

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

POSITIIVINEN JOHTAMINEN JA SEN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

TEKIJÄ Hanna Laakkonen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Hanna Laakkonen	
Työn nimi Positiivinen johtaminen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin	
Päiväys 31.10.2024	Sivumäärä/Liitteet 31
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Niuvanniemen sairaala	
Tiivistelmä <p>Työhyvinvointi on strateginen kilpailutekijä, jolla on merkittävä vaikutus organisaatioiden suorituskykyyn ja työntekijöiden sitoutumiseen. Johtajien rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on korostunut nykyisessä työelämässä, jota leimaavat jatkuva muutos, moninaistuvat työtehtävät ja kasvavat psyykkiset kuormitustekijät. Opinnäytetyössä kuvattiin, miten positiivista johtamista voidaan hyödyntää esihenkilön työssä ja minkälaisia vaikutuksia positiivisella johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena oli tuottaa tutkittua tietoa esihenkilötyöhön positiivisen johtamisen näkökulmasta. Toimeksiantajana toimi Niuvanniemen sairaala.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Aineisto rajattiin positiivisen johtamiseen, positiiviseen psykologiaan ja työhyvinvointiin. Kirjallisuushaun toteutettiin PubMed ja CHINAL- Ultimate tietokantoihin. Kirjallisuushaun toteutuksessa löytyi 93 hakutulosta. Aineiston järjestämiseen ja analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiin valittiin yhteensä 10 kansainvälistä tutkimusartikkelia. Artikkeleiden valintaprosessia ohjasivat positiivinen johtaminen, positiivinen psykologia ja työhyvinvointi.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tulokseksi saatiin kolme yläteemaa, jotka sisälsivät kuusi alateemaa. Ensimmäinen yläteema oli, että positiivinen johtaminen tukee työhyvinvointia. Toinen yläteema oli positiivinen johtajuus ja sen vaikutus työyhteisöön. Kolmas yläteema oli positiivisten tunteiden hyödyt työyhteisössä. Tulosten perusteella positiivisen johtamisen ja positiivisen psykologian hyödyntäminen johtajan työssä paransi sitoutumista, suorituskykyä sekä edisti työntekijöiden työhyvinvointia ja työilmapiiriä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilön työssä keskittymällä työntekijöiden vahvuuksiin, positiivisten tunteiden tukemiseen ja tuen antamiseen vuorovaikutusta kehittämällä. Kehittämisehdotuksena nousi esiin johtamismallin päivittäminen hyödyntämällä soveltuvia osia positiivisesta johtamisesta, jonka avulla kehitetään työyhteisön työhyvinvointia ja suorituskykyä.</p>	
Avainsanat Integratiivinen kirjallisuuskatsaus, positiivinen johtaminen, positiivinen psykologia, työhyvinvointi	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Hanna Laakkonen	
Title of Thesis Impact of Positive Leadership to Occupational Well-being	
Date 31.10.2024	Pages/Appendices 31
Client Organisation /Partners Niuvanniemi Hospital	
<p>Abstract</p> <p>Well-being at work is a strategic competitive factor that has a significant impact on organizational performance and employee engagement. The role of managers as promoters of well-being at work has been emphasized in today's working life, which is characterized by constant change, multiplying tasks and increasing psychological stress factors. The thesis described how positive leadership could be utilized in a supervisor's role and what effects positive leadership had on employees well-being at work. The goal was to produce researched information for supervisor work at Niuvanniemi Hospital from the perspective of positive leadership. The thesis is made in collaboration with the Niuvanniemi Hospital.</p> <p>The thesis was implemented as an integrative literature review. The material was limited to positive leadership, positive psychology and well-being at work. Literature searches were performed in PubMed and CHINAL Ultimate databases. The literature search found 93 search results. Content analysis was used to organize and analyze the data. A total of 10 international research articles were selected for the content analysis. The selection process of the articles was guided by positive leadership, positive psychology and well-being at work.</p> <p>The results of the literature review were three primary themes, which contain six subthemes. The first primary theme was that positive leadership supports well-being at work. The second primary theme was positive leadership and its impact on the work community. Third was the benefits of positive emotions in the work community. Based on the results, the utilization of positive leadership and positive psychology in the leadership work improved commitment, performance and promoted employee well-being and work atmosphere.</p> <p>The results of the literature review can be utilized in the work of the leadership by focusing on strengths of the employees, supporting positive emotions and providing support for the meaningfulness of the work. As a development proposal, updating the leadership model by utilizing applicable parts of positive leadership, which is used to develop the work community's well-being and performance, came to the fore.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Integrative review, positive leadership, positive psychology, job satisfaction</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	POSITIIVINEN JOHTAMINEN	6
2.1	Lähtökohtia positiiviselle johtamiselle	6
2.2	Positiivinen psykologia positiivisen johtamisen tausta-ajatteluna	8
2.3	Vahvuuksien ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen positiivisessa johtamisessa	10
3	POSITIIVISEN JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE	13
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä	13
3.2	Positiivisen johtamisen yhteydet työhyvinvointiin	14
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	16
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
5.1	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus	17
5.2	Aineiston keruu ja artikkeleiden valintaprosessi	17
5.3	Aineiston analyysi	20
6	TUTKIMUSTULOKSET	24
6.1	Positiivinen johtaminen tukee työhyvinvointia	25
6.2	Positiivinen johtajuus ja sen vaikutus työyhteisöön	25
6.3	Positiivisten tunteiden hyödyt työyhteisössä	26
7	POHDINTA	27
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	27
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	29
7.3	Kehittämisehdotukset	30
	LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

Positiivinen johtaminen pohjautuu vahvasti positiivisen psykologian periaatteisiin ja keskittyy johtajien rooliin työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa ja vahvistamisessa. Positiivisessa johtamisessa keskitytään erityisesti johtajien kykyyn luoda myönteinen työympäristö, joka edistää työntekijöiden motivaatiota, resilienssiä ja sitoutumista. Tärkeä osa positiivisessa johtamisessa on myönteisten tunnekokemusten vahvistaminen, merkityksellisyyden löytäminen ja työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien hyödyntäminen.

Positiivinen psykologia pyrkii rakentamaan ja ymmärtämään optimaalista toimintaa organisaatioissa. Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana positiivinen psykologia on tehnyt nopean kasvun psykologian alalla ja kehittänyt interventioita. Positiivinen psykologia ei pelkästään pyri poistamaan negatiivisia tekijöitä, kuten stressiä ja uupumusta, vaan aktiivisesti pyrkii edistämään hyvinvointia ja onnellisuutta. Positiivisen psykologian tavoitteena on vahvistaa ihmisten hyvinvointia ja kukoistusta tukevia tekijöitä perinteisen ongelmakeskeisten lähestymistapojen sijaan. (Kern ym. 2019, 705-715.) Keskeisiä teemoja ovat vahvuudet, myönteiset tunteet, itseohjautuvuus ja merkityksellisyyden kokemukset. Näiden tekijöiden huomiointi ja hyödyntäminen työelämässä, voi edistää työntekijöiden psykologista turvallisuutta, innostusta ja sitoutumista, mikä puolestaan heijastuu myönteisesti organisaation toimintaan ja tuottavuuteen.

Työhyvinvointi on strateginen kilpailutekijä, jolla on merkittävä vaikutus organisaatioiden suorituskykyyn ja työntekijöiden sitoutumiseen. Johtajien rooli työhyvinvoinnin edistäjinä on korostunut nykyisessä työelämässä, jota leimaavat jatkuva muutos, moninaistuvat työtehtävät ja kasvavat psyykkiset kuormitustekijät. Johtajien odotetaan tukevan työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia, vahvistavan heidän joustavuuttaan sekä luovan positiivista ja kestäväää työilmapiiriä. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi, luovempi ja vähemmän altis isoille muutoksille. Työhyvinvointia määrittelee useat tekijät, kuten työn sisältö, työympäristö, ilmapiiri ja johtamistavat. Johtajien rooli on tässä kokonaisuudessa tärkeä, sillä heillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä positiivinen johtaminen tarjoaa näkökulman johtajien työhön, mikä keskittyy hyvinvoinnin rakentamiseen ihmisten vahvuuksien, merkityksellisyyden ja positiivisten tunnekokemusten kautta, hyödyntäen positiivisen psykologian periaatteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, miten positiivista johtamista voidaan hyödyntää johtajien työssä ja minkälaisia vaikutuksia positiivisella johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa esihenkilötyöhön positiivisen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön yhteistyötahona toimii Niuvanniemen sairaala.

2 POSITIIVINEN JOHTAMINEN

2.1 Lähtökohtia positiiviselle johtamiselle

Wenström (2020a, 29) tuo esille, että positiivinen johtaminen alkaa johtajan odotuksista, ajattelusta, tavoitteista ja itsensä kehittämisestä. Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen edistyy henkilöstön keskuudessa, kun huolehditaan ammatillista kehittymistä, työhön sitoutumista ja suorituskyvystä. Positiivinen johtaja kiinnittää huomiota viestintään ja kieleen, jonka tulisi olla positiivissävytteistä. Johtajat toimivat roolimalleina työntekijöille ja heillä tulee olla kyky ymmärtää erilaisten työntekijöiden ajattelutapaa. Kelloway (2012) tuo esille positiivisen johtamisen liittyvät positiiviset tunteet ja niiden kaksi tehtävää. Positiiviset tunteet laajentavat kognitiivista ajattelua, laajentavat tietoisuutta ja toimintavalkoimaa. Toiseksi ne antavat ja tarjoavat mahdollisuuden rakentaa uusia taitoja ja resursseja. Näillä on pitkäaikainen vaikutus fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Johtajalla on ratkaiseva merkitys työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin. Johtajan tuki on tärkeää ja vuorovaikutuksen on oltava kattavaa ja laadukasta. (Wenström 2020b, 39.)

Positiiviseen johtamiseen kuuluu positiiviset toimet ja tarkoituksena on vahvistaa johtajan ja työntekijöiden vahvuuksia, osaamista ja kehittymistä. Kiittäminen, työsuorituksesta kehuminen, kannustaminen sekä konkreettinen auttaminen työssä ovat niitä toimia joiden avulla työntekijät kokevat positiivisia tunteita. (Salmi 2024, 41.) Positiiviset johtajat haastavat työntekijöitään, inspiroivat ja motivoivat. Heidän tehtävänä on saada työntekijöiden vahvuuksia esille ja osoittaa välittämistä ja myötätuntoa. (Wenström 2020a, 28.) Positiiviseen johtamiseen ja psykologiaan kuuluu isona osana oman ajattelun, arvojen, ihmiskäsityksen, tunteiden ja toiminnan tarkastelua. Positiivisen johtamisen ydinajatus on itsereflektio, halu kehittyä ihmisenä ja johtajana. Positiivisen johtamisen ei ole tarkoitus olla kokoaikaista positiivisuutta ja iloa, vaan aito tunne ja halu nähdä ihmisissä myönteisiä puolia. Kyetäkseen toimimaan positiivisen johtamisen periaatteiden mukaisesti, johtajan tulee ymmärtää elämän eri puolet sekä ihmisten ja itsensä epätäydellisyys. Kuten kaikki ihmiset, myös johtajat tarvitsevat ympärilleen myönteisiä ihmissuhteita onnistuakseen positiivisessa johtamisessa. (Wenström 2020b, 44-45.)

Positiivinen johtaminen pitää sisällään muutakin kuin pelkkää positiivista ja optimistista käyttäytymistä tai sen piirteitä. Positiivisessa johtamisessa hyödynnetään positiivista psykologiaa, joka näkyy johtajan toiminnassa myönteisten tunteiden ilmaisuna, vahvuuksiin keskittymisenä ja rakentavana kommunikaationa, joka luo positiivista ilmapiiriä työyhteisöön. Positiivisen johtamisen periaatteiden toteutuminen vaatii saumatonta yhteistyötä ja -ymmärrystä johtajan ja työntekijän välillä varsinkin haastavissa keskusteluissa ja tilanteissa. Myös työntekijä tai työryhmä voivat toimia positiivisen johtamisen periaatteiden mukaisesti itsenäisessä työssään ratkaisemalla ongelmia rakentavasti ja ratkaisulähtöisesti. Työyhteisössä tulee myös paneutua organisaation sääntöihin ja toimintatapoihin ja miettiä miten niihin saadaan lisättyä toimintamalleja, jotka ruokkivat myönteistä kulttuuria. (Salmi 2024, 104.) Positiivisen johtamiseen kuuluu olennaisena osana myös kannustus, palaute, tasapuolisuus, saatavuus, puolueettomuus ja keskusteleminen. Alvesson & Einola (2019) ovat toisaalta tuoneet esille, että positiivinen johtaminen on helposti liitettävissä aina hyvään ja siitä on tulossa liian itsestään selvä käsite, jolla on aina hyviä seuraamuksia. Menestyksekkään

johtamisen kannalta olisi tärkeää, että positiivisuus määriteltäisiin tarkemmin eikä se olisi päälleliimattu toimintamalli. Johtamisella on kriittinen rooli työyhteisössä, ja hyvän johtajan tulee pystyä käsittelemään myös vaikeita asioita työntekijöiden kanssa.

