

# Positiivinen johtaminen uusin silmin – kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä

Ilkka Salmi

Kysyn heti työn alussa lukijalta kysymyksen: oletko koskaan pohtinut, mitä positiivisuus sinulle tarkoittaa? Lisäksi kysyn, miten positiivisuus ilmenee muiden tuottamana tajunnassasi ja millaista positiivisuutta luot omassa tajunnassasi itselle tai ilmaisten muille ihmisille? Nämä ovat kysymyksiä, joita ei usein pohdita, varsinkaan johtamisen kontekstissa. Syitä siihen, miksi positiivisista johtamista pitäisi tutkia tieteellisesti, löytyy ainakin viisi.

Ensimmäiseksi, positiivisuus ei ilmennä vain yhtä ainoaa asiaa vaan saa muotonsa lukemattomista erilaisista sisällöistä. Täten, positiivisuutta voidaanakin kutsua niin sanotuksi tyhjäksi merkitsijäksi eli käsitteeksi, joka voi saada lukuisia erilaisia sisältöjä. Tällöin tätä tyhjän merkitsijän käsitettä mukaillen, jos positiivisuutta varustellaan yleiseksi johtamisen työvälineeksi, voi käydä niin, että vain tietynlainen positiivisuus on sallittua tai tavoiteltavaa. Työyhteisössä tämä voi aiheuttaa ihmisten välillä erimielisyyksiä tai jopa valtataisteluita siitä, millaista positiivisuutta tulisi työyhteisössä ilmaista. Joten, positiivisuus -käsitteen moniulotteisuuden vuoksi, positiivista johtamista pitää tutkia tarkemmin.

Toiseksi, positiivisuudesta näyttää tulleen käsite, jota ei tarvitse enää sen tarkemmin määritellä. Positiivisuudesta on tullut itsestään selvä käsite, jonka oletetaan tarkoittavan aina jotain samaa, jotain 'hyvää'. Tällainen kritiikitön suhtautuminen positiivisuuden käsitteeseen tekee positiivisuudesta epämääräistä ja triviaalia. Joten, positiivisuuteen liittyvät itsestään selvyydet täytyy rikkoa ja positiivista johtamista tulee tutkia myös sen vuoksi.

Kolmanneksi, positiivisuuteen liitetty kritiikki viittaa yleensä siihen, että positiivisuus johtaa edesvastuuttomaan optimismiin ja harhaisuuteen. Kritiikin mukaan harhaisuus liittyy esimerkiksi siihen, ettei ihminen positiivisuuden 'kahleissa' näe elämän ongelmia ja mahdollisia uhkia todellisina. Vastaus harhaisuuteen löytynee tajunnan puolustusmekanismeista. Puolus-

tusmekanismit toimivat useimmiten tiedostamattomasti suojelemassa ihmistä negatiivisilta kokemustiloilta, joita ihminen ei kykene tietyllä hetkellä käsittelemään. Idealisointi on eräs puolustusmekanismi, jonka toiminta liittyy erityisesti positiivisuuden kokemiseen. Idealisoinnin avulla ihminen näkee asioissa tai ihmisissä jonkin ominaisuuden positiivisempänä kuin se todellisuudessa on. Toisin sanoen idealisointi voi irrottaa ihmisen tajunnallisen toiminnan irti todellisuudesta. Idealisointi yhdistettynä positiivisuuteen voi täten irrottaa myös positiivisuuden kokemuksen irti todellisuudesta. Tämä voi tehdä positiivisuudesta haitallista tai jopa vaarallista etenkin työyhteisöjen tilanteissa, jossa idealisointia ilmenee positiivisuuden "kyljessä" johtajan ja työntekijöiden välillä. Tällöin voidaan aidosti puhua harhaisuudesta positiivisuuden yhteydessä. Joten, positiivisuuden luonteen tarkempi tarkastelu on tarpeen.

