Taina Tenkanen

Kukoistava hoitotyö – organisaation, työympäristön ja johtamisen rooli hoitajien kokemana

Kartoittava kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Taina Tenkanen
Tutkielman nimi: Kukoistava hoitotyö – organisaation, työympäristön ja johtamisen rooli hoitajien kokemana: Kartoittava kirjallisuuskatsaus
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine: Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja: Tomi Niemi
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 98

TIIVISTELMÄ:
Hoitohenkilöstön työhyvinvointi on viime vuosina noussut keskeiseksi terveydenhuollon keskustelun kohteeksi. Ilmiön taustalla vaikuttavat hoitoalan kasvava työvoimapula, kuormittavat työolosuhteet, henkilöstön vaihtuvuus sekä työ- ja potilasturvallisuuden haasteet. Julkisessa keskustelussa korostuvat usein uupumus ja työssä jaksamisen haasteet, minkä seurauksena hoitotyöhön liittyvät voimavarat ja hyvinvointia edistävät tekijät jäävät helposti vähemmälle huomiolle.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä hoitotyön myönteisistä näkökulmista ja tarkastella niitä organisaatioiden, johtamisen ja työympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat hoitajien työssä kukoistamiseen. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa ja jäsentää näitä tekijöitä sekä tarkastella, miten ne voivat tukea myönteisen työntekijäkokemuksen ja kestävän työhyvinvoinnin rakentumista. Tutkimus pohjautuu positiivisen organisaatio-opin viitekehykseen, jossa tarkastelun keskiössä on työn tuottamien voimavarojen vahvistaminen. Tämän näkökulman mukaan työ ei ainoastaan kuluta työntekijöiden voimavaroja, vaan se voi myös tuottaa ja vahvistaa niitä. Työssä kukoistaminen määritellään työntekijän kokemukseksi elinvoimaisuudesta ja oppimisesta, jotka muodostavat perustaa työhyvinvoinnille. Elinvoimaisuus viittaa energisyyteen ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä, kun taas oppiminen liittyy jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Tämän viitekehyksen mukaan organisaatioilla ja johtamiskäytännöillä on keskeinen rooli työntekijöiden hyvinvoinnin edistäjinä. Luomalla rakenteita ja käytäntöjä, jotka tukevat voimavarojen vahvistumista, organisaatiot voivat mahdollistaa työntekijöiden kukoistamisen.

Tutkimus toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena ja aineisto kerättiin sähköisistä tietokannoista. Tutkimusaineistoon valikoitui 24 artikkelia, jotka on julkaistu vuosina 2016–2025. Aineisto kuvaa hoitajien kokemuksia työssä kukoistamiseen liittyvistä tekijöistä. Sisältöanalyysia sovellettiin aineiston jäsentelyssä ja tulkinnassa. Tulokset osoittivat, että organisaation rakenteelliset ja kulttuuriset piireet, johtamiskäytännöt ja työympäristön laatu voivat sekä vahvistaa että heikentää hoitajien elinvoimaisuuden ja jatkuvan kehittymisen kokemuksia. Hoitajien työssä kukoistamista tukevat erityisesti mahdollisuudet oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun, rakenteellinen ja emotionaalinen tuki, koettu oikeudenmukaisuus, autonomia, myönteinen työilmapiiri sekä ihmislähtöinen, perhe-elämän huomioiva johtaminen. Vastaavasti resurssipula, epäoikeudenmukaisuus, huono työilmapiiri ja liiallinen työkuorma heikentävät voimavaroja ja estävät kukoistamisen kokemuksia. Tutkimus tuo esiin tarpeen suunnata huomiota hoitajien hyvinvoinnin edistämisessä myös työn myönteisten voimavaratekijöiden vahvistamiseen, ei ainoastaan kuormitustekijöiden hallintaan.

AVAINSANAT: Työssä kukoistaminen, positiivinen organisaatio-oppi, hoitotyö, kartoittava kirjallisuuskatsaus

Sisällys

1 Johdanto 5

1.1 Tutkielman tausta 6

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys 8

1.3 Tutkielman rakenne 10

2 Positiivinen organisaatio-oppi 11

2.1 Tausta 15

2.2 Positiivinen organisaatio-oppi tutkimusalana 18

3 Työssä kukoistamisen teoreettinen perusta 24

3.1 Työssä kukoistamisen käsite ja määritelmä 25

3.2 Työssä kukoistamisen malli 29

3.3 Työssä kukoistamisen tutkimus 32

3.3.1 Työssä kukoistamisen edellytykset 32

3.3.2 Työssä kukoistamisen seuraukset 39

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus 41

4.1 Kartoittava kirjallisuuskatsaus 42

4.2 Kartoittava kirjallisuuskatsaus prosessina 45

4.3 Aineiston hankinnan kuvaus 46

4.3.1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit 47

4.4 Aineistonhankinnan prosessi 48

4.5 Tutkimusaineiston analyysi 51

5 Tulokset 54

5.1 Katsausaineiston kuvaus 54

5.2 Hoitajien työssä kukoistaminen katsausaineistossa 56

5.2.1 Organisaation ja työympäristön tekijät 57

5.2.2 Johtamisen tekijät 64

6 Johtopäätökset ja pohdinta 67

6.1 Johtopäätökset 67

6.2 Pohdinta 73

6.2.1 Luotettavuus, rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet 73

Lähteet 78

Liitteet 1

Liite 1. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen aineisto 1

Liite 2. Analyysin luokittelutaulukko 9

Kuviot

Kuvio 1. Työssä kukoistamisen malli. 30

Kuvio 2. PRISMA-kaavio aineistonhankinnan prosessista. 51

Kuvio 3. Katsausaineistoon sisältyneiden terveydenhuoltokontekstien maantieteellinen jakautuminen. 55

Kuvio 4. Katsausaineistoon sisältyneiden tutkimusartikkeleiden julkaisuvuodet. 55

Kuvio 5. Katsausartikkelien julkaisualustat. 56

Taulukot

Taulukko 1. Positiiviseen organisaatio-oppiin liitettyjä yleisiä aihealueita ja käsitteitä. 19

Taulukko 2. Positiivisten organisaatioilmiöiden mekanismit ja mahdollistajat. 20

Taulukko 3. Työssä kukoistamisen lähikäsitteet. 28

Taulukko 4. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit. 48

Taulukko 5. Hakustrategia. 49

Taulukko 6. Hoitajien työssä kukoistamiseen liittyvät tekijät organisaatiokontekstissa. 69

1 Johdanto

Työn merkityksellisyys on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä se vaikuttaa sekä motivaatioon että jaksamiseen. Organisaation tuottavuuden kannalta hyvinvoivat työntekijät ovat keskeisessä roolissa. Hoitotyö on merkityksellistä ja vaikuttavaa työtä, jolla on keskeinen rooli yhteiskunnassa. Se tarjoaa hoitajille mahdollisuuden kokea työssä syvällistä merkityksellisyyttä toisia ja yhteiskuntaa auttamalla. Näiden mahdollisuuksien esiin tuominen ja vahvistaminen on erityisen tärkeää tässä ajassa, jossa globaalit kriisit, yhteiskunnalliset muutokset ja niukat resurssit ovat osa arkipäivää ja heijastuvat myös terveydenhuollon organisaatioihin (ks. WHO, 2020).

Yleinen keskustelu työelämästä ja erityisesti hoitotyöstä saa usein varautuneen sävyn ja painottuu työn kuormittaviin puoliin. Myös hoitoalan sisäinen keskustelu keskittyy usein työn haasteisiin ja ongelmakohtiin. Työhyvinvointia koskeva tutkimus on sekin perinteisesti tarkastellut työn kuormitustekijöitä, kuten henkilöstöpulaa, työn raskautta ja työuupumusta, jolloin myönteiset kokemukset ja työn voimavaratekijät ovat jääneet vähemmälle huomiolle (Jarden ja muut, 2020, s. 110).

Samalla kun nämä haasteet tunnistetaan, on viime vuosina alettu yhä enemmän kiinnittämään huomiota myös työn myönteisiin puoliin ja siihen, millaisia kokemukset hoitotyöstä voivat parhaimmillaan olla (Dadich ja muut, 2015, s. 755). Positiivisen psykologian jalanjäljissä kehittynyt positiivinen organisaatio-oppi tarjoaa vaihtoehtoisen ja tuoreen näkökulman perinteiseen hoitotyön työhyvinvointitutkimukseen. Se tarkastelee yksilöiden ja organisaatioiden voimavaroja ja tekijöitä, jotka vahvistavat työssä viihtymistä, merkityksellisyyden kokemusta ja kokonaisvaltaista hyvinvointia (Cameron ja muut, 2003; Hakanen, 2011). Kiinnittämällä huomiota hoitajien mahdollisuuksiin kokea elinvoimaisuutta ja jatkuvaan työssäoppimista, voidaan luoda edellytyksiä yksittäisten hoitajien ja koko hoitotyön kukoistukselle.

1.1 Tutkielman tausta

Hoitajien työhyvinvointi on viime vuosina noussut merkittäväksi keskustelunaiheeksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työvoimapulan, kuormittavien työolojen, henkilöstön vaihtuvuuden ja potilasturvallisuuden vuoksi (ks. esim. Häggman-Laitila, 2013; Li ja muut, 2024; Tehy, 2024). Keskusteluissa korostetaan usein ongelmia, kuten työuupumusta, ja työhyvinvointia onkin perinteisesti tarkasteltu työuupumuksen kautta, vaikka käsitteet eroavat toisistaan (Dadich & Farr-Wharton, 2020, s. 290–292; Häggman-Laitila, 2013, s.301). Näiden keskustelujen varjoon on jäänyt varsinaisesti työhyvinvointiin vaikuttavat onnistumiset ja hoitotyön myönteiset puolet sekä niiden vahvistaminen (Dadich & Farr-Wharton, 2020, s. 290–292). Työhyvinvointitutkijat ovat kuitenkin tunnistaneet tarpeen nostaa esille työn myönteiset kehityskulut, onnistumiset ja parhaat käytännöt hyvinvoivan työelämän edistämiseksi (Pirkkola ja muut, 2025).

Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita hoitajista ja heidän myönteisistä kokemuksistaan hoitotyössä. Työntekijöiden kokemuksien tutkiminen on perusteltua, koska työntekijä on aina osa laajempaa työyhteisön ja organisaation kokonaisuutta, jossa johtaminen ja työympäristön käytännöt heijastuvat väistämättä yksilön kokemuksiin (Mälkki, 2025, s. 16). Aiemmat tutkimukset ovat osoittavat, että nämä kokemukset vaikuttavat ratkaisevasti organisaatioiden toimivuuteen, ilmapiirin ja tuloksellisuuteen (ks. Aura, 2019; Hakanen, 2011; Kesti, 2010).

Tämä hallintotieteen pro gradu -tutkielma on hoitajien myönteisten kokemusten ja niiden johtamisen tutkimusta organisaatiokontekstissa, jolloin se asemoituu organisaatiotutkimuksen kentälle. Positiivinen johtaminen ja organisaatioiden myönteisten ulottuvuuksien tutkiminen linkittyy hallintotieteessä johtamisen psykologiaan, jonka viitekehyksessä tämä tutkielma selvittää, miten hoitajien työssä kukoistamista voidaan vahvistaa ja hyödyntää hoitotyön organisaatioiden kehittämisessä. Johtamisen psykologiassa hallintotiede yhdistyy soveltavaan psykologiaan, kun tutkimuksen keskiössä ovat ihmiset, työyhteisö ja johtaminen (Mälkki, 2025; Syväjärvi & Perttula, 2012, s. 9). Organisaatiotutkimuksessa työelämän myönteisiä ilmiöitä tutkitaan

positiivisen organisaatio-opin (engl. Positive Organizational Scholarship, POS) kentällä, joka tässä tutkielmassa toimii teoreettisena viitekehyksenä hoitotyön myönteisten kokemusten tutkimiselle.

Tässä tutkielmassa työntekijäkokemuksen tarkastelu on rajattu positiivisessa organisaatio-opissa esitettyyn työssä kukoistamisen (engl. thriving at work) käsitteeseen. Työssä kukoistaminen ymmärretään työntekijän kokemuksena siitä, että hän on samanaikaisesti elinvoimainen ja oppii työssään jatkuvasti, jolloin hän ei ainoastaan suoriudu tehtävistään, vaan myös kasvaa ja voi hyvin työssään. Se nähdään dynaamisena tilana, joka syntyy yksilön ja työympäristön välisessä vuorovaikutuksessa ja jota voidaan aktiivisesti tukea työyhteisössä (Spreitzer ja muut, 2005).

Tutkielman viitekehyksen ytimenä toimii Spreizerin ja kollegoiden (2005) kehittämä sosiaalisesti rakentuva työssä kukoistamisen -malli (engl. The Socially Embedded Model of Thriving at Work). Mallin mukaan työssä kukoistaminen rakentuu yksilön ja sosiaalisen kontekstin vuorovaikutuksessa, jolloin työympäristön sosiaaliset ja rakenteelliset piirteet ovat osa kukoistamisen rakentumista. Tässä tutkielmassa tarkastellaan millaiset organisaatioihin, työympäristöön ja johtamiseen liittyvät tekijät voivat edistää tai estää hoitajien työssä kukoistamista.

Työssä kukoistamisen on todettu lisäävän työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, organisaatiositoutumista sekä halua itsensä kehittämiseen. Samalla se voi vähentää riskiä työuupumukseen ja lisätä luovuutta, tehokkuutta sekä organisaatiokansalaisuutta edistävää käyttäytymistä (Kleine ja muut, 2019, s. 990). Näin ollen työssä kukoistaminen ei ole vain yksilön kokemus, vaan se kytkeytyy laajemmin organisaation toimintaan. Tarkoituksellisuus ja merkityksellisyys ovat hoitotyön perusta, mutta johtamisella ja organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa siinä kukoistamiseen (Frangieh ja muut, 2023, s. 21).

Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa työssä kukoistamista on tarkasteltu pääasiassa yritys- ja koulutussektoreilla (Instiningtyas ja muu, 2025, s. 9; Liang & Wu, 2024, s. 3). Terveydenhuollon kontekstissa työssä kukoistamisen käsite on suhteellisen uusi ja sitä on tutkittu verrattain vähän. Toimintaympäristönä terveydenhuolto on kuitenkin luonteeltaan erityinen, joten hoitajien työssä kukoistamiseen vaikuttavat tekijät sekä ilmenemismuodot voivat poiketa muista aloista.

Frangieh ja muut (2023, s. 25) esittävät, että luomalla elinvoimaisuutta ja oppimista tukevia hoitotyön ympäristöjä, johtajat voivat rakentaa vahvan pohjan työssä kukoistamiselle, joka parantaa hoitajien yleistä hyvinvointia sekä vahvistaa johtamistyön vaikuttavuutta. Aiemmat tutkimukset ovat todenneet tarpeen selvittää, miten kukoistamista mahdollistavat tekijät tukevat yksilöiden ja organisaatioiden kehitystä sekä laajentaa kukoistamisen tarkastelua eri toimialuille (Brown ja muut, 2017, s. 174; Calarco, 2011, s. 282). Tämä tutkielma vastaa osaltaan tähän tutkimus tarpeeseen tarkastelemalla hoitajien työssä kukoistamiseen vaikuttavia organisaation, johtamisen ja työympäristön tekijöitä hallintotieteen kontekstissa.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuottaa jäsenneltyä tietoa siitä, millaiset organisaation, johtamisen ja työympäristön tekijät edistävät hoitajien työssä kukoistamista – ja siten tarjota tietoa ja näkökulmia positiivisen organisaatioelämän vahvistamiseksi hoitotyössä. Positiivinen organisaatio-oppi (engl. Positive Organizational Scholarship, POS) toimii työn teoreettisena viitekehyksenä suuntaamalla huomion vahvuuksiin, voimavaroihin ja käytäntöihin, joiden kautta organisaatioissa toimivat yksilöt ja yhteisöt voivat yltää parhaimpaansa. Tutkielman teoreettisen osion on tarkoitus esitellä positiivista organisaatio-oppia tutkimusalana ja jäsentää sen tarjoamia näkökulmia hallintotieteen kontekstissa, erityisesti organisaatioiden ja niiden toiminnan tarkastelussa, myönteisten ulottuvuuksien kautta. Toiseksi tarkoituksena on määritellä, mitä työssä kukoistaminen on hoitotyön kontekstissa ja jäsentää keskeiset käsitteet.

Niiden pohjalta rakentuu tutkielman teoreettinen kehikko, jonka varaan empiirinen tarkastelu perustuu.

Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan kartoittavana kirjallisuuskatsauksensa, jonka tavoitteena on hahmottaa hoitajien työssä kukoistamiseen vaikuttavia organisaation, johtamisen ja työympäristön tekijöitä. Nämä ulottuvuudet muodostavat hoitotyön keskeisen toimintaympäristön, jossa hoitajien arki toteutuu. Hoitotyö on luonteeltaan vaativaa ja kuormittaa, minkä vuoksi yksilön voimavarojen lisäksi myös organisatoriset rakenteet, johtamiskäytännöt ja työympäristön olosuhteet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten hoitajien työssä kukoistaminen mahdollistuu. Näiden tekijöiden tarkastelu mahdollistaa paremman ymmärryksen siitä, millaisia voimavaroja työ tuottaa hoitajille ja millaisissa olosuhteissa hoitajien hyvinvointi, ammatillinen kasvu ja työn merkityksellisyys voivat vahvistua. Siten se tarjoaa myös hallintotieteellisesti merkittävää tietoa organisaatioiden ja johtamisen kehittämisen tueksi.

Tutkielman tavoite saavutetaan vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Mitkä organisaation, johtamisen ja työympäristön tekijät vaikuttavat hoitajien työssä kukoistamiseen?

Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään tuottamaan tiivis ja ajankohtainen kooste, jota voidaan hyödyntää jatkotutkimuksen pohjana sekä hoitotyön johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä käytännön tasolla. Työssä kukoistaminen on tuore tutkimusalue terveydenhuollon ja hoitotyön kontekstissa, minkä vuoksi on perusteltua tehdä kartoittava kirjallisuuskatsaus. Katsaus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan muodostaa kokonaiskuva tietystä ilmiöstä, josta on hajanaista tai monimuotoista tutkimustietoa (Vilkka, 2023, s.22). Tavoitteena on tunnistaa ja systematisoida olemassa olevaa tietoa organisatorisista ja johtamisen tekijöistä, joilla on yhteys hoitajien työssä kukoistamiseen.

Tutkielma pyrkii lisäämään aihealueen teoreettista ymmärrystä sekä positiivisen organisaatio-opin tunnettavuutta. Lisäksi tavoitteena on työssä kukoistamisen käsitteen vakiinnuttaminen myös tutkimuskäytössä. Tutkielma tarjoaa teoreettista ymmärrystä positiivisesta ja voimavaralähtöisestä näkökulmasta, jota voidaan hyödyntää hoitotyön johtamisessa. Kartoittavalla katsauksella voidaan yhtenäistää olemassa olevaa tietoa hoitajien työssä kukoistamisesta ja tunnistaa jatkotutkimuksen tarpeita (Vilkka, 2023, s. 22).

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa esitellään tutkielman tausta, tavoitteet, tutkimuskysymys sekä perustellaan aiheen ajankohtaisuus ja merkitys hallintotieteen ja hoitotyön kontekstissa. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu luvuista 2 ja 3. Luku 2 johdattelee lukijaa myönteiseen organisaatioajatteluun ja taustoittaa perinteisestä poikkeavaa johtamis- ja organisaatioajattelua. Positiivista organisaatio-oppia tarkastellaan tutkimusalana ja viitekehyksenä sekä jäsennetään sen tarjoamia näkökulmia organisaatioihin ja niissä tapahtuvan toiminnan tarkasteluun. Tarkemmin aiheeseen syvennytään luvussa 3, jossa määritellään työssä kukoistamisen käsite ja esitellään sosiaalisesti rakentuva työssä kukoistamisen -malli sekä syvennytään käsitteen soveltamiseen hoitotyön kontekstissa. Tutkielman empiiriseen osaan siirrytään luvussa 4, jossa aluksi esitellään kartoittavan kirjallisuuskatsauksen menetelmä ja sitten aineiston valinta ja keruu sisäänotto- ja poissulkukriteereineen sekä analyysi. Tulokset esitellään luvussa 5, jossa kuvataan tutkimusaineistosta nousseet havainnot hoitajien työssä kukoistamiseen vaikuttavista organisaation, johtamisen ja työympäristön tekijöistä. Lopuksi luvussa 6 tehdään tuloksista johtopäätökset suhteessa aiempaan tutkimukseen, arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja rajoituksia, esitetään pohdinta tutkielman tuloksista sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Positiivinen organisaatio-oppi

Positiivinen organisaatio-oppi (engl. Positive Organizational Scholarship) on organisaatiotutkimuksen lähestymistapa, joka tarkastelee organisaatioiden myönteisiä ilmiöitä, prosesseja ja lopputuloksia. Se ei perustu yksittäiseen teoriaan, vaan painottaa ilmiöitä, joita kuvaavat käsitteet kuten kukoistus, elinvoimaisuus, resilienssi ja hyveellisyys (Cameron ja muut, 2003). Tutkimuksessa keskitytään yksilöiden ja yhteisöjen vahvuuksiin ja niiden vaikutuksiin sekä prosesseihin ja olosuhteisiin, jotka edistävät ihmisten ja organisaatioiden menestymistä (Cameron ja Spreitzer, 2012, s. 1–2). Tutkimuksen kohteena ovat sekä näiden mahdollistajat, kuten rakenteet, kyvyt ja toimintatavat sekä motivaattorit, kuten pyyteettömyys ja halu edistää yhteistä hyvää sekä näistä seuraavat myönteiset vaikutukset ja kokemukset, kuten elinvoimaisuus, merkityksellisyyden kokemus ja laadukkaat ihmissuhteet (Cameron ja muut, 2003).

Caza ja Caza (2008, s. 27) esittävät positiivisen organisaatiotutkimuksen toimivan kriittisessä roolissa organisaatiotieteiden kentässä, koska kriittisille teorioille on ominaista keskittyä niihin ilmiöihin, jotka tieteenalalla usein sivuutetaan. Positiivinen organisaatio-oppi ei tuo esiin yllättäviä eroavaisuuksia tai uusia käsitteitä, vaan haastaa ja kyseenalaistaa perinteisen puutteellisen mallin, joka on pitkään ohjannut organisaatiotutkimusta. Perinteinen organisaatiotutkimus on keskittynyt paljon taloudellisten päämäärien saavuttamiseen, mutta positiivinen organisaatio-oppi oikeuttaa myös sellaisten tulosten tärkeyden, joita voidaan pitää sosiaalisina päämäärinä, kuten myötätunto ja hyvinvointi. Osa positiivisen organisaatio-opin tutkimuksista tähtää myös perinteisiin taloudellisiin päämääriin, mutta se on myös osoittanut, että sosiaaliset hyödyt katsotaan merkityksellisiksi (Caza, 2017, s. 537).

Positiivinen organisaatio-oppi perustuu ajatukseen, että ihmisillä on luontainen halu parantaa ihmisten ja yhteiskuntien hyvinvointia, jolloin järjestelmiin kätkeytyy sisäistä potentiaalia tämän saavuttamiseksi. Positiivisessa organisaatio-opissa ollaan erityisen kiinnostuneita niistä keinoista, joilla organisaatiot voivat saada nämä piilevät kyvyt esille ja käyttöön sekä siitä, miten nämä ihmislähtöiset mahdollisuudet otetaan käyttöön,

missä menee ihmisen mahdollisuuksien rajat ja missä määrin järjestelmät voivat tuottaa myönteisiä tuloksia (Cameron ja muut 2003, s. 10).

Positiivisuus käsitteenä

Positiivisuus määritellään yleisesti negatiivisuuden vastakohtana, jolla tarkoitetaan myönteistä, suotuisaa tai edullista. Eri aloilla positiivisuus saa hieman erilaisia määritelmiä: matematiikassa se määritellään nollaa suuremmaksi, plusmerkkiseksi luvuksi, fysiikassa positiivisella varauksella tarkoitetaan toista kahdesta sähkövarauksen lajista, oikeustieteessä positiivinen oikeus tarkoittaa voimassa olevia oikeusnormeja ja lääketieteessä positiivinen määritellään tyypillisesti jonkun kokeen tai testin tuloksena, jossa testi osoittaa etsityn ilmiön esimerkiksi sairauden olemassaolon (Kotimaisten kielten keskus, 2024, a).

Positiivinen organisaatio-oppi tarkastelee positiivisuutta neljän erin lähestymistavan kautta 1.) *vaihtoehtoisena myönteisenä näkökulmana* 2.) *positiivisesti poikkeavina suorituksina* 3.) *kyvykkyyksiä vahvistavana myönteisenä asenteena* sekä 4.) *hyveellisyyden tutkimuksena* (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 2). Nämä lähestymistavat ilmentävät myös positiivisen organisaatio-opin perusperiaatteita (Caza, 2017, s. 535).

Vaihtoehtoisella näkökulmalla tarkoitetaan, että positiivisuus toimii toisenlaisena näkökulmana perinteiselle ongelmakeskeiselle ajattelulle. Sillä ei tarkoiteta vain onnistumisten tai positiivisten ilmiöiden tarkastelua, vaan myös haasteet ja vastoinkäymiset nähdään mahdollisuutena oppimiselle ja kasvulle (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 2). Tästä esimerkkinä on resilienssin ja traumaperäisen kasvun tutkimus, sillä monet ihmiset eivät ainoastaan toivu, vaan myös kukoistavat ja kasvavat työssä koettujen vastoinkäymisten jälkeen (Caza, 2017, s. 536). Keskeinen ajatus on, että positiivinen linssi tunnistaa kaikki ilmiöt niiden positiivisuudesta tai negatiivisuudesta riippumatta, mutta ohjaa huomion ilmiöiden potentiaaleihin ja oppimismahdollisuuksiin. Kiinnostuksen kohteena on myös erityisesti ne teemat, joita ei ole aiemmin tunnistettu

tärkeiksi, kuten positiivinen energia, inspiraatio ja myötätunto, jotka voivat rikastuttaa työyhteisöjä (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 2).

Toinen lähestymistapa positiivisuuden käsitteelle on ymmärtää sitä *positiivisesti poikkeavien suoritusten* kautta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten yksilöt ja organisaatiot ylittävät tietoisella toiminnalla tavanomaiset odotukset tuottaen merkittäviä ja myönteisiä tuloksia (Cameron & Spreitzer, 2012, s.2). Pyrkimyksenä on ymmärtää miten organisaatioiden, ja niissä toimivien yksilöiden heikot suoritukset voivat muuttua ja kehittyä ”normaalin” tason yli kukoistavalle ja poikkeukselliselle suorituskyvyn tasolle. Positiivista suorituskykyä kutsutaan positiiviseksi poikkeamaksi (engl. positive deviance) (Cameron ja muut, 2003).

Tämä positiivisuuden määritelmä on herättänyt keskustelua ja esimerkiksi Salmi (2024, s. 42) pohtii mitä positiivisuudella lopulta tarkoitetaan, jos tavalliset suoritukset ja menestys jäävät vähemmälle huomiolle, vaikka ne ovat suuressa roolissa ihmisten kokemuksissa työssä. Hän viittaa aiempaan tutkimukseensa toteamalla tavallisten suoritusten ja menestyksen vaikuttavan myönteisesti ihmisten työvointiin. Hän tuo esille pohdinnan siitä, onko positiivisuudella erilaisia ulottuvuuksia, kuten normipositiivisuus, jolla viitataan tavalliseen menestykseen ja superpositiivisuus, joka kuvaa poikkeavia suorituksia (Salmi, 2024, s. 42).

Kolmas positiivisen organisaatio-opin positiivisuuden näkökulma pohjautuu käsitykseen, että positiivinen energia vahvistaa yksilöiden ja yhteisöjen *kyvykkyyksiä.* Tämä ajatus perustuu biologiasta tuttuun käsitteeseen elävien järjestelmien heliotrooppisesta taipumuksesta, jossa elävät järjestelmät hakeutuvat kohti sitä, mikä ylläpitää ja rikastuttaa elämää. Positiivinen organisaatio-oppi nojautuu tähän perusoletukseen, että myönteisyydellä on vahvistava vaikutus, jolloin altistuessaan positiiviselle energialle ihmisten kapasiteetti ja resurssi kasvaa (Spreitzer & Cameron, 2012, s. 3).

Neljäs tapa ymmärtää positiivisuutta on tarkastella sitä *hyveellisyyden tutkimuksen* kautta. Tarkastelussa organisaatiot nähdään hyveiden ja inhimillisyyden edistäjänä, jotka ennen kaikkea tukevat ja kannustavat hyveelliseen toimintaan, eivätkä niinkään estä ei-toivottua käytöstä tai toimintatapoja. Se keskittyy siihen, miten työyhteisöt voivat vaalia hyveitä, kuten kiitollisuutta, rohkeutta ja toivoa sekä edistää yhteistä hyvää (Spreitzer & Cameron, 2012, s. 3). Perinteisessä organisaatiotutkimuksessa hyveellisyyden teemoja esitetään muun muassa yrityksen sosiaalisen vastuun, bisnesetiikan ja työntekijöiden hyvinvoinnin käsitteillä. Yritysten sosiaaliseen ja yhteiskuntavastuuseen liitetyt käytännöt näyttäytyvät usein hyöty- ja vaihtosuhdelogiikan ohjaamina. Hyveellisyys puolestaan ylittää tämän hyötykeskeisen näkökulman, sillä sen tavoitteena on tuottaa sosiaalista arvoa organisaation oman edun lisäksi tai sen sijaan myös muille osapuolille. Näin ollen hyveellisyys nähdään laajempana käsitteenä, joka painotta kaikkien osapuolten hyvinvoinnin edistämistä (Cameron & Winn, 2012, s. 234).

