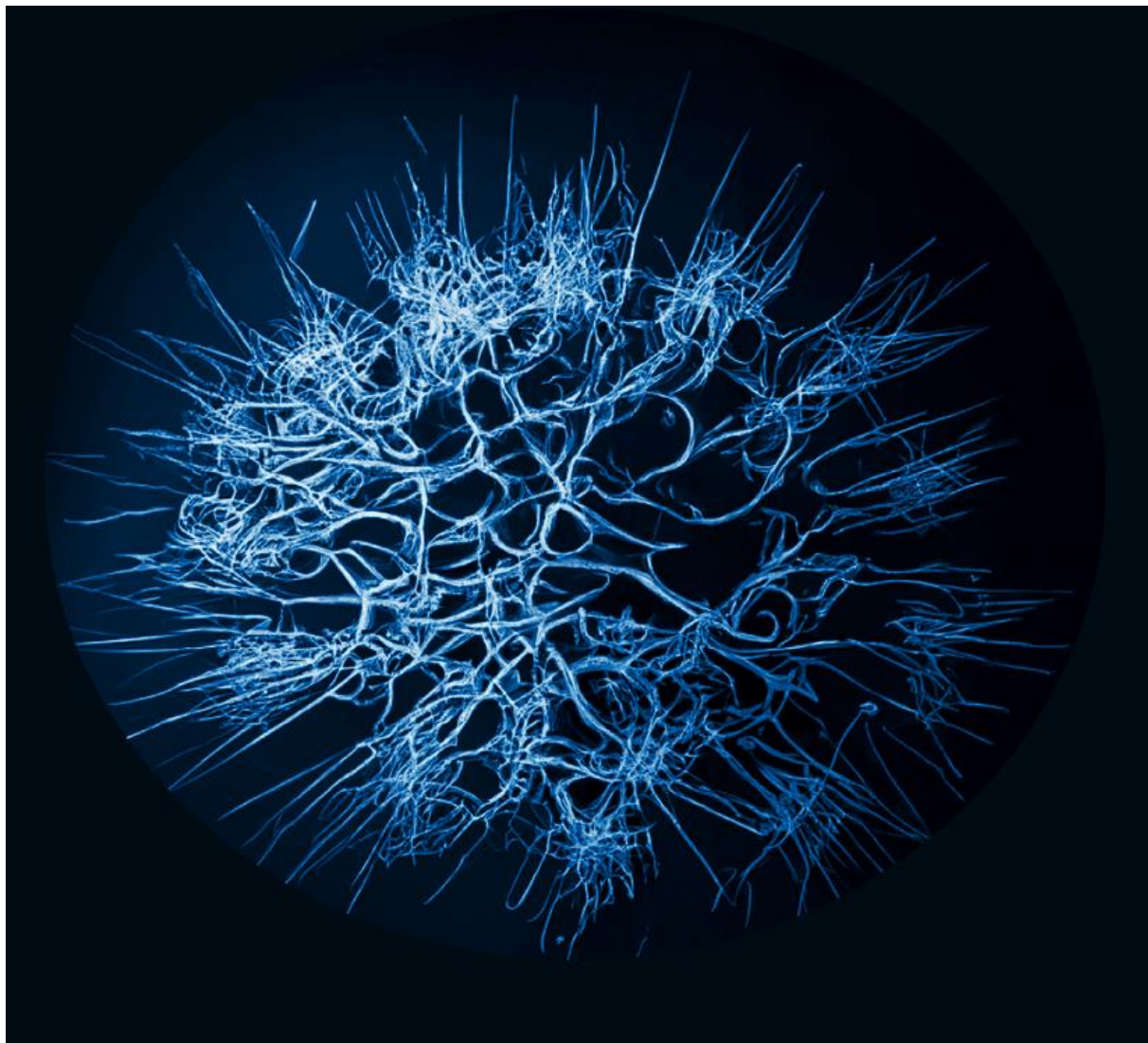
A network diagram consisting of numerous white nodes connected by thin white lines, set against a dark background. The nodes are arranged in a complex, interconnected pattern, resembling a molecular structure or a network graph. The lines are thin and white, creating a subtle contrast with the dark background.

Positiivinen johtaminen uusin silmin

Ilkka Salmi, HTT, tutkija, kouluttaja



Verkkotapaaminen 7.11.2024 (Jamk)

Positiivinen johtaminen – mitä positiivisuus on ollut?

Positiivinen johtaminen aiemmin – mitä, miksi ja mitä hyötyä?

