

Positiivinen johtaminen työhyvinvoinnin tukena  
henkilöstöpalveluyrityksessä

Elina Matero



<b>Tekijä</b> Elina Matero	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Positiivinen johtaminen työhyvinvoinnin tukena henkilöstöpalveluyrityksessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39+7
<p>Ihmisten johtamista on tutkittu paljon ja se on pysynyt ajankohtaisena aiheena läpi aikojen. Nykypäivän työelämän ollessa muutosherkkää sekä jatkuvasti kehittyvää, ihmisten johtamisessa korostuvat yhä enemmän humaniset lähtökohdat. Positiivinen johtaminen antaa työkaluja kohdata ihminen autenttisesti ja vuorovaikutuksellisesti. Hyvä ja merkityksellinen työelämä tulisi olla jokaisen ihmisen perusoikeus.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia positiivista johtamista ja sekä selvittää, millainen vaikutus positiivisella johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin. Tässä työssä työhyvinvointia tarkastellaan pääasiassa työssä koetun innostuksen, motivaation ja työn imun kautta. Lisäksi selvitetään, ilmentyykö kohdeyrityksen esimiestyöskentelyssä jo parhaillaan positiivisen johtamisen elementtejä ja mitkä tekijät mahdollisesti tukisivat positiivisen johtamisen käyttöä myös tulevaisuuden johtamiskäytäntöjä suunniteltaessa.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksessä työskentelevät asiantuntijat kokivat työhyvinvointinsa pääosin hyväksi ja oman lähiesimiehen toimintaan oltiin myös verrattain tyytyväisiä. Esimiesten haastatteluiden perustella työhyvinvointia pidettiin tärkeänä teemana ja he kiinnittävät siihen paljon huomiota päivittäisessä toiminnassaan. Yhdeksi tärkeimmistä työhyvinvointia tukevista teemoista tunnistettiin esimiehen oma esimerkki sekä aktiivinen vuorovaikutus ja sen jatkuva ylläpitäminen johtamistyössä. Haasteeksi nousi eri työntekijöiden yksilölliset tarpeet, joiden tunnistamisessa positiivisen johtamisen työkaluja voitaisiin hyödyntää entistä vahvemmin. Työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin ja sitä kautta työhyvinvointiin panostaminen on tärkeä investointi, joka auttaa organisaatioita menestymään pitkällä tähtäimellä.</p>	
<b>Asiasanat</b> positiivinen johtaminen, positiivinen psykologia, hyvinvoiva organisaatio	

## Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Kohdeorganisaation esittely .....	4
3 Hyvinvoiva organisaatio .....	5
3.1 Hyvinvoiva työntekijä.....	6
3.2 Työssä innostus .....	7
3.3 Työn imu .....	8
3.4 Työmotivaatio .....	9
4 Positiivinen johtaminen.....	11
4.1 Positiivisen johtamisen määritelmä .....	11
3.1. Positiivisen johtamisen tavoitteet .....	13
4.2 Positiivisen johtajan ominaisuudet.....	15
5 Positiivisen johtamisen työkalut .....	16
5.1 Myönteiset käytänteet .....	17
5.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö .....	18
5.3 Yksilölliset vahvuudet.....	19
5.4 Positiivinen johtaminen .....	20
5.5 Myönteiset tunteet ja ilmapiiri .....	21
6 Tutkimuksen tulokset.....	23
6.1 Tutkimuksen toteutus .....	23
6.2 Haastatteluiden tulokset.....	24
6.3 Webropol-kyselyn tulokset .....	28
7 Yhteenveto.....	34
7.1 Havainnot ja kehitysehdotukset.....	34
7.2 Tutkimuksen luotettavuudesta .....	38
7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	38
Liitteet.....	44
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	44
Liite 2. Webropol-kyselyn kysymykset .....	45

# 1 Johdanto

Nykypäivän työelämä on jatkuvassa murroksessa: globalisaatio ja digitalisaatio vaikuttavat niin kokonaisiin työyhteisöihin kuin yksittäisiin työntekijöihin ja heidän työtehtäviinsä.

Tämä haastaa myös perinteisen johtamisen perusteet. Painopiste siirtyy yhä enemmän asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. (Helin, 2017; Leiviskä 2011, 132) Kukin työntekijä on aina yksilö, ja johtamiskäytännöissä tulisikin pohtia sitä, kuinka yksilöiden erilaiset tarpeet saadaan huomioitua mahdollisimman hyvin. Tällainen pohdinta on tällä hetkellä ajankohtaista myös maailmanlaajuisen koronaviruspandemian myötä, sillä etä- ja hybridityöskentely on asettanut johtamiselle aivan uudenlaisia haasteita. Poikkeusaikoina on erityisen tärkeää, että työntekijöitä kuunnellaan, tuetaan ja kannustetaan.

Modernien organisaatioiden johtamisessa korostuukin erityisesti johtajan kyky reagoida monen tyyppiin muutoksiin. Johtajan tulee myös yhtä lailla kehittää omaa johtajuuttaan sekä itseään organisaation jäsenenä. Johtajan tulee kuunnella alaisiaan herkällä korvalla ja vastata heidän tarpeisiinsa, sekä luoda omalla esimerkillä innostuneisuutta sekä positiivista ilmapiiriä, jossa jokainen organisaation jäsen voi hyvin. Hyvinvoinnin ja merkityksellisen tuntemusten ymmärtäminen on erityisen tärkeää, sillä viehän työ monella meistä ison osan ajastamme. Johtamisessa tarvittaisiinkin enemmän aitoa kiinnostusta ihmistä ja ihmisen osaamisen kasvattamista kohtaan (Leiviskä 2011, 132).

Useiden tutkimuslähteiden perusteella työntekijä kokee hyvinvointia työssään silloin, kun hän saa käyttää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan hyödyksi (mm. Mäkinen-Nyman ym. 8.5.2020; Työterveyslaitos 2020). Kun työntekijä pääsee hyödyntämään omaa vahvuuspotentiaaliaan, kokee hän aitoa iloa ja merkityksellisyyttä työstään. Tämän merkitys on huomattava, sillä hyvinvoivat, työssään viihtyvät ja motivoituneet työntekijät ovat yksi tärkeimmistä organisaatioita kannattelevista voimista. Hyvinvoiva organisaatio pääsee todennäköisemmin tavoitteisiinsa ja saavuttaa taloudellista etua. (Cameron 2013, 2; Työterveyslaitos 2020)

Johtamisella on merkittävä rooli innostuksen, positiivisen organisaatiokulttuurin ja yhteisen tarkoituksen luomisessa (Leiviskä 2011, 132). Näin ollen, nykyisen työelämän ollessa monien muutosten ja ilmiöiden keskellä, johtamisessa on yhä tärkeämpää ymmärtää yksilöitä entistä paremmin sekä luoda työnteolle sellaiset olosuhteet, jossa työntekijät voivat hyvin ja jossa he voivat työskennellä motivoituneesti ja kokea aitoa innostusta tekemäänsä työtä kohtaan. Hyvinvoiva organisaatio ei kuitenkaan tarkoita staattista tilaa, vaan sitä tulee tarkastella dynaamisena organismina, jolla on mahdollisuus uusiutua, ennakoida erilaisia muutoksia, kehittää kulttuuriaan ja oppia uudenlaisia toimintamalleja (Suonsivu 2014, 58).

Positiivinen johtaminen tarjoaa uudenlaisen näkemyksen tarkastella työntekijöitä aidosti kohdaten ja inhimillisesti ymmärtäen. Kyseessä on johtamisteoria, joka tarkastelee johtamista soveltaen positiivisen psykologian sekä positiivisen organisaatiotutkimuksen tutkimustietoa (Wenström 2020, 12). Tässä positiivinen psykologia täydentää perinteistä psykologiaa tarjoamalla väylän tutkia ihmisen voimavaroja, vahvuuksia, kykyjä ja taitoja (Matti 2008, 363–364). Positiivinen johtamisen avulla voidaan johtaa esimerkiksi yksilön innostuksen, hyvinvointiin, kukoistuksen ja oppimiseen liittyviä teemoja. Sen keskeisenä tavoitteena on lisätä myönteisyyttä edistämällä yksilöiden, yhteisöjen sekä johtajan omaa hyvinvointia. (Wenström 2020, 354)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä positiivisella johtamisella tarkoitetaan ja millainen vaikutus sillä on organisaation hyvinvointiin. Hyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä nimenomaan työhyvinvointia. Varsinainen tutkimusongelma voidaan muotoilla seuraavasti:

*Miten organisaation hyvinvointia voidaan parantaa positiivisen johtamisen keinoin?*

Lisäksi tutkimusongelma voidaan jakaa seuraavaan alakysymykseen:

*Millaisena kohdeorganisaation työntekijät kokevat hyvinvoinnin tällä hetkellä?*

Työ toteutetaan suomalaisessa henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Tutkimuksen taustalla hyödynnetään aiempaa työhyvinvointiin ja positiiviseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi työhön tuodaan uutta näkökulmaa tarkastelemalla positiivisen johtamisen PRIDE-teoriaa (Wenström 2020, 61; Cheung 2014, 265–266), joka hyödyntää positiivista psykologiaa ja tarjoaa käyttökelpoisen toimintasuunnan organisaatioille, jotka haluavat lisätä johtamiskäytäntöihinsä enemmän psykologista pääomaa ja saavuttaa kestäväää hyvinvointia.

Onnistuneen tutkimuksen edellytyksenä on soveltuvan tutkimusmenetelmän valinta. Menetelmän tulee olla sellainen, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan tarvittavaa tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2015, 70) Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joka toteutetaan kohdeorganisaation esimiehille suunnatuilla haastatteluilta sekä kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää työntekijöille tarkoitetun kyselyn muodossa. Näistä laadullinen tutkimus painottaa luonnollisten henkilöiden havaintoja tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41–42), mikä tukee hyvin määrällisen tutkimuksen havaintoja, sillä tämän tutkimuksen kohteena on moniulotteinen tosielämän ilmiö. Yhdistämällä kaksi eri tutkimusmenetelmää tutkimukseen saadaan sekä laajuutta että syvyyttä.

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Toisessa luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatio. Kolmannessa luvussa havainnollistetaan hyvinvoivan organisaation sekä hyvinvoivan työntekijän määritelmä sekä työssä käsiteltävät työhyvinvoinnin käsitteet: työssä koettu innostus, työn imu ja työmotivaatio. Neljännessä luvussa käsitellään positiivista johtamista, sen määritelmää ja sitä, mitä positiivisella johtamisella pyritään organisaatiossa saavuttamaan. Luvussa käsitellään myös positiivisen johtajan ominaisuuksia. Viidennessä luvussa esitetään positiivisen johtamisen PRIDE-malli ja siihen kuuluvat viisi teemaa. Kuudes luku käsittää haastattelu- ja kyselytutkimuksen havainnot. Viimeisessä, seitsemännessä luvussa pohditaan tutkimuksessa tehtyjä havaintoja ja annetaan niiden perusteella mahdollisia kehitysehdotuksia. Luvussa käydään myös läpi tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään ideoita jatkotutkimuksia varten.

## 2 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys. Yritys on perustettu 90-luvulla ja se työllistää yli 30 000 henkilöä vuosittain. Yritys tarjoaa monipuolisia rekrytoinnin ja henkilöstövuokrauksen palveluita sekä erilaisia koulutuksia ja valmennuksia. Yrityksen liiketoiminta-alueita Suomessa on yli 30 paikkakunnalla ja lisäksi yrityksellä on myös kansainvälistä toimintaa. (Kohdeyritys 2021) Se onkin yksi Suomen suurimmista henkilöstöpalvelualan yrityksistä, joita on maassamme yhteensä yli tuhat. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021).

Yhteensä henkilöstöpalveluala työllistää yli 100 000 työntekijää vuosittain, joten sitä voidaan pitää merkittävänä työllistäjänä. Se on ollut vahvassa kasvussa viime vuosina erilaisten työsuhteen muotojen, kuten vuokratyövoiman, yleistyessä muun muassa joustavuutensa vuoksi. Toisaalta ala on myös vahvasti riippuvainen maamme yleisestä talouskehityksestä ja se nousee positiivisten näkymien mukana. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021)

Yritys valittiin kohdeorganisaatioksi, sillä se kuvaa tekevänsä ”jatkuvasti työtä kehittääkseen työelämää paremmaksi”. (Kohdeyritys 2021) Myös Kauppalehti (2017) mainitsee yrityksen olevan merkittävä uudistaja toimialallaan. Henkilöstöpalvelualan yritysten vahvuuksia yleisestikin ovat työmarkkinoiden tunteminen ja nopea reagointi muutoksiin (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021). Näin ollen kohdeyrityksen ajateltiin tarjoavan sopivat puitteet tutkia moderneihin organisaatioihin liittyviä ilmiöitä.

Tutkimus toteutettiin kahtena erillisenä tutkimuksena kevään 2021 aikana yksilöhaastatteluiden sekä Webropol-kyselylomakkeen avulla. Haastattelututkimukseen osallistujat valittiin otantana, joka koostui viidestä henkilöstö- ja työkykyasioista vastaavista esimiesasemassa olevista asiantuntijoista. Tutkimukseen valittiin asiantuntijoita kahdesta eri palveluyksiköstä. Kyselytutkimus puolestaan kohdistettiin tässä työssä haastateltujen esimiesten alaisille.

### 3 Hyvinvoiva organisaatio

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, joka koostuu monesta eri tekijästä ja kehittyy pääasiassa osana arkista työskentelyä. Hyvinvoivassa työyhteisössä tehdään yhteistyötä ja kannustetaan toisia, ollaan avoimia ja luotetaan, annetaan myönteistä palautetta ja toisaalta uskalletaan keskustella myös erilaisista organisaatiossa ilmenevistä ongelmista. Hyvinvoivan työyhteisön on tärkeää pitää työmäärä sopivana ja pyrkiä säilyttämään toimintakyky myös muutostilanteissa. (Työterveyslaitos 2020)

Mäkinen-Nyman ym. (8.5.2020) mukaan työhyvinvoinnista voidaan puhua silloin, kun työ koetaan mielekkääksi, vastaa omaa osaamista, palkitsee ja on sujuvaa. Työtä tulee voida tehdä turvallisessa, terveyttä edistävässä, hyvin johdetussa sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Vesterinen (2006, 7) puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi, joka muodostuu yleisestä tyytyväisyydestä, myönteisestä perusasenteesta elämään ja työhön sekä aktiivisuudesta ja oman itsensä hyväksymisestä.

Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Vastuu työhyvinvoinnista on koko työyhteisöllä ja työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuukin aina yhteistyössä työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kanssa. (Työterveyslaitos 2020) Toisaalta vaikka työhyvinvoinnin edistäminen onkin koko työyhteisön vastuulla, erityisesti työnantajan sitoutuneisuus ja tuki asiassa on tärkeää. (Mäkinen-Nyman ym. 8.5.2020)

Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Samoin erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet työhyvinvoinnilla olevan positiivinen yhteys yrityksen tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin sekä tapaturmiin. (Työterveyslaitos 2020)

Johdon näkökulmasta työhyvinvoinnin käsitteeseen on kuitenkin havaittu liittyvän harhaluuloja. Organisaatioissa voi vallita ajatus, että työhyvinvointi kytkeytyy työntekijöille tarjottuihin virkistys- tai vuosittaisiin tyky-päiviin. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin tätä monimuotoisempia, kuten myös tämän työn edetessä pyritään kuvaamaan. (Kehusmaa 2011, 31–36) Johdon olisikin tärkeää ymmärtää työhyvinvointiin panostaminen laajempaan investointina, joka maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti, kuten yllä kuvattiin.