Näiden neljän näkökulman kautta positiivinen organisaatio-oppi pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, kuinka positiivisuus voi vahvistaa organisaatioita ja edistää yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia. Salmi (2024, s. 56) kuvaa positiivisuutta monimutkaisena ilmiönä ja suhtautuu kriittisesti siihen, että monimutkaisella käsitteellä on niin vahva rooli myönteisen organisaatiotutkimuksen alalla. Hän toteaa, että käsitteen monimutkaisuudesta huolimatta ilmiö nähdään yksinkertaistetusti hyvänä asiana, josta seuraa hyviä asioita. Hän esittää, että määritelmät jäävät vajaiksi, jos pääasiassa korostetaan positiivisuuden hyvyyttä, ilman tarkempaa konkretisointia. Tämä selittyy toisaalta myös sillä, että positiivinen organisaatio- ja johtamistutkimus on niin tuoretta ja vähäistä, että käsitteet eivät ole vakiintuneet (Salmi, 2024, s. 56).

Cameron ja Spreitzer (2012, s. 3) tunnistavat, että positiivisessa organisaatio-opissa positiivisuuden määritelmä ei ole aukoton, eikä täysin vakiintunut. Määritelmällä pyritään tutkimaan ja ymmärtämään ilmiöitä, jotka liittyvät positiivisuuden yleiseen käsitteeseen organisaatioiden kontekstissa, jolloin positiivisuuden tarkat rajat saattavat jäädä tulkinnanvaraisiksi ja avoimiksi keskustelulle. He kuitenkin esittävät, että

organisaatiotutkimuksessa on tyypillistä, että käsitteille ei ole tarkasti rajattuja määritelmiä (esim. kulttuuri tai innovaatio). Positiivisessa organisaatio-opissa määritellyt käsitteelliset rajat pyrkivät paikantamaan positiivista organisaatio-oppia tutkimusalueena (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 3).

2.1 Tausta

Positiivinen organisaatio-oppi (engl. Positive Organizational Scholarship) syntyi ja muodostui organisaatiotieteen alalla tunnistettavaksi tutkimusalaksi 2000-luvun alussa, kun yhdysvaltalaiset organisaatiotutkijat Kim Cameron, Jane Dutton ja Robert Quinn kiinnostuivat tarkastelemaan organisaatioita uusien linssien kautta (Cameron ja muut, 2003; Cameron & Speitzer, 2012, s. 5). Tutkijat kokivat, että organisaatiotutkimuksessa oli tarve tutkia organisaatioiden vahvuuksia ja positiivista elementtejä, sillä ne olivat yksi huomiotta jäänyt ilmiö perinteisessä organisaatiotutkimuksessa (Cameron ja muut, 2003, s. 10). Vuonna 2001 Yhdysvalloissa tapahtuneet terrori-iskut toimivat osaltaan herättämässä kiinnostusta ja tarvetta tutkia, miten organisaatioissa voidaan edistää hyvinvointia ja kukoistusta haastavissakin olosuhteissa (Cameron & Speitzer, 2012, s. 5). Nykyisessä maailmantilanteessa, jossa organisaatiot kohtaavat jatkuvasti muutoksia, epävarmuutta ja globaaleja kriisejä, tämänlaisen tutkimuksen tarve ei ole ainakaan vähentynyt. Työhyvinvointia, psykologista turvallisuutta ja resilienssiä tukevat käytännöt ovat avainasemassa, kun pyritään vahvistamaan yksilöiden ja yhteisöjen kykyä selviytyä haasteista ja löytää uusia mahdollisuuksia vaikeinakin aikoina.

1990-luvun lopulla syntynyt positiivinen psykologia on toiminut vahvana vaikuttimena positiivisen organisaatio-opin kehityksessä. Psykologian tutkijat Martin Seligman ja Mihaly Czikszentmihalyi havaitsivat, että perinteinen psykologia keskittyy liikaa ongelmien käsittelyyn eikä huomioi tarpeeksi ihmisten vahvuuksia ja myönteisiä kokemuksia. He näkivät tarpeen siirtyä korjaavasta näkökulmasta kohti ennaltaehkäisevää ja vahvistavaa paradigmaa. Positiivisen psykologian tavoitteena onkin tutkia, miten yksilöt ja yhteisöt voivat menestyä ja saavuttaa täyden potentiaalinsa, keskittyen hyvinvoinnin tekijöihin, kuten onnellisuuteen, merkityksellisyyteen,

resilienssiin ja positiivisiin tunteisiin (Cameron ja muut, 2003, s. 41; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Sittemmin positiivisen psykologian liike on kannustanut uutta tutkimusta eri tieteenaloille, joilla pyritään ymmärtämään, edistämään sekä soveltamaan vahvuuksia, hyveitä, erinomaisuutta ja resilienssiä eri konteksteissa. Tämä näkökulma tarjoaa uuden lähestymistavan yhteiskuntatieteisiin täydentämällä perinteistä ongelmakeskeistä tutkimusta ja pyrkii ymmärtämään kattavammin ihmisten kokemuksia ja käyttäytymistä nyky-yhteiskunnassa (Donaldson & Ko, 2010, s. 177).

Positiivinen psykologia keskittyy positiivisiin tiloihin kontekstista riippumatta, mutta organisaatiotutkijat näkivät tarpeen tarkastella positiivisuuden ulottuvuuksia erityisesti työn ja organisaatioiden näkökulmasta omana viitekehyksenään. Organisaatiotutkijat ovat kiinnostuneita niistä psykologisista tiloista, jotka vaikuttavat eniten työn kontekstissa, eivätkä niinkään yksilöiden henkilökohtaisessa elämässä (Porath, Spreitzer, Gibson ja muut, 2011). Työympäristöjä koskevaan tutkimukseen positiivinen orientaatio levisi positiivisen organisaatio-opin, positiivisen organisaatiopsykologian ja positiivisen organisaatiokäyttäytymisen viitekehyksien kautta.

Positiivinen organisaatiopsykologia tutkii työntekijöiden positiivisia subjektiivisia kokemuksia ja pyrkii positiivisiin työympäristöihin tehokkuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi (Donaldson & Ko, 2010, s. 178). Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen on kiinnostunut henkilöstön vahvuuksien ja psykologisten kyvykkyyksien tutkimisesta ja soveltamisesta tavoilla, joilla niitä voidaan mitata ja kehittää organisaation suorituskyvyn parantamiseksi (Luthans, 2002, s. 59). Positiivinen organisaatio-oppi keskittyy ensisijaisesti organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten erityisen myönteisten tulosten, prosessien ja ominaisuuksien tutkimukseen (Cameron ja muut, 2003, s. 4). Se nojaa olettamukseen, että työyhteisöissä positiivisiin asioihin ohjaavien tekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa sen, että organisaatiot voivat saavuttaa uusia menestyksen tasoja (Roberts ja muut, 2005).

Termit eivät ole täysin vakiintuneita ja niitä käytetään toisinaan ristiin tai synonyymeinä positiivisen organisaatioelämän ymmärtämisessä (esim. Hackman, 2009). Nelson ja Cooper (2007, s. 4) eivät pidä tätä ongelmallisena, vaan positiivista organisaatiotutkimusta rikastuttavana asiana. Positiivisen organisaatio-opin ja positiivisen organisaatiokäyttäytymisen lähtökohdissa on kuitenkin tunnistettavissa eroavaisuuksia. Yksinkertaistettu ero on, että positiivinen organisaatiokäyttäytyminen tutkii yksilöllisiä psykologisia ominaisuuksia ja sen vaikutusta suorituskyvyn parantamiseen. Vastaavasti positiivinen organisaatio-oppi keskittyy positiivisuuteen organisaatiotasolla. Todellisuudessa molemmat tutkivat organisaation myönteisiä ilmiötä kaikilla tasoilla. Lähestymistapa kuitenkin eroaa: Positiivinen organisaatio-oppi on pyrkinyt kehittymään organisaatiotasolta ryhmätasolle ja siitä yksilötasolle. Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen vastaavasti lähestyy ilmiötä päinvastaisesta suunnasta. Myös tutkimus- ja analyysimenetelmät ovat tyypillisesti erilaisia. Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksia on tehty pääasiassa mikro- ja mesotasolla käyttämällä kyselytutkimuksia, kun taas positiivisen organisaatio-opin tutkimuksen menetelmät ovat monipuolisesti sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia (Donaldson & Ko, 2010, s. 179).

Tämän tutkielman keskeinen teoreettinen viitekehys muodostuu positiivisen organisaatio-opin alalta, mutta siinä voidaan nähdä ulottuvuuksia ja yhtäläisyyksiä niin positiivisen organisaatiopsykologian kuin organisaatiokäyttäytymisen viitekehyksistä. Tätä selittää osittain määritelmien vakiintumattomuus. Donaldson ja Ko (2010, s. 179) määritelevätkin positiivisen organisaatiopsykologian kattotermiksi, joka käsittää alleen sekä positiivisen organisaatio-opin että organisaatiokäyttäytymisen. He kuitenkin huomauttavat, että jo ennen vuotta 2000, kirjallisuudessa on tunnistettavissa positiivisen orientaation omaavaa organisaatiotutkimusta, jota voitaisiin takautuvasti luokitella positiivisen psykologian, positiivisen organisaatiokäyttäytymisen ja positiivisen organisaatio-opin käsitteisiin sekä määritelmiin sopiviksi. Varsinaisesti nämä positiivisen organisaatiotutkimuksen suuntaukset ovat kuitenkin kehittyneet positiivisen

psykologian tutkimuksen vanavedessä. Näin ollen on perusteltua, että tämän tutkielman näkökulma on rajattu 2000-luvun jälkeen määriteltyyn positiivisen organisaatiotutkimuksen viitekehykseen.

2.2 Positiivinen organisaatio-oppi tutkimusalana

Cameron ja Spreitzer (2012) ovat jäsentäneet positiivista organisaatio-oppia tutkimusalana. He kuvaavat sen tarjoavan teoreettista perustaa organisaatioiden elinvoimaisuuden taustatekijöille sekä empiiristä tietoa positiivisuuden ulottuvuuksista organisaatioissa. Tutkimuskonteksti painottuu organisaatioihin ja niiden eri tasoihin, kuten yksilöihin, ryhmiin sekä johtamiseen (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 5). Positiivinen organisaatio-oppi on tutkimusalueeltaan hyvin laaja (Caza, 2017, s. 537).

Caza (2017, s. 538) määrittelee positiivisen organisaatio-opin tutkimuksen yleisiä aihealueita ja käsitteitä (Taulukko 1.). Tutkimuksen keskeisiksi aihealueiksi on tunnistettu 1.) yksilölliset piirteet ja tilat, 2.) positiiviset tunteet, 3.) vahvuudet ja hyveet, 4.) positiiviset ihmissuhteet ja vuorovaikutuskäytännöt, 5.) positiivinen johtajuus ja muutos, 7.) positiiviset organisaatioprosessit sekä 8.) positiiviset reaktiot. (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 10–11; Caza, 2017, s. 537). Tutkimuksissa näitä aihealueita ja käsitteitä on pyritty teoretisoimaan erilaisten muuttujien, mekanismien ja mahdollistavien tekijöiden kautta (Caza, 2017, s. 537). Näitä tekijöitä tutkimalla pyritään nostamaan esille niitä myönteisen lopputuloksen omaavia prosesseja ja käytäntöjä, joita organisaatioissa tapahtuu. (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 5). Tutkimus keskittyy siihen, miten positiiviset prosessit, kuten työilmapiiri, luottamus ja myönteinen identiteetti vahvistavat toisiaan ja muodostavat niin sanotun positiivisen ylöspäin suuntautuvan kierteen. Esimerkiksi positiiviset ihmissuhteet voivat lisätä työn merkityksellisyyttä ja energiaa, mikä puolestaan parantaa suorituskykyä (Caza, 2017, s. 539). Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää miksi ja milloin positiiviset organisaatiodynamiikat syntyvät sekä vahvistuvat. Tätä dynamiikkaa on tutkimuksissa pyritty selittämään tiettyjen mekanismien ja mahdollistajien kautta, joita esittelen taulukossa 2. (Caza, 2017, s. 359).

Taulukko 1. Positiiviseen organisaatio-oppiin liitettyjä yleisiä aihealueita ja käsitteitä (Caza, 2017, s. 538).

Tutkimuksen aihealueet	Itsenäiset muuttujat	Selittävät muuttujat	Mekanismit	Mahdollistavat tekijät
Positiiviset yksilölliset piirteet ja tilat	identiteetti, kutsumus, prososiaalinen motivaatio, sääntöjen rikkominen prososiaalisessa tarkoituksessa, työn muotoilu, psykologinen pääoma, sitoutuminen, fysiologiset tilat, luovuus	hyvinvointi, kasvu, optimismi, itseluottamus, onnellisuus, tyytyväisyys, kukoistaminen, resilienssi, työnimu, organisaation kansalaiskäyttäytyminen, prososiaaliset käyttäytymiset, työn koettu merkityksellisyys, identiteetti	psykologinen pääoma, positiiviset tunteet, positiivinen työidentiteetti, energia, merkitys ja ymmärryksen luominen	koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus, optimismi
Positiiviset tunteet	intohimo, ryhmätunteet, sosioemotionaalinen älykkyys	subjektiivinen hyvinvointi, energia	energia, positiiviset tunteet	toivo, optimismi
Vahvuudet ja hyveet	myötätunto, toivo, anteeksianto, rohkeus, rehellisyys, positiivinen etiikka	toivo, anteeksianto, oikeudenmukaisuus, rohkeus, positiivinen etiikka	anteeksianto	-
Positiiviset ihmissuhteet ja vuorovaikutuskäytännöt	suhdeperustainen yhteistoiminta, vastavuoroisuus, laadukkaat yhteydet, sosiaalistuminen, mentorointi, yleistynyt vastavuoroisuus	laadukkaat yhteydet, turvallinen organisoituminen, luottamus, tunnekuormituksen kantamiskyky, suurempi turvallisuus terveydenhuollon tiimeissä, luottamus vastavuoroisuus	positiiviset ihmissuhteet (molemminpuolisuus, myönteinen arvostus, luottamus ja elinvoimaisuus), vuorovaikutuksen ymmärrys, luottamus ja suhdeperustainen yhteistoiminta	voimaannuttava johtaminen, psykologinen turvallisuus, monimuotoisuus, viestintä
Positiivinen johtajuus ja muutos	aito johtaminen	huippusuorituskyky, organisaation kehitys	eettinen johtaminen	vahvuuksiin perustuva strategia
Positiiviset organisaatioprosessit	neuvokkuus, kollektiivinen pystyvyyden tunne, tietoisuuteen perustuva organisoituminen, turvallisuuden huomiointi organisoitumisessa	neuvokkuus, organisaatioidentiteetti, innovaatio, tavoitteiden saavuttaminen	neuvokkuus, organisaatioenergia, kollektiivinen ymmärrys	työn suunnittelu, organisaatiokulttuuri, organisaatiorakenne
Positiiviset reagoinnit/vastauset	identiteetti, sosiaalinen tuki	yksilöllinen resilienssi, kollektiivinen resilienssi, traumajälkeinen kasvu, organisaation toipuminen	kukoistaminen, koettu merkityksellisyys, neuvokkuus, organisaation kansalaiskäyttäytyminen	voimavarat

Taulukko 2. Positiivisten organisaatioilmiöiden mekanismit ja mahdollistajat

Kognitiiviset mekanismit: miten yksilö ymmärtää ympäristönsä	esim. merkityksellisyys, identiteetti, tulkintaprosessit
Affektiiviset mekanismit: laadukkaiden suhteiden rakentaminen työpaikalla	esim. tunteet
Agenttiset mekanismit: kyky vaikuttaa omaan tilanteeseen	esim. yksilön oma aktiivisuus ja aloitteellisuus
Rakenteelliset mekanismit: organisaation käytännöt ja rakenteet	esim. eettinen johtajuus, toimiva koordinointi
Muut mahdollistajat	esim. organisaatiokulttuuri, rakenteet

Viimeisen 15 vuoden aikana positiivista orientaatiota on alettu tutkia aiempaan enemmän (Shrestha, 2024, s. 33). Donaldsonin ja Kon (2010, s. 180–181) katsauksen perusteella positiiviseen organisaatio-oppiin liittyvää kirjallisuutta on julkaistu useilla eri aloilla johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimusten keskeisiä aihealueita ovat positiivinen johtaminen, positiivinen organisaatiokehitys ja muutos, psykologinen pääoma, organisaatiohyveellisyys/etiikka, työtyytyväisyys/onnellisuus, työhyvinvointi, työnimu, stressi, virtaus työssä (engl. flow at work), valmennus, koulutus, identiteetti, myötätunto, toivo sekä työn suhde muuhun elämään. Positiivisuus organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on noussut tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi ja sitä voidaan pitää tämän vuosituhannen trendinä (Salmi, 2024, s. 56).

Organisaatioiden positiivisten rakenteiden tutkimiseksi on kehitetty useita erilaisia mittareita, joista tunnetuin on psykologisen pääoman mittari, joka koostuu toivosta, optimismista, resilienssistä ja itseluottamuksesta (Gaza, 2017, s. 540; Luthans ja muut, 2006). Tämän tutkielman kannalta keskeinen mittari on Porathin ja muiden (2012) kehittämä työssä kukoistamisen mittari, jolla pyritään selittämään elinvoimaisuuden ja oppimisen kokemuksia työkontekstissa. Arnetz ja muut (2025) ovat jatkokehittäneet työssä kukoistamisen mittaria paremmin hoitotyön kontekstiin sopivaksi. Sillä on tarkoitus saada spesifimmin tietoa juuri hoitajien elinvoimaisuuden ja oppimisen kokemuksista. Nämä tutkimustyökalut mahdollistavat positiivisten ulottuvuuksien empiirisen tutkimuksen sekä organisaatioiden kehittämisen (Caza, 2017, s. 540).

Positiivisen organisaatio-opin näkökulmat ovat vähitellen laajentuneet myös terveydenhuollon organisaatioita koskevaan tutkimukseen. Dadich ja muut (2015, s. 756) esittävät positiivisen organisaatio-opin hyödyntämisen terveydenhuollossa olevan erityisen hyödyllistä. He tunnistavat, että siihen liittyvillä menetelmillä, kuten arvostavalla haastattelulla, suhdeperustaisella yhteistoiminnalla ja positiivisilla poikkeamilla voidaan organisaatiossa edistää myönteisyyttä ja luoda terveydenhuoltoa, joka on menestyvä vastoinkäymisistä huolimatta. He ovat esittäneet oman terveydenhuoltoa koskevan positiivisen organisaatio-opin käsitteen *positive organizational scholarship in Healthcare.* Se lähestyy terveydenhuoltoa koskevaa organisaatiotutkimusta positiivisen lähestymistavan kautta huomioiden terveydenhuollon erityispiirteet. (Dadich ja muut, 2015, s. 755). Alan empiirinen tutkimus on kasvussa. Tutkimuksissa on tarkasteltu positiivisten poikkeamien ilmenemistä hoitotyön ympäristössä ja millaisia vaikutuksia niillä on hoitotyön tuloksiin (Crewe & Girad, 2020).

Ertan ja Şeşen (2022) tutkivat iäkkäiden hoivatyön työresurssien ja erityisesti erilaisten koulutusten roolia työvaatimusten tasapainottamisessa ja niiden suhdetta positiivisiin tuloksiin. Brunetto ja muut (2019) tutkivat arvostavan haastattelun käyttöä hoitajien hyvinvoinnin vahvistamisessa. Calarco (2011) puolestaan tutki miten positiiviset käytännöt ja käyttäytymismallit voivat vaikuttaa hoitajien työympäristöihin. Tutkimuksen perustana toimivat positiivisen organisaatio-opin käsitteet: korkealaatuiset yhteydet (engl. high-quality connections), voimaantuminen (engl. empowerment), subjektiivinen elinvoimaisuus (engl. subjective vitality) ja hyveellisyys (engl. virtuousness).

Kansainvälisestä kiinnostuksesta huolimatta positiivisen organisaatio-opin viitekehykseen perustuvaa tutkimusta on Suomessa tehty vasta vähän. Tutkimusta on tehty pääasiassa hallinto- ja kasvatustieteen aloilla (ks. Mälkki, 2025; Pietiläinen & Salmi, 2017; Salmi, 2024; Salmi ja muut, 2014; Wenström, 2020). Molemmilla tieteenaloilla kiinnostuksen kohteena on ollut erityisesti positiivinen johtaminen ja sitä on tutkittu

myös terveydenhuollon johtamisen näkökulmasta (ks. Pietiläinen & Salmi, 2017; Salmi ja muut, 2014). Mälkki (2025) on tuoreessa väitöskirjassaan tutkinut myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista ja johtamista positiivisen organisaatio-opin valossa.

Tieteellisessä keskustelussa positiivinen organisaatio-oppi on saanut myös kritiikkiä osakseen (ks. Ehrenreich, 2009; Hackman 2008). Positiivisuus käsitteen epämääräisyyden lisäksi lähestymistapaa on kritisoitu siitä, että se jättää organisaatioissa tyypillisesti ilmeneviä negatiivisia ilmiöitä huomioimatta ja on olemukseltaan elitistinen, joten tutkimuksella pyrittäisiin vain hyödyttämään johtoa. Lisäksi myös muita positiiviseen organisaatio-oppiin sisältyviä käsitteitä ja ilmiöitä pidetään epämääräisinä, koska niiltä puuttuu selkeä rakenne, erotteleva validiteetti ja huolellinen mitattavuus. (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 7).

Positiivisen organisaatio-opin tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevat teemat ovat universaalisesti monimutkaisia ja vaikeasti määriteltäviä ilmiöitä. Yhtenäisiä määritelmiä on vaikea tehdä, mutta tärkeänä pidetään sitä, että tutkimus on tarkkaa ja määrittelee rehellisesti sen mitä käsitteellä juuri siinä tutkimuksessa tarkoitetaan. Näitä kiinnostuksen kohteena olevia teemoja ovat muun muassa kukoistaminen, hyveellisyys, positiiviset tunteet, merkityksellisyys ja resilienssi. Näille käsitteille on annettu selkeät määritelmät ja tutkimuksessa pidetään tärkeänä, että tieteelliset standardit ja käsitteen määrittelyn tarkkuus toteutuu (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 9).

Positiivinen organisaatio-oppi ei kuitenkaan poissulje negatiivisten, haastavien tai vastakkaisten näkökulmien olemassaoloa (Cameron & Caza, 2004, s. 731). Se ei myöskään poissulje ilmiöitä, jotka perinteisesti mielletään ”positiivisiksi” kuten organisaation kehittäminen, taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, tai voiton tekeminen, mutta sen erityinen painopiste on organisaatioiden ihmisten hyvinvointia, merkityksellisyyttä ja elinvoimaisuutta lisäävissä tekijöissä (Cameron ja muut, 2003, s. 10). Syväjärvi ja Vakkala (2012, s. 220) toteavatkin, että tärkeää on havaita sekä organisaatioiden positiiviset ja mahdollistavat että negatiiviset ja ongelmalähtöiset

tekijät, jotka johtajuudessa tulisi huomioida samanaikaisesti osana kokonaisuutta. Cameronin ja Cazan (2004, s. 731) ajatukset puoltavat tätä toteamalla, että on kannattavaa tutkia positiivisten ja negatiivisten ilmiöiden suhdetta toisiinsa ja sen avulla pyrkiä ymmärtämään organisaatioiden myönteisiä olosuhteita. Positiivisella organisaatio-opilla ei ole tarkoitus korvata aiempia organisaatioteorioita, vaan täydentää niitä positiivisella orientaatiolla (Syväjärvi ja Vakkala, 2012, s. 220). Tämän myötä on mahdollisuus saada täydellisempi kuva organisaatioiden toiminnasta (Caza & Caza, 2008, s. 22). Organisaatiot, joiden kehitys on perustunut pitkälti epäonnistumisista oppimiseen, voivat erityisesti hyötyä myönteisen näkökulman lisäämisestä organisaatioiden arjessa (Salmi, Perttula & Syväjärvi, 2014, s. 22). Cameron ja Spreitzer (2012, s. 8) eivät tunnista positiivista organisaatio-oppia elitistiseksi, vain johtoa hyödyntäväksi näkökulmaksi. He kuvaavat elinvoimaisuuden, voimavarojen kasvun ja kukoistamisen hyödyttävän niin työntekijöitä, johtoa kuin koko organisaatiota, jolloin niiden tutkiminen useasta eri näkökulmasta on tarpeellista.

3 Työssä kukoistamisen teoreettinen perusta

Edellisessä luvussa käsiteltiin positiivisen organisaatio-opin pääperiaatteita sekä tarkasteltiin sitä laajemmin tutkimusalana ja pyrittiin jäsentämään joitakin siinä tunnistettuja tutkimusaiheita. Keskeinen periaate on ymmärtää organisaatioita vaihtoehtoisesta näkökulmasta myönteisellä painotuksella, keskittyen nimenomaan organisaatioiden vahvuuksien ja voimavarojen ymmärtämiseen. Tämä perustuu oletukseen, että organisaatiot voivat olla ympäristöjä, jotka tukevat yksilöiden täyden potentiaalin saavuttamista (Caza, 2017, s. 535). Yksi lähestymistapa työntekijöiden täyden potentiaalin saavuttamiseen on jäsentää sitä työntekijöiden kokemuksen kautta ja tässä tutkielmassa työntekijäkokemus on rajattu työssä kukoistamisen käsitteen tarkasteluun. (Mälkki, 2025; Spreitzer ja muut, 2005).

Englannin kielessä sanalle kukoistus on kaksi käännöstä, *thriving* ja *flourishing* (MOT kielipalvelu). Molemmissa ollaan positiivisessa organisaatio-opissa kiinnostuneita, mutta ne ymmärretään hieman toisistaan poikkeavina käsitteinä (Caza, 2017, s. 534). Käsitteellä *flourishing* viitataan ihmisen toiminnan optimaaliseen tilaan, jossa ihminen voi kokonaisvaltaisesti hyvin, sisältäen henkisen, emotionaalisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Vastaavasti *thriving* -käsite ymmärretään työssä koetun elinvoimaisuuden ja oppimisen kautta (Spreitzer ja muut, 2005, s. 538).

Työssä kukoistamisen (thriving at work) tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää milloin, miksi ja miten yksilöt kokevat kukoistavansa työssään. Tämä lähestymistapa ilmentää positiivisen organisaatio-opin periaatteita ja tukee näkemystä, jonka mukaan organisaatioilla on tärkeä rooli yksilöiden kasvussa, kehityksessä ja hyvinvoinnissa, erityisesti, kun ne aktiivisesti tukevat elinvoimaisuutta ja oppimista. Tätä lähestytään tarkastelemalla työn tuottamia voimavaroja, sillä keskeinen ajatus on, että työ ei vain kuluta voimavaroja, vaan myös tuottaa ja muovaa niitä. Tunnistamalla työn tekemisen yhteydessä syntyviä ja muovautuvia voimavaroja, pyritään ymmärtämään miten yksilöt kehittyvät ja saavuttavat tuloksia organisaatioissa. Tämä lähestymistapa on linjassa positiivisen organisaatio-opin kanssa ja korostaa sisäsyntyistä kyvykkyyttä ja

voimavarojen syntymisen mahdollisuuksia organisaatioissa. (Spreitzer ja muut, 2005, s. 546).

Spreitzer ja muut (2005, s. 537) pitävät kukoistamisen tutkimusta tärkeänä, koska kukoistus voi edistää työntekijöiden kehitystä ja hyvinvointia. Ymmärtämällä paremmin, miten ihmiset kukoistavat työssään, organisaatiot voivat parantaa työntekijöidensä hyvinvointia. Tällä puolestaan voi olla vaikutuksia työn tuottavuuteen ja esimerkiksi sairaspoissaolojen määrään (Spreitzer ja muut, 2005, s. 537).

3.1 Työssä kukoistamisen käsite ja määritelmä

Kukoistaminen voidaan määritellä biologiassa kukkimiseksi ja rehevästi kasvamiseksi. Toisaalta kukoistus on tila, joka kuvaa terveyttä ja hyvinvointia sekä elinvoimaa, voimakkuutta ja menestystä (Kotimaisten kielten keskus, 2024, b). Ihmisillä ajatellaan olevan luontainen pyrkimys kasvuun ja kehittymiseen. Siinä onnistuminen on kuitenkin tilannesidonnaista. Tilanteet voivat tuntua ylitsepääsemättömiltä hetkiltä, joissa yksilöt vain selviytyvät tai vaihtoehtoisesti he voivat *kukoistaa* (engl. thrive), mikä tarkoittaa hyvin kasvamista ja kehittymistä sekä menestymistä ja onnistumista (Brown ja muut, 2017, s. 167).