Työyhteisössä on ihmisten välillä runsaasti vuorovaikutusta ja positiivinen johtaminen tarvitsee sitä toimiakseen. Johtajan on hyvä viettää aikaa työntekijöiden kanssa, jotta oppii tuntemaan erilaisia vuorovaikutustilanteita työntekijöiden keskuudessa. Aito kiinnostus työntekijöitä kohtaa sekä toisin päin, luo erittäin hyvät mahdollisuudet positiiviselle johtamiselle ja tutuksi tuleminen auttaa hahmottamaan työntekijöiden kokemuserustaa. (Salmi 2024, 111.) Positiivinen johtaminen edellyttää vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtämistä, hyödyntämistä ja sen mahdollistamista. Se perustuu luottamuksena ihmisiin sekä vuorovaikutuksen toimivuuteen prosessina. Myönteisen vuorovaikutuksen edistäminen vaatii tietoista keskittymistä positiiviseen viestintään ja kieleen. (Wenström 2020b, 112.)

Positiivista johtamista voi lähestyä PRIDE-teorian kautta. PRIDE-teoria muodostuu sanoista Positive practices (myönteiset käytänteet), Relationship enhancement (vuorovaikutus ja yhteistyö), Individual attributes (yksilölliset vahvuudet), Positively deviant leadership (positiivinen johtaminen) ja Emotional well-being (myönteiset tunteet ja ilmapiiri). PRIDE-teoria on vielä uusi ja kaikissa organisaatioissa ei ole vielä hyödynnetty teorian osapuolia, jotka tuottavat organisaatiossa positiivisuutta eli hyvinvointia, innostusta ja sen myötä parempaa tuloksellisuutta, laatua ja tehokkuutta. Positiivinen johtaminen on PRIDE-teorian keskeisin asia. Positiivinen johtaminen tapahtuu nimenomaan vuorovaikutuksessa, joka on läsnäoloa, kohtaamista ja kuuntelemista. Johtajan on siksi tärkeää reflektoida omaa ajattelua, asenteita, arvoja, tunteita ja omaa johtamistapaa. Ydinajatuksena voidaan pitää autenttisuutta ja integriteettiä eli johtajan on tärkeää tiedostaa omat vahvuudet, kehittämisen kohteet ja pyrkiä toimimaan omana itsenään. (Wenström 2020b, 13-16.)

Luontevahvuudet ja hyveet ovat isona osana positiivista johtamista ja niillä on keskeinen merkitys positiivisen johtamisen ja organisaation menestyksen kannalta. On huomion arvoista, että luontevahvuuksien jäsenyys ja luokittelu ovat myös yksi positiivisen psykologian keskeisimmistä teorioista, jota hyödynnetään positiivisessa johtamisessa. Luontevahvuuksien ymmärtäminen ja tuntemus on tärkeää, jotta pystyy työskentelemään positiivisen psykologian periaatteiden mukaan. (Wenström 2020b, 228.) Peterson ja Seligman (2004, 53-57) ovat luokitelleet luontevahvuudet laajasti ja syvällisesti. Jokaisella ihmisellä on käytössä 24 luontevahvuutta, mutta niistä vain 3-7 ovat ydinvahvuuksia ja niiden käyttäminen on ihmiselle luonnollista. Osa vahvuuksista on kasvuvahvuuksia, joiden käyttäminen on vähäisempää tai ihminen ei ole niistä tietoinen. Ydinvahvuudet kuvastavat meitä parhaiten ja minkälaisia olemme aidoimmillaan. Ydinvahvuudet ilmenevät ihmisillä eri tavoin ja sen takia luontevahvuuksia on hyvä tarkastella suhteessa itseemme sekä suhteessa muihin ihmisiin. Johtajat voivat hyödyntää luontevahvuuksia omien työntekijöidensä kehittämisen tukena, mutta toisaalta on tärkeää ymmärtää myös johtajan omat luontevahvuudet. Positiivisen johtamisen ytimessä on myös vahvuuksien johtaminen. Vahvuuksilla on työelämässä iso voima ihmisten hyvinvoinnin, työsuoritusten ja innostuksen kannalta. Kun pystytään hyödyntämään ja keskittymään ihmisten vahvuuksiin, on organisaation menestyminen

todennäköisempää. Vahvuuksien hyödyntämistä voi jarruttaa se, että useasti työtehtäviin etsitään tekijää, eikä se ole prosessi-, työntekijä-, tai vahvuuslähtöistä. Vahvuuksia voidaan usein ajatella liian kapea-alaisesti, jolloin kiinnitämme huomiota enemmän työkokemukseen ja koulutuksen kautta hankittuun osaamiseen. Tällöin vähemmällä huomiolla jää luontevahvuudet, kiinnostuksen kohteet sekä lahjakkuudet. Jos ihminen työskentelee pelkästään osaamisensa alueella, voi hän menestyä, mutta työ ei tuota optimaalista innostusta, tulosta ja hyvinvointia. (Mayerson 2015, 4.) Hyveitä ovat viisaus, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja transsendenssi. Luontevahvuudet sijoittuvat näiden kuuden hyveen alle. Hyveet ovat positiivisessa psykologiassa keskiössä. (Wenström 2020b, 229-231.) Positiivinen psykologia on taas positiivisen johtamisen olennainen osa.

Positiivisen johtamisen tukemiseen kannattaa hyödyntää työnohjausta, jossa voi reflektoida omaa johtajuutta. Positiivisen johtamisen lähtökohtana on se, että johtaja ja työntekijä ovat samalla puolella. Johtajan on hyvä tarkastella omia tunteitaan ja tunnistaa ne sekä niiden taustasyyt. Johtajien on hyvä tarkastella omia asenteita ja arvoja rehellisesti. Näin pystyy tunnistamaan itsessään asioita, jotka vievät eteenpäin positiivisen johtamisen polulla. Positiivinen johtaminen vaatii tuen koko organisaatiolta ja sitoutumista yhteiseen päämäärään. Jokaisella pitäisi olla käsitys mitä positiivinen johtaminen tarkoittaa arjessa ja ymmärtää, että kehittäminen on pitkäjänteistä ja tavoitteellista yhdessä tekemistä. (Wenström 2020b, 340-432.)

2.2 Positiivinen psykologia positiivisen johtamisen tausta-ajatteluna

Positiivisen psykologian kehittäjinä tunnetaan Martin Seligman ja Mihaly Csikszentmihalyi. Positiivinen psykologia on kohtuullisen nuori psykologian tutkimusalue, ja erkautunut omaksi tieteenalaksi vuonna 1998, jolloin Seligman koki tarvetta muuttaa psykologian lähestymistapaa. Seligmanin tarkoituksena oli tutkia positiivisia ilmiöitä ja hyvinvointia tasavertaisena negatiivisten ilmiöiden ja mielenterveyden ongelmien tutkimusten rinnalla. Myöhemmin tutkimuskohdetta vielä tarkennettiin ja Seligman tuli siihen lopputulokseen, että positiivisen psykologian tavoitteena tulee olla hyvinvointi. Viimeisten vuosikymmenten aikana positiivisen psykologian ymmärrys on kasvanut nopeasti ja sen interventioita on otettu käyttöön laajasti. (Kern ym. 2019, 705-715.) Psykologia itsessään ei ole positiivista tai negatiivista, vaan sen tutkimuskohteet. Yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia edistää positiivisen psykologian ilmiöt, asiat ja prosessit. (Wenström 2020b, 41.)

Psykologiassa yleensä ihminen nähdään enemmän negatiivisuuden kautta ja kiinnitetään huomiota kielteisiin tunteisiin ja itsetuntemuksen puutteeseen. Tämä on osittain vaikuttanut siihen, että positiiviset ja mielihyvää tuottavat tunteet ja vahvuudet ovat jääneet hieman taka-alalle. Samankaltaista ajattelua voidaan nähdä myös vanhanaikaisissa johtamistavoissa, jotka keskittyvät enemmän käskyttämiseen kuin myönteiseen ja valmentavaan johtamiseen. Lähtökohta positiiviselle psykologialle on, että jokainen yksilö omaa samanlaiset ominaisuudet ja tarpeet, vaikka yksilöt eivät muuten ole samanlaisia. Nämä piirteet ovat oikeudenmukaisuus, rohkeus, viisaus, humanisuus, kohtuullisuus ja itsehillintä. Näitä arvostetaan kaikessa kulttuureissa, siksi näillä voidaan kuvata kaikki yksilöitä. (Ojanen 2014, 12-21.)

Positiivinen psykologia tutkii ihmisten keinoja ja vahvuuksia hyvinvoinnin edistämiseen ja optimaaliseen toimintaan. Positiivinen psykologia on nostanut suosiotaan viimeisten vuosikymmenten aikana ja kehittänyt erilaisia interventioita ja ohjelmia. Interventioiden tavoitteena on kehittää vahvuuksia, taitoja ja resursseja, joilla voidaan ehkäistä mielenterveyshäiriöiden esiintymistä, autetaan ihmisiä elämään parasta mahdollista elämää ja lisätään kestävyttä. (Kern ym. 2019, 705-715.) Näiden samojen teemojen voidaan nähdä olevan myös positiivisen johtamisen kantavia voimia, ja näin ollen positiivinen psykologia on onnistuneen positiivisen johtamisen keskiössä.

Millsin, Fleckin ja Kozikowskin (2013, 155-159) mukaan positiivisia psykologian interventioita ovat joustavuus, arvostava kysely, voimaantumisen, psykologinen pääoma, kiitollisuuden, sitoutuneisuuden, esihenkilön näkyvän tuen tarve ja positiivinen tiimityö. Joustavuuden interventio on määritelty kyvyksi selvitä vastoinkäymisistä ja kyvyksi käsitellä epävarmuutta. Arvostavan kyselyn interventio on lähestymistapa, jonka avulla voidaan tehdä organisaatiomuutoksia vahvuuksien kehittämisen kautta. Voimaantumisen interventiossa harjoitellaan työntekijöiden työn hallinnan tunnetta, aktiivista kiinnostusta ja osallistamista työhön. Psykologisen pääoman interventiossa reflektoidaan kokemuksia psykologien pääoman eri ulottuvuuksista ja miten niitä voi hyödyntää työelämässä. Kiitollisuuden interventioissa hyödynnetään kiitollisuuspäiväkirjaa tai kirjeitä ja palautetaan mieleen positiivisia tapahtumia. Työntekijöiden sitoutuneisuuden interventiossa harjoitellaan tarmokkuuden ja sitoutuneisuuden harjoituksia, joiden tavoitteena on lisätä työntekijöiden työhön sitoutumista ja omistautumista. Esihenkilön näkyvän tuen interventiot pitävät sisällään työntekijöiden arvokkuuden ja välittämisen tunteen lisäämistä. Näiden avulla voi parantaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön ja suorituskykyä. Positiivisen johtamisen tarkoituksena on vahvistaa suhteita työntekijöiden välillä ja luoda työyhteisöön myönteistä ilmapiiriä, joka mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen tehokkaasti.

