntää johtamistyössään. Johtajien kuvailemat kokemukset osoittivat, että D-ryhmiin osallistuminen oli heille merkityksellistä hyvinvoinnin näkökulmasta. Vertaistuen merkitys nousi tuloksista vahvasti esiin. Johtajien kokemuksista voidaan todeta, että omien vahvuuksien tunnistaminen ja itsetuntemuksen sekä itsereflektion harjoittaminen edistävät johtajien hyvinvointia. Johtajien kokemuksista kävi ilmi, että D-ryhmissä koettu vertaistuki edisti heidän hyvinvointiaan. Matalan kynnyksen vertaistuellisia kohtaamisia johtajat toivoivat lisää.

Kehittämisvaiheessa työskentelymenetelmäksi valittu virtuaalinen ideariihi jamboardin avulla osoittautui toimivaksi työkaluksi etäyhteydellä toteutuneessa työpajassa. Työpajaan osallistuneet PoJo-verkoston johtajat osallistuivat aktiivisesti yhteiseen keskusteluun ja ideointiin. Työpajasta saatiin runsaasti käyttökelpoisia ideoita ja ehdotuksia PoJo-verkoston johtajien matalan kynnyksen vertaistuellisten ryhmien järjestämiseen.

Opinnäytetyöprosessi eteni tutkijoiden asettamien aikataulujen mukaan ja tutkijoiden sitoutuminen tutkimuksellisen kehittämistyön valmistumiseen onnistui hyvin. Lisäksi tutkijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja tapa työskennellä oli yhtenäistä ja tutkijoiden välillä vallitsi luottamus toisiaan kohtaan. Prosessin aikana ohjaavien opettajien ja hankkeen yhteyshenkilöiden sekä tutkijoiden välinen yhteistyö sujui hyvin.

## 8.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Kehittämistutkimuksessa on kyse useamman menetelmän yhdistelmästä tai tutkimusstrategiasta eikä se näin ollen perustu omaan itsenäiseen tutkimusotteeseen. Sen vuoksi kehittämistutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida käytettävien menetelmien luotettavuuskriteereillä. Tarkka dokumentointi siitä mitä on tehty, miksi on tehty ja miten on tehty ovat pohjana luotettavalle työlle. Työn suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon luotettavuuskysymykset, koska aineiston keruun ja analyysin jälkeen luotettavuutta ei voi enää parantaa. Jokaisen vaiheen ratkaisut ja valinnat tulee perustella, luotettavuus liittyy koko kehittämistutkimusprosessin eri vaiheisiin. (Kananen 2012, 166, 173.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon se, että haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Ne eivät siis ole välttämättä toistettavissa tai siirrettävissä. Kun taas haastattelutilanne, aineiston käsittely ja analysointi ovat arvioitavissa ja antavat hyvää tietoa tutkimuksen luotettavuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185; Aaltio & Puusa 2020, 179–181.)

Laadullisen tutkimuksen keskeisiä luotettavuuden arvioinnin kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys ja vastaavuus. Tässä tutkimuksessa uskottavuuden arviointiin vaikuttaa sekä tutkimukseen osallistuvien ja ympäröivän yhteisön ajatukset tutkittavasta asiasta, luottavatko he saatuun aineistoon. Siirrettävyyttä arvioitaessa tässä tutkimuksessa on syytä pohtia litteroinnin tarkkuutta ja aineiston analyysin rehellisyyttä eli sitä, ettei tutkija tulkitse vastauksia oman näkemysmaailmansa kautta. Kun aineiston analyysi on kirjattu tarkasti, tutkimusprosessi voidaan toteuttaa myös toisessa ympäristössä tai toisen tutkijan toimesta ja päätyä samankaltaisiin tuloksiin analyysissa. Silti tulee ottaa huomioon se, ettei tutkimustulokset välttämättä ole toistettavissa. Vastaavuuteen on hyvä suhtautua varauksella tämän tutkimuksen arvioinnissa, sillä haastatteluissa saadut vastaukset ovat aina ihmis- ja aikasidonnaisia. Samalle ryhmälle tehty haastattelu toisen haastattelijan toimesta voi tuottaa erilaisia vastauksia. Saatujen vastausten ei voida myöskään olettaa ennustavan tulevien tutkimusten tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185–187; Aaltio & Puusa 2020, 179–181.)

Suunnitelmavaiheessa aiempaan teoretietoon perehtyminen lisäsi tutkijoiden ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina Teamsin kautta. Runko teemahaastattelulle muodostui tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelukysymyksiä ja tekniikan toimivuutta testattiin harjoitushaastattelulla ulkopuolisten johtajien kanssa. Varsinainen tutkimushaastattelu toteutui kahdessa ryhmässä, joista toiseen osallistui neljä ja toiseen kuusi johta-

jaa. Tutkimushaastatteluiden ilmapiiri oli haastatteluun osallistuneiden johtajien ja tutkijoiden mielestä avoin ja luottamuksellinen. Tutkijoiden suhtautuminen haastateltavien kertomuksiin oli kunnioittavaa ja haastateltavien kokemuksia pidettiin aitoina ja arvokkaina. Molemmissa haastatteluryhmissä oli keskustelevalta ilmapiiri ja aineisto oli ryhmän tuottama. Näin ollen tutkijoiden mielestä haastatteluun osallistuneiden yksilöiden erottaminen suoriin lainauksiin ei ollut merkityksellistä. Haastatteluiden tallentaminen antoi tutkijoille mahdollisuuden keskittyä rauhassa haastattelutilanteeseen sekä havaintojen tekemiseen. Haastatteluiden tallenteisiin palaaminen auttoi tarkan analyysin teossa. Tutkijat kuuntelivat haastatteluita ja lukivat transkriptiota useaan otteeseen, jolloin ymmärrys haastateltavien kokemuksista syveni. Tutkijat olivat tiiviissä yhteistyössä ohjaavan opettajan kanssa koko tutkimusprosessin ajan. Häneltä saatu palaute sekä yhteinen ideointi ja keskustelu ohjaavien opettajien ja PoJo-hankkeen projektipäällikön kanssa ohjasi työskentelyä.