Neljänneksi, positiivisen johtamisen tutkimus on keskittynyt suurelta osin määrällisiin (eli kvantitatiivisiin) tutkimuksiin, joissa numeroihin perustuvalla aineistoilla on pyritty mittaamisen kautta selittämään, miten positiivinen johtaminen ilmenee työyhteisössä hyvinä seurauksina. Määrällisissä tutkimuksissa muotoiltaan ensin teoria ja sitten päätellään hypoteesit teoriasta, jonka jälkeen testataan valitut muutujat. Tutkimuksessa nämä muutujat ovat etukäteen määrätty, kuten positiivinen johtaminen, joka on jonkun tutkijan oma tai lainattu konsepti ja siihen ei olla hakemassa muutosta, etsimässä uutta ja ymmärtämässä sitä lisää, muuta kuin selittää ulkoisesti, miten se on kytköksissä toiseen muuttujaan, esim. työvointiin. Työvointi on myös tässä muuttuja, jota ei olla ymmärtämässä syvällisemmin vaan ulkoisesti selitetään, että miten toinen muuttuja, positiivinen johtaminen, liittyy työvointiin. Näin ollen meillä on kaksi muuttujaa, joita kumpaakaan ei pyritä ensisijaisesti sisältäpäin ymmärtämään vaan ulkopäin selittämään. Tuloksena on siis numeroita

eli korrelaatioita ja niiden vahvuuksia. Joten, positiivista johtamista olisi hyvä tutkia myös toisenlaistenkin lähestymistapojen kautta.

Ja lopuksi, positiivisuutta toteutettaessa organisaatioissa tulisi ensin huomioida olosuhteet eli tilanteet. Tähän liittyy positiivisuuteen kohdistetun kritiikin esille tuoma käsitys, naiivisuus. Positiivisen johtamisen konseptit antavat ymmärtää, että niitä voi hyödyntää missä tilanteessa tahansa. Voi olla kuitenkin naiivia yrittää toteuttaa positiivisuutta tilanteessa, jota ei tunne, tiedosta tai ymmärrä. Kun mietitään nykyajan organisaatio- ja työyhteisötodellisuutta niin siihen voi kuulua runsaasti virheitä, epäonnistumisia, pettymyksiä, konflikteja, työkuormaa, työuupumusta, irtisanomisia, epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. Lisäksi työyhteisöön mahtuu kaikenlaisia ihmisiä erilaisine ominaisuuksineen: joillakin voi olla negaatioon kallistuva mielentila tai persoonallisuuspiirre, huonot sosiaaliset taidot, narsistisia piirteitä, suvaitsemattomuutta, valtavirrasta poikkeavia poliittisia, uskonnollisia tai sukupuoleen liittyviä ajattelumalleja tai tyytymättömyyttä tiettyihin ammatteihin jne. Organisaation ulkopuolisetkin asiat, kuten ihmisten henkilökohtainen työn ulkopuolinen elämä, yhteiskunnan tilanne ja laajemmin maailman tapahtumat, voivat koskettaa ihmisten kokemusmaailmaa tavoin, jotka tekevät positiivisuuden ilmaisemisen haastavaksi tai jopa mahdottomaksi. On siis paljon asioita ja eri tilanteita, jotka vaikuttavat siihen, miten ihmiset kykenevät kokemaan positiivisia asioita tai miten he kykenevät positiivisuutta ilmaisemaan. Joten, positiivista johtamista tulisi tutkia huomioiden myös tilanteet ja olosuhteet.

Yhteenvetona, tämän väitöstyön tavoitteena on ravistella itsestään selvänä pidettyä positiivisen johtamisen konseptia. Ja kuten yleinen suositus kuuluu: ”ravistettava ennen käyttöä”. Tässä tutkimuksessa tuoreita ilmiön ravistelemisen keinoja ja ymmärtämisen näkökulmia tarjoaa hallintotieteen sisällä piileksivä johtamisen psykologia ja tarkemmin sen sisällä lymyvä kokemuksen tutkimus.

Kokemuksen tutkimuksessa keskiössä ovat ihmisen kokemus. Tässä tutkimuksessa kokemus määritellään siten, että se on merkityssuhde ihmisen tajunnan ja hänen elämäntilanteessa olevan aihion välillä. Ihminen siis ymmärtää

jonkin kohteen elämäntilanteessaan joksikin muodostaen merkityssuhteen näiden asioiden välillä eli kokemuksen. Tutkimuksessa kokemuksen määritelmä saa edelleen erilaisia vivahdeita, sillä valitut kokemuksen tutkimuksen metodologiat avaavat erilaisia puolia kokemuksen käsitteestä. Lähestyn positiivista johtamista kolmesta kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta: 1) merkityssuhteina, 2) käsityskategorioina ja 3) diskursiivisina rakenteina,

Merkityssuhteet eli kokemukset voidaan myös jakaa edelleen tyypeihin eli kokemuslaatuuihin, jotka tässä tutkimuksessa ovat tunne, tieto ja oletus. Muitakin kokemuslaatuja on, kuten usko ja intuitio. Kokemuksiin keskittyvä fokus ilmenee vahvimmin fenomenologisessa perinteessä, mitä painotusta tässä tutkimuksessa hyödynnetään.

