



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Maarit Kivimäki

Positiivinen johtaminen terveysalan esimiestyössä

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtaminen

Opinnäytetyö

Kevät 2019

Tekijä(t) Otsikko	Maarit Kivimäki Positiivinen johtaminen terveysalan esimiestyössä Systemoitu kirjallisuuskatsaus
Sivumäärä	21 sivua + 4 liitettä
Tutkinto	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Y71 Sairaanhoidtaja YAMK
Ohjaaja(t)	Lehtori Marjatta Komulainen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia aiemmin julkaistua tutkimustietoa positiivisesta johtamisesta terveydenhuollon esimiestyössä. Tutkimuskysymyksinä tässä työssä olivat 1) miten positiivinen johtaminen näkyy terveysalan ihmisten johtamisen tutkimuksissa? ja 2) mitä ominaisuuksia esimiehellä mahdollisesti tulisi olla edistääkseen positiivista johtamista? Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella positiivisen johtamisen ilmentymistä esimiestyössä ja sen käyttöä terveydenhuollon johtamisessa. Kiinnostuksen kohteena oli myös havainnoida positiivista johtamista tukevia seikkoja.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemoitua kirjallisuuskatsausta. Alkuperäistutkimusten haku suoritettiin vuonna 2018 ja tietokantoina käytettiin Cinahl, Scopus, MedlineOvid ja PubMed tietokantoja. Hakutermeinä käytettiin muun muassa ”positive leadership” ja ”positivity”. Aineiston valintaa määrittivät sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Mukaan valikoituneen aineiston laatua arvioitiin JBI- laadunarviointikriteerein. Aineistoon valikoitui 6 tutkimusta ja artikkeleita vuosilta 2010-2018. Aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tuloksista ilmeni että positiivisesta johtamisesta terveydenhuollon ihmisten johtamisessa on tutkimuksia niukasti. Tuloksista kuitenkin nousi selviä esimiehen ja esimiehenä toimimisen ominaisuuksia, jotka toteutuessaan tukevat vahvasti positiivista johtajuutta. Nämä ominaisuudet olivat psykososiaaliset taidot, aito läsnäolo, tunneäly, itsensä johtaminen sekä organisaation rooli ja tuki.</p> <p>Tulosten johtopäätöksistä voidaan esittää, että nykyinen johtamisajattelu on muutoksessa. Ei enää riitä, että esimies toimii ainoastaan johtajan roolissa. Esimieheltä vaaditaan aitoa läsnäoloa, kannustusta ja empatiaa. Esimiehen oletetaan olevan tasapuolinen, luotettava ja positiivinen, Ihminen ihmiselle. Positiivinen johtaja on tilanneherkkä ja hienotunteinen ja osaa lukea myös non-verbaalista viestintää. Positiiviseen johtajuuteen vaaditaan oman työn priorisointia ja omien rajojen ja osaamisen tuntemista. Ilman organisaation ja ylemmän johdon tukea positiivinen johtajuus ja positiivinen ajattelumalli eivät ole mahdollisia. Työntekijöiden näkeminen ja kuuleminen yksilöinä tukee työhyvinvointia, työhön sitoutumista sekä innovatiivisuutta.</p>	
Avainsanat	Positiivinen psykologia, ihmisten johtaminen, positiivinen organisaatio-oppi, positiivinen johtaminen

Author(s) Title	Maarit Kivimäki Positive leadership in healthcare´s management Systematic literature review
Number of Pages Date	21 pages + 4 appendices Spring 2019
Degree	Master of Social Services and Healthcare
Degree Programme	Master´s Degree Programme in Social and Health Care management
Specialisation option	Leadership in Social and Health Care Services
Instructor(s)	Marjatta Komulainen, Senior Lecture
<p>The aim of this thesis was to study previously published information about positive leadership in healthcare´s management. Research questions in this study were 1) How positive leaderships shows in healthcare management studies and 2) What kind of qualities manager possibly needs to promote positive leadership. The aim of this study was to view how positive leadership occurs in healthcare studies. This study also wanted to observe the qualities of management what might support positive leadership.</p> <p>The method in this theses was systematic review. The data for this thesis carried out in 2018. Databases were Cinahl, Scopus, MedllineOvid and PubMed. The search term used were for example "positive leadership" and "positivity". Input and exclusion criterion were defined. The quality of material selected was evaluated using the JBI Quality Assessment Criteria. A total of 6 scientific researches and articles were selected from 2010 to 2018. The analyzing method was inductive content analysis.</p> <p>The first finding were, that studies about positive leadership in healthcare management were minor. However, findings pointed out several leaders qualities that support in positive leadership tasks. Those were for example authentic presence, psychosocial skills, emotional intelligence and support from organizations higher levels.</p> <p>In the light of the findings it can be suggested that the leadership thinking is in change. It is not enough just be in the leaders role. Today to act as a leader requires many personal skills. Leader should be cheerfull and to feel empathy. Leaders are expected to be equal, reliable and positive. Human to human. Positive leader is sensitive, discreet and able to read non-verbal messages. It demands to be capable to prioritize your own work and knowing your own limits and competence. Without support from higher levels in organization, positive leadership can´t be possible. Seeing and hearing workers as an individual, supports well-being, commitment and innovations.</p>	
Keywords	Positive psychology, leadership, management, positive organizational scholarship, positive leadership

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Positiivinen psykologia	2
2.2	Ihmisten johtaminen	3
2.3	Positiivinen organisaatio-oppi	4
2.4	Positiivinen johtaminen	5
3	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat	7
4	Kirjallisuuskatsauksen toteutus	8
4.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	8
4.2	Tietokannat, hakutermit ja aineiston keruu	9
4.3	Tutkimusaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit	11
4.4	Aineiston laadun arviointi	12
4.5	Katsaukseen valikoitunut aineisto	13
4.6	Aineiston analyysimenetelmä	14
5	Tulokset	15
6	Pohdinta	18
6.1	Eettisyys ja luotettavuus	18
6.2	Tutkimustulosten tarkastelu	19
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	20
	Lähteet	22
	Liitteet	
	Liite 1. Laadunarviointitaulukko	
	Liite 2. Tiedonhaun taulukko	
	Liite 3. Tutkimusten yhteenvetotaulukko	
	Liite 4. Analyysitaulukko	

1 Johdanto

Työyhteisöjen muutoksista ja uudistuksista on tullut pysyvä tila nykyorganisaatioissa. Ne eivät ole enää vain hankkeita tai projektien vaiheita, vaan työelämä on yhä useammin pyörteinen, kompleksinen ja monien eri tilanteiden kohde. Muutos on aina ihmisten näkökulmasta henkilökohtainen. Työyhteisön erilaiset tapahtumat koetaan yksilöllisesti ja niihin vaikuttavat myös muut kuin itse työhön liittyvät tekijät. Muutokset haastavat johtamista ja johtamiseen kohdistuu voimakkaita odotuksia. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 207.)

Nykyorganisaatioiden johtamiseen tarvitaan siis monipuolista ammattitaitoa. Johtajan on pysyttävä mukana muutoksessa ja kehitettävä itseään. Johtamisella on vastattava organisaation tavoitteiden lisäksi johdettavien tarpeisiin. Osaava johtaminen antaa voimia ja mahdollistaa ryhmätyön syntymisen. Positiivinen ilmapiiri ja innostuneisuus vaativat johtajalta osaamista, paljon työtä ja oikeanlaista asennetta. Negatiivisuus ja tyytymättömyys kasvavat nopeasti ja ne vahvistuvat edelleen, mikäli hyvinvoinnista ja osaamisesta ei huolehdi. (Taivalkoski 2012: 4-5.)

Työelämässä työyhteisöille, organisaatioille ja johtamiselle on perusteltua asettaa positiivisuuden vaatimus. Positiivisuudessa on tarkoitus kohdata, ymmärtää, tunnistaa ja tunnustaa inhimillisiä, psykologisen pääoman elementtejä. Positiivisuus työyhteisössä ja johtajuudessa ilmenee työelämän merkityksellisyytenä. Siinä ihmisen kyvyt ja vahvuudet pääsevät esiin ja ihminen tunnistaa kokemuksensa työstä aidosti onnellisiksi. (Syväjärvi - Vakkala 2012: 210-211.) Inspiroivassa työympäristössä koemme tekevämme merkityksellistä työtä. Positiivisen tunneilmaston yrityksessä työntekijät viihtyvät ja ovat motivoituneita. Tutkimusten mukaan myönteinen ilmapiiri selittäisi jopa 20 - 30 prosenttia yritysten liikevaihdosta. Työelämässä vaaditaan jatkuvasti enemmän tuloksia ja tehoa. On alettu pohtia, miten työ koetaan ja miltä se tuntuu sekä miten työtyytyväisyyttä voitaisiin lisätä ja vahvistaa. Tutkimusten mukaan onnelliset ihmiset ovat tuottavampia ja tyytyväisempiä, terveellisempiä ja parempia työntekijöitä. (Manninen – Kokko 2018.)

Nykyinen työelämä monimuotoista ja muutosherkkää, joka haastaa johtamisen inhimillisenä, sosiaalisena ja ihmisläheisenä johtajuutena. Työhön kohdistuvat odotukset, työn tekemisen tavat ja työ itsessään ovat muutoksessa ja onkin tullut tarve ymmärtää ja kehittää johtajuuden psykologisia taitoja ja johtajuutta taustoineen.(Syväjärvi – Vakkala 2012: 196.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella aiemmin julkaistua tietoa positiivisesta johtamisesta terveydenhuollon alalla, ihmisten johtamisessa. Kuinka positiivinen johtaminen näkyy nykyisin terveydenhuollon esimiestyössä ja kuinka laajasti asiaa on tutkittu? Jotta positiivinen johtaminen mahdollistuisi, onko olemassa esimiehen piirteitä tai vahvuuksia, joilla positiivista otetta voitaisiin lisätä? Työn tulosten pohjalta on tarkoitus saada näyttöön perustuvaa tietoa aiheesta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä sekä terveysalla että muuallakin ihmisten johtamisessa.