Positiivinen psykologia keskittyy ymmärtämään ja näkemään ihmisen optimaalista toimintaa ja kuinka se saadaan kukoistamaan yksilössä sekä työyhteisössä. Tarkoituksena on edistää ihmisten hyvinvointia ja tutkia, miten sitä voidaan kehittää. Positiivinen psykologia on tutkimuksissa havaittuja tietoa, ei pelkästään positiivista ajattelua. (Kern ym. 2019, 706.) Psykologiassa ajatellaan, että negatiiviset tunteet ovat aidompia ja positiiviset tunteet ovat johdannaisia. Negatiiviset tunteet tulevat nopeammin ja ne ovat yleensä voimakkaampia kuin positiiviset tunteet. Positiivisiin asioihin ei reagoita niin voimakkaasti ja ne voivat mennä herkemmin ohi. Siksi on tärkeää, että positiivisiin asioihin paneudutaan, ne huomataan ja silloin negatiivisista asioista pääsee helpommin ylitse. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 13.) Myönteisten asioiden ja onnistumisten systemaattinen nostaminen esille työyhteisössä on tärkeä osa onnistunutta positiivista johtamista. Ilman myönteistä vuorovaikutusta onnistumisista sekä haasteista, työyhteisön kulttuuri ei voi kehittyä tukemaan positiivista johtamista.

Ihmiset ovat saaneet ajansaatossa paljon enemmän tietoa omista vajavaisuuksistaan, synneistä ja sairauksista kuin omista hyveistä ja psykologisista vahvuuksista. Positiivinen psykologia tutkii ihmisten käyttäytymistä ja pyrkii edistämään tekijöitä, jotka tukevat ihmisten hyvinvointia ja auttavat heitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa elämässä. Tavoitteena on tunnistaa ja vahvistaa asioita,

jotka mahdollistavat kukoistuksen ja elämän merkityksellisyyden lisäämisen. Positiivisessa psykologiassa on kolme keskeisintä tutkimusaluetta, joita ovat myönteiset kokemukset, myönteiset piirteet ja myönteiset instituutiot. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000,13; Salmi 2024, 41.)

Positiivisen psykologian tutkimusalueella keskeisiä asioita on luonteenvahvuuksien ja hyveiden luokittelu sekä myönteiset tunteet. Luonteenvahvuuksia tunnistamalla ihmiset voivat elää hyvää elämää ja edistää hyvinvointia. Hyvinvointia voi edistää myönteisten tunteiden, innostumisen ja uppoutumisen kautta. Myönteiset tunteet ja kokemukset ovat varsinaisesti positiivisen psykologian voima. Useat harjoitukset ja interventiot perustuvat pitkälti myönteisten tunteiden edistävään vaikutukseen. (Wenström 2022b, 40-43.) Positiivisen psykologian ideana on ajatus omien vahvuuksien, arvojen ja voimavarojen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Tarkoituksena on saada kokea merkityksellisyyden tunnetta, saada toteuttaa itseään ja löytää oma sisäinen potentiaali. Positiivisessa psykologiassa korostuu hyvän tekeminen, hyvän elämän eläminen ja myönteisten tunteiden löytäminen. Positiivisessa johtamisessa merkityksellisyyden tunne on tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä ja oikeanlaisen motivaation rakentamista työntekijöille.

Kuten myös positiivinen johtaminen, myös positiivinen psykologia on saanut osakseen kritiikkiä. Positiivinen psykologia ja sen hyödyntäminen johtamisessa on tutkimusalueena vielä tuore asia, ja siitä on vähäistä tutkimustietoa verrattuna yleiseen johtamisen tutkimukseen. Alaa on syytetty liian sekavista käsitteistä ja samaan aikaan monet pienemmät psykologian tutkimusalat kilpailevat keskenään asemastaan. (Held 2004, 12.) Positiivisuuden määritelmä on laaja-käsite, eikä sitä ole määritelty sen tarkemmin, joka tekee positiivisuuden ymmärtämisestä epämääräistä. Tämä voi johtaa siihen, että ei ymmärretä mitä kaikkea positiivisuudella tai positiivisella johtamisella tarkoitetaan. (Salmi 2024, 59.) Positiivinen psykologia on kasvanut erittäin nopeasti psykologian alatieteenalaksi. Jatkossa on tärkeää kehittää kokonaisvaltaisempia ja kestäviä malleja alan tutkimuksen laadun kehittämiseksi ja psykologisten ilmiöiden selittämiseen. (Van Zyl & Salanova 2022.)

Positiivinen psykologia on suuntaus, jonka tutkimuskohteina on myönteiset asiat. Tarkoituksena on saada ihmisille lisää voimaa ja joustavuutta käsitellä vastoinkäymisiä ja kohdata muutoksia. Lisätä ymmärrystä siitä, kuinka myönteiset tunteet vaikuttavat hyvinvointiin. Tarkastella omia ajatuksia, asenteita ja arvoja. Positiivinen psykologia on todellisen minän löytämistä ja aitoa onnellisuutta jokaisella elämän osa-alueella. (Wenström 2020b, 45.)

2.3 Vahvuuksien ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen positiivisessa johtamisessa

Positiivista psykologiaa voi hyödyntää positiivisen johtamisen tukena vahvuuksien, voimavarojen ja arvojen kautta. Johtaja voi käyttää apuna erilaisia interventioita, joita positiivisessa psykologiassa hyödynnetään. Positiivinen johtaminen on aitoutta, avoimuutta, luottamusta ja myönteisten tunteiden vahvistamista. (Wenström 2020b, 48.) Salmi (2024, 112) tuo esille kuinka johtajan on hyvä tuoda esille työntekijöiden vahvuudet, onnistumiset ja keskustella esimerkiksi onnistumisista työntekijöiden ja koko työyhteisön kanssa. Johtajan on tärkeää myös kehittää työyhteisön toimintakulttuuria positiivisemmaksi kuuntelun, innostuksen ja oppimisen kautta.

Positiiviset psykologiset interventiot parantavat työntekijöiden työtuloksia ja vähentävät esimerkiksi työstressiä. Seligman (2011, 16) on tuonut esille PERMA-mallin, joka kertoo kukoistuksesta. Nimi muodostuu seuraavista osa-alueista Positive emotion (myönteisyys), Engagement (upputuminen), Meaning (merkitys), Realtionships (ihmissuhteet) ja Accomplishment (aikaansaaminen). PERMA-mallin hyödyntäminen johtamistyössä on kannattavaa. Se sisältää tärkeitä osa-alueet työhyvinoinnin keittämiseen ja kun ne huomioidaan johtamisessa, niin positiivinen ajattelu tulee lisääntymään organisaatiossa. Johtajan työssä on tärkeää huomioida jokainen PERMA-mallin alue, jos haluaa tuoda työpaikalle lisää myönteistä ajattelua ja kukoistusta, joka vauhdittaa tavoitteiden saavuttamista. Myönteisyydellä ja myönteisillä tunteilla on iso vaikutus hyvinvointiimme ja työssä jaksamiseen. Johtajan näkökulmasta on tärkeää tiedostaa ihmisten mielenkiinnon aiheet, jotta voi työssään auttaa ihmisiä uppoutumaan oman mielenkiinnon kohteisiin, jotka hyödyntävät organisaation tavoitteiden saavuttamista. Ihmissuhteet ovat tärkeitä ja hyvistä suhteista kannattaa pitää kiinni, olivat ne sitten ystävyys-suhteita tai työkaverisuhteita. Tätä voi myös kehittää esimerkiksi tutustumalla uusiin ihmisiin avoimin mielin. Seligman (2011, 16.) kuvaa merkitystä niin, että ihmisellä on tarve kuulu johonkin ja olla osa esimerkiksi työryhmää. Aikaansaaminen taas tarkoittaa sitä, että tehdään itselle tärkeitä asioita ja asetetaan niille tavoitteita.

Työntekijöiden hyvinvointiin tähtäävien toimenpiteiden on havaittu vähentävät työntekijöiden poissaoloja ja parantavan työtyytyväisyyttä. (Donaldson, Young Lee & Donaldson 2019.) Salmi (2024, 112) tuo esille kuinka positiivisen johtamisen rooli ei ole aina selkeää. Positiivista johtamista voi tapahtua työntekijän ja johtajan välillä niin, että työntekijä antaa palautetta johtajalle, eikä palaute suunta ole aina johtajalta työntekijälle. Positiivisuuden toteuttaminen voi auttaa työyhteisöä tiivistymään ja lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Ko & Choi (2021) ovat käsitelleet positiivisen johtamisen vaikutuksia organisaatiossa ja kuinka positiiviset tunteet ja myötätunto toimivat työyhteisössä. Positiivinen johtajuus koostuu positiivista tunteista, ihmissuhteista, viestinnästä ja merkityksistä. Se luo positiivisen ilmapiirin organisaatioon ja työntekijät jotka kokevat enemmän positiivisia tunteita ovat aktiivisempia ja se vaikuttaa heidän suorituskyykyynsä. Johtajien on tärkeää osoittaa myönteisiä tunteita ja myötätuntoa. Johtajilla pitäisi olla kyky edistää positiivista työympäristöä, koska se voi merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja se tukee kokonaisuudessaan organisaation menestystä. Wenström (2020b, 75) tuo esille kuinka positiivisen psykologian käyttäminen liittyy myönteisiin tunteisiin ja kuinka se liittyy työn imuun ja innostukseen. Myönteiset tunteet laajentavat ja vahvistavat työntekijöiden voimavaroja. Myönteisten tunteiden avulla työntekijät voivat nähdä laajemmin erilaisia vaihtoehtoja ja havainnoida ympärillä tapahtuvia asioita.

Positiivista johtamista on tärkeää kartoittaa, ja johtaja voi pohtia omia vahvuuksiaan ja kehittämistarpeitaan sekä miten positiivinen johtajuus toteutuu arvojen, ajattelun ja toiminnan tasolla. Johtajan on hyvä tuoda systemaattisesti esille myönteisiä asioita, koska positiiviset tunteet tarttuvat herkästi ja ilon aiheiden jakaminen työyhteisössä kannattaa. (Salmi 2024, 111.) Positiiviset tunteet vahvistavat työyhteisön yhteisöllisyyttä ja lisäävät myönteistä toimintaa, ja samalla myös kyky käsitellä haasteita paranee. Myönteisyyden kehä kuvaa positiivisen psykologian vaikutusmekanismeja. Myönteisyyden kehän keskellä on vahvuudet, koska ne vaikuttavat jokaiseen

kehän osa-alueeseen. Kehällä kulkevat myös myönteinen toiminta, vuorovaikutus, myönteiset tunteet ja voimavarat. Hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työntekijä tai johtaja keskittyy niihin asioihin, joihin omalla toiminnalla voi vaikuttaa. Jokaisella on vastuu viedä asioita eteenpäin, myös ylemmälle taholle. Positiivinen työyhteisö tarvitsee jokaisen työntekijän aktiivista panostusta ja myös haasteiden ja ongelmien esille tuomista. Johtajan tehtävänä on näyttää esimerkkiä ja tuoda esille myös haastavia asioita ja näyttää miten asioista voidaan keskustella positiiviseen sävyyn. (Wenström 2020b, 348-350.)

3 POSITIIVISEN JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE

3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi rakentuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointia voidaan määritellä yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla. Työhyvinvoinnin merkitys on erittäin tärkeä jokaiselle työelämässä olevalle ihmiselle. Vietämme työpaikalla suuren osan ajastamme ja ihmiset kiinnittävät huomiota siihen, kuinka työhyvinvointia kehitetään sekä kuinka työnantaja siihen panostaa. (Vänskä, 2022, 14.) Työ tuottaa hyvinvointia monella elämän osa-alueella. Työ tarjoaa toimeentuloa, mahdollisuuden toimia yhdessä muiden kanssa sekä tehdä merkityksellisiä asioita. Työhyvinvointi on fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja vaatimusten yhteensopivuutta. Työhyvinvointi on merkityksellistä paitsi työntekijän hyvinvoinnin vuoksi, myös organisaation kannalta. Hyvinvoiva työntekijä pystyy hoitamaan työtehtävät tehokkaasti, mikä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Työterveyslaitos 2023.)

