



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Siiri Tapio

Positiivinen johtaminen julkisella sektorilla

Julkisjohtajien ajatuksia positiivisesta johtamisesta

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Siiri Tapio		
Tutkielman nimi:	Positiivinen johtaminen julkisella sektorilla : Julkisjohtajien ajatuksia positiivisesta johtamisesta		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	74

TIIVISTELMÄ:

Vanhat johtamismenetelmät eivät enää toimi julkisen sektorin nopeasti muuttuvassa, kompleksisessa toimintaympäristössä ja tämän vuoksi vanhentunutta suunnittelu-, päätöksenteko-, johtamis- ja organisaatiokulttuuria tulee uudistaa. Julkisella sektorilla tarvitaan nykyisten toimintatapojen rohkeaa kyseenalaistamista, turhan byrokratian purkamista sekä johtamisjärjestelmien yksinkertaistamista. Asioiden monimutkaisuus ja kompleksiset tilanteet saattavat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja ongelmanratkaisuun ja enää pelkkä käskeminen ja kontrollointi eivät riitä, vaan johtajan tulee kyetä innostamaan ja innovoimaan. Positiivinen johtaminen voidaan nähdä yhtenä ratkaisuna julkisen sektorin työntekijöiden hyvinvoinnin, työn imun sekä motivaation lisäämiseksi. Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia, kuinka positiivinen johtaminen näyttäytyy julkisen sektorin johtamisessa ja minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia julkisen sektorin johtajat näkevät positiivisessa johtamisessa julkisjohtamisen kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa positiivinen johtaminen on määritelty positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen organisaatiotutkimukseen pohjautuvaksi johtamisopiksi. Teoriaosiossa on esitetty positiivisen organisaation osatekijät PRIDE -teorian mukaan sekä positiivisen poikkeaman mahdollistavat johtamisstrategiat. Näitä teorioita yhdistelemällä on muodostettu positiivisen johtamisen osa-alueet. Positiivisesta johtamisesta julkisella sektorilla on luotu teoriapohjaa yhdistelemällä positiivisen johtamisen teoriaa julkisjohtamisen erityispiirteisiin. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastattelemalla yhdeksää julkisen sektorin esihenkilöä. Haastateltavia on etsitty laittamalla haastattelukutsu Facebookin Positiivisen johtamisen verkostoon. Aineistoa on analysoitu litteroimalla, luokittelemalla ja teemoittelemalla aineistoa.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat positiivista johtamista esiintyvän julkisen sektorin johtamisessa ja kaikkia positiivisen johtamisen osa-alueita hyödynnetään jossain määrin. Vaikka julkisen sektorin toimivaltasuhteet ja vahvat traditiot tuovat joitain haasteita työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämiselle ja työyhteisön vuorovaikutukselle, positiivinen johtaminen nähdään tärkeänä ja ajankohtaisena johtamismallina, jota tulisi hyödyntää julkisen sektorin johtamisessa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia, joiden perusteella positiivisella johtamisella voidaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia sekä lisätä työn imua. Positiivinen johtaminen voidaan nähdä myös julkisen sektorin työntekijöiden motivaatiota tukeväksi johtamismalliksi. Positiivisen johtajan piirteet ja positiivisen johtamisen luoma innostuksen ilmapiiri auttavat kehittämään uusia toimintatapoja julkisen sektorin kompleksisessa ympäristössä toimimiseen.

AVAINSANAT: julkinen sektori, julkisjohtaminen, positiivinen johtaminen, positiivinen organisaatio, PRIDE-teoria

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuskohde ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	7
2	Julkinen hallinto ja johtaminen	9
2.1	Julkisen hallinnon mallit	9
2.2	Julkisjohtamisen erityispiirteitä	12
3	Positiivinen johtaminen	17
3.1	Ilmapiiri ja tunteet	21
3.2	Vuorovaikutus ja ihmissuhteet	24
3.3	Merkityksellisyys ja vahvuudet	26
3.4	Positiivisen johtajan piirteet	28
4	Positiivisen johtamisen ja julkisjohtamisen yhteensovittaminen	30
4.1	Hyvän johtamisen kriteerit ja positiivinen johtaminen	30
4.2	Haasteet ja mahdollisuudet	33
5	Tutkimuksen toteutus	36
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	36
5.2	Aineistonkeruumenetelmä ja analyysi	37
5.3	Tutkimuksen kohdejoukko	40
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	41
6	Tutkimuksen tulokset ja analyysi	43
6.1	Positiivisen johtamisen näyttäytyminen julkisen sektorin johtamisessa	43
6.2	Positiivinen johtaminen julkisessa organisaatiossa	54
7	Johtopäätökset	60
7.1	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	61
	Lähteet	63
	Liite. Haastattelurunko	73

Kuviot

Kuvio 1. Positiivisen organisaation osatekijät PRIDE-teorian mukaan.	18
Kuvio 2. Poikkeavuuden jatkumo.	19
Kuvio 3. Positiivisen poikkeaman mahdollistavat johtamisstrategiat.	20
Kuvio 4. Hyvän johtamisen kriteerit.	30
Kuvio 5. SWOT-analyysi positiivisen johtamisen soveltamisesta julkisella sektorilla.	35

1 Johdanto

Julkisten organisaatioiden kompleksiset rakenteet sekä pyrkimykset vastata samanaikaisesti usein keskenään ristiriidassa oleviin näkökulmiin ja vaatimuksiin lisäävät julkisten organisaatioiden kompleksisuutta (Christensen & Lægreid, 2011). Kompleksisuus ja monimutkaisemmat ongelmatilanteet saattavat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon (Avey ja muut, 2011), ja huoli julkisen sektorin työvoiman riittävydestä sekä tähän liittyvä paine työurien pidentämiselle haastavat erityisesti julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen kehittämistä (Ahonen ja muut, 2015, s. 82). Muutoksen vauhti on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana, ja jatkuvan uudistumisen tarve koskee jokaista julkisen sektorin organisaatiota (Ahonen ja muut, 2015, s. 83; Sydänmaanlakka, 2015, johdanto). Vanhat johtamismenetelmät eivät toimi nopeasti muuttuvassa, kompleksisessa toimintaympäristössä ja tämän vuoksi vanhentunutta suunnittelu-, päätöksenteko-, johtamis- ja organisaatiokulttuuria tulisi uudistaa. Julkisella sektorilla tarvitaan nykyisten toimintatapojen rohkeaa kyseenalaistamista, turhan byrokratian purkamista sekä johtamisjärjestelmien yksinkertaistamista. Enää pelkkä käskeminen ja kontrollointi eivät riitä, vaan johtajan tulisi kyetä innostamaan ja innovoimaan. (Sydänmaanlakka, 2015, johdanto.)

Positiivinen johtaminen nähdään yhtenä mahdollisena vastauksena jatkuvasti muuttuvan työelämän aiheuttamiin haasteisiin (Malinga ja muut, 2019). Tutkimukset osoittavat, että erityisesti vaikeina aikoina johtajan positiivisuus on ratkaisevassa osassa (Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Julkisen sektorin johtajat ovat usein tilanteessa, jossa heiltä vaaditaan enemmän vähemmillä resursseilla. Positiivinen johtaja pyrkii keskittymään olemassa oleviin resursseihin ja niiden parempaan hyödyntämiseen esimerkiksi huomioidamalla ja ottamalla käyttöön työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja motivoivia tekijöitä. (Dutton & Spreitzer, 2014, s. 37.) Positiivisen johtamisen on tutkittu myös edistävän innostuksen ja työn imun syntymistä (Decuyper & Schaufeli 2021; Wenström ja muut, 2018). Positiivisella johtamisella ei ole vaikutusta pelkästään työntekijöihin, vaan myös johtajan onnellisuuden, elämään tyytyväisyyden sekä hyvinvoinnin on todettu lisääntyvän (Zbierowski & Góra, 2014).

Positiivisen johtamisen puolesta puhuvat myös tutkimukset siitä, että useimmissa tilanteissa negatiiviset tapahtumat koetaan merkittävämpinä, voimakkaampina ja vaikuttavampina, kuin positiiviset tapahtumat (Rozin & Royzman, 2001). Tätä negatiivisen viinon käsitteellä kuvattua ilmiötä on selitetty muun muassa sillä, että ihmiset reagoivat synnynnäisesti vahvemmin negatiivisiin kuin positiivisiin tapahtumiin (Baumeister ja muut, 2001). Organisaatioiden monimutkaistumisesta ja jatkuvista muutoksista aiheutuen organisaatioiden arjessa negatiiviset poikkeamat, kuten ongelmat ja heikkoudet, nousevat näkyvämpään rooliin, jolloin johtamisessa painottuvat ristiriitoihin tarttuminen ja ongelmien ratkaiseminen (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 193). Tällöin positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen helposti vähenee (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 193), ja tämän vuoksi johtamisessa tulisi tietoisesti pyrkiä korostamaan positiivisuutta ja niitä asioita, jotka organisaatiossa toimivat ja ovat hyvin.

Positiivisen johtamisen käsite on vielä melko tuore ja sille on olemassa useita eri määritelmiä (Malinga ja muut, 2019; Zbierowski, 2016). Positiivinen johtaminen voidaan nähdä sateenvarjokäsitteenä erilaisille positiivisesti suuntautuneille johtamisopeille (Blanch ja muut, 2016) tai se voidaan nähdä positiivista psykologiaa ja positiivista organisaatiotutkimusta hyödyntävänä johtamisoppina (Cameron, 2012, s. x–xi, Wenström, 2020a). Tässä tutkimuksessa positiivinen johtaminen määritellään positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen organisaatiotutkimukseen pohjautuvana johtamisoppina, ja tähän pohjautuvista määritelmistä kootaan positiivisen johtamisen osa-alueet. Positiivisen johtamisen tutkimusta julkisjohtamisen kontekstissa on vielä hyvin vähän, ja siksi tämä tutkimus on rajattu juuri julkisen sektorin johtamiseen.

1.1 Tutkimuskohde ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, miten positiivinen johtaminen näyttäytyy julkisen sektorin johtamisessa ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia positiiviseen johtamiseen voi liittyä julkisjohtamisen kontekstissa. Tarkoituksena on selvittää, hyödyntävätkö

julkisen sektorin esihenkilöt positiivisen johtamisen käytäntöjä esimiestyössään ja kokevatko he julkisen sektorin johtamisessa olevan sellaista, johon positiivinen johtaminen sopisi tai vastaavasti sellaista, joka haastaa positiivisen johtamisen toteuttamista.

Tutkimuskysymyksiä ovat

1. Miten positiivinen johtaminen näyttäytyy julkisen sektorin johtamiskäytännöissä tällä hetkellä?
2. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia julkisen sektorin esihenkilöt näkevät positiivisessa johtamisessa julkisjohtamisen kontekstissa?

Tämä tutkielma rajautuu julkisjohtamisen tematiikkaan. Yksityisen ja julkisen sektorin johtajat työskentelevät eri konteksteissa ja omaksuvat siten erilaisia johtamistyyliä. Se, millaisessa kontekstissa työtä tehdään, voi luoda sekä rajoitteita että mahdollisuuksia erilaisten johtamistyylien käyttämiseksi. (Hansen & Villadsen, 2010.) Julkisen sektorin kontekstissa tehtyjä tutkimuksia, jotka keskittyvät esimerkiksi johtajan kykyyn luoda luottamuksen ilmapiiriä, osoittaa empatiaa ja hienotunteisuutta tai käyttää huumoria sekä siitä, miten nämä vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen, terveyteen, asenteisiin ja suoriin on vielä vähän (Wijewardena ja muut, 2014). Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tuoda lisää tietoa positiivisen johtamisen hyödyntämisestä ja sen mahdollisuuksista erityisesti julkisen sektorin johtamisen näkökulmasta.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen taustaa, tutkimuskysymyksiä sekä tutkimuksen tavoitteita. Toinen luku keskittyy julkisen hallinnon mallien kuvaamiseen ja sitä kautta julkisen sektorin johtamiseen ja sen erityispiirteisiin. Kolmannessa luvussa pyritään hahmottamaan positiivisen johtamisen käsitettä ja teoriaa sekä esitetään neljä positiivisen johtamisen osa-alueita. Lu-

vussa neljä kuvataan hyvän julkisjohtamisen kriteerit ja pyritään yhdistelemään niitä positiivisen johtamisen osa-alueisiin. Tämän jälkeen tuodaan ilmi julkisen sektorin ominaispiirteisiin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia, jotka voivat vaikuttaa positiivisen johtamisen toteuttamiseen. Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa luvusta viisi, joka sisältää kuvauksen tutkimuksen toteutustavasta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän jälkeen luku kuusi keskittyy tulosten kuvaamiseen ja analysointiin, ja luvussa seitsemän esitetään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 Julkinen hallinto ja johtaminen

Julkinen hallinto ja johtaminen vaikuttavat meihin kaikkiin ja hyvä julkishallinto on olennainen osa jokaista sivistynyttä ja modernia yhteiskuntaa (Pollitt, 2003, johdanto). Tässä luvussa esitellään julkisjohtamisen historiaa ja nykyhetkeä sekä tuodaan esiin julkisen sektorin johtamiseen liittyviä erityispiirteitä.

2.1 Julkisen hallinnon mallit

Julkisen hallinnon tehtäväkenttä alkoi laajentua 1800-luvun loppupuolella feodaali- ja sääty-yhteiskuntien instituutioiden heiketessä. Tällöin sekä kunnissa että valtiolla alkoi niin kutsuttu ammattimainen hallinto, jonka ydin muodostui byrokraattisesta hallinnosta. (Hyyryläinen ja muut, 2019, s. 7.) Tämän niin sanotun perinteisen mallin mukaan julkisen hallinnon tuli olla ylhäältäpäin johdettu ja toiminnallisesti hallittu kokonaisuus, jonka tavoitteena oli toteuttaa poliittiset tavoitteet mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Julkisen hallinnon kohteina olivat kansalaiset ja yhteiskunta, ja palvelut pyrittiin sääntelyn ja valvonnan avulla toteuttamaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 41.) Julkinen hallinto nähtiin itsenäisenä toimijana, joka toimii erillään taloudellisista ja yhteiskunnallisista vaikutteista (Guy Peters, 2002).

Perinteisessä mallissa julkisjohtaminen perustui asiantuntijuuteen. Uralla edettiin asiantuntemukseen perustuen ja tällä perusteella tärkeimpiin tehtäviin valittiin parhaat asiantuntijat. Virkamiesjohtajat valmistelivat ja toteuttivat asiat ja poliittiset johtajat tekivät päätökset. Julkisjohtajan valta perustui demokratiaan ja asemaan ja virkamiehet olivat velvollisia tottelemaan hierarkiassa ylempänä olevia. (Sydänmaanlakka, 2015, luku 2.2; Virtanen & Stenvall, 2010, 43–44.) Perinteisen mallin mukaan julkisjohtajaa ohjasivat lainsäädäntö, julkinen intressi sekä julkisen hallinnon toimintatavat. Perinteistä mallia on arvosteltu sen jäykkyydestä, huonosta soveltuvuudesta nykyisiin olosuhteisiin sekä siitä,

että itse johtamiselle on jätetty liian vähän tilaa. (Virtanen & Stenvall, 2010, 43–44.) Julkiselta hallinnolta on haluttu inhimillisempää ja ennen kaikkea tehokkaampaa toimintaa (Guy Peters, 2002).

Uusi julkisjohtaminen eli New Public Management (NPM), syntyi vastauksena byrokraattista julkisjohtamista rasittaneisiin ongelmiin (Lähdesmäki, 2003, s. 53). Uuden julkisjohtamisen mukanaan tuomat lähtökohdat hallintojärjestelmän kehittämiseksi erosivat huomattavasti perinteisen mallin lähtökohdista (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 47). New Public Managementin seurauksena julkisen hallinnon arvoperusta muuttui tehokkuusperiaatteita korostavaksi. Näiden periaatteiden mukaan kriteereitä julkisen hallinnon, talouden ja palveluntuotannon arvioinnissa tuli olla tehokkuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. (Lähdesmäki, 2011.) NPM kritisoi byrokraattisen hallinnon toimintaa hitaaksi, kalliiksi ja kankeaksi toiminnaksi, joka ei enää vastannut kansalaisten tarpeisiin. New Public Management toi mukanaan muun muassa yritysjohtamisen mallien soveltamisen julkiseen johtamiseen sekä monien julkisten toimintojen yhtiöittäminen. (Hyyryläinen ja muut, 2019, s. 10.) Keskeinen ajatus oli, että julkisen sektorin johtaminen ei eroa merkittävästi yksityisen sektorin johtamisesta (Guy Peters, 2002) ja että julkisten palveluiden tehokkuutta ja tuottavuutta voitiin parantaa vain vähentämällä ja poistamalla julkisen ja yksityisen sektorin johtamisen välisiä eroavaisuuksia (Bach & Bordogna, 2011). Myös politiikan tekeminen ja toimeenpaneminen pyrittiin erottamaan toisistaan (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 47).

Uusi julkisjohtaminen antoi johtamistyölle erityistä painoarvoa ja sen mukaan julkisen hallinnon johtajien tuli olla ammattijohtajia. Johtamiseen ei pätevädytty pelkästään asiantuntijuudella, vaan johtajilta odotettiin laaja-alaista osaamista. Johtajan tuli hallita muutosjohtaminen, strateginen johtaminen, motivointi, viestintä ja laadun johtaminen. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 53–54.) Käytännössä tämä näkyi siinä, että johdon kehittämiseen alettiin panostaa ja johtaminen nähtiin omana osa-alueenaan (Sydänmaanlakka, 2015, luku 2.2). Uudessa julkisjohtamisessa erityinen painotus oli sillä, että julkisen joh-

tajan tuli kyetä johtamaan organisaatiota mahdollisimman tuloksellisesti. Julkiseen hallintoon ja johtamiseen liittyy kuitenkin muitakin arvoja, kuin pelkän tehokkuuden edistäminen ja julkiseen toimintaan liittyvät ristiriitaiset vaatimukset aiheuttivatkin ongelmia uuden julkisjohtamisen toteuttamiselle. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 53–54.)

Julkinen hallinta eli niin sanottu governance-malli alkoi nousta esiin 2000-luvun alussa (Sydänmaanlakka, 2015, luku 2.2). NPM:n nähtiin menevän liian pitkälle yritysmailman oppien mukaisessa toiminnassa ja unohtavan valtion ja kuntien toiminnan erityispiirteet (Hyyryläinen ja muut, 2019, s. 12; vrt. Virtanen & Stenvall, 2010, s. 52). Syntyi tarve ottaa takaisin löystyneen keskushallinnon kontrollia ja koordinoida eriytynyttä hallintoa. Tämän seurauksena syntyi julkisen hallinnan malli, New Public Governance (NPG). (Haveri, 2011, s. 135–138.) New Public Governancen voitiin nähdä täydentävän uutta julkista johtamista huomioimalla myös sidosryhmät ja erilaisissa verkostoissa toimiminen (Sydänmaanlakka, 2015, luku 2.2). Hallinnon oli toimittava yhteistyössä sekä yksityisen että kolmannen sektorin kanssa onnistuakseen yhteiskunnan ja talouden ohjaamisessa. Monet tutkijat ovat nähneet NPG:n nimenomaan verkostoihin perustuvana hallintana. (Haveri, 2011, s. 135.)

