

Jonna-Mari Heikura & Laura Stewart

**POSITIIVINEN JOHTAMINEN ERIKOISSAIRAANHOIDOSSA**

# POSITIIVINEN JOHTAMINEN ERIKOISSAIRAANHOIDOSSA

Jonna-Mari Heikura & Laura Stewart  
Opinnäytetyö  
Syksy 2022  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
YAMK  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

---

Tekijät: Jonna-Mari Heikura & Laura Stewart

Opinnäytetyön nimi: Positiivinen johtaminen erikoissairaanhoidossa

Työn ohjaajat: Mika Paldanius & Kirsi Koivunen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 45+ 6 liitettä

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia positiivista johtamista erikoissairaanhoidossa. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin lasten ja naisten tulosalueen kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää erikoissairaanhoidon työyhteisöjen toimintatapoja positiivisemmiksi. Tutkimuksellisen vaihteen tarkoituksena oli kuvailla ja selvittää henkilöstön kokemuksia positiivisen johtajuuden elementeistä ja positiivisen organisaatiokulttuurin toteutumisesta tutkittavissa työyksiköissä. Opinnäytetyön kehittämisvaiheen tavoitteena oli positiivisen johtamisen elementtien vieminen käytäntöön työpajatyöskentelyn kautta ja tarkoituksena oli saada esihenkilöt kehittämään yhdessä positiivisen johtamisen elementeistä koostuvia toimintamalleja positiivisen johtamisen toteutumiseksi.

Opinnäytetyön tietoperusta liittyy positiiviseen psykologiaan, positiiviseen johtamiseen, organisaatiokulttuuriin sekä organisaatiokulttuurin muutokseen. Opinnäytetyömme oli kaksivaiheinen ja siihen sisältyi tutkimusvaihe sekä kehittämisvaihe. Laadullisen tutkimuksen menetelmistä käytimme yksilöhaastatteluja ja työpajatyöskentelyä. Toteutimme yksilöhaastattelut etäyhteydellä seitsemälle eri lasten osaston työntekijälle, jonka jälkeen aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysia käyttämällä. Aineiston pohjalta suunnittelimme ja toteutimme lasten ja naisten tulosvastuualueen esihenkilöille kehittämistyöpajan, jossa tarkoituksena oli saada esihenkilöt kehittämään hyviä, positiivisen johtamisen elementeistä koostuvia toimintamalleja positiivisen johtamisen toteutumiseksi työyksiköissä.

Tutkimustulosten mukaan positiiviseen johtamiseen kuuluvat olennaisesti myönteisen palautteen antaminen, kannustaminen ja itsensä kehittäminen. Positiivisen organisaation osatekijöitä ovat tiedottaminen, arvostava toimintakulttuuri sekä esihenkilöltä saatava tuki. Positiivinen johtaja arvostaa työntekijöitä, sietää painetta ja hän on helposti lähestyttävissä. Positiivista johtamista estäviä tekijöitä ovat resurssipula ja osaamisvaje sekä diktatuurimainen johtajuus.

Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista kehitettäessä. Jatkossa voitaisiin tutkia, onko esitettyjä hyviä positiivisen johtamisen toimintatapoja viety käytäntöön ja miten ne toteutuvat.

Asiasanat: positiivinen johtaminen, johtaminen, positiivinen organisaatio, organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos.

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master's Degree Program in Management of Health and Social Care

---

Authors: Jonna-Mari Heikura & Laura Stewart  
Title of thesis: Positive leadership in specialized medical care  
Supervisors: Mika Paldanius & Kirsi Koivunen  
Term and year when the thesis was submitted: 2022  
Number of pages: 45 + 6 appendices

---

The topic of the thesis was to examine positive leadership in specialized medical care. The thesis was carried out in co-operation with the Northern Ostrobothnia Hospital District; its children and women's profit responsibility area. The purpose of the thesis work was to develop working methods of the personnel into a more positive way. The purpose of the research part of the thesis was to describe and to find out the staff's experiences about the different elements of positive leadership and the realization of a positive organizational culture in the research work units. The goal of the development phase of the thesis was to put the elements of positive leadership into practice through the arranged workshops and the purpose was to get the supervisors to jointly develop operating models consisting of the elements of positive leadership for the realization of positive leadership.

The knowledge base of the thesis relates to positive psychology, positive leadership, organization culture and the changes in organizational culture. The thesis was constructed of two stages and it included the research stage as well as the development stage. Individual interviews and workshop work was used for qualitative research methods in the thesis work. The individual interviews were carried out remotely to seven employees from different departments of children's health care. Following the interviews, the results were analyzed using inductive content analysis. Based on the collected and analyzed data, a development workshop for the supervisors of the area of responsibility for children and women was planned and implemented, where the purpose was to get the supervisors to develop good operating models consisting of elements of positive leadership for the realization of positive leadership in work units.

Research results indicate that positive leadership essentially includes giving positive feedback and encouragement and enhances self-development. The elements of a positive organization are sharing of information, an appreciative corporate culture and support from a supervisor. A positive manager values employees, tolerates pressure and is approachable. Factors preventing positive leadership are lack of resources and skills, as well as dictatorial leadership.

The information gained from this thesis can be used when developing social- and healthcare management. In the future, it could be investigated whether the presented good positive management practices have been put into practice and how they are materialized.

Key words: positive leadership, leadership, positive organization, organization culture, organization change.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	ORGANISAATIOKULTTUURI .....	7
	2.1 Positiivinen organisaatiokulttuuri .....	8
	2.2 Positiivinen psykologia .....	10
	2.3 Positiivinen johtaminen.....	10
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	13
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	14
	4.1 Opinnäytetyön tiedonhaun toteutus.....	14
	4.2 Metodologia.....	14
	4.3 Tutkimusvaiheen toteuttaminen.....	15
	4.4 Kehittämisvaiheen toteuttaminen .....	19
5	TULOKSET.....	21
	5.1 Positiivisen johtamisen osatekijät .....	21
	5.2 Positiivista johtamista estävät tekijät .....	23
	5.3 Positiivisen johtajan ominaisuudet.....	24
	5.4 Positiivisen organisaation osatekijät.....	25
	5.5 Kehittämisvaiheen tulokset.....	27
	5.5.1 Hyvät käytänteet .....	28
	5.5.2 Kehittämisajatukset.....	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
	6.1 Positiivisen johtamisen osatekijät .....	31
	6.2 Positiivista johtamista estävät tekijät .....	32
	6.3 Positiivisen johtajan ominaisuudet.....	33
	6.4 Positiivisen organisaation osatekijät.....	35
7	POHDINTA.....	37
	7.1 Opinnäytetyön eettisyys .....	37
	7.2 Opinnäytetyön luotettavuus .....	38
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET .....	45

# 1 JOHDANTO

Positiivinen johtaminen on ajankohtainen aihe, mielenkiintoinen osa-alue ja tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Positiivista, rakentavaa sekä kannustavaa palautetta antava esimies tukee työn tekemistä ja tiimin yhteistyötä. Positiivinen johtaja kannustaa työntekijää kehittymään ja hän kehittää toimintaa sekä antaa positiivista ja tarvittaessa rakentavaa palautetta. Työyhteisöissä tarvitaan kehittämistä, jos halutaan muuttaa vanhoja toimintatapoja- ja kulttuureita. Toimintakulttuurin muuttaminen ja johtamisen kehittäminen positiiviseen suuntaan on erittäin ajankohtainen aihe sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Opinnäytetyömme liittyy positiiviseen psykologiaan, positiiviseen johtamiseen, organisaatiokulttuuriin sekä organisaatiokulttuurin muutokseen. Opinnäytetyömme toteutettiin yhteistyössä Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja naisten tulovastuualueen kanssa. Opinnäytetyössä kehitettiin erikoissairaanhoidon työyhteisöjen toimintatapoja positiivisemmiksi haastattelujen ja työpajan kautta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää erikoissairaanhoidon työyhteisöjen toimintatapoja positiivisemmiksi. Tutkimuksellisen vaiheen tarkoituksena oli kuvailla ja selvittää henkilöstön kokemuksia positiivisen johtajuuden elementeistä ja positiivisen organisaatiokulttuurin toteutumisesta tutkittavissa työyksiköissä. Opinnäytetyön kehittämisvaiheen tavoitteena oli positiivisen johtamisen elementtien vieminen käytäntöön työpajatyöskentelyn kautta ja tarkoituksena oli saada esihenkilöt kehittämään yhdessä positiivisen johtamisen elementeistä koostuvia toimintamalleja positiivisen johtamisen toteutumiseksi.

Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista kehitettäessä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla aloilla. Esihenkilöt voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa työskentelyssään, omissa työyksiköissään ja omissa organisaatioissaan positiivisen johtamisen toteuttamiseksi.

## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI

Suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa ihminen kohdataan ja häntä johdetaan inhimillisiä pelisääntöjä noudattaen ja jokaisen ihmisen ainutkertaisuutta sekä yksilöllisyyttä kunnioittaen. Toisaalta ihminen nähdään strategisena avainresurssina, jonka asenne, tahtotila ja kyvykkyys ratkaisevat organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 13.)

Organisaatiokulttuuri muodostuu ihmisten ominaisuuksista, arvoista, ajattelutavoista ja käyttäytymisestä (Braithwaite, Herkes, Ludlow, Test & Lamprell 2017). Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja johtaa kulttuuria kiinnittämällä huomiota ja kohdentamalla resursseja ja voimavaroja arvokkaina ja toivottavina pidettyihin asioihin (Wenström 2020, 98-99). Organisaatiolle on tärkeää luoda erilaiset ihmiset hyväksyvä kulttuuri. Välittäjä- johtaja pitää erilaisuutta voimavarana, jota voi hyödyntää erilaisissa tilanteissa. Johtamistyyli vaikuttavat työyksikön toimintaan ja kehittämiseen sekä organisaation ilmapiiriin että yhteistyöhön. Johtamistyyliin vaikuttaa organisaation arvot. (Vesterinen 2013, 55, 59 & 60.)

Esihenkilön toiminnan turvaaminen jatkuvuudella ilmenee harkittuna ja myönteisenä asenteena uudistuksiin, eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen hyödyntämisenä sekä työyhteisön edistämisenä. Esimiehen valmentava toiminta näkyy luottamuksena työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja kykyyn suoriutua työtehtävistä sekä negatiivisuuden häivyttämisenä työyhteisöstä. (Vuorinen 2008, 87.) Nopeasti muuttuvassa työelämässä oikeudenmukaisuudella ja päätöksen teolla on arvioitua suurempi vaikutus työntekijöihin (Koivuniemi 2004, 41).

Erikoissairaanhoidossa on tärkeää, että sairaanhoitajat oppisivat tunnistamaan työpaikkakulttuurin erilaiset ilmaisutavat, koska he tekevät käytännön työtä (Hahtela 2015, 57). Kehittämistoiminnan kautta voidaan muuttaa työyhteisöjen toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 34 & Toikko & Rantanen 2009, 38). Esihenkilöiden on tunnistettava toimintaympäristössä tapahtuva yhteiskunnallinen muutos ja sen aiheuttama muutostarve. Muutos on sekä visioon että strategioihin perustuvien muutosten johtamista ja uuden työmuodon luomista. Esihenkilöllä on vastuu innostaa työyhteisöä muutokseen. (Huotari 2009, 125-126.)

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa työntekijät nähdään voimavarana. Tärkeitä arvoja organisaation työntekijöille ovat muun muassa palkitseminen, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja kehittymismahdollisuudet. Hyvän henkilöstöjohtamisen saavuttamisen portaatmallin mukaisesti organisaatiossa tulee varmistaa hyvä perehdytys sekä parantaa osaamista, muokata yrityskulttuuria osallistavaksi sekä määritellä esimiestoiminnan periaatteet ja johtamiskäytänteet. Portaatmallin mukaisilla toimenpiteillä varmistetaan organisaatiossa työtyytyväisyys, hyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen ja osaaminen. (Wainio 2020, 32.)

Henkilöstöjohtaminen edellyttää toimintaa ohjaavien arvojen ja ihmiskäsityksien, (Wenström 2020, 98) ajattelutapojen sekä asenteiden muutoksia henkilöstöammattilaisilta sekä muilta organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen osallistuvilta tahoilta (Viitala & Järlistöm 2014, 15). Muutosjohtamisessa korostuvat yhteistyö, neuvotteleva toimintatapa, sekä panostus vuorovaikutustaitoihin ja persoonalliseen kohtaamiseen. Organisaatiomuutoksessa on tärkeää, että hoitotyön johtaja toimii sitoutuneesti suuntautuen päämäärään, kannustaa ja tukee henkilökuntaa sekä viestittää henkilökunnalle organisaatiomuutoksen edistymisestä. Johtajien ominaisuustaidot, joita ovat johtamistaidot, vuorovaikutus- ja henkilökunnan kehittämistaidot, vaikuttavat taitoihin, mitkä ovat keskeisessä merkityksessä muutostilanteita johdettaessa. (Vesterinen 2013, 55.) Organisaatiokulttuuria voi parhaimmillaan muuttaa työyhteisössä, jos työn innostavia tekijöitä havaitaan, positiivista palautetta saadaan ja jaetaan sekä hyvästä asiakaspalautteesta raportoidaan työyhteisössä (Manka 2015).