Haasteet positiiviselle johtamiselle

Positiivisen johtamisen uudemmat painotukset

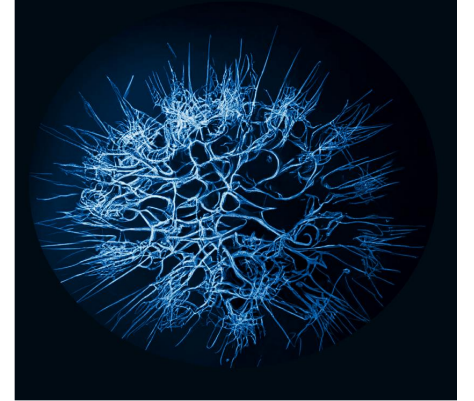
Kysymyksiä/keskustelu



Positiivinen johtaminen – mitä positiivisuus on ollut?

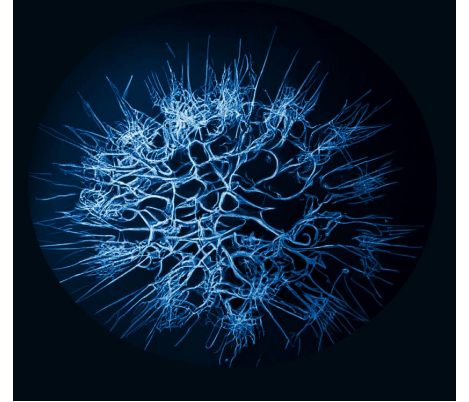
Oletko koskaan pohtinut, mitä positiivisuus sinulle tarkoittaa? Miten positiivisuus ilmenee muiden tuottamana tajunnassasi ja millaista positiivisuutta luot omassa tajunnassasi itselle tai ilmaisten muille ihmisille?

- *Positiivisuus = myönteinen, suotuisa, edullinen...*
- Hyvinvointi, tyytyväisyys, toivo, vahvuudet, onnellisuus jne.
- Erinomaisuuden, menestyksen, kukoistuksen, autenttisuuden, hyvinvoinnin, resilienssin (sinnikkyuden) ja hyveellisyyden teemat organisaatiokontekstissa
- Positiivisuudesta seuraa aina positiivisia seurauksia!...?
- Vastakohtana on nähty negatiivisuus eli positiivisuus on negatiivisuuden poissaoloa?



Positiivinen johtaminen aiemmin – mitä?

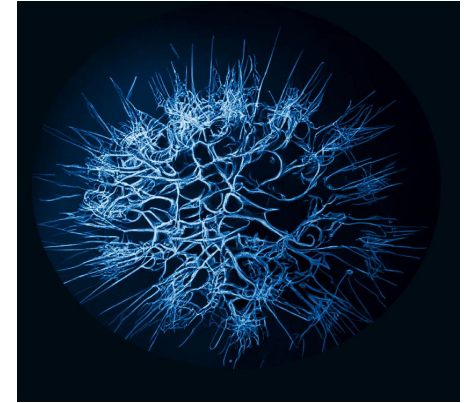
- **Johtajakeskeisyys – ytimessä johtajan**
 - **Piirteet ja ominaisuudet**
 - Tietty piirteet tukevat ajatusta positiivisesta johtamisesta, kuten optimismi, altruismi, myönteinen asenne, eettisyys ja motivaatio
 - **Käyttäytyminen**
 - Tietty johtajan käyttäytyminen, kuten positiivisen työympäristön luominen, tuottaa positiivisia seurauksia, esim. parantunut työvointi, parantuneet työsuoritukset, tuloksellisuus...
- **Positiivisen johtamisen määritelmät pyörivät johtajan ympärillä**



Positiivinen johtaminen aiemmin – mitä?

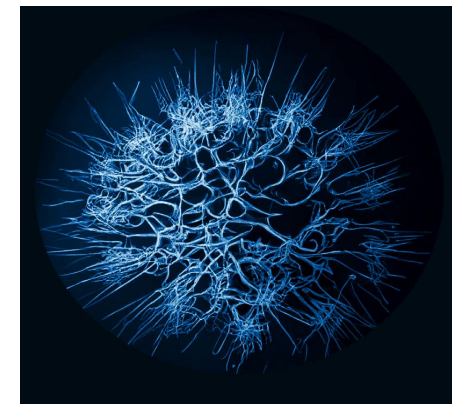
Fokus myös:

- **Positiiviset tunteet** – ilmaista esim. iloa, innostusta, myötätuntoa, anteeksiantoa, kiitollisuutta
- **Positiivinen vuorovaikutus** – vältellä negatiivista kieltä ja vahvistaa kannustavaa kieltä
- **Vahvuudet** – vahvuuksien vahvistaminen vs. heikkouksien korjaaminen
- **Positiiviset ihmissuhteet** – apu, kannustus, tuki
- **Positiivinen merkitys** – työllä syvällinen merkitys: vahvistaa sitoutumista, parantaa hyvinvointia
- **Positiivinen poikkeavuus** – toiminta, joka ylittää normaalit odotusarvot ja suoritustason



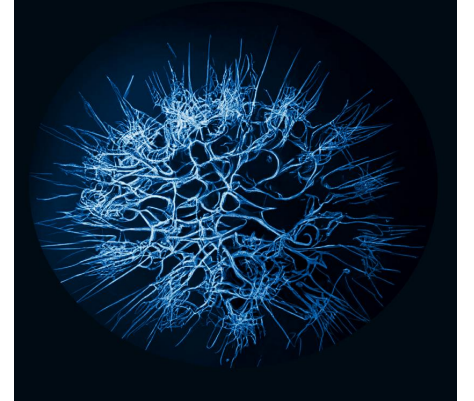
Positiivinen johtaminen aiemmin – miksi/mitä hyötyä?

- Positiivinen johtaminen on nähty kannattavana, koska:
 - Sen välityksellä voidaan lisätä ja parantaa työntekijöiden työvoimaa
 - Sen välityksellä voidaan parantaa motivaatiota, innostusta ja sitoutumista
 - Sen välityksellä voidaan luoda yhteisöllisyyttä ja positiivista ilmapiiriä
 - Sen välityksellä voidaan parantaa tuloksellisuutta ja tuottavuutta?



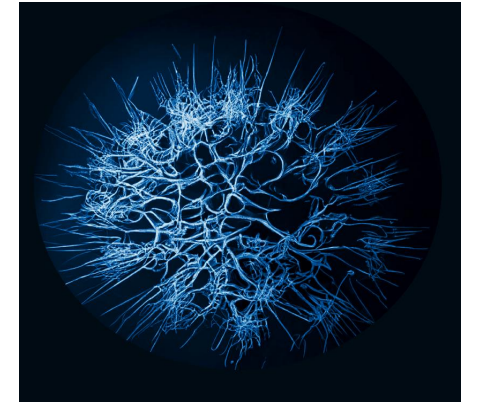
Positiivinen johtaminen aiemmin – kritiikki

- **Naiivisuus**
 - Positiivista johtamista voidaan toteuttaa tietyssä muodossa missä tahansa tilanteessa
 - Negatiiviset ilmaisut, voidaanko niitä rajoittaa?
- **Liiallinen fokus pelkästään johtajiin**
 - Positiiviseen johtamiseen kuuluu muutakin kuin johtajan piirteet, ominaisuudet ja käytös
- **Harhaisuus**
 - Positiivisuus peittää alleen työelämän todelliset asiantilat – idealisoinnin rooli positiivisuuden kokemisessa
- **Positiivinen poikkeavuus**
 - Onko olemassa jotain superpositiivisuutta (positiivisesti poikkeava) ja mitä on tällöin ns. normiposiitivisuus (tavallinen suoritustaso?)



Positiivinen johtaminen – mitä muuta positiivisuus voi olla?

- Positiivisuus ei ole vain kokemus, tunne... Voi olla muitakin positiivisia kokemuslaatuja, kuten oletus, tieto, usko, intuitio
- Positiivisuus voidaan tulkita lukemattomilla eri tavoilla
- Positiivisuus, neutraalisuus ja negatiivisuus eivät välttämättä ole erillisiä tai peräkkäisiä kokemuksia ihmisen tajunnassa
 - Voidaan kokea ns. limittäin, samaan aikaan, sekoittuneena keskenään (monitahoisuus)



Huomioitava: haasteet positiivinen johtamisen toteutukselle

Työyhteisötodellisuus 2020-luvulla

- Virheitä, epäonnistumisia, pettymyksiä, konflikteja, työkuormaa, työuupumusta, irtisanomisia, epävarmuutta, jatkuvia muutoksia jne.
- Ihmisiä eri taustoineen: joillakin negaatioon kallistuva mielentila tai persoonallisuuspiirre, huonot sosiaaliset taidot, narsistisia piirteitä, suvaitsemattomuutta, valtavirrasta poikkeavia poliittisia, uskonnollisia tai sukupuoleen liittyviä ajattelumalleja ym.