Verrattuna byrokraattiseen hallintoon, jossa johtajalta odotettiin normien mukaan toimimista tai NPM hallintoon, jossa johtajalta odotettiin toiminnan tuloksellisuutta, odotettiin NPG-johtajalta erityisesti eettistä johtajuutta (Hyyryläinen ja muut, 2019, s. 14; Virtanen & Stenvall, 2010, s. 58). New Public Governance vaati julkisjohtajilta uudenlaista pätevyyttä, sillä heillä ei ollut enää käytössään ja alaisuudessaan perinteisen mallin tai uuden julkisjohtamisen mallin mukaista hallintokoneistoa. Julkiselta johtajalta edellytettiin kykyä verkostojen rakentamiseen, vuorovaikutukseen sekä yhteistyöhön ja näiden myötä korostuivat erityisesti sosiaaliset taidot, kuten dialogin ja luottamuksen luominen. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 58–59.) Toisin kuin perinteisessä mallissa ja NPM:ssä, joissa lähtökohtana oli tietty epäluottamus työntekijöihin, oli NPG:ssä suhtautuminen työntekijöihin positiivisempaa ja luottavaisempaa (Guy Peters, 2002).

Julkisen hallinnon mallit ovat enemmänkin täydentäneen toisiaan, kuin korvanneet täysin edeltäjänsä (Christensen & Lægreid, 2011). Tästä johtuen niin sanottuja "puhtaita" malleja ei ole olemassa, vaan tällä hetkellä julkinen toiminta sisältää piirteitä kaikista edellä mainituista suuntauksista (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 62). Nähtävissä on niin verkostojen edistämiseen keskittyvää politiikkaa, hierarkkisen kontrollin palauttamista kuin ulkoistamisen ja yksityistämisen lisäämistä (Haveri, 2011, s. 138). Julkista hallintoa tulisikin lähestyä enemmän mallien yhteensovittamisen näkökulmasta, kuin toistensa poissulkevuuden näkökulmasta. Jokainen malli sisältää piirteitä ja toimintatapoja, joiden soveltamista tarvitaan erilaisissa tilanteissa. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 62.)

Julkisen hallinnon mallien päällekkäisyys lisää julkisjohtamisen kompleksisuutta (Christensen & Lægreid, 2011). Vaikka perinteistä, byrokraatiaan pohjautuvaa julkisjohtamisen mallia on pidetty väistyvänä ja katoavana, myös sen toimintaperiaatteet ovat edelleen elinvoimaisia julkisessa hallinnossa. Perinteiseen malliin kuuluvat periaatteet, kuten lailisuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, lain kunnioitus ja puolueettomuus ovat edelleen lähtökohtina julkisen hallinnon toiminnalle ja pääsääntöisesti julkinen hallinto on järjestetty byrokraattisen hallinnon mallin mukaan. (Hyyryläinen ja muut, 2019, s. 9; Virtanen & Stenvall, 2010, s. 45–46.) Seuraavassa kappaleessa kuvataan muun muassa näistä tekijöistä esiin nousevia julkisjohtamisen erityispiirteitä.

2.2 Julkisjohtamisen erityispiirteitä

Julkisjohtamisen ja yritysjohtamisen väliset erot ovat kaventuneet etenkin 1990-luvulla, kun yritysmaailman käytännöistä on otettu mallia julkisen hallinnon ja palvelujen uudistamiseen. Julkisjohtamista ei kuitenkaan koskaan voida täysin rinnastaa yritysjohtamiseen, sillä julkisten organisaatioiden päätavoite on julkisen arvon tuottaminen kansalaisille, eikä esimerkiksi voitontavoittelu kuulu julkiseen johtamiseen. (Hyyryläinen ja muut, 2019, s. 7.) Tutkimukset niin julkisen kuin yksityisenkin puolen organisaatioista osoittavat, että johtamisessa on eroja kontekstista riippuen (Fitzgerald ja muut, 2013). Hansenin ja Villadsenin (2010) tutkimuksessa todetaan, että yksityisen ja julkisen sektorin johtajat työskentelevät eri konteksteissa ja tästä johtuen he omaksuvat erilaisia johtamistyyplejä.

Se, millaisessa kontekstissa työtä tehdään, voi luoda sekä rajoitteita että mahdollisuuksia erilaisten johtamistyylien käyttämiselle. Julkisen ja yksityisen puolen erojen vuoksi erilaisia johtamistekniikoita ei voida suoraan siirtää yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille (Boyne, 2002).

Julkisilla organisaatioilla on erilaiset hallinto- ja omistusrakenteet, kuin yksityisillä yrityksillä (Fitzgerald ja muut, 2013). Julkinen hallinto on pääsääntöisesti edelleen järjestetty byrokraattisen hallinnon mallin mukaisesti ja etenkin suurissa organisaatioissa vaihtoehtoja ei juuri ole, sillä järjestelmät, jotka perustuvat henkilökohtaisempiin kontakteihin, sortuvat ongelmiin ihmisiä yhdistävien linkkien määrän kasvaessa (Hyyryläinen ja muut, 2019, s. 9). Julkiset organisaatiot ovat lisäksi valtion tai kuntien omistamia organisaatioita, joiden toimintaa ylläpidetään verovaroin, kun taas yksityiset organisaatiot ovat useimmiten voittoa tuottavia yrityksiä (Boyne, 2002; Rainey, 2009). Yksityisten yritysten johtajat hyötyvät useimmiten suoraan taloudellisesti yrityksen paremmasta tuloksesta, koska he omistavat osuuksia yrityksestä tai heidän palkkansa perustuu yrityksen taloudelliselle menestykselle (Boyne, 2002). Julkiset johtajat taas eivät ole vastuussa pelkästään taloudellisesta toiminnasta, vaan heidän vastuullaan on myös organisaation yhteiskunnallisesti vaikuttava toiminta (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 245).

Boyne (2002) esittää, että julkisten organisaatioiden johtajilla on vähemmän vapauksia reagoida erilaisissa tilanteissa parhaaksi katsomallaan tavalla. Julkisen sektorin johtajilla ei nähdä olevan samanlaisia johtamismahdollisuuksia kuin yksityisen sektorin johtajilla (Hooijberg & Choi, 2001). Julkisjohtajien toimintaa ohjaa selvästi yritysjohtajien toimintaa enemmän lainsäädäntö ja julkisten organisaatioiden rajoitteet, kontrolli sekä hallinnolliset ja poliittiset prosessit, jotka vaikuttavat vahvasti johtamiskäytänteisiin (Hyyryläinen ja muut, 2019; Rainey, 2009). Tiukat säännökset koskien työntekijöiden palkkaamista, erottamista ja ylentämistä aiheuttavat sen, että julkisten johtajien oman harkinnan käyttäminen ja työntekijöiden henkilökohtaisten tilanteiden huomioiminen on vai-

keaa (Boyne, 2002). Kun johtajilla on vähemmän työhön liittyvää autonomiaa, he keskittyvät helposti vain käsillä oleviin tehtäviin, koska heillä ei ole harkintavaltaa toimia toisin (Hansen & Villadsen, 2010).

Myös erilaiset aikarajoitteet ja keinotekoiset aikataulut vaikeuttavat julkisen sektorin strategista johtamista. Vaikka asiakasohjaus on 2000-luvulla vahvistunut, on se kuitenkin yritysjohtamista ohkaisempaa ja monimutkaisempaa (Ahonen ja muut, 2015, s. 46) ja julkista sektoria ohjailtaan edelleen myös poliittisin voimin (Boyle, 2002). Vaalijaksot määrittävät osaltaan toimintaa ja voivat aiheuttaa tärkeiden päätösten lykkäämistä. Vaalit sekä yksityistä sektoria suurempi mediahuomio johtavat helposti siihen, että sellaisia päätöksiä, joilla ei ole julkista kannatusta, ei uskalleta tehdä. Tällöin korostuu herkästi se, miltä toiminta näyttää, eikä niinkään se, mitä sillä todellisuudessa saavutetaan. (Tiili, 2008, s. 31.) Lisäksi virkamiesten ja poliitikkojen roolit sekoittuvat nykyään toisiinsa. Poliitikot saattavat puuttua liikaa asiantuntijavalmisteluun ja tällöin päätöksenteko ei perustu asiantuntijavalmistelun tuloksiin. (Sydänmaanlakka, 2015, luku 1.4.) Muun muassa nämä tekijät johtavat siihen, että julkinen johtaja joutuu jatkuvasti tasapainottelemaan poliittisten ja ammatillisten vaatimusten välillä (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 246).

Nykypäivän poliittis-hallinnollisissa julkisen sektorin instituutioissa työntekijöiden motiivominen on yhä tärkeämpää, sillä taloudelliset resurssit ovat vähäisiä, kilpailu osaavasta työvoimasta lisääntyy ja työ on entistä kompleksisempaa (Ritz ja muut, 2016, s. 11). Julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden on tutkittu motivoituvan eri asioista (Crewson, 1997; Houston, 2000). Julkisen puolen johtajien ja työntekijöiden on tutkittu motivoituvan vähemmän rahallisesta palkitsemisesta verrattuna yksityisen puolen kollegoihinsa ja esimerkiksi suoritukseen perustuva palkkaus, erilaiset rahalliset bonukset ja muut etuudet eivät välttämättä lisää henkilöstön sitoutumista tai paranna organisaation tehokkuutta (Boyne, 2002).

Vaikka tutkimustulokset julkisen sektorin työntekijöiden erilaisesta motivaatiosta ovat saaneet myös kritiikkiä, ei julkisella sektorilla tulisi pelkästään jäljitellä yksityisen sektorin

palkitsemisjärjestelmiä ja rahallista palkitsemista (Bozeman & Su, 2015; Houston, 2000; Perry & Vandenabeele, 2015). Julkisella sektorilla ei ole käytössään samanlaista taloudellisen palkitsemisen keinovalikoimaa, kuin yksityisellä sektorilla ja tämän vuoksi työntekijöiden motivaation säilyttämiseksi tulisi pyrkiä löytämään muita keinoja ja aineettomia palkitsemisen menetelmiä (Handoln, 2013). Julkisen puolen työntekijöiden on tutkittu motivoituvan sisäisistä palkkioista kuten omanarvontunnosta, työn merkityksellisyydestä ja aikaansaamisen tunteesta (Houston, 2000). Se, millä tavalla työntekijöitä johdetaan, vaikuttaa vahvasti motivaation syntymiseen ja sen ylläpitämiseen (Mavhungu & Bussin, 2017).

Julkisen sektorin tavoitteena on yhteisen yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen ja tämän vuoksi päätöksenteko- ja toimintaympäristö on usein monimutkainen. Julkisjohtajien työn on tutkittu olevan yksityisen sektorin johtajien työtä kompleksisempaa (Rosenberg & Villadsen, 2010) ja lähes poikkeuksetta julkisella organisaatiolla on useampia yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 243–248). Tämän vuoksi pelkän oman organisaation tarkastelu ei riitä, vaan rajapinnat niin sidosryhmiin, asiakaisiin, muihin viranomaisiin kuin mediaankin täytyy olla jatkuvassa tarkastelussa. Johtamisen ollessa julkista, näkyvät toiminta ja lopputulokset myös kansalaisille. Avoimuus näkyy muun muassa lisäkontrollina, muotomääräisinä asiakirjoina ja menettelyinä sekä suuremman vuorovaikutuksen tarpeena. (Ahonen ja muut, 2015, s. 46.) Julkiselta johtajalta vaaditaan monipuolista ammattitaitoa. Keskeisiä osaamisvaatimuksia ovat käsitteellinen ajattelukyky, kokonaisuuksien hallinta, vuorovaikutus sekä uudistumisen taito. Kyvykkäät johtajat ymmärtävät uudistumisen merkityksen ja vahvistavat ammattitaitoaan jatkuvasti. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 243–248.)

Vaikka julkisen sektorin ja yksityisen sektorin johtamisen väliltä löytyy eroavaisuuksia, on niiden johtamisessa myös yhtäläisyyksiä (Milner ja Joyce, 2005, s. 38). Sydänmaanlakka (2015, johdanto) esittää jopa, että julkisen ja yksityisen sektorin johtamisessa olisi enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Tärkeää on huomioida myös se, että julkisen sek-

torin sisälläkin löytyy erilaista johtamista ja julkinen hallinto voi olla toimintaympäristöstä ja toiminnan tarkoituksesta riippuen hyvin erilaista (Ahonen ja muut, 2015, s. 44). Organisaatioiden eroavaisuuksista huolimatta johtamisen ytimestä voi löytää aina tietyt perusasiat (Sydänmaanlakka, 2015, johdanto).

3 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen voidaan määritellä kahdella eri tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan positiivinen johtaminen voidaan nähdä sateenvarjokäsitteenä erilaisille positiivisesti suuntautuneille johtamisopeille. Näitä ovat muun muassa autenttinen, eettinen, palveleva, transformationaalinen ja henkinen johtaminen. (Blanch ja muut, 2016.) Toisen määritelmän mukaan positiivinen johtaminen on positiivista psykologiaa ja positiivista organisaatiotutkimusta hyödyntävä johtamisoppi (Cameron, 2012, s. x–xi, Wenström, 2020a). Tässä tutkimuksessa positiivinen johtaminen määritellään positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen organisaatiotutkimukseen pohjautuvana johtamisoppina.

Positiivisen psykologian tarkoituksena on keskittyä heikkouksien sijaan vahvuuksiin, haavoittuvuuden sijaan lannistumattomuuteen sekä mielenterveyden ongelmien korjaamisen sijaan hyvinvoinnin, kukoistuksen ja hyvän elämän löytämiseen (Luthans, 2002). Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ja kehittämään niitä ominaisuuksia, joiden avulla yksilöt saadaan kukoistamaan (Nelson & Simmons, 2003). Kukoistusta on tutkittu etenkin työn viitekehyksessä. Kukoistuksella tarkoitetaan olotilaa, jossa yksilö tuntee elinvoimaisuutta ja tarmokkuutta ja toimii parhaalla mahdollisella tasolla. Työn viitekehyksessä positiiviselle psykologialle on muodostunut useita eri identiteettejä. Näitä ovat muun muassa positiivinen organisaatiopsykologia, positiivinen organisaatio-oppi sekä positiivinen organisaatiokäyttäytyminen. (Donaldson & Dollwet, 2013.)

Positiivinen organisaatiopsykologia tutkii yksilöiden positiivisia subjektiivisia kokemuksia ja luonteenpiirteitä työpaikoilla ja organisaatioissa ja pyrkii näiden avulla parantamaan tuottavuutta sekä organisaatioiden työskentelyilmapiiriä (Donaldson & Ko, 2010). Positiivisella organisaatiopsykologialla on ollut vahvaa vaikutusta myös johtamisen tutkimukseen, sillä johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan sekä sen työntekijöihin monilla eri tavoilla (Donaldson & Dollwet, 2013). Positiivista organisaatiota ja sen muodostumista on kuvattu muun muassa PRIDE -teorian avulla. Positiivisen organisaation osatekijät on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Positiivisen organisaation osatekijät PRIDE-teorian mukaan (Cheung, 2016; Wenström, 2020a).

Positiivisen organisaatio indeksin eli PRIDE -teorian mukaan positiivinen organisaatio koostuu myönteisistä käytänteistä (*Positive practices*), vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä (*Relationship enhancement*), vahvuuksista (*Individual attributes*), positiivisesta johtajuudesta (*Deviant leadership*) sekä myönteisistä tunteista ja ilmapiiristä (*Emotional wellbeing*) (Cheung, 2016; Wenström ja muut, 2018). Jokainen näistä aihealueista sisältää toimintaan painottuvia käytänteitä, jotka kuvastavat organisaation positiivisuuden tasoa (Cheung, 2016). Mitä selkeämmin nämä elementit esiintyvät organisaatioissa tai mitä korkeampi positiivinen organisaatio indeksi on, sitä parempia tuloksia organisaation on mahdollista saavuttaa työntekijöiden hyvinvoinnissa, tuottavuudessa, laadussa sekä tehokkuudessa (Wenström ja muut, 2018).

Positiivinen johtaminen soveltaa muun muassa positiivisen organisaatio-opin, positiivisen psykologian ja positiivisen muutoksen periaatteita ja kirjallisuutta (Cameron, 2012, s. x–xi). Suurin osa erilaisista johtamisopeista on positiivisesti suuntautuneita, mutta mikään näistä opeista ei kuitenkaan varsinaisesti määrittele positiivista johtamista. Youssef-Morgan ja Luthans (2013) määrittelevät positiivisen johtamisen sellaisten poikkeuksellisten ja nostattavien johtamispiirteiden, tarkoituksellisen käyttäytymisen, menetelmien ja saavutusten systemaattisina ilmentyminä, jotka vahvistavat johtajien, työntekijöiden ja heidän organisaatioidensa vahvuuksia, kykyjä ja kehitysmahdollisuuksia. Positiivinen

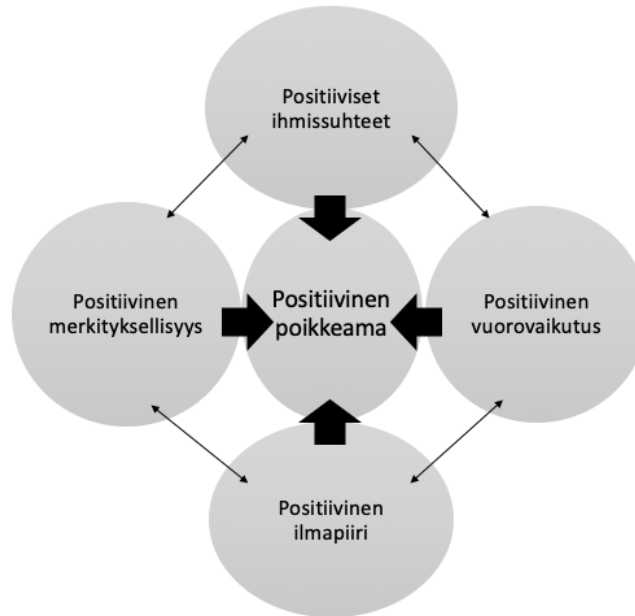
johtajuus rakentuu jatkuvasti kehittyvistä prosesseista, jotka ajan kanssa nostavat positiivisuuden tasoa kokemusten ja tarkoituksenmukaisten menetelmien avulla. (Youssef-Morgan & Luthans, 2013.)

Cameron (2012, s. 2–8) kuvaa positiivista johtajuutta positiivisen poikkeaman käsitteen avulla. Kuviossa 2 positiivista poikkeamaa on kuvattu poikkeavuuden jatkumon avulla.



Kuvio 2. Poikkeavuuden jatkumo (Mukaiillen Cameron, 2012, s. 8).

Cameronin (2012, s. 8–9) mukaan positiivisella poikkeavuudella tarkoitetaan sellaisia tilanteita, tapahtumia tai tuloksia, jotka ylittävät yleiset tai odotetut suoritukset. Kuviossa normaali tai odotettu suoritus on keskellä, negatiivisesti poikkeava suoritus vasemmassa reunassa ja positiivisesti poikkeava suoritus oikeassa reunassa. Suurin osa organisaatioista pyrkii pysymään poikkeavuuden jatkumon keskiosassa, jolloin toiminta on vakaata ja helpommin ennakoitavaa. positiivisen poikkeavuuden mahdollistavat johtamisstrategiat ovat positiivinen ilmapiiri, positiiviset ihmissuhteet, positiivinen merkityksellisyys sekä positiivinen vuorovaikutus. Nämä johtamisstrategiat on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Positiivisen poikkeaman mahdollistavat johtamisstrategiat (Mukaillen Cameron, 2012, s. 14).