Positiivisen psykologian uranuurtajat Seligman ja Csikszentmihalyi (2000) toivat kukoistamisen käsitteen positiivisen orientaation omaavaan tutkimukseen. Ensin sitä käytettiin positiivisen psykologian alalla, josta se on levinnyt myös muille tieteenaloille, kuten organisaatiokontekstiin. Seligman ja Csikszentmihalyi (2000, s. 13) ennustivat, että positiivinen psykologia tulee tuottamaan tieteellistä ymmärrystä ja tehokkaita keinoja yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen *kukoistamisen* edistämiseksi.

Aihe on kiinnostanut tutkijoita, mutta kukoistamisen määritelmästä ja sen taustalla olevista keskeisistä prosesseista ei ole päästy yksimielisyyteen (Brown ja muut, 2017, s. 167). Käsitteenä kukoistaminen on saanut useita erilaisia määritelmiä riippuen tieteenalan kiinnostuksen kohteista. Esimerkiksi ihmisen kehityksestä kiinnostuneet

tutkijat ymmärtävät kukoistamisen kehityksen ja kasvuun suuntautuvana prosessina ja vastaavasti liiketaloudenalalla se nähdään enemmän saavutusten, vaurauden ja menestyksen indikaattorina. Nämä määritelmät ovat aiheuttaneet ristiriitaa siinä, ymmärretäänkö kukoistaminen hetkellisenä tilana, jatkuvana prosessina vai tilana sekä prosessina (Brown ja muut, 2017, s. 168). Määritelmissä toistuvat teemat ovat kuitenkin kehittyminen ja menestyminen. Kukoistamisen kehitysulottuvuus liittyy asteittaiseen edistymiseen, joka voi olla fyysistä, psykologista tai sosiaalista. Menestys puolestaan näkyy erilaisina ajallisesti ja kontekstuaalisesti merkityksellisinä tuloksina, kuten varallisuuden kasvuna. Kukoistaminen ymmärretään moniulotteisena ilmiönä, jossa kehitys ja menestyminen koetaan samanaikaisesti (Brown ja muut, 2017, s. 168). Tämän vuoksi Brown ja muut (2017, s. 168) ehdottavat kukoistamisen yleiseksi määritelmäksi kehityksen ja menestyksen yhteiskokemuksen.

Työn kontekstissa kukoistamista on määritelty positiivisen organisaatio-opin tutkimuksessa. Spretizer ja muut (2005, s. 538) määrittelevät työssä kukoistamisen psykologiseksi tilaksi, jossa yksilöt kokevat samanaikaisesti sekä elinvoimaisuutta että oppimista työssä. Elinvoimaisuudella tarkoitetaan sitä missä määrin yksilöt kokevat olevansa työssään täynnä energiaa ja tarmoa. Oppiminen kuvaa sitä missä määrin työntekijät kokevat jatkuvasti oppivansa uutta työssään ja työnsä kautta. Kukoistus ymmärretään tilapäisenä, lyhytaikaisena yksilön sisäisenä tilana, ei niinkään persoonallisena ominaisuutena. Keskeinen ajatus on, että kukoistavat työntekijät eivät ole passiivisesti tyytyväisiä, vaan aktiivisessa kasvun tilassa, jossa he kokevat jatkuvaa edistymistä. Sitä voidaan kuvata muun muassa ajattelun kehittymisenä, energisyytenä, arvostuksen kokemisena, tuloksellisuutena ja kasvamisena. Kukoistus on työntekijän kokemus psykologisesta kasvusta kohti yksilön täyttä potentiaalia.

Perinteisesti työssä kukoistamista on kuvattu yksilön tilana, mutta uudemman tutkimuksen mukaan käsite voidaan ymmärtää moniulotteisempana ja se yhdistää elinvoimaisuuden sekä oppimisen kokemusta eri yksiköissä ja tasoilla. Goh ja muut (2022) esittävät näkemyksensä parien ja ryhmien kukoistamisesta yksilöiden ohella. Kun

kukoistavat yksilöt toimiva yhdessä, he vaikuttavat toisiinsa muodostaen yhteisiä käsityksiä ja normeja, jotka tukevat samankaltaisia toimijuuteen perustuvia käyttäytymismalleja. Tämä voi johtaa kollektiivisen kukoistamisen syntymiseen.

Sekä elinvoimaisuuden kokemuksella että oppimisella on tärkeä rooli kukoistamisessa. Jos työntekijä saa oppimisen kokemuksia, mutta kokee itsensä uupuneeksi, hän ei kukoista. Vastaavasti jos työntekijä tuntee itsensä elinvoimaiseksi työssään, mutta ei koe kehittävänsä itseään tai oppivansa uutta, hän ei myöskään kukoista (Speitzer ja muut 2005, s. 538). Engströmin ja muiden (2021, s. 291) tutkimuksessa tunnistettiin, että hoitajilla on riski uupua ja he vaihtavat helpommin alaa, jos työ mahdollistaa vain kehittymisen ja oppimisen, mutta ei elinvoimaisuutta. Kukoistamisen oppimisen ja kasvun mahdollisuus erottaa sen muista samankaltaisista lähikäsitteistä. Istningtyas ja muut (2025, s. 1–2) määrittelevät kukoistamisen ainutlaatuiseksi käsitteeksi, koska siihen liittyy tuottavuuden ulottuvuus, joka tekee siitä erityisen merkityksellisen työelämän kontekstissa ja suorituskyvyn tutkimuksessa. Se eroaa muista myönteisistä yksilöön vaikuttavista käsitteistä, koska siinä yhdistyvät sekä psykologinen kasvu että osallistuminen organisaation tuloksiin.

Työssä kukoistamisen lähikäsitteet

Työssä kukoistamisen tarkastelu suhteessa muihin sen lähikäsitteisiin lisää ymmärrystä työntekijöiden elinvoimaisuuden ja oppimisen ainutlaatuisuudesta (Brown ja muut, 2017, s. 169 ; Spreitzer ja muut, 2005, s. 539). Työssä kukoistamisen lisäksi työntekijän myönteisiä kokemuksellisia tiloja kuvaavia lähikäsitteitä ovat muun muassa menestyminen (engl. prospering), resilienssi, kasvu, kukoistaminen (engl. flourishing), työnimu ja virtaus (engl. flow) Nämä lähikäsitteet saattavat vaikuttaa samankaltaisilta, mutta sisältävät ominaisuuksia, jotka erottavat ne työssä kukoistamisesta. Taulukossa 3. esitetään vertailu lähikäsitteiden ominaisuuksista suhteessa työssä kukoistamisen käsitteeseen.

Taulukko 3. Työssä kukoistamisen lähikäsitteet.

Lähikäsite	**Yhteiset ominaisuudet**	**Erottavat ominaisuudet**
Kukoistaminen (engl. flourishing)	Hyvinvointi ja elinvoima	Painottuu mielenterveyteen ja tunteisiin Ei sisällä kognitiivista ulottuvuutta: oppiminen, kehittyminen
Menestyminen (engl. prospering)	Positiivinen tila tai onnistuminen työssä	Ei sisällä kognitiivista ulottuvuutta: oppiminen, kehittyminen
Resilienssi	Myönteinen sopeutuminen. Rinnakkainen esiintyminen	Reaktiivinen, ilmenee tyypillisesti vastoinkäymisten aikana tai jälkeen
Kasvu	Kognitiivinen ulottuvuus: oppiminen, kehittyminen Osa kukoistamista	Reaktiivinen, ilmenee tyypillisesti vastoinkäymisten jälkeen
Työnimu	Myönteinen tunne energisyydestä sekä eteenpäin vievästä prosessista	Ei sisällä kognitiivista ulottuvuutta; oppiminen, kehittyminen. Käsitteillä keskinäinen välittävä suhde
Virtaus (engl. flow)	Energia ja motivaatio	Hetkellinen/tehtäväkohtainen

Brown ja muut (2017, s. 170) kuvaavat *flourishing*-termiä ja *thriving*-termiä lähikäsitteinä, mutta ymmärtävät niissä keskeisiä eroja. Molemmat liittyvät ihmisen kehitykseen ja menestymiseen, mutta ne eivät ole synonyymejä keskenään. Keskeisenä erona kuvataan sitä, että *Flourishing* -käsitteellä kuvataan yksilön positiivisia tunteita ja toimintoja elämässä. Sillä viitataan mielenterveyteen, jolloin se keskittyy enemmän psykososiaaliseen ja emotionaaliseen hyvinvointiin. *Thriving*-käsite sisältää psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi myös suorituskyvyn ja fyysisen terveyden ulottuvuudet. Se ei kuvaa pelkästään yksilön subjektiivista hyvinvointia, vaan siihen kuuluu myös kyky menestyä ja kehittyä eri elämänalueilla. Näin *Thriving*-käsite voidaan ymmärtää moniulotteisempana. Positiivisen psykologian tutkimuksessa käytetty kukoistamisen käsite (engl. *flourishing*) liittyy positiiviseen mielenterveyteen, mutta se ei painota oppimisen ja tuottavuuden merkitystä työelämässä samalla tavalla kuin *thriving*-käsitteellä kuvataan kukoistamista (Spreitzer ja muut, 2005, s. 539).

Menestyminen (engl. prospering) eroaa kukoistamisesta sillä, että siihen ei sisälly kehityksen tai kasvun näkökulmaa (Brown, 2017, s. 169). *Resilienssi* ja *kasvu* (engl.

growth) liittyvät läheisesti kukoistamiseen. Niitä on kukoistamisen ohella käytetty kuvaamaan kykyä sopeutua positiivisesti vastoinkäymisiin. Resilienssi ja trauma/stressiperäinen kasvu ovat kuitenkin luonteeltaan reaktiivisia ja ne tapahtuvat tyypillisesti vastoinkäymisten jälkeen, kun taas kukoistaminen ei edellytä negatiivisia kokemuksia. Kukoistamista voi tapahtua sekä vastoinkäymisten että myönteisten kokemusten seurauksena. Se ymmärretään proaktiivisena, painottaen jatkuvaa kehitystä ja oppimista (Brown ja muut, 2017, s. 169; Spreitzer ja muut, 2005, s. 539).

Työn imulla tarkoitetaan työssä ilmenevää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Sen kolme keskeistä ulottuvuutta ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen, 2011, s. 38). Se eroaa kukoistamisesta erityisesti siltä osin, että se ei sisällä kognitiivista ulottuvuutta, kuten oppimista ja kehittymistä. Käsitteillä on kuitenkin keskenään välittävä suhde mikä tarkoittaa sitä, että työn imua kokevat työntekijät todennäköisesti kukoistavat työssä (Spreitzer ja muut, 2005, s. 537–539).

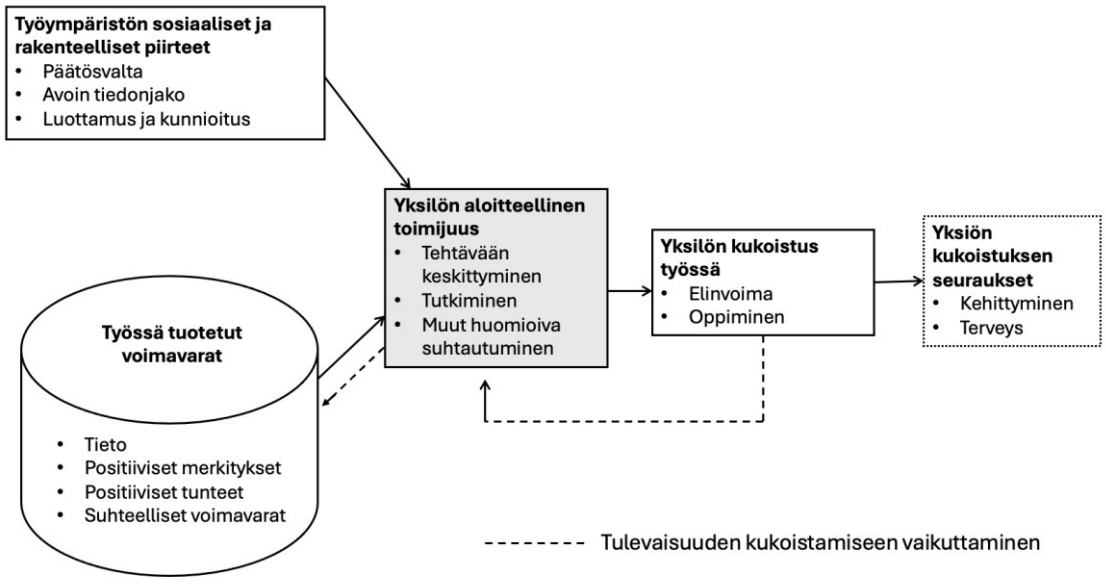
Virtaus (engl.flow) ymmärretään hetkellisenä tilana, jossa ihminen uppoutuu syvällisesti työtehtävään tai kokee työnimua, kun taas kukoistamisella tarkoitetaan pitkäjänteistä oppimisprossia ja sitoutumista päivittäiseen työhön (Spreitzer ja muut, 2005, s. 539).

3.2 Työssä kukoistamisen malli

Työssä kukoistamisen organisaatioteoreettinen tausta on lähtöisin Spreitzerin ja muiden (2005) kehittämästä sosiaalisesti rakentuvasta työssä kukoistamisen mallista (engl. socially embedded model of thriving at work). Työssä kukoistamisesta puhutaan usein yksilön kokemuksena, mutta mallissa sana sosiaalinen viittaa siihen, että oppiminen ja elinvoima muodostuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa tai heidän kauttaan, mikä on ratkaisevaa kukoistamisen edistämisessä (Spreitzer ja muut, 2005, s. 539). Yksilön kukoistaminen rakentuu vahvasti sosiaalisiin verkostoihin, johtamiskäytäntöihin ja organisaatiokulttuuriin kytkeytyneenä (Istningtyas ja muut, 2025, s. 2).

Työssä kukoistamisen mallin (ks. kuvio 1.) perusajatus on, että työntekijän kukoistus muodostuu aloitteellisen toimijuuden kokemuksesta, johon vaikuttavat työympäristö sekä työssä tuotetut voimavarat (Spreitzer ja muut, 2005, s. 539). Sen voi ymmärtää yksilön ja työympäristön mahdollisuutena luoda ympärilleen positiivinen systeemi, jolla yksilön kukoistaminen mahdollistuu jatkuvana prosessina.

Malli koostuu kolmesta keskeisestä osa-alueesta, joita ovat yksilön aloitteellinen toimijuus, työympäristön sosiaaliset ja rakenteelliset piirteet sekä työssä tuotetut voimavarat (Spreitzer ja muut, 2005, s. 539–540). Kun työntekijät toimiviat aktiivisesti ja tavoitteellisesti työssään, heitä kuvataan aloitteellisiksi (engl. agentic) toimijoiksi. Yksilön aloitteellinen toimijuus toimii kukoistamisen moottorina. Työympäristön sosiaaliset ja rakenteelliset piirteet sekä työssä tuotetut voimavarat edistävät aloitteellista toimijuutta ja samalla aloitteellinen toimijuus tuottaa voimavaroja tekijälleen. Näin voidaan ajatella työssä tuotettujen voimavarojen ja yksilön aloitteellisen toimijuuden muodostavan eräänlaisen toisiaan ruokkivan positiivisen kehän (Spreitzer ja muut, 2005,s. 540).



Kuvio 1. Työssä kukoistamisen malli (Spreitzer ja muut, 2005, s. 540)

Spreitzerin ja muiden (2005, s. 540) mallissa yksilön aloitteellinen toimijuus ilmenee tehtäväkeskeisyytenä, tutkivana työotteena ja muita huomioivana vuorovaikutuksena. *Tehtäväkeskeisyydellä* tarkoitetaan työn tekemiseen panostamista ja siinä suoriutumista, mikä voi lisätä elinvoimaisuutta ja oppimista. Vastaavasti työn laiminlyönti ja epäonnistumiset kuluttavat voimavaroja. *Tutkiva työote* edistää uteliaisuutta ja uusien ideoiden omaksumista, mikä lisää oppimisen ja elinvoimaisuuden kokemuksia. *Vuorovaikutus* muiden kanssa mahdollistaa vertaisoppimisen, jolloin tiedon vastaanottaja oppii uutta ja tiedon jakaja saa merkityksellistä kokemusta toisten auttamisesta.

Työyksikön sosiaalisilla ja rakenteellisilla piirteillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän aloitteelliseen toimijuuskäyttäytymiseen. Kukoistamisen kannalta keskeisiksi tekijöiksi kuvataan *työyhteisön osallistavaa päätöksentekoa, avointa tiedon jakoa, luottamusta, kunnioitusta ja yleistä työilmapiiriä*. Työntekijän on helpompi aloitteellisesti kohdata työssä eteen tulevia tehtäviä ja haasteita, mikäli nämä edellä mainitut tekijät ilmenevät työympäristössä (Spreitzer ja muut, 2005, s. 541–542).

Spreitzer ja muut (2005, s. 544) kuvaavat kolmantena osa-alueena työssä syntyviä voimavaroja, kuten *tietoa, positiivisia merkityksiä ja tunteita sekä sosiaalisia suhteita kukoistamisen edistämisessä*. Tieto voimavarana auttaa ymmärtämään työprosesseja ja parantamaan ongelmanratkaisua. Työstä saatavat positiiviset merkitykset lisäävät motivaatiota, keskittymistä työhön sekä uteliaisuutta uutta tietoa kohtaan. Merkityksellisyyden kokemus auttaa selviämään myös vastoinkäymisistä. Vuorovaikutus muiden kanssa syventää merkityksellisyyden kokemusta ja vahvistaa keskinäistä sidettä ja yhteistyötä. Myönteiset tunteet, kuten ilo ja kiinnostus laajentavat ajattelua, auttavat keskittymään ja nopeuttavat palautumista vastoinkäymisistä. Lisäksi ne edistävät tutkimuksellista työotetta ja vuorovaikutusta muiden kanssa. Sosiaaliset voimavarat, kuten myönteiset ihmissuhteet luovat psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa uskaltaa ottaa riskejä eikä tarvitse pelätä epäonnistumista. Tällöin uuden oppiminen on mahdollista ja yhteistyö sekä vastuullisuus vahvistuvat työyhteisössä.

Spreitzer ja muut (2005, s. 537) esittävät, että työssä kukoistaminen voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen terveyteen, joita parantamalla saadaan aikaan parempaa tuloksellisuutta organisaatioihin.

3.3 Työssä kukoistamisen tutkimus

Spreitzerin ja muiden (2005) Sosiaalisesti rakentuvan työssä kukoistamisen -mallin esittelevä artikkeli oli ensimmäinen julkaisu työssä kukoistamisesta, jossa se ymmärretään elinvoimaisuuden ja oppimisen ulottuvuuksien kautta. Tämän jälkeen tutkimus on vähitellen lisääntynyt (Liang & Wu, 2024, s. 3). Porath ja muut (2012) vahvistivat työssä kukoistamisen käsitteen validiteettia ja toivat esiin sen eroja muihin tekijöihin, kuten emootioon, tavoitteellisuuteen, proaktiivisuuteen ja keskeisiin itsearviointeihin. He myös kehittivät ja validoivat työssä kukoistamisen -mittarin, joka lisäsi kiinnostusta tutkimukseen ja kasvatti julkaisujen määrää. Erityisesti viimeisen seitsemän vuoden aikana tutkimus on kiihtynyt. Tutkimuksen keskeisiä osa-alueita ovat olleet työssä kukoistamista edeltävät tekijät sekä siitä syntyvät tulokset (Liang & Wu, 2024, s. 3, 8). Pääasiassa työssä kukoistamista on tutkittu yritys- ja koulutusympäristöissä (Instiningtyas ja muut 2025, s. 9). Terveydenhuollon ja erityisesti hoitotyön kontekstissa tutkimus on vielä ollut verrattain vähäistä muiden alojen kukoistustutkimukseen verrattuna, mutta viime vuosina kiinnostus aiheeseen on lisääntynyt (ks. Arnetz ja muut, 2025; Moloney ja muut 2020, s. 2).

3.3.1 Työssä kukoistamisen edellytykset

Viimeaikaisissa kirjallisuuskatsauksissa työssä kukoistamisen edellytyksiä ja työelämä seurauksia on esitetty useista eri näkökulmista (ks. Istiningtyas ja muut, 2025; Liang & Wu, 2024; Liu ja muut, 2021; Kleine ja muut, 2019). Tulokset osoittivat, että työntekijöiden kukoistamista tukevat yksilölliset voimavarat, työolosuhteet ja johtaminen (Istiningtyas ja muut, 2025; Kleine ja muut, 2019; Liang & Wu, 2024; Liu ja muut, 2021).

Yksilölliset piirteet

Kleinen ja muiden (2019) sekä Liun ja muiden (2021) meta-analyysien tulokset osoittivat, että työntekijöiden kukoistamista tukevat yksilölliset voimavarat, kuten psykologinen pääoma, proaktiivinen persoonallisuus ja myönteinen mieliala.

Tutkimuksissa tunnistettiin joitakin persoonallisuuden piirteitä, jotka voivat edistää työssä kukoistamisen kokemuksia. Näitä havaittiin olevan optimismi, tunnollisuus, minäpystyvyys, joustavuus ja proaktiivinen persoonallisuus. Henkilöt, joilla on vakaat positiiviset persoonallisuuden piirteet kukoistavat muita todennäköisemmin töissä. Toisin kuin odotettiin, avoimuus ei liittynyt työssä kukoistamiseen, vaikka tutkijat odottivat näin olevan. Tämä johtuu siitä, että tyypillisesti avoimet työntekijät osoittavat positiivisia tunteita ja ovat yleensä aktiivisia ja energisiä töissä sekä oppivat ennakkoluulottomasti ympäristöstään (Istningtyasin ja muiden, 2025, s. 5–6; Kleine ja muut, 2019; Liu ja muut, 2021, s. 9, s. 14).

Spreitzerin ja muiden (2005) mallissa yksilön aloitteellinen toimijuus tunnistetaan kukoistamisen moottoriksi. Aloitteelliseen toimijuuteen sisältyy uteliaisuus, tehtäväkeskeisyys sekä huomaavainen vuorovaikutus muiden kanssa, joilla on merkittäviä vaikutuksia yksilön kukoistamiseen. Liun ja muiden (2021, s. 8) tutkimuksessa keskityttiin näiden kolmen tekijän tutkimiseen. Tutkimuksessa todettiin, että yksilöt, jotka omaavat itsenäiset työskentelytavat, kukoistavat paremmin työssään. Yhdenmukaisesti Speitzerin ja muiden (2005) mallissa uteliaisuus, tehtäväkeskeisuus ja huomaavainen vuorovaikutus muiden kanssa korreloi positiivisesti työntekijöiden työssä kukoistamiseen. Uteliaisuudella viitataan uteliaisuuteen liittyviin käyttäytymismalleihin, kuten uusien asioiden kokeilemiseen, jotka voivat edistää työntekijöiden elinvoimaisuuttansa ja oppimista. Tehtäväkeskeisyys antaa yksilölle mahdollisuuden keskittyä paremmin työtehtäviin ja sitä kautta kokea kukoistamista. Huomaavainen vuorovaikutus muiden kanssa edistää energisyyttä ja ahkeruutta. Sen mukaan toimiva tarjoaa apua muille ja hankkii uusia taitoja (Liu ja muut, 2021, s. 14).

Wu ja muut (2025) sekä Bai ja Bai (2024) tutkivat hoitajien henkilökohtaisten voimavarojen merkitystä. Hoitajien työssä kukoistamista vahvistaa erityisesti omien vahvuuksien hyödyntäminen sekä suoraan että toiveikkuuden kautta (Wu ja muut, 2025). Vahvuuksien käyttö lisää uskoa omiin kykyihin, mikä edistää energisyyttä ja oppimiskykyä (Bai & Bai, 2024). Frangieh ja muut (2013) toteavat, että yksilön työn merkityksellisyyden kokemus ja myönteinen asenne vaikuttavat positiivisesti elinvoimaisuuden ja oppimisen kokemuksiin. Yksilön omat voimavarat ja organisaation rakenteet yhdessä luovat perustaa kukoistamiselle (Frangieh ja muut, 2023). Organisaatioiden kannattaa tunnistaa ja tukea hoitajien vahvuuksien hyödyntämistä sekä toiveikkuuden vahvistamista työyhteisössä.

Työympäristön tekijät

Kleinen ja muiden (2019) sekä Liun ja muiden (2021) kirjallisuuskatsausten toinen keskeinen tulos oli, että työympäristön sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät, kuten kollegoiden ja johdon tuki sekä kokemus organisaation arvostuksesta vaikuttavat työntekijöiden työssä kukoistamiseen (ks. Istiningtyas ja muut, 2025; Kleine ja muut, 2019; Liang & Wu, 2024; Liu ja muut, 2021).

Zhai ja muut (2017) sekä Chang ja Busser (2020) kuvaavat työympäristöä resurssilähtöisenä kontekstina, jossa työpaikan tuki muodostaa keskeisen perustan työntekijöiden kukoistamiselle (ks. Chang ja Busser, 2020; Zhai ja muut, 2017). Esihenkilöiden ja kollegoiden tarjoama sosiaalinen ja emotionaalinen tuki vahvistaa työntekijöiden kokemuksia elinvoimaisuudesta ja oppimisesta (Zhai ja muut, 2017). Chang ja Busser (2020) tarkastelevat työympäristön roolia psykologisen sopimuksen toteutumista koetun organisaatiotuen kautta. Nämä tekijät nähdään voimavaroina, jotka mahdollistavat työntekijöiden kukoistamisen. Tutkimuksessa osoitettiin, että johdolta ja organisaatiolta saatu tuki lisäsi elinvoimaisuutta ja oppimisen kokemuksia. Istningtyas ja muut (2025, s. 7) tunnistivat työntekijöiden kukoistamista tukeviksi organisaatiokäytännöiksi ja työympäristötekijöiksi erityisesti mentoroinnin ja organisaation tukijärjestelmät. Joustavia käytäntöjä pidettiin erityisen tärkeänä

työuupumuksen vähentämisessä ja työtyytyväisyyden parantamisessa. Etä- ja hybridityössä kukoistaminen vaatii sosiaalista kanssakäymistä ja psykologisen turvallisuuden ylläpitämistä.

Moloney ja muut (2020) tekivät katsauksen sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien työssä kukoistamista tukevista organisaatiotekijöistä ja pohtivat sosiaalisesti rakentuvan työssä kukoistamisen mallin soveltuvuutta terveydenhuollon kontekstissa. Vähäisen hoitotyön kirjallisuuden takia katsaukseen sisällytettiin julkaisuja myös liike-elämän ja psykologian aloilta, mikä toimii tutkimuksen rajoittavan tekijänä.

Tutkimuksessa työssä kukoistaminen näyttäytyi monitekijäisenä ilmiönä, joka kytkeytyy vahvasti organisaation rakenteisiin, kulttuuriin ja johtamiseen. Keskeisinä työssä kukoistamiseen liittyviä teemoina tunnistettiin voimaantuminen, organisaation tunnelma, mahdollistava ympäristö, yhdessäolo kollegoiden kanssa sekä esihenkilöiden vuorovaikutus (Moloney ja muut, 2020, s. 8). Voimaantumisella tarkoitetaan hoitajien autonomiaa ja päätöksentekovaltaa, joka mahdollistaa enemmän elinvoimaisuutta, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Liun ja muiden (2021, s. 14) mukaan työn autonomisuus vaikuttaa työntekijän omaan psykologiseen kokemukseen tehokkuudesta ja edistää kukoistamista. Toinen keskeinen tekijä on työn hallinta, jolloin työntekijä hallinnoi omia työtehtäviä ja käytäntöjä, jotka edistävä työskentelyvireyttä.

Luottamuksellinen, arvostava ja oikeudenmukainen työympäristö lisäävät oppimista. Vastaavasti epäoikeudenmukaisuus ja negatiivinen käytös kuormittavat ja voivat johtaa uupumukseen. Mahdollistavalla ympäristöllä tarkoitetaan työolosuhteita, jossa työmäärät ovat hallittavia ja resurssit riittäviä. Kollegiaaliset suhteet, keskinäinen auttaminen ja tiedon jakaminen vahvistavat oppimista. Kun hoitajat kokevat olevansa osa yhteisöä, he jaksavat paremmin ja tekevät työtään mielekkäämmin. Esihenkilöiden tuki, avoin vuorovaikutus ja työn arvostaminen ovat keskeisiä tekijöitä hoitajien kukoistamisen kannalta. Hoitajien motivaatio ja ammatillinen kasvu vahvistuvat, kun

johtajat osoittavat luottamusta, antavat palautetta ja mahdollistavat työntekijöilleen osallistumisen päätöksentekoon (Moloney ja muut, 2020, s. 8–15).