### **8.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys**

Tärkeimpiä eettisiä periaatteita ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2009, 20). Eettinen kestävyys on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli, joka koskee myös tutkimuksen laatua. Eettisyys liittyy myös luotettavuus- ja arviointikriteereihin, mutta tutkijan ei tule pitää kriteerejä pelkinä tarkistuslistoina. Eettinen sitoutuneisuus on ohjaamassa hyvää tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–150.) Luottamus tutkijoihin ja tieteeseen on ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen peruslähtökohta, joka säilyy vain ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioittamalla. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on aina oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti, hän voi keskeyttää osallistumisensa kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistujalla on myös oikeus saada riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen tavoitteista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.)

Kehittämistyössä on kysymys samoista eettisistä säännöistä kuin yleisesti yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on. Siinä on kyse inhimillisestä toiminnasta, jolloin kehittämistyöhön osallistuvien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös kokonaishankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia. Korkean moraalin mukaiset tavoitteet ohjaavat kehittämistyötä, se tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kehittämistyön seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2014, 49.)

Tämän tutkimuksen haastattelukutsun (LIITE 2) yhteydessä osallistujille lähetettiin tietosuojailmoitus (LIITE 3). Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja haastateltavilla oli mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Osallistujat ilmoittautuivat itse tutkimukseen vastaamalla haastattelukutsuun. Haastattelukutsussa korostettiin luottamuksellisuutta sekä kerrottiin aineiston tallentamisesta, säilyttämisestä ja sen asianmukaisesta hävittämisestä. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet kävivät ilmi haastattelukutsusta. Haastattelu toteutettiin Teams-sovelluksella. Suostumuslomake (LIITE 4) luettiin ääneen haastattelun alussa ja samalla pyydettiin haastateltavilta suullinen suostumus haastatteluun osallistumisesta sekä korostettiin haastattelutilanteen luottamuksellisuutta. Haastattelutilanteessa henkilötietoina olivat ääni, video ja nimi sekä työkokemus johtajana. Haastatteluun osallistuvien henkilötiedot eivät käy ilmi tutkimusraportissa eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Taustatieto johtajien työkokemuksesta tulee ilmi tutkimusraportissa niin, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Aineisto tallennettiin Oamk:n salasanalla suojattuun pilvipalveluun ja hävitetään asianmukaisesti tutkimusaineiston analysoinnin ja raportoinnin jälkeen, viimeistään 1.5.2024.

#### **8.4 Oman oppimisen arviointi**

YAMK-opinnot loivat kokonaisuudessaan hyvän pohjan opinnäytetyöprosessille. Tiedonhaku, tieteellisten tutkimusten lukeminen ja tieteellisen tekstin tuottaminen ovat harjaantuneet opintojen aikana. Tutkimus- ja tiedontuottamismenetelmäopintojen kokonaisuudessa tehty tietoperusta ja kojoava tehtävä tutkimusmenetelmistä saivat opinnäytetyöprosessin hyvin käyntiin. Johtamis- ja kehittämis- sekä asiantuntijuusopinnot ovat luoneet syvempää ymmärrystä tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisestä. Opinnot ovat myös avartaneet tutkijoiden näkemyksiä valitusta opinnäytetyön aiheesta. Tutkijat ovat oivaltaneet johtajan oman hyvinvoinnin merkityksen johtamistyössä sekä johtajakollegoiden vertaistuen merkityksen johtajan hyvinvoinnille.

Tutkimusprosessi opetti tutkijoille työn suunnittelua, tavoitteiden asettamista, toteuttamista ja arviointia. Tutkimusprosessin aikana tutkijat ymmärsivät yhteistyön ja sitoutumisen merkityksen työn valmiiksi saattamisessa. Avoin kommunikointi, pitkäjänteinen työ, suunnitelmallinen ajankäyttö ja sovitusta asioista kiinnipitäminen mahdollistivat työn etenemisen sovitussa aikataulussa. Tutkijat ovat dokumentoineet työn etenemistä kirjallisesti, valokuvia ottamalla sekä videotallentein.

Tutkijoiden ymmärrys laadullisen tutkimuksen tekemisestä lisääntyi. Tutkimushaastatteluissa ja kehittämistyöpajassa erilaisten työmenetelmien ja -välineiden oppimisen lisäksi saimme positiivisen kokemuksen ryhmätilanteen onnistuneesta läpiviennistä. Vuorovaikutustaidot sekä rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen mahdollistivat onnistuneet tutkimushaastattelut ja kehittämistyöpajan.