Positiivisen poikkeaman mahdollistavilla johtamisstrategioilla on todettu olevan vaikutusta organisaation kukoistamiselle ja poikkeuksellisen positiiviselle suoriutumiselle. Positiivinen johtaja pyrkii keskittymään positiivisesti poikkeaviin suorituksiin ja auttaa yksilöitä ja organisaatioita saavuttamaan uuden suorituksen tason. (Cameron, 2012, s. 9.)

Johtajat ovat usein tilanteessa, jossa heiltä vaaditaan enemmän vähemmillä resursseilla. Positiivinen johtaja pyrkii keskittymään jo olemassa oleviin resursseihin ja niiden parempaan hyödyntämiseen huomioimalla ja ottamalla käyttöön työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja motivoivia tekijöitä (Dutton & Spreitzer, 2014, s. 37) sekä keskittymällä niihin asioihin, jotka jo toimivat organisaatiossa (Cameron, 2012, s. 3–4). Johtajien tulisi nähdä vaivaa sekä omien että työntekijöidensä positiivisten resurssien ylläpitämiseen ja kehittämiseen, sillä yhä monimutkaisemmat toimintaympäristöt ja haastavammat ongelmat voivat vähentää työntekijöiden positiivisuutta (Avey ja muut, 2011). Johtamisella voidaan luoda ympäristö, jossa innovatiiviset ideat ja uudet työskentelytavat pääsevät kukoistamaan (Murphy ja muut, 2017).

Positiivisen johtamisen tavoitteena ei kuitenkaan ole sivuuttaa negatiivisia tekijöitä ja keskittyä pelkästään positiiviseen, sillä optimaalinen toiminta vaatii sekä negatiivisuutta että positiivisuutta (Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Positiiviset johtajat ymmärtävät, että myös negatiivisia asioita tapahtuu, mutta he pyrkivät lähestymään ongelmia positiivisesta näkökulmasta (Gauthier, 2015). Negatiivisista tapahtumista ja vaikeista tilanteista on mahdollista syntyä poikkeuksellisia tuloksia, jotka muuten olisivat voineet jäädä syntymättä. Positiivisessa johtamisessa oletetaan, että organisaatiossa ilmenevät ongelmat ja konfliktit antavat työntekijöille mahdollisuuden oppia itsestään ja ryhmän dynamiikasta. (Salmi ja muut, 2014.)

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin positiivisen johtamisen osa-alueita. Osa-alueet on muodostettu yhdistelemällä PRIDE-teoriaa ja positiivisen poikkeaman mahdollistavia johtamisstrategioita.

3.1 Ilmapiiri ja tunteet

Ilmapiiri on subjektiivinen ja hetkellinen kokemus, joka muodostuu organisaation jäsenten ajatuksista, tunteista ja käyttäytymisestä (Denison, 1996). Ilmapiirillä viitataan organisaatiossa yleisesti vallitsevaan tunnelmaan (Rantanen ja muut, 2020, s. 55). Positiivinen ilmapiiri syntyy, kun työyhteisössä on enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tunteita, työntekijät ovat optimistisia ja asioiden lähtökohtainen tulkinta on myönteistä (Cameron, 2012, s. 17). Ilmapiiriin vaikuttavat usein vahvasti ne, joilla on valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia (Denison, 1996). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamistyyllillä on yhteys siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä on (Norrgrén & Schaller, 1999) ja positiivisen johtamisen on todettu olevan yhteydessä positiiviseen organisaatioilmapiiriin (Aarons ja muut, 2011).

Ilmapiiriä voidaan parantaa edistämällä joustavuutta, luotettavuutta, sitoutumista, selkeyttä ja palkitsemista (Hwang & Chang, 2009) sekä huomioimalla yhteisön jäseniä yksilöllisesti (Norrgrén & Schaller, 1999). Johtajien tulisi ilmaista positiivisuutta kirjoitetun ja

verbaalisen viestinnän lisäksi myös käyttäytymisellään ja asennoitumisellaan, sillä myönteisen asennoitumisen uskotaan tarttuvan myös työntekijöihin (Avey ja muut, 2011). Johtajan kyetessä tekemään organisaation jokapäiväiset ja tavanomaiset työt ilolla ja innolla, syntyy työyhteisöön positiivinen ilmapiiri (Uusiautti, 2013). Syn ja muiden (2005) tutkimuksesta käy ilmi, että johtajien positiivinen mieliala vaikutti siten, että työyhteisön jäsenet olivat enemmän positiivisella kuin negatiivisella mielellä ja yleinen tunnelma oli myönteisempi. Uusiautin (2013) tutkimuksessa kävi ilmi myös positiivisen palautteen vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Lisäämällä positiivisen palautteen määrää, saatiin nostettua koko työyhteisön yleistä ilmapiiriä.

Cameron (2012, s. 23) esittää kolme erityisen tärkeää tekijää positiivisen ilmapiirin muodostamisessa. Näitä ovat kiitollisuuden, myötätunnon ja anteeksiannon roolien vahvistaminen. Johtajan vahvistaessa myötätuntoista käyttäytymistä työntekijöiden keskuudessa, antaessa virheet anteeksi sekä kannustaessa ilmaisemaan kiitollisuutta, organisaation tuottavuus, laatu, innovatiivisuus sekä asiakastyytyväisyys olivat huomattavasti korkeampia kuin organisaatioissa, joissa näihin tekijöihin ei kiinnitetty erityistä huomiota. Käytännössä johtaja voi lisätä myötätunnon ilmaisemista esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä jakamaan vaikeuksia keskenään (Cameron, 2012, s. 33). Johtaja toimii roolimallina ja apuna siinä, kuinka myötätuntoa voidaan työyhteisössä ilmaista (Dutton ja muut, 2014.) Korostamalla anteeksi antamisen merkitystä ja toimimalla itse esimerkkinä antamalla anteeksi rankaisemisen sijaan, johtaja voi vahvistaa anteeksiannon roolia myös työntekijöiden keskuudessa (Cameron, 2012, s. 33).

Johtaja voi vahvistaa kiitollisuuden roolia organisaatiossa ilmaisemalla itse kiitollisuutta työntekijöille päivittäin (Cameron, 2012, s. 33). Kiitollisuudella voidaan edistää hyvinvointia pitkäkestoisesti ja sillä on todettu olevan vaikutusta useisiin niin psyykkisiin kuin fyysisiinkin hyvinvoinnin osatekijöihin. Kiitollisuus voi kohdistua nykyhetkeen ja niihin asioihin, jotka toimivat ja ovat hyvin tai menneeseen, jolloin kiitollisuus on asioiden hyväksymistä ja kiitollisuutta esimerkiksi vastoinkäymisten tuomista onnistumisen mahdollisuuksista. Optimismi, toivo ja luottamus ovat kiitollisuutta tulevaisuutta kohtaan.

Kiitollisuus ruokkii myönteistä kehää ja arkipäiväisessä työssä kiitosta kannattaisikin antaa työntekijöille ahkerasti. (Wenström, 2020b, s. 72.)

Kiitollisuus on erittäin tehokas tapa lisätä myönteisiä tunteita (Wenström, 2020b, s. 72). Aikaisempien johtamisfilosofioiden mukaan organisaatiot nähtiin täysin järkeen perustuvina systeemeinä, joiden toiminta perustui rationaaliseen päätöksentekoon, rationaalisiin toimintatapoihin ja rationaaliseen suunnitteluun. Tunteet nähtiin irratioonalisina, eikä niillä nähty olevan merkitystä organisaatioille. (Wijewardena ja muut, 2014.) Nykyään on kuitenkin kasvavissa määrin todisteita siitä, että positiivisilla tunteilla on vaikutusta työpaikan menestykseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten työhön sitoutumiseen, luovuuteen, terveyteen, tiimityöhön, asiakastyytyväisyyteen sekä johtajuuteen (Diener ja muut, 2020). Työntekijöiden tunteita ei tarkastella enää esteenä johtamisprosesseille vaan ne nähdään tarpeellisina ja hyödyllisinä tekijöinä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Wijewardena ja muut, 2014).

Tunteet ovat tarttuvia (Schoenewolf, 1990) ja vaikka johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus olisi vain nopeaa ja satunnaista, vaikuttaa johtajan myönteinen tunneilmaisuus työntekijän mielialaan (Bono & Ilies, 2006). Vaikka jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan vallitsevaan tunneilmastoon, on ylimmän johdon rooli kaikkein tärkein ja jokaisen työpaikan johtamiskäytäntöihin tulisi kuulua myös tunneilmaston johtaminen (Rantanen ja muut, 2020, s. 205). Johtajien tulisi olla tietoisia siitä, miten erilaiset tunteet vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen (Wijewardena ja muut, 2014). Positiivisen johtajan tulisi oppia näkemään ei-toivotun toiminnan taustalla vaikuttavat tunteet ja tunteiden taustalla vaikuttavat erilaiset tarpeet. Tunteista puhumisesta tulisi tehdä työyhteisössä arkipäiväistä ja sallittua, jolloin päästään nopeammin ongelmien juurisyihin ja hankalatkin tilanteet on helpompi selvittää. (Wenström, 2020b, s. 185.)

Johtajan tulisi luoda työskentely-ympäristöjä, joissa tunteiden positiivisen voiman hyödyntäminen on mahdollista (Wijewardena ja muut, 2014). Vapaamuotoisen vuorovaiku-

tuksen lisäksi olisi hyvä ottaa tunteet huomioon myös muodollisissa käytänteissä. Esi-merkiksi kokousten rakenteen muokkaaminen tunteet huomioivaksi on yksi konkreettinen tapa toteuttaa tunteiden johtamista. (Wenström, 2020b, s. 74.) Positiivisten tunteiden avulla voidaan rakentaa ja täydentää yksilöiden fyysisiä, sosiaalisia ja psykologisia resursseja (Youssef-Morgan & Luthans, 2013).

3.2 Vuorovaikutus ja ihmissuhteet

Töissä rakentuvat ihmissuhteet ovat keskeisiä työn tekemisen kannalta, mutta myös yleisen elämänlaadun kannalta. Parhaimmillaan ne voivat olla opettavaisia, työntekoa rikastuttavia ja vireyttä parantavia tekijöitä, jotka auttavat yksilöitä, organisaatioita ja ryhmiä kukoistamaan, kasvamaan ja menestymään sekä vähentävät ahdistuneisuutta ja stressiä (Dutton & Ragins, 2017; Wenström, 2020b, s. 92). Positiivisilla ihmissuhteilla tarkoitetaan muutakin kuin sitä, että ihmiset tulevat toimeen keskenään ja välttävät negatiivista vuorovaikutusta. Positiivisilla ihmissuhteilla viitataan sellaisiin ihmissuhteisiin, jotka mahdollistavat positiivisesti poikkeavat suoritukset niin fyysisellä kuin psyykkisellä tasolla, tunnetasolla sekä organisaatiotasolla. (Cameron, 2012, s. 35.)

Positiivisilla ihmissuhteilla on useita myönteisiä vaikutuksia ihmisen terveydelle ja käyttäytymiselle. Positiiviset ihmissuhteet vaikuttavat erityisesti hormonitoimintaan, sydämen ja verisuonien toimintaan sekä immuunijärjestelmään ja parantavat näin hyvinvointia, terveyttä sekä ihmissuhteiden laatua itsessään. (Cameron, 2012, s. 35–36.) Myönteinen vuorovaikutus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä vahvistaa työyhteisön jäsenten itsetuntoa. Sen avulla voidaan lisätä työntekijöiden aktiivista osallistumista keskusteluihin organisaation asioista sekä päätöksenteosta (Smidts ja muut, 2001) ja esimerkiksi Losadan ja Heaphyn (2004) tutkimuksessa osoitettiin, että tiimit, joissa oli enemmän positiivista kuin negatiivista vuorovaikutusta, suoriutuivat muita tiimejä paremmin. Avoin vuorovaikutus esihenkilöiden ja kollegojen välillä lisää tunnetta siitä, että yksilö otetaan tosissaan ja että hänen työllään on merkitystä työyhteisössä. (Smidts ja muut, 2001.)

Hyvät ihmissuhteet ja myönteinen vuorovaikutus ovat olennainen osa positiivista organisaatiota (Wenström, 2020b, s. 89). Positiivinen johtaja kiinnittää huomiota myönteiseen kommunikointiin ja kieleen (Wenström, 2020a). Positiivisesti viestivät johtajat osoittavat arvostavansa työntekijöidensä panosta tiimi- ja organisaatiotuloksiin (Schimschal & Lomas, 2019). Kun työyhteisössä tuetaan, rohkaistaan ja kannustetaan toinen toistaan, rohkaisee se myös yksilöitä uuden kokeilemiseen ja asioista innostumiseen (Wenström, 2020b, s. 92). Yhteistyötä johdettaessa johtajan on tärkeää tiedostaa, että johdetaan ihmisiä, vuorovaikutusta ja ihmissuhteita. Tiukat prosessit, säännöt ja ylähäältäpäin asetetut tavoitteet sopivat huonosti yhteistyön johtamiseen. Työntekijöille tulisi antaa tilaa ja vapautta muodostaa itselleen merkityksellisiä yhteistyösuhteita, jotka synnyttävät innostusta, innovaatioita ja uuden oppimista. (Wenström, 2020b, s. 89–95.)

Myös positiivisen palautteen antamisesta on saatu yksiselitteisiä tuloksia ja antamalla positiivista palautetta työntekijöilleen, johtajat saivat takaisin enemmän positiivista palautetta (Uusiautti, 2013). Myönteisen palautteen ja kannustamisen kautta työntekijät voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja hyväksytyiksi työyhteisön jäseniksi (Nummelin, 2008, s. 137). Palautteen tulisi olla autenttista ja vilpitöntä, sillä valheellisiksi osoittautuvilla kommentteilla on päinvastainen vaikutus (Cameron, 2012, s. 56) ja liioitellulla positiivisuudella voi olla kielteinen vaikutus ihmissuhteisiin. Tällöin työntekijät saavat helposti epäaidon kuvan ja tämä saattaa heikentää luottamusta johtajaan. (Gauthier, 2015.)

Positiivisen vuorovaikutuksen kuvaaminen on paljon helpompaa, kuin sen toteuttaminen käytännössä, sillä negatiiviseen vinoumaan perustuen (ks. Baumeister ja muut, 2001; Rozin & Royzman, 2001) suurin osa ihmisistä reagoi voimakkaammin kielteiseen kuin myönteiseen ja organisaatioista löytyy usein ihmissuhteita ja vuorovaikutusta haastavia ongelmia ja haasteita (Cameron, 2012, s. 56). Positiivinen kommunikaatio on kuitenkin taito, jota on mahdollista kehittää (Gauthier, 2015). Positiivisen johtamisen tar-

koituksena ei myöskään ole päästä konflikteista eroon, vaan niihin pyritään suhtautumaan myönteisesti. Organisaation ongelmien ja konfliktien nähdään antavan työntekijöille mahdollisuuden oppia itsestään ja ryhmän dynamiikasta. (Salmi ja muut, 2014.)

3.3 Merkityksellisyys ja vahvuudet

Työn merkityksellisyys voidaan määritellä työntekijöiden kokemuksiksi ja ajatuksiksi siitä, mitä he töissä tekevät ja kuinka tärkeänä he pitävät tekemäänsä työtä (Wrzesniewski ja muut, 2003). Työn merkityksellisyyden voidaan nähdä koostuvan työn korkeamman tavoitteen hahmottamisesta, työn tärkeyden kokemuksesta sekä mahdollisuudesta itsensä toteuttamiseen (Martela & Pessi, 2018). Tulevaisuuden työelämässä työn merkityksellisyys tulee olemaan yhä isommassa roolissa ja siksi jokaisen esimiehen ja johtajan tulisi ymmärtää merkityksellisyyden tärkeys. Työltä kaivataan merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä ja se halutaan kokea tekemisen arvoiseksi ja tärkeäksi. Se, mikä tekee työstä yksilölle merkityksellistä, on subjektiivista ja tämän vuoksi ei voida määritellä, mikä työ on merkityksellistä ja mikä ei. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 55–85.)

Amir (2020) kuvaa neljä erilaista strategiaa, joiden avulla johtaja voi edistää positiivisen merkityksen kokemista. Nämä ovat työn positiivisen vaikutuksen osoittaminen, työntekijän hyveiden ja arvojen yhdistäminen työhön, työn pitkäntähtäimen merkityksen osoittaminen sekä yhteisöllisyyden rakentaminen. Auttamalla työntekijöitä saavuttamaan muiden auttamisen kokemuksia (Grant ja muut, 2008) ja ylläpitämällä työyhteisössä arvostavaa ilmapiiriä, johtaja voi lisätä tunnetta työn merkityksellisyydestä (Wenström, 2020b, s. 23). Johtaminen on jatkuvaa merkityksellisyyden luomista ja onnistuessaan johtaja saa työntekijät vakuuttumaan työtehtävien merkityksellisyydestä. Johtamisella voidaan päinvastaisesti heikentää työntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä esimerkiksi jatkuvalla aliresursoinnilla. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 116–283.)

Tunnetta työn merkityksellisyydestä voidaan lisätä hyödyntämällä työntekijöiden vahvuuksia ja yksi tärkeä positiivisen johtamisen osa-alue onkin vahvuuksien johtaminen

(Wenström, 2020b, s. 110). Työntekijät, joita kannustetaan omien vahvuuksien käyttämiseen, ovat taipuvaisia käyttämään vahvuuksiaan työssään viikoittain ja kokevat enemmän minäpystyvyyttä sekä työhön sitoutumista (van Woerkom ja muut, 2016). Useat tutkimukset osoittavat, että oppiminen ja suorituksen kehittäminen on tehokkaampaa silloin, kun keskitytään virheiden sijaan onnistumisiin (Tombaugh, 2005). Pelkän ongelmien ratkaisun ja heikkouksien sijaan organisaatioiden kannattaisi keskittyä hyveisiin ja työntekijöiden vahvuuksiin (Cameron & Dutton, 2003, s. 30). Sen sijaan, että automaattisesti keskitytään heikkouksista eroon pääsemiseen, voitaisiin työntekijöiden kehittymiseen liittyvissä keskusteluissa keskittyä siihen, miten ideaalille tasolle pääseminen olisi mahdollista (van Woerkom ja muut, 2016). Työtehtävien sopiva haasteellisuus ja mitoitukset sekä ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen lisäävät tyytyväisyyttä työhön. (Nummelin, 2008, s. 137.)

Organisaatiot voivat auttaa työntekijöitään hyödyntämään vahvuuksiaan antamalla heille mahdollisuuksia tehdä niitä asioita, joissa he ovat hyviä ja tekemällä heikkouksista vähemmän huomionarvoisia. Organisaatiot voivat esimerkiksi jakaa tehtäviä yksilöllisiin vahvuuksiin perustuen, lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia valita vahvuuksiinsa sopivia työnteontapoja sekä antaa työntekijöiden koota itse omia yhteistyöverkkojaan. Vahvuuksien käyttöön kannustaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijät saavat tehdä mitä haluavat, eikä ongelmallisiin tilanteisiin tarvitse puuttua. (van Woerkom ja muut, 2016.)