Toisena lähestymistapana ovat käsitykset, jotka kiinnittyvät fenomenografiseen perinteeseen. Fenomenografian tavoitteena on kuvata laadullisesti erilaisia tapoja kokea tutkittava ilmiö. Tavoitteena oleva kokemustapojen variaatio tuo aiemmin huomiotta jäänyttä vaihtelun näkökulmaa avaamaan positiivisen johtamisen laajat merkitysten vaihtelut ja moninaisuuden.

Kolmantena tulokulmana on diskursiivinen lähestymistapa, joka keskittyy psykologisiin asiantiloihin, jotka ilmenevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa on yhdistetty kaksi diskursiivisen näkökulman pääperinnettä, diskursiivinen psykologia ja kriittinen diskurssianalyysi, jotka yhdessä luovat uuden lähestymistavan, jota kutsutaan integroivaksi diskursiiviseksi näkökulmaksi. Näistä kahdesta näkökulmasta diskursiivinen psykologia korostaa yksittäisten vuorovaikutustilanteiden merkitystä, kun taas kriittisessä diskurssianalyysissä arvioidaan vuorovaikutukseen liittyvien organisaation rakenteiden ja käytäntöjen merkitystä. Näin positiivinen johtaminen avautuu vuorovaikutuksen eri tasojen merkityksinä.

Pyrin siis tässä tutkimuksessa vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: mikä merkitys kokemuksen tutkimuksella on positiivisen johtamisen ymmärtämiselle ja miten kokemuksen tutkimusta voidaan hyödyntää positiivisen johtamisen käytännöissä? Näiden kysymysten alaisuudessa tavoittelen tietoa siitä, voiko positiivista johtamista määritellä tarkasti, miten positiiv-

visuus johtamisessa muodostuu ja mihin positiivisuus johtamisessa kiinnittyy työntekijöiden ja johtajien kokemuksissa.

## TULOKSET

Tutkimuksen tuloksena voidaan tiivistää, että kokemuksen tutkimuksen lähestymistavat ovat kykeneväisiä lisäämään ymmärrystä positiivisesta johtamisesta. Positiivinen johtaminen ei ole pelkästään sitä, mitä viimeiset vuosikymmenet ja niiden aikana tehdyt tutkimukset osoittavat.

Tarkemmin, tulokset osoittavat, että positiivisessa johtamisessa on prosesseja, kokemuksen ymmärrystä sisältäpäin kokemuslaatuojen muodossa, epätavallista monimuotoisuutta sekä vuorovaikutuksen tuottamia kerroksellisia merkityksiä. Positiivinen johtaminen voi tuottaa kokemuksina tunteiden lisäksi myös tieto- ja oletuskokemuksia. Positiiviseen johtamiseen voidaan liittää useita epätavallisiakin toimintamalleja, mistä nousee esiin myös ilmiön moniulotteisuus ja vaihtelevuus. Vaihtelevuutta tuovat myös erilaiset positiivisen johtamisen roolit, jotka kertovat, että positiivista johtamisesta voivat toteuttaa muutkin kuin johtajat.

Lopulta, jos puhutaan positiivisesta johtamisesta työyhteisössä ja siitä, mitä se on, voidaan huomata, että vuorovaikutukseen voi liittyä erilaisia hallitsevia ja vastustavia merkityksiä ja näiden perusteluita sekä mahdollisia yhteyksiä laajempiin organisaation toimintoihin ja valtaan.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksista kummunneet johtopäätökset voidaan jakaa neljään alueeseen: 1) kokemuksen tutkimus auttaa ymmärtämään positiivista johtamista tilannesidonnaisena ilmiönä, 2) kokemuksen tutkimus auttaa näkemään positiivisen johtamisen roolivaihtelut ja epätavalliset toimintatavat, 3) kokemuksen tutkimus auttaa tuomaan ilmi positiivisen johtamisen määritelmälliset haasteet ja 4) väitöstutkimus rikastuttaa kokemuksen tutkimuksen metodiikkaa kokemuslaatuojen analyttisellä ulottuvuudella.