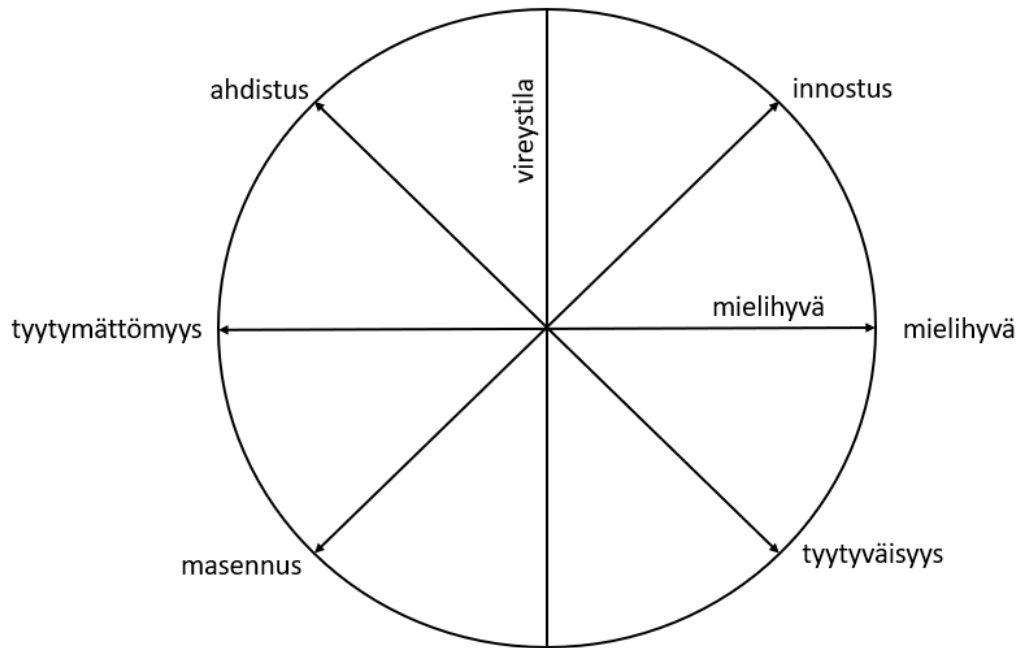
### 3.1 Hyvinvoiva työntekijä

Hyvinvoiva työntekijä nauttii työstään, kokee onnistumisen ja innostumisen tunteita. Hän tuntee työnsä tavoitteet, on työssään motivoitunut ja vastuuntuntoinen. Hänellä on mahdollisuus hyödyntää työssään henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Tämän lisäksi on tärkeää, että työntekijä saa palautetta työstään ja kokee, että hänen työllään on aidosti merkitystä. Työn tulisi olla myös sellaista, jossa työntekijä voi kokea sopivassa määrin itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. (Työterveyslaitos 2020)

Juutin ja Vuorelan (2015, 79) mukaan henkilön työsuoritukseen vaikuttavat olennaisesti kaksi tekijää: osaaminen ja työmotivaatio. Optimaalisin tilanne on silloin, kun henkilö osaa tehdä työnsä ja haluaa suoriutua siinä hyvin. Sen sijaan, jos henkilöllä on taitoa tehdä työnsä, mutta hän kokee kyllästyksen tunnetta työtään kohtaan, tilanne on hankalampi. Esimiehen tulisi tarjota työntekijälle riittävästi haasteita sovittamalla työn sisältö sellaiseksi, jossa työntekijä säilyttää hyvän työskentelymotivaation sekä pystyy jatkuvasti kehittämään osaamistaan.

Työn tulisi olla myös iloa tuottavaa, ja sellaista, joka antaa tekijälleen voimavaroja. Parhaimmillaan työ on kuin harrastus, johon motivaatio syntyy kuin lähes itsestään. Työhön liittyvien päämäärien tavoittelu tuottaa energiaa ja työ nähdään mielekkäänä toimintona ja hyvän elämän perustana. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80) Mielekäs työ on myös tärkeä omanarvontunnon ja identiteetin perusta (Leiviskä 2011, 118).

Työhyvinvointia on kuvattu tavallisesti Peter Warrin (1999, 393–395) affektiivisen työhyvinvoinnin luokittelun avulla. Warrin kehittelemä kuvio jaetaan kolmeen akseliin. Ensimmäinen akseli sijoittuu vaakasuuntaan ja se kuvaa tyytymättömyyden (*displeasure*) ja ilon (*pleasure*) välistä suhdetta. Toinen akseli kuvaa puolestaan ahdistuksen (*anxiety*) ja tyytyväisyyden (*comfort*) välistä suhdetta, ja se sijoittuu vasemmasta ylänurkasta oikeaan alalaitaan. Kuvan mukaista ahdistusta luonnehditaan tyytymättömyytenä yhdistettynä korkeaan henkiseen virittyneisyyteen. Kolmas akseli taas kuvaa masennuksen (*depression*) ja innostuksen (*enthusiasm*) välistä suhdetta, joka puolestaan sijoittuu kuvan vasemmasta alanurkasta oikeaan ylälaitaan.



Kuvio 1. Affektiivisen työhyvinvoinnin luokittelu (Warr 1999, 395)

Työhyvinvointia kuvaillaan siis tunnepohjaisena hyvinvoinnin kokemuksena, ja se voidaan jakaa vireystilan ja mielihyvän tason mukaan neljään kategoriaan: ahdistukseen, innostukseen, tyytyväisyyteen sekä masennukseen. (Warr 1999, 393–395).

Työhyvinvoinnin kokemus ei ole kuitenkaan yksiselitteisesti tulkittava ilmiö, kun sitä tarkastellaan vireystilan ja mielihyvän kannalta katsottuna. Esimerkiksi työntekijän ollessa hermostunut, levoton ja ärtynyt voi henkilön aktivaatiotaso olla korkea mutta siitä huolimatta hän voi kokea mielihyvää. Usein tämän kaltainen olotila voikin enteillä työstressin tai mahdollisen uupumuksen alkua. Samoin työntekijä, jolla on taipumus tehdä töitä työhoilistiseen tapaan, virittäytyneisyys voi ilmetä kuormituksesta johtuvana kielteisenä ylivirittäytyneenä olotilana. Usein työholismiin liittyy sen edetessä voimavarojen vähentyminen ja vireystilan asteittainen romahtaminen sekä kielteisten tuntemusten vahvistuminen. (Hakanen 2011, 21)

### 3.2 Työssä innostus

Työssä innostuminen on henkilökohtainen tunne, johon jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Ihminen, joka kokee innostusta omasta työstään ottaa aktiivisesti vastuuta omasta elämästään ja työelämästään. Tällaiset ihmiset kokevat kokemusperäistä merkityksellisyyttä, jossa työn mielekkyyteen vaikuttavat omat valinnat, toimet ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. (Leiviskä 2011, 40)

Innostukseen vaikuttaa lisäksi myös ammatillinen ja henkilökohtainen kasvu sekä mahdollisuus toteuttaa itseään työssä ja saada arvostusta. Leiviskä (2011, 41) toteaaakin, että positiivisen vireen aikaansaamiseksi on tärkeää, että ihminen pystyy luomaan merkityksellisen yhteyden itsensä ja työn ympärille.

Innostus on arvokas ja tavoiteltava tunne työelämässä. Innostus saa aikaa energiatasojen nousua ja aktivoi hyödyntämään erilaisia mahdollisuuksia sekä suuntaa ajatukset tulevaisuuteen. Useissa tutkimuslähteissä on myös osoitettu, että innostuneet ihmiset voivat paremmin, ovat onnellisempia, luovempia, aloitteellisempia, sitoutuneempia ja saavat siten enemmän aikaa. (Tiililä 2016, 13–14)

Schaufelin (2018) mukaan innostus oli yhdistetty yksilötasolla muun muassa parempaan henkiseen ja fyysiseen terveydentilaan, vähäisempään stressiin, parempaan suoriutumiseen sekä luovuuteen. Organisaatiotasolta katsottuna se puolestaan oli yhdistetty parempaan taloudelliseen tulokseen, palveluiden laatuun ja tuottavuuteen.

Innostuksella voi olla myös kääntöpuolensa. Helposti asioista innostuvan työntekijän voi olla hankala keskittyä, kun mielessä on jatkuvasti uusia ideoita ja asiat voivat jäädä kesken. Työstään innostunut ihminen ei koe työtään väsyttäväksi vaan pyrkii aktiivisesti jatkaamaan työn tekoa arvottaen kaiken muun toissijaiseksi. Usein onkin hankalaa arvioida rajaa työnarkomanian ja innostuksen välillä. Sen vuoksi ensi arvoisen tärkeää on pitää huolta oman elämänsä tasapainosta. (Tiililä 2016, 28–29)

### 3.3 Työn imu

Suomalaisissa tutkimuksissa työn imulla viitataan tavallisimmin Schaufelin ja Bakkerin määrittelemään ”*work engagement*” -käsitteeseen. He ovat myös kansainvälisesti tunnetun työn imu (UWES) -menetelmän kehittäjät. (Schaufeli & Bakker 2004, 41) ”*Engagement*” käsitettä on määritelty useamman tutkijan toimesta. Muun muassa Kahn (Hakaniemi 2009, 8; Kahn 1990) on määritellyt ”*engagement*” -käsitteen ”aitouden tilaksi, jossa työntekijän minuus ja työrooli kytkeytyvät dynaamisesti ja myönteisesti toisiinsa”. Maslach ja Leiter (1997) puolestaan määrittivät ”*engagementin*” vastakohtaksi työuupumukselle.

Työn imu voidaan käsittää kuuluvaksi kolmeen eri tekijään: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee olevansa täynnä energiaa ja tarmoa, joiden avulla on helpompi kohdata erilaisia haasteita. Omistautumisella puolestaan tarkoitetaan vahvaa sitoutumista sen hetkiseen tehtävään. Omistautunut

työntekijä näkee tehtävät merkityksellisinä, inspiroivina ja vaivan arvoisina. Kolmas elementti on työhön uppoutuminen. Uppoutumisen tila on syvä keskittymisen tila, jossa aika ja ympäröivä maailma unohtuvat. (Martela & Jarenko 2014, 19)

Psykologian professori Mihaly Csíkszentmihályi on kuvannut tällaista työhön uppoutumisen tilaa virtaamisen eli flow-kokemukseksi. Tähän pääsyä edistävät erityisesti työntekijälle asetetut konkreettiset tavoitteet. Kun työn imun kokemus on voimakas, työntekijä koee työn itsessään palkintona ja haluaa käyttää ja kehittää osaamistaan siinä suoriutumiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 127–128) Hakasen (2009, 9) mukaan uppoutuminen ei kuitenkaan ole flow:n kaltainen hetkellinen huippukokemus, vaan pysyvämpi tila.

Kokemukset työn imusta ruokkivat itse itseään ja kannustavat työntekijää pyrkimään aina parempaan sekä kehittämään omaa osaamistaan. He lähtevät mielellään töihin ja kokevat työskentelyn mielekkääksi. Hakanen (2011, 38–39) kuvaa tätä parhaaksi mahdolliseksi työhyvinvoinnin ilmentymäksi.

Samaan tapaan kuin innostuksella, myös työn imulla on kuitenkin kääntöpuolensa. Edellä kuvattujen tarmokkuuden ja omistautumisen vastakohtiksi voi syntyä työuupumuksen ja kynnistymisen kokemuksia. Näihin voi liittyä myös ammatillisen itsetunnon heikentymistä. (Schaufeli & Salanova 2007, 140–141) Työyhteisöissä onkin tärkeää noudattaa positiivisen psykologian periaatteita, eli pyrkiä ymmärtämään tekijöitä, jotka auttavat yksilöitä selviytymään työstään sekä tuntemaan ilon ja merkityksellisyyden tunteita. (Työterveyslaitos 2015) Näin voidaan luoda olosuhteet, jossa työntekijät voivat päästä parhaaseen suorituksiensa.

### **3.4 Työmotivaatio**

Motivaatiolla kuvataan kannustinta, joka saa yksilöt suoriutumaan tehtävistään. Motivaatio voidaan jakaa kahteen käsitteeseen. Näistä ensimmäinen on ulkoisen motivaation käsite, joka liittyy palkinnon ansaitsemiseen tai rangaistuksen välttämiseen eli niin kutsuttu keppi ja porkkana -periaate. Tämän rinnalle on syntynyt modernimpi sisäisen motivaation käsite, jossa motivaation nähdään kumpuavan yksilön sisältä. Sen peruspilareina ovat kollektiivisuus, pätevyys sekä omaehtoisuus. (Martela & Jarenko 2014, 12-16)

Kollektiivisuudella tarkoitetaan tekemisen merkityksellisyyttä työyhteisössä, minkä kautta se koetaan myös henkilökohtaiseksi arvokkaaksi. Pätevyys sen sijaan kuvaa tekemisen sujuvuutta, sillä työ koetaan palkitsevaksi silloin, kun se tuottaa tulosta. Viimeinen käsite, omaehtoisuus kuvastaa sitä, että motivaation lähteenä on nimenomaan yksilö itse. Hän

nauttii tehtävänsä suorittamisesta tai siihen liittyvän päämääränsä saavuttamisesta. Sisäisen motivaation kohdalla palkinto ei usein ole rahaa tai materiaa vaan esimerkiksi työntekijän kokemus merkityksellisyyden tai yhteenkuuluvuuden tunne. Näin ollen sitä voidaan pitää pidemmällä tähtäimellä tavoiteltavampana motivaation tilana. (Martela & Jarenko 2014, 12-16)

Sisäiseen motivaatioon liittyy läheisesti kukoistamisen käsite. Sitä kuvaavat alkuperäiset englanninkieliset termit ”*flourishing*” tai ”*thriving*” (Spreitzer ym. 2005, 538). Keyes (2002, 207) on muun muassa kuvaillut *flourishing*-termiä hyvänä henkisenä terveydentilana ja sen puuttumista nuutuneisuutena (”*languishing*”). Wenströmin (2020, 24) mukaan työssään kukoistava ihminen on elinvoimainen ihminen, joka on innostunut ja energinen. Hän suhtautuu tekemäänsä työhön intohimoisesti ja etsii aktiivisesti uudenlaisia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä.

Sekä sisäinen motivaatio ja työssä kukoistaminen syntyvät työyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä tuo myös haasteita johtamiseen, sillä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen korostuvat, ja ne myös tulisi kyetä valjastamaan organisaation tavoitteiden saavuttamista edistäviksi. Tärkeää on varmistaa, että sisäisen motivaation peruspilarit ovat työyhteisössä kunnossa. Yksilön omaehtoisuuden kokemusta voidaan esimerkiksi tukea suosimalla demokraattista päätöksentekoa, johon työntekijät voivat osallistua omien vahvuuksiensa pohjalta ja kokea sitä kautta itsensä merkitykselliseksi. Sisäinen motivaatio kytkeytyy vahvasti myös innostuksen käsitteeseen. Jos työntekijä pääsee toimimaan itseään innostavien asioiden parissa, koetaan työskentely palkitsevammaksi. (Martela & Jarenko 2014, 36–38)

Kun peruspilarit toimivat, johtamisessa painottuu työntekijän tukeminen ja esteiden poistaminen heidän onnistumisensa tieltä valvonnan ja neuvonnan sijaan. On tärkeää, että työntekijät kokevat heihin luotettavan ja että heillä on tarvittava vapaus tehdä työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. (Syvänen ym. 2015, 37–38) Liika neuvominen ja käskyttäminen sen sijaan voivat laskea työn tehokkuutta sekä mielekkyyttä (Martela & Jarenko, 2014, 28–29).

