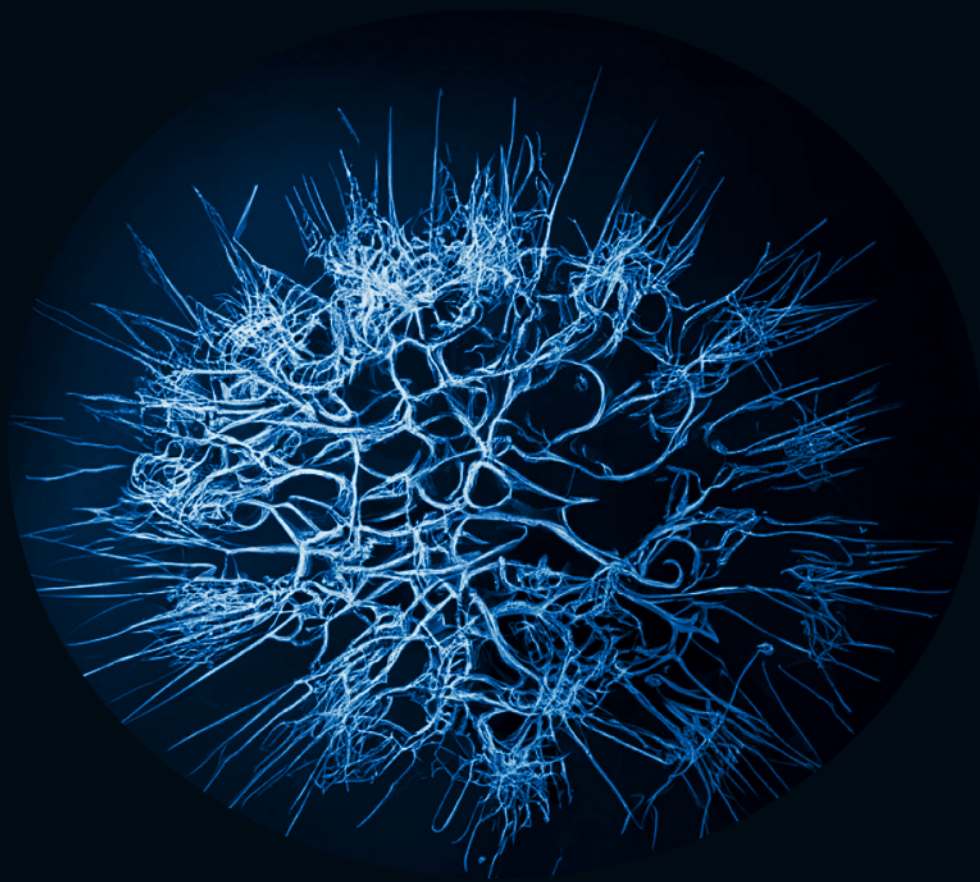


Ilkka Salmi

POSITIIVINEN JOHTAMINEN UUSIN SILMIN

KOKEMUKSEN TUTKIMUS
YMMÄRRYSTÄ LISÄÄMÄSSÄ



ILKKA SALMI

**Positiivinen johtaminen uusin silmin
– kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä**

Akateeminen väitöskirja,
joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella
esitetään julkisesti tarkistettavaksi Lapin yliopiston luentosalissa B126
maaliskuun 22. päivänä 2024 kello 12.



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2024

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Väitöskirjan ohjaajat:

Professori Juha Perttula, Lapin yliopisto
Professori Antti Syväjärvi, Lapin yliopisto
Dosentti Ville Pietiläinen, Lapin yliopisto

Väitöskirjan esitarkastajat:

Dosentti, yliopiston lehtori Kirsi Lehto, Vaasan yliopisto
Dosentti, johtava erityisasiantuntija Jouni Kekäle, Itä-Suomen yliopisto

Vastaväittelijä:

Dosentti, yliopiston lehtori Kirsi Lehto, Vaasan yliopisto



Taitto: Minna Komppa, Taittotalo PrintOne

Kannen kuva: Inga Metsola, Ilkka Salmi, hyödynnetty Craiyon-tekoälyä
Kannen taitto: Inga Metsola

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 374

ISBN 978-952-337-411-9
ISSN 1796-6310

Elektronisen väitöskirjan pysyvä osoite:
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-411-9>

Isälleni,

Matille

Tiivistelmä

Ilkka Salmi

Positiivinen johtaminen uusin silmin – kokemuksen tutkimus
ymmärrystä lisäämässä

Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2024, 219 sivua

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 374

ISBN 978-952-337-411-9

ISSN 1796-6310

Tämän hallintotieteen ja johtamisen psykologiaan sijoittuvan väitöstutkimuksen aiheena on positiivisen johtamisen ymmärtämisen lisääminen. Positiivisuuskonseptin alati läsnä oleva näkyvyys etenkin johtamiseen liitettyinä tai päälle liimattuna ilmiönä kuvaa vahvasti nykyhetken työelämää. Positiivinen johtaminen on ollut itse asiassa ajankohtainen konsepti tieteen kentällä jo muutaman vuosikymmenen ja työelämän käytännöissä melkein yhtä kauan. Positiivisuuteen ja täten myös positiiviseen johtamiseen liittyy kuitenkin paljon itsestään selvinä pidettyjä tulkin-toja ja tästä johtuvaa epäselvyyttä siitä, mitä positiivinen johtaminen todella on. Positiivisen johtamisen tutkimuskenttää ovat hallinneet positivistisen perinteen mukailemana psykometriikan työkalut hypoteeseista positiivisen johtamisen ja toisten muuttujien välisiin korrelaatioihin. Tämä on selittänyt pitkälti muuttu-jien yhteyksiä, mutta ei niinkään muuttujia itseään, mukaan lukien positiivista johtamista. Nyt väitöstutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä lisäämään positiivisen johtamisen ymmärrystä kokemuksen tutkimuksen lähestymistapoja hyödyntäen. Tutkimuksessa kysyn, mikä merkitys kokemuksen tutkimuksella on positiivisen johtamisen ymmärtämiselle ja miten kokemuksen tutkimusta voidaan hyödyntää positiivisen johtamisen käytännöissä.

Väitöstutkimukseni on artikkelimuotoinen ja sisältää neljä vertaisarvioitua osa-julkaisua ja yhteenveto-osan. Osajulkaisuista kolme on alkuperäistutkimuksia ja yksi on teoreettinen. Kolmen alkuperäistutkimuksen aineistot olen kerännyt vuosien 2010 ja 2015 välillä. Aineistot kerättiin hyödyntäen sähköposti- ja kirjekyselyä, yksilöhaastatteluita sekä ohjattua fokusryhmäkeskustelua. Sähköposti- ja kirjekyselyyn vastasivat johtajat ja aineisto analysoitiin hyödyntäen fenomenografiaa. Yksilöhaas-tatteluissa oli sekä johtajia että työntekijöitä ja aineisto analysoitiin hyödyntäen fenomenologista metodia, EKA-mallia. Ohjatussa fokusryhmäkeskustelussa oli mu-kana vain johtajia, ja aineiston analyysissä hyödynnettiin integroivaa diskurssiana-lyysiä. Teoreettisen osajulkaisun panos näyttäytyy teoreettisessa taustoituksessa.

Väitöstutkimuksessa on hyödynnetty aineistojen analyysissä uusia metodeja. Fenomenologisen metodin EKA-mallia hyödynnettiin ensimmäisen kerran tässä tutkimuksessa. Siinä tarkoituksena on tutkia kokemusten sijaan kokemuslaatuja, jotka ovat tunne, tieto ja oletus. Integroiva diskurssianalyysi perustuu puolestaan diskursiivisen psykologian ja kriittisen diskurssianalyysin muodostamaan yhdistelmään, jossa tarkoituksena on tutkia vuorovaikutusta neljän kerroksellisen tason välityksellä. Nämä tasot tuottavat tietoa vuorovaikutuksessa ilmenevistä merkityksistä, merkitysten perusteluista, esitettyjen merkitysten vaikutuksista osapuolen asemaan ja positioihin sekä yhteyksistä organisaatioin toimintatapoihin ja valtaan. Perinteisen fenomenografisen analyysin fokus on erilaisten positiivisen johtamiseen liitettyjen käsitysten vaihtelussa.

Väitöstutkimuksen tulokset luovat ymmärrystä positiiviseen johtamiseen kolmen eri lähestymistavan kautta. Fenomenologisen metodin EKA-malli tuotti positiivisen johtamisen kokemuksia kolmen kokemuslaadun, tunne, tieto ja oletus, muodossa. Yleisin kokemuslaatu oli tieto, ja sen jälkeen tunne ja oletus, tässä järjestyksessä. Toinen merkittävä ulottuvuus, joka tutkimuksessa selvisi, oli positiivisen johtamisen kolme kokemusmaailmaa: johtajan ja työntekijöiden erillinen sekä molempien yhteinen kokemusmaailma. Työntekijöiden kokemusmaailma näyttäytyi monipuolisempana kuin johtajien, eli se sisälsi enemmän erilaisia kokemuksia. Johtajien ja työntekijöiden yhteinen kokemusmaailma oli yllättävän laaja. Fenomenografinen analyysi puolestaan tuotti kolme kuvauskategoriaa, jotka kuvaavat osaltaan positiivisen johtamisen kokonaiskuvaa. Tärkeänä osana ovat myös kuvauskategorioiden sisällytyt merkityskategoriat, jotka antavat puolestaan yksityiskohtaisempaa kuvaa positiivisen johtamiseen liittyvästä vaihtelusta. Tämä vaihtelu näkyi kuvauskategorioiden välityksellä ja kertoi roolivaihtelusta eli siitä, että positiivista johtamista tuottavat muutkin kuin johtaja, kuten työntekijät. Merkityskategorioiden kautta tuli näkyväksi positiivisen johtamisen toimintatapoja ja etenkin epätavallisia toimintatapoja. Integroiva diskurssianalyysi tuotti analyysin pohjalta jokaiselle neljälle tasolle positiivisen johtamisen sisältöjä, jotka syntyivät johtajien keskinäisessä keskustelussa kielellisen vuorovaikutuksen välityksellä. Tulokset tuovat esiin sen, että työyhteisön vuorovaikutuksessa on nyansseja, joita ei itse vuorovaikutustilanteessa välttämättä edes huomaa. Tarkemmin tarkasteluna vuorovaikutuksesta löytyy erilaisia tapoja puhua positiivisesta johtamisesta, hallitsevia merkityksiä, haastavia vastaanakökulmia, erilaisia näkökulmien perusteluja, tiettyjä toimijoiden positioita ja niiden mahdollisia siirtoja, yhteyksiä organisaation toimintatapoihin ja huomaamattomia valtataisteluita, joilla kaikilla on omat seuraamuksensa positiivisen johtamisen tilaan työyhteisössä.

Tulosten pohjalta syntyi neljä johtopäätösalueita: 1) kokemuksen tutkimus auttaa ymmärtämään positiivista johtamista tilannesidonnaisena ilmiönä, 2) kokemuksen tutkimus auttaa näkemään positiivisen johtamisen roolivaihtelut ja epätavalliset toimintatavat, 3) kokemuksen tutkimus auttaa tuomaan ilmi positiivisen johtamisen

määritelmälliset haasteet ja 4) väitöstutkimus rikastuttaa kokemuksen tutkimuksen metodiikkaa kokemuslaatujen analyttisellä ulottuvuudella. Väitöstutkimuksen panos positiivisen johtamisen tieteenkentälle näkyy tilannesidonnaisuuden huomioimisena, joka on jäänyt aiemmin pitkälti vähemmälle huomiolle positiivisen johtamisen tutkimuksissa. Samoin positiivisen johtamisen roolivaihtelut auttavat näkemään ilmiön eri valossa. Lisäksi on tärkeää pyrkiä tarkemmin määrittelemään sekä positiivisuus johtamisen kontekstissa että kokemus, sillä ne auttavat hahmottamaan tarkemmin, mitä ja miten esimerkiksi positiivisia tunteita koetaan. Käytännön sovellusten näkökulmasta positiivinen johtaminen hyötyy huomioimalla eri tilanteet niihin sopivalla tavalla. Näissä eri tilanteissa työntekijöiden eri kokemuslaatujen ja merkitysten tunnistaminen korostuu, jotta positiivinen johtaminen voidaan räätälöidä sopivaksi. Konkreettisen osaamisen lisääminen myös eri kokemuslaatujen tunnistamiseen voi työyhteisössä auttaa positiivisen johtamisen tilanteita. Positiivista johtamista voivat toteuttaa myös muut kuin johtaja ja tämä on merkityksellistä positiivisuuden leviämässä työyhteisössä. Lopulta positiivisen määrittelemisen työyhteisössä on hyvä rakentaa mahdollisimman paikallisesti pohjaamalla työyhteisön arkeen ja johtajan ja työntekijöiden kokemuksiin.