2 Teoreettiset lähtökohdat

Tämän tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat toimivat teoreettisena viitekehyksenä tutkimukselle. Keskeiset käsitteet nousevat aihealueesta ja tässä tutkimuksessa ne ovat: positiivinen psykologia, ihmisten johtaminen, positiivinen organisaatio-oppi ja positiivinen johtaminen. Teoreettiset lähtökohdat tukevat ja selittävät työn aineistoa antaen hyödyllisiä käsitteitä työn tueksi.

2.1 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia perustuu tutkittuun tietoon. Se on eri asia kuin positiivinen ajattelu. Positiivinen psykologia tutkii ihmisten myönteisiä kokemuksia, positiivia persoonallisuuden piirteitä sekä kansalaishyveitä. Positiivisen psykologian mukainen ajattelu kehittää ihmisen vahvuuksia ja lisää myönteisiä ajatuksia. Positiivinen psykologia on ihmisten, organisaatioiden ja yhteiskuntien toimintaan liittyviä ilmiöitä tutkiva tiede. Se tutkii, mikä antaa ihmiselle terveyttä, tasapainoa ja mielekkyyttä. Sen painopisteenä ovat muun muassa ihmisten voimavarat ja valmiudet. (Sheldon - King 2001.) Positiivisen työpsykologian tavoitteena on edistää työntekijöiden hyvinvointia, lisätä sisäistä motivaatiota ja työssä jaksamista. (Taivalkoski 2012: 26 - 27.) Martin Seligman, positiivisen psykologian isähahmo, on kuvannut positiivisen psykologian suuntaa jo vuonna 1998. Hän on todennut, että psykologiassa on otettu huomattavia askeleita ihmisten ongelmien auttamisessa. Tätä ei ole syytä vähätellä. Kuitenkin samalla on jäänyt vähälle huomiolle tutkimus ihmisten elämän myönteisistä puolista sekä onnistumisista. (Ojanen 2012.)

Jo vuonna 1930 nähtiin, kuinka kontrolloiva ja epäluottamukseen perustuva johtaminen vähentää henkilöstön motivaatiota ja halua tehdä asioita kunnollisesti. Positiivinen psykologia keskittyy tarkastelemaan yksilöiden vahvuustekijöihin. Keskustelua käydään siitä, minkälaiset tekijät luovat positiivista ajattelua, miten edistää positiivista kulttuuria sekä miten epäselvissä ja monitahoisissa tilanteissa kyetään ylläpitämään positiivisuutta. Positiivista ajattelua saavat aikaan esimerkiksi optimismi, arvostaminen, anteeksiantaminen ja joustavuus. (Virtanen – Stenvall 2018.)

2.2 Ihmisten johtaminen

Johtamisen psykologiassa ei ole yleisesti hyväksyttyä tai täsmällistä määritelmää sille, mitä johtajuus tarkkaan ottaen on tai tulisi olla. Johtajuutta tarkastellaan tekoina, arvoina, tavoitteina, toimintana, tehtävinä ja päämäärinä. Johtajuutta voidaan arvioida tuloksina ja aikaansaannoksina. Johtajuus voi olla luonteeltaan karismaattista, esikuvallista tai valmentavaa. Johtajuus ei kuitenkaan ole sidoksissa asemaan tai tehtävään. Suuri osa johtamiskäsityksistä korostaakin, kuinka johtajuutta voidaan oppia, räätälöidä, jalostaa ja kehittää. (Syväjärvi - Vakkala 2012: 198-199.)

Niin kauan kuin ollut tarvetta organisoida ihmisten toimintaa, on Ihmisten johtaminen ollut ajankohtaista. Johtaminen koskettaa sekä yksittäisiä ihmisiä että ihmisryhmiä. Johtaminen sisältää valintoja, päätöksiä, ohjausta, rakenteita ja toimintatapojen toteutuksia. Ihmisten johtamisessa korostuvat kontekstit, suhteet ja kokemukset sosiaalisesta todellisuudesta ja elämäntilanteesta. Ihmisten johtamisessa ihminen on arvokas subjekti jolloin johtaminen on suunnan näyttämistä, ohjaamista, rohkaisua ja kannustamista paremman yhteisön turvaamiseksi. Ihmisten johtamisessa onkin kyse itsensä tuntemisesta ja oman johtajuuden ymmärtämisestä. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 195-196.)

Organisaatio rakentuu toistensa kanssa työskentelevistä ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite. Yksilöt tekevät työtä ja saavat siitä vastineeksi palkkion, esimerkiksi rahaa tai luontaisetuja. Mutta työsuhde voi tarjota paljon näitä merkittävämpiä etuja, motivaatiotekijöitä, joita työsopimuksessa ei lue. Organisaatio on älykäs systeemi, joka voi joko edistää tai heikentää työyhteisön suoritusta. Vahva organisaatio hyödyntää henkilöstövoimavaroja kilpailukyvyyn lähteenä. Organisaatio on myös monimutkainen systeemi, joka aina koostuu inhimillisistä menestystekijöistä, jotka tunnustetaan organisaatiossa niin sanotuinä kyvykkyyksinä. (Kesti 2014: 133-134.)

Johtamisessa korostuu arvojohtaminen, visionäärisyys ja oman toiminnan tunteminen. Johdon tehtävänä on luoda edellytykset kehittymiselle ja luoda työntekijöille kokemus, että heistä ja organisaatiosta välitetään. Johtajalta odotetaan muita ominaisuuksia kuin auktoriteettia. (Kesti 2014: 136) Perttula ja Syväjärvi ovat listanneet yhdeksän johtamisen ominaisuutta, joiden avulla voidaan hyödyntää ja tukea henkilöstövoimavaroja. Näitä ominaisuuksia ovat henkilöstöstä välittäminen, tulevaisuuden visiointi, tavoitteiden ja haasteiden asettaminen, lähiesimiesten kannustaminen ja tukeminen, osallistava strateginen suunnittelu, pitkäjänteinen kehittäminen, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta tukeva palkitseminen, tuotekehitys ja organisaation maineen edistäminen. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 161-162)

Ari Salminen on julkaisussaan käsitellyt johtajuuden etiikkaa. Salmisen mukaan oikeudenmukainen johtaja määrittää johtajan subjektiivisten ominaisuuksien perusteella ja oikeudenmukaisuutta edistävien prosessien kautta. Monet määritteet kuvaavat johtajan ja henkilöstön välisiä suhteita. Julkaisussa itse johtajaa kuvattiin esimerkiksi seuraavilla vaatimuksilla: a) älä suosi ketään perusteettomasti ja ole tasapuolinen, b) vältä ahneutta ja oman edun tavoittelua, c) pyri olemaan epämuodollinen ja aito, d) ole luotettava ja oikeamielinen, e) heittäydy alttiiksi henkilöstön vuorovaikutukselle, f) anna arvoa vuorovaikutteiselle keskustelulle, g) kohtele samanlaisia tapauksia samalla tavalla. Oikeudenmukaisuus toteutuisi paremmin jos työt organisoitaisiin ja suunniteltaisiin huolellisesti sekä suosittaisiin reiluja menettelytapoja. Samalla on mahdollista luoda avoin ilmapiiiri. (Salminen 2016)

2.3 Positiivinen organisaatio-oppi

Positiivinen organisaatio-oppi (POS = Positive organizational scholarship) organisaation käyttäytymisoppi joka tarkastelee organisaatiota positiivisten prosessien kautta. Sen kolme tärkeintä näkökulmaa ovat kukoistus, vahvuuksien ja valmiuksien kehitys sekä organisaation kehittyvät, elävät dynamiikat. (Dutton – Glynn 2007.) Gretchen Spreitzer, tunnettu positiivisen organisaatio-opin tutkija, on todennut, että kestävien organisaatioiden keskeisenä tekijänä on käsite ”työn imu”. Työn imussa olevat työntekijät viihtyvät, oppivat ja kukoistavat työssään sekä sairastavat vähemmän. Työn imua organisaatio voi lisätä ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon, lisäämällä avointa keskustelua ja

informaation kulkua sekä luomalla luottavaisen ja kunnioittavan työilmapiirin. (Wong 2012.)

Psykologinen pääoma on positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatio-opin ydinkäsite. Psykologinen pääoma on yksilön ja yhteisön asennetta ja tahdonvoimaa, jota kuvaavat muun muassa oma-aloitteellisuus, yritteliäisyys ja toimeliaisuus. Se on vastuunottamista omasta elämästä sekä tosissaan olemista. Psykologinen pääoma on yksilön ajattelun, käyttäytymisen ja hyvinvoinnin kautta nousevia vahvuuksia, joita voidaan kehittää ja valmentaa. Psykologinen pääoma soveltaa positiivista psykologiaa käytäntöön ja lisää näin työniloa ja tuottavuutta. (Leppänen – Rauhala 2012: 49.)

