

Iris Kaarlenkaski

POSITIIVISELLA JOHTAMISELLA PITOVOIMAA HOITOTYÖHÖN

POSITIIVISELLA JOHTAMISELLA PITOVOIMAA HOITOTYÖHÖN

Iris Kaarlenkaski
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja
kehittäminen YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Iris Kaarlenkaski

Opinnäytetyön nimi: Positiivisella johtamisella pitovoimaa hoitotyöhön

Työn ohjaajat: Liisa Kiviniemi ja Reetta Saarnio

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2024

Sivumäärä: 39 + 6 liitettä

Positiivisella organisaatiolla ja positiivisella johtamisella on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hyvinvoivat työntekijät ovat muun muassa työhönsä sitoutuneita ja tuottavia työntekijöitä. PRIDE-teoriaa voidaan hyödyntää jäsentelymallina, kun organisaatiota ja johtamista pyritään kehittämään positiivisemmaksi. PRIDE-teoriassa positiivisen organisaation osa-alueet muodostuvat "PRIDE" sanan kirjaimista; "P" (positive practices) myönteiset käytänteet. Myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan arkityössä tapahtuvia rutiineja, toimintatapoja, prosesseja ja rakenteita. "R" (relationship enhancement) tarkoittaa vuorovaikutusta, ihmissuhteita ja yhteistyötä organisaatiossa. "I" (individual attributes) tarkoittaa vahvuuksia eli yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista, vahvuuksien kehittämistä ja hyödyntämistä, erilaisuuden hyödyntämistä ja arvostamista, "D" (dynamic/positively deviant leadership) tarkoittaa positiivista johtamista ja johtajuutta, "E" (emotional well-being) tarkoittaa myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata, miten positiivinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa, sekä kehittää hoitohenkilökunnalle ja hoitotyön esihenkilöille osallistava työpaja hoitotyön pitovoiman edistämiseksi. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli tuottaa tietoa, millä tavoin positiivinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa sairaanhoitajien ja esihenkilöiden kokemusten mukaan. Kehittämävaiheen tavoitteena oli osallistavan työpajan avulla lisätä tietoisuutta positiivisesta johtamisesta ja positiivisen johtamisen hyödyntämisestä hoitotyön pitovoiman edistämisessä.

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tietoperustaan on kuvattu positiivisen organisaation tunnuspiirteitä, positiivinen johtaminen hoitotyön ympäristössä ja työhön sitoutuminen. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto on kerätty teemahaastatteluilla PRIDE-teoriaa hyödyntäen. Aineisto on analysoitu induktiivisella sisällönanalyysillä. Haastateltavat olivat sairaanhoitajia ja sairaanhoitajien esihenkilöitä, jotka olivat olleet sitoutuneena työpaikkaansa yli viisi vuotta. Haastateltavien organisaatioissa positiivinen johtaminen ei ollut tietoisesti käytössä. Positiivista johtamista hoitotyön johtamisessa ilmeni yksilöllisten vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen, säännöllisten palavareiden järjestämisen, yhteisöllisyyden ja vapautuneen ilmapiirin luomisen, työhön innostamisen, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen onnistumisen sekä esihenkilöiden myönteisten toimintatapojen kautta. Aiempi tutkittu tieto positiivisesta johtamisesta tukee haastatteluissa esille nousseita asioita. Kehittämisosion osallistava työpaja lisäsi tietoisuutta positiivisesta ja positiivisen johtamisen hyödyntämisestä hoitotyön pitovoiman edistämisessä hoitotyön kentällä.

Jatkotutkimushaasteena olisi syvällisemmin tutkia positiivisen johtamisen ja hoitajien työhön sitoutumisen välisiä voimasuhteita ja samalla jalkauttaa positiivisen johtamisen käytänteitä hoitoalan organisaatioihin.

Asiasanat: Positiivinen johtaminen, työhön sitoutuminen, hoitotyö, innostuminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Leadership and Development in Health Care and Social Services

Author: Iris Kaarlenkaski

Title of thesis: Positive leadership, work commitment and nursing

Supervisor: Liisa Kiviniemi & Reetta Saarnio

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 39 + 6 appendices

The purpose of this research and development work was to describe how the positive leadership appears in the management of nurses and to develop a participative workshop for nursing staff and nursing supervisors with the agenda to promote nursing commitment. The aim of the research phase was to describe the nursing staff's and nursing supervisors' thoughts and experiences of positive leadership. The aim of the development phase was to increase awareness of positive leadership and the utilization of positive leadership in promoting commitment to nursing work through a participative workshop.

The knowledge base of research and development work includes the description of the characteristics of positive scholarship, positive leadership in a nursing environment and commitment to work. Research was done by using a qualitative research method. The material was collected by thematic interviews. The data was analyzed by using inductive content analysis during the March 2024.

According to the research, positive leadership in the management of nurses appears through the identification and utilization of individual strengths, organizing regular meetings, creating a sense of community and relaxed atmosphere, enthusiasm for work, successful information flow and interaction, and through the positive working methods by supervisors. Previous studies about positive leadership support the results of this research. The participative workshop in the development phase increased awareness of positive leadership and the utilization of positive leadership in promoting the nursing commitment.

As a topic for further research, the relations between positive leadership and nurses' commitment to work could be studied in more depth.

Keywords: Positive leadership, work commitment, nursing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	POSITIIVINEN JOHTAMINEN HOITOTYÖN YMPÄRISTÖSSÄ	7
	2.1.1 Positiivisen organisaation tunnuspiirteitä	7
	2.1.2 Positiivinen organisaatio hoitoalalla	9
	2.1.3 Positiivinen johtamien hoitoalalla	10
	2.1.4 Työhön sitoutuminen.....	11
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	13
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	14
	4.1 Tutkimusvaihe laadullisella tutkimusmenetelmällä	14
	4.1.1 Tutkimuksen aineiston kerääminen teemahaastattelulla.....	15
	4.1.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi.....	16
	4.2 Kehittämisvaihe	16
5	TUTKIMUSVAIHEEN TULOKSET	18
	5.1 Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen.....	18
	5.2 Säännöllisten palavereiden järjestäminen työarjessa	19
	5.3 Yhteisöllisyyden ja vapautuneen ilmapiirin luominen.....	20
	5.4 Työhön innostaminen	21
	5.5 Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen onnistuminen	23
	5.6 Esihenkilön myönteiset toimintatavat	24
6	KEHITTÄMISVAIHEEN TULOKSET	26
	6.1 Tarttuva innostuminen: Mistä innostut töissä?.....	26
	6.2 Mikä saa sinut sitoutumaan työhösi?.....	26
7	POHDINTA	28
	7.1 Tutkimuksellisen kehittämisen luotettavuus.....	28
	7.2 Tutkimuksellisen toiminnan eettisyys.....	29
	7.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	29
	7.4 Jatkokehittämishaasteet.....	33
	LÄHTEET.....	34
	LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Suomalaisessa yhteiskunnassa hoito- ja palveluvelka kasvavat koko ajan. Tunnistettuja syitä ovat ikääntyvä väestörakenne, Covid-19 pandemia, vuonna 2022 hoitajien ja työnantajien käymä työtaistelu palkoista ja työoloista, henkilöstövaje, sekä hyvinvointialueisiin siirtyminen. Ilmiötä kuvataan kompleksiseksi, jossa syy-seuraus suhteet ovat moninaisia. Eri hyvinvointialueilla on erilaista kehittämistoimintaa liittyen henkilöstön työoloihin, palkkaukseen ja uusien toimintamallien edistämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Suomalainen yhteiskunta ei ole näiden haasteiden kanssa yksin. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstövaje ovat kansainvälinen ongelma ja kansainvälisesti sosiaali- ja terveysalasta korostuneesti nostetaan negatiivisia asioita esille julkisessa keskustelussa ja tutkimuksissa. Sosiaali- ja terveysalaa ympäröivällä negatiivisella keskustelulla on merkittäviä vaikutuksia sekä potilaille, että terveydenhuoltohenkilökunnalle. Terveydenhuoltoala tarvitsee tutkimuksia, joissa terveydenhuoltoalan onnistumiset tulevat näkyviksi, eikä vain yhdestä näkökulmasta esitetä terveydenhuollon epäonnistumisia. (Dadich & Farr-Wharton 2020, 290-291.)

Positiivisen organisaatiotutkimuksen tarkoitus on tehdä näkyväksi organisaatioiden toiminnan positiiviset puolet, prosessit ja suhteet (Bakker, Cameron & yms. 2013, 22-23). Positiivisessa organisaatiossa keskiössä on positiivinen johtaminen. Positiivisen johtamisen tutkimukset osoittavat, että positiivinen johtaminen ja työn organisointi ovat yhteydessä mm. henkilöstön hyvinvointiin ja työntekijöiden kokemaan työn imuun (Wenström 2020). Työntekijän kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla, innovatiivisuudella ja muutosmyönteisyydellä on todettu olevan yhteys työntekijän kokemaan työn imuun. Työntekijän kokemalla työnimulla on myös yhteys organisaatiotasolla tehokkuuteen, laatuun ja tuloksellisuuteen. (Bakker 2017). Työn imu on yhteydessä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Työn imun kuvataan olevan tila, jossa työntekijän motivaatio on korkealla työn tekemiseen. Työn imua kokeva työntekijä uppoutuu työhön ja hän kokee olevansa tarmokas ja omistautunut. Työn imu on tarttuvaa. (Manka 2010, 10-12).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, miten positiivinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa, sekä kehittää hoitohenkilökunnalle ja hoitotyön esihenkilöille osallistava työpaja hoitotyön pitovoiman edistämiseksi.

2 POSITIIVINEN JOHTAMINEN HOITOTYÖN YMPÄRISTÖSSÄ

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat positiivinen organisaatio, positiivinen johtaminen ja sitoutuminen työhön. Toteutin tietoperustan tiedonhaun hakusanoilla: positiivinen organisaatiotutkimus, positive organizational scholarship, positiivinen johtaminen, positive leadership, hoitotyö, health care, sitoutuminen, commitment. Tein hakuja useammassa eri tietokannassa ja kokeilin hakusanoilla eri yhdistelmiä. Käyttämäni tietokannat olivat: Medic, Ebsco, PubMed. Laitoin kriteereiksi ”full text”, jotta pääsin tarkemmin perehtymään artikkeleihin ja tutkimuksiin. Olen taulukoinut (Liite 1) millä hakusanojen yhdistelmillä ja mistä tietokannoista tein tiedonhakuja, sekä hakutuloksien määrän. Kävin myös läpi tutkimuksia, joita hakukoneet automaattisesti ehdottivat lukemieni tutkimusten ja artikkelien perusteella. Lisäksi etsin manuaalisesti tietoperustaani tukevia tutkimuksia. Suunnitelman tietoperustaan valitsin artikkeleita ja tutkimuksia otsikon ja abstraktin mukaan. Kiinnitin myös huomiota siihen, milloin tietolähteet oli kirjoitettu ja että tieteellisen julkaisun tunnusmerkit täyttyivät.

Tieteellisen julkaisun tunnusmerkkejä ovat muun muassa; tutkimus tuo uutta tietoa, tutkimustuloksia voidaan arvioida, käyttää sekä todentaa uusissa tutkimuksissa, se on kaikkien aiheesta kiinnostuneiden tutkijoiden käytettävissä, raportti noudattaa rakennetta, jossa on johdanto, menetelmät, tulokset ja pohdinta. Tieteellisessä julkaisussa on aina lähdeluettelo ja tieteellisen julkaisun julkaisukanava on erikoistunut tieteellisiin julkaisuihin. Vertaisarviointi on tutkitun tiedon laadunvarmistuskeino. Vertaisarvioinnissa arvioidaan esimerkiksi aineiston kattavuutta ja tutkimuksen luotettavuutta. Vertaisarvioijat ovat riippumattomia suhteessa tutkimukseen. (Oulun yliopisto 2023). Tieteelliset lähteitä voivat olla esimerkiksi kirjat, joka on julkaistu tieteellisen kustantajan toimesta tai artikkeli, joka on vertaisarvioitu. Väitöskirjat ovat tieteellisiä lähteitä. Tieteellisiä lähteitä löytyy tieteellisistä tietokannoista ja niistä voi rajata esimerkiksi rajata hakutulokset tieteellisiin artikkeleihin. (Avoimen tiedon keskus 2021).