Lisäksi on havaittu, että kulttuurisella taustalla on vaikutusta työntekijöiden kukoistamiseen. Yksilökeskeisissä kulttuureissa kukoistamista tukevat erityisesti ne tekijät, jotka tarjoavat työntekijöille tukea ja harkintavaltaa, kuten autonomia, palaute, kannustava ilmapiiri ja palveleva johtajuus. Vastaavasti kollektiivisemmissa kulttuureissa kukoistamiseen vaikuttavat voimakkaammin ne tekijät, jotka heijastavat työntekijöiden ja kollegoiden välisen suhteen laatua, kuten organisaation oikeudenmukaisuus ja transformoiva johtajuus sekä yksilölliset ominaisuudet, kuten uteliaisuus ja tunnollisuus. Mahdollinen selitys tälle on, että yksilökeskeisissä kulttuureissa ihmiset reagoivat tietoon ensisijaisesti henkilökohtaisten tavoitteidensa ja päämääriensä kautta. Näin ollen sellaiset edellytykset, kuten harkintavalta ja tuki, jotka auttavat heitä suoriutumaan paremmin työssään, voivat rohkaista heitä kukoistamaan. Sen sijaan kollektiivissa kulttuureissa yksilöt keskittyvät enemmän ihmissuhteisiin. Siksi tekijät, jotka tukevat sujuvaa vuorovaikutusta ja hyviä suhteita muihin, voivat merkittävimmin edistää heidän kukoistamistaan (Liu ja muut, 2021, s. 14–15).

Johtaminen

Johtamisen osalta työssä kukoistamista on tutkittu useista eri näkökulmista. Tutkimuksissa korostuu johtamisen ihmislähtöinen tulokulma ja ajatus siitä, että organisaation tulokset rakentuvat työntekijöiden hyvinvoinnin, osallistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksen varaan (ks. Istningtyas ja muut, 2025; Liu ja muut, 2021; Lin ja muut, 2020; Paterson ja muut, 2014; Yang ja muut, 2021;;; Yousaf ja muut, 2019; Zeng ja muut, 2020).

Liun ja muiden (2021, s. 15) tutkimuksen mukaan johtajilla on keskeinen rooli työntekijöiden kukoistamisen edistämisessä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työkäytännöt ja suunnitellut menetelmät, kuten työn autonomia, työn ohjaus, oman työn suunnittelu ja palautteen saaminen voivat johtaa työntekijöiden kukoistamiseen.

Kannustamalla johtajia suunnittelemaan uudelleen työmahdollisuuksia työntekijöiden tavoitteiden vahvistamiseksi lisää työntekijöiden oppimista ja elinvoimaa. Työntekijöiden kokemus luottamuksesta, organisaation oikeudenmukaisuudesta ja kannustavasta ilmapiiristä vaikuttaa merkittävästi työntekijöihin. Kukoistamisen mahdollistamiseksi johtajien on tärkeää viljellä kunnioituksen ja luottamuksen ilmapiiriä (Liu ja muut, 2021, s. 15). Nämä ennakoivat tekijät ovat merkittäviä tekijöitä luottavaisen ja kunnioittavan työilmapiirin kehittämisessä ja voivat edistää työntekijöiden aktiivista oppimista ja elinvoimaa työpaikoilla (Liu ja muut, 2021, s. 15).

Johtamistyyleistä esille nousivat paradoksaalinen, eettinen, osallistava ja transformatiivinen johtajuus. Näiden johtamistyylien tunnistettiin edistävän luovuutta ja psykologista turvallisuutta, psyykkistä hyvinvointia, luottamusta, monimuotoisuutta ja joustavuutta, jotka puolestaan parantavat kukoistamisen mahdollisuutta (Istningtyas ja muut, 2025, s. 5).

Liun ja muiden (2021, s. 6) tutkimuksessa tarkasteltiin eri johtamistyyppien vaikutuksia työssä syntyviin resursseihin, kuten suhderesursseihin (engl. relational resources), positiiviseen merkitykseen ja tietoresursseihin. Työssä tuotettujen resurssien osalta näyttää siltä, että myönteinen johtajaan suhtautuminen on tärkeässä roolissa työntekijöiden työssä kukoistamisen lisäämisessä. Tulosten mukaan erilaiset positiivisen johtamisen tyylit, kuten transformoiva johtaminen, autenttinen johtaminen ja voimaannuttava johtaminen korreloivat positiivisesti työntekijöiden työssä kukoistamista. Tutkijat määrittelivät työkokemuksen tietoresurssiksi, mutta tutkimuksessa ei pystytty todentamaan työkokemuksen ja kukoistamisen välistä positiivista vaikutusta (Liu ja muut, 2021, s. 14).

Negatiivinen johtajuus, kuten loukkaava esihenkilötyö (engl. abusive supervision) vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden kukoistamiseen. Vastaavasti erilaiset positiivisen johtajuuden muodot, kuten autenttinen ja palveleva johtajuus vaikuttavat merkittävästi ja positiivisesti työntekijöiden kukoistamiseen (Liu ja muut, 2021, s. 15).

Lin ja muut (2020) tarkastelivat muutosjohtajuuden vaikutuksia työntekijöiden työssä kukoistamiseen sekä sitä, millaisia vaikutuksia haaste- ja estestressoreilla sekä esihenkilön kehityspalautteella on tässä yhteydessä. Tulosten perusteella muutosjohtajuus on merkittävä työntekijöiden kukoistamisen edistäjä, sillä se lisää suoraan työntekijöiden elinvoimaisuuden ja oppimisen kokemuksia, mutta vaikutus välittyy erityisesti haastestressoreiden kautta. Vaativat mutta kehittymistä tukevat työtehtävät näyttäytyivät tekijöinä, jotka vahvistavat kukoistamista, kun taas esteitä ja epäselvyyksiä sisältävät estestressorit heikensivät työntekijöiden hyvinvointia. Esihenkilön antama kehityspalaute osoittautui ratkaisevaksi voimavaraksi, sillä se muunsi haasteet työntekijöiden kannalta myönteisiksi kokemuksiksi ja tuki työn mielekkyyttä sekä ammatillista kasvua (Lin ja muut, 2020, s. 10–16).

Yang ja muut (2021) olivat kiinnostuneita paradoksaaliseen johtajuuden vaikutuksesta työssä kukoistamiseen. Paradoksaalisella johtajuudella tarkoitetaan esihenkilön kykyä yhdistää ja tasapainottaa vastakkaisia, mutta toisiaan täydentäviä käytäntöjä, kuten kontrollia ja autonomia tukemista. Tutkimuksessa johtajuutta lähestyttiin itsemäärämisteorian pohjalta, jossa oletetaan työntekijöiden kukoistamisen syntyvän, kun heidän perustarpeensa: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus täyttyvät. Keskeiset tulokset osoittivat, että paradoksaalinen johtajuus edistää työntekijöiden elinvoimaisuutta ja oppimisen kokemuksia, millä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Lisäksi havaittiin, että psykologinen turvallisuus vahvistaa tätä yhteyttä. Mitä turvallisemmaksi työntekijät kokevat työympäristönsä, sitä voimakkaammin kukoistaminen kanavoituu luovaksi toiminnaksi. Psykologisen turvallisuuden merkitys tunnistettiin myös Zengin ja muiden (2020) tutkimuksessa, jossa he tarkastelivat inklusiivisen johtajuuden ja työntekijöiden proaktiivisuuden suhdetta. Inklusiivinen johtaminen edistää työntekijöiden aloitteellisuutta vahvistamalla turvallisuuden tunnetta, joka edesauttaa kukoistamista. Kukoistavat työntekijät haluavat ottaa vastuuta ja edistää muutoksia työyhteisössä. Myös Paterson ja muut (2014) toteavat, että työntekijöiden hyvinvoinnista ja kehittymisestä kiinnostunut esihenkilö voi

luoda tukevan ja kannustavan työympäristön, joka tarjoaa mahdollisuuksia toteuttaa aloitteellisia työskentelytapoja ja kollegiaalista käytöstä, mikä johtaa työssä kukoistamiseen.

Työssä kukoistaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden itsensä kehittämiseen sekä aloitteellisiin työskentelytapoihin, kuten tehtäväkeskittyneisyyteen sekä muiden huomioimiseen (Paterson ja muut, 2014). Yousaf ja muut (2019) tutkivat aihetta eettisen johtamisen näkökulmasta, jolla voidaan luoda työntekijöille oikeudenmukainen, luottamusta vahvistava ja arvostava työympäristö, jossa heidän on turvallista toimia avoimesti ja rakentavasti. Eettinen johtajuus rohkaisee työntekijöitä tuomaan esiin omia ideoitaan ja huoliaan ja tällainen ympäristö tarjoaa hyvät olosuhteet työntekijöiden kukoistamiselle. Kukoistaminen ei ole pelkästään yksilön sisäinen kokemus, vaan se rakentuu johtajuuden kautta syntyvässä vuorovaikutuksessa ja organisaatiokulttuurissa (Yousaf ja muut, 2019).

3.3.2 Työssä kukoistamisen seuraukset

Tutkimuksissa kukoistaminen oli yhteydessä myönteisiin seurauksiin, kuten korkeampaan työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tehtäväsuoriutumiseen sekä vähäisempään työuupumukseen (Kleine ja muut, 2019).

Työssä kukoistamisen vaikutuksia on tutkittu muun muassa yksilön fyysisen ja psyykkisen terveyden näkökulmasta. Kleinen ja muiden (2023) tutkimuksen tulokset osoittivat, että elinvoimaisuuden ja oppimisen kokemukset yhdessä ovat yhteydessä parempaan fyysiseen terveyteen, mutta elinvoimaisuus ja oppiminen erikseen eivät merkitsevästi kohota fyysistä terveyttä. Kukoistaminen sekä elinvoimaisuus olivat selvästi yhteydessä psyykkiseen terveyteen, mikä viittaa siihen, että elinvoimaisuus ja kukoistamisen kokemus kulkevat käsikädessä mielen hyvinvoinnin kanssa. Sen sijaan oppiminen ei selittänyt psyykkistä terveyttä, mutta viiveanalyysit osoittivat sen tuottavan myönteisiä vaikutuksia mielenterveydelle myös ajan myötä. Tutkimus ei löytänyt tukea sille, että

elinvoimaisuus ja oppiminen yhdessä vahvistaisivat toisensa vaikutuksia työntekijän terveydelle (Kleine ja muut, 2023, s. 99–103).

Istningtyas ja muut (2025, s. 7) argumentoivat pääasiassa työssä kukoistamisen myönteisiä tuloksia, mutta tutkimuksessa tuotin myös esille, että lisääntynyt työhön sitoutuneisuus voi aiheuttaa negatiivisia tuloksia, kuten unettomuutta sekä työn- ja muun elämän yhteensovittamisen haasteita.

Hoitajien työssä kukoistamisen on tunnistettu hyödyttävän terveydenhuollon organisaatioita. Slåtten ja muut (2025) tarkastelivat kotihoidossa työskentelevien ammattilaisten kukoistamisen vaikutuksia toiminnan kehittämiseen. Tulokset osoittivat, että kukoistavat hoitajat osaavat sekä hyödyntää olemassa olevia käytäntöjä että luoda uusia toimintatapoja. Tämä kyky tekee heistä joustavampia ja tukee innovatiivista käyttäytymistä eli uusien ideoiden ja ratkaisujen tuomista työhön. Engströmin ja muiden (2021) tutkimuksen perusteella elinvoimaisuutta ja oppimista kokevat hoitajat vaihtavat työpaikkaa ja alaa epätodennäköisemmin kuin vähemmän kukoistavat. Kukoistamisen molemmat ulottuvuudet ovat tärkeässä roolissa, sillä oppiminen ilman elinvoimaisuutta voi jopa lisätä alanvaihdon riskiä. Kukoistaminen syntyy siis vasta, kun oppiminen yhdistyy elinvoimaan ja työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa (Engström ja muut, 2021). Työssä kukoistaminen puolestaan vahvistaa uratyytyväisyyttä ja vähentää aikomusta vaihtaa alaa (Chang & Busser, 2020).

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tieteellinen tutkimus vaatii järjestelmällistä tiedonhankintaa, joka perustuu tieteellisen menetelmän käyttöön. Tutkimuksessa tulee noudattaa tieteellisen työn periaatteita, jolloin menetelmä ohjaa tutkimusta. Valitun menetelmän on täytettävä tieteelle asetetut vaatimukset, joita ovat julkisuus, kriittisyys, itsekorjaavuus ja objektiivisuus (Salminen, 2023, s. 1). Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkimusmenetelmäksi valittiin kirjallisuuskatsaus, joka täyttää tieteellisen tutkimusmenetelmän vaatimukset systemaattisuudella, eksplisiittisyydellä ja toistettavuudella (Fink, 2014, s. 3). Kirjallisuuskatsauksia on useita eri tyyppejä, kuten kuvaileva ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi (Salminen, 2023, s. 6). Ne eroavat toisistaan syvällisyytensä ja lähestymistapansa mukaan. (Salminen, 2023, s. 6–26). Tässä työssä valittiin kartoittava lähestymistapa, jonka tarkoituksena on muodostaa yleiskuva hoitajien työssä kukoistamista koskevasta tutkimuksesta.

Vilkka (2023, s. 11) määrittelee kirjallisuuskatsauksen tutkimustavaksi, jolla tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia. Salminen (2023, s. 4) korostaa, että termillä katsaus tarkoitetaan laajempaa tarkastelua kuin pintapuolista silmäilyä ja keskeisten asioiden yhteen kokoamista. Kirjallisuuskatsaukseen sisältyvä kriittinen arviointi erottaa sen ei-tieteellisiä kriteereitä täyttävistä katsauksista, kuten luetteloista ja tiivistelmistä. Tutkimuksella pyritään tunnistamaan, arvioimaan, tulkitsemaan ja yhdistämään jo olemassa olevaa tietoa. Kirjallisuuskatsauksen avulla on tarkoitus tiivistää tutkittavasta aiheesta olemassa oleva ja oleellinen tieto sekä tehdä johtopäätökset ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin (Vilkka, 2023, s. 11–12). Tavoitteena voi olla esimerkiksi käytäntöjen ohjaaminen, suositusten koostaminen, erilaisten menetelmien löytäminen tai kuvata sitä, mitä aiempien tutkimusten perusteella aiheesta tiedetään jo, kuten tässä tutkielmassa (Vilkka, 2023, s. 13).

Kirjallisuuskatsaus määritellään monimenetelmälliseksi ja analyyttiseksi tutkimustavaksi, jonka luonnetta voidaan kuvata neljän keskeisen toiminnon kautta, joita ovat kurinalaisuus, läpinäkyvyys, kriittisyys ja systemaattisuus (Vilkka, 2023, s. 12–13).

Käytännössä kurinalaisuus ilmenee tutkittavan aineiston hankinnassa, joka perustuu ennalta luotujen sääntöjen mukaisesti harkitusti, rajatusti, järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti. Läpinäkyvyys tarkoittaa tutkimusprosessin toistettavuutta, mikä edellyttää yksityiskohtaista kuvausta aineiston hankinnasta, valintakriteereistä ja hakuprosessista sekä niiden perusteluista. Tämä dokumentoidaan katsauksessa, jossa kuvataan muun muassa avainsanat, hakukriteerit, käytetyt tietokannat ja hakutulosten arviointi. Kriittisyys edellyttää jatkuvaa reflektointia ja perusteltuja valintoja, joilla varmistetaan prosessin johdonmukaisuus ja luotettavuus. Se perustuu ongelmien avoimuuteen ja ratkaisujen harkittuun arviointiin suhteessa tutkimuskysymyksiin ja katsauksen tavoitteisiin. Olennaisen tiedon tunnistaminen ja epäjohdonmukaisuuksien välttäminen varmistetaan systemaattisuudella, jolloin kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan ennalta määriteltyä ja järjestelmällisesti etenevää menettelytapaa (Vilkka, 2023, s. 13–16).

Kirjallisuuskatsaus sisältää ennalta suunnitellun järjestelmällisen tutkimusten hakuprosessin, tutkimusten valikoinnin, löydettyjen tutkimusten kriittisen lukemisen ja arvioinnin, muistiinpanojen tekemisen alkuperäistutkimuksista, tutkimusten analyysin sekä yhdistämisen uuden tiedon tuottamiseksi (Vilkka, 2023, s. 12–13).

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan kartoittavaa kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä ja prosessina, jonka jälkeen kuvataan tutkimuksen toteutus, jota seuraa aineiston kartoituksen, seulonnan ja valikoinnin kuvaus. Viimeisenä kuvataan aineiston analyysi prosessina.

4.1 Kartoittava kirjallisuuskatsaus

Salminen (2023, s. 8) jaottelee kirjallisuuskatsaukset kolmeen perustyyppiin, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä katsausmenetelmistä. Se tarjoaa yleiskuvan tutkittavasta aiheesta ja mahdollistaa monipuolisen aineiston käytön ilman tarkasti määriteltyjä menetelmällisiä rajoitteita. Tästä huolimatta ilmiötä voidaan

tarkastella kattavasti ja tarvittaessa luokitella sen keskeisiä piirteitä. Tutkimuskysymykset ovat joustavampia verrattuna systemaattiseen katsaukseen tai meta-analyysiin (Salminen, 2023, s. 8). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen luonne on aineistolähtöinen ja sillä pyritään ymmärrykseen ilmiön kuvauksesta. (Kangasniemi ja muut, 2013, s. 291). Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta tehdessä tutkijan ymmärrys kehittyy prosessina, jolloin tutkimuskysymykset voivat täsmentyä ja tarkentua katsausprosessin aikana (Vilkka, 2023, s. 22). Tutkimuskysymykseen vastataan valitun aineiston perusteella kuvailevasti ja laadullisesti (Kangasniemi ja muut, 2013, s. 291).

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus keskittyy ilmiön ymmärtämiseen ja sen keskeisten käsitteiden sekä niiden välisten suhteiden jäsentämiseen, ei niinkään ilmiön yleisyyden selvittämiseen. Se tarjoaa laajan yleiskuvan tutkimuskentästä kuvaamalla tutkimusasetelmia, teorioita sekä aiheen historiaa ja kehitystä. Katsaus auttaa järjestämään hajanaista tietoa johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, tunnistamaan tutkimusaukkoja ja arvioimaan lisätutkimuksen tarvetta. Koska menetelmä on muita katsaustyyppejä joustavampi, se mahdollistaa vapaamman tiedonhaun, monialaisen lähestymistavan sekä intuitiivisen liikkumisen eri käsitteiden välillä. Kuvaileva katsaus voi myös nostaa esiin aiemman tutkimuksen herättämiä kysymyksiä ja ristiriitoja, joiden kautta tutkimuskysymykset voivat tarkentua osana syventyvän lukemisen ja ymmärtämisen prosessia (Vilkka, 2023, s. 22).

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta kohtaan esitetty kritiikki liittyy sen tiedonhaun subjektiivisuuteen ja sattumanvaraisuuteen. Vastaavasti menetelmän vahvuutena pidetään mahdollisuutta perustellen keskittyä valittuihin erityiskysymyksiin aineistolähtöisesti osin limittäin etenevien vaiheiden kautta (Kangasniemi ja muut, 2013, s. 291).

Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksessa voidaan erottaa kolme toistaan hieman poikkeavaa suuntausta: narratiivinen katsaus, kartoittava (engl. scopping, mapping) katsaus ja itegroiva katsaus (Salminen, 2023, s. 8). Vilkka (2023, s. 23) rajaa kuvailevan

kirjallisuuskatsauksen suuntauksia vielä tarkemmin erittelemällä kartoittavan katsauksen ja scoping-katsauksen toisistaan. Kartoittavan katsauksen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva tarkasteltavasta aihepiiristä jäsentämällä tutkimusten käsitteitä ja teoreettisia kehyksiä. Katsauksessa pyritään luomaan viitekehys tuleville tutkimuksille sekä tunnistamaan tiedon puutteita ja asettamaan ne asiayhteyteen laajemmassa kontekstissa. Scoping-katsauksessa tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys laajoista tutkimuskysymyksistä kuvailemalla tutkimuksen määrää, laatua, keskeisiä käsitteitä ja teoreettisia kehyksiä. Sen tarkoituksena ei ole perinteisessä mielessä synteesi, vaan yleiskuvan muodostaminen tutkittavasta ilmiöstä. Scoping-katsaus sopii hyvin myös systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarpeen arviointiin ja sen kohdentamiseen aihepiirin eri osa-alueille (Vilkka, 2023, s. 23).

Esihakujen perusteella hoitajien kukoistamisen tutkiminen on vielä melko tuore tutkimuskohde. Empiiristä tutkimusta aiheesta on vielä vähä ja irrallaan toisistaan, eikä suomenkielistä tai Suomessa toteutettua tutkimusta ole saatavilla. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmäksi valittiin kartoittava kirjallisuuskatsaus, joka mahdollistaa olemassa olevan tiedon kokoamisen, tutkimuskentän nykytilan jäsentämisen sekä keskeisten tutkimusaukkojen tunnistamisen.

Arkseyn ja O'Malleyn (2005, s. 21) mukaan kartoittava kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa hahmottaa tutkimusalueen kokonaiskuvaa, erityisesti silloin, kun aihe on laaja tai vaikeasti rajattavissa. Toisaalta se soveltuu erityisen hyvin myös tilanteisiin, joissa empiiristä tutkimusta on vielä vähän (Pham ja muut, 2014). Se tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää kuinka paljon ja millaista tutkimusta aiheesta on tehty. Lisäksi se auttaa arvioimaan, onko systemaattisen katsauksen tekeminen kannattavaa (Arksey & O´Malley, 2005, s. 21).

Kartoittavaa lähestymistapaa voidaan hyödyntää myös silloin, kun tutkimustietoa halutaan koota ja jakaa esimerkiksi poliittisille päättäjille, asiantuntijoille tai käytännön toimijoille, joilla ei ole resursseja perehtyä laajaan kirjallisuuteen itse. Samalla

kartoittava katsaus auttaa tunnistamaan tietopuutteita ja suuntaamaan tulevaa tutkimusta sinne, missä sitä eniten tarvitaan. Vaikka se ei arvioi tutkimusten laatua, se on erinomainen väline tutkimuskentän hahmottamiseen ja uusien tutkimuskysymysten muotoiluun (Arksey & O'Malley, 2005, s. 21).

Laadun arviointi ei kuulu kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tehtäviin, mikä muodostaa menetelmälle erään keskeisen rajoituksen ja erottaa sen systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta (Arksey & O´Malley, 2005, s. 27). Tässä tutkielmassa valituille tutkimuksille ei ole tehty laadunarviointia.

4.2 Kartoittava kirjallisuuskatsaus prosessina

Arksey ja O´Malley (2005, s. 22) ovat kuvanneet kartoittavan kirjallisuuskatsauksen prosessia viiden eri vaiheen kautta. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen prosessi aloitetaan tutkimuskysymyksen muodostamisella, sillä se ohjaa hakustrategian laadintaa (Arksey & O´Malley, s. 23). Tässä tutkielmassa ne esitettiin alaluvussa 1.2. (Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset). Toinen vaihe kattaa relevanttien tutkimusten identifioinnin. Tutkimustietoa etsitään mahdollisimman laajasti eri lähteistä, kuten sähköisistä tietokannoista, viiteluetteloista, keskeisten julkaisujen manuaalisesta hausta, olemassa olevista verkostoista, asiaankuuluvista organisaatioista ja konferensseista. Tässä vaiheessa määritellään myös tarvittavat aiheen ja hakukriteerien reunaehdot (Vilkka, 2023, s. 69). Kolmannessa vaiheessa siirrytään tutkimusten valintaan, jolloin edelleen tarkennetaan perustellen sisällyttämis- ja poissulkukriteerit, luetaan siihen mennessä valitut artikkelit tutkimuskysymykseen peilaten ja valitaan mukaan otettavat julkaisut (Arksey & O`Malley, 2005, s. 22–23; Vilkka, 2023, s. 68–74). Neljännessä vaiheessa ainestoa kartoitetaan ja taulukoidaan tutkimuksen kannalta relevanttien tietojen osalta. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa kootaan olemassa oleva tieto, tehdään yhteenveto ja raportoidaan tulokset. (Arksey & O`Malley, 2005, s. 22–28).

Tässä tutkielmassa noudatetaan tätä Arkseyn ja O`Malleyn (2005) kuvaamaan kartoittavan kirjallisuuskatsauksen prosessia. Prosessi on kuvattu seuraavissa alaluvuissa.

4.3 Aineiston hankinnan kuvaus

Tutkimusaineiston hakuprosessi aloitettiin suorittamalla koehakuja elektronisiin tietokantoihin. Hakulausekkeet perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kytkeytyviin termeihin, joiden hallinta on perusedellytys kartoituksen tekemiselle (Arksey & O´Malley, 2005, s. 25). Kirjallisuushakua määritti tutkielman aiheen rajaus positiivisen organisaatio-opin alalla tunnistettuun työssä kukoistamisen (engl. thriving at work) käsitteeseen hoitoalan kontekstissa. Esihaut aloitettiin suomenkielisillä hakutermeillä ja tietokannoilla. Testihakuja tehtiin Journal.fi sekä Finna.fi tietokannoissa, jotka valikoituivat opiskelijan käyttöoikeuksien perusteella. Hakutermeinä käytettiin muun muassa ”työssä kukoistaminen”, ”positiivinen organisaatio-oppi”, ”positiivinen organisaatio”, ”elinvoima ja oppiminen” ja ”hoitotyö”, joista muodostettiin erilaisia hakulausekkeita. Suomenkielisiä hakuja kokeiltiin myös kansainvälisissä ja monialaisissa kokoteksti- ja viitetietokannoissa, mutta esihaut eivät tuottaneet toivuttua tulosta suomenkielisen aineiston osalta.

Hakukieleksi vaihdettiin englanti ja kirjallisuushaun alkuvaiheessa tehtiin testihakuja esimerkiksi hakulausekkeella ”thriving OR thrive OR vitality OR learning AND nurse OR nursing”, mutta näillä laajoilla hakusanoilla saadut tulokset osoittautuivat valtaosin tutkimuskysymysten kannalta epärelevanteiksi. Tästä syystä hakustrategiaa täsmennettiin sisällyttämällä hakulausekkeeseen käsite ”thriving at work”. Tällä hakulausekkeen tarkennuksella onnistuttiin testihakujen perusteella rajaamaan mukaan tutkimuksia, joissa käytettiin teoreettisena viitekehyksenä Spreitzerin ja muiden (2005) esittämää positiivisen organisaatio-opin pohjalta kehitettyä työssä kukoistamisen käsitettä ja näin saamaan tutkimuskysymysten kannalta relevantteja julkaisuja. Hakusanoja ei haluttu kuitenkaan rajata liian tarkasti työympäristöön, organisaatioon ja johtamiseen liittyen, sillä testihakujen perusteella todettiin, että kukoistamista on tutkittu hoitotyön kontekstissa vielä verrattain vähän ja tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman laajasti olemassa olevaa tietoa. Lisäksi hakustrategiaan täsmentyi eri tietokantojen mukaan erilaisia hakusanojen yhdistelmiä, joilla pyrittiin

saamaan mahdollisimmin laaja, mutta tutkimuskysymyksiä palveleva tulos. Hakustrategian määrittelyssä hyödynnettiin myös opinnäytetyön ohjaajaa sekä Vaasan yliopiston kirjaston tietoasiantuntijaa.

4.3.1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Vilkan (2023, s. 69) ehdotuksen mukaisesti sisällytettävien ja poissuljettavien tutkimusten kriteerien määrittely aloitettiin kriteereillä, jotka eivät vaikuta sisältöön. Näitä kriteereitä tunnistettiin olevan julkaisujen kieli, ajankohta sekä saatavuus. Tutkielmaan sisällytettiin vain englanninkielisiä julkaisuja, koska kattavien esihakujen perusteella suomenkielisiä julkaisuja ei ollut saatavilla. Kielitaidon vuoksi muunkieliset julkaisut rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusfokuksena oli yksinomaan Spreitzerin ja muiden (2005) teoreettiseen viitekehykseen pohjautuva työssä kukoistamisen määritelmä, eikä muita vaihtoehtoisia määrittelytapoja huomioitu. Tämän rajauksen perusteella katsaukseen sisällytettävien julkaisujen tuli olla julkaistu vuosien 2005 ja 2025 välillä. Kirjallisuuskatsauksen aineistona voidaan hyödyntää erilaisia julkaisuja katsauksen tyypistä ja tavoitteesta riippuen (Vilkka, 2023, s. 33). Tässä tutkielmassa haluttiin kartoittaa mahdollisimman laajasti olemassa olevaa tutkimusta hoitajien työssä kukoistamisesta, minkä vuoksi mukaan otettavien tieteellisten julkaisujen kriteereitä ei määritelty tiukasti. Katsauksesta kuitenkin poissuljettiin julkaisut, jotka eivät perustu alkuperäistutkimukseen, kuten kirjallisuuskatsaukset ja eritasoiset opinnäytetyöt.

Tämä tutkimus on pro gradu -tutkielma, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimukseen liittyviin rajauksiin. Tietokantojen ja muiden tiedonlähteiden käyttöä rajoittavat pääsyoikeudet, ja tässä tutkielmassa on käytetty vain sellaisia tietolähteitä, joihin on mahdollista päästä Vaasan yliopiston opiskelijaoikeuksilla.