Avainsanat: positiivisuus, positiivinen johtaminen, johtajuus, kokemuksen tutkimus, kokemus, kokemuslaatu, fenomenologia, fenomenografia, integroiva diskursianalyysi, diskursiivinen psykologia, kriittinen diskursianalyysi

Abstract

Ilkka Salmi

Seeing Positive Leadership with New Eyes – Enhancing

Understanding through Study of Experience

Rovaniemi: University of Lapland, 2024, 219 pages

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 374

ISBN 978-952-337-411-9

ISSN 1796-6310

Situated within the disciplines of administrative science and psychology of leadership, this doctoral dissertation seeks to enhance our understanding of positive leadership. The ubiquitous presence of the concept of positivity, which manifests itself especially in discourses about leadership – both as a phenomenon directly associated with leadership or as one merely imposed on it – is strongly characteristic of today's working life. The concept of positive leadership has attracted researchers' attention for some decades now, and it has figured in working life practices for almost as long. Positivity, and thus also positive leadership, is, however, associated with a range of interpretations taken at face value, which has led to a lack of clarity as to what positive leadership should be taken to mean. Research on positive leadership has been dominated by the positivist research tradition, the tools of psychometrics, and hypotheses about correlations between positive leadership and other variables. The focus has largely been on explaining the relationships between the variables and less on seeking to understand the variables themselves, including positive leadership. The present doctoral research seeks to enhance our understanding of positive leadership through application of approaches from study of experience. In my research, I ask: What is the significance of study of experience to our understanding of positive leadership and how can study of experience be used to promote practices of positive leadership?

My doctoral research is an article-based dissertation and it includes four peer-reviewed publications and an integrative chapter. Three of the publications are based on original research and one is a theoretical publication. The data for the three publications based on original research were collected between 2010 and 2015. The data were collected by means of e-mail- and paper-based surveys, individual interviews, and guided focus-group discussion. The e-mail- and paper-based surveys were targeted to leaders and the data were analyzed using phenomenography. Both

leaders and employees participated in the individual interviews and the data were analyzed using the phenomenological method, the EKA model. The participants of the guided focus-group discussion were leaders, and the data were analyzed using integrative discourse analysis. The contribution of the theoretical publication is reflected in the theoretical background of the research.

New data analysis methods have been employed in this doctoral research. The EKA model, which is based on the phenomenological method, was used for the first time in this research and the model is intended for the purpose of examining not experience as such but experiential qualities: emotion, knowledge and assumption. Integrative discourse analysis, for its part, is based on a combination of discursive psychology and critical discourse analysis, and its purpose is to study interaction through four layered levels. These levels produce knowledge about meanings that emerge through interaction, explanations for the meanings, impacts of the identified meanings on the status and position of the parties involved, and connections between the meanings and the organization's modes of operation and power. The focus of the traditional phenomenographic analysis is on the variation among conceptions ascribed to positive leadership.

The results of this doctoral research enhance our understanding of positive leadership through three approaches. The EKA model, which is based on the phenomenological method, produced descriptions of experiences representing three experiential qualities here referred to as emotion, knowledge and assumption. The most common experiential quality was knowledge, which was followed by emotion and assumption, in this order. Another significant dimension that emerged in the course of the research was the existence of three experiential worlds of positive leadership: the experiential worlds of the leader and the employees, and their shared experiential world. The experiential world of the employees appeared as more diverse than that of the leaders in that it included a greater diversity of experiences. The shared experiential world of the leaders and the employees was surprisingly broad. The phenomenographic analysis, for its part, produced three description categories, each contributing to the overall picture of positive leadership. Also significant were the meaning categories that were included in the description categories in order to provide more detailed information on variation in connection with positive leadership. The variation illustrated by the description categories was indicative of role variation in that it showed that positive leadership is produced not only by the leader but also, for example, by the employees. The meaning categories helped make visible modes of operation – in particular uncommon ones – associated with positive leadership. Integrative discourse analysis produced content related to positive leadership – created through discussions among leaders, in particular their verbal interaction – for each of the four abovementioned levels. The results show that interaction of a work community has nuances that might go unnoticed in the interaction situation itself. Upon closer inspection of interaction, different

ways of talking about positive leadership, alternative perspectives that counter – and challenge – the dominant perspectives, different justifications for adopting one perspective rather than another, various actor positions and possible changes to them, links with the organization's modes of operation, and invisible power struggles can be discerned, and all these have consequences for the state of positive leadership in the work community.

The results allowed to draw conclusions in four areas: 1) study of experience helps us understand positive leadership as a situation-specific phenomenon; 2) study of experience makes us aware of role variation and uncommon modes of operation associated with positive leadership; 3) study of experience brings to surface challenges related to definition of positive leadership; and 4) this doctoral research enriches the methodology of study of experience by introducing the analytic dimension of experiential qualities. The contribution of this doctoral dissertation to research on positive leadership lies in its ability to account for situation-specificity – a dimension that has received little attention in previous research on positive leadership. Role variation associated with positive leadership identified in this research also help us see the phenomenon in a new light. Moreover, it is important to strive towards providing clear definitions of both positivity in the context of leadership, and experience, because this will help us better understand, for example, what positive emotions are experienced and how. From the perspective of practical applications, positive leadership can be enhanced by accounting for different situations in an appropriate, situation-specific manner. In these situations, ability to identify employees' experiential qualities and meanings is emphasized in order to be able to produce positive leadership that is appropriate for the situation. Developing competence in identifying different experiential qualities in a work community may also be helpful in different situations from the perspective of positive leadership. Positive leadership can also be produced by actors other than the leader, which is significant in terms of spreading positivity in the work community. Positivity in a work community should be defined as locally as possible, based on the day-to-day activities of the work community and the leader's and the employees' experiences.

Keywords: positivity, positive leadership, leadership, study of experience, experience, experiential quality, phenomenology, phenomenography, integrative discourse analysis, discursive psychology, critical discourse analysis

Esipuhe

Reilut 21 vuotta sitten valmistuin ammattikorkeakoulusta ja totesin, etten enää lähde opiskelemaan. Huonostipa vanheni tämä toteamus, sillä aloitin johtamisen psykologian opinnot Lapin yliopistossa viisi vuotta myöhemmin vuonna 2007 ja tiesin jo tuolloin jatkavani kohti jatko-opintoja. Ja nyt olen pääteasemalla opiskelujen suhteen. Vai olenko? Elämähän opettaa tahtomattaankin koko ajan asioita, joten sillä tiellä taidan jatkaa vielä pitkään. Joka tapauksessa tämä väitösprosessi on nyt valmis.

Kiinnostukseni itse väitösaikheeseen, positiivisuuteen ja siinä kiinniolemaan ajatteluun ja toimintaan (työ)elämässä juontaa juurensa n. 20 vuoden taakse, kun törmäsin Dale Carnegien kirjaan, *Miten pääsen turhista huolista* (*How to stop worrying and start living*, 1936). Olin tuolloin n. 25 vuoden iässä ja elin selkeää siirtymävaihetta, josta oli kuoriutumassa uusi refleктоiva, uuden oppimiseen tähtäävä ajattelu ja toiminta. Positiivisuus tuolloin näkyi minulle hyvin viettelevinä ja uusia mahdollisuuksia tuottavina sisältöinä olemassa olevan hiukan ongelmalähtöisenkin ajattelun ja toiminnan rinnalla tai tilalla. Minulle positiivisuus oli keskittymistä itseä miellyttäviin asioihin ja iloa tuottaviin sisältöihin elämässä ja näkemään hymyä tuottavat ominaisuudet surullisissakin asioissa. Carnegien viesti kirjan alussa on: ”Suvaitkaa lukea kirjan ensimmäiset neljäkymmentä sivua, ja ellei teistä sitten tunnu siltä, että olette saanut uutta voimaa ja uutta intoa turhista huolista vapautumiseen ja elämästä nauttimiseen, viskatkaa kirja romukoppaan.” Tämä hyvin konsulttimainen, ylistävä ja itseluottamusta huokuva toteamus saa minut nykyään ilmeen sarkastiseen hymyyn, mutta tuolloin nuorena aikuisena kirja ja sitä myöten carnegiemainen konsulttimainen positiivinen suhtautuminen elämään sai minut koukkuun.

Kun aloitin johtamisen psykologian opinnot syksyllä 2007 positiivisuus oli jo tunkeutunut syvälle ajatteluuni ja se näkyi sekä otteessani opiskeluihin että ylipäättään elämässä. Pro gradu -työssäni positiivisuus oli jo vahvana näkökulmana. Valmistumisen jälkeen 2011 aloitin jatko-opintoni, jolloin törmäsin Kim Cameronin (2008) kirjaan *Positive leadership*. Tämä kirja vauhditti tätä väitöskirjaa ja sai minut enemmän kiinnostumaan siitä, mitä todellisuudessa käsitteessä positiivisuus on oikein kysymys ja mitä se tarkoittaisi liitettynä johtamiseen. Tämän polun käynnistyttyä alkoi hahmottua mielenkiintoinen matka kohti positiivisuuden maailmaa niin tutkimuskentällä kuin arjen toiminnassa. Polku on ollut pitkä ja kokemukseni positiivisuudesta on muuttunut ja kypsynyt matkan varrella. Väitöstyön näkökulmasta tämä on tietysti hedelmällistä, sillä tämän prosessin aikana tutkimukseni on muuttanut suhtautumistani positiivisuuteen ja positiiviseen johtamiseen täysin.

Tämä on näkyvässä myös osajulkaisujen ja lopulta johdantoartikkelin sävyssä. Tältä osin tunnen olevani onnistunut. Olisihan se tyyliä, jos ajattelisin samalla tavalla positiivisuudesta ja positiivisesta johtamisesta kuin väitöstyön alussa.

Joten tässä vaiheessa, 13 vuotta aloittamisen jälkeen on hienoa olla maalissa tämän väitöstyön kanssa. Väitöstyön tekeminen ei sinänsä ole kestänyt noin kauaa, kun suurimman osan noista vuosista olen tehnyt sitä sivutoimena työn ohessa, osan ajasta kuuden, seitsemän ja yhdeksän perheenjäsenen arkea pyörittäen. Noin kaksi vuotta olen saanut keskittyä täysipäiväisesti tähän työhön (2013-2014). Väitöspolkuni ei ole ollut helppo. Olen kohdannut väitösmatkan varrella ilojen ja onnenhetkien lisäksi surua ja kuolemaa. Väitösmatkani voidaankin jakaa kahteen jaksoon, joista ensimmäistä jaksoa kuvasi suurelta osin henkilökohtaiset menetykset ja jälkimmäistä jaksoa kuvasi rakkaus ja uusi perhe. Isäni kuoli, kun tämä työ oli vain puoli vuotta vanha ja se oli iso isku, joka vei keskittymiskyvyn toviksi aikaa. Pyrin kuitenkin puskemaan työtä eteenpäin ja päätinkin sitten, että omistan työni isälleni. Se antoi uutta voimaa ja taistelutahtoa ja on omalta osaltaan taannut, että työ valmistuu kaikista haasteista huolimatta. Isäni kuoleman jälkeen, muutaman vuoden sisään kuolivat isovanhempani vuoden välein, jonka jälkeen väitöstyöni pääohjaajani, professori Juha Perttula kuoli yllättäen vuonna 2015. Kaikkinensa tuntui, että nyt koetellaan tätä väitöstyön tekemistä oikein urakalla. Yritin kuitenkin keskittyä itse ydintehtävään ja tässä hiukan auttoi uusi työ yliopisto-opettajana.