2.1.1 Positiivisen organisaation tunnuspiirteitä

Positiivista organisaatio tutkimusta kuvataan kansainvälisissä julkaisuissa ilmaisulla ”umbrella concept”. Se tarkoittaa, että positiivinen organisaatiotutkimus yhdistää organisaatiotutkimukset, joilla

on positiivinen lähestymistapa. Positiivisen organisaatiotutkimuksen tarkoituksena on tehdä näkyväksi organisaatioiden toiminnan positiiviset puolet, prosessit ja suhteet. Positiivisen organisaatiotutkimuksen on tarkoitus nostaa esiin kykyjä ja mahdollisuuksia, eikä vain tuoda esille uhkia, heikkouksia ja ongelmia. Yleisesti ottaen organisaatiotutkimuksissa on keskitytty paljon siihen, että millä tavoin organisaatioista tulee tuottavia ja millä tavoin organisaatiot saavat aikaan kasvua. Positiivinen organisaatiotutkimus on vahvistanut tarkastelukulmaa, jossa huomioidaan esimerkiksi työtyytyväisyyden, oikeudenmukaisuuden ja tiimityön merkitys. Positiivisessa organisaatiotutkimuksessa tutkitaan paljon työntekijöiden hyvinvointia, tuottavuutta ja moraalialia. (Bakker, Cameron & yms. 2013, 22-26). Positiivinen organisaatio auttaa resilientin työkuultuurin vahvistamisessa. Positiivisessa organisaatiossa työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden tunnetta ja se auttaa innovaatioiden syntyemisessä ja muutoksien kohtaamisessa. (Dadich & yms. 2015).

Positiivisen organisaation ideologisen johtamisen pohjalla on tutkimustyö positiivisesta psykologiasta. Positiivinen psykologia tarkastelee yksilöille ja yhteisöille hyvinvointia tuottavia tekijöitä. Positiivista psykologiaa voidaan hyödyntää osaamisen ja vahvuuksien tunnistamiseen, sekä työntekijöiden osaamisidentiteetin rakentamiseen. Positiivisessa psykologiassa keskeisimmät tutkimusalueet ovat; myönteiset tunteet, vahvuudet, sekä myönteiset instituutiot. Positiivisen psykologian tavoitteena on optimaalinen hyvinvointi eli kukoistaminen. Sillä tarkoitetaan elinvoimaisuutta, hyvinvointia sekä työn ja oppimisen imua. (Wenström 2020.)

Kun lähdetään tarkastelemaan tai kehittämään positiivista organisaatioita voidaan positiivisen organisaation osa-alueiden jäsentämisessä hyödyntää esimerkiksi PRIDE-teoriaa. PRIDE-teoria voidaan hyödyntää jäsenryhmämallina, jolla jäsenryhmään innostuksen ja hyvinvoinnin edellytyksiä organisaatiossa. PRIDE-teoria on alun perin kehitetty Hong Kongissa osana sosiaalialan organisaation muutosprosessia (Cheung, 2014). Suomessa teorian kehittämistä ja soveltamista on jatkanut Sanna Wenström. PRIDE-teorian suomennokset ovat Wenströmin tekemiä (Wenström 2018). PRIDE-teoriassa positiivisen organisaation osa-alueet muodostuvat "PRIDE" sanan kirjaimista; "P" (positive practices) myönteiset käytänteet. Myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan arkityössä tapahtuvia rutiineja, toimintatapoja, prosesseja ja rakenteita. "R" (relationship enhancement) tarkoittaa vuorovaikutusta, ihmissuhteita ja yhteistyötä organisaatiossa. "I" (individual attributes) tarkoittaa vahvuuksia eli yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista, vahvuuksien kehittämistä ja hyödyntämistä, erilaisuuden hyödyntämistä ja arvostamista, "D" (dynamic/positively deviant leadership) tarkoittaa positiivista johtamista ja johtajuutta, "E" (emotional well-being) tarkoittaa myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. PRIDE-teoria ei anna valmiita vastauksia, vuorosanoja tai toimintaohjeita. Sen tarkoituksena

on auttaa kiinnittämään huomioita keskeisiin tekijöihin, joilla organisaatiosta voi kehittää positiivisen organisaation. Yksi PRIDE-teorian soveltamista kuvaava piirre on, että se pyrkii säilyttämään organisaatiossa olevat toimivat ja hyväksi havaitut käytänteet. Tarkoituksena ei ole korvata kaikkea vanhaa uudella. (Wenström 2020.)

2.1.2 Positiivinen organisaatio hoitoalalla

Kansainvälisissä tutkimuksissa positiivisesta organisaatiotutkimuksesta terveydenhuolto alalla käytetään lyhennettä ”POSH” eli positive organizational scholarship in healthcare. POSH ei ole erillinen kehittämismenetelmä, vaan sen tarkoitus on tuoda uusia näkökulmia terveydenhuollon kehittämiseen. Positiivisella organisaatiotutkimuksella pyritään parantamaan terveydenhuoltoa keskittymällä terveydenhuoltojärjestelmien hyviin, erinomaisiin ja loistaviin asioihin. Positiiviset näkökulmat ovat yhtä tärkeitä, kuin perinteiset lähestymistavat, joissa nostetaan haasteet esiin. (Dadich & yms. 2015).

Hoitajapula on kansainvälinen ongelma, ei vain suomalaisen yhteiskunnan ongelma. Positiivista johtamista ja positiivista organisaatiokulttuuria terveydenhuoltoalalle tarvitaan, koska keskustelu terveydenhuollosta on epätasapainossa ja hyvin negatiivissävytteistä. Riippumatta siitä, mistä keskustelu peräisin; tutkimuksista, valtamediasta, sosiaalisesta mediasta, hallituksilta, tai kansainvälisistä järjestöistä, keskustelu hoitoalasta usein kertoo työn koettelemuksista mm. henkilöstön burnouteista, hoitajien vaihtuvuudesta, huonosta hoidosta ja epäonnistumisista. Negatiivisella keskustelulla on merkittäviä vaikutuksia sekä potilaille, että terveydenhuoltohenkilökunnalle. Keskustelun negatiivinen painopiste vaimentaa potilaiden ja terveydenhoitohenkilökunnan positiivisten kokemusten tunteita saadusta ja annetusta hoidosta. Se voi myös muokata mielikuvia siitä, että hoito ei välttämättä ole ollut niin vaikuttavaa kuin se oikeasti on ollut. Lisäksi potilaat saattavat jättää hakeutumatta hoitoon oikea-aikaisesti negatiivisten olettamuksien takia. Negatiivinen ilmapiiri voi sammuttaa henkilöstön oppimisinnon ja innovaatioiden synnyn. Negatiivisista keskustelusta huolimatta hoitoalalla tehdään upeita asioita, jotka voidaan huomata, jos katsantokantaa ja keskustelukulmaa muutetaan. (Dadich & Farr-Wharton 2020, 290-291).

Terveydenhuoltoalan onnistumisien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on erityisen tärkeää väestön iän ja kroonisten sairauksien lisääntyessä monissa maissa. Terveydenhuollon johtajilla ja po-

liittisillä päättäjillä on hyvä nähdä ja ymmärtää terveydenhuollon organisaatioiden positiivisen poikkeamat. Silloin heillä on paremmat mahdollisuudet tunnistaa, kuinka tulevaisuudessa järjestetään hyvä terveydenhuolto. (Dadich & yms. 2018.) Positiivisella poikkeamalla tarkoitetaan organisaatiossa ilmenevää tarkoituksellista ja poikkeuksellisen myönteistä toimintaa, joka samalla poikkeaa totutuista käyttäytymissäännöistä ja normeista. Toistuessaan positiivinen poikkeama voi työpaikalla muuttaa toimintakulttuuria positiivisempaan suuntaan. (Wenström 2024, 33.)

2.1.3 Positiivinen johtamien hoitoalalla

Positiivinen johtaminen tapahtuu johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Positiivinen johtaja tietoisesti soveltaa positiivista psykologiaa, sekä positiivista organisaatiotutkimusta johtamisessa. Positiivinen johtaja reflektoi omaa toimintaansa, tiedostaa ja tarkastelee tunteitaan, ajatteluaan sekä omaa tapaa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. (Wenström 2024, 4.) Johtajan yhtenä tehtävänä on huolehtia, että työntekijät pystyvät hyödyntämään oman potentiaalinsa töissä. Läsnä olevat, arvostavat kohtaamiset esihenkilön kanssa lisäävät työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista. Hoitoprosessien parantumien edellyttää esihenkilöiden kykyä jakaa vastuuta tiiminsä kanssa ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. (Andreasson, Eriksson & yms. 2016, 220-221).

Positiivinen johtaja on hoitajien tukena ja vie eteenpäin olemassa olevia positiivisia toimintamalleja hoitajien työpaikoilla. Positiivinen johtaja hyödyntää olemassa olevia vahvuuksia ja pyrkii tekemään työilmapiiristä sellaisen, jossa kaikki uskaltavat rehellisesti jakaa tietoa ja ilmapiiri on luottavainen ja kunnioittava. Hoitajien kokemaa työn imua ja sitoutumista lisää, kun johtaja osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon, tiedottaa ja viestii organisaatiota koskevat asiat ja sen tavoitteet, antaa palautetta tehdystä työstä, välttää välinpitämättömyyttä sekä luo ilmapiirin, jossa työntekijöihin luotetaan ja heitä arvostetaan. (Wong. 2012, 52-54.) Johtajan tulee innostaa, mahdollistaa, muovata ilmapiiriä sekä luoda edellytykset osaamisen kehittymiselle. Työhön sitoutuminen ja työntekijän suorituskyky paranee, kun ilmapiiri on kannustava ja positiivinen. (Stålhandske, Marttila-Tornio & yms. 2022.)

Kun yritetään kehittää positiivista organisaatiota, johtajan on hyvä tehdä positiivisia oletuksia alaisistaan ja vaikutettava alaisensa sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen kehittymiseen. Esihenkilö voi omalla esimerkillään antaa alaisilleen vision, kuinka yhdessä mennään kohti huippuosaamista. Esihenkilön tulee kehittää itseään ja hankkia substanssiosaamista. (Redin & yms.

2023.) Esihenkilön substanssiosaaminen vahvistaa työntekijöiden edellytyksiä innostua työstään (Wenström 2020).

2.1.4 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumista on määritelty monella tavalla, Meyer & Allen (1991) ovat määritelleet työhön sitoutumisen muodostuvan kolmesta eri osa-alueesta; halu sitoutua (affective commitment) työhön, tarve sitoutua (continuance commitment) työhön ja velvoite säilyttää työpaikka (normative commitment). Osa-alueiden kuvataan olevan työhön sitoutumisen komponentteja. Jokaisen työntekijän sitoutuminen rakentuu omalla tavallaan näistä komponenteista. Työntekijällä voi esimerkiksi olla halu ja tarve sitoutua työhön, mutta työntekijä ei juurikaan koe velvoitetta sitoutua työhön. Työntekijät, joilla on halua sitoutua työhön, ponnistelevat ja antavat enemmän itsestään organisaatiolle, kuin työntekijät, jotka ovat sitoutuneet työhön velvollisuuden tunteesta tai työn ulkopuolelta tulevan tarpeen vuoksi. Työntekijän halu sitoutua työhön korreloi työtyytyväisyyden, vuorovaikutteisen johtamisen (management receptiveness), esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen sekä työntekijän kokemukseen tulla kuulluksi. (Meyer & Allen 1991, 67-68, 74, 79-80.)

Terveydenhuoltohenkilökunnan organisaatioon sitoutuminen näyttelee keskeistä roolia siinä, että jääkö työntekijä pitkäksi aikaa samaan työpaikkaan. Organisaatioon sitoutunut työntekijä tuntee olevansa sopivia työhönsä sekä ymmärtää organisaation tavoitteet. (Kasimoglu 2021, 267). Organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaita työssään. Sitoutuneet työntekijät kiintyvät työpaikkaansa ja tuntevat kuuluvansa organisaatioon. Positiivinen suhde työpaikkaan parantaa kokonaisvaltaisesti työntekijän hyvinvointia. Esihenkilöistä välittyvä ammattitaito ja työntekijöiden reilu kohtelu auttaa työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistä paremmin. Työntekijöihinsä sitoutuneet organisaatiot saavat työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. (Capozza, Bobbio & yms., 2007. 188, 204.)

Kannustava työilmapiiri, kehittymismahdollisuudet työssä, esihenkilön myönteinen ja positiivinen palaute, työn tulosten näkeminen, esihenkilöltä ongelmatilanteissa saatu tuki ja työn itsenäisyys vaikuttavat työntekijän kokemaan työn imuun. Työn itsenäisyydellä tarkoitetaan, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työntekijän tuntemukset ja ajatukset hyväksytään. (Hakanen 2009, 42-45). Työpaikan ilmapiirillä ja työntekijän työhön sitoutumisella on yhteys. Työn-

tekijöiden sitoutuminen hoitotyöhön vaikuttaa muun muassa hoidon laatuun, potilastyytyväisyyteen, potilaiden kuolleisuuden vähenemiseen, työtyytyväisyyteen, tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. (West & yms. 2014,337.)

Työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat luovia ja innovatiivisia. Työntekijöiden työhön sitoutuminen heijastuu asiakastyytyväisyyteen, rahalliseen tuloksellisuuteen ja sairaspotilaiden vähenemiseen. (Bakker 2019.) Terveet ja hyvinvoivat työntekijät sitoutuvat työhönsä. Esihenkilöiden tulisi kiinnittää enemmän huomioita työntekijöiden hyvinvointiin, kuin sairauksien tai sairaslomien puuttumiseen. Esihenkilöiden tulisi tunnistaa keskeiset tekijät, jotka lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia. (Meyer & Maltin 2010,323-324, 334.)

Terveystyöntekijöiden työssä on emotionaalista stressiä ja painetta. Alalla työskentelevät hyötyvät hyvistä tunnetaidoista. Hyvät tunnetaidot omaavat terveydenhuoltoalan työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioon. Hyvistä tunnetaidoista on myös hyötyä, jos työpaikassa on jotain, joka aiheuttaa tyytymättömyyttä. Uusia työntekijöitä palkatessa, johtajan tulisi antaa painoarvoa tulevan työntekijän tunnetaidoille silloin, kun työntekijältä odotetaan sitoutumista työhön. Terveystyöntekijöiden koulutukseen olisi myös hyvä lisätä tunnetaitojen opettamista. (Stamouli & Gerbeth 2021, 3, 7-8). Johtajan taito tunnistaa ja käsitellä omia tunteita ovat perustana sille, että johtaja pystyy ymmärtämään muiden tunteita. Positiivisen johtajan oma tunneilmaisuus on samaan aikaan aitoa ja tilanteeseen sopivaa sekä tarkoituksenmukaista. Myönteiset tunteet ja yhteinen innostus luo myönteisen ilmapiirin. Työyhteisön sisällä myönteiset tunteet edistävät yhteistyötä, työssä suoriutumista ja työn tuottavuutta. (Wenström 2020.)

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata, miten positiivinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa, sekä kehittää hoitohenkilökunnalle ja hoitotyön esihenkilöille osallistava työpaja hoitotyön pitovoiman edistämiseksi.

Jaoin tutkimus- ja kehittämisvaiheiden tavoitteet seuraavalla tavalla. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli tuottaa tietoa, millä tavoin positiivinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa sairaanhoitajien ja esihenkilöiden kokemusten mukaan. Tutkimuksessa teemahaastattelulla haettiin vastausta tutkimustehtävään:

1. Miten positiivinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa sairaanhoitajien ja esihenkilöiden kokemusten mukaan?

Kehittämisvaiheen tavoitteena oli osallistavan työpajan avulla lisätä tietoisuutta positiivisesta johtamisesta ja positiivisen johtamisen hyödyntämisestä hoitotyön pitovoiman edistämässä.

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyölläni on yhteys Oulun ammattikorkeakoulun koordinoiman positiivisen johtamisen verkoston kanssa. Yhteyshenkilönä positiivisen johtamisen verkostossa toimi Sanna Wenström.

4.1 Tutkimusvaihe laadullisella tutkimusmenetelmällä

Opinnäytetyön aiheen tulee olla sellainen, että sitä voidaan tutkia ja kehittää tutkimukseen valituilla menetelmillä. (Koivisto & Aro 2019.) Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi tähän opinnäytetyöhön hyvin, koska tutkimuksessa pyrin tarkastelemaan tutkimukseen osallistuvien käsityksiä omin sanoin kuvailtuna. Tyypillisesti tutkimuksen aineiston tehtävä on vastata tutkimuskysymykseen (Valli 2018). Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tein laadullisella tutkimusmenetelmällä teemahaastatteluna. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla oli tarkoitus ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteena olevien näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa määrät eivät ole olennaisia. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että aineisto on monipuolinen ja se vastaa tutkimustehtäviin. (Sarajärvi & Tuomi 2018) Laadullisella tutkimuksella pystytään tuottamaan teoreettisia kuvauksia erilaisista ilmiöistä, laajentaa tietoa sekä löytää uusia näkökulmia olemassa olevaan tietoon (Kylmä & ym. 2003).

Opinnäytetyön tutkimusosiossa etsin haastateltavia positiivisen johtamisen verkostosta (PoJo-verkosto) ja verkosto välitti haastattelu kutsuani (Liite 2) eteenpäin. Haastateltaviksi etsin sairaanhoitajia ja sairaanhoitajien esihenkilöitä, jotka olivat olleet sitoutuneena samaan työpaikkaan yli viisi vuotta. Sairaanhoitajien työn pitovoiman ongelmia on erikoissairaanhoidossa ja perusterveydenhuollossa, yksityisissä- ja julkisissa organisaatioissa, sekä eri erikoisaloilla. Sen takia en rajannut kohderyhmää tarkemmin. Positiivista organisaatiotutkimusta kritisoidaan muun muassa siitä, että tutkimuksissa jätetään huomiotta negatiiviset ilmiöt, ja ”positiivinen organisaatiotutkimus” määritelmää ei ole tarkasti määritelty. Kritiikkiä esitetään myös siitä, että tutkimuksien näkökulmat voivat olla ikään kuin organisaatioiden puolesta, eli kritisoidaan siitä, että tutkimuksen tulokset saavat esimerkiksi yritykset näyttämään paremmilta kuin ovatkaan. (Cameron 2013, 27-31.) Haastateltavani eivät edustaneet mitään tiettyä organisaatiota tai yksikköä, joten Cameronin (2013) esiin nostama kritiikki ei vaikuttanut tutkimukseni tuloksiin.

4.1.1 Tutkimuksen aineiston kerääminen teemahaastattelulla

Keräsin opinnäytetyön aineiston teemahaastattelun avulla. Haastattelin kolme sairaanhoitajien esihenkilöä ja kolme sairaanhoitajaa. Kaikki esihenkilöt olivat urallaan tehneet myös sairaanhoitajan töitä ja heillä oli vahva substanssi osaaminen johtamiinsa yksiköihin. Kaikki haastateltavat olivat olleet samassa työpaikassa yli viisi vuotta. Teemahaastatteluilla etenin etukäteen suunniteltujen teemojen avulla.

Laadullinen tutkimus tarvitsee pohjakeen tutkitun tiedon, eli teorian. Jotta tutkimus on laadukas ja perusteltu, tutkimuksessa käytettyjen lähteiden tulee olla tieteellisesti merkityksellisiä tekstejä ja lähdeviittausten täytyy olla näkyvillä. Tyypillisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, ja havainnointi. Tutkimuksessa voi käyttää useampaa eri menetelmää. Myös aineistonkeruu menetelmää valittaessa, täytyy pohtia sitä, että sillä menetelmällä saa tutkittua ilmiötä, jota on tutkimassa. Esimerkiksi teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava, koska haastattelijä voi tarvittaessa toistaa kysymyksen tai oikaista väärinkäsityksen, jos haastateltava ei ymmärrä kysymystä. Haastateltavalle voi antaa kysymykset tai aiheet etukäteen luettavaksi, jotta tutkija saa haastattelusta mahdollisimman paljon tietoa irti. (Sara-järvi & Tuomi 2018.) Haastateltavien omat sanat sekä mahdollisuus kuvailla tutkittavaa ilmiötä, ovat laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa keskeistä. Laadullisella tutkimuksella saadaan dokumentoitua työpaikoilla tapahtuvia ilmiöitä ja erilaisia tapahtumia työpaikalla toimivien näkökulmista. (Kiviniemi & Jussila 2022). Alasuutari kuvaa omassa laadullista tutkimusta käsittelevässä kirjassaan, että laadullisen tutkimuksen aineiston ominaisuuksia ovat ilmaisullinen rikkaus, kompleksisuus ja monitasoisuus. Laadulliselle tutkimukselle kerätty aineisto on tyypillisesti sellaista, että sitä voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Alasuutari 2012).

Teemahaastattelun suunnitelmapohjan (Liite 2) muodostin PRIDE-teoriaa hyödyntäen, eli teemat olivat myönteiset käytänteet, vuorovaikutus organisaatiossa, yksilölliset vahvuudet, positiivinen johtaminen, myönteiset tunteet ja ilmapiiri. Haastattelut toteutin teamsin välityksellä maaliskuun 2024 alussa. Tallensin haastattelut, jotta pystyin litteroimaan haastattelut. Ennen haastattelua haastateltavat saivat haastattelu rungon tutustuttavaksi ja informoin heitä haastattelun tallennuksesta. Haastatteluihin varasin aikaa tunnin. Haastatteluihin minulla meni aikaa 9,49 min - 25,47min. Kaikki haastateltavat olivat etukäteen miettineet vastauksiaan. Ennen haastatteluja tein testihaastattelun, jossa testasin haastattelupohjan ja teamsin toimivuuden. Tietoteknisiä haasteita ei prosessin aikana ollut ja haastattelut etenivät sujuvasti.

4.1.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Analysoinnin lähtökohtana on muodostaa ydinteemoja kerätystä aineistosta. Teemahaastattelun analyysi alkaa aineiston järjestämisellä teemoihin. Aineistoa ei tässä kohtaa karsita. Teemat voi esimerkiksi värikoodata litteroituun tekstiin. Tutkimuksen analyysiä tehdessä, keskeisenä tavoitteen on löytää keskeiset kategoriat, joiden varaan tutkimuksen tulokset saadaan esitettyä. (Valli 2018.) Analyysin raportointi vaiheessa analyysin tueksi voi esimerkiksi esittää alkuperäisistä haastatteluista suoria lainauksia. (Sarajärvi & Tuomi 2018.) Analyysi ja tulkinta tulee kytkeä tutkittuun tietoon (Valli 2018). Laadullisessa tutkimuksessa saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä, jolloin aineisto alkaa toistamaan itseään. Itseään toistavasta aineistosta voi tehdä yleistyksiä. Aineiston kylläntymistä ei voi saavuttaa, jos tutkijalla ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä hän aineistosta hakee. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Maaliskuun 2023 lopussa litteroin tekemäni haastattelut Wordiin ja analysoin ne aineistolähtöisesti induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Litteroitua tekstiä muodostui 27 sivua ja 11568 sanaa. Fonttina käytin Ariel Narrowta, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5. Litteroin myös omat kysymykseni. Aluksi poimin taulukkoon kokonaiset lauseet ja virkkeet, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini. Sen jälkeen pelkistin virkkeitä ja värikoodasin pelkistetyt virkkeet. Tämän työvaiheen jälkeen ryhmittelin tulokset alaluokkiin ja muodostin aineistosta nousseet keskeiset yläluokat. Aineistoa ja aineiston luokittelua kävin useasti läpi analyysivaiheessa. Lopuksi taulukoin tutkimustulokset. Tutkimuksen tulokset taulukoineen esittelen tämän raportin kohdassa 5.

4.2 Kehittämisvaihe

Yhteiskehittämisellä luodaan innovatiivisuutta kehittämiseen ja yhteiskehittäminen on usein onnistuneiden hankkeiden ja muutosten taustalla oleva voima. Erilaiset kehittämisentyöpajat ovat työkaluja yhteiskehittämiseen. (Komulainen 2018.) Opinnäytetyön kehittämisvaiheen tarkoituksena oli kehittää hoitohenkilökunnalle ja hoitotyön esihenkilöille osallistava työpaja hoitotyön pitovoiman edistämiseksi. Työpajan sisällön suunnittelin etukäteen ja pohjaksi tein PowerPoint-dia esityksen (Liite 5). Työpajaan kutsuin osallistujia PoJo-verkostosta (Liite 6) sekä omista verkostoistani. Työpajaan osallistui viisi hoitohenkilökuntaan kuuluvaa, osa osallistujista teki myös esihenkilötyötä. Kaikki osallistujat olivat eri työyhteisöistä.

Työpajan järjestin virtuaalisesti Teams:issä toukokuussa 2024. Työpajassa esittelin tutkimuksen ja tutkimustulokset ja sen jälkeen pidin ideariihen Miro-sovellusta käyttäen. Tutkimusta esitellessä, pidin tietoiskun tutkimuksen tietoperustaan nojaten, jossa avasin keskeiset käsitteet tutkimuksen takana; positiivinen organisaatio, positiivinen johtaminen ja työhön sitoutuminen. Esittelin myös PRIDE-teorian, jota olin hyödyntänyt tutkimuksen aineistonkeruussa.

Ideariihet ovat hyviä yhteiskehittämisen foorumeita ja niitä on helppo toteuttaa kasvotusten tai virtuaalisesti. Kaikille näkyvillä olevista ideoista on helppo keskustella, sekä mahdollisesti jatkaa työskentelyä myöhemmin. (Kiviniemi & Rajakangas 2022.) Ideariihen kysymykset olivat ”Mikä saa sinut sitoutumaan työhösi?” ja ”Tarttuva innostus; mistä innostut työssäsi?”. Muodostin ideariihen kysymykset niin, että työpajan sisältö vastaisi sille määritellyä tavoitetta ja siirtymä tutkimusvaiheesta kehittämisvaiheeseen olisi sujuva. Ideariihen kysymyksissä hyödynsin tutkimuksen tuloksista ja tutkitusta tiedosta muodostunutta synteesiä.