Sisäänotto- ja poissulkukriteereitä täydennettiin alkuperäistutkimusten sisällöllisiin asioihin ja siihen, miten tutkimus vastaa ennalta asetettuun katsauksen tutkimuskysymykseen. Tämän perusteella sisäänottokriteereiksi määriteltiin, että

julkaisuissa kukoistaminen tulee ymmärtää elinvoimaisuuden ja oppimisen komponenttien kautta ja että tutkimuksen kohteena tulee olla hoitajat tai hoitotyön näkökulma. Kartoituksen ulkopuolelle rajattiin kaikki sellaiset julkaisut, joissa kukoistaminen ymmärretään jonkun muun kuin Spreitzerin ja muiden (2005) määritelmän mukaisesti sekä tutkimukset, joiden kohteena olivat muut terveydenhuollon ammattilaiset, opiskelijat tai potilaat/asiakkaat. Taulukossa 4. on esitetty tämän kartoittavan kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 4. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	**Poissulkukriteerit**
Tieteellinen julkaisu	Julkaisut, jotka eivät perustu alkuperäistutkimukseen: kirjallisuuskatsaukset, eritasoiset opinnäytetyöt
Julkaisuajankohta vuosina 2005–2025	Julkaisuajankohta ennen vuotta 2005
Julkaisukieli englanti	Julkaisukieli muu kuin englanti
Kokoteksti saatavilla kohtuullisella vaivalla	Ei kokotekstiä saatavilla kohtuullisella vaivalla
Kukoistaminen ymmärretään elinvoimaisuuden ja oppimisen komponenttien kautta	Muut kukoistamisen määritelmät
Tutkimuksen kohteena on hoitajat / hoitotyön näkökulma	Tutkimuksen kohteena muut terveydenhuollon ammattilaiset, potilaat/asiakkaat tai opiskelijat

4.4 Aineistonhankinnan prosessi

Varsinaiseen kirjallisuushakuun valikoitui neljä elektronista tietokantaa: Web of Science, ScienceDirect (Elsevier), Scopus (Elsevier) ja Academic Search Elite (EBSCO). Nämä tietokannat valikoituivat tutkimuksen hakustrategiaan niiden ollessa laajoja pääosin monitieteisiä tietokantoja. Lisäksi testihakujen perusteella niissä oli eniten saatavilla tutkimuksen kannalta relevantteja julkaisuja. Haku kohdistettiin otsikkoon, abstraktiin ja avainsanoihin. Hakustrategia on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Hakustrategia.

Tietokanta	Haun ajankohta	Hakutermit ja huomiot	Rajaukset
Web of Science	Huhtikuu 2025	(vitality AND learning OR thriving OR thrive OR "thriving at work") AND nurse	2005-2025 open access Kieli englanti.
ScienceDirect (Elsevier)	Huhtikuu 2025	“thriving at work” AND nurse	2005-2025 Kieli englanti
Scopus (Elsevier)	Huhtikuu 2025	(thriving OR "thriving at work") AND (nurse OR nursing)	2005-2025 Kieli englanti
Academic Search Elite (EBSCO)	Huhtikuu 2025	(vitality AND learning OR thriving OR thrive OR "thriving at work") AND (nurse OR nursing OR healthcare)	2005-2025 Kieli englanti koko teksti

Tietokantahaku tuotti yhteensä 976 julkaisuja. Kaikki hakutulokset vietiin Zotero-viitteidenhallintajärjestelmään ja tuloksista poistettiin kaksoiskappaleet hyödyntämällä Zoteron kaksoiskappaleiden poistoa. Kaksoiskappaleiden poiston jälkeen jäljelle jäi 806 hakutulosta seuraavaa seulontakierrosta varten.

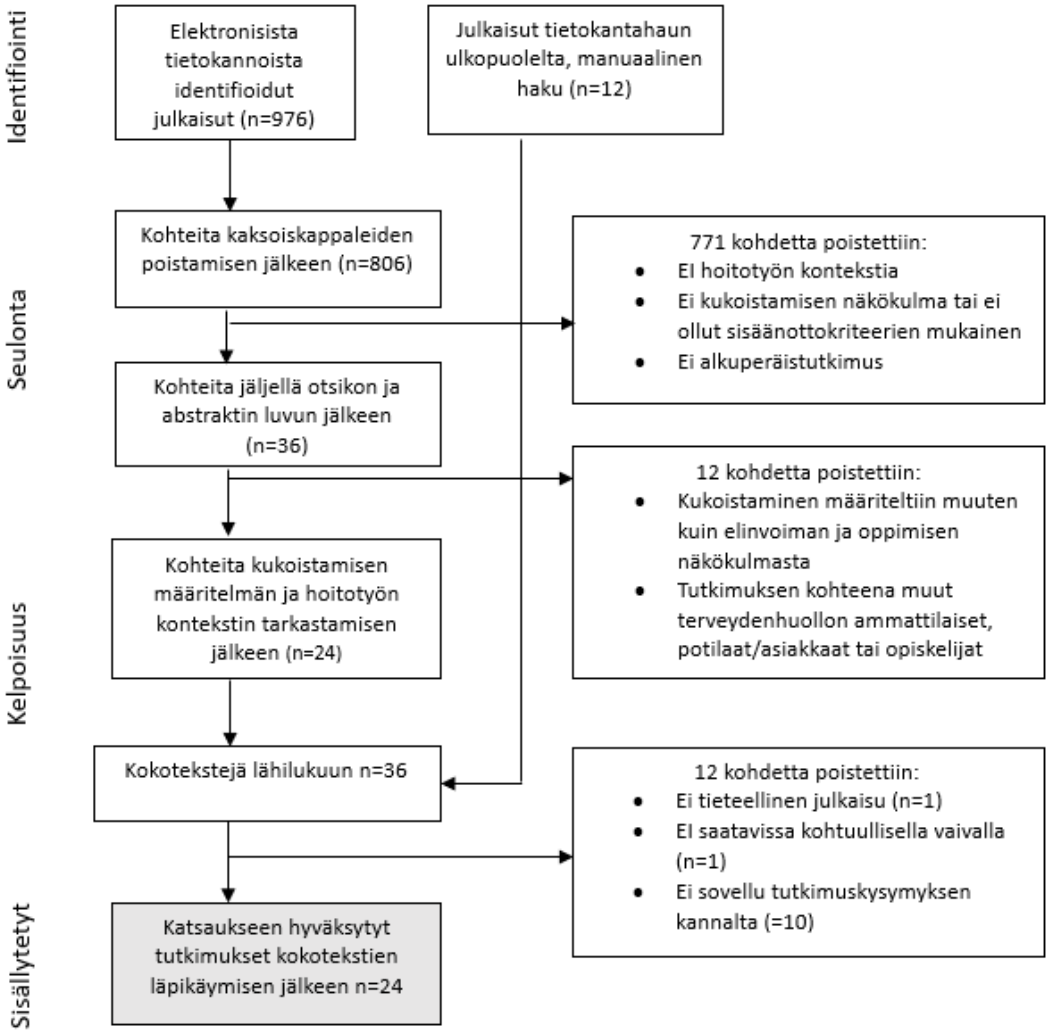
Seuraavalla, varsinaisella seulontakierroksella, jokaisen hakutuloksen (n=806) otsikko ja tiivistelmä luettiin ja pohdittiin hakutuloksen vastaavuutta tutkimuskysymykseen. Mikäli otsikossa tai tiivistelmässä viitattiin hoitajien työssä kukoistamiseen (esim. thriving, thrive, thriving at work ja esim. nurse, nursing, healthcare staff, healthcare workers) pääsi hakutulos seuraavalle seulontakierrokselle (n=36). Näistä hakutuloksista tarkasteltiin, onko kukoistaminen (thriving) määritelty elinvoimaisuuden (vitality) ja oppimisen (learning) näkökulmasta sekä etsittiin yhteyksiä Spreitzeriin ja muihin (2005) otsikoiden, tiivistelmien, teoreettisen viitekehyksen ja viitetietojen perusteella tai Porathiin (2012) tutkimusmenetelmän perusteella. Lisäksi tutkimuskohteena tuli olla hoitajat. Muut terveydenhuollon ammattilaiset ja opiskelijat rajautuivat tässä kohtaa

pois aineistosta. Tämän tarkastelun perusteella tarkempaan lähilukuun valittiin artikkelit (n=24).

Kokotekstien lukuvaiheeseen eteni n=24 hakutulosta ja ne käytiin läpi pohtien hakutulosten vastaavuutta tutkimuskysymyksiin. Artikkelien tuli sisältää tietoa hoitajien työssä kukoistamisesta sekä tarkastella aihetta työympäristön, organisaation tai johtamisen näkökulmasta. Mukaan varsinaiseen katsaukseen valittiin n=18 artikkelia, joiden sisältö vastasi olennaisesti tutkimuskysymyksiin.

Sähköisistä tietokannoista ei ole saatavilla kaikkia olemassa olevia julkaisuja, joten mahdollisimman laajan otoksen kattamiseksi on tärkeää suorittaa myös manuaalista hakua (*engl. hand-searching*) (Arksey & O`Malley, 2005, s. 24–25). Tässä tutkielmassa manuaalinen haku suoritettiin Google Scholar tietokannassa 22.4.2025. Haussa käytettiin samoja hakutermejä kuin varsinaisessa haussa "thriving at work" AND nurse. Google Scholarissa ei ole mahdollista kohdentaa rajausta samalla tavalla kuin muissa virallisissa tietokannoissa, joten rajausta tehtiin ainoastaan julkaisuvuosien osalta (2005-2025). Hakutulosten rajaamattomuuden vuoksi hakutuloksista käytiin läpi ensimmäiset 100 hakutulosta. Toinen tässä tutkielmassa käytetty toteutustapa manuaalisen haun suorittamiselle oli lumipallotekniikan (engl. snowball techinique) hyödyntäminen. Lumipallotekniikalla tarkoitetaan jo tunnistettujen tutkimusten viitetietojen kautta relevanttien tutkimusten etsimistä omaan tutkimukseen soveltuviksi. (Vilkka, 2023, s. 66). Lumipallotekniikkaa hyödynnettiin, kun tietokantahakujen perusteella oli seulottu sopivat julkaisut tutkimukseen mukaan. Google Scholar tietokantahaulla ja lumipallotekniikkaa hyödyntämällä aineistoon tunnistettiin kuusi (n=6) julkaisua lisää.

Lopulta tässä kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin n=24 määrä vuosien 2005–2025 välillä julkaisuja tutkimuksia, joissa hoitajien työssä kukoistamista käsiteltiin johtamisen ja organisaatioiden kontekstissa. Tutkimuksista n=18 löytyi varsinaisen tietokantahaun myötä ja n=6 löytyi manuaalisen haun myötä. Tutkimuksen tiedonhaun prosessi on kuvattu kokonaisuudessaan kuviossa 2. esitetyssä PRISMA-kaaviossa.



Kuvio 2. PRISMA-kaavio aineistonhankinnan prosessista.

4.5 Tutkimusaineiston analyysi

Tässä tutkielmassa kartoitetaan mitä aiemman kirjallisuuden perusteella tiedetään hoitajien työssä kukoistamisesta terveydenhuollossa. Tarkoituksena on laaja-alaisesti kartoittaa, miten hoitajien työssä kukoistaminen ilmenee ja millaisia organisaation, työympäristön ja johtamisen tekijöitä siihen vaikuttavina ja siitä seuraavina on tunnistettu. Katsaus ei pyri aiempien yksittäisten tutkimustulosten seikkaperäiseen

kuvaamiseen, vaan tavoitteena on tuottaa laajasti tietoa aiempaan kirjallisuuteen perustuen. Nämä tavoitteet ohjaavat tämän pro gradu -tutkielman aineiston analyysiä.

Kirjallisuuskatsauksissa uusi tieto syntyy analysoimalla alkuperäistutkimuksista nousevia havaintoja (VIlkka, 2023, s. 86). Kirjallisuuskatsauksen luonnetta voidaan kuvata teoreettiseksi, mutta sen tekemisessä voidaan käyttää apuna laadullista sisällönanalyysia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 139). Vilkka (2023, s. 86) kuvaa tätä alkuperäistutkimuksista saadun tiedon yhdistelyä ja havainnollistamista yksinkertaisemmin sisältöanalyysiksi. Sisältöanalyysissa aineisto valmistellaan, organisoidaan ja raportoidaan. Tämän tutkielman osalta aineiston valmistelu on kuvattu edellisessä 4.4. alaluvussa. Aineiston organisoinnilla pyritään havainnollistamaan ja jäsentämään erilaisia apuvälineitä hyödyntäen aineistoista nousevia tuloksia. Apuvälineitä ja menettelytapoja voivat olla erilaiset tutkijan valitsemat kuviot, kaaviot, käsitekartat ja taulukot sekä analyysitavat. Lopuksi analyysi ja tulokset kuvataan sekä havainnollistetaan raportissa (Vilkka, 2023, s. 87).

Tässä tutkielmassa aineiston jäsentämisessä käytettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysia. Aineistolähtöisessä analyysissa aineistosta pyritään rakentamaan teoreettinen kokonaisuus, jolloin analyysiyksiköt nousevat esiin aineistosta ilman ennalta määrättyjä rajoituksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108).

Analyysi aloitettiin perehtymällä aineistoon ja lopullisena aineistona käytettyä tietoa havainnoitiin pääasiassa tutkimusten tuloksista ja tietoa purettiin tutkimuksista koodauksen avulla. Koodaus aloitettiin tunnistamalla tekstistä tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja merkitysyksiköitä, jotka vietiin Excel-taulukkoon. Tämän jälkeen aineiston analyysi eteni mukaillen Elon ja muiden (2022) laadullisen sisällönanalyysin vaiheita. Ensiksi merkitysyksiköitä ryhmiteltiin ja luokiteltiin vertaamalla niitä keskenään ja etsimällä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, josta muodostui samankaltaisille merkitysyksiköille yhteisiä alaluokkia. Analyysia jatkettiin vertailemalla muodostettuja alaluokkia keskenään ja yhdistämällä samansisältöiset alaluokat keskenään ensin

yläluokiksi ja sitten laajemmiksi pääluokiksi ja lopuksi yhdistäviksi luokiksi. Vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen pyrittiin saamaan aineiston sisällön luokittelun tuloksena. Aineiston luokittelu pelkistetysti on esitetty liitteessä 2.

5 Tulokset

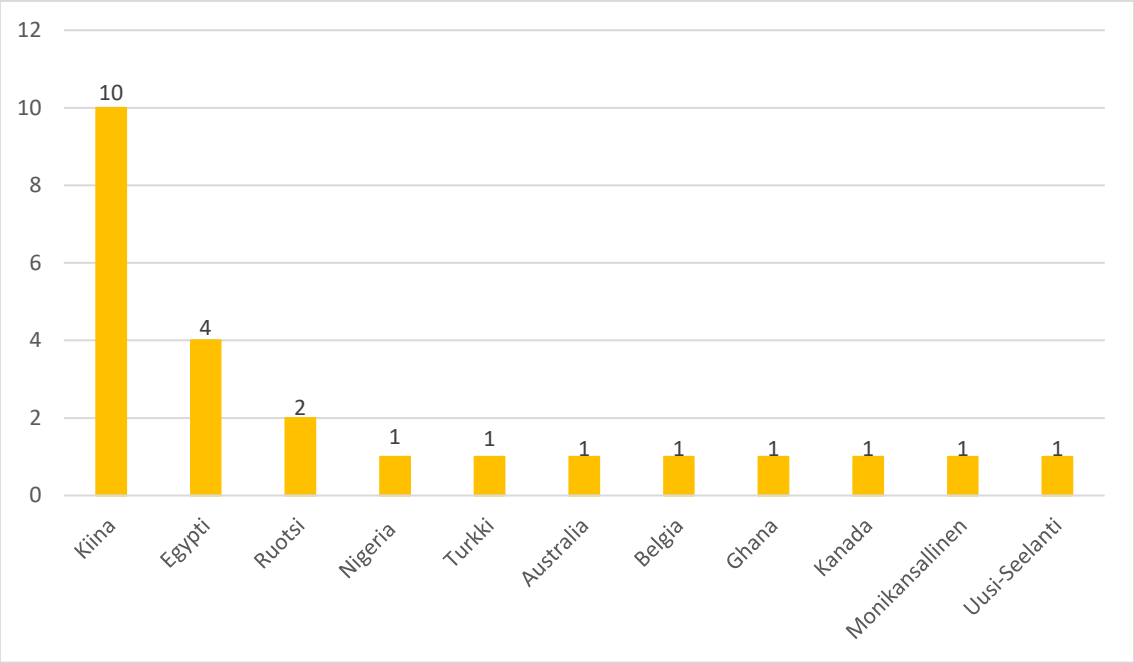
Tässä luvussa esitellään tämän tutkielman tulokset. Ensiksi alaluvussa 5.1 esitellään kirjallisuuskatsauksen aineistoa yleisesti. Tarkempi kuvaus tutkimusaineistoon valikoituneista artikkeleista löytyy liitteestä 1. Tämän jälkeen alaluvussa 5.2 kuvataan tarkemmin, mitä hoitajien työssä kukoistamiseen liittyviä asioita aineistossa ilmenee organisaation, työympäristöjen ja johtamisen näkökulmasta.

5.1 Katsausaineiston kuvaus

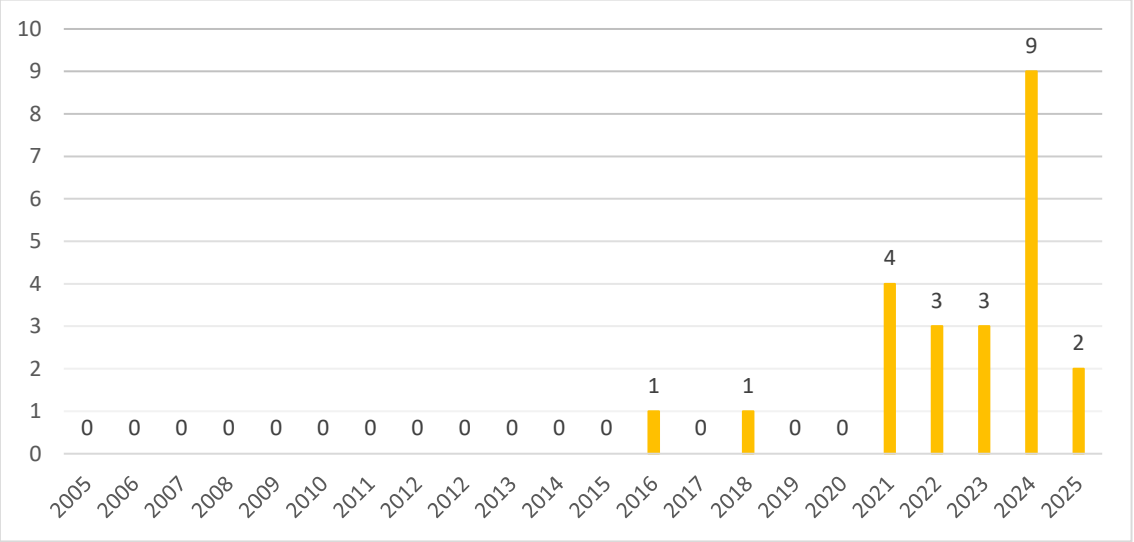
Tämän tutkielman katsausaineisto muodostui 24:stä hoitajien työssä kukoistamiseen liittyvästä tutkimusartikkelista. Katsauksen aineistonkeruun vaiheet on kuvattu PRISMA-kaaviossa (ks. kuvio 2) ja valittu aineisto on taulukoitu lähdetietoineen (ks. liite 1.). Kaikkien aineistoon sisältyneiden tutkimusten julkaisukieli oli englanti (n=24). Kuviossa 3. on kuvattu katsaukseen sisältyneiden julkaisujen terveydenhuoltokontekstin maantieteellinen jakautuminen. Kiina erottautui selkeästi muista alueista: yli kolmasosa (n=10) katsaukseen otetuista tutkimuksista oli toteutettu kiinalaisessa terveydenhuoltokontekstissa.

Katsauksen haku määriteltiin julkaisuihin vuoden 2005 ja 2025 välille, mutta valittujen tutkimusten julkaisuvuodet ajoittuivat vuosien 2016 ja 2025 välille (ks. kuvio 4). Tutkimusaineistoon sisältyneet tutkimusartikkelit painottuivat viimeisen viiden vuoden ajalle ja sitä aiemmat tutkimukset olivat yksittäisiä. Yli kolmasosa (n=9) artikkeleista oli julkaistu vuonna 2024.

Katsausaineiston tutkimuksissa oli pääasiassa hyödynnetty kvantitatiivista tutkimusotetta (n=21). Näissä artikkeleissa aineisto oli kerätty kyselyllä, joissa kaikissa oli käytetty Porathin ja muiden (2012) kehittämää työssä kukoistamisen -mittaria. Kvalitatiivisia tutkimuksia oli kaksi, ne oli toteutettu haastatteluina. Lisäksi aineistossa oli yksi artikkeli, joka oli hyödyntänyt monimenetelmällistä otetta, jossa oli käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

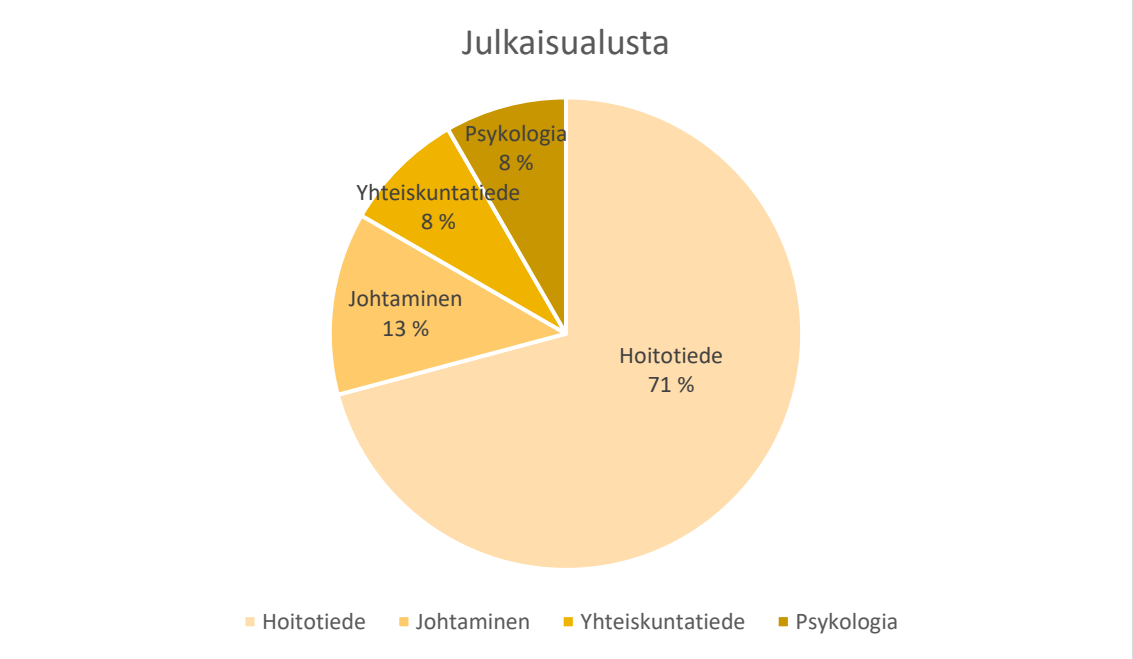


Kuvio 3. Katsausaineistoon sisältyneiden terveydenhuoltokontekstien maantieteellinen jakautuminen.



Kuvio 4. Katsausaineistoon sisältyneiden tutkimusartikkeleiden julkaisuvuodet.

Tutkimukseen mukaan otettavien tutkimusten tuli olla tehty hoitotyön näkökulmasta. Näin ollen on luontevaa, että suurin osa katsaukseen sisällytetyistä artikkeleista (n=17) oli julkaistu hoitotieteellisellä julkaisualustalla. Näiden lisäksi julkaisualustoissa oli johtamisen-, yhteiskuntatieteiden sekä psykologian julkaisualustoja (ks. Kuvio 5).



Kuvio 5. Katsausartikkelien julkaisualustat.

Kahdessa artikkelissa oli määritelty, että tutkimuksen kohteena olevat hoitajat työskentelivät julkisessa terveydenhuoltopalvelussa. Muissa (n=22) artikkeleissa ei ollut tarkasti määritelty onko tutkimus toteutettu julkisesti vai yksityisesti järjestetyssä terveydenhuoltopalvelussa. Suurin osa tutkimuksista kohdistui sairaalassa työskenteleviin hoitajiin (n=21) ja näistä viidessä (n=5) tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olivat sairaalan akuuttihoitotyössä työskentelevät hoitajat. Lisäksi aineistoon valikoitui yksi artikkeli, jossa tutkimuksen kohteena oli terveydenhuollon neuvontapuhelimessa työskentelevät hoitajat. Kahdessa (n=2) artikkelissa hoitotyön tarkempaa kontekstia ei ollut määritelty.

5.2 Hoitajien työssä kukoistaminen katsausaineistossa

Tutkimusaineistosta nousi esiin useita työympäristöön kohdistuvia asioita ja johtamisen osa-alueita, jotka liittyvät hoitajien työssä kukoistamiseen. Merkittävimpinä korostuivat hoitajien kokemukset työympäristöön liittyvistä tekijöistä, kuten oppimisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet, organisaation rakenteet, työolosuhteet ja

työn piirteet, organisaatiokulttuuri, ihmissuhteet ja työyhteisö sekä yhteiskunnalliset tekijät. Johtamisen osalta aineistossa tarkasteltiin erityisesti ihmislähtöistä johtamista sekä työn ja perheen yhteensovittamista.

5.2.1 Organisaation ja työympäristön tekijät

Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Hoitajat kuvasivat jatkuvaa oppimista keskeisenä kukoistuksen mahdollistajana (ks. Li, Hou ja muut, 2024; Satchell & Jacobs, 2024; Sharaf ja muut, 2021; Sun ja muut, 2022; Tarsuslu, 2024; Yun ja muut, 2022; You ja muut, 2022). Oppiminen lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa hoitajien työympäristöä, mikä edistää hoitajien kukoistamista työssä (Sharaf ja muut, 2021). Oppiminen tunnistettiin tapahtuvaksi epämuodollisesti työn ohella, jolloin se liittyi enemmän konkreettisesti tekemällä oppimiseen kuin muodolliseen opetukseen tai koulutukseen. Tärkeässä oppimista ohjaavassa roolissa toimivat muut työpaikalla työskentelevät hoitajat (Mortier ja muut, 2016; Satchell & Jacobs, 2024). Tiedon jakaminen kollegoiden välillä edistää itseopiskelua, joka nopeuttaa uusien taitojen omaksumista ja oppimista mahdollistaen ammatillista kehittymistä (Tarsuslu, 2024).

Toisaalta tunnistettiin myös, että johtajat ja organisaatiot voivat vaikuttaa oppimiseen. Yun ja muut (2022) totesivat, että organisaatiot voivat vahvistaa hoitajien työssä kukoistamista organisaatioiden suorituskykyä tukevilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä, kuten kohdistetuilla koulutuksilla ja urakehitysmahdollisuuksilla, jotka vahvistavat hoitajien resilienssiä ja luovat edellytyksiä kukoistamiselle. Myös Sun ja muut (2022) puolsivat resilienssin vahvistamista kukoistamisen edistämiseksi. Resilienssin tukemiseksi suositellaan muun muassa resilienssikoulutuksia, mentorointiohjelmia ja psykologisen hyvinvoinnin tukitoimia, joiden avulla hoitajat voivat sopeutua paremmin kriiseihin ja kuormittaviin tilanteisiin. Lisäksi johtajat voivat kehittää oppimismahdollisuuksia, urakehitysohjelmia ja osallistavia työjärjestelyjä, jotka vahvistavat hoitajien työmotivaatiota, ammatillista kasvua ja sitoutumista

organisaatioon (Li, Hou ja muut, 2024; Romeh ja muut, 2024). Uudet oppimismahdollisuudet ja hallittavissa oleva vastuun kasvaminen nähtiin työn merkityksellisyyttä lisäävänä (Li, Hou ja muut, 2024). Vastaavasti kehittymisen ja urapolkujen rajallisuus voi heikentää hoitajien kokemusta arvostuksesta ja tuesta, mikä vähentää työn merkityksellisyyden kokemusta. (You ja muut, 2022). Lisäksi kiire ja resurssipula koettiin kukoistamista estävänä, sillä se estää oppimista ja ammatillista kehittymistä (Satchell & Jacobs, 2024). Organisaatiotasolla hoitajien kukoistamista voidaan edistää oppimista tukevilla resursseilla (Osei ja muut, 2023).

Organisaatiorakenteet, työolot ja työn piirteet

Hoitajien työssä kukoistaminen näytti vahvasti liittyvän siihen, millaista rakenteellisia edellytyksiä työpaikat tarjoavat hoitajille (ks. Atalla ja muut, 2024; Engström ja muut, 2025; Högstedt ja muut, 2024; Jackson, 2022; Li, Hou ja muut, 2024; Liu & Zhou, 2024; Osei ja muut, 2023; Romeh ja muut, 2024; Satchell & Jacobs, 2024; Sharaf ja muut, 2021; Terry ja muut, 2025; You ja muut, 2022; Zhu ja muut, 2021).

Turvallinen työympäristö, hyvä tiedonkulku, autonomia työssä sekä mahdollisuudet kouluttautua ja edetä uralla vahvistavat hoitajien tunnetta siitä, että heidän hyvinvointinsa ja ammatillinen kehityksensä ovat organisaatiolle tärkeitä. Nämä puolestaan lisäävät hoitajien energisyyttä, oppimishalua ja motivaatiota sekä rohkaisee heitä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja kehittämään osaamistaan, mikä näkyy kukoistamisena työssä (You ja muut, 2022; Zhu ja muut, 2011).