Merkittävä käännekohta ja siirtymä väitösmatkallani tapahtui vuonna 2016, jolloin minusta tuli hetkessä 6 hengen uusioperheen jäsen. Seuraavien viiden vuoden aikana matkustin Rovaniemen ja Kaarinan väliä (2016-2018), muutin Kaarinaan (2018), rakensimme sinne talon (2018), menimme naimisiin (2018) ja saimme 3 tytärtä (sis. kaksoiset) kahden vuoden sisään (2019-2021) tehden uusioperheestämme 9 hengen perheen. Positiivisuutta kaikkinensa, joskin henkistä taakkaa tuli valvomisista, arjen stressistä ja huolesta, milloin ehdin väitöstä tehdä. Väitöstyöni tekeminen hidastuikin edellä mainituista syistä. Sain kuitenkin julkaistua viimeisen artikkelini kovan työn jälkeen syksyllä 2020 ja puolitoista vuotta myöhemmin alkoi johdantoluvunkin tekeminen rullata, kun jaksamiseni parantui. Johdantoluku valmistuikin syksyllä 2023 ja nyt se on valmis julkaistavaksi. Yhdessä nämä kaksi jaksoa haastoivat minut sekä väitöstyöni, mutta eri tavoin. Opin paljon kummastakin jaksosta.

Väitöstyö on prosessi, jota ei kuitenkaan voi viedä yksin maaliin. Näiden vuosien aikana minua onkin ollut tukemassa laaja joukko tärkeitä ihmisiä niin tiedeyhteisön sisällä ja sen ulkopuolella. Ensimmäiseksi kiitän ohjaajiani, joita koko matkalla on ollut kolme. He ovat edesmennyt professori Juha Perttula (2011-2015), professori Antti Syväjärvi (2011-2019) sekä dosentti Ville Pietiläinen (2016-2024). Kiitokset Juha siinä, että osoitit sitä aitoa positiivisuutta ja autenttista asennetta ja tukea sekä väitöstyötä että akateemista uraani kohtaan. Tulen aina muistamaan myös sen, miten olit vaikuttamassa vahvasti siihen, että valikoiduin johtamisen psykologian

oppiaineessa yliopisto-opettajaksi. Olit myös vaikuttamassa elämäntyösi kautta siihen, että tämän tutkimuksen näkökulmaksi valitsin kokemuksen tutkimuksen. Kiitokset Antille varsinkin väitökseni ensimmäisen jakson aikana saamastani tuesta niin osajulkaisujen kuin itse väitöksen punaisen langan hahmottamisessa. Osajulkaisujen kirjoittaminen ensikertalaiselle ei ole aina helppoa ja ohjauksesi tässä oli arvokasta. Ville, tulit Juhan tilalle ohjaajaksi ja se oli näin jälkikäteen arvioituna oikea valinta. Väitöksen loppuvaiheessa olit ainoa ohjaaja Antin lähdettyä uudelle uralle ja sinulle jäikin isompi vastuu tilanteessa, jossa allekirjoittaneen tilanne ei ollut helppo väitöstyön etenemisen suhteen. Pärjäsit kuitenkin hienosti alusta alkaen. Tärkeintä oli se, että silloin kun oma jaksaminen oli heikkoa, otit ohjauksen rauhallisesti etkä painostanut. Silloin, kun itselläni oli virtaa ja draivi päällä, niin nostit panoksia tilanteeseen sopivalla tavalla asettamalla tiukat tavoitteet eri tekstiosioille. Lopulta ohjaustyylisi siivittämänä väitöstyöni saavutti maalin mukavan sujuvasti. Kiitos!

Kiitokset ansaitsevat myös väitöstyöni esitarkastajat, dosentti, johtava erityisasiantuntija Jouni Kekäle Itä-Suomen yliopistosta sekä dosentti, yliopiston lehtori Kirsi Lehto Vaasan yliopistosta. Kiitos huolellisesta ja tarkasta perehtymisestäänne väitöstyöhöni ja työtä edistävästä kommentteistanne. Otinkin ne tarkasti huomioon työtä viimeistellessäni. Kiitokset Kirsille myös vastaväittelijäkseni lupautumisesta. Väitöstyön viimeistelyyn sain Lapin yliopiston rehtorin apurahan, josta olen myös kiitollinen.

Kiitos erinomaiset johtamisen psykologian väitöskirjatutkijakollegani, HTT Krista Kohtakangas ja HTT Anne Koskiniemi. Kiitokset lukuisista keskusteluista (missä vain), kirjoitustapaamisista (inhimillinen tehokkuus), yhdessä vedetyistä luennoista (ikuisesti Oulu), konferenssireissuista (jopa konferenssin järjestelyistä) sekä siitä, että olette olleet tukena, kun olen sitä tarvinnut. Kiitokset myös entisille työkollegoilleni, Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan hallintotieteen ja johtamisen tutkinto-ohjelman ihmisille. Oli mukava työskennellä useita vuosia teidän kanssa. Ja erityinen kiitos piskuiselle oppiaineelle, johtamisen psykologialle ja sen hurjille työntekijöille, Villelle ja Virpille – hyvin hoidettu yhteistyö työssä tuki väitökseni tekemistä. Kiitos yhteiskuntatieteiden tiedekunnan työntekijöille vuosien aikana tapahtuneista satunnaisista toimisto-, käytävä-, lounaskeskusteluista. Kiitos myös itse yhteiskuntatieteiden tiedekunnalle muun muassa saamastani mahdollisuudesta osallistua kansallisiin ja kansainvälisiin konferensseihin. Nämä mahdollisuudet edistivät väitöstyötäni.

Opiskelijoilla on tärkeä paikka tiedeyhteisössä ja sen vuoksi kiitän kaikkia niitä opiskelijoita, jotka ovat olleet luennoillani keskustelemassa esimerkiksi positiivisesta johtamisesta. Uusia näkökulmia ja ideoita on kummunnut vuosien varrella näissä keskusteluissa. Kiitokset haluan osoittaa myös tutkijakoululle, joka on jakanut tärkeää tietoa, tukenut väitöstyöni tekemistä ja tarjonnut myös mahdollisuuden osallistua kansainvälisiin konferensseihin. Kiitos Lapin yliopiston kielikeskuksen Sari Kokkolalle väitöstyöni tiivistelmän käännöksestä. Kiitos Inga Metsolalle väitöstyön

kannen ideoinnista ja taitosta – olen todella tyytyväinen. Haluan myös kiittää niitä kaikkia ihmisiä, jotka ovat osallistuneet tähän väitöstutkimukseen tutkittavina. Olette merkityksellinen osa tutkimustani, sillä ilman teitä ei olisi väitöstänikään.

Tiedeysteisön ulkopuolella on myös tärkeitä ihmisiä, jotka ovat olleet tukemassa tietoisesti ja tiedostamatta omaa väitösmatkaani. Hyvät ystävät, olen kysellyt silloin tällöin, mitä kunkin työpaikan arkeen kuuluu, miten siellä voidaan tai missä kunnossa johtaminen on. Nämä ovat olleet mielenkiitaisia keskusteluita, koska ne liittyvät suoraan työelämän arkeen. Samalla niistä on ollut apua hahmottamaan, miten työelämän todellinen arki suhteutuu eri tutkimustuloksiin. Samoja keskusteluita olen vähemmän yllättäen käynyt myös perheenjäsenten ja sukulaisten kesken. Nämä keskustelut ja teidän tuki ja kannustus ovat olleet tärkeitä. Kiitos siitä. Haluan kiittää myös äitiäni, jolta olen varmaan perinyt henkisen vahvuuden edetä mitä vaikeimmissa tilanteissa eteenpäin, vaikka olosuhteet eivät aina sitä tukisikaan. Olet ollut koko matkan ajan kiinnostunut väitöksestäni ja jaksanut kannustaa, iso kiitos siitä. Lopuksi haluan kiittää vaimoani, Michaelaa siitä, että otit vieläkin suurempaa vastuuta arjen pyörittämisestä, jotta minulla olisi aikaa tehdä tätä työtä. Tiedän, ettei se ole ollut helppoa, varsinkin perheen kasvaessa suuremmaksi. Kiitos rakas!

Kaarinassa, 26.1.2024

Ilkka Salmi

Osajulkaisuluettelo

Väitöskirjan yhteenveto-osa perustuu seuraaviin alkuperäisjulkaisuihin, joihin viitataan tekstissä roomalaisilla numeroilla I–IV.

- I. Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa, *Hallinnon tutkimus*, 33(1): 21–38. <https://doi.org/10.37450/ht.142477>
- II. Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organization, *The Polar Journal*, 4(1): 52–68. <https://doi.org/10.1080/2154896X.2014.913929>
- III. Pietiläinen, V. & Salmi, I. (2017). An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care, *Leadership in Health Services* 30(1): 44–58. <http://dx.doi.org/10.1108/LHS-04-2016-0016>
- IV. Salmi, I., Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2021, Online 10/2020). The Experience Qualities Approach to Leadership and Employee Well-being, *Nordic Journal of Working Life Studies* 11(2): 3–23. <https://doi.org/10.18291/njwls.122593>

Roolini osajulkaisuissa:

Kaikki osajulkaisut ovat yhteisjulkaisuja eli olen tehnyt ne yhden tai kahden muun kirjoittajan kanssa. Oma roolini osajulkaisussa I oli tutkimuksellinen taustatyö, aineiston hankinta ja analysointi sekä osajulkaisun kirjoittaminen 1.kirjoittajana. Osajulkaisussa II oma roolini oli tutkimuksellinen taustatyön lisäksi 1.kirjoittajana toimiminen. Oma roolini osajulkaisussa III oli positiivisen johtamisen käsitteellinen taustatyö, aineiston hankinta sekä 2.kirjoittajana toimiminen. Oma roolini osajulkaisussa IV oli tutkimuksellinen taustatyö, aineiston hankinta ja analysointi sekä osajulkaisun kirjoittaminen 1.kirjoittajana.

Artikkelien I–IV käyttöön väitöskirjan osajulkaisuina on saatu kustantajien lupa.

Taulukot ja kuvio

Kuvio 1.	Väitöstutkimuksen tutkimusasetelma.....	27
Taulukko 1.	Johtamisparadigmojen sekä normatiivisten ja rationaalisten ideologioiden ajallinen järjestys (mukaillen Barley & Kunda, 1992).....	35
Taulukko 2.	Positiivisen poikkeavuuden jatkumo (Cameron, 2012).....	54
Taulukko 3.	Yhteenvetotaulukko kokemuslaaduista ja niiden ydinominaisuudet	66
Taulukko 4.	Kolmen valitun lähestymistavan sisällöllinen vertailu suhteessa positiivisen johtamisen oletuksiin	72
Taulukko 5.	Aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten yhteenvedo (n = 48)	78
Taulukko 6.	Malingan ym. (2019) positiivisen johtamisen katsauksen ja oman katsaukseni vertailu.....	80
Taulukko 7.	Alkuperäistutkimusaineistoja hyödyntävien positiivisen johtamisen tutkimusten yhteenvedo (n = 22).....	82
Taulukko 8.	Osajulkaisujen alkuperäistutkimusten metodologiset ja metodiset sisällöt	85
Taulukko 9.	Tunnusluvut ja korrelaatiot kaikkien muuttujien osalta (n = 454), mukaillen Kelloway ym. (2013)	90
Taulukko 10.	Regressioanalyysin tulokset, mukaillen Kelloway ym. (2013)	91
Taulukko 11.	Positiivisen johtamisen tuottamat kokemukset kokemuslaatuina ja kokemusmaailmoina (IV).....	93
Taulukko 12.	Työntekijöiden välisten ristiriitojen onnistuneet ratkaisukeinot positiivisen johtamisen keinoin (I)	94
Taulukko 13.	Positiivisen johtamisen vuorovaikutuksessa tuottamat rakenteelliset tasot (esimerkit) – tilanneherkkä vuorovaikutus ja palaute (III).....	97
Taulukko 14.	Väitöstutkimuksen ydinjohtopäätösalueet (I–IV) – teoreettinen näkökulma.....	101
Taulukko 15.	Väitöstutkimuksen ydinjohtopäätösalueet (I–IV) – käytännön näkökulma.....	109