Työhyvinvoinnin huomioiminen ja parantaminen on strategisesti tärkeää kaikille organisaatioille. Se on olennainen elementti, kun pyritään parantamaan organisaatioiden kilpailukykyä ja tuottavuutta. Työhyvinvoinnilla on aiemmin tarkoitettu lähinnä työterveys- ja työsuojelun näkökulmia. Nykyään työhyvinvointi on laajempi käsite ja pitää sisällään työn viihtyvyyden, motivaation ja työtyytyväisyyteen liittyviä asioita. (Sauni 2019, 9). Työhyvinvointia määriteltessä täytyy muistaa, että se merkitsee eri ihmisille eri asioita. Jokainen organisaatio tekee heille parhaiten sopivat työhyvinvointiohjelmat, jotka palvelevat organisaation tavoitteita. Työhyvinvoinnin rakentamiseen on käytössä paljon erilaisia malleja ja kehoita, joita organisaatiot voivat hyödyntää. (Vänskä 2022, 35.) Työhyvinvoinnin keskeisiä asioita ovat työpaikan johtamistavat, osaaminen, ammattitaito, työyhteisön toiminta, vaikuttamismahdollisuudet ja muun elämän yhteen sovittamisen mahdollisuus. Hyvän työhyvinvoinnin saavuttamiseksi tarvitaan jokaisen työntekijän panosta. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

Työn voimavarat ovat tärkeä osa työhyvinvointia ja työn voimavaroissa huomioidaan johtaminen, organisaation rakenne, kehittyminen, työn hallinta ja työyhteisöjen tuki. Yksilön voimavarat ovat itseluottamus, toivo, optimismi ja sitkeys. Nämä voimavarat mahdollistavat työn imun ja työn ilon. (Vänskä 2022, 42.) Työn imu on olennainen osa työhyvinvointia. Työn imu motivoi työntekijöitä sitoutumiseen, aktiiviseen työotteeseen ja parhaansa antamiseen. Työn imu siirtyy myös toisiin työntekijöihin. Jokaiseen työpäivään liittyy hetkittäin haastavia ja ei niin mieluisia työtehtäviä, eivätkä ne innosta työntekijää, mutta niiden käsittely helpottuu positiivisen työn imun kautta. Työn imu on positiivinen tunnetila, jossa on kolme erilaista ominaisuutta. Nämä ominaisuudet ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee sinnikkyytenä, energisyytenä ja haluna panostaa työhön. Tarmokkuuden vastakohtana on väsymys. Omistautuminen ilmenee innostuksena, merkityksellisyyden kokemuksista ja työntekijä kokee ammattitaitoa. Omistautumisen vastakohtana pidetään kyynisyyttä. Uppoutuminen on voimakasta työhön paneutumista ja keskittymistä. (Manka & Manka 2023, luku 3.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa vuodelta 2024 on todettu, että työhyvinvointi on heikentynyt Suomessa vuodesta 2020 lähtien. Tämä osittain johtuu voimavarojen heikentymisestä, sairauspoissaolojen sijaan työntekijät tekevät töitä sairaana useammin ja irtisanoutumisen harkitseminen on yleistynyt. Nuorten aikuisten työhyvinvointi on edelleen muita heikompaa. Tutkimuksessa on havaittu myös johtajien työhyvinvoinnin laskeneen. Johtajien jaksamiseen vaikuttaa liiallinen työmäärä. Pandemiasta alkanut laskusuunta työhyvinvoinnissa ei ole vielä kääntynyt. Työhyvinvointi on myönteisessä yhteydessä työkykyyn, työn tuottavuuteen ja sitoutumiseen. (Suutala, Kaltiainen, Hakanen 2024.)

3.2 Positiivisen johtamisen yhteydet työhyvinvointiin

Työhyvinvointiin kuuluu isona osana hyvä johtaminen. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on palvelevaa johtamista, jossa toinen toista tuetaan ja kannustetaan sekä valmennetaan parempaan suoritukseen. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole muusta johtamisesta irrallinen osa-alue, vaan sen edistäminen tulisi integroida osaksi organisaation strategista johtamista. Esihenkilön työhön kohdistuu paljon odotuksia, paineita ja vuorovaikutustilanteita. Tärkein tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden työtä, auttaa heitä onnistumaan ja voimaan hyvin. Keskustelu työntekijöiden kanssa säännöllisesti luo pohjaa turvalliselle ja luottamukselliselle johtamiselle. (Työterveyslaitos 2024a.) Johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden jaksamisen tukemisessa. Luottamusongelmat, ennustamattomuus ja negatiivinen kulttuuri vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin. Hyvän esihenkilön on syytä tarkastella omia piirteitä ja karsia sieltä mahdollisuuksien mukaan negatiivisia asioita pois. (Työterveyslaitos 2024b.) Johtajan on hyvä huomioida kokonaisvaltainen vuorovaikutus, jossa otetaan huomioon kaikki työntekijät tehtävistä ja taustoista huolimatta, ennustettavuus, luottamuksellisuus ja avun tarjoaminen.

Johtamisessa perinteinen hierarkkinen ja käskyttävä tyyli ei enää toimi, jolloin tiimityön ja itseohjautuvuuden merkitys korostuu. Jokainen työntekijä ja yhteistyötaho ovat tärkeitä uusien toimintamallien käyttöönotossa, koska johtaja ei voi yksin vaikuttaa positiivisen johtamisen onnistumiseen. Työhyvinvointiin täytyy keksiä uusia työhyvinvointia tukevia ratkaisuja, jotta työntekijät jaksavat työssä pidempään. Työn ohessa tapahtuva kehittyminen ja osaamisen lisääminen esimerkiksi digitaidoissa lisää työhyvinvointia. (Manka & Manka 2023, luku 1.) Työhyvinvointi tulee korostumaan tulevaisuudessa, ja jokaisen täytyy pystyä kehittymään ja oppimaan vanhoista toimintatavoista pois. Tulevaisuudessa osaamista, tietoa ja luovuutta on käytettävä ja hyödynnettävä paremmin. Silloin hyvä työelämä on mahdollista myös 2030-luvulla. (Kokkinen 2020, 93.)

Johtajan tehtävänä työyhteisössä on vastata työhyvinvoinnista, seurannasta ja toteutumisesta. Työhyvinvointiin liittyy työhyvinvoinnin- ja työkykytavoitteiden laatiminen ja niiden seuranta. Johtajan tehtävänä on käydä myös varhaisentuen keskusteluja työntekijöiden kanssa, jos herää huoli työntekijän työkyvystä. Tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin muutoksista saa parhaiten, kun on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa päivittäin. Silloin on helpompi havaita muutoksia ja toisaalta työntekijän tulla kertomaan huolista esihenkilölle. Työhyvinvointia voidaan seurata myös laajamittaisilla työhyvinvointikyselyillä, joihin työntekijät voivat vastata anonyymisti. Johtajan tärkeä tehtävä on myös tiedottaa työhyvinvointiin liittyvistä asioista koko henkilöstöä. Johtajan ja

esihenkilöiden rooliin kuuluu myös auttaa työntekijöitä tunnistamaan omia vahvuuksia ja voimavaroja. Työntekijät ovat motivoituneempia kun he tiedostavat omat vahvuudet ja saavat hyödyntää niitä työpaikalla. Tärkeää on myös huolehtia työntekijöiden lisäkoulutuksesta. Johtajat ja esihenkilöt ovat esimerkkinä työntekijöille monessa asiassa ja toimivat peilinä työyhteisön vuorovaikutukselle ja avoimuudelle. (Työterveyslaitos 2024b.)

Työyhteisön ilmapiirillä on iso vaikutus työyhteisöön ja asiakkaisiin, parantaen asiakaskokemusta, työhyvinvointia ja tuottavuutta. Positiiviset ja negatiiviset tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen ja siksi on tärkeää edistää myönteistä ilmapiiriä. Organisaatiolla on suuri merkitys työilmapiirin luomisessa ja kuinka he tukevat työilmapiiriä. Ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän kokemus työpaikasta, arvostus, luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja turvallisuus. Työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus kokeilla uusia asioita ja ottaa hallitusti myös riskejä. Esihenkilön ja johdon rooli myönteisen ilmapiirin edistäjänä on merkittävä. Positiivisessa johtamisessa tunteiden ja ilmapiirin johtaminen ovat tärkeässä roolissa. On havaittu, että myönteisiä tunteita vahvistamalla saadaan vaikutuksia fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen Työyhteisössä on hyvä antaa aikaa tunteiden käsittelylle ja keskustelulle. Tunteiden käsittelyyn voi ottaa avuksi esimerkiksi tunnekerroksen, jossa käydään läpi työntekijöiden ajatuksia siitä, mitkä asiat ovat sujuneet ja mikä askarruttaa päivittäisessä tekemisessä. Erilaisia keinoja ovat myös avun tarjoaminen, työnohjaus ja onnistumisten nostaminen esille. (Wenström 2020, 83-85.)

Positiivinen johtaminen lisää työhyvinvointia, kun johtamisessa huomioidaan ihmisten vahvuudet ja hyvyydet. Ongelmien ja haastavien tilanteiden äärelle on hyvä pysähtyä, tarkastella tilannetta ja pohtia rakentavasti, miten niistä päästään eteenpäin. Positiivisessa johtamisessa ongelmatilanteet tulee nähdä enemmänkin kasvunpaikkoina ja kehitysmahdollisuuksina. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työntekijät kokevat tulleen kuulluksi, saavat olla vuorovaikutuksessa koko työyhteisön kanssa ja saavat empatiaa esihenkilöltä. Positiivisen psykologian interventioiden tavoitteena on kehittää työntekijöiden vahvuuksia ja taitoja, jotka vaikuttavat positiivisesti esimerkiksi mielenterveydenhäiriöiden esiintymisessä. (Kern 2019, 705-715.) Positiivisessa psykologiassa hyödynnettävät toimintamallit tukevat positiivista johtamista ja tätä kautta työhyvinvoinnin kehittymistä.

Myönteisten tunteiden merkitystä työhyvinvointiin on tutkittu paljon ja niillä on todettu olevan lukuisia erilaisia vaikutuksia siihen. Myönteisten tunteiden merkitys laajentaa ja palauttaa ihmisten psykologista, sosiaalista, kognitiivista ja fyysistä toimintakykyä. Myönteiset tunteet laajentavat ihmisten havaintokenttää, edistävät luovuutta ja tekevät heidät avoimemmiksi uusille kokemuksilla. Työyhteisössä pitäisi huolehtia, että myönteisiä tunteita on moninkertaisesti kielteisiin tunnekokemuksiin verrattuna, koska kielteiset tunteet ovat voimakkaampia. Kokonaan työyhteisöstä ei pidä poistaa kielteisiä asioita, mutta kielteisiä tunteita pitäisi osata myös käsitellä rakentavasti koko työyhteisössä. (Manka & Manka 2023, luku 3.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, miten positiivista johtamista voidaan hyödyntää johtajien työssä ja minkälaisia vaikutuksia positiivisella johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa esihenkilötyöhön Niuvanniemen sairaalaan positiivisen johtamisen näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksessa etsitään tutkittua tietoa artikkeleista, jota arvioidaan ja tehdään synteesi löydetyistä tutkimuksista. Katsaukselle muodostetaan tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat katsauksen tekemisessä. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus tarjoaa laajemman kuvan käsittelevästi aiheesta ja tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 107.)

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten positiivista johtamista voidaan hyödyntää esihenkilön työssä?
2. Minkälaisia vaikutuksia positiivisella johtamisella on työhyvinvointiin?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus tarjoaa mahdollisuuden tutkia tarkemmin jo olemassa olevaa teoriaa sekä kehittää uutta teoreettista pohjaa. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan arvioida aiempaa teoriaa ja muodostaa laajempi kokonaiskuva tiettyihin asiakokonaisuuksiin. (Salminen 2011, 6.)

Kirjallisuuskatsaukset voidaan tyypitellä kolmeen eri luokkaan, joita ovat kuvaileva, systemaattinen ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisempiä perustyyppisiä kirjallisuuskatsauksista. Kuvailevaa katsausta voidaan kuvata yleiskatsaukseksi, jossa ei ole liian tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata laaja-alaisesti ja voidaan luokitella tutkittavan kohteen ominaisuuksia. Meta-analyysiin ja systemaattiseen katsaukseen verrattuna tutkimuskysymykset ovat väljempää. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen. (Salminen 2011, 7.) Kirjallisuuskatsaukselle muodostetaan tutkimustehtävä / kysymykset, jotka liittyvät kirjallisuuskatsauksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Mitä selkeämpi tutkimuskysymys on, sitä paremmin se ohjaa tiedonhaun tekemistä. Toisaalta kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys ei saa olla liian tiukasti rajattu, koska se voi heikentää tiedonhaun tulosta ja jokin tärkeä ilmiö voi jäädä huomaamatta. (Stolt ym. 2016, 111.)