Ensimmäiseksi, tilanteiden merkitys näkyy tässä tutkimuksessa käsitysten ja kokemuslaatuojen syntymisen kautta sekä vuorovaikutuksessa, joka muodostaa omanlaisensa tilanteenmuo-

dotuksen. Käsitteet muodostuvat suhteessa ihmisen ja ilmiön välillä ja ilmiö saa sisältönsä sen kontekstin eli tilanteen mukaan, mihin se kuuluu. Käsitteet voivat myös vaihtua jopa eri tilanteissa, jolloin tilanteiden merkitys positiiviselle johtamiselle on selkeä. Käytännön näkökulmasta esimerkiksi hankalaksi luokiteltu tilanne voi olla vielä ensimetreillä rauhallinen tai sitten kehittynyt jo pahaksi riidaksi, ja näihin tilanteisiin liittyy erilaisia käsitteitä. Tällöin tilanteita ei välttämättä voi lähestyä samoilla positiivisen johtamisen keinoilla.

Tärkeää on myös kiinnittää huomiota kokemuslaatuoihin, koska niistä kumpuavat sisällöt voivat vaihdella eri tilanteissa. Väitöstutkimuksen mukaan positiivisen johtamisen tietokokemukset olivat hallitsevin kolmesta valitusta kokemuslaadusta. Syynä tähän voi olla se, että johtajan tuki työntekijöille on enimmäkseen sisältöpitoista (eli tiedollista), jolloin johtajan ja työntekijöiden välille ei synny esimerkiksi tennesidettä. Käytännön näkökulmasta, kokemuslaatuojen tunnistaminen työyhteisössä ei välttämättä ole helppoa, mutta ajan kuluessa työntekijät tulevat johtajalle tutuiksi keskusteluiden ja yhdessä vietetyn ajan kanssa. Johtajan näkökulmasta tutuus luo paremmat mahdollisuudet hahmottaa työntekijöiden kokemusperustaa, ja näin he voivat myös tarkemmin tunnistaa työntekijöiden kokemuksen tapoja eri tilanteissa. Tämä edellyttää eri kokemuslaatuojen osaamista. Tunneäly on tuttu käsite myös johtamisen yhteydessä, mutta tarvitaan myös tietoälyä tai oletusälyä, tai otsikkotasolla voidaankin puhua kokonaisvaltaisesti kokemusälystä. Kokemusälyn kehittäminen voi auttaa tunnistamaan omia ja muiden kokemuslaatuja, jotta positiivisen johtamisen toteutus onnistuu.

Tärkeää on myös tunnistaa, että positiivinen johtaminen on prosessi ja tilanteet ovat merkityksellisiä positiiviselle johtamiselle luoden vuorovaikutuksessa eritasoisia merkityksiä. Käytännön näkökulmasta, tiettyssä vuorovaikutustilanteessa syntyneet positiiviset merkitykset voivat tutkimuksen mukaan kohdistua tiettyihin työntekijöihin, jotka ovat toimeliaita. Tällöin toimeliaisuus nähdään valtana. Tuloksena voi olla myös se, että positiivinen johtaminen ei kohdistu tasapainoisesti koko työyhteisöön. Tämän vuoksi johtajien tulisi kiinnittää tarkkaa huomiota vuorovaikutustilanteissa tuotettuihin

merkityksiin ja niiden seurauksiin suhteessa vuorovaikutuksen osapuoliin.

Tilanteisiin pohjaavat positiivisen johtamisen tutkimukset kuitenkin loistavat poissaololaan. Miksi? Jos kuvitellaan, että minulla on oma positiivisen johtamisen konsepti, jota haluan edistää ja myydä työelämän toimijoille ja sitten tuleekin komento tehdä tilanteisiin pohjautuvia positiivisen johtamisen tutkimuksia. Sisällöthän tulevat muuttumaan koko ajan. Miten siis pysytyn myymään omaa konseptia, jonka sisällöt muuttuvat koko ajan? Tämä voi osaltaan selittää, miksi tilanteisiin pohjautuvia positiivisen johtamisen tutkimuksia on vain harvassa.

Toiseksi, väitöstutkimus toi esille, että positiivista johtamista voivat toteuttaa johtajan lisäksi muutkin, kuten johtaja ja työntekijät yhdessä, työntekijät yksin, ulkopuoliset tahot (kuten työnohjaaja) ja rakenteelliset sisällöt (kuten säännöt ja toimintaohjeet ja niihin nojaaminen). Käytännön esimerkkinä työntekijät voivat toteuttaa positiivista johtamista keskenään, kun he ratkaisevat haastavia tilanteita yhdessä kannustaen ja auttaen toisiaan.