Sisältö

Tiivistelmä	4
Abstract	7
Esipuhe	10
Osajulkaisuluettelo	14
Taulukot ja kuvio	15
1 Johdanto	17
1.1 Tutkimuksen tausta.....	17
1.2 Tutkimuksen tieteenteoreettinen aseointi ja tutkimuskysymykset.....	20
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	27
2 Tutkimuksen aseointi johtamistutkimuksen kentällä	30
2.1 Johtamisen tutkimus.....	30
2.2 Positiivisen johtamisen perinne.....	39
2.3 Positiivisen johtamisen kritiikki.....	53
3 Kokemuksen tutkimuksen lähestymistavat positiiviseen johtamiseen	58
3.1 Positiivinen johtaminen kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta.....	58
3.2 Valitut kokemuksen tutkimuksen lähestymistavat tässä tutkimuksessa.....	61
4 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja niiden pohjalta kumpuava tulossynteesi	75
4.1 Positiivisen johtamisen aiempien tutkimusten sekä väitöstutkimuksen metodologiset ja metodiset sisällöt.....	75
4.2 Aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten tulokset sekä väitöstutkimuksen tulossynteesi.....	90
5 Johtopäätökset	100
5.1 Tutkimuksen merkitys positiivisen johtamisen tutkimukselle.....	100
5.2 Tutkimuksen merkitys positiivisten johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi.....	108
5.3 Väitöstutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuspohdinnat.....	113
Lähteet	119
Osajulkaisut I-IV	134

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Oletko koskaan pohtinut, mitä positiivisuus (engl. *positivity, concept of positive*) sinulle tarkoittaa? Miten positiivisuus ilmenee muiden tuottamana tajunnassasi ja millaista positiivisuutta luot omassa tajunnassasi itselle tai ilmaisten muille ihmisille? Näitä kysymyksiä ihmiset eivät usein pohdi, vaikka positiivisuutta tungetaan ovista ja ikkunoista ihmisten täry- ja verkkokalvoille. Me elämmekin aikaa, jossa houkuttelevat positiiviset mielikuvat ja ylimitoitettut väitteet hallitsevat elämämme eri areenoita parisuhdedynamiikasta vapaa-ajan eri aihioihin, mutta erityisesti ne ovat osa työyhteisöjä, johtamista ja johtamispuhetta (vrt. Alvesson & Einola, 2019). Konsultit ja kouluttajat pyrkivät tarjoamaan omia positiivisia konseptejaan työelämän haasteisiin ja saavat organisaatioelämän näyttämään positiiviselta, kunhan vain heidän ratkaisuja hyödynnettäisiin. Positiivisuudella on pyritty kitkemään ongelmalähtöinen ajattelu pois ja saamaan työelämä, työyhteisöt ja johtaminen tarttumaan positiiviseen ajatteluun ja toimintaan, mitä se sitten kullakin kertaa tarkoittaakaan. Siitähän tässä onkin kyse, mitä positiivisuus todellisuudessa tarkoittaa, miten se koetaan ja mihin se kiinnittyy työyhteisöissä, johtamisessa ja laajemmin organisaatioissa.

Positiivisuuden tarkempi tieteellinen tarkastelu on aiheellista ja jopa välttämätöntä, koska positiivisuuden konseptiin sisältyy enemmän kuin ensi kokemalta vaikuttaa. Ensinnäkin, saako positiivisuus sinut hymyilemään, motivoitumaan tai tuntemaan iloa vai aiheuttaako se imeliä ja teennäisiä seurauksia ajattelussasi, jotka tuntuvat jopa ikävinä värähtelyinä kehossa? Voi olla, että koet kaikkia näitä asioita eri tilanteissa, koska positiivisuus ei ilmennä vain yhtä ainoaa asiaa vaan saa muotonsa lukemattomista erilaisista sisällöistä. Positiivisuutta voidaankin kutsua tyhjäksi merkitsijäksi (engl. *empty signifier*) eli käsitteeksi, joka voi saada lukuisia erilaisia sisältöjä (vrt. Laclau, 1996; 2005; Saari, 2019). Poliitiikan filosofi Ernesto Laclau tyhjä merkitsijä -käsitteen näkökulmasta positiivisen johtamisen määrittäminen onkin ongelmallista. Täten, jos positiivisuutta varustellaan yleiseksi johtamisen työvälineeksi, voi käydä niin, että vain tietynlainen positiivisuus on sallittua tai tavoiteltavaa. Työyhteisöissä tämä voi aiheuttaa ihmisten välillä erimielisyyksiä tai jopa valtataisteluita siitä, millaista positiivisuutta tulisi työyhteisössä ilmaista.

Toiseksi positiivisuudesta näyttää tulleen käsite, jota ei tarvitse enää sen tarkemmin määritellä. Tätä on havaittavissa sekä populaäreissa että myös tieteellisissä julkaisuissa, joissa positiivisuuden tarkempi määrittely on jäänyt vähemmälle, se on epämääräistä tai sitä ei tehdä juuri lainkaan. Positiivisuutta on ilmaistu esimerkiksi

siten, että se on joitakin positiivisia tekoja tai muita sisältöjä (esim. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Tästä on vaikea hahmottaa, mitä positiivisuudella tarkemmin tarkoitetaan. Varsinkin tieteellisissä julkaisuissa tämä olisi tärkeää viimeistään journalitorien huomioida. Positiivisuudesta on tullut itsestään selvä käsite, jonka oletetaan tarkoittavan aina jotain samaa, jotain 'hyvää'. Tällainen kritiikön suhtautuminen positiivisuuden käsitteeseen tekee positiivisuudesta epämääräistä ja triviaalia. Samalla positiivisuuden kokeminen voi olla yhdessäkin työyhteisössä hyvin monitulkintaista ja monimerkityksellistä. Tarkempi positiivisuuden määrittely erityisesti johtamisen kontekstissa on tärkeää, sillä johtamisen kannalta ei tulisi olla itsestään selvää, mitä se on, mihin positiivisuus kiinnittyy ja miten se rakentuu ihmisten kokemana. Edellä mainitun käsiteparin ("tyhjä merkitsijä") ongelmallisuuden vuoksi on kuitenkin todettava, että positiivisuuden määrittelyssä on omat haasteensa.

Kolmanneksi positiivisuuteen liitetty kritiikki viittaa yleensä siihen, että positiivisuus johtaa edesvastuuttomaan optimismiin ja harhaisuuteen (esim. Fineman, 2006; Ehrenreich, 2009). Kritiikin mukaan harhaisuus liittyy esimerkiksi siihen, ettei ihminen positiivisuuden 'kahleissa' näe elämän ongelmia ja mahdollisia uhkia todellisina (Ehrenreich, 2009). Johtamisen kontekstissa harhaisuuteen voi liittyä myös ennako-oletus, että positiivisuuden sisällöt tuottavat myös aina myönteisiä seuraamuksia ihmisille (vrt. Alvesson & Einola, 2019). Kriitikot eivät kuitenkaan avaa tarkemmin, mistä tällainen harhaisuus johtuu. Vastaus harhaisuuteen löytynee tajunnan puolustusmekanismeista (engl. *defence mechanisms*). Puolustusmekanimit toimivat useimmiten tiedostamattomasti suojelemassa ihmistä kielteisiltä tunnetiloilta, kuten ahdistukselta, joita ihminen ei kykene tietyllä hetkellä käsittelemään (Bovey & Hede, 2001). Idealisointi (engl. *idealization*) on eräs puolustusmekanismi, jonka toiminta liittyy erityisesti positiivisuuden kokemiseen (Leduc-Cummings, Starrs & Perry, 2020). Idealisoinnin avulla ihminen näkee asioissa tai ihmisissä jonkin ominaisuuden positiivisempänä tai parempana, kuin se todellisuudessa on (Murray, Holmes & Dale, 1996). Toisin sanoen idealisointi voi irrottaa ihmisen tajunnallisen toiminnan irti todellisuudesta. Idealisointi yhdistettynä positiivisuuteen voi täten irrottaa myös positiivisuuden kokemuksen irti todellisuudesta. Tämä voi tehdä positiivisuudesta haitallista tai jopa vaarallista etenkin työyhteisöjen tilanteissa, jossa idealisointia ilmenee positiivisuuden "kyljessä" johtajan ja työntekijöiden välillä. Tällöin voidaan aidosti puhua harhaisuudesta positiivisuuden yhteydessä.

Neljänneksi positiivisuutta on tutkittu paljon juuri työyhteisöjen ja johtamisen konteksteissa. Positiivisuus ja johtaminen ovatkin tutkimusmaailmassa melkein erottamaton pari. Positiivisen johtamisen tutkimus on keskittynyt suurelta osin kvantitatiivisiin tutkimuksiin, joissa numeraalisella datalla on pyritty mittaamisen kautta selittämään, miten positiivinen johtaminen ilmenee työyhteisössä hyvinä seurauksina (esim. Ko & Choi, 2021; Caniels, 2023). Tutkimusfokuksen suuntaa voisi enemmän painottaa myös positiivisuuden ja johtamisen kytköksen ymmärrykseen

mittaamisen ja selittämisen sijaan. Positiivisen johtamisen tutkimus on johtamistutkimuksen vanavedessä alusta asti nojannut vahvasti positivistisen perinteen hypoteesitestaukseen hyödyntäen psykometrisia mittareita ilmiön selittämisessä (Parry, Mumford, Bower & Watts, 2014; Spoelstra, Butler & Daleney, 2021). Psykometrian perusoletuksena on se, että tutkimuksen kautta muotoillaan ensin teoria ja sitten päätellään hypoteesit teoriasta, jotka sen jälkeen testataan empiirisesti (Antonakis ym., 2004). Nämä tutkimukset tuottavat tärkeää tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joskin tutkijat tekevät muun muassa etukäteen oletuksia, että tutkijat ja tutkittavat jakavat samoja merkityksiä ydinmuuttujista. Merkitykset ja kokemukset jostain ilmiöstä voivat vaihdella paljonkin myös tutkittavien kesken. Sama ilmiö, kuten positiivinen johtaminen, voi saada useita erilaisia merkityksiä. Tutkijat eivät aina ole edes samaa mieltä eri ilmiöiden määritelmistä. Positiivisuuden tutkimuksellinen tarkastelu on myös keskittynyt vahvasti ihmisten johtamiseen jättäen aukon asioiden johtamisen alueelle. Lisäksi positiivisuus on keskitetty vahvasti positiiviisiin tunteisiin, kun tiedetään, että tunne ei ole kuitenkaan ainoa kokemuslaatu (esimerkiksi tieto, oletus, usko), mitä ihminen tajunnassaan kokee (Rauhala, 1995; Kernis 2003; Perttula, 2008; Coates & Coleman 2015; IV).

Lopuksi positiivisuutta toteutettaessa organisaatioissa tulisi ensin huomioida olosuhteet eli tilanteet, joissa positiivisuutta toteutetaan. Tähän liittyy positiivisuuteen kohdistetun kritiikin esille tuoma käsitys, naiivisuus. Voi olla naiivia yrittää toteuttaa positiivisuutta tilanteessa, jota ei tunne, tiedosta tai ymmärrä. 2020-luvun organisaatio- ja työyhteisötodellisuuteen kuuluu runsaasti virheitä, epäonnistumisia, pettymyksiä, konflikteja, työkuormaa, työuupumusta, irtisanomisia, epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. Johtajakin joutuu tekemään kipeitä päätöksiä ja toimia, kuten henkilöstöön kohdistuvia vaikeita päätöksiä, kieltämään etuja, antamaan ei-toivottuja työtehtäviä jne. Lisäksi työyhteisöön mahtuu kaikenlaisia ihmisiä erilaisine ominaisuuksineen: joillakin voi olla negaatioon kallistuva mielentila tai persoonallisuuspierre, huonot sosiaaliset taidot, narsistisia piirteitä, suvaitsemattomuutta, valtavirrasta poikkeavia poliittisia, uskonnollisia tai sukupuoleen liittyviä ajattelumalleja, tyytymättömyyttä tiettyihin ammatteihin tai muita ominaisuuksia, jotka tekevät yhteistyön vaikeaksi tai vähintään haastavaksi, jos nämä ominaisuudet ilmenevät vahvoina. (Alvesson & Einola, 2019.) On siis paljon asioita, jotka vaikuttavat siihen, miten ihmiset kykenevät kokemaan positiivisia asioita tai miten he kykenevät positiivisuutta ilmaisemaan. Organisaation ulkopuolisetkin asiat, kuten ihmisten henkilökohtainen työn ulkopuolinen elämä, yhteiskunnan tilanne ja laajemmin maailman tapahtumat, voivat koskettaa ihmisten kokemusmaailmaa tavoin, jotka tekevät positiivisuuden ilmaisemisen haastavaksi tai jopa mahdottomaksi. On tietysti huomioitava, että myös hymyä ja naurua tuottavat olosuhteet kuuluvat organisaatioihin, ja näissä yhteyksissä positiivisuus on helposti ilmaistavissa ja usein se leviääkin esimerkiksi tunnetartunnan (engl. *emotional contagion*, Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994) välityksellä ympärilleen kevyesti muodostaen yhteistä ko-

kemusmaailmaa (IV). Sekä näiden iloisimpien että haastavien seikkojen tasapaino ja suhde toisiinsa tajunnassa ratkaisee paljolti sen, miten ihminen kykenee kokemaan ja ilmaisemaan positiivisuutta ja miten positiivisuus tarttuu ihmisestä toiseen.