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata monipuolisesti ja siinä voi tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Tutkimusmateriaalin kriittinen arviointi on osa tutkimusprosessia. Integroiva kirjallisuuskatsaus koostuu viidestä eri vaiheesta, jotka ovat tutkimusongelman määrittely, aineiston kerääminen, arviointi, analyysi ja tulosten raportointi. (Salminen 2011, 8.)

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa metodina on integroiva katsaus, koska sen avulla aihetta voidaan tarkastella laajasti ja monipuolisesti. Opinnäytetyön tavoite on saada laaja ja monipuolinen aineisto, joten integroiva katsaus tukee tätä tavoitetta.

5.2 Aineiston keruu ja artikkeleiden valintaprosessi

Kirjallisuuskatsauksen aineiston keruu aloitetaan hakusuunnitelmalla, joka tehdään etukäteen. Aineiston keruuseen tehtyyn suunnitelmaan valitaan asiasanat ja asiasanojen yhdistelmät sekä tietokannat, joiden avulla haku toteutetaan. Tiedonhaun jokaisesta vaiheesta dokumentoidaan tiedot. Katsaukseen valittava aineisto etsitään tietokannoista tai manuaalisella haulilla tieteellisistä julkaisuista. (Stolt ym. 2016, 111; Kangasniemi ym. 2013, 295.) Aineiston löytymisen jälkeen arvioidaan artikkeleiden soveltuvuus tutkimuskysymykseen ja etukäteen määriteltyihin sisäänotto- ja poissulkukriteereihin. Selkeät ja kattavat kriteerit varmistavat, että katsaus pysyy suunnitellussa tarkastelussa. (Stolt ym. 2016, 111.) Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymyksen laajuus määrittää aineiston riittävyyden. Katsauksessa voidaan hyödyntää menetelmällisesti erilaisia tutkimuksia ja lähestymistavat, tieteenalat ja julkaisujen ajankohdat voivat vaihdella. (Kangasniemi ym. 2013, 296.)

Aineiston haun toteutin toukokuussa 17.-25. toukokuuta 2024. Kirjallisuushaun toteutin PubMed ja CIHNAL- Ultimate tietokannoista. Medic- tietokantaan tein haun, mutta hakutulokseksi tuli nolla. Hakusanojen löytämisessä hyödynsin Savonia-ammattikorkeakoulun kirjaston informaattikkoa. Kirjallisuushaun hakusanat olivat: "Psychology, Positive", "Positive Psychology", "positivity", "positive thinking", "Optimism", "Leadership", "Nursing Leaders", "Nursing, Supervisory", "Nursing Management". "Wellbeing, "well-being", "well-being", "job satisfaction". Tarkensin vielä hakua informaattikon kanssa 22. elokuuta 2024, mutta haku ei tuottanut uusia artikkeleita kirjallisuuskatsaukseen. Kirjallisuushaun rajasin vuosiin 2017-2024, englannin kieleen sekä abstraktin saatavuuteen. Mukaan valitsin artikkeleita joissa kuvattiin, positiivista johtamista, positiivista psykologiaa ja työhyvinvointia. Artikkelit, jotka eivät kuvailleet positiivista johtamista, positiivista psykologiaa tai käsittelevät asiaa liian laajasti jäivät pois. Artikkeleiden sisäotto- ja poissulkukriteerit esitellään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Artikkeleiden sisäotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäntokriteerit	Poissulkukriteerit
-Julkaisu aika 2017-2024	- Julkaistu ennen 2017
-Julkaistu englanniksi	-Ei käsitelty positiivista johtamista tai positiivista psykologiaa
-Positiivinen johtaminen	- Ei käsitelty työhyvinvointia
-Positiivinen psykologia	- Artikkelit ei vastaa tutkimuskysymykseen
-Käsitellään työhyvinvointia	-Käsitellään aihetta liian laajasti
-Näyttöön perustuva menetelmä	

Artikkeleiden valintaprosessin aloitin kirjaamalla valitut artikkelit Word-tiedostolle. Artikkeleiden luotettavuutta ja sopivuutta arvioin koko prosessin ajan. Laadussa kiinnitin huomiota siihen, että artikkelit olivat tieteellisiä julkaisuja, tutkimuskysymys ja kohde oli selkeästi tiedossa ja johtopäätökset olivat johdonmukaisia. Artikkeleiden poissulkuun johtivat se, ettei käsitelty positiivista johtamista, positiivista psykologiaa eikä työhyvinvointia. Artikkeleiden valintaprosessi on kuvattu taulukossa 2.

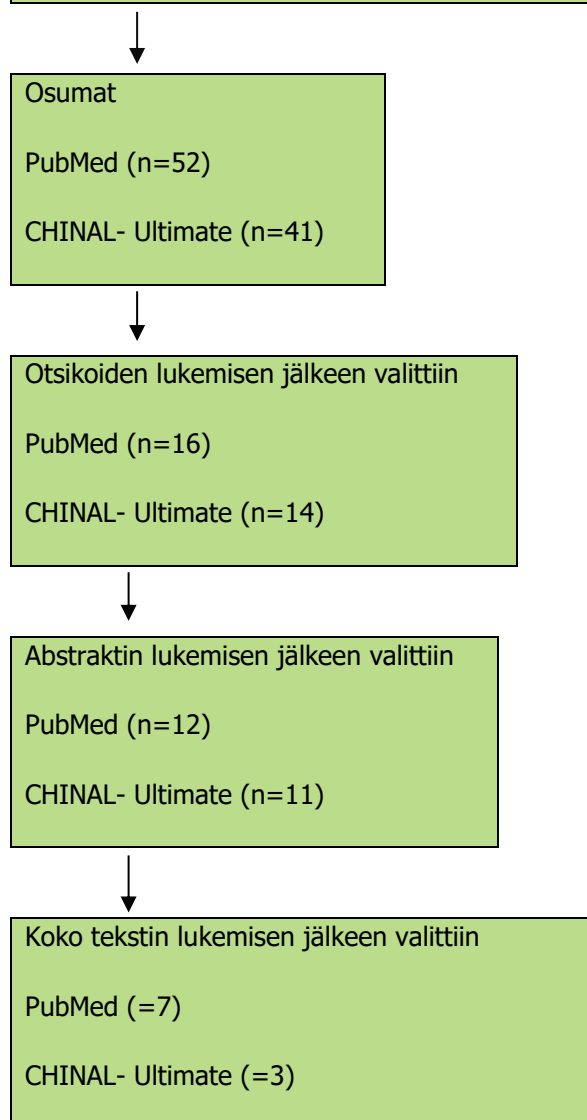
TAULUKKO 2. Artikkeleiden valintaprosessi

PubMed hakusanat

("Psychology, Positive"[tw] OR "Positive Psychology"[tw] OR positivity[tw] OR "positive thinking"[tw] OR optimism[tw]) AND (Leadership[tw] OR "Nursing Leaders"[tw] OR "Nursing, Supervisory"[tw] OR "Nursing Management"[tw]) AND (wellbeing[tw] OR "well-being"[tw] OR "well being"[tw] OR "job satisfaction"[tw])

CHINAL- Ultimate hakusanat

("Psychology, Positive" OR "Positive Psychology" OR positivity OR "positive thinking" OR optimism) AND (Leadership OR "Nursing Leaders" OR "Nursing, Supervisory" OR "Nursing Management") AND (wellbeing OR "well-being" OR "well being" OR "job satisfaction")



Kirjallisuushaun aloitin informaation ohjeistuksella ja laadimme yhdessä hakusanat kirjallisuuskatsaukseen. Ensimmäiseksi aloin käymään läpi hakutulokset lukemalla artikkeleiden

otsikot. Ensimmäisen rajauksen tein otsikoiden perusteella. Hylkäsin artikkelit joiden otsikoissa ei ollut ollenkaan mainittu positiivista johtamista, työhyvinvointia tai positiivista psykologiaa, eikä otsikot vastanneet kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi kävin läpi tiivistelmät valitsemistani artikkeleista. Tässä vaiheessa artikkeleita jäi pois, koska tiivistelmässä ei käynyt ilmi ollenkaan tutkimuskysymyksiini viittaaviin asioihin ja otsikko oli johtanut harhaan.

Kirjallisuushaun hakutulokset tuotti yhteensä 93 hakutulosta. Abstraktin lukemisen jälkeen kävin läpi 23 artikkelia, joista valintaprosessin aikana sisällönanalyysiin kertyi yhteensä 10 tutkimusartikkelia. Artikkelit ovat julkaistu vuonna 2019-2024 aikana. Julkaisumaita ovat Puola (n=2), Australia (n=1), Espanja (n=2), Hollanti (n=1), Lontoo (n=1), Kanada (n=1), Yhdysvallat (n=2). Artikkelit olivat vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita.

Artikkeleiden valinnan perusteluina on, kuinka paljon positiivista johtamista, positiivista psykologiaa tai siihen liittyviä interventioita tutkimuksissa oli käsitelty ja tutkittu. Artikkeleiden valinnassa on huomioitu myös johtajan rooli ja työhyvinvointi. Valitsemani artikkelit olivat kaikki erilaisia tutkimusartikkeleita ja niissä on käsitelty monipuolisesti yllämainittuja osa-alueita. Kaikki artikkelit olivat erilaisia ja erilaisista näkökulmista tehtyjä tutkimuksia, joko positiivisen johtamisen, positiivisen psykologian tai työhyvinvoinnin näkökulmasta.

5.3 Aineiston analyysi

Integratiivinen katsaus on tehokas menetelmä uuden tiedon tuottamiseen ja se tukee kirjallisuuden kriittistä arviointia, tarkastelua ja yhteenvetoa. Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysi tapahtuu vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon valittujen artikkeleiden tieto kootaan, jäsenellään ja luokitellaan. Toisessa vaiheessa tiedot esitetään esimerkiksi taulukkojen muodossa ja kolmannessa vaiheessa tietoja vertaillaan teemojen tunnistamiseksi. Neljäs vaihe pitää sisällään samanlaisuuksien ja erilaisuuksien esittämisen ja yhteenvedon teemoista. Lopuksi vielä tarkastetaan johtopäätökset ja tuodaan esille mahdolliset ristiriidat. (Stolt ym. 2016,113.)

Kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysi tehdään sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä ja tarkoituksena on kuvata aineiston sisältöä sanallisesti. Aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysin voi jakaa eri vaiheisiin. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Siinä on tarkoituksena karsia aineistosta kaikki tutkimukselle epäollennainen pois. Aineistosta kerätään alkuperäisilmauksia, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Pelkistetyt ilmaisut listataan allekkain ja niistä luodaan samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset omiksi ryhmiksi. Toinen vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Tarkoituksena on käydä alkuperäisilmaukset läpi ja löydetyt käsitteet ryhmitellään ja muodostetaan alateemoja. Luokittelua jatketaan niin, että alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä luodaan pääluokkia. Lopulta muodostetaan yhdistävä luokka. Yhdistävä luokka on yhteydessä tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Valitut tutkimusartikkelit on käsitelty sisällönanalyysin avulla käyttäen taulukointia. Tein Word-tiedostolle jokaisesta artikkelista muistiinpanoja, jotka helpottivat aineiston käsittelyä ja palaamista artikkeleiden teemoihin. Luettuani artikkelit kokosin taulukkoon alkuperäisilmaukset, pelkistetyt ilmaukset ja alaluokat. Artikkelit on kuvailtu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Artikkeleiden analysoinnin tulokset.