Kiitämme ohjaavia opettajia Liisa Kiviniemeä ja Sirpa Tölliä tuesta sekä rakentavasta ja kannustavasta palautteesta. Kiitos PoJo-hankkeen Sanna Wenström ja Päivi Haapakoski sekä kaikki tutkimushaastatteluihin ja kehittämistyöpajaan osallistuneet PoJo-verkoston johtajat arvokkaasta ajastanne. Kiitos Anne ja Marjo avusta tutkimushaastattelun suunnitteluvaiheessa. Tutkijoiden opinäytetyöprosessiin sitoutumisen ovat mahdollistaneet ja siitä suuren kiitoksen ansainneet molempien perheet: Markus, Eino ja Olli sekä Jukka, Okko ja Elle. Lämmin kiitos myös muulle lähipiirille.

## LÄHTEET

Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anu & Juuti, Pauli). Helsinki: Gaudeamus.

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomi: Annukka Ollitervo.

Alila, Sanna 2014. ”Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja ...toimintakulttuurin luomisessa” Työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena. Lapin yliopisto. Hakupäivä 15.4.2023. [AM-MATTI-IDENTITETTI JA AUKTORITEETTISUHDE \(ulapland.fi\)](https://www.uapland.fi)

Caldwell, Cam & Hayes, Linda A. 2016. Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. The Journal of management development 2016, Vol. 35 (9), 1163–1173. Hakupäivä 19.3.2023. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/JMD-01-2016-0011/full/html>

Cameron, Kim S. 2013. Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Hakupäivä 14.1.2023. <https://learning.oreilly.com/library/view/practicing-positive-leadership/9781609949723/xhtml/ch01.html>. Vaatii käyttöoikeuden.

Cheung, Kam Hung Rainbow 2014. An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. The Hong Kong Polytechnic University. Hakupäivä 7.1.2023. <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>

Dall’Ora, Chiara, Ball, Jane, Reinius, Maria & Griffiths, Peter 2020. Burnout in nursing: a theoretical review. Human Resources for Health. 18 (41). 1–17. Hakupäivä 28.10.2023. Pubmed-tietokanta. <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-020-00469-9>  
Vaatii käyttöoikeuden.

Elomaa, Mailis 2023. Educational Leaders' Occupational Well-Being. "With cool head and warm heart". JYU Dissertations 601. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Hakupäivä 27.12.2023. [Educational leaders' occupational well-being: "with cool head and warm heart" \(jyu.fi\)](#)

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2013. Qualitative Methods on Business Research. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Eskola, Jari, Lähti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 (toim. Valli, Raine). Keuruu: Otavan kirjapaino. 5. uudistettu painos.

Havisalmi, Jolanda & Reunamo, Jyrki 2023. Mistä varhaiskasvatuksen kaaoksessa on kysymys? Journal of early childhood education research 12 (2) 2023. Hakupäivä 16.12.2023. <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.120383>

Hintsa, Taina, Aronen, Aleksis, Hietarinta, Emma & Kokkonen, Marjo 2021. Hyvinvointia, työkykyä ja palautumista edistäviä tunteita työlämään: Ohjelma esihenkilöille, rehtoreille ja urheilvalmentajille. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 19.3.2023. [Hyvinvointia, työkykyä ja palautumista edistäviä tunteita työlämään: \(uef.fi\)](#)

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 13.–14. osin uudistettu painos.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy. Hakupäivä 16.4.2023. <https://www.ellibrary.com/book/9789523458123>. Vaatii käyttöoikeuden.

Hougaard, Rasmus, Kalajo, Teetta & Ora Heljä 2018. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin. Helsinki: Almatalent.

Huhtinen, Aki-Mauri & Tuominen, Juha 2020. Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anni & Juuti, Pauli). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Innokylä. Virtuaalinen ideariih. Hakupäivä 10.11.2023. <https://www.puheet.com/blogi/yhteiskehittamisen-opas>

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anu & Juuti, Pauli). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 12.7.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-740-9>. Vaatii käyttöoikeuden.

Jääskeläinen, Henni 2020. Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti Brik. Hakupäivä 29.10.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella/>

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keränen, Adele & Tuominen, Pinja 2020. Positiivisen johtamisen salat. Laurea julkaisut | Laurea publications 140. Hakupäivä 14.1.2023. <https://core.ac.uk/download/pdf/326045652.pdf#page=12>

Kiersch, Christa & Gullekson, Nicole 2021. Developing character-based leadership through guided self-reflection. The International Journal of Management Education 19 (2021) 100573. Management Department University of Wisconsin, La Crosse, USA. Hakupäivä 22.1.2023. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1472811721001221?to-ken=0CC5A6D69E0A7EF4DF068E099AC75D410EFE6084DC5B57D43C014BEA98F72F8337E3DAB38DBEA0683A5A39D99AEE7A59&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230122125000>



Kiviniemi, Liisa & Rajakangas, Eija 2022. Yhteiskehittäminen tuo tuloksia työhyvinvoinnin johtamiseen. Oulun ammattikorkeakoulu. Journal 97/2022. Hakupäivä 16.12.2023. <https://www.oamk.fi/oamkjournal/2022/yhteiskehittaminen-tuo-tuloksia-tyohyvinvoinnin-johtamiseen/>

Koivunen, Kirsi & Junttila, Tarja 2022. Oamkin sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutus perustuu arvostavaan johtamiskulttuuriin. Oulun ammattikorkeakoulu. Julkaisunumero 38/2022. Blogi –julkaisu 4.4.2022. Hakupäivä 14.1.2023. <https://oamk.fi/oamkjournal/2022/oamkin-sosiaali-ja-terveysalan-johtamiskoulutus-perustuu-arvostavaan-johtamiskulttuuriin/>