Kaikki viisi esille tuotua seikkaa positiivisuudesta antavat syyn tutkia positiivisuutta tarkemmin organisaatioissa johtamisen kontekstissa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan syvällisempää tietoa positiivisuudesta ja siitä, miten se rakentuu kokemuksena tai vuorovaikutuksessa, mikä sitä aiheuttaa ja mihin se kiinnittyy työyhteisön johtamisentilanteissa ja laajemmin organisaatiossa. Positiivisuudesta on hyötyä organisaatiolle, jos se voidaan ankkuroida todellisiin asioihin ja sisältöihin, joista ihmisille työn arjessa on enemmän etua kuin haittaa. Tämän väitöstyön tavoitteena on ravistella ylenpalttista ja itsestään selvänä pidettyä positiivisuuskonseptiä, joka on ollut eri muodoissaan ”muodin” aallonharjalla johtamisen tutkimuskentällä ja konsultti- ja kouluttaja-areenoilla jo 20 vuotta. Tämän väitöstutkimuksen tavoitteena *ei* ole mustamaalata positiivisuutta ja kaikkea sitä, mitä se ihmisten ajatuksissa edustaa vaan kritikoida positiivisuutta ja sitä, mitä positiivisuus voisi olla johtamisen kontekstissa. Kritiikki ei siis tarkoita negatiivista asennetta vaan paremminkin rakentavaa tutkimuksellista positiivisuuden tarkastelua johtamisen kontekstissa arvioiden ja analysoiden sitä kolmella eri lähestymistavalla ja aineistolla. Tavoitteenani on ensisijaisesti ymmärtää ilmiötä, ei vain selittää sitä.

1.2 Tutkimuksen tieteenteoreettinen aseointi ja tutkimuskysymykset

Tämän väitöstutkimuksen ydinkäsite on positiivinen johtaminen (engl. *positive leadership*). Tarkastelen siis positiivisuutta johtamisen konseptissa. Positiivisella johtamisella viitataan ensisijaisesti ja ymmärrettävästi positiivinen johtaminen -konseptiin (Luthans, Luthans, Hodgetts & Luthans, 2001; Cameron 2008; 2012), mutta positiivisuuden johtamisen piiriin usein sisällytetään muitakin johtamistyytlejä, kuten autenttinen johtajuus (engl. *authentic leadership*), transformationaalinen johtajuus (*transformational leadership*) ja palveleva johtajuus (*servant leadership*) (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014). Tässä tutkimuksessa keskityn nimenomaan positiivisen johtamisen konseptiin, vaikka positiivisuuden sisällöt ilmenevät useissa johtamistyytleissä. Tämä tutkimus ja sen tulokset koskettavat muita johtamistyytlejä vain epäsuorasti. Positiivisuudesta johtamisessa on puhuttu eri muodoissaan jo vuosikymmenten ajan, mutta varsinainen positiivisen johtamisen konsepti on syntynyt uudella vuosituhanella (Luthans ym., 2001; Cameron, 2008). 1900-luvulla puhuttiin positiivisesta johtamisesta yleisellä tasolla viitaten esimerkiksi transformationaaliseen johtamiseen (esim. Seltzer, Numerof & Bass, 1989). Viimeisen reilun 20 vuoden aikana positiivinen johtaminen on saanut sekä samanlaisia että erilaisia sisältöjä ja painotuksia tieteen kentällä ja arjen eri yhteyksissä.

Positiivinen johtaminen muodostuu käsiteparista positiivisuus ja johtaminen (engl. *management/leadership*). Positiivisuuden käsitteen merkitys ymmärretään usein suomen kielessä synonyymikäsitteiden myönteinen, suotuista ja edullinen kautta. Nämä käsitteet eivät ole juuri sen konkreettisempia kuin itse positiivisuus, joten näihinkin käsitteisiin liittyy vahvasti sama ongelma. Positiivisuuden määritelmä onkin monimutkainen, sillä se voi saada useita eri sisältöjä varsinkin työyhteisön johtamisen kontekstissa. Johtamisen käsitteeseen ei ole sen helpompaa, sillä käsitteen ympärillä pyörii myös toinen käsite, *johtajuus*, joka omalta osaltaan hämmentää sitä, mitä käsitettä milloinkin pitäisi käyttää. Englannin kielessä käytetään yleisesti käsitteitä *management* ja *leadership*. Käsitteiden määritelmät ovat osittain päällekkäisiä, mikä vaikeuttaa tarkkojen määritelmien luomista. Aiemmin *management*-käsite on kääntynyt suomen kieleen johtamisena ja *leadership* on saanut vastineen johtajuuskäsitteestä (Kotter, 1990). Sekavuutta lisää se, että johtamista ja johtajuutta käytetään usein synonyymeinä, joskin johtamisen kohdalla puhutaan silloin tällöin asioiden johtamisena, kun johtajuuden kohdalla puhutaan ihmisten johtamisesta (Kotter, 1990). Nämä jaottelut eivät ole avanneet johtamisilmiötä pintaa syvemmältä eivätkä ole edelleenkään selkeitä ja yksiselitteisiä.

Kotterin (1990) mukaan johtajuus voidaan nähdä muinaisena konseptina, joka on ollut läsnä jo vuosisatoja, kun taas johtamisen konsepti kehittyi viimeisen 150 vuoden aikana osana teollista vallankumousta. Rost (1991) esittää, että johtajuus on useaan suuntaan esiintyvä vaikuttamissuhde, kun taas johtamista kuvaa yksisuuntainen valtasuhde. Johtajuus-käsitteen osalta asiat, joista on voitu olla yhtä mieltä, ovat ne, että johtajuutta kuvaa vaikuttamisen prosessi (engl. *process of influence*) ja se kohdistuu toiseen ihmiseen tai toisiin ihmisiin (esim. Bass, 1990; Northouse, 2013). Muutoin määritelmät jakautuvat erilaisiin painotuksiin sen mukaan, mihin vaikuttaminen eri johtajuustyyliin kohdistuu (kuten tunteet, käyttäytyminen, työvoima tai tiimityö), mikä rooli eri toimijoilla on ja onko tavoitteena luoda yleispäteviä (selittäviä) vai kontekstisidonnaisia (ymmärtäviä) johtamismalleja (esim. Zbierowski & Gora, 2014; Wenström, 2020a). Johtaminen puolestaan nähdään toimintana, jossa ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja hankitaan, kohdistetaan ja hyödynnetään tehokkaasti organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Seeck, 2021). Johtaminen painottaa Zaleznikin (1992) mukaan myös rationaalisuutta ja kontrollia. Käsitteiden muodostamalle kokonaisuudelle ei ole vakiintunutta nimittäjää englannin tai suomen kielessä. Tulen tässä tutkimuksessa käyttämään käsitettä *johtaminen*, sillä johtajuus-käsite ei kuvaa tarpeeksi laajasti positiivisuuden ilmenemiskenttää tutkimuksessa. Positiivisuus ei ole automaattisesti kummankaan käsitteen ominaisuus, vaikka johtajuus-käsite (*leadership*) on paljolti romantisoitu, viettelevä, idealisoitu ja nähty ongelmien välittömänä ratkaisijana ja ihmisten 'pelastajana' (Blom & Alvesson, 2015). Tässä tutkimuksessa johtaminen kuvaa kuitenkin edellä mainittua käsitteiden muodostamaa kokonaisuutta.

Perinteisesti on ajateltu, että ennen kuin johtamista voidaan tutkia, se täytyy ensin määritellä (Ropo, 2011). Tämä määrittelyvaatimus on saanut kritiikkiä, ja tilalle on ehdotettu tutkimuksia, jotka kohdistuvat johtamisen ilmiön ymmärryksen lisäämiseen ennen kuin ilmiötä pyrittäisiin määrittelemään (Alvesson & Deetz, 2000; Ladkin 2010). Vaikka tämän tutkimuksen tärkein tehtävä on juuri ymmärtää (positiivista) johtamista, avasin edellä sen, miten itse näen johtamisen, jotta itse tutkimuksen ymmärtäminen lukijoille helpottuisi. Johtamisen ilmiö muodostuu kokonaisuudesta, joka ei ole yksinkertainen ja selvä vaan mysteerinen, monimerkityksellinen ja epämääräinen. Laaja tutkimustieto kuroo kuitenkin koko ajan tätä kuulua ilmiön ja ilmiön ymmärryksen välillä. Johtaminen onkin yhteiskuntatieteiden yksi tutkituimmista ilmiöistä (Antonakis & Day, 2018).

Suomessa positiivisen johtamisen tutkimuksella voidaan arvioida olevan noin 15 vuoden perinne, joka näkyy suurelta osin pro gradu- ja väitöstason julkaisuina lukuun ottamatta muutamia kirjajulkaisuja (esim. Wenström, 2020b). Laajemmin johtamisen tutkimuksella Suomessa ei ole kovinkaan monen vuosikymmenen perinteitä. Kansainvälisesti sen sijaan johtamistutkimuksella on pidemmät, noin 150 vuoden perinteet (Seeck, 2021). Tutkimuksen painopisteet ovat vaihdelleet vuosikymmenten aikana: vuosisadan alkupuolella keskityttiin johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, 1960- ja 1970-luvuilla käyttäytymiseen ja 1980-luvulla tilannesidonnaisuuteen (Juuti, 2006). 2000-luvun vaihteen molemmin puolin alkoivat näyttäytyä erilaiset postmodernit johtamisteoriat (Seeck, 2021). Modernit johtamisopit ovat yhtä mieltä siitä, että johtaminen on ainakin jossakin määrin sidoksissa kontekstiinsa ja tilanteisiin (Mäki, 2017). Tutkimuksessa fokuksena olevan positiivisen johtamisen tutkimus on tuoreempaa ja ajoittuu pääosin tälle vuosituhannele.

Väitöstutkimus painottaa hallintotieteiden ihmiskeskeisempää puolta hyödyntäen johtamisen psykologian (engl. *leadership psychology, psychology of leadership*) lähestymistapoja. Johtamisen psykologian tutkimuksessa yhdistyvät organisaatiopsykologia, johtamistutkimus ja organisaatioteoriat (Joensuu & Pietiläinen, 2015). Johtamisen psykologia sijoittuu täten johtamis- ja hallintotieteen ja organisaatiopsykologisten lähestymistapojen väliin. Johtamisen psykologia on kiinnostunut periaatteessa kaikista johtamiseen liittyvistä ilmiöistä, joissa ihminen on mukana yksilönä tai tiimin, työyhteisön tai organisaation jäsenenä (Syväjärvi & Perttula, 2012). Johtamisen psykologia sisältää erilaisia painotuksia, joista yleisimmät korostavat tehokkaan tai hyvän johtajan persoonallisuuspiirteiden kartoittamista, johtajan käyttäytymistä, kontekstin ja tilanteiden merkitystä johtamisessa, vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa sekä muutoksen aikaansaamista johtamisella (Fairhurst, 2008; Haslam, Reicher ja Platow, 2020). Haslam ym. (2020) ovat lainanneet sosiaalisen identiteetin (engl. *social identity*, Tajfel & Turner, 1979) ja itsekategorisoinnin (*self-categorization*, Turner, 1982) käsitteet luodessaan ”uutta” johtamisen psykologiaa, jossa käsitteillä on heidän mukaansa keskeinen asema ryhmien johtamisessa. Itsekategorisointi tapahtuu, kun yksilö luokittelee itsensä ryhmään kuuluvaksi ja

määrittelee itsensä tietyn sosiaalisen identiteetin mukaisesti. Sosiaalinen identiteetti viittaa ihmisen tunteeseen kuulumisesta tiettyyn ryhmään, johon kuuluminen on merkityksellistä ja tärkeää (esim. ikäryhmä, Haslam ym., 2020.) Tämä ’*haslamilainen*’ johtamisen psykologia ja muut edellä mainitut tutkimukselliset näkökulmat ovat olleet johtamisen psykologian keskiössä kansainvälisesti tähän päivään saakka. Johtamisen psykologian sisällöt Suomessa ovat olleet suhteellisen samat kuin kansainvälisestikin, joskin suurimpana erottavana tekijänä ovat kokemuksen tutkimuksen painotuksen vahvuus ja ihmiskokemukseen pohjautuvat lähtökohdat johtamisen tutkimuksessa.