Johtajan vaikeat päätökset

- Henkilöstöön liittyen, etujen kieltä, työtehtävien muutokset, lomautukset, irtisanomiset ym.

Työyhteisön ulkopuoliset asiat

- Koti, vapaa-aika, yhteiskunnan tilanne, maailman tapahtumat – mikä vaikutus positiivisuuden kokemiseen ja ilmaisuun työssä

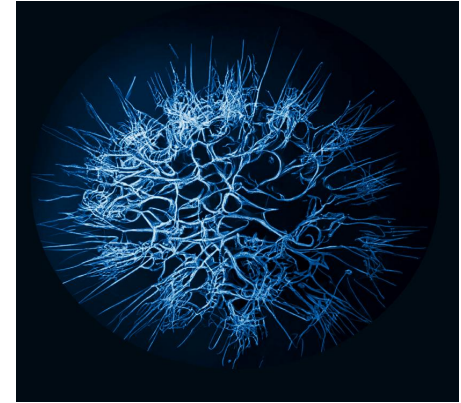
On myös onnistumisia, hymyä, naurua, iloa, menestystä – **tasapaino**



Huomioitava: haasteet positiivinen johtamisen toteutukselle

Negatiivisuuden rooli suhteessa positiivisuuteen

- Miten negatiiviset tunteet ja laajemmin kokemukset voidaan ottaa huomioon positiivisessa johtamisessa?
- Samanaikainen kokeminen? Kääntyykö enemmän negaation puolelle vai onko kokemus positiivinen?



Neutraalisuuden rooli suhteessa positiivisuuteen

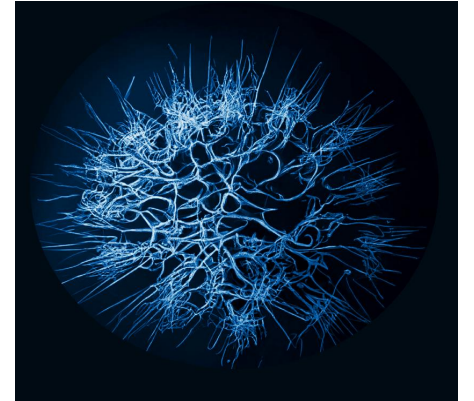
- Samalla tavalla, neutraalisuus eli yhdentekevyys voi olla mukana kokoemuksissa samaan aikaan positiivisuuden kanssa
 - Mikä tuottaa positiivisuutta, mikä yhdentekevyyttä?



Positiivinen johtaminen – uudemmat painotukset

Väitöksen tavoitteena on ravistella itsestäänselvästi pidettyä positiivisen johtamisen konseptia

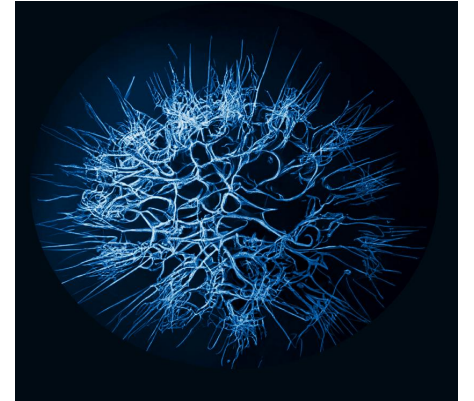
- Tilannekeskeisyys
- Roolit
- Toimintatavat
- Määrittely



Positiivinen johtaminen – uudemmat painotukset

Tilannekeskeisyys

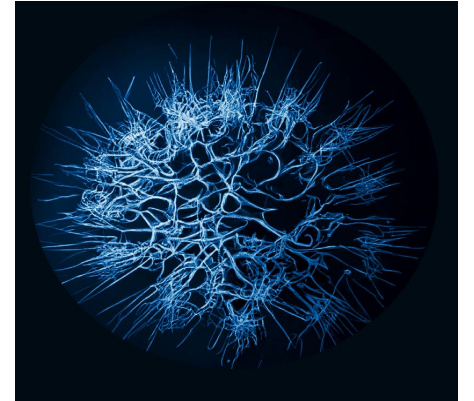
- Tilanteiden vaihtuessa vaihtuvat myös positiivisen johtamisen sisällöt
- Eri tilanteita kohtaamalla johtaja voi tunnistaa positiivisen johtamisen sisällöt, jotka toimivat
- Vuorovaikutustilanteissa syntyy erilaisia kokemuksia johtuen itse tilanteesta, mutta myös ihmisistä, jotka tilanteessa ovat