## 4 Positiivinen johtaminen

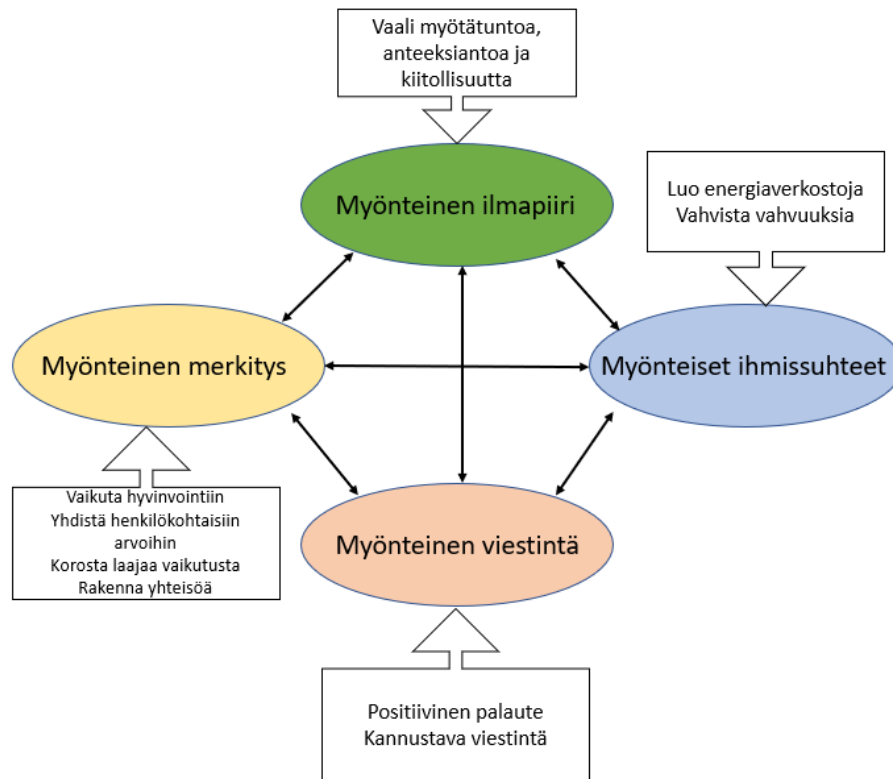
### 4.1 Positiivisen johtamisen määritelmä

Positiivinen johtaminen on johtamisteoria, joka soveltaa positiivisen psykologian sekä positiivisen organisaatiotutkimuksen tutkimustietoa (Wenström 2020, 12). Positiivinen psykologia on Martin Seligmanin ja hänen kollegansa Mihaly Csikszentmihalyin 2000-luvun alussa kehittämä psykologian tutkimusalue. Heidän mukaansa psykologia ei ollut siihen asti vastannut kysymykseen siitä, mikä tekee ihmisen elämästä elämisen arvoisen. Psykologiassa ei ollut myöskään otettu kantaa ihmisten vahvuuksiin, hyveisiin tai onnellisuuteen. (Mattila 2008, 363–364)

Positiivinen psykologia ei ylenkatso perinteistä psykologiaa, ainoastaan täydentää sen yksipuolisuutta. Perinteisen psykologian keskittyessä ihmisten vajavuuksiin, heikkouksiin ja erilaisten oireiden tutkimiselle, positiivinen psykologia tarjoaa sen sijaan väylän tutkia ihmisen voimavaroja, vahvuuksia, kykyjä ja taitoja. (Mattila 2008, 363–364) Hyveillä ja luonteenvahvuuksilla tarkoitetaan universaaleja moraalisesti arvokkaita ihmisen luonteenpiirteitä. Jokaisessa kulttuurissa yleisesti tunnistettuja hyveitä ovat viisaus ja tieto, rohkeus ja luonteenlujuus, inhimillisuus, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja kyky ylittää itsensä. Luonteenvahvuudet esiintyvät tyypillisesti kaikessa ihmisen toiminnassa, ajatuksissa ja tunteissa. (Wenström 2020, 197)

Positiivinen organisaatiotutkimus vastaavasti soveltaa yhtä lailla positiivista psykologiaa. Se tutkii erilaisia ilmiöitä ja mekanismeja, jotka tuottavat organisaatiossa optimaalista hyvinvointia yksilöille ja työyhteisölle sekä antaa tukea johtamiseen ja organisaatioiden sekä työyhteisöjen kehittämiseen. Esimerkkejä tällaisista ilmiöistä ovat esimerkiksi ylempänä esitellyt innostus, työn imu ja kukoistaminen. (Wenström, 2020)

Yksi tunnetuin positiivista johtamista tutkinut professori Cameron (2013, 9) puolestaan jakaa positiivisen johtamisen neljään osa-alueeseen: myönteinen ilmapiiri, myönteiset ihmissuhteet, myönteinen viestintä ja merkityksellisyys.



Kuvio 2. Positiivisen johtamisen neljä osa-aluetta (Cameron 2013, 9).

Myönteisellä ilmapiirillä Cameron kuvaa tilaa, jossa vallitsevat myönteiset ihmissuhteet ja työntekijät ovat asennoituneet optimistisesti. Tällaisessa työympäristössä korostetaan yksilön hyvinvoinnin sekä esimiesviestinnän merkitystä, painottuen erityisesti myötätunnon, anteeksiannon ja kiitollisuuden edistämiseen. (Cameron 2013, 28–33)

Myönteisillä ihmissuhteilla voidaan vaikuttaa työyhteisön elinvoimaisuuteen sekä siihen, miten työntekijät uskovat omaan suoriutumiseensa. Tätä kautta henkilöstö voi paremmin sekä henkisesti että fyysisesti, ja stressin kokemus sekä sen negatiiviset vaikutukset vähenevät. (Cameron 2013, 35–40) Esimiehet voivat edistää myönteisiä suhteita rakentamalla energiaverkostoja sekä tukemalla alaistensa vahvuuksia (Cameron 2013, 14).

Myönteisellä viestinnällä Cameron tarkoittaa sitä, kun negatiivisen kielen sijaan työyhteisössä vallitsee sävyllään positiivinen ja henkilöstön tekemistä tukeva kielenkäyttö. Työntekijät pyrkivät auttamaan toinen toisiaan ja esimies pyrkii ylläpitämään vallitsevaa tilaa antaen työntekijöille positiivista huomiota ja palautetta. (Cameron 2013, 53–60)

Viimeisellä, myönteinen merkityksen käsitteellä Cameron kuvaa tilaa, jossa henkilöstö koee työnsä merkitykselliseksi. Usein tämä tarkoittaa jollain tavalla yksilön henkilökohtaisten ja työyhteisön yhteisten arvojen yhdistymistä. Kun työntekijät kokevat työssään

myönteistä merkitystä, he todennäköisemmin voivat paremmin sekä ovat sitoutuneempia työhönsä, mikä parhaimmillaan edistää myös yrityksen omien tavoitteiden saavuttamista. (Cameron 2013, 2).

Cameron kuvaa näitä neljää osa-aluetta ratkaisevan tärkeiksi, kun halutaan saavuttaa positiivisesti poikkeuksellinen suorituskyvyn taso. Poikkeuksellinen suorituskyky mahdollistaa yksilön ja organisaatioiden korkeimman potentiaalin, työssä kukoistamisen, energisyyden tunteen ja tehokkuuden, joka muutoin olisi vaikeasti saavutettavissa.

Positiivista johtamista on vuosien saatossa tutkittu hyvin paljon, mutta käytännön mittaus- tutkimuksia on tehty verrattain vähän. Kuitenkin vuonna 2013 julkaistussa tutkimuksessa (Antino ym. 2013, 589) tarkasteltiin positiivisen johtajuuden vaikutusta organisaatioiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin Cameronin positiivisen johtamisen arviointiasteikkoa, jota on kuvattu kuviossa 2. Tutkimuksessa havaitut tulokset osoittivat positiivisen johtajuuden olevan yhteydessä muun muassa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja tehokkuuteen.

Positiivinen johtaminen voidaan määritellä myös yleiskäsitteeksi, joka kattaa alleen useita positiiviseksi johtamiseksi katsottuja johtamisteorioita (Wenström 2020, 41). Näitä ovat esimerkiksi autenttinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus, eettinen ja henkinen johtajuus sekä palveleva johtaminen (Blanch ym. 2016, 170). Tässä työssä keskitytään kuitenkin ainoastaan positiiviseen johtamiseen yleisesti.

### **3.1. Positiivisen johtamisen tavoitteet**

Organisaatioiden toiminnan kannalta positiivisuus ja positiivinen dynamiikka ovat tärkeitä komponentteja. Energiset työntekijät tukevat, inspiroivat ja jakavat tietoa avoimesti sekä toimivat toistensa kanssa hyvässä yhteistyössä. (Leiviskä 2011, 40)

Työympäristöjen tulisi olla sellaisia, jossa työntekijät voivat suhtautua työhönsä intohimoisesti ja saada työstään energiaa. Energialla tarkoitetaan positiivista virettä, joka koetaan tavallisesti tunteina, joita syntyy lyhytkestoisissa reaktioissa joihinkin tiettyihin tapahtumiin tai mielialana, joka ilmenee pidempiaikaisena tunnetilana. Työympäristöjen tulisikin olla ihmisystävällisiä, haastavia ja työntekijää palkitsevia. (Leiviskä 2011, 40)

Positiivinen johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä, niin kutsuttua humanistista johtamista (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195–196). Positiivisen johtamisen keskeisenä tavoitteena on lisätä myönteisyyttä edistäen yksilöiden, yhteisöjen sekä johtajan



omaa hyvinvointia. Se on myös keino johtaa entistä paremmin. Positiivinen johtamisen avulla johdetaan esimerkiksi työntekijän innostuksen, hyvinvointiin, kukoistuksen ja yksilön oppimiseen liittyviä teemoja. (Wenström 2020, 354)

Johtamisella on merkittävä rooli innostuksen, positiivisen organisaatiokulttuurin ja yhteisen tarkoituksen luomisessa. Tänäkin päivänä johtaminen keskittyy lähtökohtaisesti voimakkaammin yrityksen taloudellisiin asioihin kuin ihmisten johtamiseen. Teknologian, järjestelmien ja laitteiden sijaan tulisikin katse kohdistaa enemmän ihmisten johtamiseen. Johtamisessa tarvittaisiinkin enemmän aitoa kiinnostusta ihmistä ja ihmisen osaamisen kasvatamista kohtaan. (Leiviskä 2011, 132)

Työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi ei tarkoita pysyvää staattista tilaa, jossa työyhteisö ei voisi kehittyä. Sen vuoksi työyhteisöjä tulisikin tarkastella elävinä, dynaamisina organismeina, joilla on mahdollisuus uusiutua, ennakoida erilaisia muutoksia, kehittää kulttuuriin ja oppia uudenlaisia toimintamalleja. Ihmiset ja työntekijät tulisi nähdä mekaanisuuden sijaan holistisina kokonaisuuksina, jossa yksilö huomioidaan kokonaisvaltaisesti. (Suonsivu 2014, 58)

Lisäksi työyhteisössä tapahtuvista muutoksista ja uudistuksista on tullut yhä tavallisimpia ja pysyvämpiä tiloja organisaatioissa. Liittyvätpä muutokset sitten esimerkiksi organisaation rakenteeseen, toimintatapoihin tai tietojärjestelmiin, ne ovat aina yksilöiden näkökulmasta henkilökohtaisia. Ihmiset kokevat siis työyhteisössä tapahtuvat asiat yksilöllisesti ja tähän kokemukseen liittyvät myös muutkin kuin vain työhön liittyvät tekijät. (Perttula & Syväjärvi 2012, 207)

Organisaatioelämän ollessa tänä päivänä hyvin monimutkaista, on tavallista, että ongelmakohtat ovat myös aika ajoin näkyvässä roolissa. Johtamistyössä paino on usein erilaisten ongelmien tunnistamisessa, niiden tarkastelussa ja sopivien ratkaisuvaihtoehtojen pohdinnassa. Asiat muodostuvat helposti ongelmakeskeisiksi, jolloin positiivisuuden sijaan keskitytään negatiivisuuteen, mikä aiheuttaa sen, että työntekijöiden huomioiminen, kiittäminen ja positiivinen palaute vähenee. (Perttula & Syväjärvi 2012, 207) Sen vuoksi johtamiskäytännöissä olisi hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota hyviin ja positiivisiin puoliin.

Positiivisuus johtamisessa ei kuitenkaan tarkoita pakonomaista myönteistä ajattelua tai sitä, että positiivisuutta tulisi aktiivisesti hakea omaan työhön. Jokaisella meistä on huonompia päiviä, niin kuin on myös positiivisella johtajalla. Tärkein ydinajatus positiivisessa johtamisessa on johtajan pyrkimys tietynlaiseen autenttisuuteen, haluan kehittyä ihmisenä

ja johtajana sekä kyky tarkastella omaa ajattelua, arvoja, ihmiskäsitystä ja tunteita ja toimintaa. (Wenström 2020, 36–38)

#### **4.2 Positiivisen johtajan ominaisuudet**

Positiivista johtajaa voidaan tarkastella esimerkiksi hänen henkilökohtaisten luonteenvahvuuksiensa kautta. Wenström (2020, 228–229) kuvaa luonteenvahvuuksia tietynlaisena yksilöllisenä vahvuuspotentiaalina, josta johtaja voi tietoisesti ammentaa innostusta, hyvinvointia ja merkityksellisyyttä omaan työhön ja elämään. Luonteenvahvuuksia on tärkeä tarkastella monestakin syystä. Ne auttavat johtajaa tarkastelemaan ja kehittämään lähemmin omaa autenttista minäkuvaansa ja tarjoavat myöskin välineen positiiviselle johtamiselle.

Wenströmin (2020, 205) mukaan positiivinen johtaminen on poikkeuksellista johtamista, joka toteutuu erityisesti johtajan ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen kautta. Positiivinen johtaminen näkyy myös toiminnan tasolla esimerkiksi arjen vuorovaikutuksessa. Positiivista johtajaa kuvaillaan tavallisesti aidoksi, vilpittömäksi ja rehelliseksi. Hän tunnistaa arvomaailmansa, asenteet ja ihmiskäsityksen ja osaa tarpeen mukaan peilata omaa toimintaansa näihin teemoihin pohjautuen.