Lähiesimies on tärkeässä roolissa työntekijöiden vahvuuksien käytön tukemisessa ja niiden tunnistamisessa (van Woerkom ja muut, 2016). Strategiatasolla osaamisen johtamisesta ja inhimillisestä pääomasta puhuminen ei tuota tulosta, mikäli lähiesimiehet eivät kykene hyödyntämään työntekijöiden osaamista ja kyvykkyyttä kokonaisuudessaan (Wenström, 2020b, s. 111). Positiiviset johtajat kehittävät vahvuuksia kuten optimismia, myötätuntoa, tunneälyä, itsetuntoa, lojaaliutta sekä luottamusta. Lisäksi he rakentavat vahvuuksiin perustuvaa organisaatiokulttuuria, joka korostaa mahdollisuuksia ongelmien sijaan. (Tombaugh, 2005.)

3.4 Positiivisen johtajan piirteet

Itsetuntemus on yksi johtajan tärkeimpiä menestystekijöitä (Aaltonen ja muut, 2020, s. 154). Metakognition taito, eli kyky havainnoida omaa toimintaansa, tunteitaan ja ajatteluaan on tärkeää ja mitä paremmin johtaja osaa reflektoida omia arvojaan, asenteitaan, ennakkoluulojaan sekä kognitiivisia vääristymiään, sitä paremmin vuorovaikutus ja uuden rakentaminen onnistuvat (Heinonen, 2020, s. 255). Myös positiivinen johtaminen lähtee johtajan omista arvoista, tunteista, odotuksista ja tavoitteista sekä itsensä kehittämisestä. Sillä, miten johtaja suhtautuu itseensä, on todettu olevan vaikutuksia johtajuuteen ja positiivisuuden syntyymiseen. Johtajat, joilla on positiivinen käsitys itsestään vaikuttavat todennäköisemmin positiivisesti työntekijöihinsä niin roolimallin, kuin antamansa ohjeistuksen kautta. Johtaja, joka on valmis kehittämään itseään, siirtää tämän ominaisuuden usein myös alaisiinsa. (Hannah ja muut, 2009.)

Mishra ja Mishra (2012) nostavat esiin kolme positiivisen johtajan ominaisuutta, joita ovat rohkeus, autenttisuus ja nöyryys. Rohkea johtaja uskaltaa kohdata nykytilanteen, uskoo tulevaisuuteen sekä luottaa omiin kykyihinsä tehdä asiat eri tavalla. Rohkea ja nöyrä johtaja uskaltaa näyttää oman haavoittuvuutensa ja myöntää, että hänellä ei ole oikeita vastauksia. Hän on kiinnostunut muiden näkökulmista sekä avoin palautteelle. Johtajan autenttisuus puolestaan luo työntekijöihin uskallusta olla haavoittuvaisia. Autenttiset johtajat tuntevat itsensä, tunnistavat omat aikaisemmat kokemuksensa ja niiden merkityksen sekä uskaltavat tuoda esiin oman persoonansa (Mishra & Mishra, 2012; Salmi ja muut, 2014). He toimivat omien arvojensa mukaisesti, eivätkä heidän sanansa ja tekonsa eroa toisistaan. Usein rohkeus, nöyryys ja autenttisuus ilmenevät johtajassa samanaikaisesti ja yhdessä nämä tekijät lisäävät luottamusta johtajaan. (Mishra & Mishra, 2012.)

Positiivisen johtajan piirteisiin kuuluvat myös toiveikkuus ja yritteliäisyys. Toiveikkaat ja optimistiset johtajat ovat yleensä rohkeampia ja näkevät riskien sijaan mahdollisuuksia. (Zbierowski & Góra, 2014.) Positiivisilla johtajilla on korkeat odotukset sekä työntekijöil-

leen että tuotteiden ja palvelujen laadulle. Positiivinen johtaja suhtautuu kuitenkin odotuksiinsa optimistisesti ja uskoo, että ne on mahdollista saavuttaa. (Gauthier, 2015.) Tutkimuksia on tehty myös siitä, millainen merkitys johtajan sisukkuudella on. Schimschalin ja Lomasin (2019) tutkimuksessa löydettiin yhteys positiivisen johtamisen ja sisukkuuden välillä ja johtajan sisukkuus ennakoii parempia kykyjä positiiviseen johtamiseen.

Johtotehtävissä korostuvat johtajan omat tunnetaidot. Hyvät tunnetaidot omaava johtaja tunnistaa ja osaa ilmaista omat tunteensa rakentavasti. Hän tunnistaa ja huomioi myös toisten tunteet ja osaa hyödyntää niitä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. (Rantanen ja muut, 2020, s. 206.) Empaattiset ja ihmisläheiset johtajat pystyvät johtamaan niin tunteita kuin työpaikan ilmapiiriäkin (Wenström ja muut, 2018).

4 Positiivisen johtamisen ja julkisjohtamisen yhteensovittaminen

On todettu, että johtamisella on suurempi merkitys työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen kuin sillä, onko organisaatio julkinen vai yksityinen (Rainey, 2009). Julkisten organisaatioiden toiminnassa on kuitenkin useita tekijöitä, kuten organisaation asiakasryhmien koko ja ominaisuudet, organisaatiolle myönnetyt resurssit sekä hallituksen poliittiset ideologiat, joihin julkisten organisaatioiden esihenkilöt eivät voi vaikuttaa. Tämän vuoksi toiminnan kehittämisessä tulisi keskittyä niihin tekijöihin, joihin esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa. (Boyne & Walker, 2010).

4.1 Hyvän johtamisen kriteerit ja positiivinen johtaminen

Ahonen ja muut (2015, s. 84–86) esittävät teoksessaan hyvän johtamisen kriteerit, joiden tavoitteena on edistää julkisen sektorin johtamisen kehittämistä. Kriteereissä nostetaan esiin niitä tekijöitä, jotka haastavat julkisjohtamista. Hyvän johtamisen kriteeristö on muodostettu viidestä eri pääkokonaisuudesta, joita ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Nämä kriteerit on esitetty kuviossa 4. Seuraavaksi nämä kriteerit käydään läpi, sekä pyritään löytämään kriteereissä esitettyihin haasteisiin vastauksia positiivisen johtamisen käytänteistä.



Kuvio 4. Hyvän johtamisen kriteerit (Ahonen ja muut, 2015, s. 86).

Ensimmäisenä kriteerinä on luottamus ja arvostus. Luottamus on keskeisessä osassa julkisen sektorin haastavien ja vaikeiden ongelmien ratkaisemisessa. Toimivan ja tuloksellisen työyhteisön kehittämiseksi luottamusta tarvitaan erityisesti johdon ja henkilöstön välillä.

(Ahonen ja muut, 2015, s. 87.) Koska johdon ja alaisten asema ja roolit ovat erilaisia ja työntekijöiden voidaan nähdä olevan johtoa haavoittuvammassa asemassa, on luottamuksen rakentaminen erityisen tärkeää (Bligh, 2017). Positiivisen johtajan piirteisiin kuuluvien autenttisuuden, rohkeuden ja nöyryyden voidaan nähdä lisäävän luottamusta johtajaan. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen on erityisen tärkeää, jotta muut positiivisen johtamisen osa-alueet, kuten työntekijöiden vahvuudet ja tunteiden ilmaiseminen pääsevät esiin ja hyödynnetyiksi. (Mishra & Mishra, 2012.) Luottamuksen rakentamisen lisäksi positiivinen johtaja osoittaa arvostavansa työntekijöitään ja heidän panostaan tiimi- ja organisaatiotuloksiin kiinnittämällä huomiota myönteiseen kieleen ja kommunikointiin (Schimschal & Lomas, 2019; Wenström, 2020a).

Seuraavana kriteerinä ovat yhteistyö ja verkostot sekä niiden johtaminen. Yhteistyön ja osallistumisen merkitys kasvaa jatkuvasti ja yhä useammin johdettavana on monista eri toimijoista muodostuva ja muuntuva verkosto. Rajat ylittävä, moniammatillinen yhteistyö nähdään ainoana tapana vähentyvien resurssien ja monimutkaistuvien ongelmien kanssa pärjäämiseksi. (Ahonen ja muut, 2015, s. 87–88.) Positiivisen johtajan piirteisiin kuuluva toiveikkuus auttaa suhtautumaan asioihin optimistisesti (Zbierowski & Góra, 2014). Positiivinen johtaja pyrkii löytämään toimintaympäristöstään uusia mahdollisuuksia ja tapoja toimia (Zbierowski & Góra, 2014) ja yhdessä nämä ominaisuudet tukevat rajat ylittävien verkostojen rakentamista ja niissä toimimista.

Yhtenä hyvän johtamisen kriteerinä esitellään monimuotoisuus ja yksilöllisyys. On tärkeää, että johtamisessa tunnustetaan ja arvostetaan erilaisia kokemuksia, osaamista, asiantuntijuutta sekä näkemyksiä. (Ahonen ja muut, 2015, s. 88–89.) Positiivinen johtaja pyrkii yhteisön jäsenten yksilölliseen huomioimiseen sekä vahvuuksien tunnistamiseen ja niiden käytön tukemiseen (Norrgrén & Schaller, 1999; van Woerkom ja muut, 2016). Organisaatiossa voidaan esimerkiksi jakaa tehtäviä yksilöllisiin vahvuuksiin perustuen, lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia valita vahvuuksiinsa sopivia työnteontapoja sekä antaa työntekijöiden koota itse omia yhteistyöverkostojaan (van Woerkom ja muut, 2016).

Osaaminen ja sen kehittäminen ovat edellytyksiä sille, että organisaatiot menestyvät perustehtävässään nyt ja tulevaisuudessa. Ennakoivalla osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa organisaation ja henkilöstön hyvinvointiin ja menestykseen. Osaamisen kehittämistä tulisi johtaa ja tarkastella sekä yksilöiden että organisaatioiden näkökulmasta. (Ahonen ja muut, 2015, s. 89.) Myös osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida yksilöiden vahvuuksia. Useat tutkimukset osoittavat, että oppiminen ja suoritusten kehittäminen on tehokkaampaa silloin, kun keskitytään virheiden sijaan onnistumisiin (Tombaugh, 2005). Heikkouksista eroon pääsemisen sijaan voitaisiin työntekijöiden kehittymiseen liittyvissä keskusteluissa keskittyä siihen, miten ideaalille tasolle pääseminen olisi mahdollista (van Woerkom ja muut, 2016). Johtajan asennoitumisella on merkitystä ja johtaja, joka on valmis kehittämään itseään, siirtää tämän ominaisuuden usein myös alaisiinsa (Hannah ja muut, 2009).

Viimeisenä kriteerinä kuvataan uudistuminen ja osallisuus (Ahonen ja muut, 2017). Huolimatta työntekijöiden vastustuksesta, byrokraattisista rakenteista tai poliittisista tekijöistä julkiset organisaatiot käyvät läpi jatkuvia muutoksia ja johtajat ovat merkittävässä roolissa muutosten toteutuksessa (Fernandez & Pitts, 2007). Todellista muutosta ja uudistumista ei saavuteta pelkällä ylhäältä alas johtamisella, vaan eri toimijoiden välisellä yhteistyöllä. Johtajan on tärkeää ymmärtää, että pelkkänä muutoksen kohteena oleminen koetaan usein uhkaavaksi ja jopa pelottavaksi asiaksi. (Ahonen ja muut, 2015, s. 90.) Positiiviseen johtamiseen kuuluva avoin ja myönteinen vuorovaikutus lisäävät luottamusta johtajaan myös muutostilanteissa (Mishra & Mishra, 2012). Lisäksi positiivisen johtamisen on tutkittu edistävän innostuksen ja työn imun syntymistä (Decuyper & Schaufeli, 2021; Wenström ja muut, 2018). Kun työyhteisössä on toisia tukeva, kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri, rohkaisee se myös yksilöitä uuden kokeilemiseen ja asioista innostumiseen. Innostumisen ja työn imun onkin todettu helpottavan muutoksissa pärjäämistä. (Wenström, 2020b, s. 3–92.) Innostuneet työntekijät ovat aktiivisia oman osaamisensa ja työnsä kehittäjiä (Wenström, 2020b, s. 19) ja myös muutos voidaan kokea innostavaksi silloin, kun sitä on mahdollista olla itse aktiivisesti tekemässä (Ahonen ja muut, 2015, s. 90).

4.2 Haasteet ja mahdollisuudet

Edellisessä kappaleessa ilmennyt yhteensopivuus hyvän johtamisen kriteereiden kanssa osoittaa, että positiivinen johtaminen voisi sopia hyvin julkisjohtamisen kontekstiin. Yhteensovittamisesta löytyy kuitenkin myös mahdollisia haasteita. Julkisen sektorin byrokraattisuus ja resurssien niukkuus rajoittavat työn autonomiaa (Audenaert ja muut, 2020) ja osallistavaa ja pehmeämpää johtamistyyliä on tutkitusti helpompi käyttää, kun johtajalla on työhönsä liittyvää autonomiaa (Hansen & Villadsen, 2010). Osallistaviin ja pehmeisiin johtamistyyliihin on sisällytetty muun muassa keskustelujen, valmentamisen ja laajan vastuun jakamisen käyttö (Hansen & Villadsen, 2010) ja tällä perusteella myös positiivinen johtaminen voidaan nähdä pehmeämpänä ja osallistavampana johtamistyylinä.

Vähäinen työn autonomia vaikeuttaa työntekijöiden työtehtävien vaihtamista ja muokkaamista (Audenaert ja muut, 2020). Positiivisessa johtamisessa tärkeänä osa-alueena on yksilöiden erilaisten vahvuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen (Wenström, 2020b, s. 110) ja julkisen sektorin byrokraattisuus ja autonomian puute voivat mahdollisesti toimia esteenä työtehtävien muokkaamiselle ja vaihtamiselle ja sitä kautta vahvuuksien hyödyntämiselle. Säästötoimenpiteet lisäävät toiminnasta täytettävien raporttien ja selvitysten määrää ja tämä taas lisää työntekijöiden työmäärää ja aikapaineita (Audenaert ja muut, 2020). Jatkuva kiire ja toiminnan tehostaminen puolestaan vähentävät vuorovaikutukseen käytettyä aikaa ja juuri vuorovaikutus on positiivisessa johtamisessa keskeisessä osassa (Wenström, 2020b, s. 92).

Uuden julkisjohtamisen myötä yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille ovat siirtyneet suorituskyvyn ja tulosten mittaaminen (Plaček ja muut, 2020). Vaikka positiivisesta johtamisesta on runsaasti kirjallisuutta, ei sen mittaamisesta ole vielä juurikaan tutkimuksia ja käsitteen laajuus vaikeuttaa sen yksiselitteistä mittaamista (Antino ja muut, 2014). Myös julkisjohtamisen tutkimukset ovat vielä toistaiseksi keskittyneet enemmän johtajan tehtäväperustaisiin taitoihin kuten tietämykseen, asiantuntijuuteen tai teknisiin taitoihin sekä siihen, millaisia vaikutuksia niillä on organisaation työntekijöihin ja tuloksiin. Tämän vuoksi tutkimustietoa positiivisen johtamisen soveltamisesta julkisella sektorilla

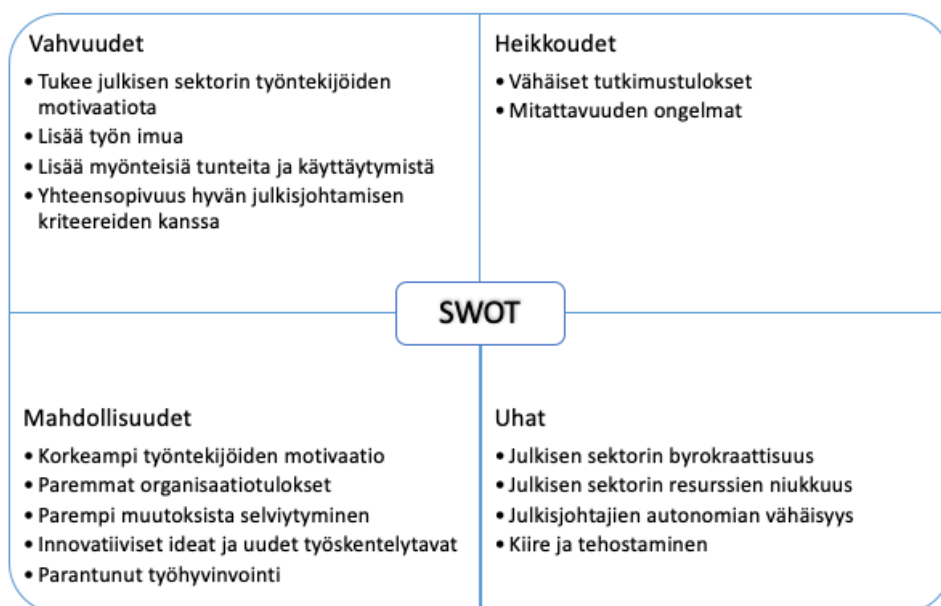
on vielä vähän (Wijewardena ja muut, 2014). Tulosten mittaamisen haasteet sekä tutkimustiedon vähäisyys voidaan nähdä haasteina, kun positiivista johtamista pyritään vie-
mään ja toteuttamaan julkisjohtamisen kontekstissa.

Vaikka joitain haasteita on olemassa, voidaan positiivisen johtamisen nähdä tuovan mu-
kanaan paljon mahdollisuuksia julkisen sektorin johtamiseen. Milner ja Joyce (2005) ovat
tehneet tutkimuksiin perustuvan listauksen siitä, kuinka julkisjohtaja voi menestyä joh-
tamistehtävässään paremmin. Vaikka julkisen organisaation johtajat tarvitsevat poliitti-
sia taitoja ollakseen uskottavia johtajia ja heidän on tärkeää löytää ja selkeyttää työntekijöilleen strategiset visiot, on suurin vaikutusvalta työntekijöihinsä kuitenkin julkisjoh-
tajalla, joka osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan ja kohtelee heitä yksi-
löinä. Parhaimmat tulokset saavutetaan silloin, kun strategisten visioiden kehittämisen
ja jakamisen lisäksi johtaja tunnistaa ja palkitsee työntekijöitä hyvistä suorituksista. (Mil-
ner & Joyce, 2005, s. 38.) Johtajien tulisi nähdä vaivaa sekä omien että työntekijöidensä
positiivisten resurssien ylläpitämiseen ja kehittämiseen, sillä yhä monimutkaisemmat
toimintaympäristöt ja haastavammat ongelmat voivat vähentää työntekijöiden positiivi-
suutta (Avey ja muut, 2011).

Julkisella sektorilla resurssit ovat usein vähäiset ja positiivinen johtaja pyrkiikin keskitty-
mään jo olemassa oleviin resursseihin ja niiden parempaan hyödyntämiseen esimerkiksi
huomioimalla ja ottamalla käyttöön työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja motivoivia te-
kijöitä (Dutton & Spreitzer, 2014, s. 37). Julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden on
tutkittu motivoituvan eri asioista (Crewson, 1997; Houston, 2000) ja julkisen puolen
työntekijät motivoituvat tutkimusten perusteella vähemmän rahallisesta palkitsemisesta
verrattuna yksityisen puolen kollegoihinsa (Boyne, 2002). Julkisen puolen työntekijöiden
on tutkittu motivoituvan sisäisistä palkkioista kuten omanarvontunnosta, työn merkityk-
sellisyydestä ja aikaansaamisen tunteesta (Houston, 2000) ja positiivisessa johtamisessa
työn merkityksellisyys on nostettu yhdeksi positiivisen johtamisen osa-alueeksi (Came-
ron, 2012, s. 9).