Positiivinen johtaminen – uudemmat painotukset

Roolit

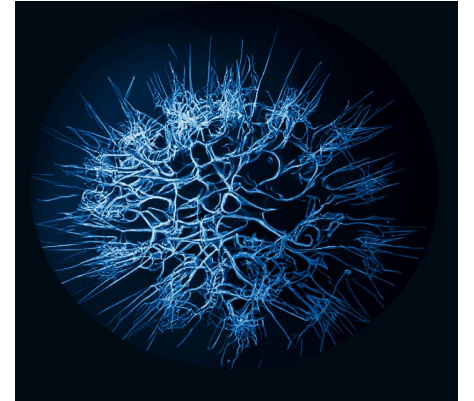
- Johtaja ei voi olla ainoa, joka on vastuussa positiivisuuden levittämisestä työyhteisössä
- Positiivinen johtaminen edellyttää yhteistyötä **johtajan ja työntekijöiden** välillä
- **Työntekijöiden** kesken toimivia positiivisen johtamisen keinoja ovat kannustus, tukeminen, auttaminen, huumori, (positiivinen) palaute, keskustelut jne.
- **Ulkopuolisella toimijalla** (esim. työnohjaaja) voi olla rooli positiivisessa johtamisessa,



Positiivinen johtaminen – uudemmat painotukset

Toimintatavat

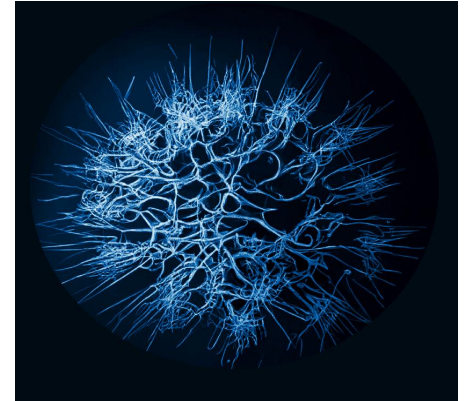
- Tavallisemmat toimintatavat toimivat edelleen ydinrunkona positiivisessa johtamisessa, kuten palaute, kannustus, kiinnostuksen osoitus, keskustelut työntekijöille tärkeistä asioista
- Epätavalliset toimintatavat voivat toimia positiivisessa johtamisessa, kuten delegointi ja rakenteellisiin seikkoihin, kuten sääntöihin ja työehtosopimukseen nojaaminen



Positiivinen johtaminen – uudemmat painotukset

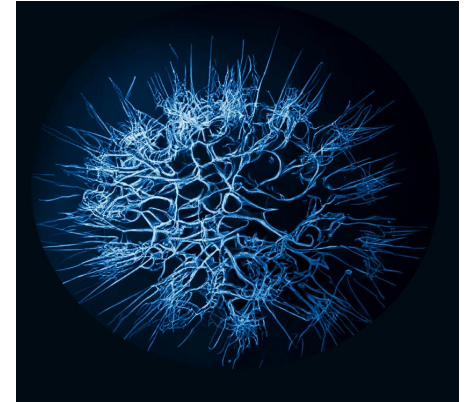
Määrittely

- Työyhteisön arjessa keskustelun kautta syntynyt yhteinen konkreettinen määritelmä voi toimia
- Johtaja ja työntekijät pohjaavat yhteisiin kokemuksiinsa, mitä positiivinen johtaminen voi olla
- Organisaation rakenteelliset seikat, kuten palkkaus ja työnkuva, voivat sisältyä positiivisen johtamisen määritelmään



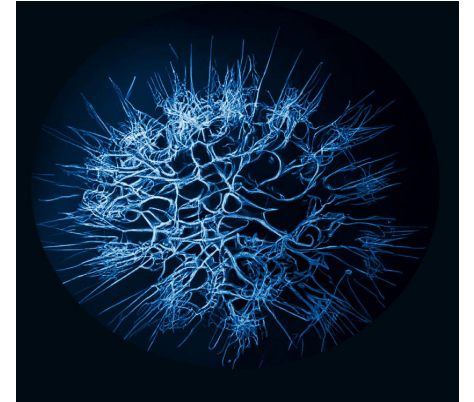
Käytännön vinkit mukaan...