Psykologinen pääoma koostuu neljästä ulottuvuudesta: uskosta tulevaisuuteen, optimisista, sinnikkydestä ja itseluottamuksesta. Yksilön ja yhteisön psykologisella pääomalla on suora yhteys organisaatioiden menestykseen, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Korkean psykologisen pääoman omaavat yhteisöt ovat joustavia ja taloudellisesti tehokkaita. Työtyytyväisyys on korkeampi ja vaihtuvuus vähäistä. Esimiesten optimismilla on yhteys projektien onnistumiseen ja työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen. Henkinen vahvuus, sinnikkyys ja tahto antavat valmiudet kohdata vastoinkäymisiä ja pitkäjänteisyyttä päämäärien saavuttamiseksi. (Leppänen - Rauhala2012: 50-51.)

2.4 Positiivinen johtaminen

Henkilökohtaisten hyveiden ja ominaisvahvuuksien toteuttaminen päivittäisessä toiminnassa tekee ihmisen onnelliseksi. Niiden tunnistaminen ei kuitenkaan ole kovin helppoa. Ihmisen innostuneisuuden, energian ja luovuuden valjastaminen vaatii yksilön ja johtajuuden asenteiden muutosta.(Leppänen - Rauhala 2012: 44.)

Avoimuudesta, inhimillisyydestä ja välittämisestä on tullut keino tehdä tulosta. Työntekijän innostuneisuudella ja hyvinvoinnilla on nykyään merkittävä taloudellinen vaikutus ja inhimillisestä johtamisesta on tullut hyvää liiketoimintaa. Kaiken perustana on työntekijä, jota vaalitaan tärkeimpänä ja potentiaalisena tuotantotekijänä. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 228.)

”Jokaista esimiehen negatiivista kommenttia kohti vaaditaan viisi positiivista, jotta päästään suorituskyyvyssä samalle tasolle kuin mistä lähdettiin.” Tutkimusten mukaan negatiiviset asiat ottavat meiltä kolminkertaisen huomion. Hyvin menestyvissä ryhmissä suorituskyyky ja innovatiivisuus lähtevät jyrkempään nousuun, kun sen jäsenet kokevat yli kolme kertaa enemmän positiivisia tuntemuksia kuin negatiivisia. Kun yksilö kokee olevansa oleellinen osa ryhmää, saa hän enemmän positiivisia tuntemuksia. Edellytyksenä tälle on ryhmän hyvä yhteishenki ja toiminnan tärkeys sekä tunne, että ryhmässä voidaan esittää turvallisesti omia näkemyksiä ja kysymyksiä. (Kesti 2014: 133.)

Positiivisuus johtamisessa tavoittelee myönteisyyttä ihmisten johtamiseen mutta samalla onnellisempia ja sensitiivisempiä työyhteisöjä. Positiivinen johtaminen on osa inhimillistä johtamiskulttuuria. Siinä keskitytään siihen, mikä saa yksilöt, työyhteisöt ja organisaatiot toimimaan myönteisesti ja optimaalisesti sekä kuinka näitä hyveitä voidaan tukea johtamisella. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 195-198.)

Positiivinen johtaminen ei kuitenkaan tarkoita ongelmien ja esteiden vähättelyä tai minimoimista. Positiivinen johtaminen on enemmänkin positiivisen ilmapiirin ruokkimista joka yleensä kasvattaa positiivista kommunikaatiota ja yhteisöllisyyttä. Ja päinvastoin. (Cameron 2012: 130.)

Monitahoisissa organisaatioissa arjen negatiiviset poikkeamat, ongelmat ja heikkoudet nousevat näkyvään rooliin. Työyhteisön ristiriidat, riittämättömät resurssit ja viestinnän ongelmat pakottavat johtajan ongelmien ratkomiseen ja ristiriitoihin puuttumiseen. Ongelmakeskisyydessä asiat ja asenteet saavat herkästi negatiivisen painotuksen ja negatiivisessa ilmapiirissä positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen vähenee. Ongelmakeskeisyyden vastapainoksi ovat nousemassa mahdollisuudet, joissa keskitytään ihmisten parhaisiin taitoihin ja niitä tukeviin tekijöihin. Työn luonteen muutos, työn odotukset ja uudistunut organisaatiotodellisuus antavat tilaa uudennaisille, valtavirrasta poikkeaville johtamisen tavoille. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 207-209.)

3 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat

Työn tarkoituksena on tiivistää jo olemassa olevaa tutkimustietoa positiivisen ihmisten johtamisen ilmentymisestä terveystieteen tutkimuksissa. Tavoitteena on löytää esimiestyötä tukevia tekijöitä positiivisen johtamisen johtamismallista. Millaisilla tekijöillä voidaan tukea esimiestyötä sekä esimiestyön ulkopuolelta että esimiehen itsensä johtamisen kautta? Tämän tutkimuksen aihe on noussut tutkijan pitkästä työurasta sekä tutkijan kauan jatkuneesta mielenkiinnosta työyhteisöjen rakenteisiin ja työhyvinvointiin. Opintojen vaikutuksesta tutkijan pohdinnat ovat siirtyneet työntekijä roolista esimiehen rooliin, joskin työntekijöiden työhyvinvointi lähtöisesti.

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen ja perustavanlaatuisin vaihe on katsauksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen. Katsauksen aiheen valinnassa huomionarvoista on tutkijan aito kiinnostus aiheeseen. On kuitenkin tärkeää tunnistaa ennako-oletukset ja pyrittävä objektiivisuuteen koko prosessin ajan. Tutkimusongelmaa määriteltäessä on otettava huomioon tutkijan resurssit sekä tutkimuskysymyksen relevanttius ja fokus. Liian laaja rajaus tuottaa liiallisen aineiston ja liian tiukkana liian suppean. Systemoidussa katsauksessa opinnäytetyön tekijä on erilaisessa asemassa ajankäytön ja rahoituksen suhteen kuin esimerkiksi tutkimusryhmä. (Stolt – Axelin - Suhonen 2016: 24.)

Kirjallisuushaku onnistuu parhaiten, kun tavoite on määritelty hyvin ja rajattu selkeästi (Isojärvi 2011). Aiheen muuttaminen tiedon hakuun sopiviksi käsitteiksi vaatii aiheen pilkkomista. On mietittävä, mitä käsitteitä tiedon haussa on välttämätöntä käyttää. PICO –periaatteen avulla voidaan tunnistaa tutkimuskysymykseen liittyvät osat. (Stolt ym. 2016: 36.)

PICO:n osat:

P= Kohderyhmä/Potilas/Probleema (Patient, problem): Terveysongelma ja potilasryhmä, jota tutkitaan.

I= Interventio (intervention): Tutkittava interventio/menetelmä, jolla terveystieteen ongelmaan pyritään vaikuttamaan.

C= Vertailumenetelmä (comparison): Vaihtoehtoinen menetelmä, johon tutkittavaa menetelmää verrataan.

O= Terveystulos (outcome): Menetelmän tuottamat terveystulokset, joita halutaan selvittää. (Isojärvi, Jaana 2011)

Tässä työssä PICO muodostui seuraavasti: P= johtaminen, I= positiivinen johtaminen, C=terveysala ja O= esimiestyö.

Katsaus vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Miten positiivinen johtaminen näkyy terveysalan ihmisten johtamisen tutkimuksissa?*
- *Mitä ominaisuuksia esimiehellä mahdollisesti tulisi olla edistääkseen positiivista johtamista?*

4 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä. Tarkoituksena on myös kuvata tämän kirjallisuuskatsauksen toteutuksen vaiheet ja antaa lukijalle avoin kuva tämän työn etenemisen vaiheista. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusmetodia, tietokantoja, hakatermejä, aineiston keruuta, sisäänotto- ja poisulku kriteereitä, laadun arviointia, valikoitunutta aineistoa sekä aineiston analyysimenetelmää.

4.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä

Systemoitu kirjallisuuskatsaus on yksi systemaattisen katsauksen alatyyppejä, jossa tutkimuksen tekee yksi tutkija, kun systemaattisessa katsauksessa tutkijoita on kaksi tai useampi. Tutkimuskirjallisuuden haku voidaan tehdä tällöin esimerkiksi vain yhdestä tietokannasta ja aineiston analyysi, arviointi ja synteesi eivät ole yhtä kokonaisvaltaisia kuin kahden tai useamman tutkijan tekemänä systemoidussa katsauksessa. Kirjallisuuskatsauksen perimmäisenä tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva aikaisemmasta tutkimuksesta: se on teoreettista toisen asteen tutkimusta, tutkimusta tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksen tehtävänä on kehittää tieteenalan teoreettista ymmärrystä ja käsitteistöä, kehittää teoriaa sekä arvioida olemassa olevaa teoriaa. Kirjallisuuskatsauksen teossa huomionarvoista on, että tutkijalla on aito kiinnostus siihen; se vahvistaa motivaatiota saattaa vaativa katsausprosessi loppuun saakka. (Stolt ym 2016: 13-14 ; Tuomi –

Sarajärvi 2013: 123.) Tässä opinnäytetyössä tutkijoita on vain yksi, jolloin systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmän käyttö on perusteltua.

Systemaattinen tai systemoitu katsaus etenee aina vaihe vaiheelta suunnittelusta raportointiin. Se sisältää tarkan suunnitelman ja määritellyn tarkoituksen. Menetelmien tarkka määrittely etukäteen vähentää vinoumamahdollisuutta katsauksessa. Juuri tarkkojen ja määriteltyjen mukaanottokriteerien avulla vältetään tutkimusten suosiollista valikoitumista. Katsauksen vaiheiden standardointi ja tarkasti kuvattu eteneminen takaavat katsauksen korkean laadun ja tulosten relevanttiuden. (Stolt ym 2016: 28-30.)