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä on tärkeää, että kaikilla on sama tavoite. Keskeistä on, että kaikilla kehittämisessä mukana olevilla on yhtenevät mahdollisuudet esittää ideoita ja osallistua kehittämiseen. Ilmapiiriin tulee olla turvallinen, luottamuksellinen ja luovuutta edistävä. Jokaisen yhteiskehittämiseen osallistuvat tulee uskaltaa esittää omat ajatukset ja ideat. Avoimuus, selkeä viestintä ja vastuunjako auttavat tuloksellisen yhteiskehittämisen saavuttamisessa. Ideoinnin jälkeen edetään konkreettiseen tekemiseen. (Kiviniemi & Rajakangas 2022.) Kehittämisspajaan osallistuneet saivat 10 minuutta vapaata aikaa miettiä ideariihen kysymyksiä ja kirjoittaa vastauksiaan Miro-sovellukseen. Tämän jälkeen saadut vastaukset käytiin yhdessä läpi. Lopuksi pyysin osallistujia jättämään minulle vapaamuotoisen palautteen chat-osioon työpajan onnistumisesta ja siitä heränneistä ajatuksista ennen virtuaalisesta työtilasta poistumista.

5 TUTKIMUSVAIHEEN TULOKSET

Seuraavaksi esittelen millä tavoin positiivista johtamista ilmeni hoitotyön johtamisessa sairaanhoitajien ja esihenkilöiden kokemusten mukaan.

5.1 Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen

Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen oli kaikille haastateltaville tuttua ja aktiivisesti päivittäisessä työnarjessa käytössä. Sekä hoitajat, että esihenkilöt olivat yksimielisiä, että heidän työyhteisöissään hoitajien yksilöllisiä vahvuuksia ja ominaisuuksia, kokemusta ja osaamista hyödynnettiin esimerkiksi erilaisten työpisteiden ja työtehtävien jaoissa. Myös työntekijän osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen työn kehittämisessä nousi haastatteluissa esille. Osa haastateltavista kertoi, että heidän työyksiköissään hoitajat ovat itse saaneet vaikuttaa, minkälaisissa työpisteissä haluavat työskennellä ja hoitajien kiinnostus eri työtehtäviin oli huomioitu. Kiinnostuksen ja osaamisen mukaan järjestetty työ koettiin myönteiseksi asiaksi. Yksi haastateltavista kuvasi kiinnostuksen ja osaamisen hyödyntämistä työpaikalla seuraavalla tavalla: ”*Kun on vastuualueita, että mikä olisi kenellekin semmonen, jotenkin kiinnostava vastuualue. Ja, että saatais tätä osaamista siitä näkyville. Tai vaikka, että mikä työpiste olisi kenellekin kullakin hetkellä semmonen sopivin.*”

Yksilöllisten ominaisuuksien huomioimisessa nousi esille erilaisuuden hyväksyminen, yksilöllisten lähtökohtien ja tarpeiden huomiointi sekä tietoisuus siitä, että erilaisilla työpisteillä tarvitaan ja vaaditaan erilaisia ominaisuuksia. Yksittäinen hoitajalta tullut kokemus erilaisuuden huomioimisesta työssä oli, että erilaisuus ja yksilölliset ominaisuudet eivät heillä olleet työyhteisössä selkeästi näkyvillä. Mutta sitä haastateltava ei pitänyt hyvänä eikä huonona asiana työssään, totesi vain, että heillä kaikki ovat ammattilaisia taustoista huolimatta.

Alla olevaan taulukkoon olen taulukoinut sisällönanalyysillä saadut tulokset yksilöllisten vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Suluissa oleva numero kertoo alkuperäisten ilmaisujen määrän.

TAULUKKO 1 Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen

Yksilöllisten vahvuuksien ja ominaisuuksien huomioiminen ja hyödyntäminen työssä (17)
Kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen työtehtävissä (10)
Työntekijän kiinnostuksen hyödyntäminen työtehtävissä (8)
Hoitajat saavat vaikuttaa minkälaisissa työpisteissä työskentelevät (4)

5.2 Säännöllisten palaverien järjestäminen työnarjessa

Yhteiset tapaamiset ja palaverit koettiin myönteisiksi rutiineiksi työnarjessa kohtaamisen, verkostoitumisen, tiedon-, ja ajatusten jakamisen alustoiksi. Haastatteluissa nousi esille, että yksi myönteisimmiksi koetuista rutiineista on, kun työpäivä aloitetaan kokoontumalla yhteen. Yksi esihenkilö kertoi omasta työpäivän aloituksestaan seuraavalla tavalla: *”Me alotetaan aina jokainen vuoro kokoontumalla yhteen meidän respaan. Meillä on semmoinen muutama minuutti siinä yhteistä aikaa”*.

Palavereita järjestettiin työyhteisöissä oman ammattiryhmän kesken ja osassa työyhteisöissä oli myös säännöllisiä moniammatillisia palavereita. Säännöllisissä moniammatillisissa palavereissa koettiin hyväksi asiaksi, se että kaikki tieto tulee koko työyhteisölle samaan aikaan, samalla tavalla ja kaikki työyhteisön jäsenet voivat tuoda asioitansa esille yhteisesti. Yksi esihenkilöistä kertoi, että heidän työpaikalla, lähes kaikki moniammatillisen työyhteisön jäsenet osallistuvat moniammatilliseen aamupalaveriin. Hänen tulkintansa oli, että se rutiinin koetaan koko työyhteisössä tärkeäksi koska osallistumisprosentti on niin korkea.

Alla olevaan taulukkoon olen taulukoinut sisällönanalyysillä saadut tulokset säännöllisten palaverien järjestämisestä työnarjessa. Suluissa oleva numero kertoo alkuperäisten ilmaisujen määrän.

TAULUKKO 2 Säännöllisten palaverien järjestämien työnarjessa

Palaverit oman ammattiryhmän kesken (6)
Aamun aloitus kokoontumalla yhteen (5)
Moniammatilliset palaverit (5)

5.3 Yhteisöllisyyden ja vapautuneen ilmapiirin luominen

Haastateltavat puhuivat ”me, meillä” muodossa omista työyhteisöistään. Jokaisessa haastattelussa haastateltavat puhuivat yhdessä tekemisen tärkeydestä yli ammattirajojen, moniammatillisesta yhteistyöstä. Tärkeäksi koettiin, että töissä kukaan ei tunne jäävänsä yksin ja tunne siitä, että yhdessä selvitään töistä. Kaikki haastateltavat kokivat työpaikkojensa ilmapiirin pääasiassa myönteiseksi. Neljä haastateltavaa kuvasi työpaikan ilmapiiriä hyväksyväksi ja vapautuneeksi. Työkavereiden auttaminen ja kaikkien työyhteisön jäsenten tasapuolinen huomiointi tunnistettiin työpaikan ilmapiiriä parantavaksi keinoksi. Yksi haastateltavista kertoi tärkeäksi, että heidän työyhteisössään kaikki tervehtivät toisiaan työpisteestä tai ammattinimikkeestä välittämättä.

Kaikki haastateltavat kokivat, että töissä on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet tekevät oman osuutensa työssä ja siihen luotetaan. Luottamuksen ja yhteistyön onnistuminen tunnistettiin myös tärkeäksi potilaiden hoidon onnistumisen kannalta.

Työn ulkopuolella tapahtuvilla yhteisillä tekemisillä ja työhyvinvointipäivillä kuvattiin olevan merkitystä työpaikan ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen. Yksi haastateltavista kuvasi myönteisesti työnilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä näin: ”Kaikki semmoset vapaa ajan mukavat tapahtumat, niin mitkä vai-

uttaa, ja sitten meillä on esimerkiksi nyyttäireitä. Ja justiin kyllä tyhypäiväkin, sellaiset yhteiset tapahtumat.” Kaksi hoitajaa kertoi, että työyhteisön ilmapiirin kannalta oli tärkeää, että yhteistyön ongelmiin puututaan heti.

Alla olevaan taulukkoon olen taulukoinut sisällönanalyysillä saadut tulokset yhteisöllisyyden ja vapautuneen ilmapiirin luomisesta. Suluissa oleva numero kertoo alkuperäisten ilmaisujen määrän.

TAULUKKO 3 Yhteisöllisyyden ja vapautuneen ilmapiirin luominen

Yhdessä tekeminen ja työyhteisön tuki (18)
Hyväksyvä ja vapautunut ilmapiiri (12)
Kaikki tekevät oman osuutensa työssä ja siihen luotetaan (5)
Vapaa-ajan tapahtumien ja tyhypäivien järjestäminen (4)
Työyhteisön jäsenten huomiointi (4)
Muiden auttaminen (4)
Yhteistyön ongelmiin puututaan (3)

5.4 Työhön innostaminen

Sekä esihenkilöt, että hoitajat kuvasivat, että työstä innostuu, kun työtehtävät ovat mieluisia ja työ on riittävän monimuotoista. Kun työtehtävät ovat mieluisia ja niissä on huomioitu työntekijän kiinnostus, se lisää työstä innostumista. Yksi esihenkilö kuvasi mieluisien työtehtävien vaikutuksia työstä innostumiseen: ”Työntekijälle on toki tietysti kiva, jos on oikeasti miellyttäviä työtehtäviä tai

on niinku semmonen mukava, koska sitten siinä on se motivaatio ja sitten on myös sitä halua ja intoa kehittää sitä toimintaa.”

Neljä haastateltavaa kuvasi, että yhdessä tekeminen ja tiimityö lisäsivät työstä innostumisen tunteita. Kaksi haastateltavista esihenkilöistä kertoi havainneensa omassa työssään, että työstä innostuminen on tarttuvaa ja samalla muiden innostuminen innosti itseä omassa työssään. Yksi esihenkilöistä tällä tavoin kuvasi innostuvansa töistä: *”Nimenomaan se, että mä saan jotenkin innostettua tuon työporukan sitten siihen yhdessä tekemiseen”*. Hoitajien haastatteluissa ei noussut esille, että he innostuisivat muiden innostumisesta.

Muita ajatuksia työhön innostumisesta oli; kun sai tehdä työn rauhassa loppuun, potilaiden pelastaminen, onnistumiset ja mukava työyhteisö. Hoitajien haastattelussa nousi esille, että mieluisat työvuorot ja omaan elämään sopivat työajat lisäsivät innostusta töihin. Yksi hoitajista kuvaili työstä innostumista, mikä siihen vaikuttaa ja mitä se merkitsee hänelle: *”Omaan elämäntilanteeseen sopivat työvuorot, kun työpaikka joustaa. Mä pystyn tekemään pelkästään aamuvuoroo, vaikka mulla on työsopimuksessa, että mä teen kolmivuorotyötä. Sinne on hyvä mennä.”* Esihenkilöiden haastatteluissa työvuorojen merkitys työstä innostumiseen ei noussut esille, mutta yksi esihenkilöistä oli havainnut, että osa-aikatyön järjestäminen ja elämäntilanteiden huomioiminen työvuorosuunnittelussa on vähentänyt sairaslomia.

Alla olevaan taulukkoon olen taulukoinut sisällönanalyysillä saadut tulokset työhön innostamisesta. Suluissa oleva numero kertoo alkuperäisten ilmaisujen määrän.

TAULUKKO 4 Työhön innostaminen

Mieluisat työtehtävät ja työn monimuotoisuus (9)
Yhdessä tekeminen ja tiimityö innostaa (7)
Mieluisat työvuorot lisäävät innostusta (5)
Muiden innostuminen innostaa (3)

Kun työn saa tehdä rauhassa loppuun (2)

Potilaiden pelastaminen ja työssä onnistumiset (2)

5.5 Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen onnistuminen

Ajankohtaisen tiedon jakaminen ja työntekijöiden mahdollisuus saada helposti ajankohtaista tietoa nousivat erityisesti esihenkilöiden haastatteluissa esille. Haasteena tunnistettiin informaatiotulva ja useat tiedotuskanavat. Kaksi esihenkilöä kertoi hyödyntävänsä tiedotukseen sähköpostilla lähetettyä viikkokirjettä, jotta tarvittavat ajankohtaiset tiedot löytyisivät yhdestä paikasta. Hoitajien haastatteluista tiedotuksen merkitys sähköpostilla ei noussut esille.

Tärkeäksi koettiin, se että työntekijät tietävät omat työtehtävänsä. Yksi haastateltavista kertoi oman työpaikkansa työskulttuurista näin: *”Ensinnäkin jokainen tietää sen oman perustehtävänsä, että minkä takia täällä ollaan ja mikä on se meidän juttu?”* Kaksi hoitajaa kertoi, että heidän työpaikoillaan työnprosesseja oli selkeytetty ja sujuvoitettu ”lean” -menetelmää hyödyntäen. He kokivat sen myönteiseksi asiaksi, koska työssä ei ollut tyhjäkäyntiä ja kaikki työyhteisön jäsenet tiesivät omat tehtävänsä. Yksi haastateltava kertoi, että työyhteisössä työvaiheita oli kehitetty prosessiajattelulla, jotta jokainen työyhteisön jäsen oivaltaisi oman työnsä merkityksen ja sen mitä se tarkoittaa seuraavalle työvaiheelle tai työkaverille, jos esimerkiksi jokin osuus prosessista jää tekemättä.