Korhonen, Tanja, Sandelin, Pirkko, Kiviniemi, Liisa & Kuusipalo, Jaana 2015. Toimivan yhteistyömallin kehittäminen ammattikorkeakoulun master-tutkinnoissa. Uusia tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-oppimisympäristöjä kolmikantamalla kehittäen. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. Hakupäivä 15.4.2023. <https://www.oamk.fi/epooki/2015/toimivan-yhteistyomallin-kehittaminen-ammattikorkeakoulun-master-tutkinnoissa-uusia-tutkimus-kehitys-ja-innovaatio-oppimisympari/>

Kähkönen, Saku & Villa, Jaakko 2023. Yhteiskehittämisen opas 2021. Blogikirjoitus. Hakupäivä 10.11.2023. <https://www.puheet.com/blogi/yhteiskehittamisen-opas>

Liamputtong, Pranee 2010. Performing Qualitative Cross-Cultural Research. New York: Cambridge University Press. Hakupäivä 16.4.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=502474>. Vaatii käyttöoikeuden.

Low, Yin Siu, Bhar, Sunil & Chen, Won Sun 2022. Exploring the relationship between co-worker and supervisor support, self-confidence, coping skills and burnout in residential aged care staff. BMC Nursing. 2022 (21): 135, 1–10. Hakupäivä 24.10.2023. Cinahl-tietokanta. <https://web-s-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/detail/detail?vid=3&sid=068cd698-ec6b-439b-a9ff-0f5f5e9fded1%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=157278960&db=c8h>  
Vaatii käyttöoikeuden.

Lyytinen, Nina & Pääkkönen, Sirpa 2022. Ole oma pomosi. Virtaa työhön ja vapaalle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Mansel, Beryl & Einion, Alys 2019. "It's the relationship you develop with them": emotional intelligence in nurse leadership. A qualitative study. Article. British Journal of Nursing 28 (21), 1400–1408. Hakupäivä 24.10.2023. Cinahl-tietokanta. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/detail/detail?vid=2&sid=cb064fda-c875-43db-88b2-ca51af702201%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=139907292&db=c8h>  
Vaatii käyttöoikeuden.

Merton, Robert K., Fiske, Marjorie & Kendall, Patricia L. 1956. The fokused interview. A manual of problems and procedures. Glencoe. IL: Free press.

Niemi, Marjut, Vänskä, Eveliina & Huhtala, Mari 2020. Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 18 (2) – 2020. Hakupäivä 15.4.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94816/53474>

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ollila, Seija & Kujala, Anne 2020. Moninaisuus työelämässä – erityisherät persoonat työssä. Hallinnon tutkimus 2/2020, 39 (2), 90–102. Hakupäivä 29.10.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98083/56031>

Oulun ammattikorkeakoulu 2023. PoJo. Hakupäivä 26.2.2023. <https://www.oamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/tki-ja-hanketoiminta/pojo>

Paunonen-Ilmonen, Marita 2015. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. 4. painos. Sued Management Oy.

Paunonen-Ilmonen, Marita & Heinonen, Ulla 2020. Hyvän johtamisen ainekset. Johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Tallinna: Sued Management Oy.

Peterson, Christopher & Seligman, Martin E. P. 2004. Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification. Oxford University Press, Incorporated. Hakupäivä 7.1.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=279797>

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anu & Juuti, Pauli). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anu & Juuti, Pauli). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Roth, Soile 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 15 (2) – 2017. Hakupäivä 28.12.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85287>

Salminen, Jari 2020. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki. Grano Oy.

Seeck, Hannele 2021. Johtamisopit Suomessa. 6. painos. Tallina. Gaudeamus Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a. TYÖ2030-ohjelma kokosi viisi ratkaisua menestyvään työelämään. Hakupäivä 14.10.2023. <https://stm.fi/-/tyo2030-ohjelma-kokosi-viisi-ratkaisua-menestyvaan-tyoelamaan>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023b. Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. Hakupäivä 16.12.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM\\_2023\\_8.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf)

Specchia, Maria Lucia, Cozzolino, Maria Rosaria, Carini, Elettra, Di Pilla, Andrea, Galletti, Caterina, Ricciardi, Walter & Damiani, Gianfranco 2021. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. International Journal of Environmental Research and Public Health 2021 (18): 1552, 1–15. Hakupäivä 28.10.2023. Pubmed-tietokanta. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov.ezp.oamk.fi:2047/33562016/> Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaanlakka, Pentti 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus – Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Hakupäivä 28.10.2023. [https://kauppakamaritieto-fi.ezp.oamk.fi:2047/ammattikirjasto/teos/johtajan-kokonaiskuntoisuus-2022#kohta:Johtajan\(\(20\)kokonaiskuntoisuus](https://kauppakamaritieto-fi.ezp.oamk.fi:2047/ammattikirjasto/teos/johtajan-kokonaiskuntoisuus-2022#kohta:Johtajan((20)kokonaiskuntoisuus) Vaatii käyttöoikeuden.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Hyvinvointi. Hakupäivä 11.3.2023. [Hyvinvointi - THL](#)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 3/2019. Helsinki. Hakupäivä 5.2.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Hakupäivä 2.12.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Väänänen, Ari, Smedlund, Anssi, Törnroos, Kaisa, Kurki, Anna-Leena, Soikkanen, Antti, Panganieni, Nina & Toppinen- Tanner, Salla 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä (toim. Kokkinen, Lauri). Työterveyslaitos. Helsinki. Hakupäivä 28.10.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wenström, Sanna 2021. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-kustannus. Jyväskylä: Otavan kirjapaino Oy.