Organisaatioälyllä oli positiivinen korrelaatio hoitajien työssä kukoistamisen kanssa. Tutkimuksessa tunnistettiin organisaatioälyyn liittyvinä tekijöinä tehokas viestintä työyhteisössä, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, osallistuminen päätöksentekoon, pääsy olennaiseen tietoon, johdon selkeä viestintä tavoitteista, kunnioitus kaikkia tiimin jäseniä kohtaa, eettinen ja kohtelias käytös potilaita kohtaan sekä johdon kyky inspiroida henkilöstöä toteuttamaan organisaation strategiaa (Atalla ja muut, 2024). Tiedonkulun merkitys tunnistettiin myös muissa artikkeleissa. Hyvä ja nopea viestintä lisää hoitajien

valmiuksia kohdata uusia ja kiireellisiä tilanteita. Viestintää voidaan vahvistaa erilaisten tietojärjestelmien avulla. Tiedonsaanti vahvistaa hoitajien varmuutta, osaamista ja itseluottamusta, jolloin he kokevat työnsä hallittavammaksi ja merkityksellisemmäksi, mikä puolestaan lisää energisyyttä ja oppimishalukkuutta (You ja muut, 2022).

Organisaation tasolla keskeiseksi teemaksi nousi hoitajien koettu organisaation rakenteellinen tuki, joka vahvisti työssä kukoistamista ja vähensi aikomusta lähteä organisaatiosta. Tulokset kuitenkin osoittivat, että korkeat työvaatimukset, työn kuormitus, epäselvät työroolit ja byrokratia voivat heikentää koettua tukea. Tällöin tarvitaan rakenteellisia ratkaisuja, kuten työkuorman tasaamista, resurssien riittävyyttä ja työ- ja yksityiselämän tasapainoa tarvitaan kukoistamisen tueksi (Li, Hou ja muut, 2024; Terry ja muut, 2025). Resurssien riittävyyttä korostivat myös Jackson (2022) ja Satchell & Jacobs (2024), joiden tutkimuksissa hoitajat kuvasivat henkilöstöpulan ja suuren työmäärän vaikuttavat negatiivisesti heidän työkokemuksiinsa ja aiheuttavan emotionaalista taakkaa. Hoitajat kokivat työnsä merkitykselliseksi erityisesti potilaiden auttamisen kautta. Tämä vahvisti ammatillista identiteettiä ja motivaatiota. Kuitenkin jatkuva kiire ja riittämättömät resurssit heikensivät mahdollisuuksia tehdä työtä laadukkaasti, mikä puolestaan vähensi työn merkityksellisyyden kokemusta ja lisäsi uupumuksen riskiä. Tällaisissa tilanteissa oli vaikeuksia selviytyä työssä, mikä loi esteitä kukoistamiselle (Satchell & Jacobs, 2024).

Lisäksi hoitajien tyytymättömyys palkkatasoon ja palkitsemiseen vähentää kokemusta työn merkityksellisyydestä ja organisaation tuesta (Satchell & Jacobs, 2024; You ja muut, 2022). Työkuormituksen hallinnalla on kuitenkin mahdollista edistää hoitajien työssä kukoistamista haastavissakin työolosuhteissa, etenkin jos lisäksi on saatavilla esihenkilön tukea sekä mentorointia (Zhao ja muut, 2018). Työkuorman hallinnalla, epäselvyyksien vähentämisellä ja psykologista turvallisuutta vahvistavilla toimintatavoilla voidaan ehkäistä uupumuksen leviämistä hoitotyön tiimeissä, ja mahdollistaa siten parempaa kukoistamista hoitajille (Osei ja muut, 2023).

Autonomian rooli nähtiin tärkeänä osana hoitotyön arjessa ja kokemuksissa. Hoitajien vaikutusmahdollisuuksia lisäävät sekä epävirallisten suhteiden kautta syntyvä valta että organisaation viralliset valtarakenteet. Näitä rakenteita ovat esimerkiksi riittävät resurssit ja tiedonsaanti, jotka mahdollistavat hoitajien elinvoiman ja oppimiskokemusten syntymisen (Engström ja muut, 2025; Högstedt ja muut, 2024). Hoitajat, jotka kokivat pääsevänsä osallistumaan päätöksentekoon, raportoivat korkeampaa kukoistamisen tasoa kuin ne, joilla näitä mahdollisuuksia oli vähemmän (Sharaf ja muut, 2021). Erityisesti sairaalaympäristössä hoitotyöhön liittyvä päätöksenteko on kuitenkin usein ristiriitaista, sillä hoitajien on noudatettava lääkärien ohjeita ilman laajaa päätösvaltaa, mutta samalla he kantavat vastuuta potilaiden ja omaisten toiveisiin liittyvien päätösten tekemisestä (Jackson, 2022).

Hoitajat arvostavat erityisesti itsenäisyyttä ja päätösvaltaa työaikoihin, lomiin ja muihin henkilöstöresursseihin liittyviin kysymyksiin (Jackson, 2022). Joustava vuorosuunnittelu ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin koettiin myönteisinä ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa tukevina tekijöinä (Satchell & Jacobs, 2024).

Liu ja Zhou (2024) kuvaavat työolosuhteita autonomian ja motivaation näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan autonomia hoitotyössä, palautteen saanti ja työn merkityksellisyyden kokemus ovat keskeisiä hoitajien työssä kukoistamiselle. Kun työ on motivoivaa, se lisää sisäistä motivaatiota ja kukoistamista. Myös he toteavat, että organisaatiot voivat vahvistaa näitä vaikutuksia korostamalla työn merkityksellisyyttä, antamalla palautetta, jakamalla tietoa sekä tarjoamalla enemmän päätösvaltaa työntekijöille (Liu & Zhou, 2024). Myös Li, Hou ja muut (2024) kuvasivat, että oppimista tukeva ja luottamuksellinen työilmapiiri, jossa sisäinen motivaatio kasvaa, johtaa suurempaan kukoistamiseen, mikä näkyy hoitajien aktiivisuutena, innostuksena ja halukkuutena kehittää työtään.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat heikentää hoitajien kokemusta arvostuksesta ja tuesta, mikä vähentää työn merkityksellisyyden tunnetta ja estää siten

kukoistamisen kehittymistä (You ja muut, 2022). Oikeudenmukaisuus toimii tärkeänä voimavarana työntekijöiden ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaation oikeudenmukaisuus voi edistää työntekijöiden käsitystä riittävästä huolenpidosta ja organisaatiolta saatavasta tuesta, mikä lisää heidän halukkuuttaan panostaa enemmän työhönsä ja oppimiseensa (Zhu ja muut, 2021).

Organisaatiokulttuuri, ihmissuhteet ja työyhteisö

Hoitotyössä organisaatiokulttuurin keskeinen osa-alue on hoitokulttuuri, johon sisältyy muun muassa hoitajien henkisiä tekijöitä, kuten yhteiset ihanteet ja uskomukset, arvot, perinteet, etiikka ja erilaiset käytännön työn säännöt. Zhain ja muiden (2022) tutkimuksessa hoitokulttuuria tarkasteltiin kuudesta ulottuvuudesta, joita olivat odotukset, käyttäytyminen, tiimityö, viestintä, tyytyväisyys ja sitoutuminen. Näillä ulottuvuuksilla tunnistettiin olevan suora vaikutus hoitajien työssä kukoistamisen kokemukseen. Positiivinen hoitokulttuuri edistää yhtenäisyyttä, ohjausta, itsehillintää ja ammatillista erinomaisuutta hoitajien keskuudessa. Vastaavasti kielteinen organisaatiokulttuuri, jossa esiintyy epäasiallista kohtelua tai eristäytymistä heikentää sosiaalisia suhteita, laskee motivaatiota ja voi johtaa uupumukseen (Zhai ja muut, 2022).

Katsauksen aineistossa tunnistettiin useita sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, jotka mahdollistavat hoitajien elinvoimaisuutta ja oppimista työssä (Högstedt ja muut 2024; Jackson 2022; Satchell & Jacobs 2024; Tarsuslu 2024; Terry ja muut 2025; You ja muut 2022).

Kollegoiden tarjoaman tuen vahvistaminen on tärkeää, sillä vahvat suhteet kollegoihin lisäväät hoitajien kukoistamista työssä sekä vähentävät halua lähteä organisaatiosta (You ja muut 2022; Terry ja muut 2025). Ihmissuhteiden vaaliminen työyhteisössä edistää sairaanhoitajien hyvinvointia ja ammatillista kasvua, jotka edesauttaa kukoistamista (Terry ja muut, 2025). Kollegiaalinen tuki koettiin erityisen tärkeäksi, sillä se tarjosi oppimismahdollisuuksia, emotionaalista turvaa ja vahvisti yhteistyötä. Hyvät ihmissuhteet auttoivat jaksamaan haastavina hetkinä ja toimimaan rakentavasti myös

erilaisten ihmisten kanssa. Tutkimuksessa korostui ihmissuhteiden merkitys tiimityölle ja potilashoidon laadulle (Jackson 2022). Högstedin ja muiden (2024) tutkimuksessa todettiin osallisuuden, sujuvan yhteistyön ja organisaatiolta saadun tuen vaikuttavan hoitajien työssä kukoistamiseen enemmän kuin esimerkiksi koulutustausta tai aiemmat kokemukset.

Myös Satchellin ja Jacobsin (2024) tutkimuksessa ihmissuhteiden rooli tunnistettiin tärkeäksi hoitajien kukoistamisen edistämisessä. Hoitajat kokivat enemmän työtyytyväisyyttä ja -viihtyvyyttä silloin, kun heidän suhteensa eri ammattiryhmiin olivat myönteisiä ja työpaikan ilmapiiri koetiin hyväksi. Hoitajat kokevat, että luottamuksen, arvostuksen ja kunnioituksen ilmapiiri tukee kukoistamista (Kts. Jackson, 2022; Zhu ja muut 2021). Kritiikin puuttuminen ja hyvä yhteistyö liittyivät korkeampaan itsearvioituun työssä kukoistamiseen (Högstedt ja muut, 2024). Positiivinen ja toisia tukeva tiimikulttuuri on keskeinen tekijä hoitajien työssä kukoistamisessa. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, yhteistyö ja kollegiaalinen tuki, hoitajat kokevat enemmän työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia (Satchell & Jacobs, 2024).

Hoitajien työssä kukoistamista heikensivät useat työympäristön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (ks. Mohamed ja muut, 2021; Satchell & Jacbos, 2024; Zhao ja muut, 2018). Ensinnäkin huono ja myrkyllinen työilmapiiri nousi keskeiseksi esteeksi. Työympäristöä kuvattiin myrkylliseksi silloin, kun siinä ilmeni epäoikeudenmukaisuutta, luottamuspulaa ja turvattomuuden tunnetta. Tällainen ilmapiiri heikensi avointa vuorovaikutusta ja johti organisaatiohiljaisuuteen, jossa työntekijät eivät uskaltaneet tuoda esiin huoliaan tai kehittämisideoitaan. Se puolestaan rajoitti tiedonkulkua ja vähensi yhteenkuuluvuuden kokemuksia, jotka ovat tärkeitä työssä kukoistamisen kannalta (Mohamed ja muut, 2021).

Toiseksi työpaikkaväkivalta oli merkittävä este. Toistuva altistuminen sanalliselle tai fyysiselle väkivallalle synnytti turvattomuutta, negatiivisia tunteita, ahdistusta ja pelkoa. Nämä kokemukset vähensivät oppimisen ja työn merkityksellisyyden kokemuksia. Lisäksi väkivallan vähentämä työtyytyväisyys heikensi suoraan hoitajien mahdollisuuksia kokea

elinvoimaisuutta ja ammatillista kasvua työssään (Zhao ja muut, 2018). Toiseksi kielteiset ihmissuhteet, kuten kiusaaminen ja hierarkkinen vallankäyttö rapauttivat työyhteisön hyvinvointia. Ne heikensivät merkittävästi työssä viihtymistä, vähensivät sitoutumista organisaatioon ja vahvistivat kokemusta kielteisestä työilmapiiristä (Satchell & Jacbos, 2024).

Yhteiskunnalliset tekijät

Katsausaineistosta nousi muutamia yhteiskunnallisia teemoja, jotka heijastuvat organisaatioihin ja hoitajien työssä kukoistamiseen (ks. Adegbite & Bawalla, 2023; Sahin ja muut, 2021). Laajemmin yhteiskunnallisella kulttuurilla ja työoloilla voi olla vaikutusta siihen, miten hoitajat kokevat elinvoimaisuutta ja oppimista hoitotyössä. Erityisesti hemmottelukulttuuri, jolle on ominaista myönteinen asenne ja taipumus optimismiin voi edesauttaa hoitajien kukoistamista enemmän kuin pidättyväisemmän kulttuurin edustajilla (Sahin ja muut, 2021).

Kriisit, kuten COVID-19-pandemia, voivat muokata hoitajien työssä kukoistamisen edellytyksiä. Pandemian aiheuttama työkuorman kasvu, työ- ja perhe-elämän yhdistämisen haasteet ja esihenkilöiden tuen väheneminen heikensivät mahdollisuuksia kukoistamiselle. Samanaikaisesti kriisi kuitenkin lisäsi hoitajien työn yhteiskunnallista arvostusta ja tarjosi mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja ammatillisen identiteetin vahvistumiseen. Tämä johti psykologisen hyvinvoinnin säilymiseen tai jopa vahvistumiseen, mikä puolestaan tuki energisyyttä, oppimista ja merkityksellisyyden kokemuksia työssä. Kriisit näyttäytyvätkin kaksijakoisina ilmiöinä: ne voivat rajoittaa työssä kukoistamista lisäämällä kuormitusta, mutta myös edistää sitä vahvistamalla työn merkityksellisyyttä ja henkilökohtaista kasvua (Adegbite & Bawalla, 2023; Sahin ja muut, 2021).

5.2.2 Johtamisen tekijät

Hoitajien työssä kukoistamiseen vaikuttavat johtamisen tekijät muodostuivat katsausaineistossa ihmislähtöisestä johtamisesta sekä työn ja perheen yhdistämisestä (ks. Engström ja muut 2025; Huang ja Zhou 2024; Jackson, 2022; Li, Niu ja muut, 2024; Mortier ja muut, 2016; Romeh ja muut, 2024; Terry ja muut, 2025).

Ihmislähtöinen johtaminen

Johtamisen näkökulmasta hoitajien työssä kukoistamista tukee erityisesti osallistava ja selkeä johtaminen (Romeh ja muut, 2024). Vastaavasti hoitajat kuvailivat, kuinka ylhäältä alas suuntautuva johtaminen rajoitti vaikutusmahdollisuuksia (Engström ja muut 2025). Johdon tuki nähtiin tärkeänä kukoistamiseen vaikuttavana tekijänä (ks. Jackson, 2022; Terry ja muut, 2025). Hoitajat korostivat kannustavaa esimiestä keskeisenä osana positiivista työympäristöään. Hoitajat tunsivat olonsa itsevarmaksi tietäen, että johdon tukea oli saatavilla tarvittaessa. (Jackson 2022). Johtajien kyky luoda luottamuksellinen ja kannustava työilmapiiri nähtiin keskeisenä työssä kukoistamisen edistäjänä (Terry ja muut, 2025).

Siksi johtamiskäytännöt, jotka antavat hoitajille päätöksentekovaltaa, tukevat itsenäistä työskentelyä ja kannustavat innovatiivisiin ratkaisuihin, lisäävät oppimismahdollisuuksia, luottamusta ja työn merkityksellisyyden kokemusta (Li, Niu ja muut, 2024; Romeh ja muut, 2024). Aineistossa nousi esille, että johtamistyylit, jotka korostavat ihmisläheisyyttä, työntekijöiden kehityksen tukemista sekä myönteisen ja luottamuksellisen työilmapiirin rakentamista edesauttavat hoitajien työssä kukoistamista. Näitä ihmislähtöisiä johtamistyylejä tunnistettiin olevan **voimaannuttava johtaminen, autenttinen ja empaattinen johtaminen sekä uhrautuva johtaminen (**ks. Li, Niu ja muut, 2024; Mortier ja muut, 2016; Huang ja Zhou 2024; Zhu ja muut, 2021).

Voimaannuttava johtajuus on keskeinen tekijä hoitajien työssä kukoistamisen edistämisessä. Sisäinen motivaatio toimii osittaisena välittäjänä voimaannuttavan

johtajuuden ja työssä kukoistamisen välillä. Kun hoitajien autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus toteutuvat, heidän motivaationsa ja energisyytensä kasvavat, mikä edelleen vahvistaa työssä kukoistamista. Näin voimaannuttava johtajuus tukee sekä suoraan että välillisesti hoitajien hyvinvointia ja ammatillista sitoutumista (Li, Niu ja muut, 2024).

Autenttinen ja empaattinen johtaminen lisää hoitajien kukoistamista, sillä mitä aidommaksi esihenkilön johtamistyyli koetaan, sitä enemmän hoitajat raportoivat elinvoimaisuuden ja oppimisen kokemuksia työssä. Autenttinen johtajuus lisää erityisesti oppimisen kokemuksia. Avoimuus, läpinäkyvyys, rehellisyys ja johdonmukaisuus tukevat sekä jaksamista että ammatillista kehittymistä vahvistaen luottamusta organisaatioon. Kun hoitajat kokevat saavansa tukea esihenkilöiltään, heidän psykologinen pääomansa, kuten toivo, optimismi ja resilienssi vahvistuvat. Nämä puolestaan lisäävät kykyä selviytyä työpaineista ja edistävät kukoistamista (Mortier ja muut, 2016; Zhu ja muut, 2021). Esihenkilöiden empatialla oli keskeinen välittävä rooli elinvoiman kannalta. Kun hoitajat kokevat esihenkilönsä empaattiseksi, se lisäsi heidän energisyyttään ja työmotivaatiotaan. Sen sijaan oppimisen osalta empatialla ei ollut samanlaista välittävää vaikutusta (Mortier ja muut, 20216).

Uhrautuva johtaminen on johtamistyyli, jossa esihenkilö asettaa yhteiset tavoitteet ja henkilöstön edun omien etujensa edelle, esimerkiksi ottamalla lisävastuuta, vähentämällä omia etuoikeuksiaan ja tukemalla alaisiaan. Hoitajat kokivat, että uhrautuva johtaminen vahvistaa elinvoimaa ja oppimista, mikä puolestaan edistää hyvinvointia ja vähentää kuormitusta. (Huang ja Zhou, 2024).

Työn ja perheen yhdistäminen

Katsauksen aineistossa hoitajien työssä kukoistamista oli tarkasteltu myös työn ja perheen yhteensovittamisen osalta (ks. Adegbite ja muut, 2023; Huan ja Zhou, 2024; Sahin ja muut, 2021). Perheystävällisellä esihenkilötyöllä voidaan tukea hoitajien psykologista hyvinvointia, joka vahvistaa elinvoimaisuutta ja oppimista. Kun esihenkilöt

huomioivat työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeet ja tarjoavat tukea arjen ristipaineissa, hoitajat kokevat vähemmän kuormitusta ja enemmän voimavaroja työnsä tekemiseen. Perheystävällinen esihenkilötyö ei välttämättä suoraan vaikuta työssä kukoistamiseen, mutta sillä voidaan vaikuttaa hoitajien psykologiseen hyvinvointiin, jolloin hyvä henkinen jaksaminen mahdollistaa hoitajien oppimiskykyä ja kehittymistä sekä merkityksellisyyden kokemuksia (Adegbite ja muut, 2023; Sahin ja muut, 2021). Sekä perheystävällisellä että uhrautuvalla johtamistyylillä tunnistettiin olevan yhteys vähäisempiin työn ja perheen välisiin ristiriitoihin (Adegbite ja muut, 2023; Huan ja Zhou, 2024; Sahin ja muut, 2021). Perheystävällisen esihenkilötyön vaikutuksia voidaan vahvistaa järjestelmällisillä esihenkilökoulutuksilla, jotka opettavat konkreettisia tukikäytäntöjä ja käyttäytymismalleja (Sahin ja muut, 2021).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän luvun alaluvussa 6.1. vastataan tutkielmassa esitettyyn tutkimuskysymykseen luvussa 5 esitettyjen tulosten perusteella, kootaan yhteen keskeiset havainnot ja muodostetaan johtopäätökset. Alaluvussa 6.2. kuvataan rajoitteita ja luotettavuutta sekä esitetään pohdinta tutkielman tuloksista ja ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää ja kuvata, millaiset organisatoriset, työympäristön ja johtamisen piirteet ja ominaisuudet vaikuttavat hoitajien työssä kukoistamiseen. Työssä kukoistamisen tutkimus pohjautuu positiiviseen organisaatio-oppiin, johon syvennyttiin tämän tutkielman teoreettisessa osuudessa. Työssä kukoistamisella tarkoitetaan hoitajien kokemusta samanaikaisesta elinvoimaisuudesta ja jatkuvasta oppimisesta (Spreitzer ja muut, 2005). Työssä kukoistamisen käsite ja siihen vaikuttavat tekijät ovat vielä verrattain vähän tunnettuja ja tutkittuja hoitotyön näkökulmasta, joten tässä tutkielmassa kartoittavaa kirjallisuuskatsausta käyttämällä etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen: *Mitkä organisaation, johtamisen ja työympäristön tekijät vaikuttavat hoitajien työssä kukoistamiseen?*

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys taustoitti tarvetta hallintotieteelliselle organisaatioiden myönteisten ulottuvuuksien tutkimukselle. Spreitzerin ja muiden (2005) mukaan työssä kukoistamisen rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa tai niiden kautta, jolloin työympäristö ja työssä tuotetut voimavarat ovat keskeisessä roolissa muodostaen positiivisen systeemin, jossa yksilön kukoistaminen mahdollistuu jatkuvana prosessina.

Aineistosta tunnistettiin piirteitä ja ominaisuuksia niin organisaation, työympäristön kuin johtamiseen liittyvien teemojen osalta. Samalla kuitenkin todetaan, että nämä teemat

kytkeytyvät vahvasti toinen toisiinsa, jolloin tulokset eivät ole yksiselitteisesti rajautuneita vain tiettyjen osa-alueiden tuottamiksi, vaan useat tekijät ymmärretään organisaation, työympäristön ja johtamisen yhteistekijöiksi. Pilkkomalla kukoistamiseen vaikuttavia palasia pienemmäksi on kuitenkin mahdollisuus ymmärtää ilmiötä laajemmin organisaation eri näkökulmista.

Tämän kartoittavan kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että hoitajien työssä kukoistamista mahdollistavat niin organisaatioon, työympäristöön kuin johtamiseen liittyvät ulottuvuudet. Tämä tukee Spreitzerin ja muiden (2005) ajatusta siitä, että työyksikön sosiaalisilla ja rakenteellisilla piirteillä vaikutetaan työntekijöiden elinvoimaisuuden ja oppimisen kokemuksiin yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi. Tulos tukee myös aiempia tutkimuksia, jotka ovat osoittaneet, että työssä kukoistaminen on monitasoinen ilmiö, joka kytkeytyy vahvasti organisaation rakenteisiin, työympäristön piirteisiin ja johtamisen käytäntöihin (ks. Istiningtyas ja muut, 2025; Kleine ja muut, 2019 ; Liang & Wu, 2024; Liu ja muut, 2021).

Tutkielman tutkimuskysymyksenä kysyttiin mitkä organisaation, johtamisen ja työympäristön tekijät vaikuttavat hoitajien työssä kukoistamiseen. Aineiston sisältöanalyysin perusteella tunnistettiin, että hoitajien työssä kukoistamista edistävät oppimismahdollisuudet, rakenteellinen ja emotionaalinen tuki, oikeudenmukaisuus, autonomia, hyvä työilmapiiri ja ihmislähtöinen perhe-elämän huomioiva johtaminen. Resurssipula, epäoikeudenmukaisuus, huono työilmapiiri ja liiallinen työkuorma taas estävät sitä. Taulukossa 6. on kuvattu teemoittain keskeiset johtopäätökset hoitajien työssä kukoistamiseen liittyvistä tekijöistä organisaatiokontekstissa.

Taulukko 6. Hoitajien työssä kukoistamiseen liittyvät tekijät organisaatiokontekstissa.

Organisaatiotekijät	Työympäristön tekijät	Johtamisen tekijät
• Oppimisen ja urakehityksen mahdollistaminen • Rakenteellinen tuki ja resurssit • Oikeudenmukaisuus ja palkitseminen • Organisaatiokulttuuri • Ympäröivä yhteiskunta	• kollegiaalinen ja yhteistyötä tukeva ilmapiiri • Tiedonjako • Autonomia ja päätösvalta • Turvallisuus ja psykologinen turvallisuus • Työn merkityksellisyys	• Ihmislähtöinen ja osallistava johtaminen • Palautteen ja arvostuksen antaminen • Perheystävällinen johtaminen

Hoitajien työssä kukoistamisen lähtökohtana on, että organisaatio tarjoaa oppimismahdollisuuksia, rakenteellista tukea ja riittäviä resursseja sekä oikeudenmukaista kohtelua. Myös aiemmissa tutkimuksissa koettu organisaatiotuki on tunnistettu voimavaraksi, joka vahvistaa työntekijöiden kokemusta elinvoimaisuudesta ja mahdollistaa oppimisen kokemuksia (Chang & Busser, 2020; Zhai ja muut, 2017). Tiedon jakaminen toimii keskeisessä roolissa hoitajien oppimisen mahdollistajana. Tieto ymmärretään työssä syntyvänä voimavarana, joka auttaa ymmärtämään työprosesseja ja parantamaan ongelmanratkaisua (Spreitzer ja muut, 2005, s. 544). Tämä ilmenee myös tässä katsauksessa, sillä onnistunut viestintä vahvistaa hoitajien varmuutta, osaamista ja itseluottamusta, jolloin työn on hallinnassa ja siitä on mahdollista saada vahvempaa merkityksellisyyttä. Erityisesti vertaisoppiminen ja tiedon jakaminen hoitajien välillä mahdollistaa ammatillista kehittymistä. Tämä tukee aiemman tutkimuksen havaintoja mentoroinnin ja organisaation tukijärjestelmien positiivisista vaikutuksista työssä kukoistamiselle (Istningtyas ja muut, 2025).

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella tiedetään, että työstä saatavat positiiviset merkitykset lisäävät motivaatiota, keskittymistä työhön sekä uteliaisuutta uutta tietoa kohtaan (Spreitzer ja muut, 2005). Hoitajat kokevat työn merkityksellisyyttä erityisesti

potilaiden auttamisen kautta, mikä vahvistaa ammatillista identiteettiä ja motivaatiota. Sen sijaan resurssipula, epäoikeudenmukaisuus ja kielteinen työilmapiiri näyttäytyvät selkeinä esteinä työn merkityksellisyyden kokemiselle, mikä on todettu myös aiemmassa tutkimuksessa (Moloney ja muut, 2020).

Työympäristön tasolla hoitajien kukoistamista edistävät kollegiaalinen tuki, toimiva työyhteisö ja luottamukseen perustuva ilmapiiri, mikä on linjassa aikaisempien havaintojen kanssa (Liu ja muut, 2021; Moloney ja muut, 2020; Zhai ja muut, 2017). Johto voi tukea työn merkityksellisyyttä ihmislähtöisellä ja osallistavalla otteella, jolloin työympäristö mahdollistaa luottamukseen perustuvan yhteistyön sekä autonomian. Mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja työtyytyväisyyttä, jotka on myös aiemmissa tutkimuksissa tunnistettu työntekijöitä voimannuttaviksi (Liu ja muut, 2021). Hoitajat arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa konkreettisiin asioihin, kuten työaikoihin, lomien suunnitteluun sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hoitajien työssä kukoistaminen on vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja erityisesti työyhteisön vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin. Positiivinen hoitokulttuuri, jossa korostuvat luottamus, arvostus, yhteistyö ja kollegiaalinen tuki vahvistaa hoitajien elinvoimaisuutta, oppimista ja ammattilista kasvua sekä lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Myös Moloneyn ja muiden (2020) tutkimuksessa kuvataan kollegiaalisten suhteiden, keskinäisen auttamisen ja tiedon jakamisen vahvistavan oppimista. Työyhteisöön kuuluminen auttaa jaksamaan ja tekee työstä mielekkäämpää. Myös Spreitzer ja muut (2005, s. 544) toteavat, että merkityksellisyyden kokemus ja positiiviset tunteet syvenevät vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä. Positiiviset tunteet laajentavat ajattelua, tukevat keskittymistä ja lisäävät resilienssiä. Myönteiset ihmissuhteet toimivat sosiaalisina voimavaroina, jotka rakentavat psykologisesti turvallisen ilmapiiriin, jossa voi kokeilla uutta ja epäonnistua ilman pelkoa. Tämä mahdollistaa oppimisen, vahvistaa yhteistyötä ja lisää vastuullisuutta

työyhteisössä. Vastaavasti katsauksesta voidaan todeta yhtäläisesti Moloney ja muiden (2020) kanssa, että kielteinen ilmapiiri, epäoikeudenmukaisuus, kisaaminen ja väkivalta heikentävät hyvinvointia, luottamusta ja työn merkityksellisyyttä, mikä estää kukoistamista ja altistaa uupumukselle. Tulokset korostavat tarvetta kehittää hoitotyön organisaatiokulttuuria siten, että se tukee avoimuutta, turvallisuutta ja myönteisiä ihmissuhteita, sillä nämä tekijät muodostavat perustan hoitajien hyvinvoinnille ja laadukkaalle potilashoidolle.