Julkisella sektorilla näyttäytyvä asioiden monimutkaisuus ja kompleksiset tilanteet saattavat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon (Avey ja muut, 2011) ja se, millä tavalla työntekijöitä johdetaan, vaikuttaa motivaation syntymiseen ja sen ylläpitämiseen (Mavhungu & Bussin, 2017). Johtajat, jotka rohkaisevat, kannustavat ja informoivat työntekijöitään sekä pitävät yllä korkeita standardeja, edistävät julkisen sektorin työntekijöiden korkeampaa motivaatiota sekä parempia organisaatiotuloksia (Christensen ja muut, 2017). Positiiviset johtajat kiinnittävätkin huomiota myönteiseen kommunikointiin ja kieleen (Wenström, 2020a), osoittavat arvostavansa työntekijöidensä panosta tiimi- ja organisaatiotuloksiin (Schimschal & Lomas, 2019) sekä pitävät yllä korkeita odotuksia sekä työntekijöilleen että tuotteiden ja palvelujen laadulle (Gauthier, 2015). Positiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden tunteisiin ja käyttäytymiseen ja tämänkin vuoksi positiivinen johtaminen olisi erittäin tärkeää myös julkisella sektorilla (Wijewardena ja muut, 2014).

Kuvioon 5. on koottu SWOT-analyysin muodossa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat, joita positiivisen johtamisen soveltaminen julkisella sektorilla voisi pitää sisällään. Tiedot on koottu yhdistelemällä julkisen sektorin erityispiirteitä positiivisen johtamisen piirteisiin.



Kuvio 5. SWOT-analyysi positiivisen johtamisen soveltamisesta julkisella sektorilla.

5 Tutkimuksen toteutus

Metodologia on oppi eri tieteen menetelmistä (Puusa & Juuti, 2020, s. 36). Laajassa merkityksessä metodologia käsittelee todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtia, maailmankatsomusta ja tieteellistä perusnäkemystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 13). Suppeassa merkityksessä sillä viitataan esimerkiksi metodien käyttöön, eli siihen, miten tutkija hankkii uutta tietoa todellisuudesta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 36–37.) Tutkimuksen tutkimusongelma sekä metodi ovat yhteydessä toisiinsa ja tutkimusmetodin valinta riippuu siitä millaista tietoa, keneltä ja mistä sitä etsitään. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet ohjaavat tutkimuksen metodologisten valintojen määrittelyä. (Hirsjärvi ja muut, 2002, s. 171.)

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää julkisjohtajien käsityksiä ja mielipiteitä positiivisesta johtamisesta sekä sen mahdollisuuksista ja haasteista julkisen sektorin johtamisessa, luonteva metodivalinta oli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, tutkimuksessa käytettyä aineistonkeruumenetelmää, analyysimenetelmää ja tutkimuksen kohdejoukkoa sekä esitetään huomioita tutkimuksen luottavuuteen liittyen.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä keskittyy ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun. Laadullista tutkimusotetta voidaan soveltaa esimerkiksi sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on ihmisten vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 73–74.) Usein laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta, 1998, s. 14). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden ymmärtäminen ja tulkitseminen (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 5). Laadullisessa tutkimuksessa teoria on keskeisessä osassa ja aineistosta saatu tieto tulee saattaa vuoropuheluun aiemman teoreettisen tiedon kanssa (Puusa & Juuti, 2020, s. 80).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui tämän tutkimuksen kannalta parhaaksi menetelmäksi, sillä tutkimuksen tavoitteena oli kerätä nimenomaan julkisjohtajien omia kokemuksia ja näkemyksiä positiivisesta johtamisesta. Koska positiivisen johtamisen tutkimusta etenkin julkisjohtamisen kontekstissa on vielä hyvin vähän, pyrittiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä löytämään uutta tietoa ja syventämään ymmärrystä aiheesta. Positiivista johtamista ja sen ilmentymistä on vaikea mitata kvantitatiivisin menetelmin ja myös tämä tuki päätöstä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valitsemiseen.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineistonkeruu ja sen käsittely kietoutuvat yhteen (Hakala, 2018, s. 15). Aineistot koostuvat yleensä erilaisista teksteistä ja tavoitteet ovat usein kuvailevia (Puusa & Juuti, 2020, s. 73). Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat havainnointi, haastattelu, kysely sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin tähän tutkimukseen valittua aineistonkeruumenetelmää sekä aineiston analyysitaapaa.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä ja analyysi

Olennainen osa laadullista tutkimusta on ihmisten näkökulman tavoittaminen ja siksi on tarkoituksenmukaista valita menetelmiä, joiden toteutuksessa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimusmenetelmässä tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja havainnoinnit. (Puusa & Juuti, 2020, s. 82.) Haastattelun idea perustuu ajatukselle siitä, että jos halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostain asiasta, on yksinkertaisinta kysyä sitä häneltä (Eskola ja muut, 2018, s. 24). Haastattelun etuina pidetään etenkin joustavuutta. Haastattelijan on haastattelun aikana mahdollista korjata väärinkäsityksiä, selventää ja toistaa kysymyksiä sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63.) Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä julkisjohtajien näkemyksiä positiivisesta johtamisesta, valikoitui haastattelu luontevimmaksi tutkimusmenetelmäksi.

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan strukturointiasteen eli sen perusteella, kuinka tarkasti kysymykset on muotoiltu etukäteen ja missä määrin haastattelijä jäsentää haastattelutilannetta. Erilaisia haastattelulajeja ovat esimerkiksi strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 43.) Jokaisella haastattelumuodolla on erilainen tarkoituksensa. Strukturoidussa haastattelussa käytetään ennalta määriteltyjä ja standardoituja kysymyksiä, jotka esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä ja täysin samassa muodossa, kuin ne on kirjotettu. Strukturoimattomat haastattelut taas ovat epämuodollisia. Kysymyksiä ei ole tehty valmiiksi, vaan haastateltavalla on mahdollisuus kertoa vapaasti aihepiiriin liittyviä ajatuksia, tapahtumia ja uskomuksia. (Saunders ja muut, 2007, s. 312–313.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jonka haastattelurunko löytyy tutkielman lopusta liitteenä. Puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä tutkijalla on etukäteen suunniteltu lista teemoista ja mahdollisista kysymyksistä, mutta kysymysten järjestys ja muotoilu voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 82; Saunders ja muut, 2007, s. 312). Puolistrukturoitujen haastattelujen etuna voidaan pitää sitä, että vaikka haastattelut ovat epämuodollisia ja keskustelunomaisia, on niistä saatu tietoa kuitenkin systemaattista ja ymmärrettävää (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 82). Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä valikoitui tämän tutkimuksen kannalta parhaaksi vaihtoehdoksi, koska tarkoituksena oli kerätä haastatteluista myös sellaisia positiiviseen johtamiseen liittyviä tekijöitä, joita tutkija ei ole etukäteen osannut huomioda. Tämä vaatii sen, että haastattelujen rakennetta ei oltu täysin etukäteen määritelty. Lisäksi kaikilla haastateltavilla ei ollut täysin samaa tietopohjaa positiivisen johtamisen teoriaan liittyen ja tämän vuoksi kysymyksiä piti olla mahdollista muokata kulloiseenkin haastatteluun sopiviksi.

Haastattelujen jälkeen aineiston analysointi aloitettiin mahdollisimman pian, sillä tällöin aineisto oli tuore ja inspiroi tutkijaa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 135). Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää kerättyä aineistoa ja sen avulla tuottaa tutkit-

tavasta asiasta uutta tietoa. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeää ja mielekäästä informaatiota. (Eskola & Suoranta, 2000, s. 137.) Laadullisten aineistojen analyysitapoja on olemassa useita ja niitä kehitetään jatkuvasti. Tutkimuksessa on harvoin mahdollista soveltaa vain yhtä analyysitapaa ja käytännössä eri analyysitavat kietoutuvat usein toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 2000, s. 116.) Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 145–152) jakavat analyysin neljään vaiheeseen, joita ovat aineiston kuvailu, luokittelu, yhdistely ja tulkinta. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitettiin aineistoin litteroinnilla eli aineiston kirjoittamisella tekstiksi. Tämän jälkeen aineistoa pyrittiin luokittelemaan jakamalla sitä erilaisten aihepiirien mukaisiin luokkiin. Luokittelussa käytettiin apuna teoriavaiheessa muodostuneita positiivisen johtamisen osa-alueita.

Positiivisen johtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia pyrittiin selkeyttämään teemoittelemalla ne. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta nostetaan esiin piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 173). Teemoittelua voidaan pitää suositeltavana aineiston analysointitapana jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisussa, sillä sen avulla aineistosta voidaan poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa (Eskola & Suoranta, 2000, s. 129). Tässä tutkimuksessa yhtenä tarkoituksena oli tutkia sitä, millaisia käytännön mahdollisuuksia ja haasteita julkisjohtajat näkevät positiivisessa johtamisessa. Teemoittelun avulla näitä haasteita ja mahdollisuuksia voitiin eritellä ja tulosten pohjalta on tällöin helpompi suunnitella toimivia positiivisen johtamisen käytäntöjä.

Aineiston luokittelua ja koodaamista ei voida pitää analyysin lopullisena tavoitteena, vaan näiden jälkeen aineistosta muodostuneita luokkia tulisi pyrkiä yhdistelemään. Tässä niin kutsutussa deduktiivisessa vaiheessa pyrkimyksenä on ilmiön monipuolinen ymmärtäminen sekä sellaisen teoreettisen mallin tai näkökulman kehittäminen, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 149–150). Tässä tutkimuksessa luokittelun jälkeen pyrittiin aineistoa yhdistelemällä luomaan sellainen positiivisen johtamisen kokonaisuus, jossa myös julkisen sektorin näkökulma on huomioitu.

5.3 Tutkimuksen kohdejoukko

Haastateltavien valinta ja määrä riippuvat aina tutkimuksen tarkoituksesta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 58). Laadulliseen tutkimukseen valitaan harkinnanvaraisesti pieni määrä tapauksia ja oleellista ei ole niinkään tutkittavien määrä, vaan laatu sekä tutkijan kyky tehdä tulkintoja ja käsitteellisiä yleistyksiä valituista tapauksista (Puusa & Juuti, 2020, s. 81). Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tavoitteena on tilastollisten yleistyksien sijaan pyrkiä ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa tapahtumaa, saamaan uutta tietoa ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 58–59).

Tähän tutkimukseen päädyttiin valitsemaan yhdeksän haastateltavaa. Kaikki haastateltavat työskentelivät julkisella sektorilla esihenkilöasemassa. Haastateltavia etsittiin laittamalla haastattelukutsu Facebookin Positiivisen johtamisen verkosto -ryhmään. Haastateltavista suurin osa kuului Positiivisen johtamisen verkostoon ja oli hyödyntänyt positiivista johtamista tietoisesti työssään. Haastateltavilta toivottiin jo etukäteen perehtyneisyyttä positiiviseen johtamiseen, sillä käsitteen laajuuden ja vielä suhteellisen vähäisen tutkimustiedon perusteella tutkijan olisi ollut haastavaa perehdyttää haastateltavat positiivisen johtamisen teoriaan. Koska haastateltavista suurin osa oli jo hyödyntänyt positiivista johtamista esihenkilötyössään, saatiin positiivisen johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista kokemuksia käytännön johtamistyössä.

Parryn (1998) mukaan haastateltavat tulisi valita satunnaisesti eri organisaatiotasoilta. Tässä tutkimuksessa satunnaisuus toteutui, sillä organisaatiotasoa ei määritelty etukäteen, vaan haastateltavat olivat itse yhteydessä haastattelijaan ja näin ollen haastateltavia oli satunnaisesti eri organisaatioista ja eri organisaatiotasoilta. Tarkoituksenmukaisuusperustelun mukaan tutkimukseen tulisi valita henkilöitä, jotka tietävät asiasta mahdollisimman paljon, heillä on siitä kokemusta tai jotka edustavat ryhmää, joka on relevantti tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta (Puusa & Juuti, 2020, s. 81). Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää positiivisen johtamisen ilmentymistä jul-

kisjohtamisen kontekstissa esihenkilöiden näkökulmasta, oli perusteltua valita haastattelut julkisen sektorin esihenkilöistä. Lisäksi tavoitteena oli löytää haastateltavia, joilla oli jo etukäteen jonkinlaista tietoa positiivisesta johtamisesta ja tämän vuoksi haastateltavia etsittiin Positiivisen johtamisen hankkeen Facebook-ryhmän jäsenistä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivinen tutkimus on saanut kritiikkiä luotettavuuskriteereiden hämäryydestä (Eskola & Suoranta, 2000, s. 151). Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisille kokemuksille ja näkemyksille ja tämä on herättänyt keskustelua laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta (Puusa & Juuti, 2020, s. 56). Hyvä tutkimuskäytäntö sisältää omien valintojen arviointia, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemista sekä luotettavuuskriteereiden omaksumista. Missään sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa ei ole mahdollista päästä täydelliseen objektiivisuuteen, mutta laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta voidaan pyrkiä lisäämään tunnistamalla oma subjektiivisuus ja tuomalla se esiin. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 169–170.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeisiä käsitteitä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170). Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa tutkimuksen yhdenmukaisuuteen ja toistettavuuteen. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, jos se on mahdollista toistaa eri tutkijan toimesta ja saada samankaltaisia tuloksia. Validiteetilla taas viitataan siihen, kuinka hyvin tutkimuksesta saadut johtopäätökset kuvaavat juuri sitä, mitä halutaan tutkia. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 291–292.) Validiteetin käsite voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Eskola & Suoranta, 2020, s. 152). Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että pääteltäessä x:n aiheuttaneen y:n, tämä todella pitää paikkansa, eikä mikään kolmas tekijä ole aiheuttanut y:tä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 188). Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan saatujen tulkintojen yleistettävyyttä myös muihin, kuin tutkittuihin tapauksiin (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170).

Reliabiliteetin ja validiuden määritelmien vuoksi esitetään usein, että ne eivät sellaiseenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arvioimiseen. Käsitteitä on kuitenkin mahdollista soveltaa laadullisessakin tutkimuksessa, kunhan huomioidaan laadullisen tutkimuksen luonne sekä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden poikkeava merkitysisältö määrälliseen tutkimukseen verrattuna. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170.) Esimerkiksi reliabiliteetin käsitteeseen ja sen määrittelytapoihin tulisi suhtautua varauksella siksi, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos ja käyttäytyminen riippuu usein kontekstista (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 186).

Se, kuinka luotettavana haastatteluaineistoa voidaan pitää, riippuu aineiston laadusta. Kun kyseessä on haastattelu, tulisi tutkimuksen laatua tarkkailla kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Etukäteen laadukkuutta voidaan pyrkiä varmistamaan laatimalla haastattelurunko huolellisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunon toimivuutta testattiin tekemällä yksi esihaastattelu. Esihaastattelussa esiin tulleiden seikkojen pohjalta haastattelurunkoa hiottiin ennen sen lähettämistä varsinaisille haastateltaville. Lopullinen haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen, jolloin heillä oli halutessaan mahdollisuus tutustua haastattelussa esitettäviin kysymyksiin.

Haastatteluvaiheessa laadukkuutta voi pyrkiä varmistamaan huolehtimalla teknisen välineistön kunnosta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184). Koska tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin Teams-yhteyden välityksellä, pyrittiin laatu varmistamaan testaamalla Teams-yhteyttä ja sillä tapahtuvan tallennuksen käyttöä etukäteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös se, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Tämän saavuttamiseksi tutkimus aloitettiin hyvissä ajoin ja sen valmistumisaikatauluihin pyrittiin mahdollistamaan joustoja. Kerätyn haastattelumateriaalin laadun ja oikeellisuuden varmistamiseksi jokainen haastattelu tallennettiin haastateltujen henkilöiden luvalla. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin mahdollisimman nopeasti, sillä tämän on todettu parantavan haastattelun laatua (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185).

6 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

Tässä luvussa kuvataan ja analysoidaan tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja positiivisen johtamisen ilmenemisestä julkisen sektorin johtamistyössä sekä esiin nousevia haasteita ja mahdollisuuksia, joita positiivinen johtaminen voi tuoda mukanaan julkiselle sektorille. Ensimmäisessä kappaleessa tutkimuksen tulokset on jaoteltu samoihin osa-alueisiin, joiden pohjalta rakennettiin tutkimuksen teoriaosiota ja joita on hyödynnetty myös haastattelurungossa. Kappaleessa 6.2 tutkimuksen tuloksia on peilattu positiivisen johtamisen teoriaan.

6.1 Positiivisen johtamisen näyttäytyminen julkisen sektorin johtamisessa

Ilmapiiri ja tunteet

Ensimmäisen osion haastattelukysymykset keskittyivät positiivisen johtamisen osa-alueista ilmapiiriin ja tunteisiin. Monet haastateltavista kertoivat pyrkivänsä vaikuttamaan ilmapiiriin oman esimerkkinsä ja mallin näyttämisen kautta. Haastateltavat kuvasivat lähestyvänsä asioita myönteisesti ja pitävänsä yllä perus käytöstapoja, kuten tervehtimistä. Myös työyhteisön tasapuolisuutta ja tasa-arvoisuutta pidettiin ilmapiirin kannalta erittäin tärkeinä. Työyhteisöä pyrittiin tasa-arvoistamaan ottamalla työntekijöitä aktiivisemmin mukaan, jakamalla vastuuta sekä arvostamalla jokaisen työntekijän työtä yhtä paljon. Työyhteisöä ei kuitenkaan tulisi tasapäistää, vaan jokaista työntekijää tulisi kohdella yksilönä.

"Meidän työyhteisö on täällä on erilaisia ihmisiä töissä ja tekee eri tehtäviä, mutta että me täällä on kaikki työ on yhtä arvokasta."

Jos toinen on haluaa ja tarvitsee vuorovaikutusta, jolloin pitää enemmän kuunnella niin sitten pitää esimiehenä kyetä siihen. Jos taas mulla on työkaveri työyhteisössä, tiimin jäsen, alainen, ihan sama, niin jos hän hän on pidättyväisempi ja hän niinku toivoo, että mä sitte otan niitä asioita siinä meidän kohtaamisessa niinku vahvemmin, niin mä otan niitä, mutta mä kysyn, että oonko mä sanoittanut ne oikein.

Ilmapiirin kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että esihenkilö on läsnä työyhteisön arjessa ja useat haastateltavat mainitsivat tästä konkreettisenä esimerkkinä pitävänsä työhuoneensa ovea pääsääntöisesti auki. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että esihenkilö kykenee luottamaan alaisiinsa ja antaa heille tilaa tehdä työtänsä. Osa haastateltavista kertoi työntekijöidensä olevan hyvin sitoutuneita työhönsä ja hyvän ilmapiirin nähtiin olevan yhteydessä parempaan työyhteisöön sitoutumiseen.

"Eli siksi tuo ovi on semmoinen, joka on vaarallinen, että jos sä olet tällä puolella, sä olet poissa sieltä joukkueesta (työyhteisöstä). Jos sä oot tuolla puolella, niin silloin tuota sä olet joukkueen sisällä."

Myös kiitollisuus ja kiittäminen nousivat muutamassa haastattelussa esiin. Työkavereiden kiittämistä pidettiin tärkeänä. Hyvistä suorituksista haluttiin antaa kiitosta, mutta tärkeänä nähtiin myös kiitoksen perusteleminen. Esiin nousi tapa valaa uskoa tulevaan sekä osoittaa työntekijöille jo saavutettuja tavoitteita. Useat haastateltavat painottivat sitä, että myös uusien asioiden kokeileminen tulisi olla osa työntekoa, eikä virheitä tulisi pelätä liikaa.