## **2.1 Positiivinen organisaatiokulttuuri**

Kaikki työntekijät ovat vastuussa arvostavasta yhteistyöstä ja työskentelevät yhdessä mission ja vision sekä organisaation arvojen mukaisesti rakentamalla positiivista kulttuuria. Positiivisesta kulttuurista hyötyy jokainen. Potilaat saavat tehokasta ja myötätuntoista hoitoa. Työntekijät kokevat ylpeyttä heidän työstään ja työyhteisö kehittää luottamussuhteita toisiin terveydenhuollon yksiköihin. (Lukich 2020.)

Positiivisen organisaation keskeisiä innostuksen edellytyksiä ovat työntekijän oman työn kehittäminen ja työssä kehittyminen, työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyö, eri vahvuuksien käyttäminen sekä johtajuus. Positiivinen organisaatio tuo hyvinvoinnin lisäksi parempaa tuloksellisuutta ja laatua toimiinsa. (Wenström 2020, 65, 68.) Johtajan taidot viestiä tietoa positiivisesti vaikuttaa tapaan, miten henkilökunta reagoi ajankohtaisiin asioihin (Vesterinen 2013, 54). Johtajan yksi tärkeimmistä



tehtävistä on luoda ja johtaa kulttuuria kiinnittämällä huomiota ja kohdentamalla resursseja ja voimavaroja arvokkaina sekä toivottavina pidettyihin asioihin (Wenström 2020, 98-99). Huumorilla on keskeinen tehtävä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Huumori voi edesauttaa toiseen ihmiseen tutustumista, keskinäistä ymmärrystä, luottamusta ja välittämistä vuorovaikutussuhteissa. Henkilökohtaisten ja työyhteisöjen rajojen säätelyssä on todella merkittävää, kuinka sopivan ja sopimattoman huumorin rajat tunnustetaan sekä milloin huumoria ei sovi käyttää työyhteisössä. (Vesa 2009, 60.)

Myönteinen ilmapiiri syntyy myönteisen vuorovaikutuksen, myönteisten tunteiden ja toiminnan spiraaleista. Työyhteisössä myönteiset tunteet edistävät onnistuneita ihmissuhteita, yhteistyötä sekä työssä suoriutumista. Myönteinen ilmapiiri vaikuttaa henkilöstökokemuksen kautta asiakaskokemukseen ja tuottavuuteen. Organisaatiokulttuuri voi määritellä sitä, miten ja millaisia tunteita työyhteisössä on tapana ilmaista tai onko ilmapiiri lähtökohtaisesti myönteinen, avoin, kannustava ja salliva vai kielteinen, rajoittunut, latistava ja epäilevä. (Wenström 2020, 80-81.) Myönteinen palaute, kiitos, kannustava viesti, pieni kohteliaisuus, kuulumisten kysyminen, hyväksyvä ilme tai ele viestittää välittämistä ja luo myönteisiä kohtaamisia, rakkauden pieniä hetkiä ja laatu yhteyksiä, joilla on työyhteisöjä muuttava voima (Wenström 2020, 347). Organisaatioon tarvitaan sellainen pysyvyyden toimintamalli, että myönteistä johtajuutta harjoitellaan ja sitä ylläpidetään (Van Dick & Monzani 2020).

Johtajatyylit kehittyvät johtajan asettamista perusarvoista. Perusarvoihin vaikuttavat monet luontaiset tekijät, kuten etnisuus ja sukupuoli sekä ulkoiset tekijät, ylisukupolvisuus, kasvatus, koulutus ja työetiikka. (Christmas 2009) Myönteisillä johtamistyyliillä on todella suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin sekä ne ehkäisevät työuupumusta (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022). Johtajien tulee kehittää itseään, koska se vaikuttaa johtamistyyliin ja koulutus avartaa johtajien ajatuksia ja mielipiteitä sekä tuo heille uusia keinoja tarkastella omaa johtajuuttaan eri näkökulmista. (Vestinen 2013, 60.) Inhimillistä johtajuutta edistetään ystävällisyydellä ja lempeydellä, sekä johtamisessa tarvitaan ihmisyyttä (Van Dick & Monzani 2020). Positiiviseksi johtajaksi kehittyminen vaatii itsereflektiota, joka rakentuu ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen tasolla sekä toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla. Johtajan taito käsitellä ja kohdata omia tunteitaan on tärkein johtamisen taidoista. (Wenström 2020, 78, 338.)

## 2.2 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on tiede, joka tutkii, mikä on hyvin ja mikä toimii. Kestävällä tavalla edistään ihmisen ja yhteisöjen optimaalista hyvinvointia eli kukoistamista. (Uusitalo-Malmivaara 2015, 55.) Seligmanin (2011, 20-23) positiivisen psykologian teorian aiheena oli aiemmin onnellisuus ja elämän tyytyväisyys, mutta nykyään positiivisen psykologian alue on keskittynyt hyvinvointiin. Hyvinvoinnin teoriaan kuuluvat positiiviset tunteet (johon liittyy onnellisuus ja elämäntyytyväisyys), sitoutuminen, ihmissuhteet, tarkoitus ja saavutukset (Seligman 2011, 46). Seligman (2011, 23) kuvaa sitä, miten ihmiset kukoistavat saadessaan tuntea positiivisia tunteita, olla arvostettuja, olla onnellisia ja saadessaan onnistuneita ihmissuhteita. Myönteiset tunteet lisäävät positiivista ajattelua ja työhyvinvointia. Seligman (2011) toteaa, että positiivisuus tarttuu helposti toisiin ihmisiin.

Positiiviset tunteet luovat edellytyksiä hyvinvointimme lisäksi menestymiselle (Leskisenoja 2017, 96-97) ja parantavat selviytymiskykyä (Fredrickson & Joiner 2002, 172-175). Onnelliset ihmiset menestyvät muita paremmin kaikilla elämänalueilla (Leskisenoja 2017, 96-97). Työntekijän omat vahvuudet puolestaan ovat avain innostukseen ja onnellisuuteen. Positiivisen psykologian ideana on luoda hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet työyhteisöissä. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 53.) Positiivisen psykologian ydinajatus on omien vahvuuksien, voimavarojen ja arvojen tunnistamisessa. On kyse merkityksellisyyden kokemisesta, itsensä toteuttamisesta sekä oman sisäisen potentiaalin löytämisestä ja ilmaisemisesta. Tärkeää on todellisen minän löytäminen ja aito, kestävä onnellisuus eri elämänalueilla. (Wenström 2020, 45.) Positiivisen psykologian vaikutukset tekevät ihmiset onnelliseksi (Seligman 2011, 7). Positiivisiin ajatuksiin keskittymällä pystyy vahvistamaan positiivisuutta. Se on elämäntaidon opetusta, jolloin pystytään kääntämään omat ajatukset positiiviseksi. (Ojanen 2014)

## 2.3 Positiivinen johtaminen

Positiivisen johtamisen takana ei ole vain yhtä ainoaa teoriaa, vaan siihen liittyy erilaisia positiivisen ja humanistisen johtamisen muotoja, joille yhteistä on arvoihin ja hyveisiin perustuva lähestymistapa sekä johtajan myönteinen ja kannustava ote. Positiivinen johtaminen voidaan määritellä positiivisen psykologian soveltamiseksi johtamisessa. Positiivisen johtamisen määritelmässä keskeisintä on myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien huomioiminen sekä hyvinvoinnin edistäminen. (Wenström 2020, 48, 51.) Positiivinen johtaja luo turvallisen, tehokkaan ja kannustavan

työilmapiirin (Scully 2015) sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. (Cumings, Tate, Lee, Wong, Paananen, Micaroni & Chatterjee 2018) Positiivisen johtamisen ydin on vahvuuksien johtamisessa työelämässä. Ihmisten hyvinvoinnin, innostuksen ja työsuorituksen kautta työyhteisö toimii paremmin. Vahvuuksiin kuuluu kuusi lajia luonteenvahvuuksia, jotka ovat kyvykkyydet, kiinnostukset, arvot, resurssit, osaaminen ja taidot (Wenström 2020, 125, 131).

Wenström (2020, 45) kuvaa kirjassaan, että positiivista johtamista on ihmisten johtaminen ihmisenä. Positiivisen johtamisen tärkein osa-alue on Cheung 2014 kehittänyt PRIDE-teoria ja se on lyhennelmä englanninkielisestä kirjainlyhenteestä Positive practices - myönteiset käytänteet, Relationship enhancement - vuorovaikutus ja yhteistyö, Individual attributes - vahvuudet, Dynamic leadership - positiivinen johtaminen johtajuus ja Emotional wellbeing - Myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström 2020, 14.) Positiivinen johtaja luo positiivista kulttuuria kiinnittämällä huomioita pride teorian osa-alueisiin: myönteiseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, ihmissuhteisiin; erilaisiin vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen; myönteisiin tunteisiin ja ilmapiiriin sekä hyvinvointiin. Positiivinen johtaja kehittää ja edistää myönteisiä käytänteitä. (Wenström 2020, 64, 99.)

Positiivisen johtamisen merkittävät osa-alueet ovat hyvät vuorovaikutustaidot ja yhteistyö, (Uusitalo-Malmivaara 2015, 1470-1471), huumorintaju (Vesa 2009, 60) sekä myönteisen ilmapiirin innostaja (Wenström 2020, 53). Positiivinen johtaminen toteutuu parhaiten vuorovaikutuksessa, jossa vallitsee aitoa läsnäoloa, kohtaamista ja kuuntelemista. Näiden asioiden vuoksi se edellyttää oman ajattelun, asenteiden, arvojen, tunteiden ja ihmiskäsityksen tarkastelua sekä oman johtamis- ja vuorovaikutustavan tiedostamista. (Wenström 2020, 14-15.) Johtajan hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky johtaa henkilöstöä positiivisesti vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Positiivinen johtaja tekee onnistumiset näkyviksi ja panostaa työntekijöiden vahvuuksien kehittymiseen, jolloin työntekijät tuntevat myönteisiä kokemuksia työstään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 11.) Työyhteisön yhteishengellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myönteinen työilmapiiri innostaa yhteistyöhön. (Manka 2016)

Hyvässä johtamisen ympäristössä ilmenee innostava ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Tällaisessa tilanteessa vallitsee luottamus, oikeudenmukaisuus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän tarpeita ja vahvuuksia. Hyvä johtaja kunnioittaa jokaista työntekijää, tekee onnistumiset näkyviksi, arvostaa sekä turvaa kehittymisen ja oppimisen työssä. (Uusitalo-Malmivaara 2015, 1470-1471.) Harjoisen (2014, 55) tutkimuksen mukaan arvostavalla johtamisella on vaiku-

tus työhön sitoutumiseen; mitä paremmin arvostavaa johtamista toteutui, sitä paremmin henkilökunta ja johtajavastaajat sitoutuivat työhönsä. Arvostavalla johtamisella on yhteyttä urakehitykseen, koska henkilökunnan urakehityksen yhteys oli suurinta osaamisen arvostamiseen. (Harmoinen 2014, 56.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää erikoissairaanhoidon työyhteisöjen toimintatapoja positiivisemmiksi haastattelujen ja työpajatyöskentelyn kautta.

Tutkimuksellisen vaiheen tarkoituksena on kuvailla ja selvittää henkilöstön kokemuksia positiivisen johtajuuden elementeistä ja positiivisen organisaatiokulttuurin toteutumisesta tutkittavissa työyksiköissä.

Tutkimustehtävinä ovat:

1. Millaisia kokemuksia erikoissairaanhoidossa työskentelevillä on positiivisesta johtamisesta?
2. Miten positiivinen organisaatiokulttuuri toteutuu tutkittavissa työyksiköissä?

Tutkimuksen kehittämisvaiheen tavoitteena on positiivisen johtamisen elementtien vieminen käytäntöön tutkimissamme työyhteisöissä työpajatyöskentelyn kautta. Kehittämisvaiheen tarkoituksena on saada esihenkilöt työpajatyöskentelyn kautta kehittämään yhdessä positiivisen johtamisen elementeistä koostuvia toimintamalleja positiivisen johtamisen toteutumiseksi.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus on kaksivaiheinen, johon kuuluu tutkimus- ja kehittämisosio. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin lasten ja naisten tulosalueen kanssa. Tutkimusosion haastattelut on pidetty syksyllä 2021 ja kehittämisosion työpaja joulukuussa 2021.