Wenström, Sanna 2022a. Työnohjaus positiivisen johtamisen ja organisaation tukena. RATKES 1/2022. Hakupäivä 15.4.2023. <https://ratkes.fi/lehti/ratkes-1-2022/tyonohjaus-positiivisen-johtamisen-ja-organisaation-tukena>

Wenström, Sanna 2022b. ”Konsultin vieraskynä” Sanna Wenström: Positiivinen johtaminen – ihmisten johtamista ihmisenä. Hakupäivä 15.4.2023. <https://esalehtinen.blogijanne.fi/2022/03/26/konsultin-vieraskyna-sanna-wenstrom-positiivinen-johtaminen-ihmisten-johtamista-ihmisena/>

Wenström, Sanna 2022c. Kaikilla vahvuuksilla. Opas laajan vahvuusnäkömyksen käyttöön opetuksessa. PS-kustannus. Jyväskylä: Otavan kirjapaino Oy.

Wenström, Sanna 2023. Autenttisuuden merkitys johtamisessa. Oulun ammattikorkeakoulu. Julkaisunumero 39/2023. Hakupäivä 15.4.2023. <https://oamk.fi/oamkjournal/2023/autenttisuuden-merkitys-johtamisessa/>

WHO 2023a. Hakupäivä 11.3.2023. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

WHO 2023b. Hakupäivä 11.3.2023. <https://www.who.int/activities/promoting-well-being>

## LIITTEET

Haastatteluteemat LIITE 1

Haastattelukutsu LIITE 2

Suostumuslomake johtajalle LIITE 3

Tietosuojailmoitus LIITE 4

Aineiston luokittelu LIITE 5

Kutsu boostikerhoon LIITE 6

**Taustatiedot**

- Työkokemus johtajana

**Haastatteluteemat:**

**Hyvinvoivan johtajan taitoja ja vahvuuksia**

- Millainen on hyvinvoiva johtaja?
- Millaisia taitoja ja vahvuuksia hyvinvoivalla johtajalla on?
- Millaiset asiat edistävät johtajan hyvinvointia?

**Johtajan itsetuntemus ja itsereflektio**

- Miten kuvailisit itsetuntemuksen merkitystä johtajalle?
- Millaiset asiat vahvistavat itsetuntemusta?
- Millaisia ajatuksia sinulla on itsereflektiosta?
- Millainen merkitys itsereflektiolla on johtajalle?

**Työnohjaukselliset ryhmät vahvuuksien, itsetuntemuksen ja itsereflektion edistäjinä**

- Millainen merkitys työnohjaukselliseen ryhmään osallistumisella on ollut sinulle johtajana?

**Lopuksi**

Miten voisit edistää omia vahvuuksia, itsetuntemusta ja itsereflektiota johtajana?

**Hyvä Positiivisen johtamisen teemalliseen työnohjaukseen eli D-ryhmään osallistunut johtaja!**

Olemme Oulun ylemmän ammattikorkeakoulun (YAMK) opiskelijoita sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen sekä kliinisen asiantuntijan tutkinto-ohjelmista. Oulun ammattikorkeakoulun PoJo-hankkeeseen kytkeytyy tutkimus- ja kehittämistyö, jota tekevät sekä ammattikorkeakoulun tutkimushenkilöstö että tutkinto-opiskelijat. Opinnäytetyönä teemme tutkimusta työnohjauksellisten ryhmien merkityksestä johtajan vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle. Tämä haastattelukutsu lähetetään kaikille D-ryhmiin osallistuneille. Haastatteluun haemme henkilöitä, jotka toimivat johtamis- tai esihenkilötehtävissä.

Kutsumme sinut haastatteluun opinnäytetyöhömmme liittyen. Haastattelun tavoitteena on koota kokemuksia työnohjauksellisten D-ryhmien merkityksestä johtajien vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle ja sitä kautta hyvinvoinnille. Tutkimuksemme taustalla on positiivisen johtamisen teoria.

Haastattelu toteutetaan 6 henkilön ryhmähaastatteluna teamsin kautta ja se tallennetaan. Haastattelutallenne säilytetään Oulun ammattikorkeakoulun salasanalla suojatussa pilvipalvelussa. Haastattelu on luottamuksellinen, eikä tutkimusraportissa tule ilmi osallistujien henkilöllisyys tai muita tunnistetietoja. Tutkimuksen taustatietona kerätään työkokemus johtajana ja henkilötietoina sähköpostiosoite sekä ääni ja video teams-tallenteena. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tuhoaan asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Haastatteluajankohdat ovat **13.6.2023 klo 13–14.15 ja klo 15–16.15**.

**Ilmoita halukkuutesi osallistua sähköpostitse mahdollisimman pian tai viimeistään 6.6.2023 mennessä.** Varmistamme sinulle haastattelun toteutumisen aikataulun 9.6.2023 mennessä sähköpostitse ja samalla lähetämme teams-linkin haastattelua varten.

Toivomme, että innostut jakamaan kokemuksiasi!