4.2 Tietokannat, hakutermit ja aineiston keruu

Toinen vaihe kirjallisuuskatsauksessa on kirjallisuushaku ja aineiston valinta. Nämä sisältävät sekä varsinaiset haut että relevantin kirjallisuuden valinnan. Kirjallisuushaku on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeä vaihe ja siinä tehdyt virheet heijastuvat suoraan tutkimuksen johtopäätöksiin. Kirjallisuuskatsauksen aineistot ovat pääasiassa alkuperäistutkimuksia ja niitä haetaan sekä sähköisesti tietokannoista että manuaalihakuna. (Stolt ym 2016: 25.)

Tässä tutkimuksessa tutkijoita on vain yksi joten kirjastojen informaatikoiden apuun on tukeuduttu koko prosessin ajan. Kirjallisuushaut on tehty sekä tutkijan toimesta että yhdessä informaatikon kanssa. Informaatikon aikoja käytettiin yhteensä kolme, kahden eri informaatikon kanssa. Informaatikon tukea on prosessin aikana saatu myös sähköpostitse.

Tämän tutkimuksen hakuprosessi oli pitkä ja katkonainen. Hakuja tehtiin vuoden 2018 aikana informaatikkojen avustuksella kolme kertaa. Muuten tiedonahakuja tehtiin kotoa käsin informaatikkojen ohjeilla sekä manuaalihakuihin. Mahdollisuutta maksullisiin informaatikon aikoihin ei ollut. Hakutermit valittiin informaatikon asiantuntemuksella ja tietokantoina olivat OVID MEDLINE, CINAHL, PubMed sekä Scopus. Tietokannat valittiin informaatikkojen suosituksista. Useampaakin tietokantaa testattiin ilma osumia. Tietokannat on avattu taulukossa 1.

Taulukko 1

Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat

Cinahl	Kansainvälinen hoito- ja terveystieteiden artikkeli- ja viitetietokanta
Scopus	Laaja luonnon- ja lääketieteen, tekniikan, yhdyskuntatieteiden ja humanististen tieteiden tietokanta
Medline Ovid	Lääke- ja terveystieteiden laaja kansainvälinen viitetietokanta
PubMed	Kansainvälinen lääketieteellinen artikkelitietokanta

Aineistohaku Ovid Medlinessa tuotti yhteensä 35 osumaa. Hakutermeinä käytettiin ”positive leadership” AND ”healthcare”. Vuosi rajausta kaikissa hauissa oli 2010-2018 ja koko tekstinä. Otsikon perusteella valikoitui 33 artikkelia joista yksi hylättiin maksullisuuden vuoksi. Abstraktin perusteella hylättiin 16 ja koko tekstin tarkasteluun valikoitui 14 artikkelia. Tästä tarkastelusta lopulliseen katsaukseen hyväksyttiin 3 artikkelia.

Cinahl tietokannasta hakua tehtiin ”positiv* leaders*” haulla vuosilta 2010-2018. Tuloksia tuli 31 joista abstraktin perusteella hylättiin 25. Koko tekstin lukemisen jälkeen hyväksyttiin lopulliseen katsaukseen 1.

PubMed tietokannassa hakua tehtiin termeillä ”positive leadership”. Informaatikon ohjeistuksella tarkempaa rajausta ei tehty koska kaikki mahdolliset osumat haluttiin esille. Osumia saatiin 11 joista otsikon perusteella hylättiin 6. Abstraktitarkastelussa hylättiin 4 ja koko teksti tarkasteluun jäi vain 1 artikkeli. Tämä hylättiin koska sisältö ei vastannut tutkimuskysymykseen.

Scopus haku tehtiin tiiviissä yhteistyössä informaatikon kanssa. Hakulausekkeena oli (TITLE(positiv*w/1leader*) AND TITLE-ABS-KEY (nurs*or health*)). Osumia saatiin 17, joista otsikon perusteella hylättiin 10. Abstrakti tarkastelussa hylättiin 2 ja koko tekstin tarkasteluun valikoitui 5 artikkelia. Näistä 3 hyväksyttiin lopulliseen katsaukseen.

Päällekkäisyyttä hauissa oli runsaasti ja lopullinen artikkeliluku päällekkäisyyksien poiston jälkeen oli 4. Manuaalihakulla artikkeleita löytyi vielä 2 ja lopullinen artikkeli määrä oli lopulta 6. Määrä on tiedostetusti vähäinen ja syytä sekä sen vähäisyyttä pohditaan tarkemmin opinnäytetyön lopussa.

4.3 Tutkimusaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Aineiston hakustrategiaan kuuluu olennaisesti mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostaminen. Relevantin kirjallisuuden tunnistamista ja virheiden ja puutteellisen katsauksen mahdollisuutta vähentävät pätevät ja kattavat kriteerit. Kriteerit varmistavat katsauksen fokuksessa pysymisen. Aineiston kokoa on kuitenkin joskus hallittava käytännön syistä. Näin tehdään muun muassa systemoidussa katsauksessa jossa tutkijoita on vain yksi. Esimerkiksi julkaisu vuotta, tutkimuksen käytettyä kieltä ja kokotekstin saatavuutta voidaan rajata, joskin koko ajan on pidettävä silmällä rajausten vaikutusta työn luotettavuuteen. (Stot ym 2016: 26.)

Vaikka tiedonhaun hakulausekkeet ovat tarkkaan suunniteltuja, voi tuloksena siitä huolimatta olla suuri joukko tutkimukseen sopimattomia tutkimuksia. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit ohjaavat tutkijaa sekä otsikkotasolla, abstraktitasolla että kokotekstiä tarkasteltaessa. Kirjallisuushakuja voidaan joutua tarkastamaan ja toistamaan useita kertoja ja onkin tämän vuoksi tutkimuksen aikaa vievin osuus. (Stolt ym 2016: 27.)

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) ovat tämän kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 2

Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	<ul style="list-style-type: none"> - Julkaisuvuosi 2010-2019 - Tutkimus on suomeksi tai englanniksi - Tutkimus tai artikkeli löytyy kokotekstinä - Tutkimus tai artikkeli on maksuton - Tutkimus tai artikkeli käsittelee positiivista johtamista terveysalalla ihmisten johtamisessa - Tutkimusten laadun aste 5 tai enemmän
POISSULKUKRITERIT	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimus tai artikkeli on julkaistu ennen vuotta 2010 - Tutkimuksen tai artikkelin kieli on muu kuin suomi tai englanti - Tutkimus tai artikkeli löytyy vain osittain/abstraktina - Tutkimus tai artikkeli on maksullinen - Tutkimus tai artikkeli käsittelee muuta kuin positiivista johtamista terveysalalla ihmisten johtamisessa - Tutkimusten laadun aste 4 tai vähemmän

Erilaisiin tietokantoihin tutkija perehtyi aluksi itsenäisesti ja sekä Metropolian kirjaston informaattikon avulla. Lisähakuja tehtiin myös Terkon kirjaston informaattikon avulla. Koska tutkijan oli kokematon tutkimustyössä, korostui tietojen haussa informaattikkojen ammattitaito ja tietokantojen hallinta. Liitteessä 1 (Liite 1) on taulukoituna tietokannat, valikoituneet tutkimukset ja niiden saamat laadun arvion pisteet.

4.4 Aineiston laadun arviointi

Kolmas vaihe katsauksen tekemisessä on valittujen tutkimusten laadun kriittinen arviointi. Arviointi pitää sisällään alkuperäistutkimusten tiedon kattavuuden, tulosten edustettavuuden sekä havainnot niiden relevanttiudesta tarkasteltaessa oman tutkimuksen

ongelmia ja kysymyksiä. Arvioinnilla pyritään välttämään katsauksen tulosten vinouma ja virheellisesti painottuneet päätelmät. Jokaista katsaukseen valikoitunutta tutkimusta ja artikkelia arvioidaan erikseen. Tutkimusten laadun arviointi on osa tutkimusten vallintaprosessia, joten yhtenä mukaanottokriteerinä voi olla tutkimusten laadun aste.(JBI 2014 ; Stolt ym 2016: 28.)

Alkuperäisten tutkimusten laadun arviointi on systemaattinen prosessi. Se aloitetaan perehtymällä tutkimuksiin ja jaottelemalla ne aluksi esimerkiksi tutkimusasetelman mukaan laadullisiin ja määrällisiin. Tutkimusten laadun arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi valmiiden tarkistuslistojen avulla. Valmiiden arviointityökalujen käyttö lisää katsauksen luotettavuutta. Katsauksessa arvioinnin on oltava perusteltuna ja tarkasti kuvailtuna. Laadun arvio ja siihen käytetyt kriteerit tai tarkistuslistat tulee olla katsauksen raportissa.(Stolt ym 2016: 28-30.) Liitteestä 1 (Liite 1.) löytyvät taulukoituna Joanna Briggs Instituutin arviointikriteeristön mukaiset pisteet tähän kirjallisuuskatsaukseen valikoituille tutkimuksille.

4.5 Katsaukseen valikoitunut aineisto

Katsaukseen valikoitui manuaalisena hakuna Ritva Taivalkosken (2012) kvalitatiivinen teemahaastattelu sekä Salmen, Perttulan ja Syväjärven (2014) kvalitatiivinen kyselytutkimus.

Scopus, Cinahl ja Ovid tietokannoista valikoitui aineistoon Kellowayn (2013) kvantitatiivinen kysely / päiväkirja aineistoinen tutkimus, Wongin (2012) asiantuntija näkemys sekä Heponiemen, Elovainion, Kouvosen, Noron, Finne-Soverin ja Sinervon (2012) kvantitatiivinen kyselytutkimus.