Positiivisen johtajan yksi tärkeimmistä taidoista on ihmisten aito kohtaaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot. Johtajan tehtävänä on tukea alaisiaan informatiivisesti mutta myös emotionaalisesti. Informatiivinen tuki on tietoa, joka auttaa ihmistä erilaisissa ongelmatilanteissa. Emotionaalinen tuki puolestaan on tukea, jonka tarkoituksena on viestiä välittämistä, huolenpitoa ja pyrkimystä ymmärtää toisen osapuolen tunnetiloja. (Isotalus & Rajalahti 2017, 52)

## 5 Positiivisen johtamisen työkalut

Positiivista johtamista voidaan hyödyntää myös käytännön tasolla erilaisten mallien avulla. Vuonna 2014 kehitelty PRIDE-teoria hyödyntää positiivisen organisaation oppeja. Sen kehittäjänä toimi Rainbow Cheung tutkimusryhmineen. PRIDE-teoria tutkii erilaisia tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta positiivisen. Positiivinen organisaatio saa aikaan hyvinvointia ja sillä on osoitettu olevan vaikutusta myös organisaation tuloksellisuuteen ja laatuun. (Wenström 2020, 57)

PRIDE-teoria muodostuu englanninkielisestä kirjainlyhenteestä, joka ilmentää positiivisen organisaation osa-alueita. Teoriaan kuuluu viisi teemaa, jotka Cheung (2014, 265-266) nimensi tutkimuksessaan seuraavasti: *“Positive Practice”*, *“Relationship Enhancement”*, *“Individual Attributes”*, *“Dynamic Leadership”*, and *“Emotional Well-being”*. Suomalainen positiivista johtamista ja positiivisen organisaation teoriaa tutkinut Wenström (2020, 57) on puolestaan suomentanut edellä mainitut teemat seuraavasti: myönteiset käytänteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, positiivinen johtaminen, yksilölliset vahvuudet sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri.



Kuvio 3. Positiivisen organisaation osa-alueet (Wenström 2020, 57).

Positiivisen organisaation teorian lisäksi Cheung laati kyselyn, joka mittasi positiivista organisaatioindeksiä. Kysymysten pohjana käytettiin Likert-tyyppistä asteikkoa kuvaamaan

positiivisuuden tasoa hongkongilaisessa tutkimusorganisaatiossa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että mitä parempia tuloksia tutkimukseen osallistujat saivat, sen korkeampi positiivinen organisaatioindeksi oli. Korkea toteuma merkitsi hyviä tuloksia henkilöstön hyvinvoinnissa, tuloksellisuudessa, tehokkuudessa, kannattavuudessa, laadussa ja eettisyydessä. (Wenström 2020, 57)

PRIDE-teoria on suhteellisen uusi positiivisen johtamisen teoria, eikä sitä ole vielä juuriakaan sovellettu Euroopassa. Kuitenkin vuonna 2020 tehty väitöskirjatutkimus osoittaa teorian sovellettavuuden ammatillisen koulutuksen organisaatioiden tarkasteluun (Wenström 20.12.2019). Wenström (2020, 12) kuitenkin huomauttaa, että positiivisen johtamisen tutkimukset ja mallit sopivat sovellettaviksi mihin tahansa organisaatioon.

PRIDE-teoria on käyttökelpoinen johtamisen malli erityisesti muutosjohtamisen tukena sekä erilaisissa hankkeissa ja kehitysprosesseissa. Se toimii myös erinomaisena kehkeyksenä esimies- ja tiimivalmennuksissa. Vaikka malli ei anna suoria toimintaohjeita, se antaa kuitenkin mahdollisuuden tutkia niitä tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta positiivisen. PRIDE-mallin käyttöönotto on myös helppoa, sillä se ei vaadi ympärilleen uudenlaisia toimintamalleja. (Wenström 2020, 61–62)

## **5.1 Myönteiset käytänteet**

Myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation päivittäisiä toimintatapoja, rutiineja, rakenteita ja prosesseja, jotka edistävät PRIDE-teorian muita osa-alueita. Myönteisyyden mittari on kuitenkin se, että myönteiset käytänteet edistävät vuorovaikutusta ja yhteistyötä, vahvuuksien hyödyntämistä tai myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. (Wenström 2020, 139)

Myönteiset käytänteet voidaan luokitella kolmella eri tavalla vaikuttavaan luokkaan: vahvistaviin, suojaaviin ja heliotrooppisiin vaikutuksiin. Vahvistavalla vaikutuksella tarkoitetaan, että myönteiset käytänteet aikaan saavat myönteisiä tunteita ja toimintaa. Myönteisten tunteiden ja toiminnan tarkoitus taas on vahvistaa organisaation sosiaalista pääomaa, yhteisöllisiä voimavaroja sekä myönteistä ilmapiiriä. (Wenström 2020, 139) Suojaavalla vaikutuksella puolestaan tarkoitetaan sitä, että myönteisten käytänteiden aikaan saamat myönteiset tunteet ja voimavarat suojaavat stressin haitallisilta vaikutuksilta. Heliotrooppinen vaikutus perustuu myönteisten käytänteiden energisoivaan vaikutukseen. (Wenström 2020, 139)

Myönteiset käytänteet voivat toteutua organisaatiossa monella tapaa. Wenströmin (2020, 139) mukaan myönteiset käytännöt voivat tarkoittaa esimerkiksi avointa tiedonkulkua läpi organisaation sekä tarkoituksellista myönteistä viestintää organisaation erilaisissa viestintäkanavissa. Muita myönteisiä käytäntöjä tukevia keinoja organisaatiossa ovat esimerkiksi vahvuuksiin perustuvat tavat organisoida työn tekemistä, ja mahdollisuus jatkuvasti kehittää omaa osaamista. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta tukevia myönteisiä käytänteitä ovat esimerkiksi fasilitointi eli tiimioppiminen, mentorointi ja työnohjaus. (Wenström 2020, 142)

## 5.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Toimiva ja myönteinen vuorovaikutus ovat organisaation tärkeimpiä voimavaroja. Myönteinen vuorovaikutus vahvistaa yksilön kuin myös koko työyhteisön voimavaroja, lisää luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Lisäksi myönteisellä vuorovaikutuksella on löydetty yhteys energisyyteen, työn iloon ja innostukseen. (Wenström 2020, 89)

Vuorovaikutus voidaan jakaa sanalliseen eli verbaaliseen viestintään ja sanattomaan eli non-verbaaliseen viestintään. Sanaton viestintä käsittää esimerkiksi erilaisia ilmeitä, eleitä ja liikkeitä. (Lämsä & Hautala 2004, 122)

Vuorovaikutukseen liittyy olennaisena osana myös yhteistyö. Se tapa, miten työyhteisön jäsenet onnistuvat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa riippuu työyhteisön jäsenten välisestä yhteistyöstä. Hyvä ja toimiva yhteistyö auttaa työyhteisöä näkemään sellaisia toimintamahdollisuuksia, joiden avulla muun muassa työyhteisön tehokkuus lisääntyy. (Lämsä & Hautala 2004, 124)

Yhteistyö ei synny itsestään, vaan se vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen ponnisteluita. Työyhteisön sosiaalisia suhteita voidaan edistää muun muassa siten, että jokainen jäsen kertoo omia ideoitaan ja ajatuksiaan muille ryhmän jäsenille ja vastaavasti ottaa huomioon myös muiden ehdotuksia ja mielipiteitä. Lisäksi on tärkeää osata antaa myös rakentavaa palautetta sekä ottaa sitä myös vastaan toisilta. Myös kollegoiden auttaminen tarpeen mukaan on yksi yhteistyötä vahvistaja tekijä. (Lämsä & Hautala 2004, 125)

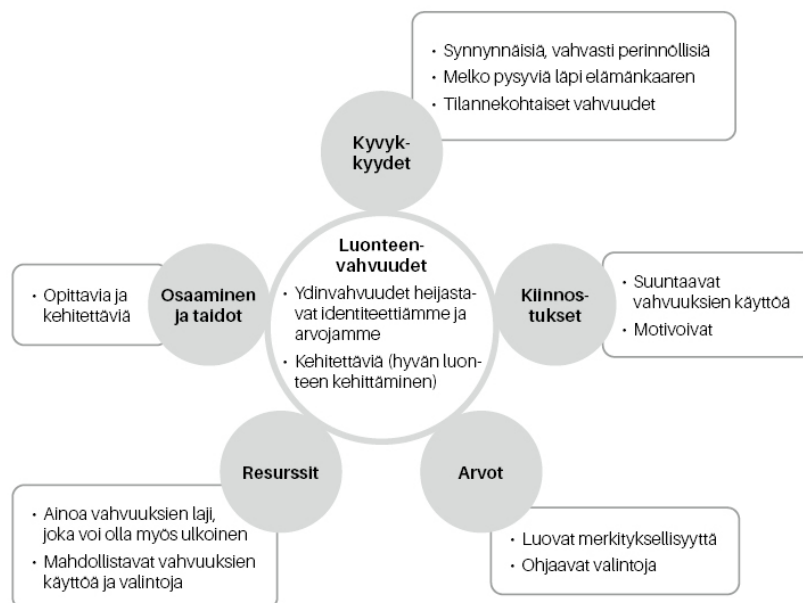
Wenströmin (2020, 93) mukaan työpaikan laadukkailla ihmissuhteilla, joihin kuuluu läheisyys, välittäminen ja avuliaisuus, on yhteydessä työntekijän innostuksen ja tarmokkuuden kokemuksiin. Laadukkailla ihmissuhteilla on myös vaikutus työn imuun ja parempaan työsuoritukseen.

### 5.3 Yksilölliset vahvuudet

Jokaisella meistä on vahvuuksia, joiden tunnistaminen vaatii huolellista itsetutkiskelua. Henkilö, joka voi omassa työssään hyödyntää henkilökohtaisia vahvuuksiaan, hallitsee mitä todennäköisemmin työtehtävänsä paremmin. Työhallinnalla tarkoitetaan valtaa ja mahdollisuutta vaikuttaa oman työn olosuhteisiin ja sisältöön. Työhallintaan kuuluviin asioihin luetaan muun muassa työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työssä sekä oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. (Suonsivu 2014, 45)

Työntekijöiden henkilökohtaisilla vahvuuksilla on suuri merkitys työelämässä. Kun henkilö pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan, saa se aikaan innostusta ja energiaa. Lisäksi se vaikuttaa myös henkilön sisäiseen motivaatioon ja merkityksellisyyden kokemukseen. (Sarkkinen 18.10.2017; Wenström 2020, 110)

Wenströmin (2020, 113) mukaan vahvuuksia voidaan myös tarkastella voimakehäteorian kautta, jonka hän on vapaasti suomentanut Neal Mayersonin käyttämästä termistä ”power zone”. Voimakehäteoria perustuu positiiviseen psykologiaan ja se voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen: luonteen vahvuudet, luontainen kyvykkyys ja lahjakkuudet, hankitut taidot ja osaaminen, kiinnostuksen kohteet, arvot ja resurssit ja voimavarat.



Kuvio 4. Voimakehäteorian osa-alueet eli vahvuuksien kuusi lajia (Wenström 2020, 115).

Huolimatta vankasta tutkimusaineistosta, ei vahvuuksien hyödyntäminen työpaikoilla ole kuitenkaan itsestään selvää. Suomalaisen Työn Liitto teetti vuonna 2017 tutkimuksen, jonka mukaan 69 prosenttia tutkimukseen vastaajista koki, ettei työnantajat tiedosta työntekijöidensä vahvuusalueita riittävän tarkasti (Suomalaisen Työn Liitto 23.8.2017).

Wenströmin (22.9.2019) mukaan vahvuuksien hyödyntämättömyydelle voi olla esimerkiksi yksilölliset tai organisaationaliset syyt. Yksilötasolla kyse voi olla siitä, että ihmiset ovat herkempiä tunnistamaan omia heikkouksiaan kuin vahvuuksiaan. Toisaalta taas omia vahvuuksiaan saatetaan pitää jopa itsestään selvinä tai niihin ei jostain syystä kiinnitetä erityistä huomiota.

Organisaationalisia syitä vahvuuksien hyödyntämättömyydelle voivat olla yksinkertaisesti organisaatiokulttuurin lukkiutuneet arvokäsitykset ja oletukset. Organisaation arvoja voidaan luonnehtia hyvinkin luoviksi ja rohkeiksi, mutta todellisuudessa organisaatiossa eniten tunnustusta saavat henkilöt, jotka pyrkivät parhaiten pitämään kiinni totutusta. (Wenström 22.9.2019)

#### **5.4 Positiivinen johtaminen**

Positiivinen johtamisen tarkoituksena on johtaa innostusta ja hyvinvointia. (Wenström 2020, 31). Lisäksi sen on todettu edistävän myös yritysten tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua (Wenström 27.2.2019). Positiivisessa johtamisessa sovelletaan ja hyödynnetään muun muassa positiivista psykologiaa (Wenström 2020, 12).

Positiivinen johtaminen on pääasiassa vuorovaikutusta. Se on läsnäoloa, toisen ihmisen kohtaamista ja kuuntelemista. Johtajan kannalta se edellyttää oman ajattelun, asenteiden, arvojen ja tunteiden sekä ihmiskäsityksen tarkastelua. Lisäksi on myös hyödyllistä pohtia omaa vuorovaikutusta ja johtamistapaa. (Wenström 2020, 12)

Positiivinen johtaminen peilaa humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa työssään. Humanistisessa ihmiskäsityksessä korostuu henkilön kyky tiedostaa ja hyödyntää omia vahvuuksia ja tulla sitä kautta omaksi parhaaksi itsekseen. Tämän henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen ajatuksen voidaan nähdä myös positiivisen johtamisen päämääränä kuin myös positiivisen johtajan henkilökohtaisena tehtävänä. (Wenström 2020, 31)

Positiivisuuden ja myönteisten ajatusten lisäksi positiivisen johtamisen tarkoitus on tarkastella omaa ajattelua, tunteita, arvoja, toimintaa sekä ihmiskäsitystä. Positiivisella johtajalla on aito halu nähdä toisissa ihmisissä hyvää. Positiivinen johtajalla on myös kykyä hyväksyä ihmisten epätäydellisyys. (Wenström 2020, 38)

## 5.5 Myönteiset tunteet ja ilmapiiri

Tunteet vaikuttavat kaikkialla, niin myös työelämässä. Tunteet voidaan jakaa karkeasti myönteisiin ja kielteisiin tunteisiin. Myönteisiä tunteita ovat esimerkiksi onnellisuus ja innostus, kun taas negatiivisia tunteita ovat esimerkiksi väsymys ja alakuloisuus. Luonnollisesti myönteiset tunteet saavat aikaan energiaa ja vastaavasti negatiiviset tunteet vievät sitä. (Juuti & Rovio 2010, 26)

Myönteiset tunteet lisäävät myös luovuutta, tarkkaavaisuutta ja parantavat ongelmanratkaisukykyä. Myönteiset tunteet auttavat löytämään voimavaroja erilaisissa tilanteissa ja erityisesti muutoksen keskellä. Myönteiset tunteet suojaavat myös stressin haitallisilta vaikutuksilta. (Fredrickson & Joiner 2002)

Myönteisillä tunteilla on havaittu olevan selkeä vaikutus myös tiimin suoritustasoon. Kun joukko myönteisesti työhönsä ja organisaatioon suhtautuvia työntekijöitä työskentelee yhdessä, saavat he mitä todennäköisemmin muita parempia arviointeja ja heidän työskenteilyään pidetään tehokkaana ja tuottavana. (Juuti & Rovio 2010, 28) Myös Wenström (2020, 64) on todennut, että hyväntuulinen ihminen suoriutuu ongelmanratkaisusta lähes kuusi kertaa paremmin verrattuna ihmiseen, jonka tunnetila on neutraali.