Ystävällisin terveisin, Hanna Hökkä ja Soili Sallinen



Hyvä Positiivisen johtamisen teemalliseen työnohjaukseen osallistunut johtaja,

Haastattelun aiheena on ”Työnohjauksellisten ryhmien merkitys johtajan vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle”. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla johtajien kokemuksia vahvuuksista, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, millainen merkitys PoJo-hankkeen työnohjauksellisilla ryhmillä on ollut johtajan vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle ja sitä kautta hyvinvoinnille.

Haastattelut tallennetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi ja tallenteet tuhoetaan aineiston analysoinnin ja raportoinnin jälkeen. Haastattelutallenteet säilytetään Oulun ammattikorkeakoulun salasanalla suojatussa pilvipalvelussa. Tutkimuksen raportissa ei esiinny tunnistettavia henkilötietoja.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja halutessasi sinulla on oikeus keskeyttää se.

Suostun tähän tutkimukseen.

Linkki tietosuojailmoitukseen:

<https://www.oamk.fi/tietosuojainfo-kyselyohjelmis-tot/?id=6e8d77fde52e36fcac8a999570fe142247dc5fe4>

**AINEISTON LUOKITTELU**

**LIITE 5**

PELKISTETTY IL-MAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Itsereflektio auttaa kehittymään	Hyvinvoiva johtaja: tietää mistä saa apua kehittymiseen ja työhön	Hyvinvoiva johtaja kehittää itseään ja tietää keinoja, joiden avulla kehittyä	Hyvinvoiva johtaja hallitsee kokonaisuuksia ja pystyy kehittämään
Työnohjauksesta työkaluja, peilejä, tunnistaa trigger-pisteitä			
Vastuu ja siitä saatu palaute vahvistaa itsetuntemusta			
Erilaiset menetelmät, esim. terapiat			
Mentorointi			
Koulutukset ja tapahtumat			
Vertaistuki			
Aktiivisuus johtamisverkostoissa myös vapaa-ajalla			
Työnohjaus			
Innostus kehittää itseään	haluaa kehittää itseään		
Oman toiminnan kautta käyttäytymisen muuttaminen			
Oman osuuden tutkiminen			
Toisilta oppiminen			

Epäonnistumiset, niihin suhtautuminen ja niistä oppiminen	tunnistaa omia kehittämiskohteitaan		
Pystyy sanoittamaan missä kehitettävää			
Tuntee omat kehittämiskohteensa			
Myöntää tietämättömyytensä			
Myöntää omat kehittämiskohteet			
Osa tehdä kipeitä ratkaisuja	Hyvinvoiva johtaja: pystyy kohtaamaan myös vaikeat tilanteet	Hyvinvoiva johtaja osaa organisoida työtä, jakaa vastuuta ja kohdata vaikeitakin tilanteita	
Tietää milloin pitää puuttua			
Osa ottaa puheeksi			
Rohkeus ottaa puheeksi asiat			
Johtajan ei tarvitse tietää kaikkea, "porukka hoitaa"	osaa jakaa vastuuta		
Tehtävät on selkeästi rajattu			
Osa delegoida			
Vastuualueet on selkeästi määriteltä			
On raamit missä toimia	osaa organisoida työtä		
Strukturoimisen taito			
Riittävästi resursseja			

Toimivat palaverikäytännöt, työvuorolistat, kollegat			
Selkeät ohjeistukset ja prosessit miten asioita hoidetaan			
Työssä selkeä struktuuri			
Itsensä johtaminen			
Kokonaisuuksien hallitseminen			
Asioihin keskittyminen	tietää, että hän voi vaikuttaa työhön		
Oman työn priorisointi			
Oman työn hallinta			
Mahdollisuus päättää itse asioista			
Mahdollisuus oman työn organisointiin			
Asioiden pohtiminen	Hyvinvoiva johtaja: pohtii ja tarkastelee ajatuksiaan	Hyvinvoiva johtaja tarkastelee itseään, osaamistaan ja toimintaansa	Hyvinvoiva johtaja tuntee itsensä ja vahvuutensa sekä pitää itsestään huolta
Halu, aikomus ja avoimuus toteuttaa itse-reflektiota			
Omien ajatusten reflektio			
"Peili on hyvä"			
Johtamiskokemuksen jakaminen	jakaa osaamistaan		
Reflektointi muiden kanssa			

Pystyy refleктоimaan toimintaa	pystyy refleктоimaan toimintaansa		
Hyvinvoiva johtaja pystyy sanoittamaan työpäivän jälkeen, oliko hän onnistunut työssään vai ei			
Pystyy sanoittamaan missä onnistunut			
Toimintatapojen tiedostamista			
Tiedostaa oman toimintansa			
Päiväkirjan kirjoittaminen	ymmärtää, että reflektiota voi harjoittaa		
Sitä pitää hoitaa varsinkin kriisitilanteissa			
Sitä pitää harjoittaa			
Siinä ei tule koskaan täydelliseksi			
Itselfeektio voi olla hyvin pelottavaakin			
Välineiden (kortit) käyttö helpottaa			
Itselfeektio voi olla välillä vaikeaa			
Keskustelut			
Tärkeä esimerkkinä johtamisen työkalu	mallintaa toiminnallaan reflektiota työyhteisössä		
Toimii esimerkkinä työyhteisössä			