### 4.1 Opinnäytetyön tiedonhaun toteutus

Opinnäytetyömme liittyy positiiviseen johtamiseen ja organisaatiokulttuurin muutokseen. Keskeisiä opinnäytetyömme käsitteitä ovat positiivinen psykologia, positiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin muutos ja positiivinen organisaatiokulttuuri. Etsimme aiheeseen sopivia, aiempia laadukkaita tutkimuksia sekä suomenkielisistä että ulkomaisista tietokannoista käsitteiden määrittelemiseksi ja aiemman tutkimustiedon koostamiseksi. Positiivisesta johtamisesta oli paljon enemmän tietoa ulkomaisissa tietokannoissa kuin suomenkielisissä.

Käytimme tiedonhaussa paljon manuaalisia hakuja. Käytimme hakusanaa osast\* ja väitöskirja, jolloin osumia tuli 25, joista valittiin kaksi väitöskirjaa tutkimustyöhön. Hakusanoilla arvost\* AND joht\* OR esimies\* OR henkilöstöjoht\* OR osast\* löytyi kaksi osumaa, joista valittiin väitöskirja Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Käytimme hakusanaa muutosjoht\*, mikä tuotti kaksi osumaa, joista valittiin toinen tutkimus. Hakusana organisaatiokult\* tuotti 91 tulosta, josta valittiin väitöskirja lähempänä omaa tutkimusaihetta. CINAHL:ista etsittiin hakusanalla positiv\* leaders\* ja artikkeleita tuli useampia.

### 4.2 Metodologia

Kehittämistoiminta määritellään muutostoiminnaksi, jonka päämääränä on saada kehitykseksi arvotettava muutos (Hellström 2004, 13). Tutkimuksellinen kehittämistyö saa yleensä alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halukkuudesta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu lähtökohtaisesti käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista sekä toteuttamista. Sen tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uudenlaisia ratkaisuja sekä viedä niitä eteen-

päin käytännössä. Tutkimuksellisen kehittämistyön päämääränä on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja, sekä uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. Tässä on kyse uudenlaisesta suuntautumisesta niin teoriaan kuin käytännön toteutukseen. Tutkimusta ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Teorian ja menetelmien rooli on auttaa saavuttamaan kehittämisen tavoitteita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 19-20.)

Kehittämistoiminnassa tuotetaan tietoa siitä, voidaanko pilotoitavaa työmenetelmää pitää hyvänä. Tavoitteena on saavuttaa empiirisesti pätevää tietoa. Voidaan puhua myös kokemukseen perustuvasta ammatillisesta näytöstä, joka on käytännön kokemuksen kautta todettua vaikuttavuutta; sitä käytäntöä toistetaan, mikä toimii hyvin ja tuottaa tulosta. (Toikko & Rantanen 2009, 39-40.)

Kehittämistoiminnassa on olennaista miettiä, kenen ehdoilla kehittäminen etenee ja mistä kehittämistoiminta on lähtöisin (Toikko & Rantanen 2009, 48). Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaamista ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väitteitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161).

### **4.3 Tutkimusvaiheen toteuttaminen**

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin lasten ja naisten tulosalueen kanssa. Lähetimme sähköpostitse pyynnön ylihoitajalle, joka välitti haastattelupyynnöt eteenpäin osastonhoitajille ja pyysimme heitä toimittamaan haastattelukutsut omille työntekijöilleen (LIITE 1, LIITE 2.)

Suunnittelimme pitävämmme tutkimusvaiheessa ryhmähaastatteluja, mutta emme saaneet juurikaan ryhmähaastatteluihin haastateltavia. Eräs haastateltava toi esille ryhmähaastattelun haasteellisuu-den, koska silloin ei voi tuoda rehellisesti asioita ja kehitettäviä aiheita esille. Tämän vuoksi päädyimme pitämään yksilöhaastatteluja. Pidensimme haastatteluun ilmoittautumisaikaa muutaman kerran ja yritimme tällä tavoin saada lisää haastateltavia.

Haastateltavat ilmoittautuvat tutkimukseen sähköpostitse, jonka jälkeen sovimme yhteisen Teams-haastatteluajan ja lähetimme heille sähköpostitse teoriaa positiivisesta johtamisesta tutustuttavaksi

ennen haastattelua. (LIITE 3). Keräsimme tutkimusaineiston tutkimusvaiheessa yksilöhaastattelulla Teams- etäyhteydellä. Saimme seitsemän haastateltavaa. Haastateltavat olivat sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Haastateltavat saivat käyttää haastatteluun tunnin verran työaika. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. (LIITE 4.) Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun yhdistelmä. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi yms. 2016, 208.) Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, koska haastattelutilanteessa yksilö voi tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia esimerkiksi strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo yms. 2018, 106-107.)

Haastatteluaineisto litteroitiin eli muutettiin tekstiksi Teamsin automaattisen nauhoituksen avulla. Litteroitua tekstiä oli 25 667 sanaa ja äänitallennetta yhteensä 4 tuntia 26 minuuttia. Tutkimusaineiston muodostivat tekstiksi puretut ääni- ja kuvatallenteet. Tutkimuskysymys sekä analyysitapa määrittävät litteroinnin tarkkuuden. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori 2017, 427.) Aineisto voidaan litteroida kokonaan tai vain soveltuvin osin; Laajuus riippuu myös käytettävästä olevasta ajasta sekä rahallisesta resurssista. Litterointi on tapa tutustua omaan aineistoon. Litteroija miettii, mitkä vuorovaikutuksen piirteet litteraattiin on kirjattava, jotta hän voi vastata omiin tutkimuskysymyksiinsä. Litteroinnin aikana aineistosta muutetaan tunnistettavat haastateltavien tiedot eli aineisto anonymisoidaan. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori 2017, 435, 437-438.) Haastattelujen jälkeen kävimme läpi Teamsin tekemät videonauhoitteet ja automaattiset litteroinnit, anonymisoimme aineiston sekä poistimme aineistosta ylimääräiset äännähdykset ym. epäoleellisen. Tämän jälkeen siirryimme analysoimaan haastattelujen sisältöä.

Sisällönanalyysissa analysoidaan haastattelussa puhuttuja sisältöjä, jolloin usein kaikki puhuttu litteroidaan sanatarkasti (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori 2017, 435, 430). Sisällönanalyysia käytetään tutkittavan ilmiön kuvaamisessa ja sen avulla voi muodostaa tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitekarttoja tai malleja. Analyysi voi olla induktiivinen tai deduktiivinen riippuen tutkimuksen tarkoituksesta. Induktiivinen analyysi etenee aineiston ehdoilla, kun taas deduktiivisessa analyysissa tehdään aikaisemman tiedon perusteella analyysirunko, johon etsitään aineistosta sisällöllisesti sopivia asioita. Induktiivisessa analyysissa tuloksena syntyy abstrahoinnin kautta käsitteitä. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 130.)



Käytimme tutkimuksessamme induktiivista analyysitapaa, jossa haastatteluaineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja lopuksi abstrahoitettiin eli loimme teoreettiset käsitteet. Nauhoitimme haastattelut etäyhteyden kautta Teamsilla ja käytimme Teamsin automaattista litterointia.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa pelkistimme haastatteluaineiston, jolloin karsimme tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Poistimme Teamsin litteroimasta tekstistä puhujien nimet, kellon ajat ja ylimääräiset äännähdykset. Siistimme haastattelut luettavaan muotoon. Kävimme tekstit läpi vielä uudelleen videonauhoitteiden avulla varmistuaksemme, että litterointi oli onnistunut. Etsimme tutkimustehtävää kuvaavia alkuperäisilmaisuja ja erottelimme erilaisia ilmiöitä aineistosta, kuten ”Positiivinen kulttuuri ei ole vain esimiehen harteilla vaan kaikkien työntekijöiden harteilla” tai ”Positiivista ilmapiiriä edistää läpinäkyvyys ja päätösten perustelu”. Etsimme aineistosta alkuperäisilmauksia ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset listasimme allekkain.

#### TAULUKKO 1. Alkuperäisilmauksista pelkistetyt ilmaukset

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
Positiivisella palautteella pitkälle elää	Positiivinen palaute tärkeää
Muutoksista tiedottaminen pitäisi olla läpinäkyvämpää	Läpinäkyvä toiminta
Jokaisella on vastuu ja rooli hyvän työilmapiirin luomisessa	Työyhteisötaidot työilmapiirin luomisessa
Hyvää työilmapiiriä organisaatiossa tukee kaikki raportoinnista lähtien	Käytänteet kunnossa

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin. Kävimme läpi koodatut alkuperäisilmaukset, ryhmittelimme ja yhdistelimme samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet eri luokiksi, josta muodostimme alaluokat. Alaluokat nimesimme luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä, kuten *“Tiimin toiminta”* tai *“Haastavien asioiden käsitteleminen”*.

TAULUKKO 2. Pelkistetyistä ilmauksista alaluokat

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Hoitajien lisääntynyt vaihtuvuus	Osaamisvaje
Toisen työn arvostaminen	Arvostava toimintakulttuuri
Alaistaidot ja työyhteisötaidot	Tiimin toiminta
Kehityskeskusteluissa nousseita asioita hyödynnettäisiin	Vahvuuksien huomioiminen

Jatkoimme luokittelua yhdistelemällä alaluokkia, jolloin muodostuivat yläluokat, esimerkiksi *“Positiivisen organisaation osatekijät”* ja *“Positiivista johtamista estävät tekijät”*. Yläluokkia yhdistelemällä muodostimme tutkimuksen pääluokan; *“Positiivinen johtaminen ja positiivinen organisaatiokulttuuri”*.

TAULUKKO 3. Alaluokista yläluokkiin ja pääluokkaan

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
-----------	-----------	-----------

Itsensä kehittäminen

---

Myönteisen palautteen antaminen Kannustaminen	Positiivisen johtamisen osatekijät	
Resurssipula Osaamisvaje Diktatuurimainen johtajuus	Positiivista johtamista estävät tekijät	Positiivinen joh- taminen ja positiivinen organisaa- tion kulttuuri
Arvostaa työntekijöitä Sietää painetta Helposti lähestyttävä	Positiivisen johtajan ominaisuudet	
Esimiehen tuki Arvostava toimintakulttuuri Tiedottaminen	Positiivisen organisaation osatekijät	

---

Lopuksi käsitteellistimme eli abstrahoiimme aineiston, jolloin erotimme tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon ja muodostimme valikoidun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä. Etenimme haastatteluaineiston kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteitä yhdistelemällä saimme vastaukset tutkimustehtäviimme. Vertasimme teoriaa ja johtopäätöksiä alkupe-  
räisaineistoon uutta teoriaa muodostaessamme.

Sisällönanalyysin pohjalta siirryimme tutkimuksen kehittämistyön vaiheeseen. Haastattelujen pohjalta tutkimuksen kehittämissivaiheessa toteutettiin työpaja osastonhoitajien kanssa työkuultuurin sekä johtamisen muuttamiseksi positiivisemmaksi ja hyvien käytänteiden käytäntöön viemiseksi. Työpaja toteutettiin Teams- etäyhteydellä vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi.

#### 4.4 Kehittämissivaiheen toteuttaminen

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää pohtia, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnittelemaan ja sen jälkeen valita käytettävät menetelmät (Ojasalo yms. 2018, 51). Kun kehittämistoiminnan tavoitteena on esimerkiksi työyhteisön organisaatiokulttuurin

muuttaminen, kehittäminen kohdentuu ei-näkyvään kohteeseen, jolloin tavoitteiden saavuttamisen arviointi voi olla haasteellista. Tulkinnallisesta näkökulmasta lähtevä kehittämistoiminta kohdentuu esimerkiksi organisaatiokulttuuriin tai työhyvinvoinnin kokemukseen, jolloin tavoitteiden saavuttaminen ei ole yksinkertaisesti todennettavissa, vaan vaatii tutkijoilta myös tulkinnallista näkökulmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 38.)

Tutkimuksen kehittämisvaiheessa järjestimme lasten ja naisten tulosalueen seitsemälle osastonhoitajalle työpajan haastatteluissa esiin nostetuista aiheista ja kehittämistarpeista. Kehittämistyöpajan tarkoituksena oli tutkimustulosten avaaminen esihenkilöille ja niiden pohjalta työyhteisön ja organisaation kehittäminen positiivisemmaksi. Meillä oli tavoitteena, että työpajatyöskentelyssä saisimme esihenkilöt pohtimaan mahdollisia käytännön ongelmia johtamisessa ja saamaan ymmärrystä positiivisen johtamisen elementeistä ja sen hyvistä vaikutuksista työilmapiiriin, työmotivaatioon, työn imuun ja työhyvinvointiin yleisesti. Kehittämisvaiheessa oli tarkoitus kehittää haastattelujen pohjalta toimintatapoja, joilla positiivisen johtamisen elementtejä toimintayksiköissä voitaisiin lisätä; näitä voivat olla esimerkiksi palautejärjestelmiin tai palautteiden antamiseen liittyvät muutokset, tai työhyvinvointia lisäävien hyvien käytänteiden levittäminen myös muihin toimintayksiköihin.