Avoin läpinäkyvä kommunikointi ja se, että kaikki työyhteisön jäsenet saavat äänensä kuuluviin koettiin tärkeäksi. Avoin ja läpinäkyvä kommunikointi tunnistettiin työpaikan ilmapiiriin ja potilasturvallisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Kaksi haastateltavaa kuvasi oman työyhteisönsä toimintakulttuuria näin: *”Me kaikki tullaan tänne tekemään potilaitten parhaaksi asiat. Olipa se ammattinimike mikä tahansa.”* ja *”Meidän porukka on täällä kyllä niinku samalla viivalla, että ylilääkäri on ihan yhtä lailla tärkeä aamupalaverissa, kuin laitoshuoltajakin. Että se asia on ihan yhtä painava.”*

Alla olevaan taulukkoon olen taulukoinut sisällönanalyysillä saadut tulokset tiedonkulun ja vuorovaikutuksen onnistumisesta. Sulussa oleva numero kertoo alkuperäisten ilmaisujen määrän.

Ajankohtaisen tiedon jakaminen (11)
Avoin ja läpinäkyvä kommunikointi (7)
Kaikki työyhteisön jäsenet saavat äänensä kuuluviin (6)
Työntekijät tietävät työtehtävänsä (4)
Työvaiheiden kehittäminen ”lean” -menetelmällä sujuvoittamaan työnarkea (2)

5.6 Esihenkilön myönteiset toimintatavat

Esihenkilöt kokivat tärkeäksi, että työntekijät tulevat ja pääsevät tulemaan matalalla kynnyksellä juttelemaan omista asioistaan. Hoitajat kokivat tärkeäksi, että he voivat olla mistä vain asiasta yhteydessä esihenkilöön. Helposti lähestyttävät esihenkilöt mahdollistivat vaikeidenkin asioiden puheeksi ottamisen ja helposti lähestyttäviin esihenkilöihin voi tukeutua erilaisissa tilanteissa. Yksi hoitaja kuvasi omia ajatuksiaan, millä tavoin pystyy lähestymään omaa esihenkilöään: *”Pystytty niinku helposti ja matalalla kynnyksellä meneen. Se ei ole semmoinen, että hän on niin paljon ylempänä, että sinne mennään vain ja ainoastaan sillon, kun on pakko.”*

Sekä hoitajat että esihenkilöt kokivat, että esihenkilöiden fyysinen läsnäolo ja aidot kohtaamiset ovat tärkeitä. Myönteisiä esihenkilöiden päivittäisiä rutiineja lisätä läsnäoloa olivat työntekijöiden päivittäinen tapaaminen, tervehtiminen ja kuulumisten kysely. Päivittäiset tapaamiset ja kuulumisten kyselyt koettiin tärkeiksi hetkiksi tuoda mielessä olevat asiat esille. Yksi esihenkilö kuvasi omaa päivittäistä toimintaansa seuraavalla tavalla: *”Mie pyrin kyllä tapaamaan mun työntekijöitä päivittäin tai usseemman kerran viikossa viikossa kyllä. Että mie oon aktiivisesti tuolla myös, yritän olla niin kun läsnä, että he pystys sillon reaaliaikaisena sitten tuomaan asioita esille.”* Esihenkilöistä kaksi kertoi pyrkivänsä pitämään työhuoneen ovea auki viestinä, että työntekijät tulisivat matalalla kynnyksellä juttelemaan. *”Semmoinen ovikieli, että jos ovi on auki niin silloin saa tulla”.* Yhdessä yksikössä yksi lähiesihenkilöistä oli aina kenttätyössä mukana.

Sekä esihenkilöt että hoitajat tunnistivat esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen luottamuksen tärkeäksi. Tasapuolinen kohtelu lisäsi luottamusta. Yksi esihenkilöistä kuvasi, että se on luottamuksen osoitus, kun työntekijä kertoo esihenkilölle henkilökohtaisia asioita. Yksi esihenkilöistä käytti hyödykseen nimettömiä webropol-kyselyjä henkilöstön mielipiteiden selvittämisessä.

Mahdollisuus kehittää työtä yhteisesti koettiin tärkeäksi ja se, että esihenkilö järjestää ajan työnhittämiseksi.

Alla olevaan taulukkoon olen taulukoinut sisällönanalysillä saadut tulokset tiedonkulun ja vuorovaikutuksen onnistumisesta. Suluissa oleva numero kertoo alkuperäisten ilmaisujen määrän.

TAULUKKO 6 Esihenkilön myönteiset toimintatavat

Helposti lähestyttävät esihenkilöt (15)
Esihenkilöiden läsnäolo (9)
Työntekijöiden tapaaminen päivittäin (4)
Esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen luottamuksellinen suhde (4)
Esihenkilöt pitävät työhuoneen oven auki (3)
Ajan antaminen työn kehittämiseksi (3)

6 KEHITTÄMISVAIHEEN TULOKSET

Osallistujat kokivat opinnäytetyön ja työpajan aiheen mielenkiintoiseksi, ajatuksia herättäväksi ja ajankohtaiseksi. Opinnäytetyön tutkimusvaiheen esittämistapaa keuhuttiin selkeäksi. Osa osallistujista toivoi, että opinnäytetyö ja sen tulokset esiteltäisiin myös heidän yksikössään. Ideariihen toteutustapa koettiin hyväksi keinoksi, jota voisi hyödyntää omassa työyhteisössä ilmapiirin parantamisen keinona. Osallistujat refleктоivat omien työyksiköidensä vahvuuksia ja mikä siellä saa heidät innostumaan ja sitoutumaan työhön. Seuraavaksi esittelen ideariihessä syntyneet tuotokset.

6.1 Tarttuva innostuminen: Mistä innostut töissä?

Kuvio 1.



6.2 Mikä saa sinut sitoutumaan työhösi?

Kuvio 2.



7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksellisen kehittämisen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien avulla. Arvioinnin tavoitteena on pohtia, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on tuotettu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus sekä tulosten siirrettävyys muihin vastaaviin tilanteisiin. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisää, se että tutkija työskentelee riittävän pitkän ajan tutkittavan ilmiön parissa, aineiston triangulaatio eli menetelmien, teorioiden ja tietolähteiden yhdistely, sekä keskustelut tutkijakollegoiden ja tutkimukseen osallistuvien kanssa. Tutkimuksen vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessi on kirjattu niin, että tutkimuksen lukija kykenee raportista seuraamaan tutkimusprosessin vaihevaiheelta. (Kylmä & yms 2003, 609-615.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan kokemuksia ja kenenkään kokemukset eivät voi olla väärä tai virheellisiä. Valli kuvaa, että laadullisessa tutkimuksessa ”tutkimusraportti on tutkijan tulkinnallinen konstruktio, ja tutkija on aineistoa raportoidessaan tulkintojen tekijä.” Tutkijan on hyvä hahmottaa johdonmukainen käsitys perusteluista ja omista tulkinnoistaan, joihin hän raportissaan päätyy. Raportti on hyvä kirjoittaa niin, että lukija pystyy itse arvioimaan, onko tutkijan tekemä käsitys uskottava. (Valli 2018.) Jotta laadullisen tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin, tutkijan tulee antaa raportissa riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimukseen osallistuvista henkilöistä (Kylmä & yms 2003, 609-615).

Kuvasin tähän raporttiin mahdollisimman tarkasti tutkimukseni eri vaiheet. Olisi tärkeää, että jokainen, joka raporttini lukee, ymmärtäisi miten olen päätelmiini päätenyt. Havainnoin tuloksia taulukoiden avulla ja otin haastatteluista suoria lainauksia tukemaan tulkintojani. Aiempi tutkittu tieto positiivisesta johtamisesta tukee sekä haastatteluissa, että kehittämispajan ideariihessä esille nousseita asioita. Tutkimus tulosten tarkastelussa on kuitenkin huomioitava, että sisällönanalyysi on yhden tutkijan tulkitsema ja aineisto koostui vain kuuden haastateltavan kokemuksista. Aineistosta on nähtävissä kylläntyminen.

7.2 Tutkimuksellisen toiminnan eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK ohjeistaa tutkijoita ja tiedeyhteisöä tutkimustyössä hyvistä tieteellisistä käytänteistä. Ohjeistuksessa nostetaan esille esimerkiksi tutkijan vastuu rehellisyydestä, huolellisuudesta ja tarkkuudesta tutkimustyötä tehdessä. Tutkijoiden tulee ottaa huomioon ja kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia asianmukaisilla viittauksilla. (TENK 2023). Jokaisessa työvaiheessa tulee miettiä tutkimuseettisiä kysymyksiä; aiheen valinnassa, suunnittelussa, aineistonkeruussa, tutkimustulosten kuvauksessa. Eettiset näkökulmat tulee huomioida läpi prosessin. Tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti.

Tutkimukseen osallistuville tiedotin etukäteen, mitä tietoa haen, miten sitä käytetään, sekä lähetin suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumista varten (Liite 4). Osallistujat saivat myös luetta- vaksi haastattelurungon ennen haastattelua (Liite 3). Haastatteluissa kysyin hoitajien ja esihenkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja organisaatiot eivät olleet tutkimuksen kohteena. Tallennettu ääni on henkilötieto, joten siitä tein tietosuojailmoituksen (Liite 4). Äänitallenteet ovat säilytettynä minun omalla tietokoneella, johon minulla on salasana tiedossa. Kerätty aineisto säilytetään kuusi kuukautta tutkimuksen julkaisemisesta ja sen jälkeen se hävitetään.

Aiemmin raportissa nostin esille (Cameron 2013) huomioita, joista positiivista organisaatiotutkimusta on kritisoitu. Siinä muun muassa kritisoitiin sitä, että negatiiviset asiat jätetään huomioimatta. Tarkoitukseni oli kuitenkin ratkaisukeskeisesti löytää uusia näkökulmia hoitotyön johtamiseen.

7.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen aineisto tuotti tietoa, millä tavoin positiivista johtamista ilmenee hoitotyön johtamisessa sairaanhoitajien ja esihenkilöiden kokemusten mukaan. Positiivinen johtaminen teoriana ei ollut haastateltavien organisaatioissa tietoisesti käytössä. Haastateltavat olivat olleet saman työnantajan palveluksissa yli viisi vuotta, joten he olivat hyvin sitoutuneita työyhteisöihinsä ja organisaatioihinsa. Kaikki haastateltavat olivat etukäteen tutustuneet PRIDE-teoriaan ja valmistautuneet haastatteluun miettimällä vastauksiaan omasta näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan positiivista johtamista hoitotyön johtamisessa ilmeni yksilöllisten vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen, säännöllisten palavareiden järjestämisen, yhteisöllisyyden ja vapautuneen ilmapiirin luomisen,

työhön innostamisen, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen onnistumisen sekä esihenkilöiden myönteisten toimintatapojen kautta.

Vahvimmin tutkimuksen vastauksista nousi esille yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen hoitotyössä, kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen hoitotyössä sekä työntekijän kiinnostuksen huomioiminen. Tältä osin tutkimuksen aineisto kyllääntyi parhaiten. Aineistosta kävi selkeästi ilmi, että positiivisen johtamisen keinoista esihenkilöt systemaattisesti käyttävät työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä työnarjessa. Työtä oli pyritty organisoimaan ja työtehtäviä jakamaan vahvuuksien, osaamisen ja kiinnostuksien mukaisesti. Työntekijöiden vahvuuksien johtaminen on osa positiivista johtamista. Vahvuuksien tunnistamista positiivisen johtamisen keinoin voidaan soveltaa muun muassa vahvuuskartoitusten, vahvuuslähtöisen rekrytoinnin ja perehdytyksen kautta, yksilöllisten ja tiimikohtaisten kehitys-, vahvuus ja onnistumiskeskustelujen kautta. (Wenström 2024, 9-10.) Työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen lisää työntekijöiden tuottavuutta, työntekijöiden työhön sitoutumista, työntekijöiden hyvinvointia ja itsevarmuutta. Floridalaisessa sairaalassa (St. Lucie Medical Center in Florida) vahvuusperustaisella tiimien rakentamisella, sairaalaorganisaatio lisäsi potilastyytyväisyyttä 160% ja vähensi hoitohenkilökunnan vaihtuvuutta 50 % kahden vuoden aikana. Vahvuusperustaisien tiimien rakentamisen ajatuksena oli, että jokainen työntekijä kukoistaa, kun saa tehdä työtä omilla vahvuuksillaan. (Hodges & Clifton 2004, 15-14, 19.) Vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämisellä on merkittäviä hyötyjä potilastyön laatuun. Collier & yms (2019) tutkivat palliatiivisen kotihoidon onnistumisia positiivisen organisaatio-tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksissa hoito kuvattiin muun muassa todennäköisimmin loistavaksi, kun hoitoon osallistuvan tiimin osaamisesta ja kehittämisestä oli huolehdittu, toiminta oli ennakoitua, henkilökunta oli sitoutunut hoitoon, ja toiminta oli kaikilta osin joustavaa.