Samalla toimii esimerkkinä työyhteisölle, että muutkin rohkaistuvat itsereflektioon			
Tuntee itsensä	Hyvinvoiva johtaja: tuntee itsensä	Hyvinvoiva johtaja tuntee itsensä, omat vahvuutensa ja hänellä on itsesäätelytaitoja	
"Oma pakka kunnossa"			
Tuntee omat vahvuutensa	tunnistaa omia vahvuuksiaan		
Tunnistaa omat vahvuudet			
Itsesäätely	Hyvinvoivalla johtajalla on itsesäätelytaitoja		
Tunteisiin reagoiminen			
Auttaa tunnistamaan ja käsittelemään herkästi provosoivia tilanteita			
Pystyy hallitsemaan omaa toimintaansa			
Auttaa tunnistamaan omia reaktioitaan			
Asioiden ja tunteiden erottaminen	Hyvinvoiva johtaja: pystyy erottamaan asiat ja tunteet		
Miettii omia tunteita	tunnistaa tunteet		
Tunteiden tunnistaminen			
Tunteiden tiedostaminen			

Oman ajan ja jaksami- sen rajan tunteminen	Hyvinvoiva johtaja: kuuntelee omia tarpei- taan	Hyvinvoiva johtaja hy- väksyy itsensä ja tekee itselleen tärkeitä asi- oita	
Tunnistaa tekijät, jotka antavat voimavaroja			
Tunnistaa omia tarpei- taan			
Tunnistaa tekijät, jotka edistävät omaa hyvin- vointia			
Tunnistaa omat tarpeet			
Tasapaino elämässä			
Sietää epätäydelli- syyttä	hyväksyy itsensä		
On sinut itsensä kanssa			
Armollisuus itseä koh- taan	suhtautuu itseensä empaattisesti		
Toteuttaa omaa itse- ään	tekee itselleen tärkeitä asioita		
Oman henkisen puolen hoitaminen			
Uni	Hyvinvoiva johtaja: osaa ottaa aikaa pa- lautumiselle	Hyvinvoiva johtaja pi- tää huolta itsestään	
Liikunta			
Osa tehdä ja hakea niitä asioita, missä pys- ty palautumaan			
Riittävästi aikaa			
Muutakin elämää kuin työ			



Ehtii palautua			
Vapaa-ajalla omaan rauhaan vetäytyminen			
Syö hyvin	ottaa aikaa itsestä huolehtimiselle		
Harrastukset			
Työajoista kiinnipitäminen			
On pirteä työssään	jaksaa työssään		
Nukkuu hyvin			
Ravinto			
Fyysinen hyvinvointi			
Huumori	Hyvinvoiva johtaja: on oma itsensä	Hyvinvoiva johtaja on joustava ja hyödyntää työssään persoonansa ja aiempia kokemuksiaan sekä viihtyy työssään	Hyvinvoiva johtaja hyödyntää taustaansa, osaa tukea muita ja ottaa tukea vastaan
Aitous; voi kertoa, jos itsellä on huono päivä			
Rohkea heittäytyminen erilaisiin tilanteisiin ja erilaisten ihmisten kanssa keskusteluun			
Oman roolin tiedostaminen	tiedostaa oman roolinsa		
Tiedostaa, että pystyy olemaan johtaja			
Tuntee vastuunsa			
En ole loppuun saattaja vaan käynnistäjä			
Tuntee toimivallan rajat			

Onnistumiset	hyödyntää aiempia kokemuksiaan		
Elämäkokemus			
Työkokemus			
Vuorovaikutustaidot			
Kohtaamistaidot			
Hyvinvoiva johtaja kestää heiluntaa, epävarmoja tilanteita ja kiihkeitä vaiheita	pystyy sietämään myös epävarmuutta työssään		
Joustavuus struktuureista	kykenee muutokseen		
Muutosjoustavuutta, muutoskyvykkyyttä			
Nauttii omasta työstä, työ antaa nautintoa	Hyvinvoivan johtajan työ on mielekästä		
Asioista puhuminen auttaa	Hyvinvoiva johtaja: saa tukea muilta	Hyvinvoiva johtaja ottaa tukea vastaan ja antaa sitä muille	
Keskustelu ja sopiminen			
Hyvinvointi tulee toisista ihmisistä			
Sosiaalinen elämä			
Johtajalla oman esihenkilön tuki			
Luottamus alaisiin	tuntee työyhteisön, luottaa alaisiinsa sekä motivoi tiimiään		
Löydetään niiden muiden vahvuudet			

Auttaa tunnistamaan työelämän (alaiset) tunnetaitoja			
Luottaa henkilökunnan osaamiseen			
Ymmärrys siitä miten ihmisiin vaikutetaan esim. muutoksessa			
Tiedetään miten motivoida omaa tiimiään tekemään parhaansa			
Rakentaa henkilökuntansa siten, että ihmiset löytävät oman paikkansa sen mukaan mitkä on omat vahvuudet ja osaamiskokemukset			
Kuullaan, kohdataan, tunnetaan ne, kenen kanssa työskennellään	on sensitiivinen		
Taito huomata tilanteet, jolloin alainen tarvitsee aikaa tai muuta huomiota			
Armollisuus muita kohtaan			
Empaattinen ja helposti lähestyttävä ihminen pystyy luomaan työyhteisöön hyvinvointia			