Kuudes valikoitunut julkaisu oli sekä Cinahlista että Ovidista löytynyt Pietiläisen ja Salmen (2016) laadullinen haastattelututkimus. Tiedonhaku ja valikoituneen aineiston prosessi on kuvattu liitteessä 2 (Liite 2.)

4.6 Aineiston analyysimenetelmä

Kirjallisuuskatsauksen neljäs vaihe on aineiston analyysi ja synteesi. Sen tarkoituksena on järjestää ja tehdä yhteenvetoa valikoituneiden tutkimusten tuloksista. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä jonka tavoitteena on ilmiön laaja mutta tiivis esittäminen. Analyysi ja synteesi tapahtuvat käytännössä yhtä aikaa. Sisällönanalyysi voi olla induktiivista tai deduktiivista eli joko aineisto- tai teorialähtöistä. (Tuomi – Sarajarvi 2013: 91 ; Stolt ym 2016: 30 ; Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2009: 166 -167.)

Analyysi vaihe voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisenä osassa kuvataan tutkimusten tärkeää sisältöä, esimerkiksi kirjoittajat, julkaisuvuosi, julkaisumaa, tutkimuksen tarkoitus, menetelmä ja tulokset. Tutkimusten yhteenveto on suositeltu tehtäväksi taulukkomuotoisena. (Stolt ym 2016: 30-31.)

Toisessa osassa aineistoa luetaan, tehdään merkintöjä, eli koodataan aineistoa, ja muodostetaan koodien mukaisia luokkia tai kategorioita. Tarkoituksena on löytää eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, ryhmitellä, vertailla ja tulkita. Merkintöjen tulisi tiivistää tutkimuksien pääasiat. Alkuperäistutkimuksista tulisi lukea erityisen tarkasti tulososa ja johtopäätökset. Merkintöjä vertailemalla ja yhdistelemällä saadaan muodostettua luokat, kategoriat tai teemat, ja niille annetaan niiden sisältöä kuvaava nimi. (Stolt ym 2016: 31 ; Latvala - Vanhanen-Nuutinen 2003.)

Kolmannessa osassa tehdään vertailun kautta löytyneistä eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä kokonaisuus eli synteesi. Siinä pyritään muodostamaan yksittäisistä tuloksista yleisempi kuva ja samalla esitetään myös ristiriitaiset tulokset. Suositellaan, että tehtyjen päätösten perusteluista pidetään kirjaa.(Stolt ym 2016: 31.)

Tämä aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Tutkimuskysymykset ohjasivat koko analyysivaiheen ajan. Analyysivaihe alkoi tutkimusten lukemisella. Tutkimukset luettiin kertaalleen läpi kokonaiskuvan eli synteessin aikaansaamiseksi. Englanninkielisten aineistojen suomentaminen tapahtui tässä vaiheessa ja oli aikaa vievää. Toisella lukukerralla tehtiin merkintöjä, alleviivauksia ja sivuhuomioita. Kolmas lukukerta tuotti jo nostettuja lauseita ja asiakokonaisuuksia. Tutkimuksiin palattiin useaan kertaan jotta olennainen tieto ei jäisi huomiotta.

Saadut lauseet luokiteltiin asiakokonaisuuksien mukaan ja lauseita pelkistettiin. Näistä pelkistyksistä etsittiin yhtäläisyyksiä ja niille nimettiin alaluokat. Näistä alaluokista nousivat pääluokat. Analyysi taulukkomuotoisena liitteessä 4 (LIITE 4).

5 Tulokset

Tässä osiossa avataan valikoituneita tutkimuksia, tutkimuksen analyysiä ja tutkimustuloksia kattavammin. Analyysissä tutkimustuloksia on pohdittu mahdollisimman avoimesti ja analyysin läpinäkyvyyden tueksi analyysi on avattu taulukkomuotoisena liitteessä 4 (Liite 4). Luvun tarkoituksena on avata, mistä ja millaisen prosessin kautta tämän työn tekijä on päätenyt saamiinsa tuloksiin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaus oli hakuvaiheesta lähtien kovin selvä. Positiivista johtamista on terveydenhuollon alalla tutkittu niukasti. Tutkimuksista selvisi että vaikka positiivisen psykologian, positiivisen johtamisen ja positiivisen organisaatio-opin hyödyt ovat selvät, on niiden käyttö jostain syystä jäänyt sivuun tai niitä ei ole osattu tuoda käytäntöön. Pietiläisen ja Salmen (2016) tutkimus pureutuikin jälkimmäiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tavoittaa positiivisen johtamisen käsitteen arjen käyttö terveydenhuollon saralla. Tutkimuksessa käsiteltiin positiivista johtamista neljän käsitteen kautta: osallistuvana, palvelevana, tasapainottavana ja ratkaisevana johtamisena.

Heponiemi, Elovainio, Kouvonen, Noro, Finne-Soveri ja Sinervo (2012) käsitelivät positiivista johtamista ja positiivista psykologiaa osana työhyvinvointia ja kokemusta työn jatkuvuudesta. Tutkimus paljasti selvän, positiivisen yhteyden positiivisen johtajuuden ja työpaikan epävarmuuden kokemisen välillä. Tasapuolinen ja positiivinen johtaminen vähensivät selkeästi epävarmuutta muutostilanteissa ja epävakassa työympäristössä.

Wongin (2012) asiantuntijalausunto halusi tuoda esiin todisteita positiivisen, vahvuuksia korostavan johtamisen puolesta sekä korostaa samankaltaisten johtamistyylien näyttöä. Hän korosti lausunnossaan luonnejohtamisen etuja verrattuna tehtäväkeskeiseen johtamistyyliin. Luonnejohtamisen nähtiin lisäävän työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista, vähentävän vaihtuvuutta, poissaoloja ja uupumista sekä edistävän positiivista ilmapiiriä ja innovatiivisuutta.

Kellowayn, Weigandin, McKeen ja Dasin tutkimuksessa raportoitiin positiivisen johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyttä. Tutkimuksessa todettiin erittäin vahva näyttö positiivisen johtamisen ja työhön sitoutumisen välillä. Tutkimus osoitti myös, kuinka positiivisen otteen omaavat esimiehet kokivat myös oman työhyvinvointinsa lisääntyvän.

Salmi, Perttula ja Syväjärvi (2014) katsoivat tutkimuksessaan konfliktijohtamista positiivisen orientaation näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto koostui terveydenhuollon esimiesten kuvauksista ristiriitatilanteista ja niiden ratkaisukeinoista. Tutkimus tukeutui positiivisen organisaatio-opin ajatteluun myönteisten näkökulmien hyödyntämisestä organisaatiotutkimuksessa jolloin positiivisen johtajuudella saadaan tietoa myönteisistä odotuksista ja mahdollisuuksista. Tuloksissa korostui esimiehen asenteen merkitys ratkaisessa ristiriitatilanteita. Positiiviset odotukset, myönteinen asenne ja toimiva yhteistyö olivat edellytyksenä konfliktijohtamisen onnistumisessa.

Ritva Taivalkoski (2012) lähestyi osaamisen johtamista positiivisuuden kautta. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä sosiaali- ja terveysalan johtajaa aiheena osaamisen johtaminen. Tutkimuksessa ilmeni positiivisen psykologian ajattelutavan vahva merkitys osaamisen johtamisessa. Tutkimuksessa todettiin, että johtamisessa tulisi korostua aitous, kohtaaminen, positiivinen vuorovaikutus, kuuleminen ja kuunteleminen. Siinä pitäisi olla kiitollisuutta, innostusta anteeksi antoa, uteliaisuutta, sosiaalisuutta ja toiveikkuutta. Siinä todettiin myös, että positiivisuus ei tule antamalla.

Aineiston ryhmittelyä kutsutaan klusteroinniksi. Siinä alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään ilmiöstä käsitteitä. Käsitteet ryhmitellään samankaltaisuuksien mukaan ja luokitellaan esimerkiksi tutkittavaa ilmiötä kuvaavan käsityksen mukaan. Luokittelussa aineisto siis tiivistetään. Klusterointi on osa abstrahointiprosessia eli käsitteellistämistä. Käsitteellistämisessä tutkimuksen kannalta tärkeä tieto eritellään ja niistä muodostetaan käsitteitä. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 110-11.)

Usean lukukerran jälkeen tutkimuksista nousi selkeitä alkuperäisilmauksia. Ne sisälsivät ihmisten johtajuuteen ja esimiehenä toimimiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena oli esimiehenä toimimista helpottavat tekijät positiivisen johtajuuden ja positiivisen psykologian valossa. Alkuperäiset lauseet pelkistettiin ja näistä pelkistetyistä lauseista syntyivät alaluokat jotka tässä tutkimuksessa toimivat myös yläluokkina. Aineiston vähyyden vuoksi abstrahoinnin jatkaminen ei olisi tuottanut enempää tutkimuksen kannalta merkittävää informaatiota.