Työpaja järjestettiin Teams- etäyhteydellä ja olimme koostaneet sitä varten Powerpoint- esityksen. Työpajan aluksi esittelimme lyhyesti opinnäytetyömme tarkoituksen ja tavoitteen, sekä esittelimme taustatietoa positiivisesta johtamisesta ja Pride- teorian mukaiset positiivisen organisaation osatekijät, jonka jälkeen annoimme osastonhoitajille hetken aikaa miettiä, millainen johtaja minä itse olen. Kävimme läpi haastateltavien näkemyksiä positiivisesta johtajasta, positiivisesta johtamisesta ja organisaatiokulttuurista, johtajan merkityksestä positiivisen ilmapiirin ylläpitäjänä sekä organisaatiokulttuurin muutoksesta haastateltavien kokemana. Esittelimme haastateltavien esiin nostamia kehittämisajatuksia ja hyviä käytänteitä eri osastoilta ja keskustelimme yhteisesti työpajaan osallistuvien kesken, miten näitä voitaisiin viedä käytäntöön ja levittää muille osastoille. Osastonhoitajat aikoivat jatkossa kiinnittää enemmän huomiota työpajassa keskusteltuihin asioihin.

## 5 TULOKSET

Analyysin pohjalta muodostuivat pääluokka positiivinen johtaminen ja positiivinen organisaatiokulttuuri, sekä yläluokat: positiivisen johtamisen osatekijät, positiivista johtamista estävät tekijät, positiivisen johtajan ominaisuudet ja positiivisen organisaation osatekijät.

### 5.1 Positiivisen johtamisen osatekijät

Haastatteluun osallistuneet toivat esille, että esihenkilön on tärkeää tulla toimeen kaikkien kanssa. Ketään ei saa suosia tai hyljeksiä, eikä esihenkilöllä saa olla inhokkeja tai suosikkeja. Koettiin, että positiiviseen johtamiseen kuuluu niin alaisten kuin esihenkilöidenkin kehittyminen työssään. Positiivista johtamista edistää esihenkilön kouluttautuminen, hän tietää kaikkien työnkuvan ja hän on perehtynyt tehtäväänsä ja tiimin toimintaan. Positiivista johtamista myötävaikuttavina tekijöinä nostettiin esille se, että työhön on riittävät resurssit ja esimiehellä sekä alaisilla on aikaa tehdä työnsä hyvin.

*“-- sä et ota mitään henkilökohtaisia suosikkeja, vaan sä oot reilu kaikille, koko henkilökunnalle. Pidät koko henkilökunnan puolia.”*

*“-- että sillä ei ole mitään semmoisia suosikkeja ja sitten se osaa niinku kaivaa meistä ne meidän vahvuudet ja luottaa meihin.”*

Myönteisen palautteen antaminen korostui haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat kokivat, että positiivinen palaute auttaa jaksamaan työssä ja positiivisella palautteella pääsee pitkälle. Positiivinen johtaja kehuu työntekijöitä ja pyrkii löytämään työntekijöistä hyviä puolia. Haastateltavien kokemusten mukaan rakentava palaute annetaan organisaatiossa kahden kesken eikä muiden edessä. On myös esihenkilöstä kiinni, kuinka paljon palautetta antaa ja millä tavalla. Positiiviseen johtamiseen kuuluu haastateltavien mukaan olennaisena osana esimiehen antama kannustus, kehu ja kiitos. Koettiin, että on tärkeää saada esihenkilöltä palautetta, jos on vaikka selvinnyt hyvin haastavasta asiakastilanteesta tai yllättävästä tilanteesta. Esimerkkeinä haastateltavat kertoivat, että on esimerkiksi kiva, jos esimies päästää vaikkapa syömään kiireisessä vuorossa, tai antaa

kiitosta pienistäkin asioista. Palkitseminen nostettiin monessa haastattelussa esille. Erityisen tärkeäksi ja positiiviseksi palkitsemismenetelmäksi haastateltavat kertoivat Smartum- setelit, jotka työnantaja oli tarjonnut edellisenä työvuotena.

*“--kiitosta voi antaa kuka tahansa ja kelle tahansa, ihan pienistäkin asioista, että kiitos kun päästit mut syömään, tai kiitos, olipa meillä hauska työvuoro, että meni hyvin yksin vaikka oli näin kiirettä..”*

*“--että kun sä näet, että kaikki on tosi hyvin toiminut tässä tiimissä, niin sitten oikeasti annat sitä palautetta, että hirveän hienosti olette tämän tehneet ja jaksaneet..”*

Haastateltavat toivat esille, että haastavat asiat pitäisi keskustella heti asianomaisten kanssa läpi, eikä negatiivisiin asioihin saa jäädä vellomaan. Osa positiivista johtamista on “kissan nostaminen pöydälle”, eli esihenkilö uskaltaa ottaa haastavat asiat suoraan puheeksi asianomaisten kanssa. Epäasiallista käytöstä ei hyväksytä, työyhteisössä on rajat epäasialliselle käytökselle ja tarvittaessa haastavien asioiden käsittelyyn otetaan mukaan työsuojeluvaltuutettu. Koettiin tärkeäksi, että esihenkilö puuttuu työntekijöidensä huolenaiheisiin ja ottaa ne todesta.

Positiiviseen johtamiseen kuuluu esimiehen läsnäolo. Haastateltavat toivat esille, että matalalla kynnyksellä lähestyttävä esimies tuo luottamusta tiimiin ja auttaa suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistä. Autoritäärinen johtaja taas luo tietynlaista pelon ilmapiiriä, jossa kukaan ei uskalla olla oma itsensä. Johtamisen tulisi olla vuorovaikutteista ja keskustelevaa. Kuunnellaan ja ymmärtää omaa henkilökuntaa. Haastatteluissa tuotiin esille, että esihenkilö pystyy parhaiten tukemaan omaa tiimiään, kun tietää, millaista tiimin arkityö on ja mitä siellä tehdään. Positiivinen johtaminen näkyy siten, että esihenkilö jalkautuu työntekijöiden joukkoon, osallistuu esimerkiksi aamupalaveriin ja on mukana työntekijöiden arjessa. Lähiesihenkilö pystyy tukemaan henkilökuntaa, kun tietää, mitä kukin työssään tekee.

*“-- se, että se lähiesimies jalkautuu sinne työntekijöiden joukkoon, osallistuu esimerkiksi aamupalaveriin, se osoittaa sen, että hän on niinku mukana siinä henkilökunnan arjessa.”*

*“-- Osastolla, jossa se esimies on enemmän saatavilla siinä työyhteisössä, on tosi erilainen kulttuuri..”*

*“-- jos on tosi kiireisiä vuoroja, ovat myös osallistuneet hoitotyöhön. Sitä arvostan hirveästi, että pystyy laskeutumaan tälle ruohonjuuritasolle, että pysyy semmonen tuntuma, ja kyselee, miten menee, että tietää oikeasti, mitä kentällä tapahtuu, ettei ole aivan vieraantunut siitä.”*

*“--kun tässä koko ajan pahenee tämä resurssipula, niin se esimies on täysin kiinni siinä, että yrittää järjestää näitä resursseja, että se on jotenkin haalistunut se johtaminen, että se jotenkin niinku etäännyy koko ajan siitä perustyön tekemisestä.”*

## **5.2 Positiivista johtamista estävät tekijät**

Positiivista johtamista estäviksi tekijöiksi koettiin resurssipula. Useassa haastattelussa haastateltavat toivat esille, kuinka haastava sijais- ja työntekijätilanne ylipäätään on ja kuinka korona-aika on sitä entisestään vaikeuttanut. Vaihtuvat työntekijät tuovat epävarmuutta ja osaamisvajetta tiimiin. Koettiin, että on raskasta perehdyttää aina uusi työntekijä ja opetella tuntemaan uusi työkaveri.

*“--Mikä on hirveästi vaikuttanut, on kova hoitajapula. Meillä on hirveä resurssipula. Se näkyy siinä lähiesimiestyössä, että esimies keskittyy aika pitkälti siihen, että on riittävästi henkilökuntaa, että varmaan siihen pitkälti menee heidän työpanos päivän aikana, että yritetään saada resurssit riittämään.”*

*“-- että jos se on semmoista hengissä selviytymistä, niin ehkä semmoinen positiivinen ote jää sitten pois arjen kiireissä.”*

Haastateltavat kertoivat, että resurssipula on aiheuttanut osastoilla osaamisvajetta, kun pitkään työskennelleitä työntekijöitä on lähtenyt paljon muihin tehtäviin tai muualle töihin. Tämä koettiin kuormittavaksi tekijäksi. Positiivista johtamista estäväksi tekijäksi mainittiin myös se, että esimies on saavuttamattomissa. Haastateltavien organisaatiossa on ollut isoja muutoksia meneillään, mikä on aiheuttanut sen, että esihenkilöt ovat haastateltavien mukaan olleet paljon kokouksissa ja työryhmissä, eivätkä ole olleet arjen työssä työntekijöiden saatavilla.

*“-- Lähiesimiesten pitäisi saada enemmän keskittyä niinku siihen osaston toimintaan, että nyt niillä on niin paljon sitä kaikkea muuta, että ne jää tosi kaukaisiksi eikä silloin voi sanoa, että on kauhean positiivista johtamista, jos on niinku kauhean etäinen.”*

*“--On lähtenyt hirveästi kokeneita hoitajia, niin se on kyllä haastanut hirveästi varmasti näitä esimiehiä, että on aika haastavaa saada uusia työntekijöitä. Menee aikansa, että se osaamis pääoma kasvaa täällä osastolla.”*

Diktatuurimainen ja autoritäärinen johtajuus koettiin positiivista johtamista estäväksi tekijäksi. Autoritäärinen johtaja luo pelon ilmapiirin, jossa kukaan ei uskalla nostaa asioita esille, tai jos tuo asioita esille, siitä saattaa olla haittaavia seuraamuksia työntekijälle itselleen. Positiivista johtamista estäväksi tekijöiksi nostettiin myös kiire ja aikapaineet. Kiire näkyy esihenkilöiden työssä eivätkä he välttämättä ehdi paneutua kaikkiin asioihin tarpeeksi.

*“--ja sitten ne on aika kiireisiä. Ne tuntuu olevan koko ajan joissain kokouksissa ja kulkee paperit ja puhelin kourassa, ovat kaiken maailman kehitysryhmissä ja suunnitteluryhmissä, eivätkä sitten oikeastaan niinku osaston pyörittämisessä. Tuntuu, että se työn pääpaino ei ehkä ole siinä osaston arjessa ja osaston pyörittämisessä.”*

### **5.3 Positiivisen johtajan ominaisuudet**

Haastateltavien mukaan positiivinen johtaja on oikeudenmukainen, avoin, keskusteleva, rohkea, huumorintajuinen, ulospäinsuuntautunut, empatiakykyinen, reilu ja luotettava.

*“Hyvä johtaja on sosiaalinen, avoin, osaa keskustella reilu, helposti lähestyttävissä, mutta tarpeen tullen osaa olla jämäkkä ja ottaa johtajan roolin.”*

*“Hyvä johtaja on oikeudenmukainen, avoin, luotettava, arvostaa jokaista työntekijää ja jokaisen ammattitaitoa.”*

Johtajan täytyy olla jämäkkä ja päättäväinen. Haastateltavat toivat esiin, että esihenkilöt johtavat työyksiköitä ja heidän pitää viedä asioita eteenpäin ja tehdä päätöksiä, sekä pystyä myös perustelemaan omat päätökset työntekijöilleen.



*“Henkilökunnan kohdalla pitää olla jämäkkä ja päättäväinen sekä täytyy osata tehdä päätöksiä ja muutoksia.”*

Haastateltavat toivat myös esiin myös sellaisia luonteenpiirteitä, millaisia ominaisuuksia johtajalla ei saisi olla ja ne ovat liiallinen lämpö, lempeys tai pehmeys. Kuvattiin myös, että esihenkilö ei saisi olla aloitekyvytön tai sulkeutuva.

*“Liiallinen lämpö, lempeys, pehmeys taas johtaa siihen, että esimies ei saa ajettua myöskään niitä asioita eteenpäin.”*

#### **5.4 Positiivisen organisaation osatekijät**

Haastateltavat toivat esille, että positiivisessa organisaatiossa kehitetään aktiivisesti työyhteisöä ja oman työn kehittämiseen kannustetaan. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa nostetut erityisosaamiset- ja vastuut olivat yksi asia, johon haastateltavat toivoivat panostusta. Haastateltavat kokivat, että kehityskeskusteluissa nostetut asiat eivät useinkaan menneet käytäntöön saakka, vaan ovat jääneet puheen tasolle.