Positiivisuus on ollut yksi merkittävimmistä johtamisen psykologian tutkimuskohteista tällä vuosituhannella. Positiivisuus on ilmennyt erilaisissa muodoissa, kuten positiiviset tunteet, positiiviset yksilölliset ominaisuudet ja positiiviset yhteisöt, johtaminen ja organisaatiot. (Kelloway, Weigand, McKee & Das, 2013; Joensuu & Pietiläinen, 2015.) Näen johtamisen psykologian ikään kuin suurennuslasina, joka avaa ihmisten kokemusmaailman pintaa syvemältä huomioiden niin yksilöt työpaikalla kuin ihmiset ryhmätoimijoina keskinäisessä vuorovaikutuksessa työyhteisön johtamistilanteissa. Tämä tieto on ensiarvoisen tärkeää, jos haluamme ymmärtää paremmin johtamista ilmiönä.

Juuri johtamisen psykologian alueelta nousee väitöstutkimuksen tulokulma ja tieteenfilosofinen tausta, kokemuksen tutkimus, jonka kautta tutkimus haastaa positiivisen johtamisen tutkimusperinteen pyrkimällä nostamaan esiin uusia ymmärryksen ulottuvuuksia ja tulokulmia positiiviseen johtamisen ilmiöön. Kokemuksen tutkimuksen käsitteellä ei ole englannin kielestä vakiintunutta käännöstä. Kokemuksen tutkimuksen käsite onkin Suomessa syntynyt, joskin sen tutkimukselliset lähestymistavat, esimerkiksi fenomenologia (engl. *phenomenology*), narratiivisuus (*narrative approach*) tai hermeneutiikka (*hermeneutics*), ja myös metodologiat (engl. *methodology*) ovat laajemmin käytössä eri tieteen kentillä myös kansainvälisesti organisaatiotutkimuksessa (esim. Souba, 2014). Johtamisen psykologian sekä kansallisella että kansainvälisellä tutkimuskentällä kokemuksen tutkimuksen lähestymistavat ovat vielä marginaalissa, mutta niiden käyttö on lisääntynyt, varsinkin Suomessa (Perttula & Latomaa, 2005). Kokemuksen tutkimuksen perinne näyttäytyy Suomessa monitieteisenä (Tökkäri, 2015). Perinne sisältää sekä julkaisusarjan että kokemuksen tutkimuksen konferenssijatkumon, joissa kokemuksen tutkimusta on tuotu esille useista eri näkökulmista (esim. kirjasarjat nro 1 ja 6: Perttula & Latomaa, 2005; Toikkanen & Virtanen, 2018). Tässä tutkimuksessa kokemuksella viitataan juuri tähän perinteeseen. Työelämä tutkimuksissa käytetään myös kokemusta eri merkityksissä, esimerkiksi markkinoinnissa puhutaan käyttäjä- ja asiakaskokemuksen tutkimuksesta. Tällainen tutkimus ei kuitenkaan kytkeydy perinteeseen, johon tämä väitöstutkimus pohjautuu.

Kokemuksen tutkimuksessa keskiössä ovat ihmisen kokemus, kokemuksen sisällöt, niiden jäsenyys ja teemoittelu (Kukkola, 2018). Täten kokemuksen tutkimus

on tutkimusaineiston luokittelua ja jäsentämistä, jossa aineistosta tuotettu kuvaus heijastelee johonkin elämäntilanteen kohteeseen liittyvien kokemusten erilaisia sisältöjä, yhteyksiä ja rakenteita (Perttula & Latomaa, 2005; Tökkäri 2014). Kokemus on positiivisuuden ohella epämääräinen ja monimerkityksellinen käsite (vrt. Kukkola, 2018). Onkin ensiarvoisen tärkeää ihmisten kokemuksia tutkittaessa pyrkiä määrittelemään, mitä kokemuksella tarkoitetaan, sillä määritelmät tai niiden puute vaikuttavat siihen, miten käsitettä käytetään (Toikkanen & Virtanen, 2018). Tässä tutkimuksessa kokemus määritellään siten, että se on merkityssuhde (engl. *meaning relation*) ihmisen tajunnan ja hänen elämäntilanteessa olevan aihion välillä (Perttula, 2008). Ihminen siis ymmärtää jonkin kohteen elämäntilanteessaan joksikin muodostaen merkityssuhteen näiden asioiden välillä eli kokemuksen. Väitöstutkimuksen osajulkaisuissa kokemuksen määritelmä saa edelleen erilaisia vivahteita, sillä valitut kokemuksen tutkimuksen metodologiat avaavat erilaisia puolia kokemuksen käsitteestä. Lähestyn positiivista johtamista kolmesta kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta: a) merkityssuhteina, b) käsityskategorioina ja c) diskursiivisina rakenteina.

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani on ymmärtää positiivisen johtamisen ilmiötä paremmin. Tämä tarkoittaa positiivisuuden käsitteen tarkastelua eri näkökulmista eri tutkimuksellisin lähestymistavoin. Tämän avulla on tarkoitus saada parempi ymmärrys siitä, mitä positiivinen johtaminen on tai voi olla ja miten sitä tulisi hyödyntää työyhteisöissä.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

Mikä merkitys kokemuksen tutkimuksella on positiivisen johtamisen ymmärtämiselle?

Miten kokemuksen tutkimusta voidaan hyödyntää positiivisen johtamisen käytännöissä?

Näiden kysymysten alaisuudessa tavoittelen tietoa siitä, voiko positiivista johtamista määritellä tarkasti, miten positiivisuus johtamisessa muodostuu ja mihin positiivisuus johtamisessa kiinnittyy työntekijöiden ja johtajien kokemuksissa. Laajemmin tutkimus ja sen tulokset osallistuvat tieteellisen ja käytännön keskusteluun hallintotieteiden, erityisesti johtamisen kentällä. Tarkemmin tutkimus kiinnittyy johtamisen psykologian tutkimusalueelle kokemuksen tutkimuksen lähestymistapojen myötä. Vaikka tämä alue on kohtuullisen marginaalinen, näen, että keskustelu on merkityksellinen koko johtamisen psykologian kokonaisuutta ajatellen.

Positiivisen johtamisen tutkimusperinteen yksipuolisuuden ja siihen kytkeytyvien oletusten rajallisuuden vuoksi on perusteltua lähestyä ilmiötä vaihtoehtoisista näkökulmista. Tutkimuksessa hyödynnetään empiirisesti kolmea erilaista tapaa ym-

märtää kohdeilmiötä kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta: 1) merkityssuhteina, jotka ovat kiinnittyneet fenomenologiseen perinteeseen, 2) käsityskategorioina, jotka ovat kiinnittyneet fenomenografian perinteeseen ja 3) diskursiivisina rakenteina, jotka ovat kiinnittyneet tässä tutkimuksessa diskursiiviseen näkökulmaan. Kaikkia kolmea näkökulmaa sovelletaan laajasti ja monitieteellisesti, mutta tässä tutkimuksessa ne fokusoituvat siltä osin, kun niitä voidaan soveltaa kokemuksen tutkimuksessa. Selvin yhteys kokemusten ja niistä syntyvien merkitysten sekä tätä tarkastelevan tutkimuksen välillä onkin muotoutunut fenomenologian perinteessä (Tymieniecka, 2002; Kukkola, 2018). Fenomenologiaa voidaan pitää kokemuksen tutkimuksen merkittävimmistä tutkimuksellisista lähestymistavoista johtamisen tutkimuskentällä. Fenomenologisessa lähestymistavassa keskiössä on yksilön eletyn kokemuksen (engl. *experience*) ymmärrys (Landridge, 2007). Fenomenologia sisältää erilaisia suuntauksia. Tässä tutkimuksessa fenomenologisessa lähestymistavassa yhdistyvät husserlilainen fenomenologia, heideggerilainen tulkinnallinen fenomenologia sekä rauhalainen eksistentiaalinen fenomenologia (Ricoeur, 1967; Rauhalainen, 1993; Horrigan-Kelly, Millar & Dowling, 2016). Husserlilainen fenomenologia näyttää siten, että ihmisen (tutkittavien) kokemus on tutkimuksen keskiössä tiedon muodostajana. Heideggerilainen fenomenologia avautuu tutkimuksessa siten, että kokemusten tarkastelussa tulkinta on väistämättä sekä tutkijan että tutkittavien kokemusten hahmottamisessa mukana. Eksistentiaalinen fenomenologia ilmenee siten, että tässä tutkimuksessa kokemusta pidetään (merkitys)suhteena, jonka pohjalla on näkemys tajunnan intentionaalisuudesta (engl. *intentionality*) eli kohteeseen suuntautuvasta toiminnasta (Perttula, 2007; Brentano, 1973). Kokemuksen rakenteen osana on tila eli ihmisen elämäntilanne, josta kokemukset muodostuvat suhteessa ihmisen tajunnan kanssa.

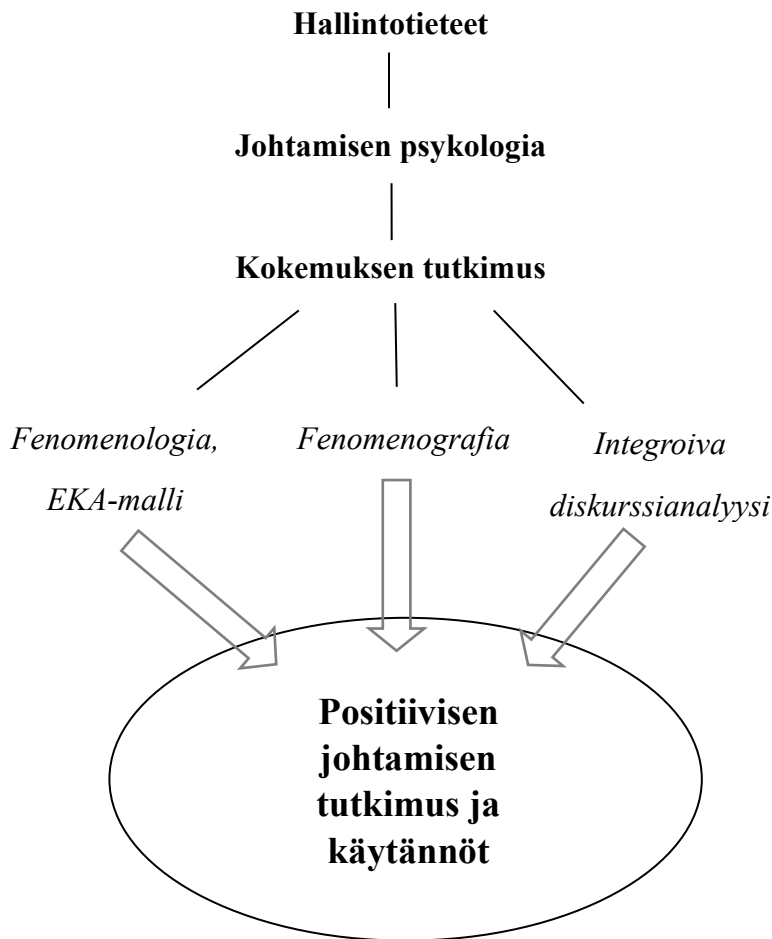
Fenomenologian rinnalle positiivisen johtamiskokemuksen tarkasteluun olen valinnut käsitysten maailmaan sukeltavan fenomenografian. Fenomenografia (engl. *phenomenography*) on tutkimuksellinen lähestymistapa, joka tähtää kokemuksen kuvaukseen, analyysiin ja ymmärrykseen (Marton, 1981). Fenomenografian tavoitteena on kuvata laadullisesti erilaisia tapoja kokea tutkittava ilmiö (Marton, 1981; Kroksmark, 1987; Uljens, 1989; Marton & Booth, 1997). Tavoitteena oleva kokemustapojen variaatio eli vaihtelu (Pang, 2003) tuo aiemmin huomiotta jäänyttä vaihtelun näkökulmaa avaamaan positiivisen johtamisen laajat merkitysten vaihtelut ja moninaisuuden johtamisen kontekstissa.