Artikkelit 1-11 (suluissa artikkelin numero)	Yhteys positiivisen psykologiaan ja työhyvinvointiin	Alkuperäinen ilmaisu (suluissa artikkelin sivunumero)	Pelkistetty ilmaisu	Alateemat
Jaworski, Iwanow ym. 2020 Optimistic thinking, satisfaction with life and job and nursing care rationing: Multi- centre study in Po- land (1)	Positiivinen ajattelu ja taitojen kehittäminen, tyytyväisyys elämään. Ystävällisen ja kannustavan työilmapiirin luominen	"Positive and optimistic thinking of nurses can bring not only individual benefits (e.g. higher level of job satisfaction) but also benefits for the organization." (1952) "Positive emotions towards occupational duties, as well as the possibility of professional development and achievements increase job satisfaction.." (1952) "Creating of a positive work environment and strengthening positive thinking.. Positive thinkers are more likely to accurately evaluate their ability to cope with difficult situation, whether at work or in life general.." (1952)	Positiivinen ja optimistinen ajattelu voi tuoda työtyytyväisyyttä ja hyötyä koko organisaatiolle Positiiviset tunteet ja kehittyminen työssä lisäävät työhyvinvointia. Positiivinen työilmapiiri. Positiiviset ajattelijat selviää vaikeista tilanteista paremmin.	Positiiviset tunteet ja ajattelu Kehittyminen Työilmapiiri Yhteistyö Optimistinen ajattelu
Hunter, Wright & Pearson 2019 Employing positive psychology to improve radiation therapy workplace culture (2)	Toivon, ilon kiitollisuuden, kiinnostuksen ja ylpeyden tunteet auttavat muokkaamaan työpaikka kulttuuria positiivisempaan suuntaan.	"Staff cooperation requires mutual understanding and respect" (142) "To promote positive emotions, leaders should sincerely and frequently recognize efforts, provide support, promote work-life balance" (142) "..to facilitate workplace culture, leaders should improve engagement and collaboration, appeal to emotional needs and reduce job stressors.." (141)	Yhteistyö ja kunnioitus Tukea vilpittömästi, tarjota tukea, edistää työn ja yksityiselämän tasapainoa Parantaa sitoutumista, yhteistyötä, emotionaaliset tarpeet ja vähentää työn stressitekijöitä.	Tunteiden esille tuominen Sitoutuminen Tukeminen Yhteistyö
Mindeguia, Aritzeta, Garmendia & Aran- berri 2021 The positive loop at work: A Longitudinal long-term study of transformational leadership, group	Positiivinen johtaminen, tyytyväisyys, sitoutuminen, ennakoiva käyttäytyminen ja yhteistyö.	"..Leaders need to effectively manage the cognitive characteristics of team members, but also thei emotional responses.." (8) "Managers and workers, learn to manage	Kognitiiviset ominaisuudet ja emotionaaliset reaktiot. Ryhmän tunteet ja parempi suhtautuminen ympäristöön.	Tunteet Suhtautuminen Ympäristö Yhteys Positiivinen kehä

passion and employee results (3)		the group's emotions as well as to better relate to their environment..” (8)		
Caniëls 2023 How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor (4)	Positiivinen johtaminen, johtajien käyttäytyminen korostaa ensisijaisesti työntekijöiden tarpeita ja hyvinvointia. Kannustaminen, kehuminen, tukeminen, auttaminen	”Such positive leadership behaviors consist of praising followers, individual performance, personally thanking followers, cheering them up, and helping them with specified task.” (7)	Johtamiskäyttäytyminen, kehuminen suorituksesta, kannustaminen, auttaminen	Kannustaminen Kehuminen Auttaminen
Uchmanowicz, Witczak, Rypicz ym. 2021 A new approach to the prevention of nursing care rationing: Cross-sectional study on positive orientation (5)	Positiivinen suuntautuminen, ystävällinen työympäristö Työntekijän kehittyminen	”It may be feasible that dispositional optimism is an effective coping mechanism for nurses when handling the emotional labor aspects of their jobs..” (322) ”The level of positive life orientation can also be raised through leadership modelling or by learning”. (323)	Optimismi on tehokas selviytymiskeino. Emotionaalinen työ. Positiivinen elämänsuuntautuminen, johtamismallinnus ja oppiminen.	Positiivinen suuntautuminen Optimismi Oppiminen
López-Ibort, Navarro-Elola, Pastor-Tejedor & Pastor-Tejedor 2022 Positive psychology: Supervisor leadership in organizational citizenship behaviors in nurses (6)	Myönteisten työasenteiden tunnistaminen ja sellaisten työntekijöiden kannustaminen. Esihenkilön ja työntekijän välinen positiivisuus	”In the specific field of nursing, identifying factors encouraging positive work attitudes is extremely important since a nurse's performance directly impacts the quality of their care and, therefore, their patients' health and wellbeing.” (7)	Työntekijöiden positiiviset asenteet ja heidän kannustaminen	Myönteiset työasenteet Kannustaminen Esihenkilön ja työntekijän positiivinen yhteys
Emery, Booth, George & Swaab 2019 The Important of being psychologically empowered: Buffering the negative effects of employee perceptions of leader-member exchange differentiation. (7)	Työn suunnittelu, palaute, työntekijöiden vahvistuminen, psykologinen voimaantuminen	”..Further illustrates the importance and strength of providing one's employees with the ability to actively participate in the workplace and have some say in the tasks that they carry out..” (20) ”..for job satisfaction, as psychological empowerment increased the strength.. (18)	Aktiivinen osallistuminen Korkea psykologinen voimaantuminen Matala psykologinen voimaantuminen Työhyvinvointi	Työhyvinvointi Voimaantuminen Osallistuminen

<p>McAllister, Hubley, Ballantyne</p> <p>2024</p> <p>Talking about strengths-based nursing and healthcare leadership: What Canadian nurse leaders have to say</p> <p>(8)</p>	<p>Hoitotyön johtaminen, työntekijöiden hyvinvointi</p>	<p>"Five key themes were shared by the leaders: connection, opportunities for growth, humanism, optimism and hope for the future.." (75)</p>	<p>Viisi avainteemaa: kasvun mahdollisuudet, humanismi, yhteys, optimismi ja tulevaisuus</p>	<p>Optimismi</p> <p>Kasvu / Kannustaminen</p> <p>Tulevaisuus</p>
<p>Shapiro & Donaldson</p> <p>2022</p> <p>The Leader vitality scale: Development, psychometric assessment and validation</p> <p>(9)</p>	<p>Positiiviset johtajat lisäävät hyvinvointia, rohkaisevat ja vahvistavat työntekijöitä, joka vaikuttaa koko organisaatioon.</p>	<p>"Positive leaders encourage, empower, energize and enhance the well-being and positive functioning of others.." (8)</p>	<p>Rohkaista, vahvistaa, lisäävät energiaa ja hyvinvointia sekä positiivista toimintaa.</p>	<p>Positiivinen suuntautuminen</p> <p>Hyvinvointi</p> <p>Vahvistaminen</p>
<p>Hanrahan & Gonzalez</p> <p>2019</p> <p>Happiness: The highest form of health</p> <p>(10)</p>	<p>Positiivisten menetelmien oppiminen. Onnellisuus</p>	<p>.."mentally through actions like recognizing our strengths, engaging in new learning and correcting negative thinking.." (310)</p>	<p>Henkisesti toimien, vahvuuksien tunnistaminen, uuden oppiminen ja negatiivisen ajattelun korjaaminen</p>	<p>Vahvuudet</p> <p>Uuden oppiminen</p> <p>Onnellisuus</p>

6 TUTKIMUSTULOKSET

Sisällönanalyysissä nousi esille erilaisia kuvailuja siitä, miten positiivista johtamista voidaan hyödyntää esihenkilön työssä ja minkälaisia vaikutuksia positiivisella johtamisella on työhyvinvointiin. Sisällönanalyysin jälkeen muodostin kuusi alateemaa ja niistä muodostui kolme yläteemaa. Esimerkiksi alateemana oli esihenkilön ja työntekijän positiivinen yhteys ja työilmapiiri ja niistä muodostui yläteema positiivinen johtaminen tukee työhyvinvointia. Seuraavana alateemana oli positiiviset johtajat ja hyvinvoinnin tukeminen ja niistä muodostui yläteema positiivinen johtajuus ja sen vaikutus työyhteisöön. Kolmantena alateemana oli positiiviset tunteet ja positiivinen ajattelu ja niistä muodostui yläteema positiivisten tunteiden hyödyt työyhteisössä. Teemat on käyty läpi alla olevassa taulukossa 4. Seuraavissa alaluvuissa kuvaillaan kolmea yläteemaa sanallisesti.

TAULUKKO 4. Tutkimuskysymyksen mukaan muodostamat alateemat ja yläteemat. (suluissa tutkimukset, joissa alateema toistuu)

Tutkimuskysymykset	Miten positiivista psykologiaa voidaan hyödyntää esihenkilön työssä?	Minkälaisia vaikutuksia sillä on työhyvinvointiin?	
Teemoittelu	Alateemat	Alateemat	Yläteemat
	Esihenkilön ja työntekijän positiivinen yhteys (5, 6, 7, 8, 10) -voimaantuminen -optimismi -vahvuudet	Työilmapiiri (1, 2, 4, 9) -tukeminen -yhteistyö -positiivinen suuntautuminen -hyvinvointi	Positiivinen johtaminen tukee työhyvinvointia
	Positiiviset johtajat (6, 5, 8, 10) - myönteiset työasenteet -optimismi -positiivinen kehä -vahvistaminen	Hyvinvoinnin tukeminen (3, 4, 7) -suhtautuminen -kannustaminen, kehuminen -osallistuminen	Positiivinen johtajuus ja sen vaikutus työyhteisöön
	Positiiviset tunteet (1, 2, 3, 6, 10) -ystävällisyys -onnellisuus -tunteiden esille tuominen	Positiivinen ajattelu (1, 3, 6) -optimistinen ajattelu -yhteys -kannustaminen	Positiivisten tunteiden hyödyt työyhteisössä

6.1 Positiivinen johtaminen tukee työhyvinvointia

Tutkimukset osoittivat, että positiivisen psykologian periaatteiden hyödyntäminen positiivisessa johtamisessa tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Positiivisen psykologian periaatteita ovat optimistinen ajattelu, tyytyväisyys työhön ja elämään. Psykologinen resilienssi on myös tärkeä huomioida työhyvinvoinnin edistämisessä. (Jaworski ym. 2020, 1952.) Esimerkiksi Jaworski ym. (2020) havaitsivat, että optimistinen ajattelu vähentää työntekijöiden stressiä ja työpaineita ja se puolestaan parantaa työn laatua. Optimismi vaikuttaa yksilön ongelmanratkaisukykyyn ja kykyyn käsitellä stressiä. Hyvinvointi on myös yksi periaatteista, joka syntyy kun työntekijä kokee merkityksellisyyttä ja pystyy hallitsemaan omaa elämäänsä. Positiivisen johtamisen on todettu vaikuttavan työhyvinvointiin, kuten työn merkityksellisyyden, vahvuuksien hyödyntämisen ja myönteisen vuorovaikutuksen kautta. Henkilökunnan optimistinen ajattelu parantaa työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia. Optimistinen ajattelu auttaa työntekijöitä selviämään stressaavista tilanteista paremmin ja tämä johtaa siihen, että on vähemmän esimerkiksi konflikteja. (Hunter, Wright & Pearson 2019, 142-143.)

McAllister, Hubley & Ballantyne (2024) korostivat tutkimuksessaan positiivisen psykologian hyödyntämistä johtamisessa. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka saivat tukea ja tunnustusta vahvuuksien kautta, kokivat työhyvinvoinnin parempana sekä sitoutuivat työhön. Psykologinen resilienssi ja hyvinvointi ovat erittäin tärkeitä asioita terveydenhuollossa ja hoitotyössä. Optimismi ja työn merkityksellisyyden korostaminen edistää työntekijöiden motivaatiota. Positiivinen johtajuus, joka korostaa työntekijöiden itsenäisyyttä ja juostavuutta, on erityisen tärkeää esihenkilön työssä. (Caniëls, 2023, 7.)

6.2 Positiivinen johtajuus ja sen vaikutus työyhteisöön

Positiivinen johtajuus korostaa johtajan kykyä inspiroida, tukea ja ohjata työyhteisöä tavalla joka edistää koko työyhteisön ja yksilön hyvinvointia. Tutkimusten mukaan johtaja, jonka työote perustuu positiivisen psykologian periaatteisiin, kuten luottamukseen, arvostukseen ja myönteiseen vuorovaikutukseen, voi merkittävästi parantaa työyhteisön työilmapiiriä. Työyhteisöjen menestykseen ja hyvinvointiin tutkimuksien mukaan liittyy hyvin vahvasti positiivinen psykologia. Hunter, Wright & Pearson (2019) toivat esille, että positiivisen psykologian hyödyntäminen voi parantaa työilmapiiriä ja johtajien avoimuus, positiivisuus ja luottamus tuovat työyhteisöön kannustavan ja turvallisen ilmapiirin. Luottamuksellinen ja avoin johtajuus vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin, se vähentää konflikteja ja lisää työntekijöiden välistä yhteistyötä.