Työnvoimavaroiksi kutsuttuja piirteitä ovat esimerkiksi turvallinen työilmapiiri, hyvät kuuntelutaidot, luottamus, muiden arvostus, avoimuus haasteille ja ideoille, johdon motivoituneisuus, tiedon jakaminen (Hakanen 2009, 24). Tiedonkulun onnistuminen ja vuorovaikutustilanteiden onnistuminen koettiin myönteiseksi asiaksi työn arjessa. Työyhteisöissä koettiin tärkeäksi avoin ja läpinäkyvä kommunikointi ja se, että kaikki työyhteisön jäsenet saavat äänensä kuuluviin ja tietävät omat työtehtävänsä. Terveystuoltohenkilökunnan on erittäin tärkeää uskaltaa jakaa ideat ja ajatukset ääneen, koska niillä on merkittäviä vaikutuksia, sekä potilasturvallisuuteen, että työntekijöiden työturvallisuuteen ja laajemmassa mittakaavassa koko organisaation suoriutumiseen. Terveystuolto-

toalan työntekijät, jotka samaistuvat organisaatioonsa ja havaitsevat johdon välittävän psykologisesta turvallisuuden tunteesta, kokevat turvallisuuden tunteiden olevan tärkeitä ja se ennakoiti Hu & Casey (2021) mukaan uskallusta sanoa ääneen omat ajatukset.

PRIDE-teorian myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan käytänteitä, jotka edistävät organisaation muita osa-alueita positiiviseksi. Eli esimerkiksi parantavat vuorovaikutusta ja yhteistyötä, auttavat vahvuuksien tunnistamisessa, tai lisäävät myönteisiä tunteita ja hyvää ilmapiiriä. (Wenström 2024, 23.) Rutiineissa ja käytännöissä tärkeimmiksi nousivat säännölliset palaverit; moniammatilliset palaverit, palaverit oman ammatti ryhmän kesken, aamun aloitus kokoontumalla yhteen, työntekijöiden tapaaminen päivittäin ja kuulumisten kysely. Tärkeimmät rutiinit sisälsivät yhdessä tekemisen ja aidot vuorovaikutteiset kohtaamiset. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys ovat ihmisen perustarpeita. Jos perustarpeet eivät täyty ja työntekijä ei voi hyvin, työstä innostuminen ja työssä onnistuminen on haastavaa. (Wenström 2020).

Sekä hoitajat ja esihenkilöt kokivat esihenkilöiden läsnäolon ja kohtaamiset tärkeiksi hetkiksi, joissa pystyi jakamaan tietoa matalalla kynnyksellä. On tärkeää, että johtaja luo työpaikalle harmonisen ilmapiirin, jossa työntekijä saa äänensä kuuluviin ja uskaltaa esittää ajatuksiansa vapaasti (Wang & Yuan 2017, 7-8). Positiivisessa johtamisessa johtajan tulisi olla autenttinen. Autenttisuudella tarkoitetaan, että johtaja tiedostaa itsensä; vahvuutensa, kehittämistarpeensa ja näiden kautta kykenee kohtaamaan vuorovaikutustilanteissa aidosti. (Wenström 2024, 11).

Läsnä olevan esihenkilön puoleen on helppo kääntyä. Työntekijän innostusta työhönsä lisää kannustaminen, palaute sekä onnistumisten huomioiminen. (Wenström 2020.) Esihenkilöillä oli käytössä käytänteitä, joilla he pyrkivät lisäämään läsnäoloa, esimerkiksi ovea pidettiin auki tai esihenkilöt kävivät työntekijöiden luona työpisteillä, yhdessä yksikössä yksi esihenkilöistä oli aina kenttätyössä mukana. Hoitotyön johtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön työuupumukseen. Esihenkilöt, jotka tekevät esihenkilötyön lisäksi potilashoitotyötä, voivat työssään paremmin, kuin esihenkilöt, jotka eivät osallistu ollenkaan hoitotyöhön. Lisäksi nuorten hoitajien työuupumusta vähentää esihenkilön osallistuminen hoitotyöhön. (Kanste 2015, 7).

Haastateltavat kokivat työpaikkojensa ilmapiirin pääasiassa myönteiseksi. Jokaisessa haastattelussa haastateltavat puhuivat yhdessä tekemisestä. Yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin vaikuttavaksi keskeisimmäksi tekijäksi nousi yhteisöllisyys ja työyhteisön tuki. Työnarjessa tapahtuvalla yhteistyöllä, vuorovaikutuksella ja myönteisillä ihmissuhteilla on merkittävä vaikutus työn imuun, koko

työyhteisön hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Vuorovaikutuksen kautta voidaan rakentaa myönteisen työilmapiiri sekä levittää myönteisiä tunteita. Vapaamuotoiset kohtaamiset sekä yhdessä innostuminen tukevat luovuuden ja hyvinvoinnin syntymistä. (Wenström 2024, 36.) Yhteisöllisyyteen ja työpaikan ilmapiiriin vaikutti myös se, että kaikki tekevät työssä oman osuutensa ja siihen luotetaan. ”Luottamus, joka on tämän päivän työelämän ”taikasana”, on positiivisessa johtamisessa sisäänrakennettuna ihmiskäsityksen kautta” (Wenström 2024, 7)

Työnimua kokeva työntekijä puhuu myönteisesti omasta organisaatiostaan, hänellä on halu kuulua kyseiseen organisaatioon ja työnimua kokevat työntekijät ovat omistautuneita tekemään parhaansa (Hakanen 2009, 33). Työ imun kuvataan olevan laaja-alainen motivaatio- ja tunnetila, joka näkyy työorientaationa sekä myönteisenä ja aktiivisena työhyvinvoinnin muotona. Työn imulla on tutkittu olevan suojaava ja ennaltaehkäisevä vaikutus työntekijän loppuun palamiseen. (Wenström 2024, 19.) Työhyvinvointia edistää työntekijän potentiaalia ja vahvuuksia tukeva mielekäs työ (Hakanen 2009, 5). Työstä innostumisesta kysyttäessä haastateltavat kertoivat, että mieluisat työtehtävät, työn monimuotoisuus ja hoitajille mieluisat työvuorot lisäsivät työstä innostumista. Hoitoalalla työskentelevät tekevät usein vuorotyötä, jolloin työelämän ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen on tärkeää. Lähiesihenkilöillä, jotka vastaavat työvuorojen suunnittelusta, olisi hyvä kiinnittää tähän huomiota.

Esihenkilöt olivat havainneet, että työstä innostuminen on tarttuvaa. Työn imua kokevat välittävät myönteisiä asenteitaan, innostustaan, energisyyttään ja se vaikuttaa työilmapiiriin. Työn imun kokemukset voivat vahvistaa työntekijöiden kokemaa yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyys taas voi lisätä työntekijöiden kokemaa työnimua. (Hakanen 2009, 37-38)

Opinnäytetyön kehittämisvaiheen tavoitteena oli osallistavan työapajan avulla lisätä tietoisuutta positiivisesta johtamisesta ja positiivisen johtamisen hyödyntämisestä hoitotyön pitovoiman edistämisessä. Työpaja saavutti sille asetetut tavoitteet. Ideariihen tuotokset tukivat tutkimuksesta saatuja tuloksia.

7.4 Jatkokehittämishaasteet

Sosiaali- ja terveysalalle tarvitaan uusia näkökulmia alan veto- ja pitovoiman lisäämiseksi. Sekä työntekijän, että organisaation kannalta on hyvä, että työntekijän keskeisin syy sitoutua työhön on se, että työntekijä haluaa sitoutua työhön (Meyer & Allen 1991, 67-68). Positiivisella johtamisella voidaan myötävaikuttaa siihen. Positiivinen johtaminen on yksi varteenotettava johtamismalli sosiaali- ja terveysalalle vastaamaan pitovoiman haasteisiin. Positiivista johtamista ei oltu tietoisesti käytetty haastattelemini henkilöiden organisaatioissa, joten en suoraan voinut tutkia millä tavoin positiivinen johtaminen näkyy hoitajien työhön sitoutumiseen. Jatkotutkimushaasteena olisi syvällisemmin tutkia positiivisen johtamisen ja hoitajien työhön sitoutumisen välisiä voimasuhteita ja samalla jalkauttaa positiivisen johtamisen käytänteitä hoitoalan organisaatioihin.

Mielenkiintoinen yksityiskohta tutkimustuloksissani näkyi siinä, että hoitajat kokivat innostuvansa töistä, kun saivat tehdä töitä omaan elämään ajallisesti sopivissa työvuoroissa ja tämä ei näkynyt esihenkilöiden haastatteluissa. Myös kehittämistyöpajan ideariihessä omaan elämään sopivat työvuorot työhön innostumiseen vaikuttavana tekijänä nousi esille. Esihenkilöiden haastatteluissa ei kysytty, että miten he ajattelevat työvuorojen ja työaikojen järjestelemisen vaikuttavan hoitajien työstä innostumiseen. Eli tästä ei voi päätelmiä tehdä, mutta mielenkiintoista olisi tutkia, että pitävätkö esihenkilöt ja hoitajat samoja asioita tärkeinä, kun puhutaan tekijöistä, jotka innostavat hoitajia työhön.

LÄHTEET

Andreasson, Jörgen, Andrea Eriksson, and Lotta Dellve. "Health care managers' views on and approaches to implementing models for improving care processes." *Journal of nursing management* 24.2 (2016): 219-227.

Avoimen tiedon keskus, Jyväskylän yliopisto. 2021. *Kirjastotuutori*. Jyväskylän yliopiston kirjasto. Hakupäivä 6.10.2023 <https://openscience.jyu.fi/fi/opetus/perustutkinto-opiskelijat/opiskelumateriaalit/kirjastotuutori/2-hae-lahteet/nain-arvioit-tieteellisyytta-ja-luotettavuutta>

Alasuutari, Pertti. 2012. *Laadullinen Tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino, 2012. Hakupäivä 8.10.2023 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>

Bakker, Arnold. 2017. Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67 - 75. Hakupäivä 20.2.2024 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>

Cameron, Kim. Edited by Arnold B. Bakker 2013. *Advances in Positive Organizational Scholarship*. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 22 - 44. Emerald Publishing Limited. Hakupäivä 16.9.2023 <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=1215502>

Cameron, Kim & Dutton, Jane & Quinn, Robert. 2004. A Positive Outlook. Hakupäivä 16.9.2023 https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cumQYLKCCcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=positive+outlook+cameron+kim&ots=U5946JZA21&sig=03gLfsMwvZOBP23hKJUj8zHizBc&re_dir_esc=y#v=onepage&q=positive%20outlook%20cameron%20kim&f=false

Capozza, D., Bobbio, A., Di Bernardo, G. A., Falvo, R., & Pagani, A. F. 2017. Leaders competence and warmth: their relationships with employees well-being and organizational effectiveness. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(2). 188, 204

Collier, Aileen & Hodgins, Michael & Crawford Gregory, et al. 2019. What does it take to deliver brilliant home-based palliative care? Using positive organisational scholarship and video reflexive ethnography to explore the complexities of palliative care at home. *Palliative Medicine*.