Fenomenologian ja fenomenografian lisäksi valitsin vielä yhden erilaisen lähestymistavan positiivisen johtamisen ymmärtämiseksi. Tämä erityyppinen tulokulma oli diskursiivinen lähestymistapa, joka keskittyy psykologisiin asiantiloihin, jotka ilmenevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, puheessa (Potter, 2012). Diskursiivinen näkökulma näkee vuorovaikutuksen dynaamisena toimintana, jossa tutkittavana olevaa ilmiötä koskevat merkitykset ja kokemukset luodaan vaihtuvissa sosiaalisissa asetelmissa (Pietiläinen, Syväjärvi & Salmi, 2016). Tässä tutkimuk-

nessä on yhdistetty kaksi diskursiivisen näkökulman pääperinnettä, diskursiivinen psykologia (engl. *discursive psychology tai DP*) ja kriittinen diskurssianalyysi (engl. *critical discursive analysis, CDA*), jotka yhdessä luovat uuden lähestymistavan, jota kutsutaan *integratiiviseksi diskursiiviseksi näkökulmaksi* (III, engl. *integrative discourse perspective*). Diskursiivinen psykologia korostaa vuorovaikutuksen eri osapuolten välistä dynamiikkaa (roolit, orientaatiot), mikrososiologiaa (Edwards & Potter, 1992). Kriittisessä diskurssianalyysissä arvioidaan puolestaan vuorovaikutuksen rakenteiden ja resurssien merkitystä (Willig, 2008). Positiivisen johtamisen merkitys ei avaudu kuin osittain yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa, joten sitä tulee tarkastella myös organisatorisia rakenteita ja käytäntöjä myöten. Integratiivinen diskursiivinen näkökulma pyrkii siis paljastamaan uudella tavalla positiivisen johtamispuheen vuorovaikutuksen kerroksellisuuden merkityksistä mahdollisiin valtakäytänteisiin. Positiivisen johtamisen tutkimuskentällä myös tätä näkökulmaa on hyödynnetty ensimmäistä kertaa väitöstutkimuksen osajulkaisussa III. Avaan tarkemmin kaikki kolme lähestymistapaa luvussa 3.2.

Näiden kolmen erilaisen näkökulman kautta haluan luoda uusia ymmärtämisen muotoja, mitä tulee positiivisen johtamisen ilmiöön. Tarkoituksena ei ole yhteensovittaa tieteenfilosofisesti näitä kolmea lähestymistapaa vaan rikastaa positiivisen johtamisen moniulotteista tarkastelua. Laajemmin johtamistutkimuksen ja johtamisen psykologian sisällä väitöstutkimuksen voidaan ajatella olevan osa kriittisistä johtamistutkimusta (engl. *critical leadership studies, CLS tai critical management studies, CMS*, esim. Alvesson & Spicer, 2012), jossa tutkimusilmiötä lähestytään sisältäpäin ilmiötä ymmärtäen haastamalla perinteikäs lähestymistapa, jossa tutkimusilmiötä tarkastellaan ulkoapäin mitaten ja selittäen. Kokemuslaatujen näkökulma tuo oman panoksensa sekä positiivisen johtamisen että kokemuksen tutkimuksen kentälle. Väitöstutkimus koskettaa uudella tavalla myös johtamisen psykologian tutkimuskenttää kokemuslaatujen ja integratiivisen diskursiivisen näkökulman kautta.

Sama voidaan todeta myös hallintotieteiden osalta, joskin siellä kokemuksen tutkimuksen marginaali on hiukan paksumpi. Tämä väitöstutkimus antaa kuitenkin mahdollisuuden tutustua uusiin näkökulmiin ja auttaa hahmottamaan niiden antia hallintotieteellisille sekä johtamisen psykologisille ilmiöille. Hallintotieteen eri aiheissa, kuten hallinnon käytännöissä tai eri hallinnon johtamisen tasoilla, on kyse ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, eli monet hallinnon ja johtamisen kysymykset ja haasteet pohjautuvat konkreettisesti juuri ihmisten kokemuksiin (vrt. Tökkäri, 2012). Perinteisesti ihmiset hallintotieteissä on nähty resurssina eikä kokemuksellina yksilöinä (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019). Täten kaikki uusi tieto ihmisten kokemusten ja johtamisen yhteyksistä on arvokasta, jos sillä voidaan parantaa ja tehostaa esimerkiksi hallinnon käytäntöjen tapoja. Positiivisuus voi näkyä hallinnon ilmiöissä myös uudessa valossa ja kenties asioina, joista voisivat hyötyä hallinnon johtamisen eri tasojen ihmiset. Kuvioon 1 olen hahmotellut tutkimusasetelmani ydinseikat, jotka muodostavat väitöstutkimuksen kokonaisuuden.



Kuvio 1. Väitöstutkimuksen tutkimusasetelma

1.3 Tutkimuksen rakenne

Väitöstutkimuksen tekstillä tulee olemaan logiikka, joka on hyvä hahmottaa heti työn alussa. Tässä luvussa avaan, mitä osajulkaisut I–IV sisältävät ja miten teksti etenee. Artikkeliväitöskirja sisältää neljä vertaisarvioitua osajulkaisua, joissa kaikissa tarkastellaan omalla tavallaan positiivista johtamista. Osajulkaisut I, III ja IV ovat alkuperäisiä, aineistolähtöisiä tutkimuksia, ja osajulkaisu II on teoreettinen artikkeli.

Väitöstutkimuksessa positiivisuutta johtamisessa tarkastellaan eri työelämäilmiöiden kautta. Nämä työelämäilmiöt ovat konfliktit (osajulkaisu I), työvointi (II, IV) ja positiivisuuden ilmeneminen itsessään työyhteisön johtamisessa (III). Ymmärrän konfliktit erimielisyytenä yksilöiden tai ryhmien välillä (Rahim, 2002). Konflikti- ja konfliktijohtamistutkimuksilla on pitkät perinteet yli sadan vuoden ajalta (Barki &

Hartwick, 2004). Positiivisuuden tai positiivisen näkökulman hyödyntäminen on ollut konfliktien yhteydessä vähäistä, ja se hieman haastaakin konfliktijohtamistutkimuksen perinteisiä tutkimusaihoita, kuten työyhteisön konfliktijohtamisen tyyliä, kulttuuriset erovaisuudet konfliktijohtamisessa, sovittelu, luottamus ja tehokkuus (Ma, Lee & Yu, 2008; Caputo, Marzi, Maley & Cilic, 2019). Konflikteja ei yleensä pidetä työyhteisössä positiivisuuden lähteinä, joten näin konfliktit mielenkiintoisena ilmiönä tutkia positiivisuuden ilmenemistä johtamisessa. Osajulkaisussa I tarkoituksena oli selvittää, miten sairaanhoitopiirin esimiehet ratkaisevat työntekijöiden välisiä ristiriitoja onnistuneesti. Positiivista johtamista kuvastavat johtajien *onnistuneet* konfliktitilanteiden ratkaisut. Vastapainona voidaan pitää sitten työvoiminnan ilmiötä, jossa positiivisuuden tulokulmaa on varsinkin viimeisen 20 vuoden aikana hyödynnetty todella paljon. Tähän syynä on positiivisen psykologian (*Positive psychology*, Maslow 1954, Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) uusi tuleminen ja tunkeutuminen vahvasti myös organisaatio- ja työyhteisömaailman tutkimiseen ja erityisesti työvointiin (esim. Vasquez, Hervas, Rahona & Gomez, 2009). Positiivisen psykologian siivittämänä syntynyt positiivinen organisaatio-oppi (*Positive organizational scholarship*, POS, [ei pidä sekoittaa toiseen POS-lyhenteeseen: *perceived organizational support*, suom. *havaittu organisaation tuki*], Cameron, Dutton & Quinn, 2003) on keskittynyt hyödyntämään positiivista lähestymistapaa eri työyhteisöasioiden, kuten työvoiminnan ja johtamisen, tutkimuksissa.

Osajulkaisussa II tarkastellaan työvoiminnan johtamista kaivosorganisaatiossa aiempien tutkimusten kautta, joten artikkeli avaa positiivista johtamista 'hyvän' työvoiminnan johtamisen muodossa teoreettisesti. Käytän tutkimuksessa käsitettä työvointi, joka kuvaa työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin kokonaisuutta, koska hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemukset eivät ole toisistaan täysin erillisiä ulottuvuuksia (Perttula, 2011). Osajulkaisussa IV tutkitaan empiirisesti työvoiminnan johtamisen kokemuksia eri kokemuslaatuina (tunne, tieto ja oletus) työntekijöiden ja johtajien keskuudessa. Osajulkaisuissa II ja IV positiivisuutta kuvastavat 'hyvän' työvoiminnan kokemukset ja kokemuslaadut, tässä järjestyksessä. Onnistumisten (konfliktien ratkaisut) ja hyvän työvoiminnan saavuttaminen johtamisen kautta voidaan nähdä olevan positiivisen johtamistoiminnan ytimessä (Cameron, 2012; Kelloway ym., 2013). Positiivisuutta itsessään ei ole suoraan kuitenkaan tutkittu juuri lainkaan työyhteisö- ja johtamistutkimuksissa. Osajulkaisu III:ssa tutkitaankin positiivisuutta johtamisen kontekstissa sairaanhoitopiirin johtajien puheen välityksellä diskursiivisesta näkökulmasta. Keskittyminen positiivisuuteen auttaa tuomaan näkyväksi, miten positiivisuus rakentuu ja kiinnittyy suoraan johtamiseen. Tavoittelun väitöstutkimuksella lisäarvoa ensisijaisesti positiivisen johtamisen alueella, mutta myös muut työelämäilmiöt (esim. työvointi), jotka tutkimuksessa ovat olleet mukana, voivat tutkimuksesta hyötyä.

Teksti etenee siten, että luvussa 2 avaan ensin johtamistutkimusta laajemmin ja sitten pohjustan positiivista koulukuntaa ja johtamista sekä näiden suhdetta johta-

mistutkimuksen kehityskulkuihin. Luvun 2 antia ovat myös positiivisen johtamisen aiempien tutkimusten ontologisten ja tietoteoreettisten sisältöjen avaus sekä positiivisen johtamisen kritiikki. Luvussa 3 sukelletaan tarkemmin kokemuksen tutkimuksen tarjoamiin uusiin lähestymistapoihin, joilla positiivista johtamista tutkimuksessa tutkitaan. Luvussa avataan myös väitöstutkimusten ontologiset (engl. *ontology*) ja epistemologiset (*epistemology*) eli tietoteoreettiset taustat. Luku 4 sisältää aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten metodologiset sisällöt ja tulokset sekä väitöstutkimuksen metodologisen yhteenvedon ja tulossynteessin. Tällä sijoittelulla olen halunnut tuoda esiin selkeämmin sitä, mikä merkitys tutkimuksen metodologisilla ja metodisilla valinnoilla on tutkimustuloksiin. Samalla lukija voi vertailla, mikä ero aiempien tutkimusten ja väitöstutkimuksen välillä on, mitä tulee metodologioihin ja tuloksiin. Tähän samaan logiikkaan perustuvaa vertailua on myös rakennettu ontologisten ja tietoteoreettisten taustojen osalta aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten (2.2) ja väitöstutkimuksen välille (3.2). Lopuksi luvussa 5 avaan johtopäätökset, arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja pohdin jatkotutkimusehdotuksia. Osajulkaisut I–IV ovat luettavissa kokonaisuudessaan väitöskirjan lopussa.