Johtajien myönteinen asenne ja kyky luoda työntekijöille merkityksellisyyden tunnetta vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Positiivinen kehä muodostuu, kun hyvinvointi ja korkea suorituskyky vahvistavat toisiaan ja sitä toteutetaan jatkuvasti. (Mindeguia ym. 2021, 8.) Positiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyden kasvuun ja sitä myötä vähentää uupumisen ja stressin oireita. Johtajat kokevat työssään paljon erilaisia haasteita ja vaatimuksia, joten sen takia on tärkeää, että johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan. Tätä kautta johtaja pystyy opettamaan myös työntekijöille omasta hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä.

Kirjallisuuskatsauksessa oli mukana yksi tutkimus positiivisen johtamisen ja psykologian merkityksestä etätyössä. Etätyössä esihenkilö ei näe työntekijöitä useasti, joten työntekijöiden eristäytyneisyys ja rajan vetäminen työn- ja vapaa-ajan välille on ajoittain haastavaa. Positiivinen johtaja auttaa työntekijöitä emotionaalisella tuella, motivaatiolla ja selkeällä viestinnällä. Esihenkilön tulee olla avoin, luotettava, edistää positiivista ilmapiiriä ja sitouttaa työntekijöitä työhön. Etätyössä johtajien täytyy olla erityisen tarkkaavaisia, koska fyysinen etäisyys saattaa vaikeuttaa työntekijöiden sitoutumista ja yhteisöllisyyden kokemusta. (Caniëls 2023, 7-8).

6.3 Positiivisten tunteiden hyödyt työyhteisössä

Positiiviset tunteet kuten kiittolisuus, ilo ja arvostus edistävät työyhteisön yhteistyötä ja toimivuutta ja sitä kautta parantavat esihenkilöiden kykyä johtaa tiimejään. Tutkimukset osoittivat, että positiivisten tunteiden tukeminen työyhteisössä edistää työyhteisön avoimuutta, joustavuutta ja yhteistyötä. Positiivisessa psykologiassa korostetaan onnellisuuden tunnetta ja kuinka onnellisuus lisää psykologista resilienssiä eli kykyä selviytyä erilaisista stressitilanteista ja elämän muista haasteista. Työntekijöiden keskuudessa onnellisuutta pitäisi lisätä, koska se vahvistaa myös fyysistä elämänlaatua ja terveyttä. (Hanrahan & Gonzalezin 2019, 308).

Positiivisten tunteiden kuten optimismin, ilon ja tyytyväisyyden merkitys on suuri esihenkilön ja työyhteisöjen tuloksellisuudessa. Optimistinen ajattelu ja elämän tyytyväisyys vähentävät negatiivisia ilmiöitä työpaikalla. (Jaworski ym. 2020, 1952.) Positiivisten tunteiden edistäminen työpaikalla ei ainoastaan paranna työntekijän hyvinvointia, vaan myös työpaikan yleistä toimivuutta ja tuottavuutta. Shapiron & Donaldson (2022) toivat esille, että positiivisten tunteiden edistäminen esihenkilöiden keskuudessa parantaa heidän kykyään tukea työyhteisöjä. Tutkimuksessa ilmeni myös, että esihenkilöt, jotka kokevat työn merkitykselliseksi ja tuntevat iloa ovat pääsääntöisesti energisempiä ja pystyvät vastaamaan tehokkaammin työn haasteisiin. Tämä vahvistaa positiivisten tunteiden suoran yhteyden työn tehokkuuteen ja esihenkilön jaksamiseen. Onnellisuus on yksi tärkeimmistä tunteista, joita esihenkilön on hyvä vahvistaa työyhteisössä ja ottaa asia huomioon johtamisessa. Positiivisten tunteiden kokeminen johtaa parempaan suorituskkyyn ja vähentää työntekijöiden kokemaa stressiä. (Hanrahan & Gonzalez 2019, 310.)

Esihenkilöt jotka luovat positiivista ilmapiiriä ja osoittavat tukea, parantaa työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista. Positiiviset tunteet ja emotionaalinen tuki rakentavat työntekijöiden välillä luottamusta ja parantavat tiimityöskentelyä. Työntekijät, jotka tuntevat itsensä tuetuiksi, ovat sitoutuneita ja motivoituneita. (Lopez- Ibort ym. 2022, 7.)

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tärkeä osa on tulosten tulkinta ja esittäminen. Johtopäätökset ja tulokset voidaan esittää taulukon avulla tai kuviona. (Stolt ym. 2016, 110.) Tuloksia peilataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, miten positiivista johtamista voidaan hyödyntää esihenkilön työssä ja minkälaisia vaikutuksia positiivisella johtamisella on työhyvinvointiin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että positiivisten tunteiden ja psykologisten periaatteiden merkitys korostuu positiivisessa johtamisessa ja työyhteisöjen hyvinvoinnissa. Positiivinen johtajuus, optimistinen ajattelu ja tunteiden käsittely voi parantaa työhyvinvointia, työn laatua ja työntekijöiden sitoutumista. Kuten jo opinnäytetyön teoriaosassa on todettu, miten positiiviset tunteet ja optimistinen ajattelu auttaa johtajaa johtamaan työyhteisöä paremmin. (Kern ym. 2019.)

Johtajan ja työntekijän positiivinen yhteys nousi useassa tutkimuksessa esille. Mindeguia ym. (2021) osoittivat tutkimuksessaan, että esihenkilö, joka hyödyntää positiivista johtamista ja keskittyy luomaan työntekijöille merkityksellisyyden tunnetta, voi synnyttää itseään vahvistavan kehän, jossa hyvinvointi ja suoriutuskyky ruokkivat toisiaan. Tämä toiminta vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja johtaa korkeampaan tuottavuuteen ja luottamukseen työyhteisössä. Esihenkilöt, jotka pystyvät korostamaan työntekijöiden vahvuuksia ja luovat positiivisia kokemuksia, pystyvät lisäämään työyhteisön resilienssiä ja mukautumiskykyä muuttuviin olosuhteisiin. (McAllister, Hubley & Ballantyne 2024, 75).

Lopez-Ibort ym. (2022) tutkimus toi esille, kuinka positiivinen johtaminen ja positiivinen psykologia voivat parantaa organisaation suoriutuskykyä ja työilmapiiriä terveydenhuollossa. Johtajien tuki ja myönteinen tapa selvittää asioita luovat sitoutumista, yhteistyöhalukkuutta ja lisäävät kollektiivista työskentelyä. Tutkimuksessa nousi esille positiivisen johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin ja kuinka positiivinen johtaminen vähentää työntekijöiden työuupumista ja stressiä. Positiivisen psykologian hyödyntäminen johtamisessa lisää työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja nämä ovat avaintekijöitä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Johtajien positiivinen ja osallistava lähestymistapa lisäävät työntekijöiden halua osallistua koko organisaation kehittämiseen, ja se parantaa myös työyhteisön tehokkuutta. Johtajan elinvoimaisuus on avain tehokkaaseen ja kestävään johtamiseen. Organisaatioiden pitäisi jatkuvasti tukea johtajan elinvoimaisuutta esimerkiksi hyvinvoinnin ja työkuorman hallinnan kautta. Elinvoimaiset johtajat voivat luoda positiivisemmän ja tuottavamman työympäristön, ja se heijastuu automaattisesti työntekijöiden sitoutumiseen sekä koko organisaation menestykseen. (Shapiro & Donaldson 2022, 10).

Hunter, Wright & Pearson (2019) toivat esille, kuinka positiivisen psykologian periaatteita voi hyödyntää työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Positiivinen psykologia edistää työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja vuorovaikutusta. Työyhteisön ilmapiiriä voi kehittää positiivisten tunteiden kautta. Esimerkiksi kiitollisuuden ja arvostuksen ilmaiseminen ovat merkittäviä tekijöitä. Johtajien kannattaa hyödyntää positiivisen psykologian periaatteita johtamisessa, koska ne auttavat parantamaan työhyvinvointia sekä lisäämään tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että positiiviseen johtamiseen kuuluu olennaisesti positiivisen psykologian periaatteet, joiden avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin myönteiseen kehitykseen. Positiivisen johtamisen ja psykologian hyödyntäminen ovat nykyaikaisia ja tehokkaita lähestymistapoja johtamiseen. Organisaatiot ja työympäristöt muuttuvat kokoajan, jolloin tarvitaan myös uudenlaisia tyylejä johtamiseen. Positiivinen johtaminen keskittyy työntekijöiden huomioimiseen, vahvuuksiin, potentiaaliin, hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Positiivisen johtamisen ydinasioita ovat myönteinen ja rakentava palaute, resilienssin ja optimismin tukeminen, työn merkityksellisyden tukeminen ja positiivisen työilmapiirin rakentaminen. Positiivinen palaute sekä vuorovaikutus ovat tärkeä osa positiivista johtamista. Johtajan positiivinen palaute ja myönteinen asenne lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja luottamusta omiin kykyihinsä. Pientenkin asioiden ja onnistumisten huomioiminen ja esille nostaminen antavat motivaatiota työntekijöille.

Tutkimuksissa nousi esille kuinka optimistinen ajattelu auttaa työntekijöitä selviämään paremmin stressistä ja haasteista. Työntekijöiden kyky omaksua positiivisia asenteita auttaa heitä jatkossa ratkaisemaan paremmin haasteita ja ongelmia. Näiden taitojen opettelu auttaa kehittämään työilmapiiriä. Työntekijöiden on tärkeä saada kokemus siitä, että heidän työllään on merkitystä. Tämä lisää sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan.

Johtajan positiivinen asenne ja myönteisen vuorovaikutuksen luominen työyhteisössä on tärkeää ja se edistää työntekijöiden työhyvinvointia sekä auttaa vähentämään ristiriitoja työyhteisössä. Luottamus ja avoimuus työyhteisössä parantavat työtyytyväisyyttä ja yhteistyötä. Johtajan tulee toimia mallina työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Johtaja ei itsessään pysty rakentamaan positiivista kulttuuria, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisön panos. Johtajan on tärkeää huolehtia omasta jaksamisesta ja näyttää sitä kautta esimerkkiä työntekijöilleen itsensä huolehtimisesta.

Positiivisen johtamisen olennainen osa on vahvuuksien johtaminen, eli keskitytään niihin asioihin, joita ihmiset tekevät hyvin työssään. Johtajan täytyy tiedostaa työntekijöiden vahvuudet ja auttaa heitä hyödyntämään niiden käyttöä työtehtävissä. Keskustelu työntekijöiden kanssa auttaa selvittämään heidän vahvuuksiaan. Vahvuuksien mukaisesti työskentelevät työntekijät ovat motivoituneempia ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen ovat tärkeä osa johtajan työtä, sillä konkreettinen palaute tehdystä työtehtävästä lisää työntekijän motivaatiota ja itsevarmuutta sekä auttaa löytämään kehityskohteet.