*“--Huomioi ne työntekijän vahvuudet, että esimerkiksi ehdottaa semmosia projekteja, mitkä sillä ihmisellä on vaikka vastuualueena tai tietää, että se ihminen on siitä kiinnostunut.”*

*“-- mahdollistetaan erilaiset urapolut. Löydetään ne vahvuudet, että mitä on sitä osaamis-pääomaa, niin sitä osataan hyödyntää.”*

Positiiviseen organisaatioon kuuluu oleellisena osana haastateltavien mukaan esimiehen tuki ja hyvä työilmapiiri. Positiivisessa organisaatiossa työkaveriin luotetaan, häntä arvostetaan ja häntä autetaan, pyytämättäkin. Työtapa ja toimintakulttuuri työyhteisössä on arvostava; kaikkien työtä arvostetaan, on kyse sitten sairaalahuoltajasta tai ylläkkäristä. Jokaisen panos on tärkeä. Esimies tukee tiimiään ja on tiiminsä puolella. Positiivista ilmapiiriä edistää arvostava toimintakulttuuri, jossa arvostetaan toisten työtä ja kaikki pyrkivät tekemään oman työnsä mahdollisimman hyvin.

*“--Esimies luottaa. Että näissä tilanteissa, jos niinku se esimies on hoitajan tukena, niinkyllä se hoitaja tunnistaa sen, että saa niissä haastavissa tilanteissa tukea.*

*Et varmaan se on sitä positiivista johtamista, jos saa sitä tukea ja esimies luottaa.”*

Positiiviseen organisaatioon kuuluu avoin ja läpinäkyvä tiedottaminen sekä viestintä. Haastateltavat kokivat, että meneillään olevasta organisaatiouudistuksesta ei ole tiedotettu riittävän avoimesti eikä ole mietitty, miten jotkut päätökset vaikuttavat ruohonjuuritason työhön. Tärkeänä koettiin päätösten perustelu niin organisaation kuin lähiesihenkilön toimesta; miksi näin tehdään ja millä perusteella asioita muutetaan? Haastateltavat totesivat, että läpinäkyvyys ja päätösten perustelu edistävät positiivista ilmapiiriä. Kun päätösten teko on perusteltua, silloin on helpompi hyväksyä tehdyt päätökset.

*“--Meidän esimiehelle pointsit siitä, että se tiedottaa senkin, ettei tiedä miten nämä asiat menee. Että on sitten työntekijät niinku kartalla, että pomo ei vaan tiedä, että miten nyt.”*

*“-- se tuo hirveästi sellaista epävarmuutta, pahaa mieltä ja pahaa verta ja murentaa sellaista yhteishenkeä, kun kukaan ei tiedä, että missä kukakin tulee olemaan ja mitä työtä tulet tekemään.”*

*“--matalalla kynnyksellä tiedotetaan henkilökunnalle muutoksista, mitkä tulee vaikuttamaan sitten siihen perustyön tekemiseen.”*

*“-- kun se päätöksenteko on perusteltua ja avointa, niin silloin työntekijän on niinku helpompi hyväksyä ne päätökset. Eihän meille tietenkään kaikkea voida perustella, mutta se mitä voidaan, niin perusteltaisiin.”*

Positiiviseen organisaatioon kuuluu alais- ja työyhteisötaidot. Haastateltavat totesivat, että positiivinen työkuulttuuri ei ole vain esimiehen harteilla vaan kaikkien työntekijöiden harteilla. Jokaisella on vastuu ja rooli hyvän työilmapiirin syntymisessä. Alaistaidot koettiin tärkeiksi taidoiksi esimiestaitojen rinnalla. Työyhteisötaitoihin kuuluu pyyteetön työkaverin auttaminen; työkaveria autetaan, erilaisia työtapoja arvostetaan, kaikki pyrkivät samaan tavoitteeseen ja tiimissä puhalletaan yhteen hiileen. Tiimissä hyväksytään erilaiset persoonat ja sen sisällä on hyvä huumori. Työyhteisöön otetaan kaikki mukaan, eikä ketään syrjitä.

*“--Kukin työntekijä pitää huolen, ettei selän takana puhuta ja sitten taas pystytään puhumaan kasvokkain hankalistakin asioista.”*

Positiiviseen organisaatioon kuuluu myös hyvä ja kattava perehdytys. Perehdytykselle annetaan aikaa. Haastateltavat toivat esille, että nykyään perehdytykseen panostetaan enemmän, mutta resurssipula aiheuttaa sen, että perehtyjä saattaakin joutua aiottua nopeammassa tahdissa siirtymään itsenäisesti suoritettaviin työtehtäviin.

*“--Meille on tullut paljon uusia työntekijöitä, joille ei ole resursseja antaa kunnon perehdytystä.”*

*“--kun tulee uusia työntekijöitä, tuntuu, että hurjan äkkiä laittaa ottamaan vastuuta isoista asioista--.. Tuntuu, että liian vähällä perehdytyksellä joudutaan ottamaan tosi iso vastuu ja sitten nää nuoret sairaanhoitajat tästä tosi kovasti kuormittuu.”*

Haastateltavat toivat esille korona- ajan vaikutukset työhyvinvointitoimintaan, virkistystoimintaan ja työajan ulkopuolella tapahtuvaan yhteiseen toimintaan. Nämä asiat koettiin erittäin tärkeiksi työhyvinvointia ja positiivista yhteishenkeä nostattaviksi asioiksi ja koronan vuoksi nämä ovat olleet nyt lähes kokonaan poissa. Koettiin, että näiden yhteisten tapahtumien poisjäänti on vaikuttanut heikentävästi yhteishenkeen ja toivottiin, että pian taas pystyttäisiin järjestämään virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että positiivinen organisaatiokulttuuri toteutuu osittain tutkittavissa työyksiköissä. Haastatteluissa esiin nousivat erityisesti seuraavat haasteet; resurssipula ja tästä aiheutunut osaamisvaje, esihenkilöiden kiire sekä puutteellinen tiedottaminen organisaatiomuutoksesta.

## **5.5 Kehittämisvaiheen tulokset**

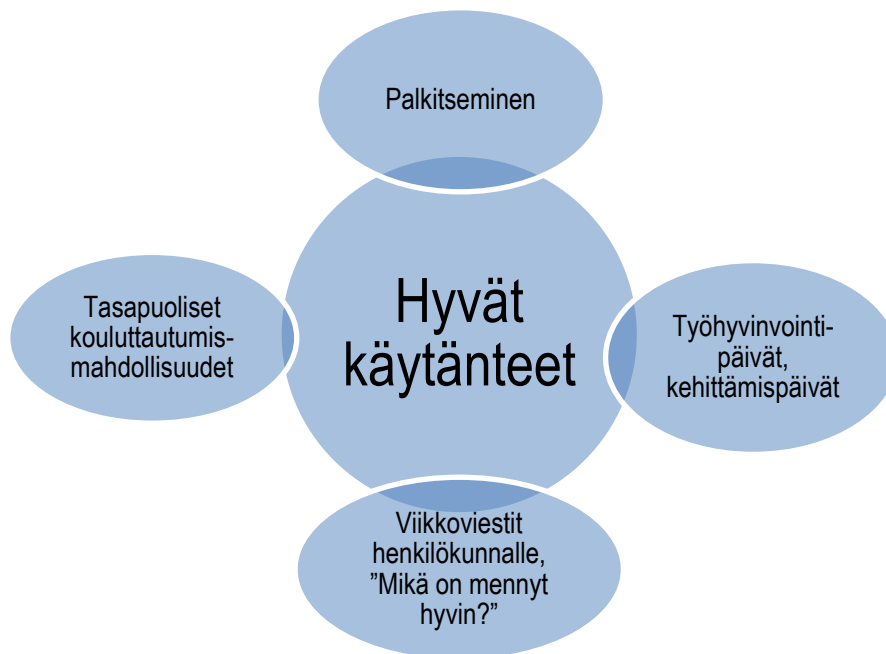
Tutkimuksen kehittämisvaihetta varten kokosimme haastateltavien esiin nostamia kehittämisajatuksia sekä hyviä käytänteitä eri osastoilta ja esittelimme niitä työpajaan osallistuneille esihenkilöille. Keskustelimme yhteisesti työpajaan osallistuvien kesken, miten näitä voitaisiin viedä käyttöön ja levittää muille osastoille.

### 5.5.1 Hyvät käytänteet

Haastateltavat toivat esiin palkitsemisen, jonka toivottiin olevan tasapuolista kaikille. Haastateltavat nostivat esille Smartum- setelien jakamisen edellisenä vuonna sairaanhoitopiirin toimesta, mikä oli koettu erittäin positiiviseksi asiaksi. Työpajassa esihenkilöt toivat esille, että he eivät voi vaikuttaa, jaetaanko Smartumeita jatkossakin, koska kyseessä on sairaanhoitopiirin päätös, ei yksittäisen esihenkilön päätös.

Työhyvinvointipäivät, kehittämisiltapäivät ja vapaa-ajan toiminta koettiin tärkeiksi ja koettiin, että koronaepidemian helpottaessa näihin pitäisi taas panostaa. Positiivisena asiana nostettiin esille viikkoviestit, joissa esihenkilö tuo positiiviset asiat esille omalle henkilökunnalle.

Haastateltavat toivoivat mahdollisuutta päästä tasapuolisesti ja vuorollaan koulutuksiin, ja perustelua siihen, kenen vuoro on nyt päästä koulutukseen. Työpajassa esihenkilöt nostivat esiin, että koulutuksiin ei päästä vain koulutuksen vuoksi, vaan pitää katsoa, onko kyseisellä henkilöllä oikeasti tarvetta kyseiseen koulutukseen osallistumiselle ja kuuluuko kyseinen koulutus työntekijän vastuutehtäviin.



## 5.5.2 Kehittämisajatukset

Haastateltavat toivoivat, että osastonhoitaja voisi olla hetken aamusta työntekijöiden saatavilla, jolloin akuutit, ajankohtaiset asiat saataisiin heti käytyä läpi. Osastonhoitaja pysyisi arjessa ja arki työssä mukana ja työntekijöille tulisi kokemus, että esihenkilö on heidän tekemästään työstä kiinnostunut.

Haastatteluissa nostettiin esiin toive mahdollisuudesta päästä paremmin osallistumaan osastotun- teihin; esitettiin kehittämisajatus, voisiko osastotunteja olla useampia, jotta mahdollisimman moni pystyisi osallistumaan (sama aihe esim. pariin kertaan). Haastateltavat toivoivat mahdollisuutta keskustella vapaammin osaston asioista viikkopalavereissa. Työpajaan osallistuneet esihenkilöt toivat esille, että osastotunneille osallistuminen ei ole ollut kovin aktiivista.

Haastateltavat toivoivat, että kehityskeskusteluissa käytyjä asioita vietäisiin käytäntöön. Positiivista palautetta annettaisiin pienistäkin asioista ja korjaava ja rakentava palaute annetaan kahden kes- ken. Haastatteluissa toivottiin, että esihenkilö puuttuu epäasialliseen toimintaan, ”nostaa kissan pöydälle”. Työt ja vastuut pitäisi jakautua tasaisesti kaikille työvuorossa oleville. Uudet ja/tai haas- tavat tilanteet keskustellaan ja puretaan, tarvittaessa tehdään toimintaohjeet seuraavaa kertaa var- ten. Uusien työntekijöiden perehdytykseen tulisi panostaa ja sille annetaan aikaa. Työpajaan osal- listuneet esihenkilöt kertoivat, että vastuita ja töitä jaetaan tasaisesti vuoroissa ja kyseessä on ns. ikuisuusongelma. Toimintaohjeita uusia tilanteita varten tehdään arjessa esihenkilöiden mukaan.



Heikura & Stewart 2022

Työpajan lopuksi pyysimme osallistujilta palautetta työpajasta. Työpaja koettiin pääasiallisesti hyödyllisenä. Aihe koettiin mielenkiintoisena. Työpajaan osallistujat toivoivat, että tutkittavilta olisi kysytty myös, miten työntekijä itse tukee positiivisen johtajuuden toteutumista. Tuotiin esille se, että olisi ollut hyvä selkeyttää työpajan aluksi tutkimusasetelmaa ja olisi ollut kiva kuulla jotain vastaajien taustoista, esimerkiksi ikä, ammattiryhmä tai työvuodet.

Työpajan koettiin nostattavan riittämättömyyden tunnetta esimiehessä. Toisaalta työpajatyöskentely koettiin onnistuneena ja se laittoi ajattelemaan omaa johtajuutta. Todettiin, että on hyvä pysähtyä ajattelemaan näitä asioita. Keskustelu koettiin erinomaisena. Toivottiin, että työpajassa pohjana ollut diaesitys olisi ollut selkeämpi ja siinä olisi selkeästi kuvattu, mihin kysymykseen milläkin dialla vastataan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että positiivinen johtajuus rakentuu itsensä kehittämisestä, esihenkilön myönteisen palautteen antamisesta ja kannustamisesta. Positiivista johtamista estäviä tekijöitä ovat resurssipula, osaamisvaje ja diktatuurimainen johtajuus. Positiivisen johtajan ominaisuuksia ovat työntekijöiden arvostaminen, paineen sietokyky ja esihenkilö on helposti lähestyttävissä. Positiivinen organisaatio muodostuu tutkimustulosten perusteella esimiehen tuesta, arvostavasta toimintakulttuurista ja tiedottamisesta.

Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista kehitteässä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla aloilla. Esihenkilöt voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa työskentelyssään, omissa työyksiköissään ja omissa organisaatioissaan positiivisen johtamisen toteuttamiseksi.

### 6.1 Positiivisen johtamisen osatekijät

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että positiivisen johtamisen toteutumista tukee avoin, läsnä oleva ja rehellinen johtaja, joka arvostaa työntekijöiden osaamista, luottaa heihin ja tukee työntekijöiden työssä kehittymistä. Positiivista johtamista estävät muutoksista tiedottamisen niukkuus, resurssipula ja osaamisvaje, joka syntyy työntekijävaihdosten myötä. Positiivisessa organisaatiossa esimies tukee alaisiaan ja toimintakulttuuri on arvostava; toisten työtä arvostetaan ja kaikki pyrkivät tekemään oman työnsä mahdollisimman hyvin.

Positiivinen johtaja tekee onnistumiset näkyviksi ja panostaa työntekijöiden vahvuuksien kehittymiseen, jolloin työntekijät tuntevat myönteisiä kokemuksia työstään (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2018, 11). Tutkimuksen tulosten mukaan positiivinen johtaja kehuu työntekijöitä aiheesta ja pyrkii löytämään työntekijöistä hyviä puolia. Hän tiedostaa työntekijöiden voimavaroja ja auttaa heitä kehittymään työssään. Johtaja pitää huolen työhyvinvoinnista ja hän on kannustava sekä kiinnostunut työntekijöistä myös ihmisinä - ei vain suorittajina. Esihenkilö joutuu tekemään hankalia päätöksiä ja hänen täytyy tarvittaessa pystyä perustelemaan tehdyt päätökset sekä seisomaan niiden takana. Hänellä pitää olla paineensietokykyä ja hänen pitäisi osata lukea erilaisia ihmisiä sekä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Positiivinen johtaja on oikeudenmukainen, avoin, luotettava, arvostaa

jokaista työntekijää ja jokaisen ammattitaitoa. Hän tuo esille onnistumisen tilanteita, jotta työntekijällä on mahdollisuus kehittyä työssään, sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisöön kyselemällä ja kuuntelemalla alaisiaan.

Positiivinen johtaminen toteutuu parhaiten vuorovaikutuksessa, jossa vallitsee aitoa läsnäoloa, kohtaamista ja kuuntelemista. Näiden asioiden vuoksi se edellyttää oman ajattelun, asenteiden, arvojen, tunteiden ja ihmiskäsityksen tarkastelua sekä oman johtamis- ja vuorovaikutustavan tiedostamista. (Wenström 2020, 14–15.) Esimiehellä täytyy olla hyvät itsereflektion ja kehittämisen taidot, jotta positiivinen ja vuorovaikutuksellinen johtaminen toteutuu.

Positiivinen johtaja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin (Cummings, Tate, Lee, Wong, Paananen, Micaroni & Chatterjee 2018) ja hän luo turvallisen, tehokkaan ja kannustavan työilmapiirin (Scully 2015) sekä hyvässä johtamisen ympäristössä ilmenee innostava ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri (Uusitalo-Malmivaara 2015, 1470). Iloinen ja kannustava johtaja, joka muistaa kiittää ja antaa positiivista palautetta, edistää tutkimuksemme mukaan positiivista ilmapiiriä työpaikalla.

Johtaja on hengen luoja, jolla on merkittävä rooli positiivisen ilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä. Parhaimmillaan johtaja toimii henkilökunnan liimana ja hyvän hengen eteenpäin viejänä, mikä koettiin auttavan työssä jaksamiseen. Positiivinen ja innostava työote johtajalla siirtyy henkilökuntaan, kun taas toisaalta myös negatiivinen asenne tarttuu alaisiin. Vesterisen (2013, 55) mukaan johtamistyylit vaikuttavat työyksikön toimintaan ja kehittämiseen sekä organisaation ilmapiiriin. Niinuhdan ja Häggman-Laitilan (2022) mukaan myönteisillä johtamistyyleillä voi jopa ehkäistä työuupumusta.

## **6.2 Positiivista johtamista estävät tekijät**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että positiivista johtamista estää resurssipula. Sijais- ja työntekijätilanne on erittäin haastava, mikä lisää työntekijöiden kuormittuvuutta, koska riittävän osaavaa henkilökuntaa ei aina ole riittävästi. Korona-aika oli haastavaa työntekijöille ja se ei ole ollenkaan helpottunut, kun työntekijöitä ei ole saatavilla ja pitkään työskennelleitä työntekijöitä on lähtenyt muihin tehtäviin tai muualle töihin. On raskasta perehdyttää aina uusi työntekijä ja kun työntekijät vaihtuvat, se tuo lisää epävarmuutta tiimiin.



Vesterisen (2013) tutkimuksen mukaan johtamistyyli vaikuttivat yhteistyöhön, työntekijöiden hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen, työyksikön toimintaan ja kehittämistyöhön sekä työilmapiiriin. Itse-reflektion taidoilla osastonhoitajat voivat vahvistaa tietojaan ja taitojaan eri johtamistyylien käytöstä ja niiden vaikutuksista sekä ottaa niitä käyttöön tarkoituksenmukaisella tavalla. (Vesterinen 2013, 63–64.) Johtamistyyli vaikuttavat yhteistyöhön ja millaisen ilmapiirin esimies on luonut työyhteisöön. Diktatuurimainen ja autoritääriin johtaja luo pelon ilmapiiriä, jossa työntekijät eivät uskalla tuoda asioita esille. Positiiviseksi johtajaksi kasvetaan, joten esihenkilön on todella tärkeää vahvistaa omia taitojaan ja kehittää itseään itsereflektion taidolla.

Positiivista johtamista estää esihenkilön saavuttamattomissa oleminen. Haastateltavien mukaan haastetta on tuonut organisaatiomuutos, koska esimiehet ovat olleet paljon kokouksissa ja työryhmissä eivätkä ole olleet työntekijöiden saatavilla. Kiire ja aikapaineet näkyivät esihenkilöiden työssä, jolloin he eivät välttämättä ehdi paneutua kaikkiin asioihin tarpeeksi.

Harmoinen (2014) tutkimuksen mukaan johtamisessa tärkeitä asioita ovat suunnitelmallinen johtaminen, tasa-arvoisuus, osaamisen arvostaminen ja työssäjaksamisen edistäminen. Suunnitelmallinen johtaminen toteutui heikoiten organisaatiossa, jossa korostui henkilöstöressurssipula. Hoitajat haluavat kehittää osaamistaan näyttöön perustuvalla tiedolla ja kehittyä urallaan. Tutkimukseen osallistujat pitivät erittäin tärkeänä esimiehen läsnäoloa työpaikalla. Arvostavassa johtamisessa esimies voi tukea työntekijää edistymään urallaan. (Harmoinen 2014, 64–68.) Tutkimuksessamme tuli esille resurssi- ja henkilöstöpula sekä perehdytyksen heikko laatu ajanpuutteen vuoksi ja nämä kuormittavat henkilökuntaa. Haastateltavat toivat esille, että kaipaisivat tasa-arvoisempaa kohtelua esimiehiltä. Tutkimuksessamme korostui myös esimiehen läsnäolon tärkeys, eli esimies on helposti lähestyttävissä. Arvostavassa johtamisessa toteutuu tasa-arvoinen kohtelu, läsnä oleva ja kuunteleva esimies. Esimies arvostaa työntekijöiden osaamista ja työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä urallaan.

### **6.3 Positiivisen johtajan ominaisuudet**

Haastateltavat nostivat esiin useita positiivisen johtajan ominaisuuksia ja toimintatapoja. Koettiin tärkeänä, että esihenkilö johtaa esimerkillään omaa tiimiään, on reilu ja rehti kaikkia kohtaan sekä hän on helposti lähestyttävä. Esihenkilön on kyettävä tekemään päätöksiä ja hänen on oltava val-

mis keskustelemaan haastavistakin asioista. Koettiin tärkeänä, että esihenkilö perustelee tekemänsä päätökset ja luo näin avointa toimintakulttuuria tiimiinsä. Mankan (2016) mukaan työyhteisön yhteishengellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta ja myönteinen työilmapiiri innostaa yhteistyöhön. Opinnäytetyössämme haastateltavat korostivat, että esihenkilöllä on tärkeä rooli yhteishengen luomisessa ja positiivisen työilmapiirin ylläpitämisessä.

Wenströmin (2020, 347) mukaan myönteisellä palautteella, kiitoksella ja kannustamisella on merkittävä vaikutus työyhteisöön. Haastateltavat toivat opinnäytetyössämme esille, kuinka tärkeää olisi saada positiivista palautetta ja kiitosta pienistäkin asioista. Eräs haastateltava totesikin: "Positiivisella palautteella pitkälle elää". Tutkimuksessa koettiin tärkeäksi, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja osoittaa sen esimerkiksi kyselemällä kuulumisia.

Johtajan hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky johtaa henkilöstöä positiivisesti vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Positiivinen johtaja tekee onnistumiset näkyviksi ja panostaa työntekijöiden vahvuuksien kehittämiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 11.) Haastateltavat toivat esille, että positiivisella johtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän osaa tuoda työntekijöiden onnistumiset esille. Positiivinen johtaja myös kannustaa ja innostaa työntekijöitä kehittämään vahvuuksiaan.

Heikura & Stewart 2021

Toimii esimerkkinä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On aidosti kiinnostunut, luo positiivista ilmapiiriä</li> <li>• Kehuu, kannustaa, kyselee, innostaa</li> <li>• Valmis kouluttautumaan ja kehittymään, innovatiivinen</li> </ul>
Reilu ja rehti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaa tehdä päätöksiä, on määrätietoinen</li> <li>• Keskusteleva, kuunteleva ja valmis keskusteluun</li> <li>• Myöntää omat virheensä ja korjaa ne</li> </ul>
Helposti lähestyttävä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinnostunut osaston tapahtumista ja tehtävästä työstä</li> <li>• Ei voi olla pelkkä kaveri, ei valitse suosikkeja tai inhokkeja</li> <li>• Sanoo vaikeatkin asiat suoraan, perustelee päätökset</li> </ul>
Luonteenpiirteet ja ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatiakykyinen, vastuuntuntoinen, ulospäinsuuntautunut</li> <li>• Aloitekykyinen, avoin, hyvät ihmissuhdetaidot, luotettava, huumorintajuinen</li> <li>• Paksunahkainen, jämässä</li> </ul>

Esihenkilölle asetetaan monenlaisia paineita ja odotuksia. Työpajassa esihenkilöt nostivatkin esille, että esihenkilöllä saattaa nousta riittämättömyyden tunteita omassa työssään. On monia asioita, joihin esihenkilö ei välttämättä pysty vaikuttamaan ja kaikki nämä asiat eivät välttämättä näy alaisille. Tässä nousee esille päätösten perustelu ja avoimuus. Tutkimuksen aikana nousi esiin myös

se, että esihenkilö voi tunnustaa tehneensä virheitä ja esihenkilökin on vain ihminen. Virheen tapahtuessa on tärkeää myöntää se avoimesti ja käydä asiat avoimesti työtiimissä läpi. Sama koskee niin esihenkilöitä kuin alaisiakin.

#### **6.4 Positiivisen organisaation osatekijät**

Tutkimuksen perusteella positiivinen organisaatio muodostuu esimiehen tuesta, arvostavasta toimintakulttuurista ja tiedottamisesta. Positiivisessa organisaatiossa vallitsee avoin keskustelukulttuuri, jossa työntekijät uskaltavat ottaa esille hankaliakin asioita, eikä heidän tarvitse pelätä sanktioita. Tutkimuksemme mukaan autoritääriinen johtaminen luo pelon ilmapiiriä, jolloin henkilökunta väsyä ja tulee esimerkiksi työstä poissaoloja. Positiivisessa organisaatiossa uskalletaan sanoa mielipiteitä ja mielipiteitä kysytään aktiivisesti, päätökset perustellaan: miksi on tehty, mitä muutoksella haetaan? Työtapa on arvostava; kaikki pyrkivät tekemään oman työnsä mahdollisimman hyvin ja toisen työtä arvostetaan, annetaan ja pyydetään apua pyytämättäkin. Positiivisessa organisaatiossa mahdollistetaan erilaiset urapolut ja itsensä kehittäminen: Osaamispääomaa hyödynnetään, vahvuuksia löydetään ja käytetään, sekä erilaisia vastuita annetaan työntekijän oman kiinnostuksen mukaisesti.