Ensimmäiseksi yläluokaksi tässä tutkimuksessa muodostui *psykososiaaliset taidot*. Siinä esimies nähdään luotettavana, avoimena, kannustavana ja positiivisena kuulijana. Toisena yläluokkana on *aito läsnäolo*. Siinä esimies on avoin ja innostava vuorovaikuttaja joka tukee ja kannustaa. Kolmanneksi luokaksi nousi *tunneäly*. Tunneälykäs johtaja on herkkä tunnistamaan ja sietämään erilaista vahvuutta ja erilaisuutta. Tunneälykäs johtaja on empaattinen ja tilanneherkkä omaten vahvan tulevaisuususkon. Neljäntenä osana positiivista johtamista on *itsensä johtaminen*. Se merkitsee että esimies osaa priorisoida työtään ja tunnistaa omat jaksamisen ja tietämisen rajansa. Hän osaa toimia innostavana esimerkkinä ja osaa arvioida ja kehittää omaa työtään kokemuksensa valossa. Viidentenä positiivisen johtamisen alueena nousi *organisaatio ja sen rooli ja tuki*. Positiivinen johtaminen ja halu oppia ja kehittyä lähtee johdon tasolta. Ylin johto antaa suunnan ja tavoitteet tukien ja olemalla käytettävissä. Ylin johto myös ymmärtää että organisaation tärkein kilpailutekijä on sen henkilöstö. Myös esimies tarvitsee positiivista palautetta, innostusta ja uutta virtaa omalta esimieheltään. Tulosten keskeiset löydökset ovat taulukoituna taulukossa 3 (Taulukko 3).

Taulukko 3 Tulosten keskeiset termit

Positiivinen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Psykososiaaliset taidot • Aito läsnäolo • Tunneälykyys • Itsensä johtaminen • Organisaation rooli ja tuki
-------------------------	--

6 Pohdinta

Tässä luvussa tutkija paneutuu työnsä etenemisen ja tulosten kriittiseen tarkasteluun. Vaikka vakaa päätös työn tekemisestä ja raportoinnista avoimesti ja läpinäkyvästi onkin jo alussa tehty, on työn tekijä yksin koko tutkimusprosessin ajan. Virheellisten päätösten, valintojen ja päätelmien riski on laadullisessa tutkimuksessa suuri, ja tällöin työn kriittinen pohdinta tekijän toimesta on välttämätöntä.

6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella kriittisesti jokaisessa tutkimuksessa ja tutkimuksen vaiheessa. Luotettavuuden tarkastelussa otetaan huomioon ne seikat, jotka ovat saattaneet aiheuttaa tulosharhaa. (Stolt ym 2016: 32.) Eettisyys taas on kaiken tieteellisen toiminnan ydintä (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2015: 211).

Tässä tutkimuksessa tutkija on alusta lähtien ollut aidosti ja päättymättömästi kiinnostunut aiheestaan. Tutkija on ollut parhaan osaamisensa rajoissa tunnollinen ja rehellinen esittäessään toisten tutkijoiden työn tuloksia sekä ajatuksia ja mielipiteitä. Tutkija lupaa toimineensa eettisten vaatimusten mukaisesti. Tutkijan perimmäisenä päämääränä on koko prosessin ajan ollut pyyteetön toive luoda ajatuksia kollegoiden tueksi ja ammatin edistämiseksi. Tutkija on tutustunut tutkimuksen prosessiin syvällisesti ja ottanut huomioon sekä tieteen sisäisen että ulkopuolisen etiikan (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2015: 212).

Tutkimuskirjallisuudessa on monesta syystä kannettu huolta laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen suurin huoli lienee aina ollut niin sanottu holistinen harhaluulo, jossa tutkija on vakuuttunut oman työnsä oikeellisuudesta ja todellisuutta kuvaavasta mallista, näin kuitenkin olematta. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2015: 197.) Tämän tutkimuksen suurin epäluottamuslause on tutkijan kokemattomuus tutkimustyössä ja systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteutuksessa. Tutkija on pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin mahdollisimman tarkasti ja käyttämään erilaisia taulukoita prosessia avatakseen. Lähdeaineisto on asianmukaisesti lueteltuna katsauksen lopussa. Työ on läpikäynyt Turnitin-ohjelman hyväksytyin prosentein.

Tämän tutkimuksen tutkimushakuprosessi oli haastava. Informaattikoiden tuella ja asiantuntemuksella tutkimuksia/lähteitä löytyi kuusi jonka tutkija tiedostaa olevan vähäinen määrä. Aineiston laajentamiseksi olisi otoksen aikarajaus voitu laajentaa esimerkiksi 20 vuoden ajanjaksoksi. Tutkijan ajatus oli kuitenkin löytää mahdollisimman uutta aineistoa ja tutkijan tietoinen päätös oli pitää ajanjakso lyhyenä. Tämä vaikuttaa tämän tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimusten kieli rajattiin suomeen ja englantiin, kääntäjien apuun ei ollut resursseja. Tämäkin vaikuttanee osaltaan työn luotettavuuteen.

Mukaan otettujen tutkimusten laatua arvioitiin JBI:n laadunarviointi kriteerein. Kunkin tutkimuksen saamat pisteet ovat taulukoituna liitteissä. Laadunarvio tulisi kuitenkin tehdä vähintään kahden tutkijan toimesta ja tässä tutkimuksessa tutkijoita oli vain yksi. Tämä osaltaan laskee tämän tutkimuksen luotettavuutta.

6.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Alkuperäistutkimusten vähyydestä huolimatta tulokset olivat innostavia. Positiivinen johtaminen nähtiin tutkimusten valossa uutena näkökulmana johtamisenkenttään esimerkiksi tuloksellisuuden rinnalle. Positiivista johtamista kuvailtiin yksilöä tukevana ja kannustavana toimintana korostaen yksilöllistä kehittymistä. Sen lähtökohdat olivat kuitenkin esimiehen tyyliässä johtaa työntekijöitään ja itseään.

Positiivinen johtaminen koettiin mahdolliseksi toteutua vain autenttisen läsnäolon, myötätunnon ja välittämisen kautta. Positiivisella suuntautumisella johtaminen vaatii esimieheltä herkkyyttä, aitoa kuulemistä ja rohkeutta, rohkeutta hyväksyä työntekijät yksilöinä ja erilaisina psykofyysisinä kokonaisuuksina. Enää ei riitä että esimies on fyysisesti paikalla ja osaa esimerkiksi työvuorosuunnittelun, arjen sujuvuuden hallinnan tai projektien vetämisen. Esimieheltä vaaditaan heittäytymistä ja innovatiivisuutta. Esimieheltä odotetaan myös tukea ja kannustusta, ei vain muutos ja ristiriitatilanteissa, vaan myös arjen keskellä.

Positiivinen johtaminen nähdään koko organisaation kattavana ajatusmallina jossa positiivisuus ja siihen kannustaminen lähtee ylemmän johdon tasolta. Organisaation tulisi nähdä henkilökunta tärkeimpänä tulevaisuuden kilpailuvalttina. Myös esimies tarvitsee tukea ja kannustusta, pystyäkseen antamaan sitä myös alaisilleen.

Tulevaisuuden esimiestyön eräänlaisena haasteena voidaankin pitää esimiehen itsetuntemuksen ja tunneällyn korostuminen. Tulevaisuuden esimiehen tulisi olla hienotunteinen ja osata astia myös nonverbaalista informaatiota. Esimiehen tulisi ymmärtää itsensä ja alaistensa olevan psykofyysisiä kokonaisuuksia, jolloin kaikkeen tekemiseen ja oppimiseen heijastuu tilanteita ja tunteita myös työelämän ulkopuolelta. On ymmärrettävä erilaiset osaamisen ja oppimisen rajat. Toiset innostuvat herkästi kaikesta ja ovat hetkessä mukana uusissa innovaatioissa. Toisille jokainen uusi asia on haaste ja vaatii työntekijältä mittaamattoman määrän energiaa ja keskittymistä. Jokainen oppii erilailla ja jokaisen työpanosta on arvostettava, ei vastakkain asetella.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Positiivista johtamista on tutkittu terveydenhuollon alalla niukasti. Alkuperäistutkimukset tässä katsauksessa käsittelivät positiivisuutta ja positiivista johtamista muun muassa osana osaamisen johtamista tai työn pysyvyyden kokemista. Positiivinen organisaatio-oppi korostui, kun pohdittiin positiivisen johtamisen mahdollistuvan vasta, kun organisaatio oli siihen sitoutunut.

Nykyjohtaminen on siis jatkuvassa murroksessa. Uusia ajattelutapoja ja johtamiskulttuurin muutosta vaaditaan työvoiman vähentyessä ja kilpailun lisääntyessä. Organisaatioiden, niin terveydenhuollossa kuin muuallakin, on osattava valjastaa ja sitouttaa työvoima. Työntekijöitä ei voida enää pitää työvoimana jota tarvittaessa saadaan nopeasti lisää. Työntekijät on nähtävä yksilöinä ja työyksikköä rikastuttavina innovaation lähteinä. On myös nähtävä ja sallittava erilaisuus ja erilaisen osaamisen tahi osaamattomuuden sävyt.

Kuten osassa alkuperäistutkimuksia, heräsi myös tämän katsauksen pohjalta kysymyksiä positiivisen johtamisen ja positiivisen organisaatio-opin käytöstä tai niiden vähäisestä käytöstä. Positiivinen johtaminen ja positiivinen psykologia rinnastetaan usein positiiviseen ajatteluun jota ne kuitenkin eivät ole. Positiivisessa johtamisessa keskitytään yksilöllisyyden ja vahvuuksien tunnistamiseen ja tunnustamiseen sekä niiden vahvistamiseen. Positiivisessa johtamisessa tarkoitus ei ole korjata ongelmia vaan vahvistaa jo ole-

massa olevaa hyvää. Positiivinen johtaminen ei kuitenkaan ole ongelmien tai ristiriitailanteiden väheksymistä tai piilottelua, vaan oppimista muutoksissa ja vaikeissakin tilanteissa.