Jos joku asia on mennyt hyvin ja siitä on tullut kiitosta niin jakkaa sitä kiitosta kaikille [...] ja muistaa aina perustella, että mitä kiittää, että se pelkkä kiitos niin sehän on niinku kokenut inflaation, että jos sanoo vaan pelkkä kiitos, vaan perustella, että mistä se kiitos tulee, niin silloin silloin niinku se aitouskin on mukana.

Mä oon yrittänyt myös tuoda tällaisia niinku positiivisia muisteloita menneisyydestä, että kun on ollut vaikeita aikoja, niin on niistä on aina selvitty selvitty [...] niin yrittänyt myöskin sellaista valaa tulevaisuuden uskoa, että kyllä nämä asiat tästä tästä järjestyy.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työyhteisössä tunteita osattiin ilmaista jonkin verran, mutta tunteiden tuomisessa työyhteisöön ja niihin suhtautumisessa oli vielä paljon opittavaa. Useat haastateltavat kertoivat, että tunteiden näyttämistä pelättiin niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin puolelta. Toisaalta muutama haastateltavista koki, että tunteita näytettiin työyhteisössä avoimesti ja rohkeasti. Osa haastatelta-

vista nosti esiin sen, että työyhteisössä osattiin näyttää myönteiset tunteet, mutta kielteisten tunteiden näyttäminen oli vaikeampaa. Esiin tuotiin myös sitä, kuinka etenkin julkisella sektorilla toiminta on monesti hyvin virkamiesmäistä ja byrokraattista, eikä tunteita juurikaan näytetä. Muutamassa haastattelussa nousi esiin se, miten aikaisemmin käsittelemättä jääneet tunteet saattavat ilmentyä jälkikäteen ja aiheuttaa ongelmia työyhteisössä.

Julkisella puolella on hyvin niinku, ylipäättäänkin aika monessa mennään hyvin vahvasti niinku byrokratia ja tällöinen tuota miten mä sanoisin, tällöinen hyvin viranhaltijatoimivalta edellä ja kun tunteille ei oikein, niitä ei ole tunnistettu tai ne on katsottu, että ne ei niinku kuulu oikein. Niihin ei oikein osata suhtautua.

Tunteita pidettiin kuitenkin kaikkien haastateltavien mielestä sallittuina. Haastateltavat kertoivat, että tunteiden esiin tuomista ja niihin suhtautumista harjoiteltiin ja niiden merkitys työyhteisössä tunnistettiin. Yhdessä haastattelussa nousi esiin tapa käydä yhdessä läpi myötätuntoa vaativia tilanteita. Muutamassa haastattelussa tuotiin esiin myös käytäntöjä, joiden avulla tunteista pyrittiin tekemään normaali osa työyhteisön arkea.

"... ja sitten ihan tällöisiä niinku niinku on käyty läpi, että ihan tällöiset hei ei siinä tarvitse sanoa muuta kuin että hei, minä kuulen että sinulla on paha olla ja me ollaan täällä sinua varten ja pystytkö sä nyt tässä niinku keskusteleen?"

Kokousten lopussa niin niin käydään semmonen, että päätetään kokous ja sen jälkeen arvioidaan kokous ja mietitään sitten niinku, että minkälainen tunnelma oli kokouksessa. Sainko sanottua asiat ja jos en saanut, mikä esti etten saanut sanottua ja ja ja tuntuko miltä jotkut niinkuin asiat tuntu. Elikä silloin mennään enemmän siihen niinku tunneilmastoon ja siihen ja ne on usein niitä kohtia, joissa sitten tulee ne niinku ne oikeat asiat esille.

Vuorovaikutus ja ihmissuhteet

Seuraavissa haastattelukysymyksissä tarkasteltiin vuorovaikutusta ja ihmissuhteita. Kaikki haastateltavat kertoivat pyrkivänsä avoimeen ja keskustelevaan vuorovaikutukseen. Tärkeänä pidettiin sitä, että johtaja osaa kuunnella, keskustella ja ratkaista asioita

yhdessä työntekijöiden kanssa. Avoimuus nousi esiin myös ristiriitatilanteiden ratkaisussa ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ristiriitatilanteet tulee käydä läpi mahdollisimman pian niiden ilmennyttyä. Suurin osa toi esiin organisaatiossa olevat valmiit mallit, joiden avulla ristiriitoja selvitetään. Yksi haastateltava kertoi, että tilanteet käsitellään keskustelemalla niistä yhteisesti ja tällöin tilanteista pyritään myös oppimaan.

Mahdollisimman vapaamuotoinen tällöinen keskustelu. [...] vuorovaikutuksen ihan perusajatuksia on se se, että osaa kuunnella ja osaa sitten ehkä sanottaa oikein sen mitä mitä sanoo. Ja ja tuota avoimuus se, että että kertoo sitten tosiaan sen mitä nyt ylipäänsä voi kertoa ja pyrkii välittämään sitä tietoa.

... meillä on jostakin syystä semmoinen kulttuuri työyhteisöihin tullut, että kaikki pitäisi käsitellä kahden kesken suljettujen ovien takana ja ja siinäkin pitää niinku erityisesti niin kyllä tehdä työtä, että miksi mie en niinku mielelläni suostu sellaisiin käsittelyihin [...] Silloin kun siinä on koko työyhteisö, niin me saadaan niinku mahdollisimman objektiivinen niinku näkemys ja kokemus. Silloin se mahdollistaa kaikkien niinku oppimisen siitä asiasta. Ja sitten myöskin jokaisen ihmisen yksilöllisen kasvun, ku se saa palautetta taikka se työyhteisö toimii peilinä heille.

Vuorovaikutuksella haluttiin osoittaa välittämistä, huomioimista ja aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Positiivisen palautteen antaminen ja kannustaminen tulivat esiin useammassa haastattelussa. Haastateltavat pyrkivät toteuttamaan näitä itse ja osa heistä ohjasi myös työntekijöitään kehumiseen ja kannustamiseen.

Mitä ollaan puhuttu, että että niinku kohtaa ja kehu ja kannusta ja kiitä, että ne on pieniä pieniä tekoja niinku tai niinku et ne ei vie hirveästi aikaa, mutta niillä on hirveän iso arvo sitten niinkö siinä vuorovaikutuksessa ja ihmissuhteiden suhteiden luomisessa.

"Mut sit mä oon yrittänyt opettaa sitä, että hei voi kertoa et hei mä oon onnistunut tässä aivan mahtavasti ja sitten ne toiset aidosti on myötäylpeitä, niin sitä niinku tavallaan toimintatapaa."

Useat haastateltavat toivat esiin, kuinka työyhteisön vuorovaikutuksen oli nähty parantuvan siitä, kun he olivat aloittaneet työyhteisössä. Vuorovaikutuksessa nähtiin kuitenkin vielä myös kehitettävää.

Mutta sitten kun mennään työyhteisöön, niin mistä se mistä se niinku johtuu, että me ei enää osata niinku keskustella toinen toistemme kanssa tai keskustelu tapahtuu esimiehen ja työntekijän välillä ja työntekijät vastaa silloin, kun esimies kysyy jos vastaavat, että miten ja se siihen vaatii niinku niinku erityistä työtä ja erityistä niin kuin harjaantumista siihen, että me niinku päästään semmoiseen tasa-arvoiseen keskusteluun.

Merkityksellisyys ja vahvuudet

Merkityksellisyys ja vahvuudet osiossa useat haastateltavat toivat esiin sen, että työntekijät pitivät jo itsessään organisaatiota ja sen toimintaa merkityksellisinä ja tällöin työntekijöille ei koettu olevan suurta tarvetta korostaa työn merkityksellisyyttä. Monet haastateltavista kertoivat kuitenkin, että he pyrkivät auttamaan työntekijöitä esimerkiksi hahmottamaan pienemmiltä tuntuvien töiden merkitystä suuremmassa kuvassa.

Mutta toki sitten se yksittäinen tehtävä ja miten se liittyy tähän kokonaisuuteen, niin siinä siinä tota siinä toki pyrin aina kun se on mahdollista nii sanoa, että joo että tärkeätä duunia, että että me päästään sinne meidän tavoitteeseen ja että että joo kyllä, mutta sen niinku merkityksen kaivaminen sieltä, että miksi me ollaan töissä täällä ja se sitä ei kyllä tarvitse tehdä.

Oman työn merkityksellisyydestä keskusteltiin yhdessä työntekijöiden kanssa ja tärkeänä pidettiin johtajan kykyä olla ottamatta itselleen kunniaa työntekijöiden tekemästä työstä, vaan päinvastoin korostamaan työntekijöiden onnistumisia, tehtyä työtä ja sen merkitystä. Muutamassa haastattelussa korostui lisäksi työyhteisön vahva yhteisöllisyyden tunne ja siihen pyrkiminen.

"Ollaan niinku puhuttu paljon, että että miten, miten niinku meidän työ on merkityksellistä ja nyt varsinkin korona aikaan niin niin niin, että mitä minkälaista työtä me ollaan täällä tehty ja ja mikä sen merkityksellisyys on."

"Tuo on niinku tärkein juttu tai yks tärkeimmistä, et se sinä pystyt sen työntekijän niinku antaa sen kokemuksen, että hänen työnsä on merkityksellistä ja hän hänen hänen tekemisensä on se tälle organisaatiolle se avainjuttu."

Kaikki haastateltavat pitivät tärkeinä vahvuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä. Kaikkien haastateltavien mukaan organisaatiossa pyrittiin hyödyntämään vahvuuksia jollain tavalla, mutta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vahvuuksia tulisi hyödyntää vielä enemmän. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin tiimityöskentelyn ja vahvuuksien hyödyntämisen sen avulla. Vahvuuksia hyödynnettiin lisäksi mahdollistamalla tehtävien vaihtaminen organisaation sisällä ja niiden muokkaaminen yksilöiden vahvuuksiin perustuen. Toisaalta tuotiin esiin sitä, että työtehtävien jakamista ei voida perustaa pelkille vahvuuksille, vaan myös omien vahvuuksien ulkopuolisia tehtäviä täytyy tehdä ja tekemisen tavoitteet tulee olla selvillä. Lähtökohtana kaikkien haastattelujen perusteella kuitenkin oli, että vahvuuksia hyödynnettiin ja esimerkiksi julkisten organisaatioiden jäykkien rakenteiden tuomia haasteita pyrittiin kiertämään ja ratkaisemaan hyödyntämällä esimerkiksi tiimityöskentelyä.

... ne toimivallat on tärkeitä tietenkin vastuun näkökulmasta. Tottakai ne pitää niinku tunnistaa ja musta tämä niinku julkisella puolella kierretään sillä, että tehdään tiimityötä [...] et voikaan mennä toisen toimivallan alueelle, koska siellä tulee viranhaltijavastuut ja virkamiesvastuut ja muut, mutta sä voit sanoa että hei otaanpa mejän tiimi niinku porukalla tämä asia.

Toki siinä on sitten se toinen puoli, että sitten jos on liikaa joku vahvuusalue niin sitä jää ne et niinku tavallaan on asioita mitä pitää kuitenkin osata, vaikka ne ei olekaan vahvuuksia, nii siinä tulee sitten ehkä semmoinen pieni pieni haaste. [...] lähtökohdaisesti antaa tehdä ihmisten sitä missä on parhaita, koska se yleensä tuottaa ihan hyviä tuloksia, varsinkin jos on tavoitteet niinku kohdillaan. Mutta jos ne on sitten pielessä, niin sit ne väsäät mitä tahansa, mutta se on sitten ehkä meidän johtajien ongelma.

Vahvuuksien tunnistamista opeteltiin ja niitä pyrittiin tuomaan esiin esimerkiksi puhumalla vahvuuksista kehityskeskusteluissa ja huomioimalla vahvuuksien käyttöä työyhteisön arjessa.

... et me ensin huomataan ne omat vahvuudet, niin sitten me voidaan huomata ne työkaverin vahvuudet ja sitten sitten niinku sitä kautta lähteä lähteä ja nyt niinku tavallaan sitä niinku vahvuus vahvuuskieltä, että että oon oon niinku itse ruvennut tietoisesti käyttämään ja kun joku tekee jotakin niin niin niin tuota tavallaan, että hei että huomaatko, sä käytät sun tuota ydinvahvuutta.

Positiivisen johtajan piirteet

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään haastateltavien itsetuntemusta pyytämällä heitä kertomaan omia vahvuuksiaan johtajana. Jokainen haastateltava osasi nimetä omia vahvuuksiaan. Kuvatut vahvuudet perustuivat erilaisiin esimiesarviointeihin, työntekijöiltä saatuun palautteeseen sekä omaan elämäkokemukseen ja itsetuntemukseen. Useat haastateltavat pitivät vahvuutena pitkää työuraa ja sen tuomaa kokemusta. Monissa haastatteluissa tuotiin esiin myös aiempaa työ- ja koulutustaustaa sekä omia elämäkokemuksia ja niiden kautta muodostuneita vahvuuksia. Kaikissa haastatteluissa tuli esiin avoimen keskustelun ja työntekijöiden mielipiteiden ja osaamisen arvostaminen. Useat haastateltavat mainitsivat, että johtajalla ei tarvitse olla asioihin oikeita vastauksia, vaan tärkeintä on osata kysyä ja keskustella asioista. Johtajan ominaisuuksista myös nöyryys ja autenttisuus tulivat haastatteluissa esille.

Osaaminen ja ja kokemus ja ja se, että nauttii siitä työstään. On on nöyrä muttei nöyristele, tunnistaa mitä tietää, mutta tietää myös mitä ei tiedä ja osaa hankkia sitten siihen siihen sen tarvittavan tiedon verkostosta tai tai sitä omasta porukasta niin niin kyllä mä niinku niin ne vahvuudet niinku itsessäni itsessäni niinku ehkä tunnistan.

No kyllähän se ylivoimaisesti on se, että ei olla pellejä täällä, vaan ollaan se aito itsensä. Niitä on semmoisia, jotka esittää sitä positiivista johtajaa ja se niinku seuraavassa tilanteessa saattaa niinku karista se positiivisuus sieltä pois ja näkee, että sillä ei oo pohjaa. Että pitäis tehdä niinku puhuukin, jos ajattelee näin.

Muutamassa haastattelussa nousi esiin johtajan rohkeus ja luotto omaan johtamisfilosofiaan. Tärkeänä pidettiin sitä, että positiivinen johtaminen olisi ajattelutapa, jonka johtaja on sisäistänyt ja jonka mukaan hän toimii johdonmukaisesti kaikissa tilanteissa. Esiin nousi myös se, että johtaminen lähtee johtajan omista arvoista.

"Se vaatii niinku aikamoista vahvuutta ja niinku rohkeutta, et sie niinku ja ja se että sie oot niinku ite täysin selvillä vesillä sen ajattelutavan kanssa, että sinä pystyt niissä tilanteissa perustelemaan, että miksi mie toimin näin, mihin tämä perustuu."

Totta kai sun pitää tuoda käytäntöön ne kaikki niinku mitä mitä siellä (organisaation) ohjekirjoissa ja säännöissä ja arvoissa on. Mutta se että miten sä johdat, niin

se on niinku lähtee taas sun omista niinku arvoista kyllä, että miten sä arvotat ja ja se, että minkälaisia niinku mitkä sulle on tärkeitä asioita esimiehenä, miten sä haluat toteuttaa, minkälainen esimies sä haluat olla?

Jokainen haastateltava kertoi pyrkivänsä kehittämään omaa johtajuuttaan ja omia kehittämisen kohteita tunnistettiin. Kehittäminen tarkoitti muun muassa kirjallisuuden lukemista ja omaa opiskelua, koulutuksiin hakeutumista, avoimuutta uusille näkökulmille sekä vertaisten kanssa keskustelua. Siinä, kuinka paljon organisaation koettiin tukevan johtajana kehittymistä, oli eroja. Esiin nousi kuitenkin vahvasti se, että onnistuakseen kehittymisen halu on lähdettävä johtajasta itsestään.

Monesti niinku ihmiset tulee kysymään jotakin niinku asiaa tai neuvoa tai muuta niin niin semmoista opetellut sitten, että [...] esittää sitten kysymystä mitä sä itse ajattelet tästä tai miten sää tämän tekisit, että se on mulla niinku semmoinen, jota mun pitää oikeasti opetella, että mä en heti sano, että no tee näin.

Laaja-alaisesti ehkä enemmänkin varsinkin sitte, ku puhutaan tämmösistä, onko se sitten niinku yhteisölliseen tai positiiviseen johtamiseen liittyvistä asioista, niin kyl-lähän se on niinku sitä kokonaisvaltaista ihmisenä kasvua ja kehittymistä mitä täytyy niinku tehdä.

Haasteet ja mahdollisuudet

Positiivisen johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia julkisjohtamisen kontekstissa lähesyttiin haastatteluissa ensin julkisen ja yksityisen sektorin erojen kautta. Osa haastateltavista oli työskennellyt johtajana myös yksityisellä sektorilla ja tämä mahdollisti kokeemukseen perustuvan julkisen ja yksityisen sektorin johtamisen vertailun. Julkisen ja yksityisen sektorin eroista eniten nostettiin esille rahan ja talouden vaikutus. Useat haastateltavat toivat esiin sen, kuinka yksityisellä puolella talous määrittelee toimintaa enemmän ja kuinka se näkyy johtamisessa. Esiin nousivat julkisen sektorin erilaiset toimivoinnin keinot ja merkityksellisyyden johtamisen tärkeys. Julkisella sektorilla nähtiin olevan myös enemmän byrokratiaa ja hierarkkisuuutta, kuin yksityisellä sektorilla. Molempien sektorien johtamisessa nähtiin omat haasteensa. Pääsääntöisesti kuitenkin todettiin, että johtaminen on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ihmisten kanssa toimimista, eikä johtamisessa pitäisi ilmetä suurempia eroavaisuuksia.

No täällä (julkisella sektorilla) ei ainakaan pystytä johtamaan niillä bonuksilla. Et se on niinku et täällä täällä pitää pyrkiä johtamaan jotenki sillä merkityksellä [...] julkisen hallinnon johtajien pitää olla tuota ku niiden työkalut on vähemmät, niin tota pitää pitäisi olla enemmän motivoivia sitten kun kun yksityisiä kuin yksityisellä voidaan voidaan motivoida sil, et tulos tai ulos.

"Se, että minkä kokoinen se organisaatio on tai onko se julkinen tai yksityinen, niin se johtaminen ihan oikeasti ei kyllä hirveästi niin kuin pitäisi erota eikä se eroa."

Julkisjohtamisen kontekstin nähtiin tuovan joitain haasteita positiivisen johtamisen toteuttamiselle. Useat haastateltavat toivat esiin julkisella sektorilla tyypillisesti vallitsevat vahvat traditiot sekä pitkät työurat ja niiden vaikutukset johtamiselle. Mikäli työyhteisössä vanhoista traditioista halutaan pitää kiinni, saattaa positiivinen johtaminen aiheuttaa muutosvastarintaa. Pitkät työurat lisäävät myös työyhteisön sisällä olevien pitkien ihmissuhteiden määrää ja pitkään jatkuneiden, huonoon suuntaan menneiden ihmissuhteiden muuttaminen voi olla vaikeaa.

Meilläkin on tässä nyt siis on paljon henkilöitä, jotka olleet vuosikymmeniä sitten samassa samassa organisaatiossa ja se varmaan korostuu julkisella sektorilla, että tämmöisiä ihmisiä on on paljon, joilla on pysyvät virat ja he hoitaa sitä eläkeikänsä saakka ja nyt sitten jos koetaan niinku se varmaan tämmöinen positiivinen johtaminen koetaan muutoksena, niin sen muutosvastarinta voi olla tämmöistäkin asiaa kohtaan sitten aika yllättävää.