Wenströmin (2020) tutkimuksen mukaan innostusta kuvattiin voimaksi, mikä vie eteenpäin, jolloin työntekijät panostavat työhönsä ja kehittävät omia taitojaan ja työmenetelmiään. Innostus näkyi positiivisina tunteina ja hyvinvointina. Positiivisessa organisaatiossa on keskeinen rooli positiivisella johtamisella, jolloin voi vaikuttaa käytäntöihin, työn organisointiin, positiivisiin ihmissuhteisiin, yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämiseen sekä positiiviseen tunneilmapiiriin ja hyvinvointiin. (Wenström 2020, 63–64.) Esimies pystyy kehittämään omaa toimintaansa sekä työyhteisön toimintaa, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin ja lisää positiivista ilmapiiriä. Opinnäytetyössämme nousi esille esimiehen vuorovaikutteinen läsnäolo, luottamus työntekijöihin ja esimies luo omalla esimerkillään positiivista ilmapiiriä. Koulutuksiin pääseminen ja oman osaamisen kehittäminen oli työntekijöille erittäin tärkeää. Positiivisen palautteen kautta innostus työhön lisääntyy ja esimies muistaa huomioida myös työntekijöiden onnistumiset.

Kaikki työntekijät ovat vastuussa arvostavasta yhteistyöstä ja työskentelevät yhdessä mission ja vision sekä organisaation arvojen mukaisesti rakentamalla positiivista kulttuuria. (Lukich 2020). Positiiviseen organisaatioon kuuluvat hyvät alais- ja työyhteisötaidot. Jokaisen työntekijän erilaisuutta

kunnioitetaan ja jokainen tiimissä on vastuussa hyvän työilmapiirin luomisesta, se ei ole pelkästään esihenkilön vastuulla. Jokaisen työntekijän pienet sanat, teot ja eleet luovat positiivista toimintakulttuuria, jossa jokaisella on hyvä työskennellä. Positiivisessa organisaatiossa haastavat asiat puhutaan suoraan asianomaisten kanssa läpi, eikä minkäänlaista epäasiallista käytöstä suvaita. Epäasialliseen käytökseen puuttuminen on ensisijaisesti esihenkilön vastuulla. Manka (2016) toteaa työyhteisön yhteishengen koostuvan myönteisestä vuorovaikutuksesta ja siihen liittyvistä arkista teoista, kuten kiittämisestä ja kehumisesta. Tämä todettiin myös meidän tutkimuksessamme, jossa todettiin pienien asioiden, kuten tervehtiminen, pyyteetön auttaminen kohottavan yhteishenkeä ja parantavan työssäjaksamista.

Organisaatiomuutoksessa on tärkeää, että hoitotyön johtaja kannustaa ja tukee henkilökuntaa sekä viestittää henkilökunnalle organisaationmuutoksen edistymisestä. Johtajan taidot viestiä tietoa positiivisesti vaikuttaa tapaan, miten henkilökunta reagoi ajankohtaisiin asioihin (Vesterinen 2013, 54–55). Organisaatiomuutosten ja näihin liittyvien päätösten haastateltavien mukaan pitäisi olla läpinäkyvämpiä ja niistä pitäisi tiedottaa enemmän.

Muutoksia tehdessä pitää muistaa, millä lailla se tulee vaikuttamaan perustyöhön. Esihenkilöllä on oltava aikaa siihen, että käy läpi asioita ja päätöksiä oman henkilökunnan kanssa. Positiivinen johtaja kuuntelee muutoksiin liittyvää työntekijöiden tuskaakin samalla luoden suuntaviivoja tulevaisuudelle.

## 7 POHDINTA

Tutkimustulosten mukaan positiiviseen johtamiseen kuuluvat olennaisesti myönteisen palautteen antaminen, kannustaminen ja itsensä kehittäminen. Positiivisen organisaation osatekijöitä ovat tiedottaminen, arvostava toimintakulttuuri sekä esihenkilöltä saatava tuki. Positiivinen johtaja arvostaa työntekijöitä, sietää painetta ja hän on helposti lähestyttävissä. Positiivista johtamista estäviä tekijöitä ovat resurssipula ja osaamisvaje sekä diktatuurimainen johtajuus.

### 7.1 Opinnäytetyön eettisyys

Keskeisimpiä asioita ovat tutkittavien informointi, suostumus, tunnistetietojen käsittely ja aineiston kuvailu. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK 2009) on laatinut ihmistieteiden eettiset periaatteet, jotka ovat jaettu kolmeen kokonaisuuteen: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja. Itsemääräämisen periaatteen mukaan ihminen saa itse päättää, osallistuuko hän tutkimukseen ja haastateltava voi halutessaan jättää vastaamatta tutkijan esittämiin kysymyksiin. On erittäin tärkeää varmistaa haastateltavan vapaaehtoinen tutkimukseen osallistuminen. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 413–414.) Olemme informoineet tutkimukseen osallistuvia kutsukirjeessä osallistumisen vapaaehtoisuudesta, haastateltavien oikeudesta halutessaan keskeyttää tutkimus tai oikeudesta jättää halutessaan vastaamatta kysymyksiin. Yksittäisiä henkilöitä ei ole mahdollista tunnistaa tutkimuksesta. Haastateltavat ovat antaneet ilmoittautuessaan suostumuksensa tutkimukseen. Haastateltaville on annettu mahdollisuus kysyä haastattelusta lisätietoja sähköpostitse ennen haastattelua.

Keskeisin haastattelututkimukseen sovellettava laki on henkilötietolaki. Haastateltava voi lain mukaan antaa suostumuksen tietojensa käsittelyyn tutkimuksessa ainoastaan, mikäli se on vapaaehtoista, yksilöityä ja perustuu riittävään tietoon. Haastateltavalle annetaan tarvittavat tiedot tutkimuksesta ja haastattelusta kerrotaan tutkittavalle selkeästi ja yksiselitteisesti. Haastateltaville annettavia tietoja ovat tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen aihe ja tavoite, haastattelun toteutus, osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun käsittelyn luottamuksellisuus ja haastattelun jatkokäyttö ja jalostaminen. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 415, 418–419.) Haastateltaville on annettu tiedot tutkimuksesta ja haastattelusta, kuten tutkijoiden yhteystiedot, tutkimuksen aihe, haastattelun

toteutustapa, aineiston luottamuksellisuus sekä haastattelujen tulosten käyttö työpajassa ja tutkimuksen tulosten analysoinnissa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) mukaan tutkijan tulee noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa syntyneet aineistot tulee tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Kaikki haastattelut tulee litteroida yhtä johdonmukaisesti ja mahdollisimman täydellisesti. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 424–425.) Tutkimusta tehdessämme olemme noudattaneet läpi tutkimuksen eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä. Tutkimukseemme osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja olemme informoineet tutkimuksesta mahdollisimman tarkkaan. Mietimme tarkkaan, mitä tunnistetietoja meillä pitää kerätä tutkimustamme varten. Päätimme, että emme kerää taustatiedoiksi esimerkiksi haastatteluun osallistuvien ikää, koulutusta tai työvuosia, koska emme kokeneet näitä asioita tutkimuksen kannalta oleellisiksi ja tärkeiksi, lisäarvoa tuoviksi seikoiksi. Jokainen haastateltava työskentelee terveysalalla ja heillä on joku alan tutkinto, ja tutkimuksen pääfokus on kokemusten tutkimisessa. Näin emme kokeneet tarpeelliseksi kerätä taustatietoja haastatteluihin osallistuvilta. Olemme poistaneet haastatteluaineistosta tunnistettavia tietoja sekä käyttäneet haastatteluaineistoissa eri anonymisoinnin tekniikoita tutkittavien henkilöllisyyden salaamiseksi. Haastattelut on numeroitu 1–7 ja poistimme haastateltavien nimet Teamsin automaattisesti litteroidusta Word- tiedostosta. Haastattelut tallennettiin Teams- ohjelmalla. Haastatteluaineistot on litteroitu automaattisesti Teams- ohjelmalla ja litteroinnin onnistuminen on tarkastettu haastattelujen jälkeen. Automaattinen litterointi ei ollut täydellistä ja teimme litterointiin korjauksia kuuntelemalla haastatteluja uudelleen varmistuaksemme litteroinnin oikeellisuudesta.

## **7.2 Opinnäytetyön luotettavuus**

Jokaisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Validius eli pätevyys on tutkimuksen arvioinnin käsite. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta vaihe vaiheelta. Tutkijalta vaaditaan kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi ym. 2016, 231-233.) Luotettavuuden arviointia tulee tehdä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksia käytettäessä tulisi arvioida tutkimusta laadullisen tutkimuksen kriteerein ja edetä vaihe vaiheelta. (Kyngäs, Kääriäinen, Elo, Kanste & Pölkki 2011) Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on itse

tutkijat (Eskola & Suoranta 2014, 211). Tutkijan on esitettävä tutkimustekstissään tekemänsä valinnat, miten tehtiin, mikä valinta tehtiin ja mihin perustuen sekä mikä oli niiden toimivuus tutkimuksessa. On otettava kantaa esimerkiksi tutkimusaineiston keräämisen tavan toimivuuteen. Myös tutkimuseettiset asiat tulee nostaa esille tutkimuksen tekstissä. (Vilka 2015, 202–203.)

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta perustellaan tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen kautta, jolloin tutkija kuvaa tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti ja perinpohjaisesti kuin vaan on mahdollista (Puusa & Julkunen 2021, 190). Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijoiden tulee tarkistaa ovatko heidän käsitteellistyksensä ja tulkintansa yhdenmukaisia tutkittavien kanssa (Eskola & Suoranta 2014, 212; Kylmä & Juvakka 2007, 128). Useasti useampien tutkijoiden yhteistä ymmärrystä aineistosta ja sen analyysistä käytetään vahvistamaan tulosten vertailevaa rakennetta, joka taas vahvistaa tutkimuksen laatua ja lisää uskottavuutta. Uskottavuutta voi lisätä keräämällä mahdollisimman paljon tutkimusilmiöön liittyviä konkreettisia tapahtumia kuvaavia aineistoja. Tällöin tutkija voi tehdä varmempia ja tarkempia tulkintoja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Julkunen 2021, 192–193, 198.) Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti tutkijoiden mielenkiinto aihetta kohtaan, työhyvinvoinnin- ja johtamisen kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkijoilla on monenlaista kokemusta erilaisista työyhteisöistä ja -tehtävistä sekä olemme havainneet, että johtajilla on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Toinen tutkijoista on myös työskennellyt Englannissa, missä toteutui positiivisen johtamisen elementtejä. Elämäkokemusten myötä aiheen valinta oli helppo ja lähellä meidän sydämiämme. Olemme olleet kiinnostuneita aiheesta jo pitkään ja olemme syventyneet aiheeseen syvällisemminkin. Haluamme olla kehittämässä terveysalan johtamista.

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että koko tutkimusprosessin ajan kirjataan muistiinpanoja. Tutkimuksen tekijä hyödyntää muistiinpanoja tutkimusprosessin eri vaiheista kirjoittaessaan raporttia. Laadullisessa tutkimuksessa muistiinpanojen merkitys korostuu, koska usein laadullinen tutkimus pohjautuu avoimeen suunnitelmaan, joka tarkentuu tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tekijän on kuvata aineiston avulla, miten on päätyneet tuloksiinsa ja johtopäätöksiinsä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Olemme arvioineet kriittisesti tutkimustamme ja sen luotettavuutta koko tutkimuksen tekemisen ajan. Kun päätimme siirtyä ryhmähaastatteluista yksilöhaastatteluihin, pohdimme, onko tällä vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Päädyimme lopputulokseen ja tulkitsimme asiaa siten, että to-

dennäköisesti haastatteluun osallistuvat uskaltavat puhua yksilöhaastattelussa suurempaan ja rehellisemmin kuin ryhmähaastattelussa. Saimme muutamalta henkilöltä viestiä ennen haastattelutavan muutosta, että muuten osallistuisi tutkimukseen, mutta ei halua ryhmähaastattelun vuoksi. Yritimme saada useaan otteeseen lisää haastateltavia lähettämällä osastonhoitajille pyynnön, että välittäisivät haastattelukutsua omille työntekijöilleen, pidensimme haastatteluun ilmoittautumisaikaa ja loppujen lopuksi saimme seitsemän haastateltavaa. Saimme näiltä seitsemältä haastateltavalta loistavaa materiaalia ja olemme loppujen lopuksi erittäin tyytyväisiä haastattelujen antiin.

Pidimme työpajan etäyhteydellä, mikä saattoi vaikuttaa työpajan onnistumiseen. Jos olisimme olleet fyysisesti paikalla työpajassa, olisi ehkä paremmin pystytty avaamaan työpajaan osallistuneille haastateltavilta kerätyjä hyviä käytänteitä ja kehittämisehdotuksia. Etäyhteydellä vuorovaikutus ehkä kuitenkin jää jollain tavalla vajaaksi. Saimme työpajasta osallistujilta rakentavaa sekä positiivista palautetta, mitä myös kovasti arvostamme.