Organisaatiokulttuurin lisäksi työelämään vaikuttaa ympäröivä yhteiskunta, kuten kulttuuri ja työolot. Tämä havaittiin myös hoitajien työssä kukoistamisen osalta, sillä esimerkiksi optimismiin kannustava hemmottelukulttuuri tukee kukoistamista selkeämmin kuin pidättyväisempi kulttuuri. Lisäksi kriisit, kuten COVID-19 pandemia voi samanaikaisesti heikentää kukoistamisen edellytyksiä lisäämällä kuormitusta ja vähentämällä tukea, mutta myös vahvistaa työn merkityksellisyyttä, ammatillista identiteettiä sekä psykologista hyvinvointia. Myös Liu ja muut (2021) ovat todenneet, että kulttuurinen tausta vaikuttaa työntekijöiden kukoistamiseen. Yksilökeskeisissä kulttuureissa kukoistamista tukee autonomia, palaute ja palveleva johtajuus ja vastaavasti kollektiivissa kulttuureissa keskeisiä ovat hyvät ihmissuhteet, oikeudenmukaisuus ja innostava, muutokseen kannustava johtajuus. Yksilökeskeisyys ohjaa ihmisiä tavoittelemaan henkilökohtaista suoriutumista, kun taas kollektiivisuus painottaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä.

Johtamisen näkökulmasta katsaus vahvistaa käsitystä siitä, että ihmislähtöiset ja osallistavat johtamiskäytännöt tukevat hoitajien työhyvinvointia ja mahdollistavat kukoistamista. Useissa tutkimuksissa onkin osoitettu ihmislähtöisen johtamisen lisäävän luottamusta ja merkityksellisyyden kokemusta (ks. Istningtyas ja muut, 2025; Lin ja muut, 2020; Liu ja muut, 2021; Paterson ja muut, 2014; Yang ja muut, 2021; Yousaf ja muut, 2019 ; Zeng ja muut, 2020). Näin ollen voidaan todeta, että johtamisella on keskeinen rooli hoitajien työssä kukoistamisen mahdollistajana.

Työssä kukoistamista lähestyttiin ihmislähtöisen johtamisen näkökulmasta, erityisesti voimaannuttavan, autenttisen, uhrautuvan ja perheystävällisen esihenkilötyön saralta. Voimaannuttavan johtamisen tunnistettiin vahvistavan psykologisia perustarpeita, kuten autonomiaa, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta, jotka lisää hoitajien sisäistä motivaatiota ja energisyyttä. Näin voimaannuttava johtajuus edistää sekä suoraan että sisäisen motivaation kautta hoitajien hyvinvointia ja ammatillista sitoutumista. Vastaavia tuloksia on saatu myös aiemmassa tutkimuksissa (Li ja muut, 2016; Liu ja muut, 2021;). Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä, osaavansa ja kuuluvansa työyhteisöön, heidän energisyys ja oppiminen vahvistuvat. Näin sisäinen motivaatio linkittyy voimaannuttavan johtajuuden ja työssä kukoistamisen välille (Liu ja muut, 2021).

Katsauksessa autenttinen johtajuus nähtiin erityisesti hoitajien oppimista tukevana johtamistyylinä, jolloin elinvoimaisuutta lisääviä ominaisuuksia voidaan lisätä johtajan empatialla. Tulos ei kuitenkaan kuvaa kattavasti autenttisen johtajuuden eri ulottuvuuksien vaikutuksia hoitajien työssä kukoistamiseen. Toisin kuin esimerkiksi Durrahin ja muiden (2024) tutkimuksessa todetaan, että kaikki autenttisen johtajuuden osa-alueet, kuten itsetuntemus ja suhteiden läpinäkyvyys eivät kuitenkaan vaikuta yhtä vahvasti työntekijöiden kukoistamiseen.

Spreitzerin ja muiden (2005) mallista hieman poiketen katsauksessa havaittiin, että työelämän ulkopuolisiin asioihin vaikuttamalla voidaan myös vaikuttaa hoitajien elinvoimaisuuteen ja oppimiseen. Tutkimuksissa oltiin kiinnostuneita perheystävällisen esihenkilötyön vaikutuksista hoitajien kukoistamiseen. Katsauksen perusteella voidaan todeta, että hoitajien työssä kukoistamista voidaan edistää tukemalla työn ja perheen yhteensovittamista. Johtamistyyleistä tunnistettiin uhrautuvan johtamistyylin vähentävän työn ja perheen välisiä ristiriitoja. Perheystävällinen esihenkilötyö vahvistaa psykologista hyvinvointia lisäten hoitajien jaksamista, oppimiskykyä ja työn merkityksellisyyden kokemuksia, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä työssä kukoistamiselle. Vastaavia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa todetaan, että

perheystävällinen esihenkilötyö tukee työntekijöiden kukoistamista, mikä parantaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista (Shen ja muut, 2022).

6.2 Pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa hoitajien työssä kukoistamisen ja hoitotyön organisaatioiden, työympäristöjen ja johtamisen välistä yhteyttä. Tämä tutkielma keskittyi tutkimusongelman mukaisesti niihin elementteihin, joiden hoitajat kokivat vaikuttavan työssä samanaikaisesti koettuun elinvoimaisuuteen ja oppimiseen.

Spreitzerin ja kollegoiden (2005) sosiaalisesti rakentuva työssä kukoistamisen malli tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen tulosten tulkintaan. Malli korostaa, että työssä kukoistaminen ei ole vain yksilön sisäinen kokemus, vaan se rakentuu systeemisesti sosiaalisten suhteiden, organisaation rakenteiden ja yksilön ominaisuuksien välillä. Tämä näkyy tuloksissa esimerkiksi siinä, että hyvä työilmapiiri, oikeudenmukaisuus ja tiedon jako nousevat kukoistamista tukeviksi tekijöiksi. Toisin sanoen yksilön kokemus kukoistamisesta on vahvasti sidoksissa siihen, millaisia rakenteita, normeja ja käytäntöjä työyhteisössä ylläpidetään.

Käytännön näkökulmasta tulokset antavat organisaatioille ja johtajille tietoa siitä, millaisilla ratkaisuilla hoitajien työhyvinvointia voidaan edistää ja organisaation tuloksellisuutta kehittää. Oppimista tukevat rakenteet, oikeudenmukaiset käytännöt ja ihmislähtöinen johtaminen voivat vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista. Myös joustavat työjärjestelyt ja perhe-elämän huomioon ottaminen näyttäytyvät tärkeinä tekijöinä työn ja muun elämän tasapainossa, jolla on positiivinen vaikutus työssä kukoistamiseen.

6.2.1 Luotettavuus, rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden ensisijainen varmistaminen perustuu tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaukseen, joka mahdollistaa tutkimuksen

toistettavuuden (Arksey & O´Malley, 2005). Tämän tutkielman tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi kartoittavan kirjallisuuskatsauksen menetelmä ja tutkimuksen toteutus kaikkien vaiheiden osalta on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja avoimesti pääluvussa 4.

Tämän pro gradu -tutkielman luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti se, että kyseessä on opiskelijatyö, joka on toteutettu itsenäisesti ilman tutkimusryhmää. Aineiston haku, valinta ja analyysi on näin ollen tehty yhden tekijän toimesta, mikä voi lisätä subjektiivisten ratkaisujen ja tulkintojen vaikutusta. Tämän vuoksi tutkimusryhmän tai useamman arvioijan osallisuus kartoittavan kirjallisuuskatsauksen toteutukseen olisi suotavaa luotettavuuden vahvistamiseksi (Levac ja muut, 2010, s. 5–6).

Tutkimusmenetelmän arvioinnin kannalta on huomioitava, että kartoittava kirjallisuuskatsaus ei välttämättä ole optimaalinen menetelmä näin tarkasti rajattuun aiheeseen. Toisaalta menetelmä soveltui hyvin kokonaiskuvan muodostamiseen ja mahdollisti tiedon kokoamisen sekä ymmärryksen lisäämisen aiheesta, joka on vielä suhteellisen tuntematon ja vähän tutkittu. Katsauksen avulla oli mahdollista hahmottaa millaisia organisaatio-, johtamis- ja työympäristötekijöitä aiemmassa tutkimuksessa on liitetty hoitajien työssä kukoistamiseen. Tutkielma keskittyi hyvin tarkasti positiivisen organisaatio-opin sisällä määriteltyyn työssä kukoistamisen käsitteeseen, jolloin se voi jättää huomioimatta työntekijäkokemuksen muita ulottuvuuksia ja ilmiön syvällisempää tarkastelua.

Tutkielman luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että aineistoon mukaan otettavien tutkimusten kieli rajattiin kattamaan vain englanninkielisiä julkaisuja. Tämän vuoksi katsauksen ulkopuolelle on voinut jäädä tutkimuksia, jotka vastaisivat tutkimuskysymykseen, mutta joissa kielenä on jokin muu kuin englanti. Rajoituksella on erityistä merkitystä siksi, että katsauksen tuloksissa nousi esille viitteitä siitä, että hoitajien työssä kukoistamiseen vaikuttavat tekijät voivat olla osittain myös kulttuurisidonnaisia. Eri kielialueilla tehdyt tutkimukset olisivat voineet tarjota

täydentäviä näkökulmia ja syventää ymmärrystä siitä, miten ilmiö näyttäytyy erilaisissa kulttuureissa ja terveydenhuollon konteksteissa.

Covid-19-pandemia vaikutti terveydenhuoltoon globaalilla tasolla erityisesti vuosina 2020–2022, jolloin hoitajien hyvinvointi ja jaksaminen nousivat vahvasti esille niin yleisessä keskustelussa kuin tutkimuksen kohteina (esim. ks. Yasin ja muut, 2024; Browne & Tie, 2024). Tämä voi osaltaan selittää sitä, miksi hoitajien työssä kukoistamiseen liittyvää kirjallisuutta on julkaistu viime vuosina aiempaa enemmän. Pandemia voi lisäksi selittää sen, että Kiina erottui maantieteellisesti muista alueista tutkimusten määrässä. Tutkimustulosten luotettavuuteen liittyen tulee tiedostaa, että yli kolmasosa katsaukseen otetuista tutkimuksista oli toteutettu Kiinan terveydenhuollon kontekstissa, jossa pandemia vaikutti poikkeuksellisen voimakkaasti. Tämä on osaltaan myös tutkimuksen hyödyntämistä rajoittava tekijä, sillä Kiinan terveydenhuoltojärjestelmä ja kulttuuri on poikkeava Suomeen ja muihin länsimaihin verrattuna.

Yleisesti kartoittavan kirjallisuuskatsauksen keskeinen rajoitus on se, että menetelmässä ei arvioida valittujen tutkimusten laatua, minkä takia menetelmä ei myöskään pyri vastaamaan yksityiskohtaisiin kysymyksiin (Arksey & O´Malley, 2005, s. 21). Tutkielman johtopäätöksenä on esitetty yhteenveto tutkimuksen kautta tunnistetuista hoitajien työssä kukoistamisen elementeistä, mutta näiden edellä mainittujen rajoitusten takia johtopäätökset eivät ole suoraan yleistettävissä suomalaiseen hoitotyön kontekstiin, käytännön ohjeistuksiin ja päätöksentekoon, vaan tarjoavat ennen kaikkea suuntaa antavaa tietoa ja vertailukohtia.

Vaikka katsausaineistolle ei tehty erillistä laadunarviointia, oli havaittavissa, että laadukkaampaa tutkimusta aiheesta on vielä vähän. Lisäksi tutkimusmenetelmien kirjo oli melko rajallinen, sillä aineistossa oli hyödynnetty pääasiassa samoja menetelmiä, mikä teki tutkimuskentästä yksipuolisen. Tästä nousee selkeä tarve lisätä empiirisistä tutkimusta, erityisesti suomalaisen hoitotyön kontekstissa. Katsausaineiston tutkimuksissa hyödynnettiin pääosin kvantitatiivista tutkimusotetta, ja lähes kaikissa

niissä oli käytetty Porathin ja muiden (2012) kehittämää työssä kukoistamisen mittaria. Mittari koostuu kysymyksistä, joka liittyvät elinvoimaisuuteen ja oppimiseen, mutta sen rajoituksena on kapea-alaisuus ja sitä on kritisoitu suppeudesta sekä sen soveltuvuudesta eri aloille (Arnetz ja muut, 2025). Näin ollen on mahdollista, että joitakin hoitotyön keskeisiä työympäristö- ja johtamiskysymyksiä on jäänyt huomioimatta juuri käytetyn mittarin rajoitteiden vuoksi. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen vähäisyys aineistossa on voinut kaventaa kokemuksellisten ulottuvuuksien esiin nousemista ja monipuolisuutta, mikä heijastuu myös tämän katsauksen tuloksiin.

Arnetz ja muut (2025) ovat pyrkineet vastaamaan tähän tarpeeseen ja kehittäneet hoitotyöhön soveltuvan työssä kukoistamisen -mittarin, jonka tavoitteena on huomioida paremmin juuri hoitotyön erityispiirteitä. Uudessa mittarissa tarkastellaan hoitajien kukoistamista yksilöllisten voimavarojen, työhön liittyvien voimavarojen ja työn vuorovaikutusresurssien näkökulmasta, mikä avulla voidaan saada entistä spesifimmin tietoa hoitajien työssä kukoistamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Mittari on julkaistu tätä tutkielmaa tehtäessä, eikä sen käyttöä ole vielä testattu empiirisesti hoitotyön kontekstissa.

Jatkotutkimuksena ehdotetaan empiiristä tutkimusta hoitajien työssä kukoistamisesta suomalaisessa terveydenhuollon kontekstissa, jossa voisi hyödyntää esimerkiksi Arnetzin ja muiden (2025) hoitotyöhön suunnattua työssä kukoistamisen mittaria. Tutkimuksen avulla olisi mahdollista tehdä vertailua tämän tutkielman tuloksiin sekä tuottaa syvällisempää ja tarkempaa tietoa siitä, miten organisaatio- ja johtamiskäytännöt vaikuttavat hoitajien kokemuksiin elinvoimaisuudesta ja oppimisesta.

Tämän pro gradu -tutkielman merkittävä anti on lisätä positiivisen organisaatio-opin tunnettavuutta ja soveltamismahdollisuuksia terveydenhuollon ja hoitotyön alalla. Aiempi työhyvinvointitutkimus on painottunut usein kuormitustekijöihin, kun taas tämä tutkielma tarkastelee ilmiötä positiivisen organisaatio-opin näkökulmasta ja avaa uusia näkymiä siihen, miten hoitajien työssä kukoistamista voidaan organisaatiossa edistää.

Näin se tuo uutta tietoa ja näkökulmia johtamiseen, työympäristön kehittämiseen sekä hoitajien hyvinvoinnin tukemiseen ja rikastuttaa keskustelua työntekijäkokemuksesta terveydenhuollon kentällä.

Lähteet

*Tutkimusaineisto merkitty tähdellä (*)

*Adegbite, W. & Bawalla, O. (2023). Family supportive supervisor behavior and thriving at work: the mediating role of psychological well-being. *Prizen social science journal*. 7(1). s. 33–45. https://doi.org/10.32936/pssj.v71l.351

Arksey, H. & O'malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*. 8(1). s. 19–32. https://doi.org/10.1080/1364557032000119616

Arnetz, J., Arble, E., Iseler, J., Pena, M., Evola, N., Vanschagen, J. & Arnetz, B. (2025). Development and Psychometric Evaluation of the Thriving in Nursing Queastionnaire (THINQ). *Journal of Advanced Nursing*. s. 1–13. https://doi.org/10.1111/jan.16904

*Atalla, A., Elseesy, N., El-Ashry, A., Sharif, L., Mahsoon, A., Aljohani, W. & Mohamed, S. (2024). Unraveling the synergy: how organizational intelligence fuel soft skills and nurses'thriving: a cross-sectional study. *BMC Nursing.* 23(315). s. 1–2. https://doi.org/10.1186/s12912-024-01933-w

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. (2019) Johtaminen ja tuottavuus – henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopisto. Noudettu 29.8.2025 osoitteesta https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1a1dfd29-f2d3-4a63-b1cc-ab65292be41e/content

Bai, B. & Bai, C. (2024). Strength Use and Thriving at Work Among Chinese Nurses: The Mediating Roles of Control Beliefs About Stress and Cognitive Reappraisal. *Journal of Nursing Management.* s. 1–11. https://doi.org/10.1155/2024/5509059

Brown, D., Arnold,R., Fletcher, D., Standage, M. (2017). Human Thriving. A Conceptual Debate and Literature Review. *European Psychologist*. 22(3). s. 167–179. https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000294

Browne, C. & Tie, Y. (2024). Promoting well-being: A scoping review of strategies implemented during COVID-19 pandemic to enhance the well-being of the

nursing workforce. *International Journal of Nursing Studies Advances*. 6. s. 1–17. https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.10017

Brunetto, Y., Dick, T., Xerri, M. & Cully, A. (2020). Building capacity in the healthcare sector: A strengths-based approach for increasing employees' well-being and organizational resilience. Journal of Management & Organization. 26 (3). s. 309–323. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.53

Caza, B. & Caza, A. (2008). Positive Organizational Scholarship. A Critical Theory Perspective. *Journal of Management Inquiry*. 17 (1). 21–33. https://doi.org/10.1177/1056492607305907

Caza, B. (2017). An Introduction to Positive Organizational Scholarship. Teoksessa Sison, A., Beabout, G. & Ferrero, I. (toim.) Handbook of Virtue Ethics in Business and Management. Springer. s. 533–546.

Cameron, K. & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*. 47 (6). 731–739. https://doi.org/10.1177/0002764203260207

Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (2003). Positive organizational scholarship. Foundations of a New Discipline. Berrett-Koehler. San Francisco.

Cameron, K. & Spreitzer, G. (2012). Introduction: What is Positive About Positive Organizational Scholarship. Teoksessa Cameron, K. & Spreitzer, G. (toim.) The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press.

Cameron, K. & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. Teoksessa Cameron, K. & Spreitzer, G. (toim.) The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press.

Calarco, M. (2011). The impact of Positive Practices on Nurse Work Environments: Emerging Applications of Positive Organizational Scholarship. *Western Journal of Nursing Research.* 33(3). s. 365–384. https://doi.org/10.1177/0193945910380211

Chang, W. & Busser, J. (2019). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 32(1) 193–211. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0831

Crewe, S. & Girardi, A. (2020). Nurse managers: being deviant to make a difference. *Journal of Management and Organization*. 26 (3). 324–339. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.72

Dadich, A. & Farr-Wharton, B. (2020). Positive organizational scholarship in healthcare. Journal of Management & Organization. 26. s. 289–295. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.6

Dadich, A., Fulop,L., Ditton,M., Campbell, J., Eljiz,K., Fitzgerald, A., Hayes,C., Isouard,G., Karimi,L. & Smyth,A. (2015). Finding brilliance using positive organizational scholarship in healthcare. *Journal of Health Organization and Management*. 29 (6). s. 750–777. https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2013-0256

Donaldson, S. & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*. 5(3). 177–191. https://doi.org/10.1080/17439761003790930

Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M. & Alsubaey, F. (2024). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence from The Information Technology Industry in Australia. *Psychological Reports*. 127(4). s. 1911–1940. https://doi.org/10.1177/00332941221144601

*Engström, M., Björkman, A., Silén, M., Wahlberg, A. & Skytt, B. (2025). Thriving at work as a mediator between nurses' structural empowerment and job performance, work-personal life benefits, stress symptoms and turnover intentions: a cross-sectional study. *BMC Nursing*. 24(175). s. 1–11. https://doi.org/10.1186/s12912-025-02828-0

Engström, M., Mårtensson, G., Pålsson, Y. & Strömberg, A. (2021). What relationships can be found between nurses' working life and turnover? A mixed-methods approach. *Journal of Nursing Management*. 30. s. 288–297. https://doi.org/10.1111/jonm.13494.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34(4). s. 215–225. https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987

Ehrenreich, B. (2009). Bright-sided: How positive thinking is undermining America. New York. Picador.

Ertan, Ş. & Şeşen, H. (2022). Positive organizational scholarship in healthcare: The impact of employee training on performance, turnover, and stress. *Journal of Management & Organization*. 28. s. 1301–1320. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.61

Frangieh, J., Hughes, V. & Mewborn, E. (2023). Nurse leaders thriving: A conceptual model and strategies for application. *Nursing Management.* 54(10). s. 18-26. https://doi.org/10.1097/nmg.0000000000000054

Fink, A. (2014). Conducting research literature reviews. From the internet to paper (4th ed.). Sage Publications.

Goh, Z., Eva, N., Kiazad,K., Jack,G., De Cieri, H. & Spreitzer,G. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assesing progress and promise. *Journal of Organizational Behaviors*. 43 (2). s. 197–213. https://doi.org/10.1002/job.2571

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Noudettu 26.3.2025 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hackman, J. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior.* 30. s. 309–319. https://doi.org/10.1002/job.587

*Huang, D. & Zhou, H. (2024). Self-sacrificial leadership, thriving at work, workplace well-being, and work-family conflict during the COVID-19 crisis: The modertating role of self-leadership. *Business Research Quarterly*. 27(1). s. 10–25. https://doi.org/10.1177/23409444231203744

Häggman-Laitila, A. (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus*. 32 (4). s. 301–310. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153

*Högstedt, D., Eriksson, E., Jansson, I. & Engström, M. (2024). Self-rated professional competence and well-being at work after obtaining a Swedish nursing license: A longitudinal mixed-methods study of internationally and domestically educated nurses. *International Journal of Nursing Studies*. 157. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2024.104812.

Istiningtyas, L., Purba, D., Poerwandari, E., Takwin, B. & Milla, M. (2025). Systematic literature review on the theory of Social Embeddedness of Thriving at Work. SA *Journal of Industrial Psychology*. 51 (0). s. 1–11. https://doi.org/10.4102/sajip.v5i0.2229

*Jackson, J. (2022). "I love the job…" Thriving in nursing: A qualitative interview study with framework analysis. *International Emergency Nursing*. 62. https://doi.org/10.106/j.ienj.2022.101172

Jarden, R., Sandham, M., Siegert, R. & Koziol-McLain, J. (2020). Intensive care nurses' well-being: A systematic review. *Australian Critical Care*. 33. s. 106–111. https://doi.org/10.1016/j.aucc.2018.11.068.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*. 25 (4). s. 291–301.

Kesti, M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum.

Kleine, A-K, Rudolph, C. & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior.* 40. s. 973–999. https://doi.org/10.1002/job.2375

Kleine, A-K., Rudolph, C., Schmitt, A. & Zacher, H. (2023). Thriving at work: an investigation of the independent and joint effects of vitality and learning on employee health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 32:1. S. 95–106. https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2102485

Kotimaisten kielten keskus. (2024). a. Kielitoimiston sanakirja: "positiivinen". https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/positiivinen. Viitattu 10.1.2025.

Kotimaisten kielten keskus. (2024). b. Kielitoimiston sanakirja: "kukoistaa". https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kukoistaa?searchMode=all. Viitattu 19.10.2025.

Levac, D., Colqunhoun, H. & O´Brien, K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Science*. 5:69. s. 1–9. https://doi.org10.1186/1748-5908-569

Li, M., Liu, W., Han, Y. & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change oriented organizational citizenship behavior. The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*. 29(5). s. 732–750. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032

*Li, C., Hou, X., Cui, X., Zhao, Y & Zhu, Y. (2024). Factors influencing the thriving of emergency department nurses in China. *International Emergency Nursing*. 75. s. 1–7. https://doi.org/10.1016/j.ienj.204.101441

*Li, C., Niu, Y., Xin, Y. & Hou,X. (2024). Emergency department nurses´intrinsic motivation: A bridge between empowering leadership and thriving at work. *International Emergency Nursing*. 77. s. 1–6. https://doi.org/10.1016/j.ienj.2024.101526

Li, L., Yang, P., Singer, S., Pfeffer, J., Mathur, M. & Shanafelt, T. (2024). Nurse Burnout and Patient Safety, Satisfaction, and Quality of Care. A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Network Open*. 7(11). s. 1–19. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.43059.

Lin, C., Xian, J., Li,B. & Huang, H. (2020). Transformational Leadership and Employees' Thriving at work: The Mediating Roles of Challenge-Hindrance Stressors. *Frontiers in Psychology.* 11:1400. s. 1–19. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01400

Liang, Y., Wu, T-J., Zhang, Z. & Wang, Y. (2024). A Systematic Review of Thriving at Work: A Bibliometric Analysis and Organizational Research Agenda. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 62:e12419. s. 1–17. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12419.

Liu, D., Zhang, S., Wang, Y. & Yan, Y. (2021). The Antecedents of Thriving at Work: A meta-Analytic Review. *Frontiers in Psychology*. 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072

Liu, J. & Bern-Klung, M. (2013). Nursing Home Social Services Directors Who Report Thriving at Work. *Journal of Gerontological Social Work*. 56:2. s. 127–145. https://doi.org/10.1080/01634372.2012.750255

*Liu, Q. & Zhou, H. (2024). Impact of self-leadership on employee voice behavior: a moderated mediating model. *Current Psychology*. 43. s. 1406–1422. https://doi.org/10.1007/s.12144-023-04407-5

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psycological strengths. *Academy of Management Executive*. 16. 57–72. https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181

Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S. & Combs, G. (2006). Psychological capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*. 27 (3). s. 387–393. https://doi.org/10.1002/job.373.

*Mohamed, H., Nosier, H. & Berma, A. (2021). Organizational silence as a mediator factor between workplace toxicity and thriving among nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal.* 9(26). s. 85–96. https://doi.org/10.21608/ASNJ.2021.98520.1240.

*Mortier, A., Vlerick, P.& Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*. 24. s. 357–365. https://doi.org/10.1111/jonm.12329

MOT Englanti: kukoistaa. Kielikone Oy. Haettu 26.3.2025 osoitteesta www.sanakirja.fi/finnish-english/kukoistaa

Mälkki, K. (2025). Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen. [Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto]. Lauda. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-474-4

Nelson, D. & Cooper, C. (2007). Positive Organizational Behavior: An Inclusive View. Teoksessa Nelson, D. & Cooper, C. (toim.) Positive organizational behavior. SAGE Publications.

*Osei, H., Kondadu, I. & Osei-Kwame, D. (2023). The relationships between team burnout and team psychological safety and civility among hospital nurses during the covid-19 pandemic: The mediating role of team thriving. *International journal of healthcare management*. 16(2). s. 176–187. https:/doi.org/10.1080/20479700.2022.2085847.

Paterson, T., Luthans, F. & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behaviour*. 35. s. 434–446. https://doi.org/10.1002/job.1907

Pham, M., Rajc´, A., Greig, J., Sargeant, J. Papadopulos, A. & McEwen, S. (2014). A scoping review of scoping reviews: Advancing the approach and enhanching the consistency. *Research synthesis methods*. Vol. 5 (4), s. 371–385. https://doi.org/10.1002/jrsm.112

Pietiläinen, V. & Salmi, I. (2017). An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care. *Leadership in Health Services*. 30 (1). s. 44–58. https://doi.org/10.1108/LHS-04-2016-0016

Pirkkola, S., Huotilainen, M., Martela, F., Kenttä, P., Hakanen, J., Mattila-Holappa, P., Väänänen, A., Tölli, P. & Sokka, L. (2025). Paremman työelämän manifesti - tutkijoiden kannanotto. Aalto-yliopisto. Julkaistu 11.4.2025. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tutkijat-nain-maailman-onnellisin-maa-saa-maailman-parhaan-tyoelaman

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Garnett, F. (2012). Thriving at work: Toward its measurement construct validation and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*. 33. s. 250–275. https://doi.org/10.1002/job.756

*Romeh, E., El Sayed, K. & AboRamadan, A. (2024). Nurse managers influence strategies and staff nursing thriving at work. Tanta Scientific Nursing Journal. 35(4). s. 222–237. https://doi.org/10.21608/tsnj.2024.406230

*Sahin, S., Adegbite, W. & Sen, H. (2021). How do family supportive supervisors affect nurses' thriving: A research before and during COVID-19 pandemic. *Archives of Psychiatric Nursing*. 35(6). s. 602–609. https://doi.org/10.1016/j.apnu.2021.08.008

Salmi, I. (2024). Positiivinen johtaminen uusin silmin. Kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä. [Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto]. Lauda. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-411-9

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen -esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus.* 33 (1). s. 21–38. https://doi.org/10.37450/ht.142477

Salminen, A. (2023). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-082-5

*Satchell, E. & Jacobs, S. (2024). What matters to You? A qualitative investigation of factors that influence Aotearoa New Zealand early-career nurses to thrive in the workplace. *Nursing Praxis in Aotearoa New Zealand*. 40(1). https://doi.org/10.36951/001c.120581

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *The American Psychologist.* 55 (1), s. 5–14. https://doi.org/10.1037/0003.066X.55.1.5

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*. Vol 16, No 5. s. 537–549. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153

*Sharaf, S., Sleem, W. & Abd-El hady, T. (2021). Engagement, spirituality, and thriving at work among nurses. *Port Said Scientific Journal of Nursing*. 8:3. s. 195–218. https://doi.org/10.21608/pssjn.2022.82651.1119

Shen, C., Liu, R., Yang, J., Hu, S. & He, P. (2022). How family supportive supervisor behaviors enhance employees' work-family enrichment? Thriving at work as mediator and intrinsic motivation as moderator. *Psychology Research and Behavior Management*. 15. s. 3133–3146. https://doi.org/10.2147.PRBM.S379000

Shrestha, A. (2024). Positive Psychology at Work: A Review of Concepts, Conceptual and Methodological Challenges and Future Research Directions. *Nepalese Journal of Management and Technology*. 2(2). s. 22–36. https://doi.org./10.3126/njmt.v2i2.68717

*Sun, T., Zhang, S-e., Yin, H-y., Li, Q-I., Li, Y., Li,L., Gao, Y-f., Huang, X-h. & Liu, B. (2022). Can resilience promote calling among Chinese nurses in intensive care units during the COVID-19 pandemic? The mediating role of thriving at work and

moderating role of ethical leadership. *Frontiers in Psychology*. 13:847536. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847536

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.), Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. s. 195 – 221. PS. kustannus

Slåtten, T., Mutonyi, B. & Lien, G. (2025). Why should we strive to let them thrive? Exploring the links between homecare professionals thriving at work, employee ambidexterity, and innovative behavior. *BMC Health Services Research*. 25:154. s. 1–16. https://doi.org/10.1186/s.12913-025-12293-9

*Tarsuslu, S. (2024). Does Corporate Governance Affect Thriving at Work? Employees' Roles in Knowledge Sharing and Prosocial Motivation. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 24(2). s. 1475–1498. https://doi.org/10.18037/ausbd.1462758

Tehy. (2024). Hyvinvointialueselvitys. Aula Research. Noudettu 27.3.2025 osoitteesta https://www.tehy.fi/sites/default/files/media/documents/Tiedotteen%20liite%20hyvinvointialueselvitys%20Tehy%202025.pdf

*Terry, D., Stephen, J., Moloney, W., East, L., Ryan, L., Elliot, J., Tullerns, T., Masamba, H. & Peck, B. (2025). The Impact of Thriving at Work and Occupational Supports: Early Career Nurse Intentions to Leave and Organisation and Profession. *Journal of Advanced Nursing*. 0:1. s.1–12. https//doi.org/10.1111/jan.16817

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Roberts, L., Spreitzer, G., Dutton,J., Heaphy, E. & Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*. 83(1). s. 74–80.