Jatkossa mielenkiintoista olisi selvittää, kuinka terveydenhuollon esimiehet kokevat pystyvänsä johtajuuteen positiivisella otteella ja millaisia välineitä tai koulutusta tai kokemusta heillä siihen on. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, kuinka ylempi johto kokee positiivisen johtamisen ja positiivisen organisaatio-opin mahdollisuudet ja resursoinnin esimiestyössä. Pohdittavaksi jäivät myös mahdolliset yksilöllisyyden mittarit tai muut lähijohtamisen apuvälineet kehitys- ja tavoitekeskusteluiden lisäksi. Joka tapauksessa positiivisuuden kaikki nyanssit ovat vajaalla käytöllä ja niiden käytön tuomat vahvuudet ovat vielä usealla tasolla ymmärtämättä. Tulevaisuuden johtamiselta ja sen tutkimukselta onkin odotettavissa vielä paljon uutta, rohkeaa ja innostavaa kuultavaa.

Lähteet

Cameron, Kim 2012. Positive leadership. Strategies for extraordinary performance. Second edition. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers

<http://hotus.fi/jbi-fi/kriittinen-arviointi>

Heponiemi, Tarja – Elovainio, Marko – Kouvonen, Anne – Noro, Anja – Finne-Soveri, Harriet & Sinervo, Timo 2012. The association of ownership type with job insecurity and worry about job stability. The moderating effects of fair management, positive leadership and employment type. *Advances in Nursing Science* Vol 35, No 1:39-50.

https://journals.lww.com/advancesinnursingscience/Abstract/2012/01000/The_Association_of_Ownership_Type_With_Job.5.aspx

Isojärvi, Jaana 2011. Tutkimuskysymyksestä hakustrategiaksi. Pico asetelma informaation työkaluna. THL. <https://docplayer.fi/16355927-Tutkimuskysymyksesta-hakustrategiaksi-pico-asetelma-informaation-tyokaluna.html>

Kankkunen, Päivi - Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma pro Oy.

Kelloway, Kevin E. – Weigand, Heidi – McKee, Margaret C. - Das, Hari 2013. Positive leadership and employee well-being. *Journal of leadership & organizational studies* 20(1):107-117

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051812465892>

Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottavaksi. Turenki: Jaarli Oy.

Latvala, Eila - Vanhanen-Nuutinen, Liisa. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uudistettu painos. Juva: WSBokwell Oy.

Leppänen, Makke – Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Manninen, Olli & Kokko, Marja. Ekonomilehti. <https://www.ekonomilehti.fi/onnellinen-tyoyhteiso-on-mynos-tuottava/> Luettu 6.4.2018

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

Pietiläinen, Ville – Salmi, Ilkka 2016. An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care. Leadership in Health Services Vol 30, Issue 1. <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1108/LHS-04-2016-0016>

Salmi, Ilkka – Perttula, Juha - Syväjärvi, Antti 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisuisissa. Hallinnon tutkimus 33(1):21-38 <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051812465892>

Salminen, Ari. 2016. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja. 4. uudistettu ja laajennettu painos. Opetusjulkaisuja 60. Julkisojohtaminen 3. Verkkajulkaisu. http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7951/isbn_978-952-476-707-1.pdf?sequence=1 Luettu 1.10.2018.

Sheldon, Kennon & King, Laura 2001. University of Missouri-Columbia Southern Methodist University https://www.researchgate.net/publication/12020093_Why_positive_psychology_is_necessary Luettu 5.4.2018

Stolt, Minna - Axelin, Anna - Suhonen, Riitta (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A: 73/2016

Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet 2008. <https://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/suomen-akatemian-eettiset-ohjeet-2003.pdf>

Syväjärvi, Antti - Vakkala, Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, Juha – Syväjärvi, Antti (toim.), Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy.

Taivalkoski, Ritva 2012. Positiivisuus osaamisen johtamisen työkaluna. Pro gradu. Lapin Yliopisto.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu painos. Vantaa: Tammi.

Virtanen, Petri - Stenvall, Jari. Älykkäiden organisaatioiden aika. TamPub.

https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101427/alykkaiden_julkisorganisaatioiden_aika.pdf?sequence=1 Luettu 30.9.2018

Wong, Carol A. 2012. Advancing a positive leadership orientation: from problem to possibility. Nursing leadership 25(2):51-55

<https://www.longwoods.com/content/22961>

Dutton, Jane E. – Glynn, Mary Ann 2007. Positive organizational scholarship.

<http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/Dutton-GlynnPOS.pdf>

Tietokanta	Haku(sanat)	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko-tekstin perusteella valitut	Katsaukseen valitut tutkimukset laadunarvioinnin jälkeen
OVID Medline	"positive leadership"	35	33	17	3	3
Cinahl	posit*leaders*	31	29	4	2	1
Pub-Med	"positive leadership"	11	5	2	1	0
Scopus	(TITLE(posit* W/1 leaders* AND TITLE- ABS-KEY (nurse*or healt*))	17	7	5	3	3
Katsaukseen valitut tutkimukset kun päällekkäisyydet on poistettu						4
Katsaukseen valitut tutkimukset manuaalihakuineen						6

Tutkimusten yhteenvetotaulukko

Liite 3
1(3)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, maa, julkaisu	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja aineiston keruu	Tutkimuksen keskeiset tulokset
Taivalkoski, Ritva, 2012, Suomi, Pro Gradu-tutkielma	Positiivisuus osaamisen johtamisen työkaluna	Tarkastella positiivisuuden ja positiivisen psykologian mukaisen ajattelun vahvuuksien vaikutuksia osaamisen johtamisessa.	Toteava, laadullinen teemahaastattelu. Avoin, strukturoimaton teemahaastattelu sosiaali- ja terveysalan esimiehille (n=10). Analyysimenetelmänä sisälönanalyysi.	On tiedostettava johtajuuden antama motivaatio ja innostuneisuus. Vapauden, positiivisuuden ja osaamisen yhteisvaikutus on tiedostettava, tunnistettava ja tunnustettava.
Salmi, Ilkka, Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti. 2014. Suomi. Hallinnon tutkimus 33(1), 21-38	Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa	Selvittää esimiesten näkökulma ristiriitatilanteiden onnistuneita ratkaisukeinoja ja toimintatapoja julkisen terveydenhuollon organisaatioissa tukeutuen positiivisen organisaatioopin ajatteluun ja positiivisuuden näkökulmaan.	Laadullinen kyselylomake julkisen terveydenhuollon organisaatioiden esimiehille (n=47). Vastausprosentti 40,4% (n=19). Aineisto analysoitiin fenomenografista analyysiä käyttäen.	Analyysissä muodostui 3 alaluokkaa: esimiehen oma toiminta, yhteistyö esimiehen ja riidan osapuolten välillä sekä ratkaisu esimiehen ulkopuolelta. Näitä kolme yhdistää toimiva vuorovaikutus ja esimiehen asenne. Ratkaisevana tekijänä myönteinen asenne ja positiiviset odotukset.

<p>Kelloway, E. Kevin, Weigand, Heidi, McKee, Margaret C. & Das, Hari. 2013. Canada. Journal of leadership & organizational studies 20(1): 107-117</p>	<p>Positive Leadership and Employee Well-Being</p>	<p>Raportoida kahden tutkimuksen tuloksia positiivisen johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä.</p>	<p>Ensimmäinen tutkimus kyselylomakkein pitkäaikaishoidon yksiköissä Kanadassa (n=1600) joista palautui 508 ja hyväksyttiin 454. Aineisto käsiteltiin faktorianalyysillä. Toinen tutkimus laajensi edellisen havaintoja keskittyen positiivisen ja transformaalisen johtamisen vaikutuksiin. Kokemuksia kerättiin päiväkirjamuotoisena 3 viikon ajan, 2 kertaa viikossa 26:lta työntekijältä.</p>	<p>Vastauksissa korostui selvästi positiivisen johtamisen vaikutus työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Lähtökohdiana oli että työhyvinvointi on johtamisen perustaa. Positiivisella johtamisella saadaan aikaan positiivisia muttei negatiivisia vaikutuksia. Transformaalisen johtamisen ollessa heikkkoa, korostui positiivisen johtamisen työhyvinvointia lisäävä vaikutus.</p>
<p>Wong, Carol. 2012. Nursing Leadership 25(2) July.</p>	<p>Advancing a Positive Leadership Orientation: From Problem to Possibility.</p>	<p>Tarkoituksena tarkastella hoitotyön johtamisen tutkimuksia ja löytää todisteita, jotka tukevat positiivista, vahvuuksia korostavaa johtamista ja tuoda esiin saman tyyppisiä positiivisen johtamisen lähestymistapoja.</p>	<p>Katsauksen aineisto on kerätty hoitotyön johtamisen tutkimuksista. Tutkimukset käsitelivät johtamisen merkitystä työntekijöille.</p>	<p>Katsaus korosti positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatio-opin tärkeää merkitystä työhyvinvointiin ja nykyisen johtamisen malleihin.</p>