2019;33(1):91-101. Hakupäivä 20.2.2024 https://journals-sagepub-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/10.1177/0269216318807835?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crossref.org&rfr_dat=cr_pub%20%20pubmed

Dadich, Ann & Farr-Wharton, Ben. 2020. Positive organisational scholarship in healthcare. *Journal of Management & Organization*, 26(3), 289-295. Hakupäivä 17.2.2023 <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.6>

Dadich, Ann & Fulop, Lizz & Ditton, Mary & Campbell, Steven & Curry, Joanne, & Eljiz, Kathy & Fitzgerald, Anneke & Hayes, Kathryn & Herington, Carmel & Isouard, Godfrey & Karimi, Leila & Smyth, Anne. 2015. Finding brilliance using positive organizational scholarship in healthcare. *J Health Organ Manag.* 2015;29(6):750-77. Hakupäivä 7.2.2024 <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/JHOM-11-2013-0256/full/html>

Dadich, Ann & Collier, Aileen & Hodgins, Michael & Crawford, Gregory. 2018. Using Positive Organizational Scholarship in Healthcare and Video Reflexive Ethnography to Examine Positive Deviance to New Public Management in Healthcare. *Sage Journals*. Hakupäivä 14.2.2024 https://journals-sagepub-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/10.1177/1049732318759492?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crossref.org&rfr_dat=cr_pub%20%20pubmed

Hakanen, Jari. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Hakupäivä 7.5.2024 https://www.researchgate.net/publication/238775926_TYON_IMUA_TUOTTAVUUTTA_JA_KUKOISTAVIA_TYOPAIKKOJA_-_KOHTI_LAADUKASTA_TYOELAMAA#full-text

Hodges, Timothy, & Clifton, Donald. 2004. Strengths-based development in practice. *Positive psychology in practice*. Hakupäivä 6.5.2024 <https://www.weber.edu/WSUImages/leadership/docs/sq/development-in-practice.pdf>

Hu, Xiowen & Casey, Tristan. 2021. How and when organization identification promotes safety voice among healthcare professionals. *J Adv Nurs.* 2021. Hakupäivä 20.2.2024 <https://onlinelibrary-wiley-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/10.1111/jan.14868>

Hoitotyön tutkimussäätiö. Tutkimusten arviointikriteeristö. Hakupäivä 27.11.2023 <https://www.ho-tus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>

Kanste, Outi. 2005. [Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa.](#) Oulun Yliopisto. Väitöskirja. Hakupäivä 17.1.2022 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf>

Kasimoglu, Murat. 2021. Investigations of Organizational Commitment of Healthcare Professionals in Terms of Personal and Business Factors. *International Journal on Social and Education Sciences*, v3 n2 p267-286 2021. Hakupäivä 29.10.2023 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1294423.pdf>

Kiviniemi, Liisa & Aino-Liisa Jussila. 2022. Oulun ammattikorkeakoulu, ja Oulu University of Applied Sciences. Laadullinen Tutkimus Osana Tutkimuksellista Kehittämistä. Oulun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 8.10.202 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022060342754>

Kiviniemi, Liisa & Rajakangas Eija. 2022. Oulun ammattikorkeakoulu. Oamk Journal. Yhteiskehittäminen tuo tuloksia työhyvinvoinnin johtamiseen. Hakupäivä 4.1. 2024 <https://vanha.oamk.fi/oamkjournal/2022/yhteiskehittaminen-tuo-tuloksia-tyohyvinvoinnin-johtamiseen/>

Kylmä, Jari & Vehviläinen-Julkunen, Katri & Lähdevirta, Juhani. 2003. Aikakauskirja Duodecim 119(7). Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi?. Hakupäivä 3.1.2024 <https://www.duo-decimlehti.fi/duo93495#s4>

Koivisto, Kaisa & Aro, Päivi. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. Oulun Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut issn 1978–2022. Hakupäivä 6.10.2021 <http://www.oamk.fi/epooki/2019/ammattikorkeakoulun-opinnaytetoiden-eettiset-kysymykset/>

Komulainen, Marjatta. 2018. Metropolia ammattikorkeakoulu. Tikissä Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sydämessä. Yhteiskehittämisellä moninaisuuden johtamiseen. Hakupäivä 4.1.2024 <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2018/06/19/yhteiskehittamisella-moninaisuuden-johtamiseen/>

Manka, Marja-Liisa, 2010. *Työn iloa ja imua: Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Hakupäivä 29.10.2023 http://lato.pouta-pilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Meyer, John & Allen, Natalie. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1. Hakupäivä 30.4.2024 <https://web-p-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c138031d-1ff0-4bc8-b981-f755ffcca2bc%40redis>

Meyer, John & Maltin, Elyse. 2010. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior* 77(2). Hakupäivä 30.4.2024 <https://www-sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0001879110000783?via%3Dihub>

Oulun Yliopisto. 2023. Tieteellisen tiedonhankinnan opas. Hakupäivä 6.10.2023 https://libguides oulu.fi/tieteellinentiedonhankinta/tiedonlahteet_ja_arviointi

Redín, Dulce & Meyer, Marcel & Rego, Armenio. 2023. Positive leadership action framework: Simply doing good and doing well. *Frontiers of Psychology*. Hakupäivä 7.2.2024 <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.977750/full>

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Hakupäivä 16.11.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Stamouli, Elena & Gerbeth, Sebastian. 2021. The moderating effect of emotional competence on job satisfaction and organisational commitment of healthcare professionals. *BMC Health Services Research*. 12/9/2021. Hakupäivä 29.10.2023 <http://ezp.oamk.fi:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=154196044&site=ehost-live>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kriisin tilannekuva. Muistio. Hakupäivä 5.10.2023. <https://stm.fi/documents/1271139/162762210/Tietopyynt%C3%B6+-+Sosiaali-+ja+terveyspalveluiden+kriisin+tilannekuva.pdf/c5383850-d9da-64da-24bf-05bff73b585c/Tietopyynt%C3%B6+-+Sosiaali-+ja+terveyspalveluiden+kriisin+tilannekuva.pdf?version=1.0&t=1684942275087>

Stålhandske, Mari & Marttila-Tornio, Kaisa. & Paldanius, Mika 2022. Kannustava ja positiivinen ilmapiiri motivoi työntekijää. Oamk Journal 116/2022. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022062749572>

Vilikka, Hanna. 2021 *Tutki Ja Kehitä*. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 8.10.2023 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Wang, Yanfei & Yuan, Chuqin & Yu Zhu 2017. Coaching Leadership and Employee Voice Behavior: A Multilevel Study. *Social Behavior & Personality: an international journal*. Hakupäivä 18.1.2022 <https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=be8bdc61-468c-4bbf-9a3c-3bed741efc85%40redis>

Warren, Nilsson. 2015: Positive institutional work: Exploring institutional work through the lens of positive organizational scholarship. Hakupäivä 15.4.2023 <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0188>

Wenström, Sanna 2020. Positiivinen pedagogiikka ammatillisessa koulutuksessa. Oppimisen iloa ilmiöpohjaisesti. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 17.7.2023 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021020840>

Wenström, Sanna 2020. Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 17.7.2023 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523700505>

Wenström, Sanna. 2020. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. Defining positive organization and positive leadership in VET, *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 269. Hakupäivä 20.2.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9>

Wenström, Sanna. 2024. 100 PoJo-faktaa. PDF-opas. Positiivisen johtamisen verkosto. Hakupäivä 20.2.2024 https://drive.google.com/file/d/1Z5pPRuJ5RempblIZkA9FB5-SCjMWJ_Fy/view

Wenström, Sanna & Uusiautti, Satu & Määttä, Kaarina. 2018. How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. *European Journal of Workplace Innovation*. Hakupäivä 20.2.2024 <https://doi.org/10.46364/ejwi.v4i1.502>

West, Michael & Topakas, Anna & Dawson, Jeremy F. 2014. Climate and culture for health care. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Hakupäivä 6.5.2024 https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=yTVjAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA335&dq=+Climate+and+culture+for+health+care+performance.&ots=xtZrHQ9bnK&sig=sSchvRBTYeP-wEvDXGDs-tC-IQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Climate%20and%20culture%20for%20health%20care%20performance.&f=false

Wong, Carol. 2012 "Advancing a positive leadership orientation: From problem to possibility." *Nursing leadership*. Hakupäivä 12.5.2024 https://www.researchgate.net/profile/Carol-Wong-5/publication/229160016_Advancing_a_Positive_Leadership_Orientation_From_Problem_to_Possibility/links/5b527bbda6fdcc8dae342bc2/Advancing-a-Positive-Leadership-Orientation-From-Problem-to-Possibility.pdf

LIITTEET

Tiedonhaun tulokset liite 1

Kutsu tutkimukseen liite 2

Teemahaastattelurunko liite 3

Suostumuslomake liite 4

Työpajan sisältö liite 5

Kutsu työpajaan liite 6

TAULUKKO 1 Tiedonhaun tulokset

Hakusanat	Tietokanta	Hakutuloksien määrä
positiivinen organisaatiotutkimus and positiivinen johtaminen and hoitotyö	Medic	1
positiivinen organisaatiotutkimus and positiivinen johtaminen	Medic	66
positive organizational scholarship and health care and commitment	Medic	4
health care and commitment	Medic	29
positive organizational scholarship and health care	PubMed	134
positive organizational scholarship and health care and commitment	Ebsco	1
positive organizational scholarship and health care and leadership	Ebsco	3
positive organizational scholarship and leadership	Ebsco	24
positive organizational scholarship	Ebsco	118
positive organizational scholarship and health care	Ebsco	4

Hei!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa Yamk-tutkintoa ja teen opinnäytetyötä aiheeseen ”Positiivisella johtamisella pitovoimaa hoitotyöhön”.

Etsin tutkimukseeni haastateltavaksi sairaanhoitajia ja hoitajien esihenkilöitä, jotka ovat olleet samassa hoitoalanyössä yli viisi vuotta. Haastattelun avulla pyrin selvittämään, millä tavoin hoitajat ja hoitotyön esihenkilöt kokevat positiivisen johtamisen vaikutuksen merkityksen työpaikkaan sitoutumisessa ja hyödynnetäänkö PRIDE-teorian eri osa-alueita hoitajien johtamisessa. Haastattelut tapahtuvat etänä ja pääset omin sanoin kertomaan omista kokemuksistasi. Haastatteluun on hyvä varata aikaa n. tunti.

Jos tutkimuksen aihepiiri resonoi ja täytät haastateltavan kriteerit, niin ottaisitko minuun yhteyttä sähköpostitse : o1kair00@students.oamk.fi 😊

Yt. Iris Kaarlenkaski”

Arvoisa hoitoalan-ammattilainen,

Olet ilmoittanut halukkuutesi osallistua haastatteluun opinnäytetyöhöni; ”Positiivisella johtamisella pitovoimaa hoitotyöhön”.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Teemat mukailevat PRIDE-teoriaa PRIDE-teoria on jäsenysmalli, jolla jäsenellään innostuksen ja hyvinvoinnin edellytyksiä organisaatiossa. PRIDE-teoria on alun perin kehitetty Hong Kongissa osana sosiaalialan organisaation muutosprosessia (Cheung, 2014). Suomessa teorian kehittämistä ja soveltamista on jatkanut Sanna Wenström. PRIDE-teorian suomennokset ovat Wenströmin tekemiä (Wenström 2018). Jäsentelymallissa positiivisen organisaation osa-alueet muodostuvat ”PRIDE” sanan kirjaimista; ”P” (positive practices) myönteiset käytänteet. Myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan arkityössä tapahtuvia rutiineja, toimintatapoja, prosesseja ja rakenteita. ”R” (relationship enhancement) tarkoittaa vuorovaikutusta, ihmissuhteita ja yhteistyötä organisaatiossa. ”I” (individual attributes”) tarkoittaa vahvuuksia eli yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista, vahvuuksien kehittämistä ja hyödyntämistä, erilaisuuden hyödyntämistä ja arvostamista, ”D” (dynamic/positively deviant leadership) tarkoittaa positiivista johtamista ja johtajuutta, ”E” (emotional well-being) tarkoittaa myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. PRIDE-teoria ei anna valmiita vastauksia, vuorosanoja tai toimintaohjeita. Sen tarkoituksena on auttaa kiinnittämään huomioita keskeisiin tekijöihin, joilla organisaatiosta voi tehdä tai kehittää positiivisen. PRIDE-teorian vahvuus on se, että se pyrkii säilyttämään organisaatiossa olevat toimivat ja hyväksi havaitut käytänteet, tarkoituksena ei ole korvata kaikkea vanhaa uudella. (Wenström 2020.)

Tässä alla on haastattelurunko, jonka mukaan haastattelu etenee.

Haastattelurunko:

- Taustatiedot
Ammatti ja työnkuva? Kuinka pitkään olet työskennellyt tämänhetkisessä työpaikassa?
- Myönteiset käytänteet:

Onko sinun työyhteisössä hyväksi todettuja rutiineja tai toimintamalleja päivittäisessä/viikoittaisessa arjessa?

Hoitajat: Tekeekö esihenkilösi päivittäin tai viikoittain, jonkin rutiinin/toimintamallin mikä mielestäsi vaikuttaa myönteisesti teidän työarkeen?

Esihenkilöt: Teetkö päivittäin tai viikoittain, jonkin rutiinin/toimintamallin mikä mielestäsi vaikuttaa myönteisesti alaistesi työarkeen?

- Vuorovaikutus

Kuvaile minkälainen vuorovaikutus työpaikalla on mielestäsi sujuvaa?

Millä tavalla työpaikalla yhteistyö ja kommunikointi sujuvat eri ammattiryhmien välillä?

Minkälaisia ihmissuhteita sinulla on työpaikalla?

- Yksilölliset vahvuudet

Millä tavoin yksilölliset vahvuudet tai erilaisuuden hyödyntäminen näkyy teillä?

Mikä saa sinut innostumaan töissä?

- Positiivinen johtaminen

Mitä positiivinen johtaminen tuo sinulle mieleen?

- Myönteiset tunteet ja ilmapiiri

Minkälainen työilmapiiri teillä pääasiassa vallitsee?

Minkälaiset asiat vaikuttavat ilmapiirin tunnelmaan?

- Vapaa sana, jäikö jotain vielä mielenpäälle?