... että pisin työura on täällä kolmekymmentäviisi vuotta elikkä tänne on tultu just niinku harjoittelijana ja nyt sitten eläköidytään samasta paikasta suurin piirtein [...] Niin elikkä niitä ihmissuhteitahan on siis siinä kolmenkymmenenviiden vuoden aikana tullut kaikenlaisia, että niitä ei varmaan nopeasti nopeasti tuota korjata, jos on mennyt huonoon suuntaan.

Julkisen sektorin byrokraattisuus ja hierarkkisuus nähtiin mahdollisina haasteina. Byrokratian ja hierarkian nähtiin jossain määrin vaikeuttavan esimerkiksi vahvuuksien hyödyntämistä. Ongelmia ei kuitenkaan pidetty ratkaisemattomina, vaan esimerkiksi hierarkian vähentäminen ja sen kiertäminen tiimityön kautta nähtiin mahdollisina ratkaisuin.

Kaikki tämmöiset niinku toimivaltasuhteet ja hallintosäännöt missä on niinku tarkasti määritelty kuka saa tehdä mitäkin niin se on myöskin semmoista millä voidaan niinku selitellä että miksi miksi pitää olla jotenkin niin kuin hierarkkiset systeemit [...] mitään semmoisia mitään niinku ratkaisemattomia esteitä ei ole, että enemmänkin se ehkä liittyy sitten siihen niinku perinteiseen tai että halutaanko muuttaa ajattelutapaa tai miksi me halutaan pitää kiinni niistä vanhoista ajattelutavoista.

Jonkin verran tää julkisen probleema on se, että me ollaan niinku niitten toimivaltojen niinku tiiäkö kahlitsemia, että ei niinku uskalleta mennä mennä niinku, et jos jollakin on joku vahvuus, niin toisen tontille välttämättä, koska ajatellaan niinku että se on hallintojohtajan toimivaltaa tai tai se on henkilöstöjohtajan toimivaltaa.

Yhtenä haasteena etenkin työyhteisön vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden kannalta nousi esiin työn julkisuus ja sitä kautta median rooli. Myös julkisen sektorin byrokraattisuus ja jäykkyys voivat hankaloittaa vuorovaikutusta esimerkiksi toimivaltasuhteiden tuoman eriarvoisuuden tai muodollisen virkakielen tuomien väärinymmärrysten takia.

"Eli oikeastaan tekee siinä niinpä miten päin tahansa, niin julkisuus aina niinku iskee iskee tuota niinku korvalle ja ja se on aika rankkaa ja siinä porukat joutuu aika niinku lujille."

"... puhumisesta ymmärrettävästi, eli se se on kans tärkeä [...], että kun tuolta yksityiseltä puolelta tuli, niin tuota siellä se oli paljon helpompaa, että täällä on vähän monesti asioita, että täällä kikkaillaan termien kanssa."

Kaiken kaikkiaan positiiviseen johtamiseen suhtauduttiin hyvin myönteisesti ja innostuneesti ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että positiivista johtamista tulisi hyödyntää julkisen sektorin johtamisessa. Kaikkien positiivisen johtamisen käytäntöjen nähtiin sopivan julkisjohtamiseen oikein käytettyinä ja tiettyjä reunaehtoja, kuten lainsäädäntöä noudattaen. Positiivisen johtamisen mahdollisuudet nähtiin etenkin vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden paranemisessa ja tasa-arvoisuuden lisääntymisessä. Positiivisella johtamisella nähtiin olevan vaikutuksia hyvinvoinnin, työn imun ja myönteisten tunteiden lisääntymiselle.

Se mihin me kiinnitetään huomiota, se vahvistuu ja ja kun me kiinnitetään huomiota niihin positiivisiin asioihin ja onnistumisiin ja ja toimiviin käytänteisiin niin niin sitten tavallaan niinkö ne asiat asiat vahvistuu ja ja ja sitten kuitenkin mä uskon että ihmisillä on on halu tehdä hyvää ja halua onnistua ja halua saada kehuja ja olla niinku arvostettu ja arvokas, niin niin sitä kautta niinkö sitä kautta se se lisääntyy sitten se työhyvinvointi ja ja työn imu ja yhdessä tekemisen tatsi.

"... kun puhutaan, että hei tässä me ollaan onnistuttu, niin sieltä tulee niitä myönteisiä tunteita."

Positiivista johtamista ja positiivisia käytänteitä etsimällä ja lisäämällä pidettiin mahdollisena muokata työyhteisöjen käytänteistä parempia ja poistaa niitä, jotka eivät vie kohti positiivista organisaatiota tai ovat muuten turhia. Turhiin käytänteisiin liitettiin myös hierarkkisten rakenteiden läpikäyminen ja niiden tarpeellisuuden tarkasteleminen. Positiivisen johtamisen avulla vuorovaikutuksesta toivottiin avoimempaa ja hankaloittavaa ja jäykistävää byrokratiaa haluttiin vähentää.

"Ylipäätään ne myönteisten käytäntö käytäntöjen niinku löytäminen ja etsiminen, että suunnataan siihen myönteiseen mitä meillä on jo hyvin, mitä me vietäisiin yhdessä eteenpäin."

"Mie jotenkin uskon siihen vuorovaikutukseen ja sit tähän ihmiskäsitykseen, jotka on niinku vahvoja tausta-ajatteluja siellä positiivisessa johtamisessaki."

Positiivisella johtamisella nähtiin olevan mahdollista vaikuttaa osaavan työvoiman saamiseen ja hyvistä työntekijöistä kiinni pitämiseen. Haastatteluissa korostui se, että positiivista johtamista tarvitaan ja se nähdään nykyaikaisena ja toimivana johtamismallina julkisen sektorin johtamisessa.

Varsinkin kun puhutaan niinku hoitoalasta julkisen niinku julkisena alana, niin meillä tulee olemaan aikamoinen pula työntekijöistä jonkun ajan kuluttua. Että kylähän näillä niinku näillä positiivisen johtamisen menetelmillä ja positiivisen niinku positiivisella kuvalla ja asenteilla ja kaikilla, niin niillä on hirveän suuri merkitys, että me saataisiin ne ihmiset, ketkä vähänkin harkitsee julkisen puolen hoitoalan töitä, niin tuota saataisiin tänne alalle.

Musta tää (positiivinen johtaminen) on aivan selkeästi niinku kriittinen asia nyt. Tälle on yhteiskunnallinen tilaus, tämä tämä ei sulje mitään johtamisen ikään kuin paradigmaa sinällään niinku johtajuusoppia pois. Eli eli tuota sillä tavalla niin kuin tästä tästä voi ottaa omannäköisensä organisaatio tai yksittäinen henkilö sen omannäköisensä jutun ja tää on vahva väline, kun puhutaan tuloksellisuudesta ja ja hyvinvoinnista ja ja tärkein pääoma ihan ihan kaikissa työyhteisössä on kuitenkin ne ihmiset ja ja niiden johtaminen.

6.2 Positiivinen johtaminen julkisessa organisaatiossa

Positiivisen ilmapiirin muodostumiseen vaikuttaa johtajan käyttäytyminen ja myönteinen asennoituminen, sillä näiden uskotaan tarttuvan myös työntekijöihin (Avey ja muut, 2011). Lähes kaikki haastateltavat toivatkin esiin sen, kuinka he pyrkivät itse toimimaan esimerkkinä ja suhtautumaan asioihin myönteisesti sekä pitämään yllä positiivista mielialaa. Cameronin (2012, s. 23) esittämistä kiitollisuudesta, myötätunnosta ja anteeksiannosta, joita pidetään tärkeinä tekijöinä positiivisen ilmapiirin muodostumisessa, nousivat esiin jossain muodossa kaikki kolme. Kiitollisuus ilmeni tapana osoittaa työntekijöille niitä asioita, jotka työyhteisössä ovat hyvin sekä onnistumisista kiittämisenä. Kiitollisuus voi ilmetä myös kiitollisuutena vastoinkäymisten tuomista onnistumisen mahdollisuuksista tai optimismina, toivona ja luottamuksena, jotka ovat kiitollisuutta tulevaisuutta kohtaan (Wenström, 2020b, s. 72). Kiitollisuus näkyi haastatteluissa optimismina ja luottamuksena tulevaan sekä menneiden vastoinkäymisten tuoman oppimisen mahdollisuuden arvostamisena. Anteeksi antaminen näkyi ymmärryksenä siitä, että kaikki tekevät virheitä ja yhdessä haastattelussa tuli esiin myös myötätuntoiseen vuorovaikutukseen opastaminen.

Organisaatiot on pitkään nähty järkeen perustuvina systeemeinä, eikä tunteilla ole nähty olevan merkitystä organisaatioiden toiminnalle (Wijewardena ja muut, 2014). Tämä ajattelumalli näkyi vielä osittain haastattelujen tuloksissa siten, että osassa organisaatioista tunteiden ilmaisua pelättiin, eikä tunteisiin osattu suhtautua. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että tunteiden näyttäminen tulisi olla sallittua ja osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työyhteisössä tunteita ilmaistiin jo melko vapaasti. Positiivisen johtajan tulisi oppia näkemään tunteiden taustalla vaikuttavat erilaiset tarpeet sekä ei-

toivotun toiminnan taustalla olevat tunteet (Wenström, 2020b, s. 185). Tämä näkyi haastattelussa siten, että osan esiin tulevista tunteista ymmärrettiin liittyvän vanhoihin tapahtumiin eikä nykyhetkeen. Tunteet tulisi ottaa huomioon myös muodollisissa käytännöissä (Wenström, 2020b, s. 74) ja tämä ilmeni yhdessä haastattelussa kokouskäytäntöjen muokkaamisena sellaisiksi, että tunteiden esiin tuomiselle annettiin tilaa.

Positiivinen johtaja kiinnittää huomiota myönteiseen kommunikointiin ja kieleen sekä osoittaa arvostavansa työntekijöiden työpanosta (Schimschal & Lomas, 2019; Wenström, 2020a) ja nämä positiivisen johtamisen piirteet tulivat ilmi kaikissa haastattelussa. Haastateltavat pyrkivät itse antamaan positiivista palautetta ja kannustamaan työntekijöitä ja muutama haastateltava kertoi ohjaavansa myös työntekijöitään kannustamaan ja kehuaan toisiaan. Palautteen autenttisuus nousi esiin yhdessä haastattelussa siten, että esimerkiksi kiitosta antaessa tulisi muistaa perustella, mistä kiitetään. Positiivisen johtamisen teoriaan pohjautuen ylhäältäpäin asetetut tavoitteet ja tiukat prosessit eivät sovi yhteistyön johtamiseen (Wenström, 2020b, s. 89– 95) ja useassa haastattelussa tuotiinkin esiin vuorovaikutuksen avoimuus, tasa-arvoisuus ja asioiden ratkaiseminen ja niistä keskusteleminen yhdessä työntekijöiden kanssa.

Positiivisessa johtamisessa konflikteista ei pyritä pääsemään eroon, vaan niiden nähdään antavan mahdollisuuksia oppia sekä itsestään että ryhmän dynamiikasta (Salmi ja muut, 2014). Yhdessäkään haastattelussa ei noussut esiin ristiriitatilanteiden välttely, vaan jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että haastavat tilanteet tulee kohdata ja käsitellä. Siinä, miten tilanteita käsiteltiin, oli jonkin verran eroja ja suurin osa haastateltavista toi esiin organisaation valmiit ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen luodut mallit. Vain yhdessä haastattelussa nousi esiin ristiriitatilanteiden mukanaan tuoma koko työyhteisön oppimisen mahdollisuus.

Työn merkityksellisyyden voidaan nähdä koostuvan työn korkeamman tavoitteen hahmottamisesta, työn tärkeyden kokemuksesta sekä mahdollisuudesta itsensä toteuttamiseen (Martela & Pessi, 2018). Useampi haastateltava toi esiin sen, että monet työntekijät

pitävät jo itsessään organisaatiossa tehtävää työtä ja tavoitteita merkityksellisinä, eikä merkityksellisyttä tämän vuoksi tarvitse erikseen korostaa. Merkityksellisyttä pyrittiin kuitenkin tuomaan esiin esimerkiksi osoittamalla yksittäisen tehtävän merkitystä kokonaisuuden ja tulevaisuuden tavoitteiden kannalta. Osoittamalla työn pitkántähtäimen merkityksen johtaja voi aikaisempien tutkimusten perusteella edistää positiivisen merkityksen kokemista (Amir, 2020). Positiivisen merkityksen kokemista voi edistää myös yhteisöllisyyden rakentamisella (Amir, 2020) ja yhteisöllisyys ja sen vahvistaminen ja arvos-taminen näkyivät useissa haastatteluvastauksissa.

Kokemusta työn merkityksellisyydestä voidaan lisätä myös huomioimalla työntekijöiden vahvuuksia (Wenström, 2020b, s. 110). Se, kuinka hyvin vahvuuksia voitiin hyödyntää, riippui osittain organisaation rakenteista. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että vahvuuksia tulisi pyrkiä hyödyntämään ja useissa organisaatioissa vahvuuk-sien hyödyntäminen onnistui hyvin. Teoriaan pohjautuen vahvuuksia hyödyntämällä saa-vutetaan useita hyötyjä (ks. Tombaugh, 2005; van Woerkom ja muut, 2016) ja osa haas-tateltavista toi ilmi esimerkiksi vahvuuksien käytön vaikutukset työn tuloksellisuuteen. Yksi haastateltavista kertoi, että vahvuuksia pyritään löytämään esimerkiksi kehityskes-kusteluissa ja van Woerkom ja muut (2016) esittävätkin, että kehittymiseen liittyvissä keskusteluissa tulisi keskittyä heikkouksien sijaan siihen, miten ideaalille tasolle päästäi-siin.

Haastattelujen perusteella vahvuuksia hyödynnettiin muun muassa mahdollistamalla tehtävien vaihtaminen organisaation sisällä, muokkaamalla työtehtäviä yksilöiden vah-vuuksia hyödyntäviksi ja tukemalla vahvuuksien tunnistamista ja käyttöä arjessa ja nämä tulokset vastaavat van Woerkomin ja muiden (2016) näkemyksiä vahvuuksien hyödyntä-misestä. Vahvuuksien käyttöön kannustaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työnteki-jät saavat tehdä mitä haluavat (van Woerkom ja muut, 2016). Tätä tuotiin esiin yhdessä haastattelussa korostamalla sitä, että johtajan on pidettävä huoli siitä, että työn tavoit-teet ovat kunnossa.

Johtajan yksi tärkeimpiä menestystekijöitä on itsetuntemus (Aaltonen ja muut, 2020, s. 154) ja mitä paremmin johtaja osaa reflektoida omia arvojaan, asenteitaan, ennakkoluulojaan sekä kognitiivisia vääristymiään, sitä paremmin vuorovaikutus ja uuden rakentaminen onnistuvat (Heinonen, 2020, s. 255). Haastateltavat tunsivat hyvin omat vahvuutensa johtajina, sillä kaikki osasivat nimetä useampia vahvuuksiaan. Positiivinen johtaminen lähtee johtajan omista arvoista, tunteista, odotuksista ja tavoitteista sekä itsensä kehittämisestä (Hannah ja muut, 2009) ja tämä näkyi haastatteluissa siten, että useat haastateltavat kertoivat positiivisen johtamisen hyödyntämisen vaatineen itsetutkimista ja omien toimintatapojen kyseenalaistamista sekä halua kehittää omaa toimintaa. Haastateltavien kuvauksissa itsestään johtajana sekä positiivisen johtajan ominaisuuksista yleensä nousivat esiin rohkeus, autenttisuus ja nöyryys, jotka vastaavat Mishran ja Mishran (2012) näkemyksiä positiivisen johtajan piirteistä. Muutama haastateltavista kuvasi itseään ratkaisukeskeiseksi ja tämän voidaan nähdä vastaavan positiivisen johtajan piirteistä toiveikkuutta ja yritteliäisyyttä (Zbierowski & Góra, 2014).

Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään positiivisen johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Yksikään haastateltava ei keksinyt positiivisen johtamisen käytännöistä sellaisia, jotka eivät sopisi julkisjohtamisen kontekstiin, mutta tiettyjä haasteita yhteensovittamiseen liittyen löytyi. Julkisen sektorin byrokraattisuus ja vahvat traditiot mainittiin useamassa haastattelussa ja etenkin niihin liittyvien toimivaltasuhteiden nähtiin vaikeuttavan työn tekemistä vahvuuksia hyödyntäen. Tulos tukee aiempaa tutkimusta, jonka perusteella byrokraattisuus rajoittaa työn autonomiaa (Audenaert ja muut, 2020). Haastateltavat toivat ratkaisuna esiin tiimityöskentelyn, jolloin toimivaltasuhteet säilyvät, mutta yhteistyön kautta omaa osaamista päästään hyödyntämään myös laajemmin.

Tiilin (2008, s. 31) mukaan julkisen sektorin saama mediahuomio johtaa helposti siihen, että sellaisia päätöksiä, joilla ei ole julkista kannatusta, ei uskalleta tehdä ja tällöin korostuu herkästi se, miltä toiminta näyttää, eikä niinkään se, mitä sillä todellisuudessa saavutetaan. Tässä tutkimuksessa nousi esiin median ja julkisuuden tuomat haasteet työyhteisön vuorovaikutukselle ja ihmissuhteille. Haastavat tilanteet ihmissuhteissa voivat

hankaloittaa positiivista johtamista. Toisaalta esimerkiksi positiiviseen johtamiseen kuuluva avoimen vuorovaikutuksen painottaminen voi toimia ratkaisuna myös julkisuuden aiheuttamiin työyhteisön ongelmiin.

Teoriasta poiketen tämän tutkimuksen perusteella julkisen sektorin resurssien niukkuus ja toiminnan tehostaminen eivät olleet haasteita positiivisen johtamisen toteuttamiselle, sillä yksikään haastateltavista ei maininnut, että esimerkiksi positiivisessa johtamisessa keskeisessä osassa olevalle vuorovaikutukselle (Wenström, 2020b, s. 92) ei jäisi riittävästi aikaa. Sen sijaan haastatteluissa tuli ilmi julkiselle sektorille tyypilliset pitkät työurat ja niiden mukanaan tuomat haasteet, kuten muutosvastarinta ja mahdolliset pitkien ihmisuhteiden sisältämät ristiriidat, jotka voivat haastaa positiivista johtamista. Muutosvastarinta positiivista johtamista kohtaan vaatii johtajalta rohkeutta ja vahvaa uskoa omaan tekemiseensä. Mikäli näitä piirteitä ei löydy, voi positiivisen johtamisen konkreettisten hyötyjen perusteleminen työntekijöille olla haasteellista, sillä Plačekin ja muiden (2020) mukaan positiivisen johtamisen käsitteen laajuus sekä vähäinen tutkimustieto vaikeuttavat sen mitattavuutta ja sitä kautta konkreettisen näytön osoittamista.

Positiivisen johtamisen nähtiin tuovan mukanaan paljon hyötyjä julkisen sektorin johtamiselle ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että positiivista johtamista tulisi hyödyntää julkisen sektorin johtamisessa. Positiiviset johtajat kiinnittävät huomiota myönteiseen kommunikointiin ja kieleen (Wenström, 2020a) ja useat haastateltavat kertoivat, että organisaation ilmapiiri on parantunut ja ristiriitatilanteiden määrä on vähentynyt, kun asioista on alettu puhua avoimemmin ja myönteistä vuorovaikutusta on harjoiteltu yhdessä tietoisesti. Positiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden tunteisiin (Wijewardena ja muut, 2014), lisätä työn imua (Decuyper & Schaufeli, 2021; Wenström ja muut, 2018) ja parantaa hyvinvointia (Cameron, 2012, s. 33–36) ja tässä tutkimuksessa saadut tulokset tukevat näitä kaikkia positiivisen johtamisen vaikutuksia.