Ihmisten erilaisuuden hyväksyminen			
Tukee työyhteisöään kehittymään	on tukena työyhteisössä		
Positiivinen ajattelumalli			
Luo toivoa			
Luo positiivista ilmapiiriä työpaikalla			
Läsnäolon taito			
Tuottaa omalla olemuksellaan hyvinvointia työyhteisölleen			
Viestintätaidot, pystyy viestimään ymmärrettävästi ja selkeästi	Hyvät viestintätaidot auttavat johtajaa työssään		
Vahvisti omien arvojen sanoittamista	Työnohjaukselliseen ryhmään osallistuminen: vahvisti johtajan itsetuntemusta	Työnohjauksellisten ryhmien merkitys johtajan itsetuntemukselle ja vahvuuksille	Työnohjauksellisiin ryhmiin osallistuminen edisti johtajan hyvinvointia
Tukee omaa arvojohtamista			
Tukee omaa arvomaailmaa			
Vahvistusta omiin ajatuksiin			
Ryhmässä oppi hyvin sanoittamaan omaa johtajuutta, johtamista, kaikkia siihen liittyviä asioita	vahvisti johtajuutta		

Ymmärrystä positiivisen ilmapiirin luomisesta ja vahvuuksien käyttämisestä			
Työnohjausryhmiä sain rohkeutta omaa ideologiaani toimintaan			
Olen uskaltanut avamaan suuni työnohjauksen myötä tilanteissa, joissa toimitaan omaa tai organisaationi arvomaailmaa vastaan			
Samaa kokemusta pystyi jakamaa omassa työyhteisössä omille alaisille ja tiimeille esim. nähyksi ja kuulluksi tuleminen			
Antanut ajatusmalleja ja näkökulmia, miten erilaisissa tilanteissa voi toimia	Työnohjauksellisessa ryhmässä johtaja oppi uutta	Työnohjauksellisten ryhmien merkitys johtajana kehittymiselle	
Vanhojen kaavojen ja uskomusten ravistelu			
Sai erilaisia näkökulmia myös erialojen johtajilta			
Avasi silmiä			
Oppi muiden haasteista			
Muilta oppiminen			

Uudet ideat ja uusi puhti			
Työnohjauksellisessa ryhmässä oppi kääntämään näkökulman positiivisesta johtamisesta omiin vahvuuksiin ja itsetuntemukseen	Työnohjaukselliseen ryhmään osallistuminen auttoi henkilökohtaisessa muutoksessa		
Työnohjauksessa tiedosti, että omia ajatuksia ja tunteita voi sanoittaa ääneen			
Oman henkilökohtaisen muutostilanteen prosessointi			
Työnohjauksen aikana sai keskustella ja pohdita kriisiin liittyviä asioita toisten kanssa			
Auttoi työn priorisoinnissa	Työnohjauksellinen ryhmä auttoi jäsentämään työtä		
Oli aikaa rauhoittua asioiden äärelle	Työnohjauksellisen ryhmän vahvistava tunnelma	Työnohjauksellisten ryhmien vaikutus johtajan henkiselle hyvinvoinnille	
Oli helppo olla			
Voimaannuttava			
Yhdisti			
Läsnäolon tunne			
Yhteisöllisyys			

Turvallinen ympäristö keskustella			
Oli tärkeää tulla kuuluksi ja nähdäksi			
Luottamus ryhmässä			
Kokosi yhteen saman arvomaailman omaavia ihmisiä			
Uskallusta kysyä muilta	Työnohjauksellinen ryhmä oli vertaistuellinen		
Ymmärryksen saaminen			
Vertaistuki			
Työnohjauksellinen tuki			
Sai olla tukena muille			
Ihana kun sai jakaa omia "caseja"			
Etääntyminen arjen tuoksinasta	Työnohjauksellinen ryhmä mahdollisti hengähdystauon		

Hei ja tervetuloa osallistumaan boostikerhoon!

Teemme YAMK- opinnäytetyönä tutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimusvaiheessa tutkimme PoJo-hankkeen työnohjauksellisten D-ryhmien merkitystä johtajien vahvuuksille, itsetuntemukselle ja itsereflektiolle. Tutkimusvaiheen haastatteluissa kehittämisideaksi nousi johtajille suunnattu "boostikerho", jossa olisi mahdollisuus keskustella ja jakaa kokemuksia muiden positiivisesta johtajuudesta innostuneiden kollegoiden kanssa.

Opinnäytetyömme kehittämisvaiheessa järjestämme johtajille "boostikerhon", jossa pääsette keskustelemaan vahvuuksista, itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta. Lisäksi työpajassa on osio, jossa ideoidaan miten "boostikerhosta" voisi muotoutua johtajien hyvinvointia tukeva pysyvä työmuoto.

Työpaja toteutetaan teamsin välityksellä ja se tallennetaan kehittämisosion analysointia varten. Pyydämme suostumuksen tallennukselle työpajan aluksi ja kerromme sen asianmukaisesta säilyttämisestä ja tuhoamisesta samalla. Opinnäytetyön raportissa ei käy ilmi tunnistettavia tietoja työpajaan osallistuneista.

Työpaja järjestetään **tiistaina 21.11.2023 klo. 9–11** tai perjantaina **24.11.2023 klo. 9–11**. Ilmoita Hannalle tai Soilille sähköpostitse kumpi aika sinulle sopii **tiistaihin 14.11.2023 mennessä**.

Lämpimästi tervetuloa yhteiseen kehittämiseen!

Hanna Hökkä

Soili Sallinen