Työilmapiirillä tarkoitetaan yhteisesti jaettuja käsityksiä työympäristöstä. Ilmapiiri rakentuu työyhteisössä koetuista tunteista sekä tapahtumien jakamisesta ja tulkinnoista. Yksilön ominaisuudet vaikuttavat siihen, minkälaista ilmapiiriä he osaltaan luovat. Esimerkiksi ulospäinsuuntautunut työntekijä luo työyhteisöön erilaista ilmapiiriä kuin hillitympi kollega. Yksilöt myös tulkitsevat työyhteisön tapahtumia omasta kokemustustastaan käsin, joten samat asiat voivat herättää erilaisia tunteita eri työntekijöissä. Lisäksi ilmapiiriin vaikuttavat kunkin organisaation ominaispiirteet kuten organisaatorakenne sekä -kulttuuri. (Wenström, 2020, 69)

Myönteiset tunteet rakentavat myönteistä ilmapiiriä. On osoitettu, että myönteinen ilmapiiri edesauttaa työntekijöitä hyödyntämään kaikki potentiaalinsa ja kukoistamaan työssään. Näin myös innostus ja työn imu toteutuvat todennäköisemmin. Tästä muodostuu myönteinen työympäristö, johon työntekijöillä liittyy positiivisia tuntemuksia ja jossa he tuntevat olonsa turvalliseksi. Turvallisessa työympäristössä ihmiset todennäköisemmin kokeilevat uutta, ilmaisevat itseään ja jakavat osaamistaan. Myönteinen työympäristö ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei negatiivisia asioita tuotaisi ilmi. Päinvastoin niistä keskusteleminen on myönteisessä työympäristössä entistä helpompaa. (Wenström 2020, 69)



Myönteisen työilmapiirin luomisessa esimiestyön merkitys on suuri. Omalla esimerkillään esimies voi luoda myönteistä ilmapiiriä työyhteisöön. Hänen on myös tärkeää oppia tunnistamaan alaistensa tunteita sekä tarvittaessa näkemään niiden taakse. Näin voidaan lähestyä erilaisia ongelmatilanteita niiden todellisten juurisyiden näkökulmasta. (Wenström 2020, 69–70)

## 6 Tutkimuksen tulokset

### 6.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää positiivisen johtamisen mahdollisuuksia esimies-työskentelyssä sekä sitä, millä tavoin organisaation hyvinvointia voidaan parantaa positiivisen johtamisen keinoin. Tutkimusongelma muotoiltiin seuraavasti:

*Miten organisaation hyvinvointia voidaan parantaa positiivisen johtamisen keinoin?*

Lisäksi tutkimusongelma jaettiin seuraavaan alakysymykseen:

*Millaisena kohdeorganisaation työntekijät kokevat hyvinvoinnin tällä hetkellä?*

Tutkimus toteutettiin kahdella eri menetelmällä eli kvantitatiivisena ja kvalitatiivisena tutkimuksena. Lisäksi hyödynnettiin kohdeyrityksen verkkosivuilla julkisesti olevaa materiaalia. Näin pyrittiin triangulaatioon, eli yhdistämään eri tutkimusmenetelmiä ja tietolähteitä. Koska tarkasteltava tutkimusongelma oli luonteeltaan haastava ja moniulotteinen, triangulaation uskottiin tukevan kattavan kuvan luomisesta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kananen (2017, 171) toteaaakin, tutkimusmenetelmää valitessa pitäisi aina olla tarkasti määritelty tutkimusongelma, johon perehtymistä varten valitaan soveltuvin lähestymistapa. Erilaiset menetelmät tulee nähdä toisiaan täydentävinä eikä kilpailevina menetelminä. Kvantitatiivinen tutkimusote tuo tutkimukseen laajuutta ja kvalitatiivinen tutkimusote puolestaan antaa syvyyttä. Kahden tutkimusotteen yhdistelmä on myös tehokas tapa lisätä tutkimustulosten luotettavuutta. (Kananen 2017, 172)

Tutkimuksen ensimmäinen osuus toteutettiin kvalitatiivinen teemahaastatteluna viidelle kohdeyrityksessä työskentelevälle henkilöstöosaston esimiehelle. Teemahaastattelun tarkoituksena on tutkia jotain tiettyä ilmiötä, jossa keskeisenä vaikuttajana on ihminen ja hänen toimintansa. Keskustelua ohjaa tutkijan ennalta määrittämä rakenne ja luonnollisesti tutkimusongelma, johon tutkija haluaa saada vastauksen. (Kananen 2017, 90) Haastattelu on aina sosiaalinen vuorovaikutustilanne, johon molemmat osapuolet tuovat mukanaan aiemmat kokemuksensa, jonka pohjalta haastattelu tulkitaan. Näin ollen syvät keskustelut voivat tuottaa runsaan materiaalin jopa haastateltavien suhteellisen pienestä määrästä huolimatta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41–42) Menetelmä sopii hyvin tähän työhön sekä siinä käsiteltävän tutkimusongelman moniulotteisuuden että sen rajallisen laajuuden (opin näytetyö) vuoksi.

Tutkimuksen toinen osuus puolestaan toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kohdeyrityksessä työskenteleville henkilöstöosaston esimiesten alaisille. Yllä mainitun

laajuuden lisäksi kyselytutkimuksen laadinnalla on useita muita etuja, joista tärkeimpiä ovat tutkimustulosten nopea käsittely sekä saattaminen tilastolliseen analyysiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37). Kyselytutkimus laadittiin Webropol-ohjelmaa hyödyntäen ja se sisälsi yhteensä 13 kysymystä mukaan lukien taustakysymykset.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vuorovaikutteiseen dialogiin, jolla rohkaistiin haastateltavia kuvailemaan avoimesti omia kokemuksiaan. Vastaukset kerättiin nimettömästi, mikä mahdollisti sen, että työntekijät pystyivät kertomaan kokemuksistaan ja mielipiteistään mahdollisimman rohkeasti. Sekä haastattelut että kysymysrunko suunniteltiin hyvin etukäteen huomioiden sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys että kohdeorganisaation erityispiirteet. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin, joten haastattelijalla oli mahdollisuus keskittyä täysin haastattelutilanteeseen sekä haastateltavien sanojen lisäksi myös heidän kehonkielenensä. Tutkimalla sekä esimiesten että alaisten näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä saatiin mahdollisimman laaja kuva.

## **6.2 Haastatteluiden tulokset**

Haastattelukysymykset käsittelivät esimiehen henkilökohtaista johtamistapaa sekä hänen johtamansa tiimin toimintaa, vuorovaikutusta ja tunneilmastoa. Haastattelukysymysten tarkoituksena oli selvittää, millainen yhteys esimiestyöskentelyllä on työntekijöiden työhyvinvointiin, työssä innostumiseen ja motivaatioon. Haastattelut toteutettiin Teams-haastatteluina kahdessa eri palveluyksikössä työskenteleville esimiehille ja kukin haastattelu oli kestoltaan noin 25 minuuttia.

Haastattelurunko muodostui haastattelun alussa kartoitetuista taustakysymyksistä ja varsinaisista haastattelukysymyksistä. Taustakysymyksiä kysyttiin haastateltavan ikää, tehtävänimikettä, esimieskokemusta sekä työskentelyvuosien kestoa kohdeyrityksessä. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 13, joista jokainen oli jaettu teemoittain opinnäytetyön teoriaa mukailevasti.

Haastateltavina oli sekä miehiä että naisia iältään 28–44, joista jokaisella oli hyvin erilainen tausta niin henkilöstöpalvelualan työkokemuksen kuin esimiestyökokemuksen suhteen. Miehillä esimiestyökokemusta oli puolesta vuodesta reiluun viiteen vuoteen, kun taas naisilla esimieskokemusta oli kertynyt muutamasta kuukaudesta kolmeen vuoteen. Henkilöstöpalvelualalla työskentelykokemusta miehillä kokonaisuudessaan oli viidestä seitsemään vuoteen, ja naisilla puolestaan uraa oli ehtinyt kertyä jo hieman pitempään, neljästä vuodesta neljääntoista vuoteen.

Haastatteluiden kautta nousi esiin monia mielenkiintoisia asioita, joiden nähdään vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Kaikki haastateltavat näkivät työntekijän työssä innostamisen ja työhyvinvointiin panostamisen tärkeänä esimiestyöskentelyn lähtökohtana ja laadukkaan tekemisen tarkoituksena. Kohdeyrityksessä työhyvinvointiin ja työssä innostumiseen on kiinnitetty paljon huomiota, mikä tuli ilmi monen haastateltavan kohdalla.

Hyvinvointia ja innostusta lisääviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa arki itsessään, kollegoiden auttaminen ja runsas palautteen anto. Yksi esimiehistä kertoi, että heidän palveluyksikössään on myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, mikä lisää työhön kohdistuvaa innostusta ja mielenkiintoa. Tämä koettiin tärkeäksi erityisesti silloin, kun työtehtäviä on määrällisesti paljon. Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan myös muun muassa liikuntaseteleillä, yhteisillä taukojumpilla ja ulkoilupalavereilla. Myös työn ja vapaa-ajan tasapainoon on kiinnitetty erityistä huomiota, eli työasioita ei hoideta työajan ulkopuolella.

Työntekijän hyvinvointiin ja innostumiseen vaikuttavat myös esimiehen johtamis- ja kommunikointitaidot. Haastatteluiden perusteella jokaisen esimiesten tapa johtaa ja kommunikoida omien alaisten kanssa oli hyvin samankaltaista. Esimies pyrkii toimimaan jatkuvasti eräänlaisena tukipilarina, mutta haluaa korostaa puheissaan jokaisen työntekijän vastuuta omasta työstään. Useat esimiehet mainitsivat työskentelyä ohjaaviksi teemoiksi vastuun ja vapauden teemat. Vastuudella tarkoitetaan vastuuta omasta työstä ja vapaudella puolestaan vapautta ottaa puheeksi omaa työtä koskevia asioita ja tarvittaessa viedä näitä asioita eteenpäin. Esimiehet pyrkivät olemaan kaikessa toiminnassaan helposti saatavilla olevia, auttavaisia, reiluja ja huomioon ottavia.

Eräs haastateltava kuvaa omaa toimintaansa esimiehenä seuraavasti:

*”Pyrin olemaan mahdollisimman paljon tavoitettavissa, olen tosi proaktiivinen. Meillä keskustellaan paljon ihan niin kun tosi pienellä kynnyksellä. -- Meillä on monenlaisia kanavia missä me keskustellaan.”*

Useampi haastateltava koki asiakastyön itsessään olevan isoimpia tekijöitä työhyvinvoinnin ja innostuksen käynnistäjänä. Innostusta lisäävät myös omien kollegoiden onnistumiset ja niistä onkin tavallista iloita yhdessä tiimin kanssa. Positiivisen palautteen saaminen ja määrä tunnistettiin myös innostusta lisääväksi tekijäksi. Eräs haastateltavista kuvasi heillä lanseerattua sisäistä kanavaa seuraavasti:

*”Meillä on sellainen kanava kuin Hattara ja parsakaali. Siellä voidaan antaa hattaraa eli positiivista palautetta työkavereille tai jollekin ulkopuolisille toimijoille, tai parsakaalta, eli vähän sellasta, et nyt ei mennyt putkeen”.*

Innostukseen ja työhyvinvointiin vaikuttaa myös se tapa, miten, missä ja milloin esimies ja alainen kommunikoivat keskenään. Lähes jokainen esimies kertoi tapaavansa aktiivisesti alaistensa kanssa noin kolmen kuukauden välein ja tämän lisäksi käydään kehityskeskusteluita pari kertaa vuodessa. Useampi haastatelluista esimiehistä luottaa kuitenkin jatkuvan keskustelun voimaan, ja näkeekin sen kaikista tärkeimpänä ja hyödyllisempänä verrattuna erikseen sovittuihin tapaamisiin alaisten kanssa. Yhteydenpitokanavina toimivat tavallisimmin Teams, omat sisäiset kanavat, palaverit ja muut yhteiset tauot.

Tiimeissä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja yhteistyö kerrottiin olevan avointa, välitöntä ja aktiivista. Esimiesten kokemukset oman tiimin toimivuudesta koettiin erittäin hyvänä. Tiedonkulku on sujuvaa, vaikka työskentely tapahtuukin tällä hetkellä pääasiassa etäyhteyksin. Erityisen positiivisena asiana moni esimies koki sen, että kenelläkään ei ole kynnystä olla ottamatta yhteyttä omaan kollegaan ja apua voi pyytää aina tarvittaessa. Monet esimiehet kertoivat kannustavansa aktiivisesti omia kollegoitaan jatkuvaan vuorovaikutukseen päivittäisissä keskusteluissa ja viestinnässä.

Kohdeyrityksessä esimiestyön laatuun ja toimivuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota, ja siksi esimieheksi aikova käy esimiesvalmennuksen. Esimiesvalmennuksessa tulevat esimiehet saavat tietoa esimiestyön perusteista sekä työkaluja muun muassa kyvykkyyden ja osaamisen johtamiseen. Eräs tiimpäällikkö kertoi viimeisimmissä esimiesvalmennuksissa keskeisinä teemoina olevan vastuu, vapaus ja virtaus, jotka ohjaavat esimiesten päivittäistä työtä ja toimivat tärkeinä esimiestyön kannattimina.

Monet esimiehet toivat myös vahvasti esille sen, että alaiset tulee nähdä yksilöinä niin toimintatavoiltaan kuin jokaisen persoona huomioiden. Jokaisella työntekijällä on erilaiset tavat ja tarpeet olla vuorovaikutuksessa omien kollegoiden kanssa, osa haluaa tiiviimpää kommunikointia esimiehen kanssa ja osalle riittää vähempi kommunikointi. Jokainen haastateltava kommentoikin, että esimiehen on erittäin tärkeää ymmärtää se intensiteetti, millä yhteyttä kuhunkin kollegaan pidetään ja millainen kommunikointityyli kenellekin sopii.

Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa yrityskulttuuri, jonka johtaminen menestyksekkäästi vaatii yritykseltä omia erityisiä toimia. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka motivoituneena ja innostuneina työntekijät kokevat itsensä omassa työssään. Muutama haastateltava kertoi, että heillä on kehitelty kaikissa tiimeissä yhteistä kulttuurilupaus -

hanketta, joka koskee kohdeyrityksen sekä nykyisiä että uusia työntekijöitä. Kulttuurilupausta pitää sisällään monenlaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita, tapaa kommunikoida omien kollegoiden kanssa, yleistä työskentelykulttuuria sekä yhteisiä tavoitteita tiimi ja organisaatiotasolla.

Esimiehen tärkeimpiin taitoihin kuuluu myös tunnetaidot. Jokainen haastattelemani esimies koki työssään pääsääntöisesti myönteisiä tunteita. Työhön mahtuu myös negatiivisia tunteita, mutta niiden kerrottiin olevan vain hetkellisiä kiireaikaan normaalisti kuuluvia tunteita. Eräs haastateltavista kertoi kokevansa työssään ajoittaisi riittämättömyyden tunnetta siitä, onko tehnyt omalta osaltaan tarpeeksi auttaakseen kollegoitaan heidän tarvitsemisensä asioissa.