- Jo **pienetkin asiat** tuottavat positiivisia kokemuksia, esim, tervehdys, hymy, kuulumisten kysyminen, neuvot jne. – näiden asioiden toisto vahvistaa huomaamatta positiivisuutta työyhteisössä
- **Aitous ja todellisuus** – vältä teennäisyyttä ja teeskentelyä, positiivisuus myös kiinni työyhteisön todellisissa asiantiloissa
- **Ajoitus** – positiivisuudella on paikkansa ja aikaikkunansa – merkitys vähenee tai katoaa, jos ajankohta ei ole oikea
- **Muiden ihmisten** (johtaja, työkaverit) **huomiointi**: hymy, tervehdys, kuulumiset, palaute, auttaminen, tuki, keskustelut...



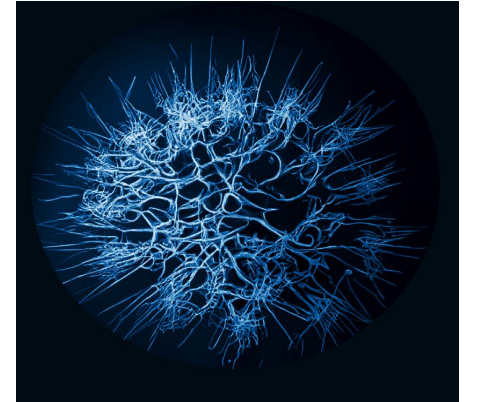
Käytännön vinkit mukaan...

- **Kohtaamalla eri tilanteita** työyhteisössä, voi oppia tunnistamaan eri tilanteiden sisältämät positiiviset tekijät
- **Kuka tahansa** voi levittää positiivisuutta työyhteisössä – muutkin kuin johtaja
- Jopa **epätavallisemmatkin toimintatavat** voivat luoda positiivisia seurauksia
- Se, mitä positiivinen johtaminen **on ja voi olla** kussakin työyhteisössä, selviää keskusteluiden kautta (laajemmat selvitykset tai tutkimukset)



Pohdinnat mukaan...

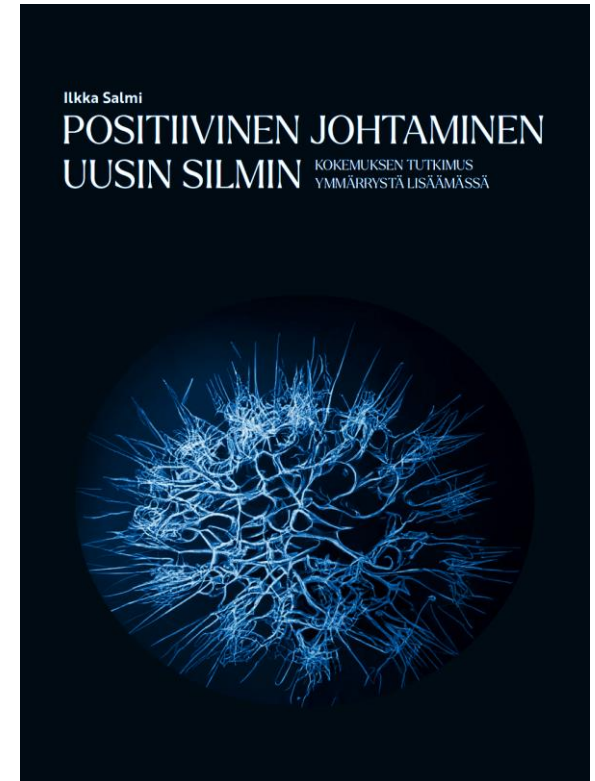
- Mitä positiivisuus sinulle tarkoittaa, nyt?
- Millaisena positiivinen johtaminen näyttäytyy, nyt?
- Mitä itse voin tehdä johtajana tai työntekijänä positiivisuuden lisäämiseksi työyhteisössä, nyt?
- Kumpi toimii paremmin, ulkoapäin tulleet universaalit sisällöt positiivisesta johtamisesta vai oman työyhteisön olemassa olevat positiivisen johtamisen sisällöt



Positiivinen johtaminen uusin silmin -väitös

Sähköinen versio löytyy osoitteista:

- <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-411-9>
- <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/65888>



Johtaminen, positiivinen johtaminen, konfliktijohtaminen, työvointi ja työvoinnin johtaminen, itsensä johtaminen ym. työyhteisön ilmiöt...

Ilkka Salmi, HTT, tutkija, kouluttaja

ilkka_salmi@hotmail.com

050 5507123

LinkedIn