Positiivinen johtaminen ei ole pelkästään työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja positiivisen ilmapiirin edistämistä, vaan se vaikuttaa laajemmin organisaation suorituskykyyn ja kulttuuriin. Positiivinen johtaminen tarjoaa johtajille tehokkaita keinoja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia, suorituskykyä ja sitoutumista. Kannustava ja myönteinen ilmapiiri työympäristössä rohkaisee työntekijöitä tuomaan esille uusia ideoita ja kokeilemaan uusia lähestymistapoja. Positiivisen johtamisen tarkoituksena on myös lisätä luottamusta ja yhteistyötä johtajan ja työntekijöiden välillä. Tutkimuksissa nousi esille, että työntekijät, jotka kokevat johtajien tukevan heidän työhyvinvointiaan ja vahvuuksiaan ovat tyytyväisempiä työhön. Työntekijöiden pitää ottaa vastuuta ja suhtautua positiivisesti muuttuviin asioihin. Työyhteisöä ei voi johtaa positiivisesti pelkästään johtajan voimalla. Niuvanniemen sairaalassa positiivisen johtamisen keinoja voi hyödyntää keskittymällä työntekijöiden

vahvuuksiin, positiivisten tunteiden tukemiseen ja antaa tukea työn merkityksellisyydelle. Keskustelu ja positiivisen ilmapiirin rakentaminen vahvistavat työntekijöiden työhyvinvointia. Johtaja voi auttaa työntekijöitä näkemään, miten heidän työnsä vaikuttaa laajemmin koko organisaation tavoitteisiin. Positiivinen johtaminen ja positiivinen psykologia tarjoavat johtajille erilaisia työkaluja, joilla he voivat parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Näiden keinojen käyttäminen auttaa johtajaa rakentamaan hyvän työpaikan, jossa työntekijät voivat kasvaa, kehittyä ja kukoistaa.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus tulee toteuttaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, jotta tulokset ovat eettisesti hyväksyttäviä ja uskottavia. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä periaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuullisuus. Jokainen tutkija on itse vastuussa näiden periaatteiden noudattamisesta. Tutkijan on tärkeää noudattaa yleistä huolellisuutta, tarkkuutta tutkimusten arvioinnissa sekä tulosten esittämisessä. Ennen tutkimuksen aloittamista tulee tutkijan hankkia tarvittavat tutkimusluvut ja informoida tutkimuksen etenemisestä yhteistyötahoja. (TENK 2023.) Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja, kuten huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimus on raportoitu Savonian raporttiohjeiden mukaisesti. Tutkimukseen ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa, mutta teimme yhteistyösopimuksen Niuvanniemen sairaalan kanssa.

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa eettisyys nousee esille tutkimuskyselyn muotoilussa ja tutkimusetiikan noudattaminen on tärkeää katsauksen jokaisessa vaiheessa. Luotettavuuteen liittyvät kysymykset nousevat valitun kirjallisuuden perusteluun, vakuuttavuuteen ja prosessin johdonmukaisuuteen. Luotettavuuden arvioinnissa voi hyödyntää erilaisia luotettavuuskriteereitä, joita ovat vahvistettavuus, uskottavuus ja siirrettävyys. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta on kritisoitu sen sattumanvaraisuuden ja subjektivisuuden perusteella, mutta toisaalta katsauksen vahvuutena on pidetty sen ohjautuvuutta tiettyihin erityiskysymyksiin. (Kangasniemi ym. 2013, 292.) Tutkimuksessa on otettu huomioon luotettavuus lähdeviitteiden osalta, jotka on merkitty oikein ja kieliasu on mahdollisimman virheetöntä. Käytetyt tutkimusartikkelit ovat enintään kymmenen vuotta vanhoja ja artikkeleiden etsimiseen on hyödynnetty luotettavia tietokantoja. Tietokantahaut on esitetty taulukkomuodossa, josta käy ilmi käytetyt hakusanat ja hakujen kokonaistulokset. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavia tekijöitä olivat päiväkirjan pitäminen tutkimuksen erivaiheista ja oppimisesta.

Tutkimus on edennyt koko ajan Savonian opinnäytetyöprosessin mukaisesti ja suunnitellusti. Tutkimuksen jokainen vaihe on toteutettu ja siitä on raportoitu tarkasti. Tutkimusartikkelit ovat englanninkielisiä. Tutkimusten käännökset olen tehnyt itse ja käyttänyt kääntäjää apuna haastavampiin käännöksiin, käännöksissä olen pyrkinyt olemaan huolellinen. Luotettavuutta heikentää englanninkielisten lähteiden käyttö, mahdollisten käännösvirheiden vuoksi. Olen itse tehnyt tulkinnat tutkimuksista ja ne ovat vastuullani. Tutkimuksen jokainen vaihe on kirjattu ja raportoitu tarkasti ja huolellisesti. Kirjallisuuskatsauksen haut on raportoitu huolellisesti, jotta tarvittaessa sen voi toistaa. Tutkimustulokset on raportoitu tarkasti ja peilattu niitä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja teoriaosaan. Tutkimuksen tulokset tulevat olemaan julkisia ja opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tulosten perusteella pohdin konkreettisia kehittämisehdotuksia, joita työn tilaaja voi hyödyntää työyhteisön kehittämisessä. Tyypillisesti sairaalaympäristössä johtaminen on hierarkkista ja uusia johtamismenetelmiä ollaan vasta testaamassa ja harkitsemassa käyttöönotettavaksi. Sairaaloissa kamppaillaan resurssivajeen sekä työvoiman pysyvyyden kanssa, ja uusien työntekijäsukupolvien mukana johtamiselle asetetut vaatimukset kasvavat entisestään. Positiivisen johtamisen toimintamalli voidaan näin ollen nähdä hyödylliseksi ja testata myös Niuvanniemen sairaalassa. Tulosten pohjalta positiivisen johtamisen avulla voidaan kehittää työyhteisön suorituskykyä positiivisen ajattelun edistämisen, positiivisten tunteiden vahvistamisen ja myönteisen vuorovaikutuksen kautta, joka heijastuu parantuva työhyvinvointina jokapäiväiseen työelämään. Sairaaloihin voitaisiin lisätä nykyisen johtamismalliin sinne soveltuvia elementtejä positiivisesta johtamisesta ja psykologiasta. Johtamismallin päivityksen jalkauttaminen tulisi tehdä systemaattisilla koulutuksilla johtajille ja esihenkilöille sekä tiedottamalla sen hyödyistä työntekijöitä. Vuorovaikutustaidot sekä jatkuvan ja rakentavan palautteen antaminen tulisi olla johtamismallin keskiössä.

LÄHTEET

- Alvesson, Mats & Einola, Katja 2019. Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984318307896>. Viitattu: 20.8.2024.
- Caniëls, C.J Marjolein 2023. How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.3389/fpsyg.2023.1089557>. Viitattu: 1.8.2024
- Donaldson, Scott, Young Lee, Joo & Donaldson, Stewart 2019. Evaluating positive psychology interventions at work: a systematic review and meta-analysis. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41042-019-00021-8>. Viitattu: 1.9.2024
- Emery, Cécile, Booth, Jonathan E, George, Michaelides, & Swaab, Alexander J. 2019. The Importance of Being Psychologically Empowered: Buffering the Negative Effects of Employee Perceptions of Leader–member Exchange Differentiation. doi:10.1111/joop.12266. Viitattu: 1.8.2024
- Emery, Cécile, Jonathan E. Booth, George Michaelides & Alexander J. Swaab. 2019. The Importance of Being Psychologically Empowered: Buffering the Negative Effects of Employee Perceptions of Leader–member Exchange Differentiation. doi:10.1111/joop.12266. Viitattu: 20.7.2024
- Hanrahan, Krystal & Gonzalez, Katie 2019. Happiness: The Highest Form of Health. doi:10.1016/j.mnl.2019.04.001. Viitattu: 30.8.2024.
- Held, Barbara 2004. The Negative side of positive psychology. https://www.researchgate.net/publication/247933233_The_Negative_Side_of_Positive_Psychology. Viitattu: 1.8.2024.
- Hunter, Darren, Wright, Caroline & Pearson, Sue 2019. Employing positive psychology to improve radiation therapy workplace culture. *Journal of medical radiation sciences*. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1002/jmrs.321>. Viitattu: 21.8.2024
- Jaworski, Mariusz, Iwanow Lucyna, Grochans, Elzbieta, Mlynarska, Agniesszka, Gurowiec, Piotr Jerzy, Uchmanowicz, Izabella, Gotlib, Joanna & Panczyk, Mariusz. Optimistic thinking, satisfaction with life and job and nursing care rationing: Multicentre study in Poland. *Journal of nursing management*. doi:10.1111/jonm.12974. Viitattu: 25.8.2024
- Kangasniemi, Mari, Utriainen, Kati, Ahonen, Sanna-Mari, Pietilä, Anna-Maija, Jääskeläinen, Petri & Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>. Viitattu: 19.8.2024.
- Kelloway, Kevin, Weigand, Heidi, McKee, Margaret & Das, Haris 2012. Positive leadership and employee well-being. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1177/1548051812465892> Viitattu: 1.8.2024.
- Kern, Margaret, William, Paige, Spong, Cass, Colla, Rachel, Sharma, Kesh, Downie, Andrea, Taylor, Jessica, Sharp, Sonia, Siokou, Christine & Oadesm Lindsay 2019. Systems informed positive psychology. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17439760.2019.1639799?scroll=top&needAccess=true>. Viitattu: 15.5.2024.
- Kokkinen, Lauri 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. pdf-tiedosto. www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu: 1.10.2024
- Ko, Sung-Hoon & Choi, Yongjun 2021. Positive leadership and organizational identification: mediating roles of positive emotion and compassion. pdf-tiedosto. [Positive_leadership_and_organizational_identificat.pdf](#). Viitattu: 3.9.2024

López-Ibort, Nieves, Gil-Lacruz, Ana, Navarro-Elola, Luis, Pastor-Tejedor, Ana C., & Pastor-Tejedor, Jesús 2022. Positive Psychology: Supervisor Leadership in Organizational Citizenship Behaviors in Nurses. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.3390/healthcare10061043>. Viitattu: 30.7.2024

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu: 10.10.2024.

Mayerson, Neal 2015. "Characterizing" the workplace: Using character strengths to create sustained success. <https://www.viacharacter.org/pdf/CHARACTERIZING%20THE%20WORKPLACE-USING%20STRENGTHS%20TO%20CREATE%20SUSTAINED%20SUCCESS.PDF>. Viitattu: 5.9.2024

McAllister, Mary, Ballantyne, Marilyn & Hubley, Pam 2024. Talking About Strengths-Based Nursing and Healthcare Leadership: What Canadian Nurse Leaders Have to Say. doi:10.12927/cjnl.2024.27306. Viitattu: 5.8.2024

Mills, Maura, Fleck Christina & Kozikowski, Andrzej 2013. Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment and look ahead. https://www.researchgate.net/publication/235992383_Positive_psychology_at_work_A_conceptual_review_state-of-practice_assessment_and_a_look_ahead. Viitattu: 15.5.2024

Ojanen, Markku 2014. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita.

Salmi, Ilkka 2024. Positiivinen johtaminen uusin silmin. Kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65888/978-952-337-411-9.pdf?sequence=16&isAllowed=y>. Viitattu: 20.8.2024.

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. Viitattu: 30.6.2024

Sauni, Riitta, 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu: 15.5.2024.

Seligman, Martin 2011. A Visionary New Understanding of happiness and Well-being. Flourish. Pdf-tiedosto. <https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2015/01/Seligman-2011-Chapter-1.pdf>. Viitattu: 15.5.2024.

Seligman, Martin & Csikszentmihalyi, Mihaly 2000. Positive Psychology: An introduction. https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction. Viitattu: 6.6.2024.

Shapiro, Jamie & Donaldson, Stewart I. 2022. The Leader Vitality Scale: Development, Psychometric Assessment, and Validation. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.3389/fpsyg.2022.884672>. Viitattu: 1.9.2024

Stolt, Minna, Axelin, Anna & Suhonen, Riitta 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turku: Grano Oy.

Suutala, Sampo, Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2024. Miten suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Viitattu: 19.8.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Viitattu: 15.8.2024

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Viitattu: 19.8.2024.
- Työterveyslaitos 2024a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>. Viitattu: 25.5.2024.
- Työterveyslaitos 2024b. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>. Viitattu: 1.9.2024.
- Työterveyslaitos 2023. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Viitattu: 25.9.2024.
- Työturvallisuuskeskus 2024. Työhyvinvointi. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. Viitattu: 2.10.2024.
- Uchmanowicz, Izabella, Witczak, Izabela, Rypicz, Łukasz, Szczepanowski, Remigiusz, Panczyk, Mariusz, Wiśnicka, Alicja & Cordeiro, Raul 2021. A New Approach to the Prevention of Nursing Care Rationing: Cross-sectional Study on Positive Orientation. doi:10.1111/jonm.13156.
- Van Zyl, Llewellyn & Salanova, Marisa 2022. Facilitating the Third wave of positive psychology: Perspectives on the future of the discipline. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.963167/full>. Viitattu: 22.8.2024
- Vänskä, Maija 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu: 30.6.2024.
- Wenström, Sanna 2020a. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. Defining positive organization and positive leadership in VET. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64034/Wenstrom.Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu: 20.8.2024.
- Wenström, Sanna 2020b. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-kustannus: Jyväskylä.