Olet ilmoittanut halukkuutesi osallistua haastatteluun opinnäytetyöhöni; ”Positiivisella johtamisella pitovoimaa hoitotyöhön”. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata positiivisen johtamisen merkitystä hoitotyön pitovoimaan. Opinnäytetyöni aiheella on yhteys ”PoJo - positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia” -hankkeeseen.

Oulun ammattikorkeakoulun opettajat Reetta Saarnio ja Liisa Kiviniemi arvioivat opinnäytetyön. Tämän lomakkeen viimeisellä sivulla pyydän sinulta suostumuksen osallistua tutkimukseen.

Vapaaehtoisuus ja tutkittavan oikeudet

- Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit koska vain kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää tutkimukseen osallistumisen. Sinun ei tarvitse kertoa minulle syytä, miksi et halua osallistua
- Voit koska vain kertoa minulle, jos et halua tietojasi käsiteltävän
- Voit kysyä minulta mitä tahansa tutkimuksesta ennen haastattelua, haastattelun aikana tai sen jälkeen
- Käsittelen haastattelussa saamani tiedot luottamuksellisesti ja nimettömästi. Kukaan muu ei kuuntele äänitettä kuin minä
- Haastattelusta saatu aineisto käsitellään niin, ettei sieltä voi ketään yksittäistä ihmistä tai työyhteisöä tunnistaa. Haastattelu toteutetaan etäyhteydellä teams:issä. Haastattelu tallennetaan ja haastattelussa ilmoitan sinulle, koska tallennus alkaa ja koska se päättyy.
- Tietojasi käsitellään vain Suomessa, eikä niitä siirretä ulkomaille
- Tutkimuksesta valmistuu tieteellisiä julkaisuja, joiden kautta jaetaan uutta tietoa.
- Jos sinulla on kysyttävää oikeuksistasi voit olla yhteydessä myös Oulun ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavaan: Ulla.Virranniemi@oamk.fi
- Ääni ja äänen tallennuksen katsotaan olevan henkilötieto. Olen tehnyt äänitteiden keräämisestä tietosuojailmoituksen. Tietosuojailmoitukseen pääset tästä linkistä: <https://www.oamk.fi/tietosuojainfo-kyselyohjelmis-tot/?id=08e67feba0e070067841357a2bd57a62df249837>

Suostumuslomake

- Minut on kutsuttu osallistumaan tutkimukseen “positiivisella johtamisella pitovoimaa hoitotyöhön”
- Olen lukenut yllä olevat tiedot ja ymmärtänyt ne. Olen saanut tarpeeksi tietoa tutkimuksesta
- Tutkija Iris Kaarlenkaski on kertonut minulle tutkimuksesta ja vastannut kaikkiin kysymyksiini tutkimuksesta
- Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää tutkimukseen osallistuminen.
- Minun ei tarvitse ilmoittaa syytä keskeyttämiseen eikä siitä aiheudu minulle mitään seuraamuksia

Suostun osallistumaan tutkimukseen

Suostun, että henkilötietojani käytetään tutkimuksessa

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimen selvennys

Tutkijan allekirjoitus

Tutkijan nimen selvennys



Sidonnaisuudet

- Perioperatiivinen sairaanhoitaja, Pohde

- Opiskelija, sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK, Oulun ammattikorkeakoulu



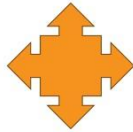
Työpajan kulku



Tutkimuksen ja tutkimustulosten esittely



Aivoriihi



Yhteenveto

OAMK

Tutkimuksen tavoitteet

- Tavoitteena oli tuottaa tietoa, millä tavoin positiivinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa sairaanhoitajien ja esihenkilöiden kokemusten mukaan. Tutkimuksessa teemahaastattelulla haettiin vastausta tutkimustehtävään:

Miten positiivinen johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa sairaanhoitajien ja esihenkilöiden kokemusten mukaan?

OAMK

Positiivinen organisaatio, positiivinen johtaminen, sitoutuminen

- Positiivisen organisaatiotutkimuksen tarkoitus on tehdä näkyväksi organisaatioiden toiminnan positiiviset puolet, prosessit ja suhteet. (Bakker, Cameron & yms. 2013)
- Positiivisessa organisaatiossa keskeistä on positiivinen johtaminen. Positiivinen johtaminen tapahtuu, johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Positiivinen johtaja tietoisesti soveltaa positiivista psykologiaa sekä positiivista organisaatiotutkimusta johtamisessa (Wenström 2014)
- Johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa työilmapiiriin, työn imuun ja pitovoimaan. Positiivisen johtamisen tutkimukset osoittavat, että positiivinen johtaminen ja työn organisointi ovat yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin ja työn imuun (Wenström 2020).
- Työntekijän kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla, innovatiivisuudella, muutosmyönteisyydellä on todettu olevan yhteys työntekijän kokemaan työn imuun. Työntekijän kokemalla työnimulla on myös yhteys organisaatiotasolla tehokkuuteen, laatuun ja tuloksellisuuteen. (Bakker 2017)
- Työn imu on yhteydessä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Työn imun kuvataan olevan tila, jossa työntekijän motivaatio on korkealla työn tekemiseen. Työn imua kokeva työntekijä uppoutuu työhön ja hän kokee olevansa tarmokas ja omistautunut. Työn imu on tarttuvaa. (Manka 2010)
- Työhön sitoutumista on määritelty monella tavalla, Meyer & Allen (1991) ovat määritelleet työhön sitoutumisen muodostuvan kolmesta eri osa-alueesta; halu sitoutua työhön (affective commitment), tarve sitoutua (continuance commitment) työhön ja velvoite (normative commitment) säilyttää työpaikka.

OAMK

”PRIDE” jäsentelymallin hyödyntäminen aineistonkeruussa

- ”P” (positive practices) myönteiset käytänteet. Myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan arkityössä tapahtuvia rutiineja, toimintatapoja, prosesseja ja rakenteita
- ”R” (relationship enhancement) tarkoittaa vuorovaikutusta, ihmissuhteita ja yhteistyötä organisaatiossa
- ”I” (individual attributes) tarkoittaa vahvuuksia eli yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista, vahvuuksien kehittämistä ja hyödyntämistä, erilaisuuden hyödyntämistä ja arvostamista
- ”D” (dynamic/positively deviant leadership) tarkoittaa positiivista johtamista ja johtajuutta
- ”E” (emotional well-being) tarkoittaa myönteisiä tunteita ja ilmapiriä

(Cheung, 2014) (Wenström 2018)

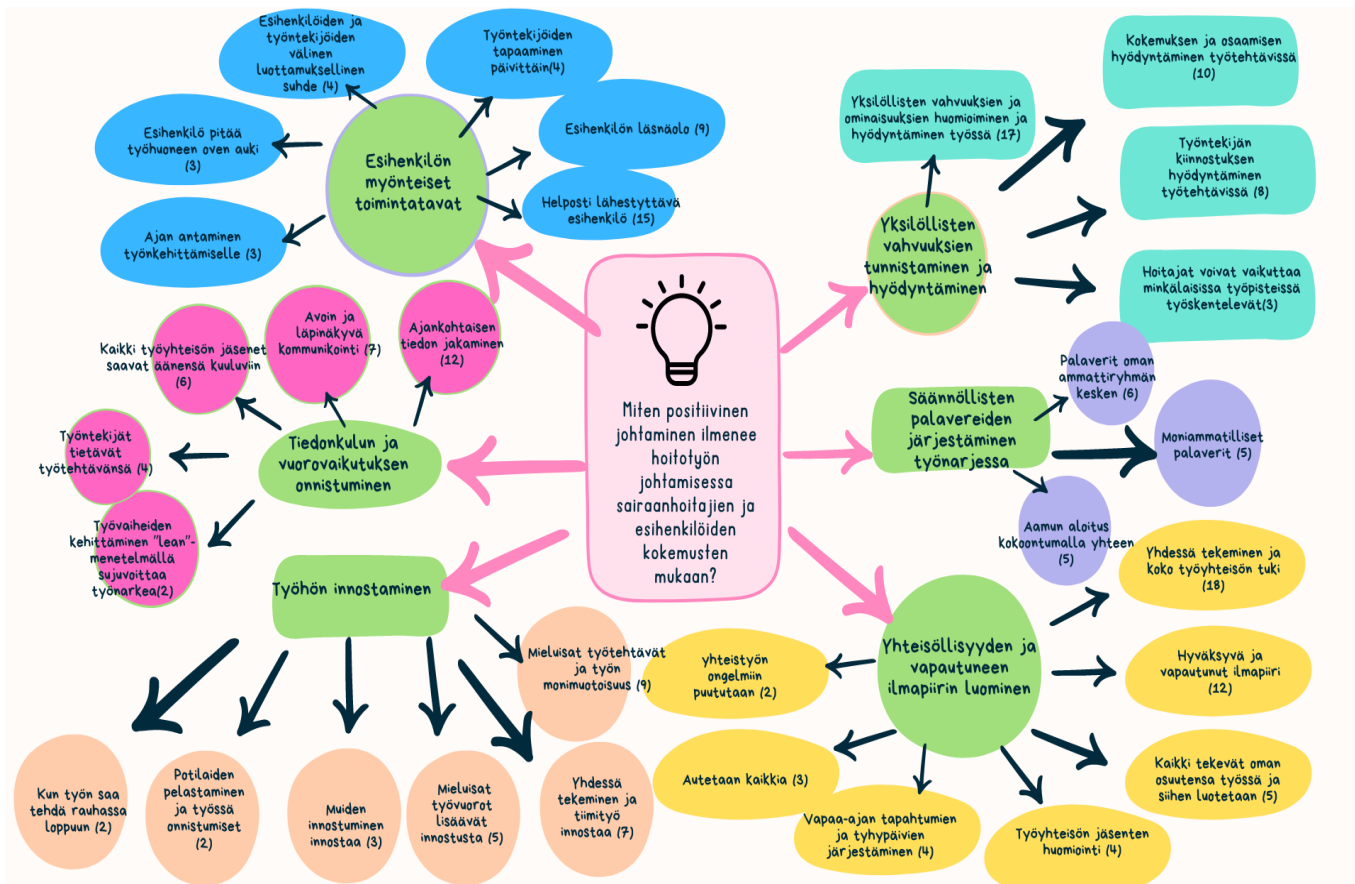
OAMK

Haastattelut

- 3 sairaanhoitajaa
- 3 sairaanhoitajien esihenkilöä
- Sitoutuneet työpaikkaansa yli 5-vuotta
- Teemahaastattelu -> aineistolähtöinen sisällönanalyysi

OAMK

Tutkimuksen tulokset



Brainstorm



OAMK

Lähteet

- Bakker, Arnold. 2017. Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67 - 75. Hakupäivä 20.2.2024 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Cameron, Kim. Edited by Arnold B. Bakker 2013. Advances in Positive Organizational Scholarship. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 22 - 44. Emerald Publishing Limited. Hakupäivä 16.9.2023 <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi/2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=1215502>
- Manka, Marja-Liisa, 2010. *Työn iloa ja imua: Työhyvinvoinnin ratkaisuja plentyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Hakupäivä 29.10.2023 http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaaio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Meyer, John & Allen, Natalie. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1. Hakupäivä 30.4.2024 <https://web-p-ebshost-com.ezp.oamk.fi/2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c138031d-1ff0-4bc8-b981-f755fcca2bc%40redis>
- Wenström, Sanna & Uusiautti, Satu & Määttä, Kaarina. 2018. How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. *European Journal of Workplace Innovation*. Hakupäivä 20.2.2024 <https://doi.org/10.46364/ejwi.v4i1.502>
- Wenström, Sanna. 2024. 100 PoJo-faktaa. PDF-opas. Positiivisen johtamisen verkosto. Hakupäivä 20.2.2024 https://drive.google.com/file/d/1Z5pPRuJ5RempllZkA9FB5-SCjMWJ_Fy/view

OAMK

Hei!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamista ja kehittämistä. Opin-
näytetyöni toteutukseen kuuluu kehittämistyöpaja.

Olen tehnyt laadullisen tutkimuksen aiheesta ”positiivisella johtamisella pitovoimaa hoitotyöhön”.
Kehittämistyöpajassa esittelen tutkimukseni tulokset ja sen jälkeen pidän vapaamuotoisen aivorii-
hen/ideointihetken. Kehittämispajan tavoitteena on lisätä tietoisuutta positiivisesta johtamisesta ja
positiivisen johtamisen hyödyntämisestä hoitotyön pitovoiman edistämisessä.

Järjestän työpajan etäyhteydellä teams:issä 16.5.2024 klo 17.30. Työpajan kesto on n.tunti.

Haen työpajaan osallistujia hoitohenkilökunnasta ja hoitajien esihenkilöistä. Jos sinua kiinnostaa
osallistua työpajaani, niin ilmoittautuisitko minulle sähköpostiin o1kair00@students.oamk.fi

13.2.2024 mennessä. Kutsuani saa levittää 😊

Yt. Iris Kaarlenkaski