Myös omien kollegoiden tunteiden tunnistaminen on olennainen osa monia vuorovaikutustilanteita. Jokainen esimies kuvaili johtamansa tiimin tunneilmastoa pääosin positiiviseksi. Haastateltavien esimiesten mukaan tiimeissä koettiin hyvin paljon onnistumisen ja yhdessä tekemisen tunteita. Työntekijät nauttivat omasta työstään ja pääsevät tekemään sellaisia tehtäviä, joista he ovat kiinnostuneita ja missä he ovat hyviä.

Työn hektisen luonteen vuoksi työssä koetaan kuitenkin jonkun verran myös ajoittaista turhautumista ja ylikuormitusta. Turhautumista aiheuttavat erityisesti se, että työtehtäviä on määrällisesti paljon ja se, että ne voivat olla sisällöltään usein monimutkaisia. Lisäksi kiiretilanteiden ajankohtaa ei voida usein tarkasti ennustaa, mikä voi aiheuttaa ajoittaista ylikuormitusta ja tunteen siitä, että töitä ei ehdi tekemään työajan puitteissa. Osa haastatelluista kokikin riittämättömyyden tunnetta ripeän työtahdin ja työtehtävien runsaan määrän johdosta.

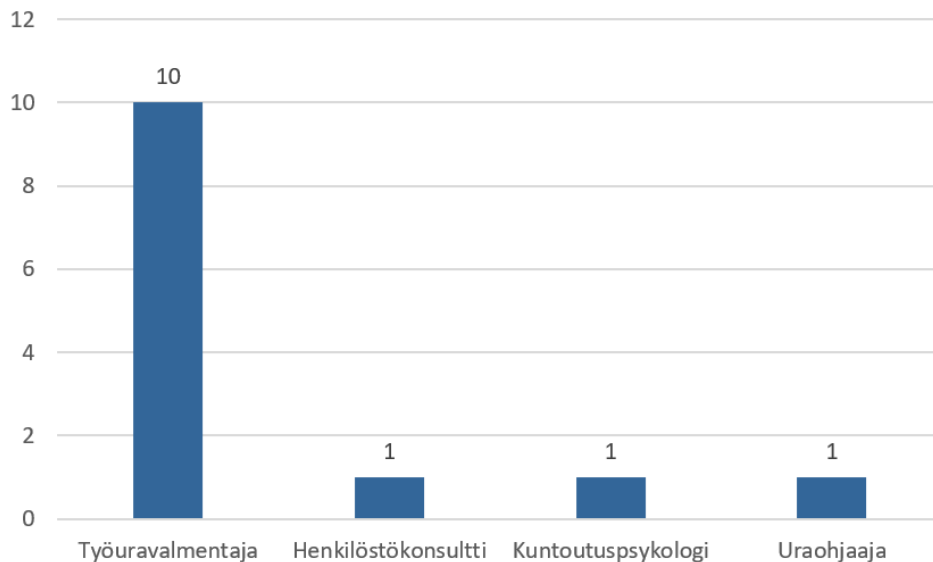
Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia alaistensa ajantasaisesta osaamisesta ja työssä kehitymisestä. Tunnistamalla alaistensa vahvuuksia ja heikkouksia, esimies antaa työntekijälle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että esimiehet kiinnittävät paljon huomiota alaistensa vahvuuksiin. Esimerkiksi viikoittaisissa palavereissa keskitytään paljon osaamisen kehittämiseen ja tiimit ovat tehneet osaamisen kartoituksia. Myös työtehtävät ja toimeksiannot räätälöidään sisällöltään sellaisiksi, mihin työntekijällä on erityisosaamista tai omaa mielenkiintoa. Jokaisella työntekijällä on myös mahdollisuus laajentaa omaa rooliaan saaden lisää vastuita pääasiassa oman osaamisen tai mielenkiinnon mukaan. Lisäksi osaamista täydennetään kohdeyrityksessä monentyyppisillä sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla.

Vahvuuksia hyödynnetään erityisesti työntekijän tehtäväkuvan kautta. Esimerkiksi henkilöllä, jolla on jo enemmän työkokemusta ja senioriteettia, saa sitä todennäköisemmin sellaisia tehtäviä, joihin liittyy korkeamman tason asiakashakuja. Vastaavasti, mikäli henkilö on kiinnostunut työsuhdeasioiden hoitamisesta, hän saa enemmän vastuulleen työsuhdeasioita koskevia asioita. Vahvuuksia hyödynnetään tiimeissä myös henkilön persoonan mukaisesti. Esimerkiksi räväkästä persoonasta voi olla enemmän hyötyä silloin, jos asiakas haluaa asioiden tapahtuvan nopeasti ja vastaavasti rauhallisempi persoona on parhaimmillaan silloin, kun asiakas haluaa edetä asioissa rauhallisesti. Myös vahvuuksien yhdisteleminen on erinomainen tapa hyödyntää osaamista tiimien sisällä. Moni esimies kerroikin, että heillä on aina mahdollisuus kysyä neuvoa kollegalta, jolta löytyy johonkin asiaan liittyvää erikoisosaamista.

Haastatteluiden lopussa keskusteltiin vielä jokaisen esimiehen kanssa tiimin johtamisesta ja siitä millainen tietotaso heillä on positiivisesta johtamisesta. Huolimatta siitä, että vaikka positiivinen johtaminen on melko uusi johtamisen suuntaus, kävi ilmi, että monet esimiehet olivat siitä kuitenkin jonkin verran kuulleet. Positiivinen johtaminen osattiin yhdistää helposti positiiviseen psykologiaan kuuluvaksi, mikä oli hieno asia. Kaiken kaikkiaan positiivinen johtaminen koettiin mielenkiintoiseksi aiheeksi, josta moni esimies haluaisi tietää ja oppia lisää.

### **6.3 Webropol-kyselyn tulokset**

Webropol-kysely toteutettiin helmikuun 2021 aikana, ja vastauksia saatiin yhteensä 13 kappaletta. Kyselyn vastaajina toimivat kohdeyrityksen henkilöstöosastolla erilaisissa asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt. Tyypillisin tehtävänimike oli työuravalmentaja, mutta vastauksissa esiintyi myös seuraavia nimikkeitä: henkilöstökonsultti, kuntoutuspsykologi ja uraohjaaja (kuvio 5).



Kuvio 5. Vastaajien tehtävänimikkeet.

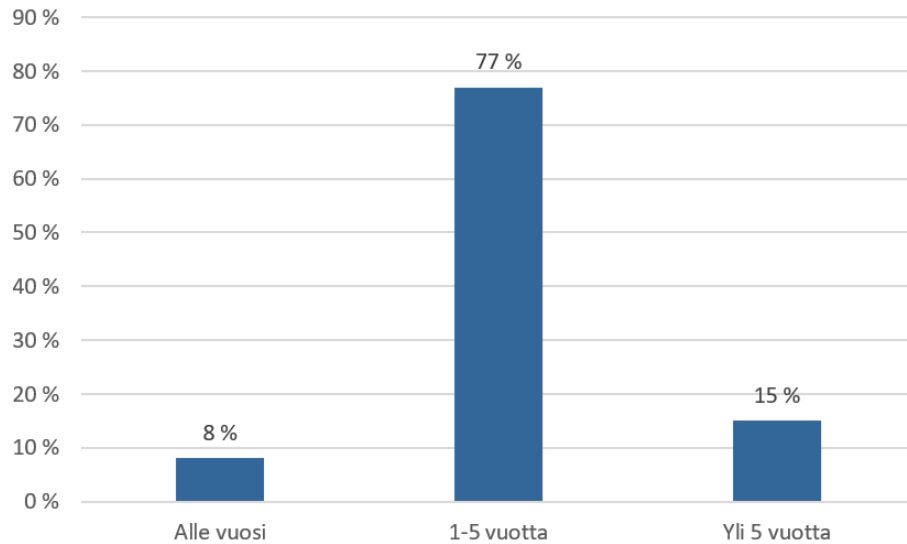
Kyselyyn osallistuvien yhteystiedot saatiin heidän esimiehiltään, jotka olivat myös mukana tämän työn haastattelututkimuksessa. Webropol-kyselylinkki jaettiin sähköisesti vastaanottajille. Kysely koostui viidestä taustakysymyksestä, seitsemästä monivalintakysymyksestä sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kyseisten asiantuntijoiden työhyvinvoinnin tasoa. Työhyvinvoinnilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan työssä innostumista, työtä kohtaan olevaa motivaatiota sekä halua panostaa omaan työhön. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin työhön liittyviä tunteita, työpaikan ilmapiiriin liittyviä asioita sekä sitä, miten esimiestyöskentely on vastaajan mielestä toteutunut työpaikalla. (Liite 1)

Tutkimusmenetelmänä tämä kysely oli kvantitatiivinen eli määrällinen, ja sen tarkoituksena oli tutkia vastaajan omakohtaisia kokemuksia omasta työhyvinvoinnista sekä oman esimiehen esimiestyöskentelystä. Avointen kysymysten kautta tutkimuksessa oli myös laadullisia elementtejä. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa sekä asiantuntijoiden omaa työhyvinvointia ja heidän kokemustensa perusteella auttaa parantamaan ja kehittämään tulevia johtamiskäytäntöjä kohdeyrityksessä.

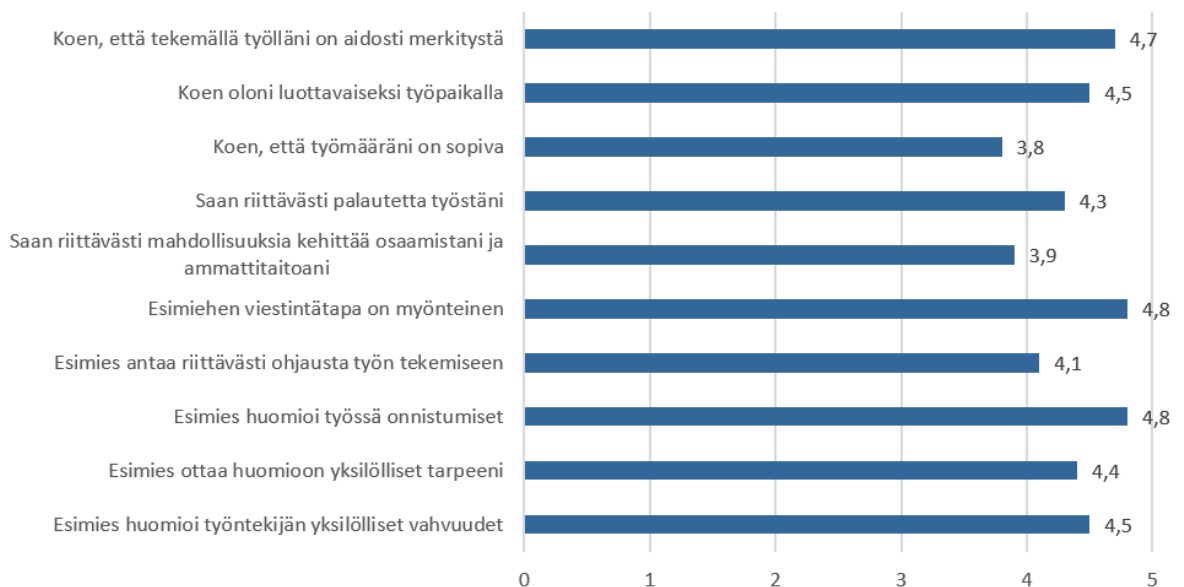
Webropol-kyselyn kaikki 13 vastaajaa olivat naisia. 75 % vastaajista olivat 26–45-vuotiaita ja 25 % yli 45-vuotiaita. Työelämässä heistä jokainen oli ollut jo pitkään. 39 % ilmoitti olleensa 10–20 vuotta ja valtaosa 46 % vastaajista yli 20 vuotta. Kohdeyrityksessä työskentelyvuosia oli kertynyt 1–5 vuotta 77 % vastaajista. 15 % oli työskennellyt yrityksessä yli viisi vuotta ja 8 % alle vuoden.





Kuvio 6. Vastaajien työskentelyvuodet kohdeyrityksessä.

Taustatietojen jälkeen ensimmäinen kysymys käsitteli esimiehen toimintaa työpaikalla, jonka laatua arvioitiin asteikolla yhdestä viiteen. Kyselyn perusteella esimiestyöskentelyyn oltiin varsin tyytyväisiä ja se näkyikin monien vastauksissa. Yleisesti ottaen lähes jokainen vastaaja koki esimiehensä huomioivan työntekijää yksilöllisesti, esimerkiksi ottamalla huomioon työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet ja yksilölliset tarpeet työssä.



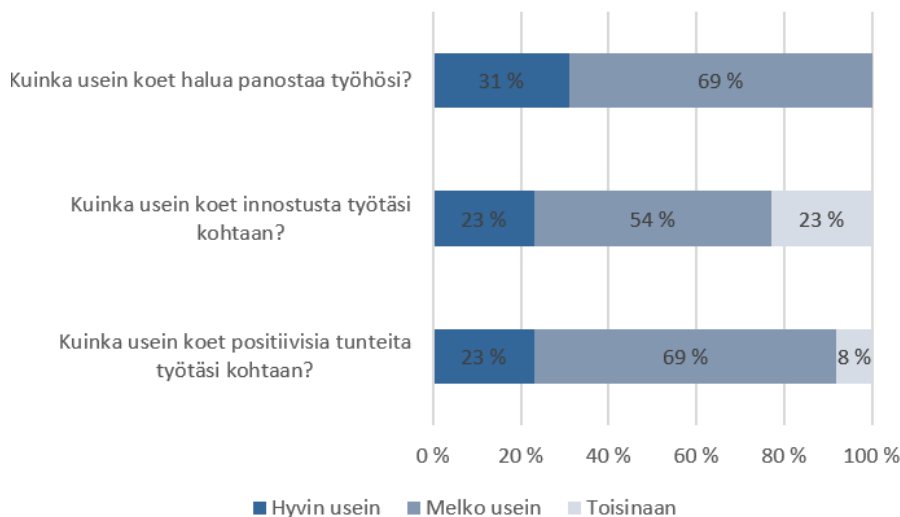
Kuvio 7. Esimiesten toiminnan laatu kohdeyrityksessä asteikolla 1–5 arvioituna.

Esimiehen viestintätapa koettiin myönteiseksi, mikä on työntekijän työssä suoriutumisen kannalta tärkeä tekijä. Työssä koettavaan motivaatioon vaikuttaa myös esimiehen kyky antaa tunnustusta työssä, ja yli 75 % kertoikin oman esimiehensä huomioivan erilaiset

työssä onnistumiset. Kokonaisuudessaan selvä enemmistö vastaajista koki työpaikalla olonsa luottavaiseksi ja tekemänsä työn merkitykselliseksi.