<p>Heponiemi, Tarja, Elovainio, Marko, Kouvonen, Anne, Noro, Anja, Finne-Soveri, Harriet & Siervo, Timo. 2012. Suomi. <i>Advances in Nursing-Science</i> vol. 35, no 1: 39-50.</p>	<p>The Association of Ownership Type With Job Insecurity and Worry About Job Stability. The moderating effects of fair management, positive leadership and employment type.</p>	<p>Selvittää kuinka omistustyyppi vaikuttaa tunteeseen työpaikan pysyvyydestä tai sen epävarmuudesta. Haluttiin myös selvittää, kuinka näihin kahteen vaikuttavat työsopimuksen tyyppi sekä reilu ja positiivinen johtaminen.</p>	<p>Kysely toteutettiin hoitajille (n=2348) vanhusten palveluyksiköissä ja sen lisäksi lisäinformaatiota haettiin RAI-tietokannasta. Lopullinen vastausmäärä oli 1060.</p>	<p>Epävarmuus ja huoli työn pysyvyydestä oli korkeinta voittoa tavoittelemattomissa palvelukodeissa. Positiivinen ja reilu johtaminen kuitenkin vähensivät epävarmuutta ja pelkoa. Epävarmimpia työpaikastaan olivat määräaikaisten julkisen sektorin työntekijät sekä voittoa tavoittelemattomien palvelukotien työntekijät.</p>
<p>Pietiläinen, Ville & Salmi, Ilkka. 2016. Suomi. <i>Leadership in Health Services</i>. Vol 30, Issue 1: 44-58.</p>	<p>An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care</p>	<p>Tarkoituksena tutkia positiivisen johtamisen käyttöä ja tarkoitusta julkisen terveydenhuollon prosesseissa.</p>	<p>Integratiivinen diskursianalyysi vuosina 2014-2016 Lapin sairaanhoitopiirin esimiehille. Osa Lapin yliopiston tuottama tutkimusprojekti "Inhimillisesti tehokas johtaminen". Tämä tutkimus keskittyi yhteen ryhmähaastatteluun toukuussa 2015. 263 sai kutsun joista 51 (19%) osallistui, Heidät jaettiin randomoidusti 4 ryhmään.</p>	<p>Positiivisen johtamisen nähtiin sisältävän 4 variaatiota: osallistuvan, palvellevan, tasapainottavan ja ratkaisevan johtajuuden. Näiden nähtiin pitävän sisälään tunneherkän vuorovaikutuksen ja palautteen, prosessien laadun ja suoritusten selkyden, läpinäkyvän kommunikation sekä asian-tuntijuuden kehittämisen tukemisen ja tasapuolisen palkitsemisen.</p>

Alkuperäiset ilmaukset	Tiivistetyt ilmaukset	Yläluokka
<p>*On tärkeää sanoa ja kuulla eriävätkin mielipiteet</p> <p>*Esimiehen on oltava tasapuolinen, osattava kuunnella ja kuulla</p> <p>*On tärkeää tunnistaa ja tunnustaa työntekijöiden erilaisia taitoja ja osaamista</p> <p>*Rakentavan palautteen antamisen taito on esimiehelle äärimmäisen tärkeää</p> <p>*Positiivista arvostelukykyä vaatii myös esimiehen taito olla tasapuolinen, kuunnella, kuulla ja pystyä tunnistamaan tosiasiat</p> <p>*Luottamuksellinen, avoin, moniääninen ilmapiiri, tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin sitoutuminen sekä runsas tiedon jakaminen</p> <p>* positiivisuutta tarvitaan kun tuetaan ihmistä omissa tehtävissään</p> <p>* taitava johtaja tunnistaa ja näkee kehittymisen ja uudistumisen vaikutuksen ja jakaa osaamista ja osallistuu kehittämiseen myös itse</p> <p>*ristiriitoihin puututaan nopeasti</p>	<p>Esimies on tasapuolinen ja avoin.</p> <p>Esimies kuuntelee ja kuulee.</p> <p>Esimies osaa tunnistaa ja tunnustaa erilaiset taidot ja tiedot.</p> <p>Esimies osaa tukea ja kannustaa kehittymiseen ja kehittämiseen.</p> <p>Esimies on rohkea ja positiivinen.</p> <p>Esimies on luotettava.</p>	<p>PSYKOSISIAALISET TAI- DOT</p>

<p>*pitää olla aikaa yleiseen, yhteiseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen</p> <p>*luottamus on kaiken osaamisen johtamisen lähtökohta</p> <p>*esimiehen on oltava avoin</p> <p>*vuorovaikutuksellinen ilmapiiiri syntyy vuorovaikutuksen ja yhteisen keskustelun kautta</p> <p>*esimiehen luo on helppo tulla</p> <p>*esimies on kannustaja, tukija, mahdollistaja ja palautteen antaja</p> <p>*intensiivinen paneutuminen ja antautuminen työlle antaa energiaa ja tuo parempaa tulosta</p> <p>*antaumus, intohimo ja innostus ovat usein esimiehen tapoja suhtautua työhön</p>	<p>Esimiehellä on aikaa avoimeen vuorovaikutukseen.</p> <p>Esimies on helposti lähestyttävä.</p> <p>Esimies tukee, kannustaa ja mahdollistaa.</p> <p>Esimies on antautunut ja paneutunut työhönsä.</p> <p>Esimies innostaa.</p> <p>Esimies tunnistaa erilaiset vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä.</p>	<p>AITO LÄSNÄOLO</p>
---	---	----------------------

<p>*tärkeä taito on tunnistaa erilaiset ihmisten vahvuudet</p> <p>*vahvuudet on hyödynnettävä siellä, missä ne ovat vahvimillaan ja parhaimmillaan</p> <p>*ihmisen tuottavuus ja luovuus riippuu hänen psykofyysisestä kokonaisuudestaan</p> <p>*johtajalta vaaditaan tilanettaajua työntekijän osaamisen arvioinnissa</p> <p>*on kuunneltava verbaalista ja nonverbaalista palautetta</p> <p>*johtamisessa tarvitaan uskoa tulevaisuuteen</p> <p>*on huomioitava palautteen saajan tunnetila ja reaktiot</p> <p>*oppimisen alku on uteliaisuus ja kiinnostus maailmaan, uusiin asioihin, kehitykseen ja kehittämiseen</p> <p>*on tärkeää välittää työntekijöistä</p> <p>*ristiriitatilanteissa esimiehen tulisi olla empaattinen, diplomaattinen, määrätietoinen ja delegoiva</p> <p>*tilanneherkkyys vaatii johtajalta empatiaa, hienotunteisuutta sekä itsetuntemusta</p>	<p>Esimies tunnistaa erilaiset vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä.</p> <p>Esimies on herkkä tunnistamaan ihmisen psykofyysinen kokonaisuus.</p> <p>Esimies kuulee myös nonverbaalista viestintää.</p> <p>Esimies uskoo tulevaan.</p> <p>Esimies välittää alaisistaan.</p> <p>Esimies on utelias ja kiinnostunut.</p> <p>Esimies on tilanneherkkä.</p> <p>Esimies on empaattinen ja hienotunteinen.</p>	<p>TUNNEÄLY</p>
--	---	-----------------

<p>*johtajien on itse priorisoitava työtään</p> <p>*positiivisuus ja sen imu vetää muitakin kehittävään työotteeseen</p> <p>*esimiehen on kestettävä epävarmuutta ja kipakkaakin palautetta</p> <p>*tulevaisuudessa haasteensa on tunnistaa myös esimiehen oma jaksaminen</p> <p>*Itsetuntemusta johtaja tarvitsee silloin kun omat voimat alkavat loppua</p> <p>*esimiehen on arvioitava omaakin osaamistaan aika ajoin</p> <p>*johtajakin tarvitsee työhyvinvointia ja onnistumisen kokemuksia</p> <p>*ei edes esimiehen tarvitse tietää tai osata kaikkea</p> <p>*esimies tarkkailee omaa käyttäytymistään ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan</p> <p>*esimiehen saama palaute auttaa arvioimaan ja kehittämään esimiehen osaamista</p> <p>*seuratessaan omaa toimintaansa esimies tarkastelee ratkaisukeinojaan ja myös oppii niistä ja kehittää niitä</p>	<p>Esimies kestää epävarmuutta ja kritiikkiä.</p> <p>Esimies priorisoi työtään.</p> <p>Esimies tunnistaa oman jaksamisensa rajat.</p> <p>Esimies arvioi ja kehittää omaa työtään.</p> <p>Esimies toimii esimerkkinä.</p> <p>Esimiehellä on positiivinen ja innostava työote.</p> <p>Esimies ei tiedä tai osaa kaikkea.</p>	<p>ITSENSÄ JOHTAMINEN</p>
---	--	---------------------------

<p>*kun on kannustus ja tuki sieltä ylhäältä, niin yksikön ja yksilönkin suunnitelmat onnistuvat paremmin</p> <p>*organisaation henkilöstö on tärkein kilpailutekijä ja innovatiivisuuden lähde</p> <p>*sitoutunut, motivoitunut henkilöstö tuottaa organisaatiolle motivaatiota ja työtyytyväisyyttä ja nämä edistävät työsuoritusta,</p> <p>*hyvä, luottamuksellinen ote omaan (esimiehen) esimieheen ja häneltä saatu positiivinen palaute ja muu tuki antaa perspektiiviä ja uutta virtaa</p> <p>*organisaatio ylin johto antaa toiminnan suunnan, tavoitteet, resurssit ja rajat</p> <p>*ylimmän johdon on oltava tukemassa toimintaa, mutta mahdollisimman lähellä ja käytettävissä</p> <p>*jos organisaation johdolla ei ole halua oppia, ei kukaan opi</p>	<p>Ylin johto antaa suunnan ja tavoitteet, resurssit ja ajan.</p> <p>Ylin johto tukee ja on käytettävissä.</p> <p>Organisaation tärkein kilpailutekijä on henkilöstö itse.</p> <p>Esimiehen esimies antaa positiivista palautetta, perspektiiviä työhön sekä uutta virtaa ja innostusta.</p> <p>Halu oppia ja kehittyä lähtee johdon tasolta.</p>	<p>ORGANISAATION ROOLI JA TUKI</p>
--	---	--