Tutkimuksen toistettavuuden periaatteen mukaan lukijan on päädyttävä tutkimustekstissä samaan lopputulokseen kuin tutkimuksen tekijän. Tutkimusta on mahdotonta kokonaan toistaa sellaisenaan, koska jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen. On myös mahdollista, että toiset tutkijat saattaisivat päätyä eri tuloksiin tutkimuksen tuloksia luokitellessaan ja tulkitessaan tutkimusaineistoa, koska kaikilla tutkijoilla ei ole samaa teoreettista perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen. Vilkan (2015, 197) mukaan kuitenkin toisen tutkijan pitäisi samoilla tulkintasäännöillä löytää myös vähintään se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on tutkimuksensa perusteella esittänyt. On tärkeää kuvata tutkimusprosessissa käytetyt periaatteet ja tutkimuksen kulku tarkasti, sekä tutkija voi havainnollistaa tulkintaa ja päättelyä aineistokatkelmilla. (Vilka 2015, 197–198.) Olemme selostaneet tutkimuksen kulun mahdollisimman tarkasti, tehneet analysointia ja aineiston luokittelua huolellisesti yhdessä sekä kuvanneet tutkimuksen Tulokset- osiossa tuloksia ja päättelyä aineistokatkelmilla. Luotettavuutta lisää se, että tutkimustyömme on tarkkaan selostettu ja perusteltu vaihe vaiheelta. Tutkimuksessa on ollut kaksi tekijää. Sähköisessä muodossa olevat nauhoitukset ovat salasanoin suojattuina. Nauhoitukset hävitetään tutkimuksen loputtua ja opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen Eraser- ohjelmalla, jolla pystyy tuhoamaan yksittäiset tiedostot tietokoneelta lopullisesti.

Kylmän & Juvakan (2007, 129) mukaan Lincoln ja Cuba (1985) määrittelee luotettavuuden kriteerin siirrettävyyttä, mikä tarkoittaa tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Tut-



kimuksen tekijöiden on annettava riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimuksen osallistujista ja ympäristöstä, jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää muissakin organisaatioissa, koska kyseessä on positiivisen johtamisen ja organisaation ilmiötä kuvaava tutkimus, joten sitä pystyy toteuttamaan muissakin työyhteisöissä.

#### **8.4. Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkossa on tärkeää tutkia, onko esitettyjä hyviä käytänteitä ja toimintatapoja viety käytäntöön ja miten ne toteutuvat käytännössä. Työpajassa esiin nostettu ajatus positiivisen johtamisen ja alais-taitojen merkityksen yhteydestä on mielenkiintoinen ja ajankohtainen jatkotutkimuksen aihe.

## LÄHTEET

Braithwaite, Jeffrey, Herkes, Jessica, Ludlow, Kristiana, Test, Luke & Lamprell, Gina 2017. Association between organisational and workplace cultures, and patient outcomes: systematic review. Volume 7 issue 11.

Christmas, Kate 2009. 2009: The Year of Positive Leadership. Nursing Economics/March-April 2009/Vol. 27/No.2. Human Resource Solutions.

Cummings, Greta G. & Tate, Kaitlyn & Lee, Sarah & Wong, Carol A. & Paananen, Tanya & Micaroni, Simone P.M & Chatterjee, Gargi E. 2018. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. International Journal of Nursing Studies. 85, pp. 19–60.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

Fredrickson, Barbara L. & Joiner, Thomas 2002. Positive emotions upward spirals toward emotional well-being. Psychological Science.

Hahtela, Nina 2015. Workplace Culture in Primary Health Care. The connection to nursing-sensitive outcomes. Academic Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 2113.

Harmoinen, Merja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Hellström, Martti 2004. Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutus-tapa ja onnistuminen. Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 249.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huotari, Päivi 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Kauhanen, Juhani, Leppävuori, Sirkka, Malin, Leena & Mansukoski, Seppo 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Hakupäivä 21.3.2021. Kokoomajulkaisu. Aalto Yliopisto.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1>

Kestilä, Laura, Knape, Nina & Hetemaa Tiina 2019. Suomalaisten hyvinvointi 2018. Hakupäivä 21.3.2021.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201902286601>

Koivuniemi, Tiina 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima oy.

Kyngäs, Helvi & Kääriäinen, Maria & Elo, Satu & Kanste, Outi & Pölkki, Tarja 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 2011, 23 (2), 138–148.

Leskisenoja, Katri 2017. Positiivisen pedagogiikan työkalupakki. PS-kustannus.

Lukich, Nikolija 2020. The importance of a positive moral culture within healthcare organizations. Healthcare management forum. Vol 33. (6) pp. 293–295.

Manka, Marja-Liisa 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. The Institutional Repository of University of Tampere.

Manka, Marja-Liisa 2016. Työhyvinvointi -murroksesta selviytymisen keino. Osviitta 1/2016.

Niinihuhta, Milja & Häggman-Laitila, Arja 2022. A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. International Journal of Nursing Practice.

Ojanen, Markku 2014. Mitä positiivinen psykologia on? Haettu 26.1.2021.

<https://www.markkuojanen.com/psykologia/mita-positiivinen-psykologia-on/>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Scully, Natashia Josephine 2015. Leadership in nursing: The importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession. Collegian. Vol 22, Issue 4, p. 439–444

Salonen, Kari & Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108.

Seligman, Martin E.P 2011. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Atria Books.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2019. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino. Oy

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy.

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

Uusitalo-Malmivaara, Lotta 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-Kustannus.

Van Dick, Rolf & Monzani, Lucas 2020. Positive Leadership In Organizations.

Vesa, Pirjo 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto.

Viitala, Riitta & Järnlström, Maria 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostaman kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302.

Vilka, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy

Vuorinen, Riitta 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Wainio, Elina 2020. Johtajuus tänään / Leadership today. Hakupäivä 21.3.2021.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-576-4>

Wenström, Sanna 2020. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. Defining positive organization and positive leadership in VET. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 269.

Wenström, Sanna 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

## **LIITTEET**

Sähköposti osastonhoitajille, liite 1

Kutsukirje haastatteluun, liite 2

Tiedote tutkittaville, liite 3

Teemahaastattelun runko, liite 4

## SÄHKÖPOSTI OSASTONHOITAJILLE

## LIITE 1

Hei! Olemme kaksi YAMK- opiskelijaa ja teemme tutkimusta positiivisesta johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Haluaisimme haastatella hoitohenkilökuntaa aiheeseen liittyen viikolla 44-45. Järjestämme haastatteluja, joiden jälkeen järjestämme työpajan osastonhoitajille viikolla 49. Liitteenä on tiedote tutkimuksesta haastateltaville, jossa on myös meidän yhteystietomme. Voisitteko ystävällisesti välittää tiedotteen työntekijöillenne?

Ystävällisin terveisin,

Laura Stewart [o0stla00@students.oamk.fi](mailto:o0stla00@students.oamk.fi)

Jonna-Mari Heikura [o0hejo00@students.oamk.fi](mailto:o0hejo00@students.oamk.fi)

**POSITIIVINEN TYÖYHTEISÖ**

Hei!

Oletko lähihoitaja, sairaanhoitaja tai kätilö, joka on kiinnostunut työyhteisön kehittämisestä? Nyt olisi hyvä tilaisuus päästä kehittämään työyhteisöä ja vaikuttamaan positiivisesti työyhteisöön osallistumalla opinnäytetyöhömmme!

Toteutamme opinnäytetyön, jonka aiheena on positiivinen johtaminen ja positiivisen johtamisen kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tarkoituksena on kehittää erikoissairaanhoidon työyhteisöjen toimintatapoja positiivisemmiksi.

Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää ja kuvailla henkilöstön kokemuksia positiivisen johtajuuden elementeistä sekä positiivisen organisaatiokulttuurin toteutumisesta tutkittavissa työyksiköissä. Opinnäytetyö toteutetaan yksilöhaastatteluina Teams: n välityksellä työajalla. Haastattelujen teemoina ovat positiivinen johtaminen ja johtamistyyli, sekä organisaatiokulttuuri ja sen muutokset.

Haastattelujen tulosten perusteella järjestämme kehittämistyöpajan osastonhoitajille. Tutkimuksen tavoitteena on positiivisen johtamisen elementtien vieminen käytäntöön tutkimissamme työyhteisöissä osastonhoitajille järjestettävän työpajatyöskentelyn kautta.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltavalla on oikeus kieltäytyä vastaamasta esitettyihin kysymyksiin. Osallistumisen voi halutessaan keskeyttää. Tutkimusaineistoa säilytetään luotettavasti sähköisessä muodossa salasanoin suojattuina. Haastatteluaineisto hävitetään luotettavalla tavalla tutkimuksen päätyttyä. Yksittäisiä henkilöitä ei ole mahdollista tunnistaa tutkimustuloksista. Voit kysyä tutkimuksesta lisätietoja sekä ilmoittautua haastatteluun viimeistään 31.10.2021 toiseen alla mainituista sähköposteista. Mikäli ilmoittaudut, niin se on samalla suostumus tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin,

YAMK opiskelijat

Jonna-Mari Heikura & Laura Stewart

[o0hejo00@students.oamk.fi](mailto:o0hejo00@students.oamk.fi)

[o0stla00@students.oamk.fi](mailto:o0stla00@students.oamk.fi)



Hei!

Olet ilmoittautunut tutkimukseen, jonka aiheena on positiivinen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Positiivinen johtaminen on ajankohtainen aihe, mielenkiintoinen osa-alue ja tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Positiivinen, rakentavaa sekä kannustavaa palautetta antava esimies tukee työn tekemistä ja tiimin yhteistyötä. Haluaisimme, että tutustut ennen haastattelua alla olevaan teorialietoon tutkimuksemme liittyvistä lähtökohdista, ja voit pohtia näihin liittyviä omia kokemuksiasi jo hieman ennakoon.

### 1. Positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen

Positiivisen psykologian ideana on luoda hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joiden avulla oma ja yhteisön hyvinvointi paranee. (Uusitalo-Malmivaara 2014). Positiivisen johtamisen ydin on vahvuuksien johtaminen. Hyvässä johtamisen ympäristössä ilmenee innostava ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Tällaisessa tilanteessa vallitsee luottamus, oikeudenmukaisuus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän tarpeita ja vahvuuksia. Hyvä johtaja kunnioittaa jokaista työntekijää, tekee onnistumiset näkyviksi, arvostaa sekä turvaa kehittymisen ja oppimisen työssä. (Uusitalo-Malmivaara 2015.)

### 2. Johtamistyylit

Positiivinen johtaja luo positiivista kulttuuria kiinnittämällä huomiota myönteiseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, ihmissuhteisiin, erilaisiin vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen, myönteisiin tunteisiin ja ilmapiiriin sekä hyvinvointiin. Positiivinen johtaja kehittää ja edistää myönteisiä käytänteitä (Wenström 2020), luo turvallisen, tehokkaan ja kannustavan työilmapiirin (Scully 2015) sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin (Gummings, Tate, Lee, Wong, Paananen, Micaroni, Chatterjee 2018). Johtamistyylit vaikuttavat työyksikön toimintaan ja kehittämiseen sekä organisaation ilmapiiriin että yhteistyöhön (Vesterinen 2013).

### 3. Organisaatiokulttuuri ja sen muutos

Positiivisen organisaation keskeisiä innostuksen edellytyksiä ovat työntekijän oman työn kehittäminen ja työssä kehittyminen, työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyö, eri vahvuuksien käyttäminen sekä johtajuus. Positiivinen organisaatio tuo hyvinvoinnin lisäksi myös parempaa tuloksellisuutta ja laatua toiminnassaan (Wenström 2020).

Organisaatiolle on tärkeää luoda kulttuuri, missä ihmiset hyväksyvät erilaiset ihmiset. Välittäjä- johtaja pitää erilaisuutta voimavarana, jota pystyy hyödyntämään erilaisissa tilanteissa. (Vesterinen 2013.)

Toivotamme sinut lämpimästi tervetulleeksi haastatteluun!

Ystävällisin terveisin, Laura Stewart & Jonna-Mari Heikura

1. Positiivinen johtaminen
  - a. Mitä mielestäsi on positiivinen johtaminen?
  - b. Mitkä tekijät myötävaikuttavat ja mitkä mahdollisesti estävät positiivisen johtamisen toteutumista?
  - c. Miten positiivinen johtaminen näkyy/ei näy päivittäisessä tiimin työskentelyssä?
  - d. Miten positiivinen johtaminen näkyy /ei näy omassa työskentelyssäsi?
  
2. Johtamistyyli
  - a. Millainen johtamistyyli edistää tiimin tavoitteiden saavuttamista?
  - b. Millainen on hyvä johtaja?
  - c. Mitä luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia hyvällä johtajalla on?
  
3. Organisaatiokulttuuri
  - a. Millainen organisaatiokulttuuri edistää positiivista ilmapiiriä?
  - b. Millainen on johtajan merkitys organisaatiossa positiivisen ilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä?
  
4. Organisaatiokulttuurin muutos
  - a. Miten yhteisön organisaatiokulttuuria pitäisi muuttaa, jotta positiivinen johtaminen voisi toteutua?
  - b. Millainen on positiivinen johtaja?
  - c. Miten myönteinen työilmapiiri syntyy? Millaisia hyviä käytänteitä on?
  - d. Palautteen annon merkitys työyhteisössä?