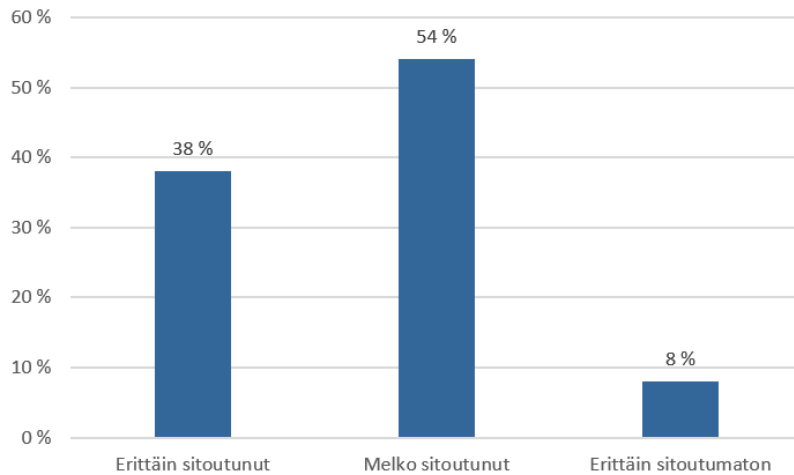
Vastauksissa näkyi kuitenkin jonkin verran hajontaa työntekijöiden työn ohjauksessa, osaamisen ja ammattitaidon kehittämisessä sekä työmäärän hallinnassa. 15 % vastaajista koki olevansa neutraaleja vastaustensa suhteen, nähden työn ohjauksessa kaksi puolta: toisaalta paljon hyvää mutta myös kehityskohteita. Osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen suhteen lähes 70 % koki saavansa riittävästi mahdollisuuksia kehittää itseään, mutta kuitenkin hieman yli 15 % oli sitä mieltä, että ei saa riittävästi kehittymismahdollisuuksia tai pysyi vastauksessaan muutoin neutraalina. Työmäärän osalta 23 % ei kokenut työmäärän olevan sopivalla tasolla.

Kolme seuraavaa kysymystä koskivat työssä koettavia tunteita, innostusta ja motivaatiota. Positiivisia tunteita työssä koettiin verrattain usein: 69 % vastaajista koki niitä melko usein, 23 % hyvin usein ja vain 8 % toisinaan. Innostus omaa työtä kohtaan näkyi moneen suuntaan jakautuneina vastauksina. 54 % kertoi olevansa innostunut työstään melko usein ja 23 % melko usein, kun taas 23 % ilmoitti, että kokee innostusta vain toisinaan. Työhön panostaminen oli erittäin hyvällä tasolla, 69 % koki halua panostaa työhön melko usein ja loput 31 % hyvin usein.



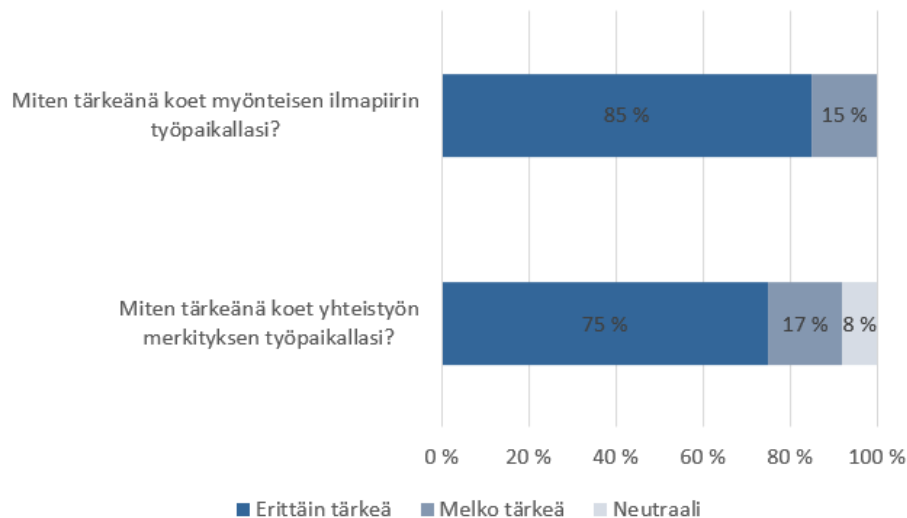
Kuvio 8. Vastaajien motivaatio, innostus ja positiiviset tunteet työtä kohtaan.

Myös omaan työhön sitoutumiseen suhtauduttiin melko positiivisesti. Suurin osa vastaajista, 54 %, vastasi olevansa melko sitoutunut ja 38 % koki olevansa erittäin sitoutunut. Hieman poikkeuksellisesti yksi vastaajista ei kokenut olevansa lainkaan sitoutunut työhönsä.



Kuvio 9. Vastaajien sitoutuminen omaan työhönsä.

Kaksi viimeisintä monivalintakysymystä liittyivät työilmapiiriin ja yhteistyöhön kollegoiden kanssa. Molempia, sekä myönteistä ilmapiiriä että yhteistyön merkitystä arvotettiin vastauksissa korkealle. 85 % vastaajista koki myönteisen ilmapiirin olevan erittäin tärkeä asia. Yhteistyö kollegoiden kanssa arvostettiin myös korkealle: 75 % vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä.



Kuvio 9. Vastaajien näkemys yhteistyön ja myönteisen ilmapiirin merkityksestä.

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävin kysymys oli kyselyn loppuun sijoitettu avoin kysymys, jossa kysyttiin millä keinoin työssä olevaa innostumista voitaisiin lisätä juuri kyseisen vastaajan kohdalla. Useampi kertoi, että innostusta voisi lisätä tasapainottamalla työn määrää, joka puolestaan antaisi työntekijälle mahdollisuuden paneutua omaan työhön tehokkaammin. Työtaakkaan liittyen ilmeni myös se, että haastavat asiakastilanteet saattavat välillä lisätä työn kuormittavuutta ja näin ollen vähentää työssä koettavaa innostuksen tunnetta.

Keskeisimpinä teemoina nousi kuitenkin esiin oman ammattitaidon kehittäminen, sillä sen koettiin lisäävän työssä koettavaa motivaatiota. Eräs vastaaja toivoisi, että työpaikalla järjestettäisi enemmän yrityksen ulkopuolisen organisaation järjestämiä koulutuksia, joissa työntekijöiden osaamista voitaisiin lisätä. Organisaation sisäisten koulutusten määrään oli kuitenkin pääasiassa tyytyväisiä, mutta tuotiin esille, että ne eivät välttämättä ole riittäviä yksinään. Myös koronapandemia on vaikuttanut välillisesti työntekijöiden innostukseen. Työskentelytapojen muuttuessa lähes kokonaan etätyöksi, on ihmisten välinen kommunikointikin muuttunut osittain pinnallisemmaksi. Osa vastaajista toivoisikin jo palamista toimistolle, joka mahdollistaisi työkavereiden tapaamisen kasvotusten sekä sparraailun.

## 7 Yhteenveto

Tässä luvussa käydään kootusti läpi tämän tutkimuksen merkittävimmät havainnot, sekä tuodaan ilmi mahdollisia kehitysehdotuksia. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 7.1 Havainnot ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia positiivista johtamista sekä sen mahdollista ilmentymistä kohdeorganisaatiossa. Työssä pohdittiin myös minkälaisia taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan, jotta häntä voidaan kutsua positiiviseksi johtajaksi. Tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatiossa toimivat esimiehet hyödyntävät tai voisivat hyödyntää positiivista johtamista suhteessa omien alaistensa kanssa.

Positiivisen johtamisen tavoitteena pidetään positiivista organisaatiota, joka parhaimmillaan lisää yksilöiden sekä koko työyhteisön hyvinvointia. Tässä työssä hyvinvointia on käsitelty erityisesti työstä innostumisen, työn imun ja työmotivaation näkökulmasta. Hyvinvoivan organisaation määritelmää pohdittiin luvussa kaksi ja positiivisen johtamisen käytäntöjä sekä työkaluja luvuissa kolme ja neljä.

Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa ja sekä kartoitettiin, kuinka tyytyväisiä työntekijät olivat nykyiseen esimiestyöskentelyyn. Työntekijöille osoitetun kyselyn vastausten perusteella pystyttiin muodostamaan kokonaiskuva kohdeyrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnista ja antamaan lisätietoa heidän esimiehilleen tulevaisuuden johtamiskäytäntöjen suunnittelua varten.

Isotalus & Rajalahti (2017, 52) määrittivät positiivisen johtajan tärkeimmiksi taidoiksi ihmisten aidon kohtaamisen ja hyvät vuorovaikutustaidot. Tällaisia positiivisen johtajan ominaisuuksia oli havaittavissa myös kohdeyrityksen esimiehissä. Haastatteluiden perusteella jokaisen esimiehen johtamistavassa tunnistettiin autenttinen tapa kohdata työntekijät yksilöinä sekä ymmärtää heidän tarpeensa. Lisäksi he olivat johtamistyylyltään kannustavia ja vuorovaikutuksessa erittäin proaktiivisia. Useampi esimies tunnisti myös itsessään vahvaa tarvetta ja tarkoitusta pysyä työntekijän tukena erilaisissa hankalissa tilanteissa.

Positiivisen johtamisen keinoja kohdeorganisaatiossa lähdettiin selvittämään positiivisen johtamisen PRIDE-mallin kautta. Jotta saadut tulokset pysyisivät kauttaaltaan selvinä ja johdonmukaisina, haastattelukysymyksissä pyrittiin mukailemaan PRIDE-teorian osa-

alueita mahdollisimman tarkasti. Haastatteluissa voitiin tunnistaa monia eri myönteisiä käytäntöjä, jotka Wenströmin (2020, 139) mukaan edistävät PRIDE-teoriassa esitettyjä positiivisen johtamisen muita osa-alueita. Tällaisia olivat esimerkiksi jatkuva avoin ja myönteissävyinen keskustelu, säännölliset tapaamiset sekä työn että taukojen parissa ja avoin tiedonvaihto lukuisissa eri sisäisissä kanavissa.

Näin ollen vuorovaikutus ja yhteistyö, joita pidetään positiivisen johtamisen toisena osa-alueena (Wenström 2020, 89), olivat kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla. Haastatteluissa havaittiin, että jokaisella esimiehellä oli hyvin samantyyppinen tapa viestiä alaisensa kanssa. Kynnys keskustelulle pyrittiin pitämään matalana niin positiivisista kuin negatiivisista asioista. Kohdeyrityksen organisaatiokulttuuriin kuului kollegoiden väliseen tiedon ja osaamisen jakoon sekä onnistumisten yhdessä juhlimiseen kannustaminen. Myös palautetta pyrittiin antamaan avoimesti. Lämsä ja Hautala (2004, 125) mainitsivatkin rakentavan palautteen sekä kollegoiden auttamisen keskeisinä yhteistyötä vahvistavina tekijöinä.

Wenströmin (2020, 93) mukaan työpaikan laadukkailla ihmissuhteilla, joihin kuuluu läheisyys, välittäminen ja avuliaisuus, on yhteys työntekijän innostuksen ja tarmokkuuden kokemuksiin. Laadukkailla ihmissuhteilla on myös vaikutus työn imuun ja sitä kautta parempaan työsuoritukseen. Kohdeorganisaation alaiset kokivat, että työpaikan hyviä ihmissuhteita ja kollegoiden välistä avunantoa pidettiin tärkeinä. He olivatkin usein tai melko usein innostuneita työstään sekä kokivat siihen liittyen positiivisia tunteita. Havainnot ovat linjassa Wenströmin esittämän kanssa.

Edellä kuvatut käytännöt edistivät positiivisia tunteita ja työyhteisön ilmapiiriä, jota pidettiin kohdeorganisaatiossa pääasiassa myönteisenä. Tämä on linjassa Wenströmin (2020, 69) kanssa, sillä hän esitti myönteisten tunteiden ja myönteisen organisaatiokulttuurin edistävän myönteistä ilmapiiriä. Alaiset kokivat, että työyhteisössä hyvää ilmapiiriä pidettiin tärkeänä. Wenströmin (2020, 69) mukaan myönteisten tunteiden on osoitettu edesauttavan työntekijöitä käyttämään koko potentiaalinsa ja saavuttamaan kukoistusta omassa työssään. Myönteinen työilmapiiri muodostaa näin ollen kokonaisuutena myönteisen työympäristön, jossa työntekijät kokevat helpommin positiivisia tuntemuksia. Kohdeorganisaation alaiset arvioivat työyhteisön ilmapiirin erinomaiseksi, mikä antaa tärkeää tietoa heidän esimiehilleen siitä, että asioita on tehty oikein.

Wenström (2020, 110) esitteli myös vahvuuksien hyödyntämisen yhtenä tärkeimmistä positiivisen johtamisen osa-alueista, jolla voidaan vaikuttaa henkilön sisäiseen motivaatioon, työssä innostumiseen ja merkityksellisyyden kokemiseen. Kun työntekijä saa käyttää omia

henkilökohtaisia vahvuuksiaan, hän kokee hallinnan tunnetta omasta työstään. Vastaavia havaintoja on tehty myös tutkimustuloksissa. Yksi haastatelluista esimiehistä kertoi, että heidän palveluyksikössään on mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, mikä lisää työhön kohdistuvaa innostusta ja mielenkiintoa. Työntekijät nauttivat omasta työstään ja pääsevät tekemään sellaisia tehtäviä, joista he ovat kiinnostuneita ja missä he ovat hyviä.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että esimiehet kiinnittävät paljon huomiota alaistensa vahvuuksiin. Esimerkiksi viikoittaisissa palavereissa keskitytään paljon osaamisen kehittämiseen ja tiimit ovat tehneet osaamisen kartoituksia. Myös työtehtävät ja toimeksiannot räätälöidään sisällöltään sellaisiksi, mihin työntekijällä on erityisosaamista tai omaa mielenkiintoa. Jokaisella työntekijällä on myös mahdollisuus laajentaa omaa rooliaan saaden lisää vastuuta pääasiassa oman osaamisen tai mielenkiinnon mukaan. Lisäksi osaamista täydennetään kohdeyrityksessä monentyyppisillä sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla.

Kyselyn perusteella työntekijät kokivat, että heidän yksilölliset vahvuutensa huomiotiin työpaikalla erittäin hyvin. Samoin mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan arvioitiin pääosin hyväksi, mutta pieni osa vastaajista koki kuitenkin, ettei saa riittävästi työssään kehittymismahdollisuuksia. Tämä tyytymättömyys ei kuitenkaan näkynyt vastauksissa kautta linjan, vaan heikompi tulos havaittiin ainoastaan tämän kyseisen kysymyksen kohdalla. Myös työnohjaukseen oltiin tyytyväisiä, mutta vastauksissa näkyi myös jonkin verran hajontaa, kokonaistuloksen ollessa silti hyvällä tasolla.

Vastoin Suomalaisen Työn Liiton tekemiä havaintoja työyhteisön jäsenten vahvuuksien hyödyntämisen puutteesta (23.8.2017), kohdeyrityksessä työntekijöiden vahvuudet huomiotiin ja vahvuuksien kehittämiseksi annettiin painoarvoa, mikä puolestaan vahvistaa sen, että kohdeorganisaatiosta on tunnistettu positiivisen johtamisen osa-alueita.

PRIDE-teoriaan kuuluva viimeinen osa-alue positiivinen johtaminen tiivistää kaikki edellä mainitut teorian osa-alueet yhteen ja positiivinen johtaja voi tarkastella niitä osa-alue kerrallaan. Positiivinen johtaminen ilmenee pääasiassa johtajan vuorovaikutuksen, läsnäolon, toisen ihmisen aidon kohtaamisen ja kuuntelemisen kautta. Sen tarkoitus on myös johtaa organisaation innostusta ja hyvinvointia. (Wenström 2020, 31) Haastatteluiden perusteella kohdeorganisaatiosta voitiin tunnistaa monelta osin positiivisen organisaation tunnuspiirteitä, kuten esimerkiksi edellä mainittu työntekijän yksilöllisiin vahvuuksiin keskittyminen.