Jos paineet ovat yksin johtajalla tuottaa ja ilmaista positiivisuutta työyhteisössä, johtajalla voi tällöin olla kohtuuttomat paineet, kun huomioidaan, että hän on perinyt kohtuullisen pysyvät persoonallisuuspiirteet, jotka eivät kenties taivu positiiviselle ajattelulle ja hänen kokemuserustaansa voi sisältyä vaikeita kokemuksia, jotka kenties hankaloittavat positiivisuuden ilmaisua. Tällöin nousee esiin muut työyhteisön toimijat positiivisuutta ilmaisemaan.

Väitöstutkimuksessa tuli esille myös hyvin laaja joukko positiivisen johtamisen toimintatapoja, joista osa edustaa epätavallisempiakin tapoja. Epätavallisilla toimintatavoilla viitataan niihin toimintatapoihin, joita ei ensisijaisesti pidetä positiivisen johtamisen toimintatapoina. Epätavallisista toimintatavoista mainittakoon sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen ja delegointi. Käytännön näkökulmasta, delegointi ei välttämättä toimi tilanteessa, jossa työntekijät odottavat juuri johtajan tekemän päätöksen asiassa. Delegointi voidaan tulkita välttelyn muodoksi, joka ei luo ensisijaisesti positiivisia kokemuksia, joskin toisaalta se voidaan tulkita myös vastuunantamiseksi, jolloin se voi luoda positiivisia kokemuksia.

Kolmanneksi, positiivisen johtamisen määritelmä näyttää tutkimuksen mukaan olevan kiinni tiukasti varsinkin tilanteissa ja ihmisten kokemuserustassa ja kokemisen tavassa. Jos positiivista johtamista ei pyritä määrittelemään, positiivisesta johtamisesta on vaarassa tulla itsestään selvä käsite, jonka oletetaan tarkoittavan aina samaa, jotain hyvää, jolla on aina hyviä seurauksia. Tämä on jo voinut tapahtua. Käytännön näkökulmasta, tarvitaan niin sanottuja ”paikallisia” määritelmiä, jonka kukin työyhteisö itsenäisesti arvioi, mitä positiivisuus johtamisen yhteydessä tarkoittaa. Tämä antaa kohdallisempaa tietoa, millaista positiivista johtamista kannattaa työyhteisössä toteuttaa, koska määritelmät pohjautuvat ihmisten arkiin kokemuksiin ja vuorovaikutustilanteisiin.

Neljänneksi, kun tutkimusta tarkastelee, on vaikea olla kiinnittämättä huomiota uusien metodien hyödyntämiseen ja niiden merkitykseen positiivisen johtamistutkimuksen tekemiselle, mutta myös hallintotieteissä ja laajemminkin. Mielestäni kokemuksen tutkimuksen metodologiat ovat palvelleet hyvin tutkimuksen tavoitteita ja ymmärrys positiivisesta johtamisesta on lisääntynyt. Kokemuslaadut tuovat pintaa syvempää tietoa siitä, miten ihmiset kokevat työelämän ilmiöitä, kuten positiivista johtamista. Mahdollisimman laaja metodologiavalikoima on tarjolla tutkijoille, mutta jokaisen tutkijan tulee itse pohtia, mikä on tärkeää – joko selittää esimerkiksi loputtomiin positiivista johtamista ja joidenkin muuttujien välistä yhteyttä tai pyrkiä ymmärtämään, mistä positiivisessa johtamisessa voi todella olla kysymys.

## LOPUKSI

Palatakseni lektion alkuun, mainitsin kaksi kysymystä: *oletko koskaan pohtinut, mitä positiivisuus sinulle tarkoittaa ja miten positiivisuus ilmenee muiden tuottamana tajunnassasi ja millaista positiivisuutta luot omassa tajunnassasi itselle tai ilmaisten muille ihmisille.* Näihin kysymyksiin ei ole oikeaa tai väärää vastausta vaan tärkeämpää on pohtia näitä asioita sinänsä – varsinkin johtamisessa. Joskus on hyvä pysähtyä itsestään selvienkin asioiden äärelle ja mahdollisesti ravistella omaa ajatusmaailmaa niistä.

*HTM Ilkka Salmen väitöskirja Positiivinen johtaminen uusin silmin – kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä tarkastettiin Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa perjantaina 22. maaliskuuta klo 12.00 alkaen. Vastaväittelijänä toimi dosentti, yliopiston lehtori Kirsi Lehto Vaasan yliopistosta ja kustoksena toimi dosentti, yliopistonlehtori Ville Pietiläinen Lapin yliopistosta.*

## **VÄITÖSKIRJA**

Salmi, Ilkka (2024). Positiivinen johtaminen uusin silmin – kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 374. Artikkeliväitöskirja. Lapin yliopisto.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-411-9>