Haastatteluissa julkisen ja yksityisen sektorin eroista eniten nousi esiin talouden ja rahan erilainen vaikutus. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että yksityisellä sektorilla talouden johtaminen on suuremmassa roolissa kuin julkisella sektorilla. Esiin nousi se, että julkisella sektorilla ei voida motivoida työntekijöitä rahallisilla palkinnoilla, vaan motiivoinnin tulisi perustua esimerkiksi työn merkityksellisyyteen. Aikaisemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet julkisen sektorin työntekijöiden motivoituvan vähemmän rahallista palkitsemisesta (Boyne, 2002) ja enemmän sisäisistä palkkioista kuten aikaansaamisen tunteesta ja työn merkityksellisyydestä (Houston, 2000). Näiden tekijöiden perusteella positiivisen johtamisen voidaan nähdä tukevan julkisen sektorin työntekijöiden motivaatiota.

Positiivinen johtaja pyrkii löytämään toimintaympäristöstään uusia mahdollisuuksia ja tapoja toimia (Zbierowski & Góra, 2014) ja haastateltavat toivat esiin muun muassa hierarkkisten rakenteiden kyseenalaistamista, läpikäymistä ja poistamista. Positiivisia käytänteitä etsimällä ja lisäämällä pyrittiin muokkaamaan työyhteisöjen käytänteitä paremmiksi ja poistamaan sellaisia, jotka eivät vieneet kohti positiivista organisaatiota. Ahosen ja muiden (2015, s. 87–88) mukaan rajat ylittävä, moniammatillinen yhteistyö nähdään ainoana tapana vähentyvien resurssien ja monimutkaistuvien ongelmien kanssa pärjäämiseksi ja haastatteluissa ilmi tulleet positiivisen johtajan piirteet, kuten avoimuus ja ratkaisukeskeisyys sekä yhdessä tekemisen korostaminen tukevat näistä julkisen sektorin haasteista selviämistä. Yksi julkisen sektorin tulevaisuuden huoli on työvoiman riittävyys sekä tähän liittyvä paine työurien pidentämiselle (Ahonen ja muut, 2015, s. 82). Haastateltavat uskoivat, että positiivisella johtamisella julkiselle sektorille voidaan houkutella osaavaa työvoimaa sekä pitää hyvistä työntekijöistä kiinni.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten positiivinen johtaminen näyttäytyy julkisen sektorin johtamisessa tällä hetkellä ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia julkisen sektorin esimiehet näkevät positiivisessa johtamisessa julkisjohtamisen kontekstissa. Tässä työssä tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella kaikkia positiivisen johtamisen osa-alueita hyödynnettiin julkisen sektorin johtamisessa. Positiivinen johtaminen näyttäytyi myönteiseen, tasa-arvoiseen ja tunteet huomioivaan ilmapiiriin pyrkimisenä. Vuorovaikutuksesta pyrittiin luomaan avointa ja asioista haluttiin keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa. Kannustaminen ja positiivisen palautteen antaminen niin esihenkilön, kuin työntekijöidenkin keskuudessa nähtiin tärkeinä.

Myös vahvuuksien ja työn merkityksellisyyden johtamista oli nähtävissä julkisen sektorin johtamisessa. Vahvuuksia pyrittiin hyödyntämään jäykistä organisaatorakenteista huolimatta ja työn merkityksellisyyttä lisättiin esimerkiksi osoittamalla yksittäisen työtehtävän merkitystä isommassa kuvassa. Merkityksellisyyteen liittyen useat haastateltavat mainitsivat, että työntekijät pitivät organisaation työtä ja tavoitteita jo itsessään niin merkityksellisinä, että merkityksellisyyttä ei tarvitse johtamisessa erikseen korostaa. Tämän voidaan olettaa olevan yleistä julkisissa organisaatioissa, joiden tavoitteet liittyvät julkisen arvon tuottamiseen. Positiivisen johtajan piirteet kuten nöyryys, autenttisuus ja kehittymisenhalu näyttäytyivät haastatteluissa myös vahvasti.

Tämän tutkimuksen perusteella positiivista johtamista oli nähtävissä julkisen sektorin johtamisessa. Julkisen sektorin erityispiirteet aiheuttivat kuitenkin joitain haasteita sen toteuttamiselle. Julkisten organisaatioiden byrokraattisuus ja etenkin toimivaltasuhteet hankaloittivat työtehtävien vaihtamista ja muokkaamista vahvuuksia hyödyntävämmiksi. Näitä pyrittiin kuitenkin kiertämään hyödyntämällä vahvuuksia tiimityöskentelyn kautta. Haasteena nähtiin julkisen sektorin vahvat traditiot ja pitkät työurat, joiden seurauksena uudenlaisia johtamismalleja kohtaan saattoi muodostua muutosvastarintaa. Teoriasta poiketen tässä tutkimuksessa julkisen sektorin resurssien niukkuutta ja toiminnan tehostamista ei tuotu esiin haasteina positiivisen johtamisen toteuttamiselle.

Positiivisella johtamisella nähtiin tämän tutkimuksen perusteella olevan paljon mahdollisuuksia julkisjohtamisen kontekstissa. Vuorovaikutukseen perustuvalla, vahvuuksia ja työn merkityksellisyyttä korostavalla ja työntekijöitä arvostavalla johtamisella uskottiin olevan vaikutuksia myönteisten tunteiden, työn imun ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntymiselle. Julkisella sektorilla työntekijöiden motivoiminen rahallisella palkitsemisella ei useinkaan ole mahdollista, jolloin johtajalta vaaditaan toisenlaisia motivoinnin keinoja. Tämän tutkimuksen perusteella positiivisella johtamisella voi olla työntekijöiden motivaatiota tukevia vaikutuksia. Positiivisen johtajan piirteet ja positiivisen johtamisen luoma innostumisen ilmapiiri auttavat kehittämään uusia toimintatapoja julkisen sektorin kompleksisessa ympäristössä toimimiseksi.

7.1 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tällä tutkimuksella nähdään olevan muutamia rajoituksia. Ensinnäkin haastateltaviksi haettiin sellaisia julkisen sektorin esihenkilöitä, jotka olivat jo hyödyntäneet positiivista johtamista esimiestyössään tai joilla oli jonkinlainen käsitys siitä, mitä positiivinen johtaminen sisältää. Tämän valinnan seurauksena kaikki haastateltavat olivat jo etukäteen kiinnostuneita positiivisesta johtamisesta ja tästä, sekä tutkimusjoukon pienuudesta johtuen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia julkisen sektorin organisaatioita ja esihenkilöitä. Haastateltaville ei esitetty ennen haastatteluja yhtenäistä positiivisen johtamisen teoriaa. Tästä, sekä positiivisen johtamisen teorian laajuudesta johtuen haastateltavilla saattoi olla erilainen tietopohja positiivisesta johtamisesta. Rajoitteena voidaan pitää myös sitä, että tässä tutkimuksessa positiivisen johtamisen näyttäytymistä tutkittiin vain johtajien näkökulmasta ja haastatteluista käy ilmi vain haastateltavan oma subjektiivinen näkemys.

Koska tässä tutkimuksessa näkökulma oli rajattu julkisjohtajien näkemyksiin, olisi mielenkiintoista tutkia positiivisen johtamisen näyttäytymistä myös julkisen sektorin työntekijöiden näkökulmasta. Positiivisen johtamisen käsitteen laajuuden vuoksi tutkimuksia tulisi tehdä rajaamalla aihe esimerkiksi yhteen positiivisen johtamisen osa-alueeseen

kerrallaan, jolloin yksittäisten osa-alueiden toiminnasta ja hyödyistä saataisiin tarkempaa tietoa. Erityisesti vahvuuksien hyödyntämisen tutkimusta tulisi tehdä julkisen sektorin kontekstissa lisää, sillä tämän tutkimuksen perusteella vahvuuksien hyödyntäminen nähtiin tärkeänä, mutta siihen liittyi vielä osittain haasteita. Koska positiivinen johtaminen on käsitteenä vielä melko tuore, tulisi tutkimusten avulla myös pyrkiä luomaan yhtenäisempää teoriapohjaa ja sitä kautta tuoda esiin selkeitä positiivisen johtamisen malleja.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H. & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychological services*. 8(4), 269. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0026196>
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjoma, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos.
- Amir, M. T. (2020). Evaluation of Positive Meaning as a Positive Leadership Strategy: A Case of Consumer Good Company in Indonesia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 11(2). <https://doi.org/10.18178/ijimt.2020.11.2.878>
- Antino, M., Gil-Rodríguez, F., Rodríguez-Muñoz, A., & Borzillo, S. (2014). Evaluating positive leadership: Pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the positive leadership assessment scale/Evaluando el liderazgo positivo: Estudio piloto de las propiedades psicométricas de una versión reducida del positive leadership assessment scale. *Revista de Psicología Social*. 29(3), 589-608. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.972705>
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A. M., Muylaert, J., Ma, R. & Decramer, A. (2020). Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study. *Public Personnel Management*. 49(3), 367-392. <https://doi.org/10.1177/2F0091026019873681>
- Avey, J. B., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*. 22(2), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>

- Bach, S. & Bordogna, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(11), 2281-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.584391>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*. 5(4), 323-370. <https://doi.org/10.1037%2F1089-2680.5.4.323>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Psychologist Papers*. 37(3), 170-176.
- Bligh M.C. (2017) Leadership and Trust. Teoksessa J. Marques & S. Dhiman (toim.), *Leadership Today. Springer Texts in Business and Economics* (s. 21–42). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_2
- Bono, J. E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*. 17(4), 317-334. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of management studies*. 39(1), 97-122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public administration review*. 70, 185-192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- Bozeman, B. & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*. 75(5), 700-710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Cameron, K. & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cheung, K. H. R. (2016). An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>

- Christensen, T. & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public organization review* 11(4), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Christensen, R. K., Paarlberg, L. & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*. 7(4), 499-518. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>
- Decuyper, A. & Schaufeli, W. (2021). Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(16), 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*. 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Diener, E., Thapa, S. & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 7, 451-477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Donaldson, S. I. & 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>
- Donaldson, S. I. & Dollwet, M. (2013). Taming the Waves and Wild Horses of Positive Organizational Psychology. Teoksessa A.B. Bakker (toim.) *Advances in Positive Organizational Psychology* (s. 1-21). [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001003](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001003)
- Dutton, J. E. & Ragins, B. R. (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press.

- Dutton, J. E & Spreitzer, G.M. (2014). *How to be a positive leader: Small actions, big impact*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E., Workman, K. M. & Hardin, A. E. (2014). Compassion at Work. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1, 277-304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin: 1, Metodien Valinta Ja Aineistonkeruu: Virikkeitä Aloittellevalle Tutkijalle*. PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fernandez, S. & Pitts, D. W. (2007). Under what conditions do public managers favor and pursue organizational change? *The American Review of Public Administration*. 37(3), 324-341. <https://doi.org/10.1177%2F0275074006293467>
- Fitzgerald, L., Ferlie, E., McGivern, G. & Buchanan, D. (2013). Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare. *The Leadership Quarterly*. 24(1), 227-239. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.012>
- Gauthier, H. (2015). A multi-dimensional model for positive leadership. *Precision Nanomedicine*. 5(1), 9.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of management journal*. 51(5), 898-918. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789652>
- Guy Peters, B. (2002). The changing nature of public administration: from easy answers to hard questions. *Asian Journal of public administration*. 24(2), 153-183. <https://doi.org/10.1080/02598272.2002.10800399>
- Hakala, J. T. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin: 1, Metodien Valinta Ja Aineistonkeruu: Virikkeitä Aloittellevalle Tutkijalle*. PS-kustannus.

- Handoln, V. V. (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Noudettu 18.6.2020 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L. & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: a framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 30(2), 269-290. <https://doi.org/10.1002/job.586>
- Hansen, J. R. & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*. 13(3), 247-274. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.503793>
- Haveri, A. (2011). Kunnallishallinnon uudistamisen suuret linjat 1980-luvun lopulta nykypäivään. Linjakkaasta lähdöstä moniin kehityssuuntiin. Teoksessa E. Hyyryläinen & O.-P. Viinamäki (toim.), *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen: Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi* (s. 132–145). Vaasan Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-340-0>
- Heinonen, O.-P. (2020). Koulutuksen kehittäminen kompleksisuuslasien läpi katsottuna. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessä maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 249–256). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2002). *Tutki ja kirjoita* (6. uud. la). Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*. 33(4), 403-431. <https://doi.org/10.1177%2F0095399701334002>
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*. 10(4), 713-728. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>

- Hwang, J. I. & Chang, H. (2009). Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff. *International Nursing Review*. 56(1), 73-80. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2008.00641.x>
- Hyyryläinen, E., Lehto, K. & Pekkola, E. (2019). Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun tuovat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta? Teoksessa K. Lehto, N. Mäntylä & I. Karppi (toim.), *Governance IV – Hallintaa ja yhteistyötä* (s. 7–18). Vaasan Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-842-9>
- Losada, M. & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American behavioral scientist*. 47(6), 740-765. <https://doi.org/10.1177%2F0002764203260208>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Vaasan yliopisto.
- Lähdesmäki, K. (2011). New Public Management julkisjohtamisen uudistajana – yhä kestoosikki reformeissa. Teoksessa E. Hyyryläinen & O.-P. Viinamäki (toim.), *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen: Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi* (s. 75–87). Vaasan Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-340-0>
- Malinga, K. S., Stander, M. & Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions. *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*. 201-228. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9
- Martela, F. & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers of Psychology*. 9, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

- Mavhungu, D. & Bussin, M. H. (2017). The mediation role of motivation between leadership and public sector performance. *SA Journal of Human Resource Management*. 15(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.840>
- Milner, E. M. & Joyce, P. (2005). *Lessons in leadership: Meeting the challenges of public services management*. Psychology Press.
- Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (2012). Positive organizational scholarship and trust in leaders. Teoksessa K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (toim.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (s. 449–461). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0034>
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W. & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*. 77(5), 692-704. <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
- Nelson, D. L. & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In *Handbook of occupational health psychology*. (s. 97-119). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10474-005>
- Norrgrén, F. & Schaller, J. (1999). Leadership style: its impact on cross-functional product development. *Journal of Product Innovation Management*. 16(4), 377-384. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(98\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(98)00065-4)
- Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkälyna*. Talentum.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The leadership quarterly*, 9(1), 85-105. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90043-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90043-1)
- Perry, J. L. & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Plaček, M., Nemeč, J., Ochrana, F., Půček, M., Křápek, M., & Špaček, D. (2020). Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic. *Public Money & Management*. 1-10. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1732053>

- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. McGraw-Hill Education.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Rantanen, J. Leppänen, I & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent Oy.
- Ritz, A., Neumann, O. & Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the public sector. Teoksessa T. R. Klassen, D. Cepiku & T.J. Lah (toim.), *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration* (s. 346–359). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315710020>
- Rozin, P. & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and social psychology review*. 5(4), 296-320. https://doi.org/10.1207%2FS15327957PSPR0504_2
- Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation. *The Polar Journal*. 4(1), 52-68. <https://doi.org/10.1080/2154896X.2014.913929>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Prentice Hall.
- Schimschal, S. E. & Lomas, T. (2019). Gritty leaders: The impact of grit on positive leadership capacity. *Psychological reports*. 122(4), 1449-1470. <https://doi.org/10.1177%2F0033294118785547>
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*. 15(1), 49–61.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*. 44(5), 1051-1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum Pro.

- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of applied psychology*. 90(2), 295. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa (2. painos). Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen Psykologia* (s. 201–233). PS-Kustannus.
- Tiili, M. (2008). *Ministers as strategic political leaders? Strategic political steering after NPM reforms in Finland*. Helsingin Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-4568-4>
- Tombaugh, J. R. (2005). Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 19(3), 15-17. <https://doi.org/10.1108/14777280510590031>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusiautti, S. (2013). An action-oriented perspective on caring leadership: a qualitative study of higher education administrators' positive leadership experiences. *International Journal of Leadership in Education*. 16(4), 482-496. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.770077>
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma Oy.
- Wenström, S. (2020a). *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work.—Defining positive organization and positive leadership in VET*. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9>
- Wenström, S. (2020b). *Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-kustannus.
- Wenström, S., Uusiautti, S. & Määttä, K. (2018). How does the PRIDE theory describe leadership and organisation that enhances vocational education teachers'(VET)

- enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. *European Journal of Workplace Innovation*. 4(1).
<https://doi.org/10.46364/ejwi.v4i1.502>
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., & Härtel, C. (2014). Creating better employees through positive leadership behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*. 37(5), 288-298.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2013.835320>
- van Woerkom, M., Oerlemans, W. & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 25(3), 384-397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*. 25, 93-135.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Youssef-Morgan, C. M. & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*. 42(3), 198-208.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.005>
- Zbierowski, P. & Góra, K. (2014). Positive leadership: Its nature, antecedents and consequences. *Journal of Positive Management*. 5(1), 85-99.
<http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.008>
- Zbierowski, P. (2016). Positive leadership and corporate entrepreneurship: theoretical considerations and research propositions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 4(3), 73-84. <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040306>

Liite. Haastattelurunko

Taustatietoja:

- Kauanko olet toiminut esimiehenä julkisella sektorilla?
- Oletko hyödyntänyt positiivista johtamista omassa esimiestyössäsi?

1. Ilmapiiri ja tunteet

- Kuvaile työyhteisönne ilmapiiriä
- Millä tavoin pyrit esimiehenä vaikuttamaan työyhteisönne ilmapiiriin?
- Millä tavoin organisaatiossanne ilmaistaan tunteita?

2. Vuorovaikutus ja ihmissuhteet

- Kuvaile työyhteisönne vuorovaikutusta ja ihmissuhteita
- Miten organisaatiossanne ratkaistaan ristiriitatilanteita?
- Minkälaiseen vuorovaikutukseen itse pyrit esimiehenä?

3. Merkityksellisyys ja vahvuudet

- Pyritkö osoittamaan työntekijöillesi heidän työnsä merkityksellisyyttä? Jos pyrit, niin millä tavoin?
- Hyödynnetäänkö organisaatiossanne työntekijöiden erilaisia vahvuuksia? Millä tavoin?

4. Positiivisen johtajan piirteet

- Mitkä ovat omat vahvuutesi johtajana?
- Miten pyrit kehittämään omaa johtajuuttasi? Koetko, että organisaatiosi kannustaa sinua kehittymään?

5. Haasteet ja mahdollisuudet

- Millä tavoin koet julkisella alalla johtamisen eroavan yksityisellä alalla johtamisesta?

- Mitkä positiivisen johtamisen käytännöt eivät mielestäsi sovi julkisjohtamisen kontekstiin?
- Millä tavoin positiivisen johtamisen käytäntöjä tulisi mielestäsi hyödyntää julkisen sektorin johtamistyössä?
- Mitkä positiivisen johtamisen käytännöt sopivat mielestäsi parhaiten juuri julkisjohtamisen kontekstiin?
- Tulisiko positiivista johtamista mielestäsi hyödyntää julkisen sektorin johtamisessa? Miksi?

Mitä muuta haluaisit kertoa aiheeseen liittyen?