Kokonaisuutena kohdeyrityksessä koettiin työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla. Tutkimuskyselyyn vastanneet asiantuntijat kokivat itsensä innostuneiksi, työhön sitoutuneiksi sekä motivoituneiksi. Kohdeyrityksessä on ymmärretty työhyvinvoinnin käsite sekä sen

merkitys laadukkaan toiminnan edellytyksenä. Toisin kuin Työterveyslaitos (2020) esitti, kohdeyrityksessä ymmärretään, että työntekijöille järjestettävien tyky-päivien ja liikunta-seteleiden lisäksi työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen kokonaisuus, joka käsittää monia asioita. Kohdeyrityksessä työhyvinvointi käsitettiin esimiesten toimesta työntekijän fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös omasta työstä innostumisena, mahdollisuutena kehittyä ja vaikuttaa omaan työhön, runsaana palautteen antona sekä kollegoiden auttamisena, mikä voidaan nähdä hyväenteisenä asiana tulevaisuuden johtamiskäytäntöjen sekä työhyvinvoinnin kehittämistarkoituksissa.

Tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan esittää, että tulevaisuuden johtamiskäytäntöjä suunniteltaessa voitaisiin luoda keinoja, joilla työntekijöiden innostusta, työn imua ja työmotivaatiota ylläpidettäisiin ja kehitettäisiin aikaisempaa systemaattisemmin. Vaikka suurin osa vastaajista koki monet asiat hyväksi, siitä huolimatta yksi vastaajista koki täydellistä sitoutumattomuutta työtään kohtaan. Työhön sitoutuminen on tärkeä työhyvinvointiin liitetty osa-alue, joka liittyy vahvasti myös innostukseen, työn imuun ja motivaatioon.

Tämä korostaakin nykypäivän johtamisen haasteita, joissa Suonsivu (2014, 58) mainitsi korostuvan yksilön tarpeiden ymmärtäminen. Vaikka yhteisiä käytäntöjä kehitettäisiinkin työyhteisön enemmistön mielestä oikeaan suuntaan, on huomioitava myös yksittäisten työntekijöiden poikkeavat tarpeet. Toisin sanoen on ymmärrettävä erilaisia tarpeita laajasti. Toisaalta myös rekrytointivaiheessa on aina syytä pohtia, miten potentiaalinen hakija työyhteisöön sopii.

Näiden havaintojen perusteella suositellaankin, että kohdeyrityksen esimiehet voisivat yhä enemmän hyödyntää positiivisen johtamisen työkaluja ymmärtääkseen alaisiaan ja heidän tarpeitaan. Alaiset toivovat esimiehiltään yksilöllisten tarpeiden huomioimista liittyen muun muassa osaamisen kehittämiseen, urakehitykseen, palkitsemiseen sekä työkuorman säätelyyn. Esimiesten tulee varmistaa, että alaisten erilaiset sosiaaliset, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tarpeet tulevat tyydytetyiksi kullekin sopivalla tavalla.

PRIDE-malli tarjoaa esimiehille käyttökelpoisen arjen työkalun, jonka avulla he voivat tarkastella monipuolisesti sekä omaa että tiiminsä toimintaan. Positiivisina johtajina he voivat edesauttaa organisaation kehittymistä positiiviseksi organisaatioksi, jossa erilaiset tunteukset ovat esillä ja jonka jäsenten hyvinvointi kehittyy myönteisesti. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on investointi, joka auttaa organisaatioita menestymään pitkällä tähtäimellä. Siksi on tärkeää varmistaa, että koko johto ja esimiehet ovat sitoutuneet sen edistämiseen.



## 7.2 Tutkimuksen luotettavuudesta

Opinnäytetyö on tieteellinen työ, jonka luotettavuutta tarkastellaan erilaisten luotettavuuskäsitteiden avulla. Näiden käsitteiden avulla voidaan arvioida tutkimustulosten laatua. Tunnetuimmat luotettavuutta arvioivat mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Pysyvyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, ovatko tutkimustulokset tutkimusta toistettaessa pysyneet samana. Uusintamittauksella voidaan näin ollen vahvistaa tutkimustulokset. (Kananen 2017, 176) Validiteetti puolestaan liittyy tutkimuksen toteutukseen, ja siihen onko tutkimuksessa tutkittu relevantteja asioita sekä sitä, onko aineiston analyysi huolellisesti tutkittu huomioon ottaen syy-seuraussuhteet. (Kananen 2017, 176)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan ensinnäkin selittämällä työn tarkoitus mahdollisimman kattavasti tutkimukseen osallistujille, jotta erilaisilta vääринymmärryksiltä vältyttäisiin. Lisäksi tutkimuksen tekijä huolehti haastattelujen aikana sekä kyselylomakkeen suunnittelussa, ettei ohjaisi vastauksia mihinkään tiettyyn suuntaan, vaan että vastaustilanne olisi mahdollisimman neutraali. Nimettömillä vastauksilla pyrittiin luomaan tilanne, jossa vastaajat voisivat kertoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä mahdollisimman rehellisesti.

Tämä tutkimus keskittyi yhteen kohdeorganisaatioon, joten tulosten yleistämisen suhteen on syytä olla varovainen. Eri kokoisessa yrityksessä tai eri toimialalla tulokset voisivat olla hyvinkin erilaiset. Lisäksi on hyvä huomioida mahdollisuus, että vastaajat pyrkivät esittämään itsensä tai kohdeyrityksen mahdollisimman hyvässä valossa. Tästä huolimatta tutkimustulosten voidaan nähdä rikastuttavan positiivisen johtamisen sekä työhyvinvoinnin ilmiöiden ympärillä käytävää keskustelua.

## 7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus toteutettiin kooltaan melko suuressa henkilöstöalalla toimivassa yrityksessä. Toimialansa vuoksi kohdeorganisaatiolla voi olla keskivertoa enemmän kiinnostusta toteuttaa moderneja johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä verrattuna esimerkiksi teollisuuteen tai muuhun perinteiseen ja mahdollisesti konservatiivisempaan toimialaan. Olisikin mielenkiintoista toistaa samankaltainen tutkimus toisella toimialalla.

Lisäksi tässä työssä käytiin läpi positiivista johtamista ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin sekä esimiesten että alaisten näkökulmassa. Tulevaisuudessa voisi toteuttaa kaksi erillistä tutkimusta, jossa näitä molempia olisi mahdollista tarkastella vieläkin syvemmin.

Ajankohtaisuutta tutkimukseen saataisiin myös tutkimalla ilmiötä esimerkiksi koronapandemian mukana tuomassa etätyöskentelyn ja sen luomien haasteiden kontekstissa.

## Lähteet:

Antino, M., Gil-Rodríguez, F., Rodríguez-Muñoz, A. & Borzillo, S. 2013. Evaluating positive leadership: pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the Positive Leadership Assessment Scale. *Revista de Psicología Social. International Journal of Social Psychology*. 2014. Vol. 29, No. 3, 589–608. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02134748.2014.972705>. Luettu: 23.10.2020

Kohdeyrityksen nettisivut. 2021.

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., Rodríguez-Muñoz, A. Positive Leadership Models: Theoretical Framework and Research. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, 2016. Vol. 37(3), pp. 170–176. Luettavissa: <http://psychologistpapers.com/English/2772.pdf>. Luettu: 4.5.2021

Cameron, K. 2013. *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Cheung, R. 2014. An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. The Hong Kong Polytechnic University. Luettavissa: <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>. Luettu: 25.10.2020

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Tammerprint Oy. Tampere.

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Luettavissa: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf). Luettu: 20.10.2020

Helin, M. 11.9.2017. Johtamisen uudet haasteet – sinustako johtamisen mestari? Luettavissa: <https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/ilmarinen-johtamisen-uudet-haasteet-sinustako-johtamisen-mestari> Luettu: 22.5.2021

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2021. Luettavissa: <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/>. Luettu: 27.5.2021

Herrala, Olli. 2017. (Artikkeli kohdeyrityksestä). *Kauppalehti*. Luettu: 27.5.2021

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Talentum Media Oy ja kirjoittajat. Helsinki
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Keyes, C. 2002. The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 43, No. 2, Selecting Outcomes for the Sociology of Mental Health: Issues of Measurement and Dimensionality. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/11278728\\_The\\_Mental\\_Health\\_Continuum\\_From\\_Languishing\\_to\\_Flourishing\\_in\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/11278728_The_Mental_Health_Continuum_From_Languishing_to_Flourishing_in_Life). Luettu: 11.10.2020
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Tietosanoma Oy. Helsinki
- Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach, in: Cameron, K., Dutton, J., Quinn, R. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. Luettavissa: <https://cerf.radiologie.fr/sites/cerf.radiologie.fr/files/Enseignement/DES/Modules-Base/Luthans%20%26%20Avolio%2C%202003.pdf>. Luettu: 5.5.2021
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaationkäyttämisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio; Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf). Luettu: 19.10.2020

Martela, F., Järvilehto, L., Kenttä, P., Korhonen, J. (toim). 2013. Esa Saarinen - elämän filosofi. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Helsinki.

Maslach, C. & Leiter, M. 1997. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Mattila, A. 2008. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. 124(4):363–4. Onnellisuudesta. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo97077>. Luettu: 4.5.2021.

Mäkinen-Nyman, K., Päätaalo, K., Hautala, E. Työyhteisöt oman psykososiaalisen työhyvinvointinsa kehittäjänä – esimerkkinä yksityinen hammaslääkärivastaanotto. 8.5.2020. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337279/ePooki%2028\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337279/ePooki%2028_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu: 18.11.2020

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva.

Työterveyslaitos. Sarkkinen, M. 18.10.2017. Tunnistatko vahvuutesi? Innostus ja uppoutuminen antavat vihjeitä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tunnistatko-vahvuutesi-innostus-ja-uppoutuminen-antavat-vihjeita/>. Luettu: 1.4.2021

Schaufeli, W. 2018. Work engagement in Europe: Relation with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99-106. Luettavissa: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/491.pdf>. Luettu: 10.10.2020

Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. UWES Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit*. Luettavissa: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf). Luettu: 20.10.2020

Schaufeli, W. & Salanova, M. 2007. Managing Social and Ethical Issues in Organisations. *Work Engagement*. Luettavissa: [www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf). Luettu: 20.10.2020

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant A. 2005. A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science* 16(5). 537–549. Ref. Spreitzer & Porath (2014). Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/241899887\\_A\\_Socially\\_Embedded\\_Model\\_of\\_Thriving\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/241899887_A_Socially_Embedded_Model_of_Thriving_at_Work). Luettu: 16.10.2020

Suomalaisen Työn Liitto. 23.8.2017. Luettavissa: <https://suomalaintyoy.fi/2017/08/23/tutkimus-lahes-70-suomalaistyontekijoista-kokee-ettei-heidan-vahvuuksiaan-tunnisteta-riittavan-hyvin/>. Luettu: 28.10.2020

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere University Press.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Helsingin seudun kauppakamari.

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi. Työn imu. Positiivinen työpsykologia. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/positiivinen\\_tyopsykologia/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx). Luettu: 18.11.2020

Työterveyslaitos. 2020. Toimiva työyhteisö - työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 18.11.2020.

Kahneman, D., Diener, E. & Schwartz, N. 1999. "Well-Being and the Workplace" (Peter Warr) Teoksessa: Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology. pp. 393–395. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Peter-Warr/publication/294721247\\_Well-being\\_and\\_the\\_Workplace/links/56c32f2208aee3dcd41641cb/Well-being-and-the-Workplace.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter-Warr/publication/294721247_Well-being_and_the_Workplace/links/56c32f2208aee3dcd41641cb/Well-being-and-the-Workplace.pdf). New York: Russell Sage Foundation. Luettu: 29.4.2021

Wenström, S. 20.12.20219. Väitös: Innostus on eteenpäin vievä voima ammatillisen koulutuksen opettajan työssä. Luettavissa: <https://www.ulapland.fi/news/Vaitos-Innostus-on-eteenpain-vieva-voima-ammatillisen-koulutuksen-opettajan-tyossa-/41954/d4e63623-a5fe-424c-924a-8532dab4c473>. Luettu: 17.5.2021

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wenström, S. 15.10.2020. Positiivinen johtaminen on vuorovaikutusta. Suomen positiivisen psykologian yhdistys. Luettavissa: <https://www.sppy.fi/positiivinen-johtaminen-on-vuorovaikutusta/>. Luettu: 4.5.2021

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva.

Wenström, S. 22.9.2019. Vahvuuksien voima työelämässä. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/vahvuuksien-voima-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-sanna-wenstr%C3%B6m/>. Luettu: 28.10.2020

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Taustatiedot:**

1. Vastaajan ikä
2. Kuinka kauan olet työskennellyt henkilöstöalalla
3. Esimieskokemus vuosina
4. Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeyrityksessä
5. Tehtävänimike

### **Myönteiset käytänteet**

6. Millaisia hyvinvointia ja innostusta edistäviä toimintatapoja organisaatiossanne on?

### **Vuorovaikutus ja yhteistyö**

7. Miten kuvailisit johdettavan tiimisi vuorovaikutusta?
8. Minkälaisia vuorovaikutusta tukevia toimintatapoja organisaatiossanne on?
9. Miten kuvailisit johdettavan tiimisi yhteistyötä?
10. Minkälaisia yhteistyötä tukevia toimintatapoja organisaatiossanne on?

### **Yksilölliset vahvuudet**

11. Kuinka paljon kiinnität esimiehenä huomiota johdettaviesi henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja osaamiseen?
12. Miten näitä vahvuuksia ja osaamista hyödynnetään?
13. Minkälaisia mahdollisuuksia näet työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämisessä arjen työssä?

### **Positiivinen johtaminen**

14. Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
15. Tunnistatko itsestäsi positiivisen johtajan piirteitä?

### **Myönteiset tunteet ja ilmapiiri**

16. Minkälaisia tunteita koet työssäsi?
17. Millaisena koet johdettaviesi tunneilmaston?
18. Miten esimiehenä voisit edistää myönteisiä tunteita ja myönteisen ilmapiirin muodostumista?

## **Liite 2. Webropol-kyselyn kysymykset**

1. Vastaajan ikä?
2. Vastaajan sukupuoli?
3. Kuinka kauan olet ollut työelämässä?
4. Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeyrityksessä?
5. Tehtävänimike?
  
6. Kuinka hyvin seuraavat väittämät toteutuvat työpaikallasi?
  - Esimies ottaa huomioon yksilölliset tarpeeni
  - Esimies huomioi työssä onnistumiset



- Esimies antaa riittävästi ohjausta työn tekemiseen
- Esimiehen viestintätapa on myönteinen
- Saan riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistani ja ammattitaitoani
- Saan riittävästi palautetta työstäni
- Koen, että työmääräni on sopiva
- Koen oloni luottavaiseksi työpaikalla
- Koen, että tekemälläni työllä on aidosti merkitystä

7. Kuinka usein koet positiivisia tunteita tekemääsi työtä kohtaan?
8. Kuinka usein koet innostusta työtäsi kohtaan?
9. Kuinka usein koet halua panostaa työhösi?
10. Kuinka sitoutuneena koet olevan työhösi tällä hetkellä?
11. Miten tärkeänä koet yhteistyön merkityksen työpaikallasi?
12. Miten tärkeänä koet myönteisen ilmapiirin työpaikallasi?
13. Mitkä tekijät voisivat lisätä työssä innostumista sinun kohdallasi?