Vilkka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House.

Wenström, S. (2020). Enthusiam as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET. [Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto]. Lauda. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9

WHO. (2020). State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership. World Health Organization. Noudettu 18.4.2025 osoitteesta https://iris.who.int/handle/10665/331677

Wu, J., Shen, Z., Ouyang, Z., Xiang, Y., Ding, R., Liao, Y. & Chen, L. (2025). Strengts use and thriving at work among nurses: a latent profile and mediation analysis. *BMC Nursing*. 24:69. s.1–11. https://doi.org/10.1186/s12912-025-02715-8

Yang, Y., Li, Z., Liang, L. & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*. 40. s. 1911–1922. https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1

Yasin, Y., Alomari, A., Al-Hamad, A. & Kehyayan, V. (2024). The impact of Covid-10 on nurses´job satisfaction: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Public Health*. s. 1–9. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1285101

*You, M., Chitpakdee, B., Akkadechanunt, T. (2022). Organizational Support and Thriving at Work as Perceived by Nurses in the Affiliated Hospitals of Dali University, the People's Rebublic of China. *Nursing Journal CMU*. 49(1). s. 74–85. Noudettu 23.5. osoitteesta https://he02.tci-thaijo.org/index.php/cmunursing/article/view/256867

Yousaf, K., Abid, G., Butt, T., Ilyas, S. & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Education*. 17:2. s. 194–217. https://doi.org/10.3846/nme.2019.11176.

*Yun, Z., Zhou, P. & Zhang, B. (2022). High-performance work systems, thriving at work and job burnout among nurses in Chinese public hospitals: The role of resilience at work. *Healthcare*. 10 (1935). s. 1–10. https://doi.org/10.3390/healthcare10101935

Zeng, H., Zhao, L. & Zhao, Y. (2020). Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at work. *Frontiers in Psychology*. 11:62. s. 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062

*Zhai, Y., Cai, S., Chen, X., Zhao, W., Yu, J. & Zhang, Y. (2022). The relationships between organizational culture and thriving at work among nurses: the mediating role of

affective commitment and work engagement. *Journal of advanced Nursing*. 79 (194). s. 194–204. https://doi.org/10.1111/jan.15443

Zhai, Q., Wang, S. & Weadon, H. (2017). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*. 26(2). s. 1–17. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62

*Zhao, S-H., Shi, Y., Sun, Z-N., Wang, J-H., Zhang, S-E., Gou, T-Y., Han, X-Y., Sun, T. & Fan, L.H. (2018). Impact of workplace violence against nurses' thriving at work, job satisfaction and turnover intetion: A cross-sectional study. Jounarl of Clinical Nursing. 27. s. 2620–2632. https://doi.org/10.1111/jocn.14311

*Zhu, X., Kunaviktikul, W., Sirakamon, S., Abhicharttibutra, K. & Turale, S. (2021). A causal model of thriving at work in Chinese nurses. *International Nursing Review*. 68:4. s. 444–452. https://doi.org/10.1111/inr.12671

Liitteet

Liite 1. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen aineisto

Julkaisun tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi ja julkaisualusta	Tutkimusmetodi, kohde ja otos	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset hoitajien työssä kukoistamisen näkökulmasta
Adegbite, W. & Bawalla, O. 2023 Nigeria	Family supportive supervisor behavior and thriving at work: the mediating role of psychological well-being. *Prizen social science journal*. 7(1). s. 33–45. https://doi.org/10.32936/PSSJ	Kvantitatiivinen kyselytutkimus. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Poikkileikkaustutkimus. Ei-todennäköisyyteen perustuva otantamenetelmä. Erikoissairaanhoidon yksiköissä työskentelevät sairaanhoitajat n=150.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten perhe-elämää tukeva ja kannustava esihenkilökäyttäytyminen vaikuttaa hoitajien työssä kukoistamiseen ja välittääkö psykologinen hyvinvointi tätä vaikutusta. Perhe-elämää tukevalla esihenkilökäyttäytymisellä ei ollut suoraa yhteyttä hoitajien työssä kukoistamiseen. Sen sijaan psykologinen hyvinvointi osoittautui tärkeäksi välittäväksi tekijäksi, selittäen miten perheystävällinen johtaminen voi epäsuorasti edistää työssä kukoistamista.
Atalla, A., Elseesy, N., El-Ashry, A., Sharif, L., Mahsoon, A., Aljohani, W. & Mohamed, S. 2024 Egypti	Unraveling the synergy: how organizational intelligence fuel soft skills and nurses' thriving: a cross-sectional study *BMC nursing.* 23(315). s. 2–12. https://doi.org/10.1186/s12912-024-01933-w	Kvantitatiivinen kyselytutkimus. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Kuvaileva poikkileikkaustutkimus. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=740	Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioälyn vaikutusta hoitajien pehmeisiin taitoihin ja työssä kukoistamiseen Alexandrian yliopistollisessa sairaalassa Egyptissä. Organisaatioäly vahvistaa hoitajien työssä kukoistamista erityisesti tukemalla pehmeitä taitoja ja psykologista elinvoimaisuutta. Oppimismahdollisuuksien puute ja heikko viestintä voivat kuitenkin rajoittaa tätä.
Engström, M., Björkman, A., Silén, M., Wahlberg, A. & Skytt, B. 2025 Ruotsi	Thriving at work as a mediator between nurses' structural empowerment and job performance, work-personal life benefits, stress symptoms and turnover intentions: a cross-sectional study *BMC Nursing*. 24(175). s. 1–11. https://doi.org/10.1186/s12912-025-02828-0	Kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Poikkileikkaus korrelaatio -asetelma. Valtakunnallisessa terveydenhuollon neuvontapuhelimessa työskentelevät	Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kukoistamisen vaikutusta puhelinhoitajien rakenteellisen voimaantumisen ja työ- ja yksityiselämän hyötyjen, työsuorituksen, työperäisten stressioireiden ja irtisanomisaikeiden välisiin yhteyksiin.

Julkaisun tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi ja julkaisualusta	Tutkimusmetodi, kohde ja otos	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset hoitajien työssä kukoistamisen näkökulmasta
		sairaanhoitajat n=409. Julkinen terveydenhuolto.	Rakenteellinen voimaantuminen lisää hoitajien työssä kukoistamista, mikä parantaa työ-ja yksityiselämän hyötyjä, työsuoriutumista sekä vähentää stressioireita ja irtisanomisaikeita.
Huang, D. & Zhou, H. 2024 Kiina	Self-sacrificial leadership, thriving at work, workplace well-being, and work-family conflict during the COVID-19 crisis: The moderating role of self-leadership. *Business Research Quarterly*. 27(1). s. 10–25. https://doi.org/10.1177/23409444231203744	Kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=405	Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten uhrautuva johtaminen ja itseohjautuvuus liittyvät hoitajien työssä kukoistamiseen, työhyvinvointiin ja työn ja perheen välisiin ristiriitoihin. Tutkimus osoitti, että sekä uhrautuva johtaminen että itseohjautuvuus edistivät hoitajien työssä kukoistamista, mutta itseohjautuvuus oli vahvempi tekijä. Työssä kukoistaminen toimi keskeisenä välittäjänä johtajuuden, työhyvinvoinnin ja työn ja perhe-elämän ristiriitojen välillä.
Högstedt, D., Eriksson, E, Jansson, I. & Engström, M. 2024 Ruotsi	Self-rated professional competence and well-being at work after obtaining a Swedish nursing license: A longitudinal mixed-methods study of internationally and domestically educated nurses. *International Journal of Nursing Studies*. 157. s.1–11. https://doi.org/10.1016/j.injnurstu.2024.104812	Monimenetelmätutkimus. Pitkittäinen kuvaileva korrelatiivinen menetelmä, kysely sekä haastattelu. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Kansainvälisesti kouluttautuneet ja ruotsissa kouluttautuneet sairaanhoitajat (1.tutkimus raportoitu toisessa artikkelissa) 2. tutkimus n =188 3. tutkimus n=195 Haastattelut n=14 Laadullinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla 3. tutkimuksessa puhelimitse ja zoomilla. Induktiivinen sisällönanalyysi	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kansainvälisesti ja Ruotsissa koulutettujen sairaanhoitajien hoitotyön osaamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja kokemuksia. Sairaanhoitajien työssä kukoistaminen ei selity koulutustaustalla, vaan ratkaisevampia tekijöitä ovat nykyiset työolosuhteet, kuten rakenteellinen voimaantuminen, toimiva yhteistyö ja työyhteisön tuki. Nämä selittävät enemmän hoitajien työssä kukoistamista kuin koulutustausta. Näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus hoitajien koettuun osaamiseen ja hyvinvointiin riippumatta koulutustaustasta.

Julkaisun tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi ja julkaisualusta	Tutkimusmetodi, kohde ja otos	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset hoitajien työssä kukoistamisen näkökulmasta
Jackson, J. 2022 Kanada	"I love the job…"Thriving in nursing: A qualitative interview study with framework analysis. *International Emergency Nursing*. 62. s. 1–7. https://doi.org/10.1016/j.ienj.2022.101172.	Kvalitatiivinen tutkimus. Haastattelut päivystyspoliklinikalla ja teho-osastolla työskenteleville sairaanhoitajille n=11	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella hoitajien kokemuksia työssä kukoistamisesta sekä arvioida Spreitzerin ja muiden (2005) työssä kukoistamisen mallin sopivuutta hoitajien kokemuksiin. Hoitajat kuvasivat työssä kukoistamista elinvoiman, oppimisen sekä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta, mutta nostivat myös esiin työn aiheuttaman tunnekuorman, työtaakan ja eettiset haasteet. Hoitajien kukoistamista voidaan edistää positiivisella työympäristöllä. Tutkimuksessa ehdotettiin Spreitzerin ja muiden (2005) mallin laajentamista kattamaan nämä lisätekijät.
Mohamed, H., Nosier, H. & Berma, A. 2021 Egypti	Organizational silence as a mediator factor between work place toxicity and thriving among nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*. 9(26). s. 85–96. https://doi.org/10.21608/ASNJ.2021.98520.1240.	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Kuvaileva ja korrelaatiotutkimus Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=235	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työpaikkatoksisuuden, organisaatiohiljaisuuden ja hoitajien työssä kukoistamisen välistä yhteyttä. Tutkimus osoitti, että hoitajien työssä kukoistamista edistävät oppimishalu, elinvoimaisuus ja korkeampi koulutustaso. Vastaavasti työpaikan toksisuus ja organisaatiohiljaisuus heikentävät sitä.
Li, C., Hou,X., Cui, X., Zhao, Y. & Zhu, Y. 2024 Kiina	Factors influencing the thriving of emergency department nurses in China. *International Emergency Nursing*. 74. s. 1–7. https://doi.org/10.1016/j.ienj.2024.101441	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Poikkileikkaustutkimus, mukavuusotanta Sairaalan päivystyspoliklinikalla työskentelevät sairaanhoitajat n=380	Tutkimuksessa tarkasteltiin päivystyspoliklinikalla työskentelevien hoitajien työssä kukoistamista. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat hoitajien kukoistamiseen sekä millaisia välittäviä ja muokkaavia mekanismeja näiden tekijöiden välillä on. Tutkimuksessa selvisi, että päivystyshoitajien kukoistamiseen vaikuttavat erityisesti työaika, haaste- ja estestressitekijät sekä psykologinen irrottautuminen työstä.
Li, C., Niu, Y., Xin, Y. & Hou, X. 2024 Kiina	Emergency department nurses' intrinsic motivation: A bridge between empowering leadership and thriving at work. *International Emergency Nursing*. 77. s. 1–6	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten voimaannuttava johtaminen vaikuttaa päivystyshoitajien kukoistamiseen työssä sekä mikä

Julkaisun tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi ja julkaisualusta	Tutkimusmetodi, kohde ja otos	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset hoitajien työssä kukoistamisen näkökulmasta
	https://doi.org/10.1016/j.ienj.2024.101526	Poikkileikkaustutkimus, mukavuusotanta. Sairaalassa päivystyspoliklinikalla työskentelevät sairaanhoitajat n =337	on sisäisen motivaation välittävä rooli tässä yhteydessä. Voimaannuttava johtaminen lisää päivystyshoitajien kukoistamista sekä suoraan että välillisesti vahvistamalla hoitajien sisäistä motivaatiota. Kun hoitajat kokevat saavansa enemmän autonomiaa, osaamisen arvostusta ja luottamusta esihenkilöltä, heidän innostuksensa, aloitteellisuus ja kukoistaminen työssä vahvistuvat.
Liu, Q. & Zhou, H. 2024 Kiina	Impact of self-leadership on employee voice behavior: a moderated mediating model. *Current Psychology*. 43. s. 1406–1422. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04407-5	Kvantitatiivinen tutkimus, kolme kyselykierrosta. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=405.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten itsejohtaminen vaikuttaa hoitajien puhekäyttäytymiseen ja millainen rooli työssä kukoistamisella on välittäjänä sekä työn ominaisuuksilla muokkaavana tekijänä tässä yhteydessä. Tutkimuksen mukaan itsejohtaminen edistää työntekijöiden puhekäyttäytymistä sekä suoraan että välillisesti työssä kukoistamisen kautta ja vaikutus on voimakkaampi silloin, kun työn ominaisuudet eivät ole itsessään motivoivia. Tulokset vahvistavat, että sekä sisäiset (itsejohtaminen) että ulkoiset (työn ominaisuudet) tekijät voivat tukea työssä kukoistamista ja sen kautta työntekijöiden aktiivisuutta organisaation kehittämisessä.
Mortier, A., Vlerick, P. & Clays, E. 2016 Belgia	Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*. 24. s.357–365. https://doi.org/10.1111/jonm.12329	Kvantitiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=360.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää koetun aidon johtajuuden ja kahden kukoistamisen ulottuvuuden (oppiminen ja elinvoima) välistä suhdetta sairaanhoitajien keskuudessa ja tutkia empatian välittävää roolia tässä suhteessa. Koetun aidon johtajuuden ja elinvoiman välinen merkittävä positiivinen yhteys välittyi koetun

Julkaisun tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi ja julkaisualusta	Tutkimusmetodi, kohde ja otos	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset hoitajien työssä kukoistamisen näkökulmasta
			empatian kautta. Tätä välittymistä ei kuitenkaan vahvistettu oppimisen yhteydessä.
Osei, H., Konadu, I. & Osei-Kwame, D. 2023 Ghana	The relationships between team burnout and team psychological safety and civility among hospital nurses during the covid-19 pandemic: The mediating role of team thriving. *International journal of healthcare management*. 16(2). s. 176–187. https:/doi.org/10.1080/20479700.2022.2085847	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. COVID-19 pandemian aikana sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=447	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tiimin uupumus vaikuttaa hoitajien tiimitason (psykologinen turvallisuus) ja yksilötason (kunnioittava vuorovaikutus) myönteisiin seurauksiin sekä mikä rooli tiimin kukoistamisella on näissä yhteyksissä. Tulokset osoittivat, että tiimin kokema uupumus heikentää sekä tiimin psykologista turvallisuutta että yksilöiden kunnioittavaa vuorovaikutusta. Lisäksi tiimin kukoistaminen välitti osittain uupumisen ja yksilöiden kunnioittavan vuorovaikutuksen välistä suhdetta.
Romeh, E., El Sayed, K. & AboRamadan, A. 2024 Egypti	Nurse managers influence strategies and staff nursing thriving at work. *Tanta Scientific Nursing Journal*. 35(4). s. 222–237. https://doi.org/10.21608/tsnj.2024.406230.	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Kuvaileva korrelaatioasetelma. Sairaalassa työskentelevät hoitotyön esihenkilöt (n=35) ja sairaanhoitajat (n=260)	Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida osastonhoitajien vaikuttamiskeinojen ja sairaanhoitajien työssä kukoistamisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa havaittiin, että osastonhoitajien käyttämät vaikuttamiskeinot ovat yhteydessä sairaanhoitajien työssä kukoistamiseen.
Şahin, S., Adegbite,W. & Şen, H. 2021 Nigeria / Turkki	How do family supportive supervisors affect nurses' thriving: A research before and during COVID-19 pandemic. *Archives of Psychiatric Nursing*. 35. s. 602–609. https://doi.org/10.1016/j.apnu.2021.08088	Kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Analyyttinen poikkileikkaustutkimus Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=511	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Covid-19-pandemian vaikutuksia hoitajien kokemaan perhemyönteiseen esihenkilötyöhön, työn ja perheen yhteensovittamiseen, psykologiseen hyvinvointiin sekä työssä kukoistamiseen. Tulokset osoittivat, että pandemia heikensi hoitajien hyvinvointia, mutta perhemyönteinen esihenkilötyö vahvisti kukoistamista vähentämällä työn ja perheen ristiriitoja ja tukemalla psykologista hyvinvointia.

Julkaisun tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi ja julkaisualusta	Tutkimusmetodi, kohde ja otos	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset hoitajien työssä kukoistamisen näkökulmasta
Satchell, E. & Jacobs, S. 2024 Uusi-Seelanti	What matters to you? A qualitative investigation of factors that influence Aotearoa New Zealand early-career nurses to thrive in the workplace. *Nursing Praxis in Aotearoa New Zealand*. 40(1). https://doi.org/10.36951/001c.120581.	Kvalitatiivinen tutkimus. Haastattelu. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=9.	Tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat uran alkuvaiheessa olevien sairaanhoitajien kykyyn kukoistaa hoitotyössä Uudessa-Seelannissa. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä keskeistä teemaa: ihmissuhteet, työympäristö, työn merkityksellisyys ja jatkuva oppiminen. Erityisesti kokemus työn kuormittavuudesta heikensi kukoistusta, kun taas palkitseva hoitotyö ja kehittymisen mahdollisuudet lisäävät sitä.
Sharaf, S., Sleem, W. & Abd-El hady, T. 2021 Egypti	Engagement, spirituality, and thriving at work among nurses. *Port Said Scientific Journal of Nursing*. 8(3). https://doi.org/10.21608/PSSJN.2022.82651.1119	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Kuvaileva korrelaatiotutkimusasetelma Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat (n=257)	Tutkimuksessa selvitettiin, miten työhön sitoutuminen, henkisyys ja kukoistaminen liittyvät toisiinsa sairaanhoitajilla. Tulokset osoittivat, että sairaanhoitajilla oli kohtalainen sitoutumisen, henkisyyden ja kukoistamisen taso, ja näiden kolmen välillä oli vahva positiivinen yhteys.
Sun, T., Zhang, S-e., Yin, H-y., Li, Q-l., Li, Y., Li, L., Gao, Y-f., Huang, X-h. & Liu, B. 2022 Kiina	Can resilience promote calling among Chinese nurses in intensive care units during the COVID-19 pandemic? The mediating role of thriving at work and moderating role of ethical leadership. *Frontiers in Psychology*. 13:847536. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847536.	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Monivaiheinen ositettu otanta sekä mukavuusotantamenetelmä. Sairaalan teho-osastolla työskentelevät sairaanhoitajat n=340.	Tutkimuksessa tarkasteltiin edistääkö psykologinen resilienssi kiinalaisten teho-osaston sairaanhoitajien kutsumuksen tunnetta COVID-19-pandemian aikana ja arvioi samalla kukoistamisen välittäjäroolia sekä eettisen johtajuuden säätelevää vaikutusta. Resilienssi lisäsi kutsumuksen tunnetta ja työssä kukoistaminen välitti osan tästä vaikutuksesta.
Tarsuslu, S. 2024 Turkki	Does corporate governance affect thriving at work? Employees' roles in knowledge sharing and prosocial motivation. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 24(4). s. 1475–1498. https://doi.org/10.18037/ausbd.1462758.	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Ei-todennäköisyysotantamenetelmä. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=319.	Tutkimus selvitti, miten hyvä hallinto vaikuttaa sairaanhoitajien työssä kukoistamiseen ja tarkasteli erityisesti tietojenvaihdon välittävää roolia sekä prososiaalisen motivaation säätelevää vaikutusta. Tulosten mukaan hyvä yrityshallinto lisäsi sekä kukoistamista että tietojenvaihtoa, ja tietojenvaihto

Julkaisun tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi ja julkaisualusta	Tutkimusmetodi, kohde ja otos	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset hoitajien työssä kukoistamisen näkökulmasta
			välitti osan tästä vaikutuksesta. Lisäksi prososiaalinen motivaatio vahvisti hyvän hallinnon myönteistä vaikutusta työssä kukoistamiseen.
Terry, D., Jacobs, S., Moloney, W., Easty, L., Ryan, L., Elliot, J., Tulleners, T., Masamba, H. & Peck, B. 2025 Australia	The impact of thriving at work and occupational supports: early career nurse intentions to leave and organisation and profession. *Journal of advanced Nursing*. s. 1–12. https://doi.org/10.1111/jan.16817	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Osatutkimus pitkittäisseuranta tutkimuksessa vuosien 2018-2028 välillä. Tämä tutkimus tehtiin vuonna 2024. Tämä tutkimus keskittyy sairaanhoitajiin toisen ja kuudennen vuoden välillä valmistumisen jälkeen. n=82.	Tutkimus tarkasteli, miten työssä kukoistaminen ja työpaikan tarjoama tuki vaikuttavat uransa alkuvaiheessa olevien sairaanhoitajien aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa tai ammattia. Tulokset osoittivat, että sekä kukoistaminen että koettu tuki vähensivät halua vaihtaa työpaikkaa, mutta koko ammatin jättämisen riskiä pienensi merkittävästi vain työpaikan tarjoama tuki.
You, M., Chitpakdee, B. & Akkadechanunt, T. 2022 Kiina	Organizational support and thriving at work perceived by nurses in the affiliated hospitals of Dali University, the People's Rebublic of China. *Nursing Journal CMU*. 49 (1). s. 74–85. Noudettu 22.4.2025 osoitteesta https://he02.tci-thaijo.org/index.php/cmunursing/article/view/256867	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Kuvaileva korrelaatioasetelma Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=329.	Tutkimus selvitti, miten sairaaloissa työskentelevät sairaanhoitajat kokevat organisaation tarjoaman tuen ja kukoistamisen työssä sekä näiden välisen yhteyden. Tulosten mukaan hoitajat kokivat saavansa kohtuullisesti tukea, ja vahvempi koettu tuki oli selvästi yhteydessä korkeampaan kukoistamisen tasoon.
Yun, Z., Zhou, P- & Zhang, B. 2022 Kiina	High-performance work systems, thriving at work, and job burnout among nurses in Chinese public hospitals: The role of resilience at work. *Healthcare*. 10 (1935). s. 1–10. https://doi.org/10.3390/healthcare10101935	Kvantitatiivinen tutkimus, kolme kyselyä. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=845 Julkinen terveydenhuolto	Tutkimus tarkasteli, miten korkean suorituskyvyn työjärjestelmät vaikuttavat kiinalaissairaanhoitajien työssä kukoistamiseen ja työuupumuksen ehkäisyyn sekä millainen rooli resilienssillä on tässä yhteydessä. Tulokset osoittivat, että korkean suorituskyvyn työjärjestelmät vahvistavat resilienssiä, mikä puolestaan lisää kukoistamista ja vähentää työuupumusta.

Julkaisun tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi ja julkaisualusta	Tutkimusmetodi, kohde ja otos	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset hoitajien työssä kukoistamisen näkökulmasta
Zhai, Y., Cai, S., Chen, X, Zhao, W., Yu, J. & Zhang, Y. 2022 Kiina	The relationships between organizational culture and thriving at work among nurses: the mediating role of affective commitment and work engagement. *Journal of advanced Nursing*. 79 (194). s. 194–204. https://doi.org/10.1111/jan.15443	Kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=1437	Tutkimus selvitti, miten hoitoyksikön organisaatiokulttuuri vaikuttaa sairaanhoitajien työssä kukoistamiseen työssä, ja tarkasteli, missä määrin työinnostus ja emotionaalinen sitoutuminen välittävät tätä vaikutusta. Tuloksissa todettiin, että sekä työinnostus että sitoutuminen välittivät organisaatiokulttuurin vaikutuksen kukoistamiseen, ja näiden kahden välillä löytyi keskenään vahva yhteys.
Zhao, S-H., Shi, Y., Sun, Z-N., Xie, F-Z., Wang, J-H., Zhang, S-E., Gou, T-Y., Han, X-Y., Sun, T. & Fan, L.H. 2018 Kiina	Impact of workplace violence against nurses' thriving at work, job satisfaction and turnover intetion: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*. 27. s. 2620–2632. https://doi.org/10.1111/jocn.14311	Kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=1024	Tutkimus tarkasteli, miten työpaikkaväkivalta vaikuttaa kiinalaissairaanhoitajien työssä kukoistamiseen, työtyytyväisyyteen ja aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Tulokset osoittivat, että väkivalta heikensi sekä työssä kukoistamista että työtyytyväisyyttä ja lisäsi halua lähteä työpaikasta. Työtyytyväisyys toimi osittaisena välittäjänä, eli se selitti osan väkivallan kielteisistä vaikutuksista.
Zhu, X., Kunaviktikul, W., Sirakamon, S., Abhicharttibutra, K. & Turale, S. 2021 Kiina	A causal model of thriving at work in Chinese nurses. *International Nursing Review*. 68. s. 444–452. https://doi.org/10.1111/inr.12671	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely. Hyödynnettiin Porathin ja muiden (2012) työssä kukoistamisen mittaria. Poikkileikkaustutkimus. Sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat n=565.	Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ja testata ensimmäistä kausaalista mallia työssä kukoistamisesta kiinalaisilla sairaanhoitajilla. Tulosten mukaan hoitajien kertynyt työkokemus, psykologinen pääoma ja tietoinen läsnäolo sekä aito johtajuus, kokemus organisaatiotuesta ja oikeudenmukaisuudesta sekä vähäinen työpaikkaväkivalta mahdollistavat hoitajien työssä kukoistamista.

Liite 2. Analyysin luokittelutaulukko

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Työympäristö	**Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**	Oppimismahdollisuudet ja jatkuva kehittyminen
		Suorituskykyä ja resilienssiä tukevat henkilöstöjohtamisen käytännöt
		Urakehitys
	Organisaatiorakenteet, työolot ja työn piirteet	Tiedonkulku
		Organisaatioälykkyys
		Organisaation tuki
		Työolosuhteet
		Oikeudenmukaisuus
		Työn autonomia ja päätösvalta
		Työtehtävän ominaisuudet
		Työkuormitus
		Resurssipula
		Taloudellinen korvaus
		Vaikuttamiskeinot
	Organisaatiokulttuuri, ihmissuhteet ja työyhteisö	Hyvät ihmissuhteet ja yhteistyö
		Rakenteellinen voimaantuminen
		Huono työilmapiiri
	Yhteiskunnalliset tekijät	Kulttuuri
		Ulkoiset kriisit
Johtaminen	**Ihmislähtöinen johtaminen**	Voimaannuttava johtaminen
		Autenttinen johtaminen
		Empaattinen johtaminen
		Uhrautuva johtaminen
	Työn ja perheen yhdistäminen	Perhemyönteinen esihenkilötyö