2 Tutkimuksen asemointi johtamistutkimuksen kentällä

2.1 Johtamisen tutkimus

Jotta voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin mitä tahansa nykyajan lähestymistapaa johtamiseen, on tärkeää pyrkiä ymmärtämään ensin, millaista johtamista on toteutettu ja mihin tutkimusfokus on aiemmin kiinnittynyt. Parempi johtamisen historian ymmärrys auttaa näkemään, millaisia uudet johtamisen sisällöt ovat ja mihin niiden ydinasiat tukeutuvat. Historia auttaa myös ymmärtämään, että ei ole olemassa vain yhtä parasta tapaa johtaa, vaan täytyy aina arvioida olosuhteiden lisäksi johtamistyylin vahvuudet ja heikkoudet ennen kuin päätetään, mitä johtamistyyliä ja missä muodossa valittua tyyliä toteutetaan työyhteisössä. Historiallinen katsaus tarjoaa myös lähtökohdan arvioida muutoksen laajuutta johtamisessa kautta vuosikymmenten. Johtamisen tutkimuksen historia on noin 150 vuoden pituinen, mutta ilmiön ymmärrys ei edelleenkään ole valmis. Se kertoo siitä, kuinka monimutkainen ja monitahoinen ilmiö johtaminen on (vrt. Ladkin, 2010). Laajemmin historiakatsauksella on tarkoituksena hahmottaa, millä tutkimuskentällä tarkemmin väitöstutkimus liikkuu ja millaisen tiedon päällä se tukeutuu. Historiaa tarkastelemalla voi jokainen myös tietoisesti tunnistaa, millaisen johtamisen kohteena on tai millaista johtamista itse toteuttaa (Seeck, 2021). Positiivisen johtamisen ymmärryksen kannalta tutkimukselliseen menneisyyteen katsominen auttaa hahmottamaan paitsi edellä mainittuja johtamisen taustoja yleisesti, mutta myös spesifimmin positiivisuuden sisältöjä ja luonnetta johtamiseen liitettyinä.

Johtamista on toteutettu eri muodoissa niin kauan kun on ollut tarvetta saada ihmisjoukko tekemään asioita ja pitänyt yhdessä saavuttaa tavoitteita. Johtamisen historia onkin pidempi, kuin mitä sen tutkimuksellinen tarkastelu kattaa. Tämän luvun tavoitteena on ottaa käsittelyn alle johtamisilmiön viimeiset 150 vuotta, joiden aikana sekä tutkimuksellinen tarkastelu että johtamisen organisoituminen yhteiskunnan teollistumisen myötä on saanut alkunsa (vrt. Seeck, 2021). Johtamisen historiallinen tarkastelu voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin, joiden painotukset vaihtelevat aikakauden mukaan. Kutakin vaihetta kuvaa paradigma, joka ilmentää yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä, joka on sillä hetkellä vallitsevassa asemassa (Kuhn, 1970). Paradigma voidaan myös nähdä järjestelmänä, johon sisältyy ideoita ja tekniikoita, jotka tuottavat myös ratkaisuja sen ajan ongelmiin (Guillen, 1994). Ideologisia ominaisuuksia ovat muun muassa näkemykset ongelmanratkaisusta, työntekijästä ja työmarkkinakonflikteista. Teknisiä ominaisuuksia ovat muun muassa

työtehtävien jako, valtarakenteet työpaikalla ja palkitsemisen tavat (Guillen, 1994; Seeck, 2021.)

Stephen Barley ja Gideon Kunda (1992) ovat identifioineet johtamisen historiassa viisi paradigmaa: teollinen parantaminen (engl. *industrial betterment*, 1870–1900, vuodet kuvaavat paradigman vakiintumisaikaa Yhdysvalloissa), tieteellinen liikkeenjohto (*scientific management*, 1900–1923), ihmissuhdekoulukunta (*human relations*, 1923–1955), rakenneteoriat (*system rationalism*, 1955–1980) ja kulttuurikoulukunta (*organizational culture*, 1980–). Näiden jälkeen on tunnistettu edelleen innovaatioparadigma (*innovation theories*, 2000–), jota pidetään tällä hetkellä edelleen keskeisenä paradigmana (Seeck, 2021). Huomioitavaa on, että eri paradigmojen soveltaminen on vaihdellut paljon maiden välillä (Guillen, 1994).

Ensimmäinen johtamisparadigma oli teollinen parantaminen, jonka aikana tapahtui teknologian vallankumous. Tämä mahdollisti massatuotannon, mutta samalla myös organisaatiot laajenivat. Kasvotusten tapahtuva johtaminen alettiin kokea vaikeaksi ja fokus kohdistettiin työntekijöiden yksilölliseen ja yhteisölliseen hyvinvointiin (Barley & Kunda, 1992.) Työntekijöiden olosuhteita parannettiin ja heidän henkisiin ja moraalisiin ominaisuuksiinsa kiinnitettiin huomiota. Organisaatioista tuli kuitenkin lopulta monimutkaisempia, suhteet työntekijöihin rapistuivat ja johtamisesta tuli kaoottista. Vuosisadan vaihteessa tilanteeseen saatiin vastaus Frederick Taylorin kehittämästä teollisesta liikkeenjohdosta, joka pohjautui rationaaliseen tieteelliseen perusteluun ylivoimaisuuteen ja sen mukanaan tuomaan auktoriteettiin. Ehdottomana toiminnan nimittäjänä oli tuotannon tehostaminen. Työn tekemisen suunnittelu ja siihen liittyvä päätöksenteko erotettiin itse tekemisestä ja työ jakautui johtajien ja työntekijöiden kesken siten, että johtajat vastasivat suunnittelusta ja valvonnasta ja työntekijät toteutuksesta. Käytännön tekniikkoina olivat esimerkiksi suunnitteluosaston perustaminen, aikaa säästävät työvälineet ja suorituspalkkaus. (Taylor, 1967; Barley & Kunda, 1992; Seeck, 2021.) Työntekijäportaan vastustuksista huolimatta tieteellinen liikkeenjohto sai jalansijaa Yhdysvalloissa, jossa se vaikutti pääasiassa vuosina 1900–1923 (Barley & Kunda, 1992; Guillen, 1994). Suomessa tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoita alettiin soveltaa vasta toisen maailmansodan jälkeen. Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon vaikutteita näkyi jo 1910-luvulla, varsinaisen siirtymän esteenä olivat muun muassa teollisuuden kapea rakenne, työmarkkinoiden vaikeat ajat lukuisten lakkojen ja työriitojen vuoksi sekä joidenkin teollisuuden alojen skeptinen suhtautuminen taylorismiin. (Seeck, 2021.)

Kolmas ja 1900-luvun yksi keskeisimmistä johtamisparadigmoista, ihmissuhdekoulukunta, syntyi, kun innostus tehokkuuteen viilentyi ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Samoihin aikoihin syntynyt Kurt Lewinin (1943) kenttäteoria (engl. *field theory*) nähtiin myös vastaliikkeenä tieteelliselle liikkeenjohdolle. Kenttäteoria selittää yksilön käyttäytymistä yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Tieteellistä liikkeenjohtoa alettiin myös syyttää työn epäinhimillistämistä ja

työvoiman osaamisen vähentämisestä. (Seeck & Kuokkanen, 2007; Seeck, 2021.) Ihmissuhdekoulukunnalla oli kuitenkin paljon yhteistä tieteellisen liikkeenjohdon kanssa. Molemmat tavoittelivat tuottavuuden lisäämistä, yhteistyön parantamista työpaikoilla, johtajan auktoriteetin oikeuttamista ja tieteellistä objektiivisuutta. Paradigmojen merkittävimmät erot löytyivät kuitenkin siitä, että ihmissuhdekoulukunta pyrki työprosessin pieniin osiin paloittelun sijaan laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Johtajan tehtävänä oli kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Ihmissuhdekoulukunnalle oli myös keskeistä muun muassa työpaikan ilmapiirin kartoittaminen kyselyjen, ryhmäkeskusteluiden ja roolileikkien avulla. Työelämään haluttiin yleisesti inhimillisempiä piirteitä. Aluksi ihmissuhdekoulukunnan vaikutus Suomessa näyttää olleen vähäinen johtuen valtiollisen tuen puutteesta (vrt. tieteellinen liikkeenjohto) sekä koulukuntaa tukevien vahvojen instituutioiden vähäisestä määrästä. Myöhemmin 1980-luvulla vaikutus alkoi kasvaa, ja se näkyi edelleen hallitusohjelmissa vielä 2000-luvulla. Koulukunta on elänyt ihmisten ja työelämän keskusteluissa tähän päivään asti esimerkiksi työvoiminnan ja työpaikan ihmissuhteisiin liittyvissä sisällöissä. Koulukunnan tematiikkaan liittyvien tutkimusten määrä on kasvanut esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja työvoiminnan alueilla. (Guillen, 1994; Seeck & Kuokkanen, 2007; Seeck, 2021.)

Ihmissuhdekoulukunnan retoriikan ja käytäntöjen muuttuessa yhä enemmän laitosmaiseksi kritiikki sitä kohtaan lisääntyi (Barley & Kunda, 1992). Yhtenäisyyden ja lojaalisuuden seurausten todettiin rajoittavan organisaatioiden kykyä reagoida, kun olosuhteet vaativat luovaa ajattelua ja uudenlaista toimintaa. Lisäksi koulukunnan tarjoamia ratkaisuja pidettiin kalliina ja tehottomina. Tilanne edellytti uutta näkökulmaa johtamiseen, johon rakennepolyyttisen paradigman teoriat ja tekniikat tarjosivat mahdollisuuden 1950-luvulla. (Seeck, 2021.) Rakenneteorioiden leviämistä edesauttoi organisaatioiden koon kasvu ja organisaatorakenteen monimutkaistuminen (Guillen, 1994). Rakenteita tarkastelevat teoriat painottivat toiminnan kokonaisuutta eli suunnittelua, tehtävien jakoa yksiköiksi, viestintäkanavien luomista ja hierarkian ja kontrollin organisoimista. Aiemmistä paradigmoista poiketen rakenneteoriat huomioivat myös toimintaympäristön eikä organisaatioita nähty enää suljettuina järjestelminä. Rakenneteoria-paradigman aikana syntyi tietoisesta yrityksistä seurauksena järjestäytyneet tieteenalat, johtamistiede (engl. *management science*). Suomessa rakenneteoriat olivat pohjana johtamiskoulutuksissa, joiden suosio kasvoi 1960–1990-luvuilla. Tutkimuksen osalta rakenneteoriat olivat vahvin johtamisparadigma 1970-luvulla. (Seeck, 2021.)

1980-luvulla globaalien kilpailun kasvaessa ja perinteisten teollisuudenalojen kuihtuessa palveluteollisuus kasvoi ja loi uusia ammattikuntia, jotka olivat riippumattomampia kuin aiemmin. Työ ei enää näyttäytynyt työntekijöille elämän tärkeimpänä areenana, ja johtajat kohtasivat ongelmia, joihin rakenneteorioiden tarjoamat ratkaisut eivät enää sopineetkaan. Uusien haasteiden ratkaisemiseksi organisaatioiden

oli muututtava joustavammiksi, luovemmiksi ja enemmän työntekijöitä huomioiviksi. Tämän nähtiin parantavan organisaatioiden kilpailukykyä. Alkoi syntyä uusi johtamisparadigma, kulttuurikoulukunta, jossa organisaatio nähtiin sosiaalisesti rakentuneina merkitysjärjestelminä. Ydinseikkana oli se, että kullakin organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrittelee organisaation toimintaa ja ajattelua. Organisaatioiden toiminnan ymmärrys edellytti organisaatioiden sisäisten rituaalien ja tulkintarakenteiden ymmärrystä. (Barley & Kunda, 1992; Seeck, 2021.) Kulttuuri nähtiin myös jaetun organisaatiotodellisuuden luomisen ja uudelleen rakentamisen tapana, jonka keinoin ihmiset voivat ymmärtää tilanteita ja vuorovaikutusta (Morgan, 1997). Suomessa kulttuurikoulukunta yleistyi 1980-luvulla ja vahvistui edelleen 1990-luvulla. Organisaatiokulttuuriteoriat korostivat työntekijöiden tärkeyttä, ja johtajan tehtävänä oli selventää organisaation arvot ja normit (Seeck, 2021.)

Vuosituuhannen vaihteessa alkoi vakiintua uusi johtamisparadigma, innovaatioteoriat, joka on edelleenkin merkittävä organisaatio-oppi (Seeck, 2021). Innovaatioteoriat pyrkivät löytämään ratkaisuja kilpailukykyyn parantamiseen, joka näyttäytyy jatkuvana tarpeena uudistua ja tuoda nopeasti muuttuville markkinoille yhä parempia tuotteita ja palveluita. Paradigman lähestymistapana on kontingenssi, eli ratkaisuja etsitään jatkuvasti elävän tilanteen ja kontekstin mukaan. Ytimessä on uudenlainen ajattelu, luovuus ja toiminta. Edellisen paradigman keskeiset rakennemuutokset nähdään innovaatiokoulukunnan mukaan ei niinkään kielteisinä seikkoina vaan normaaleina ilmiöinä, jotka tuottavat muutosta, joka puolestaan nähdään välttämättömänä pohjana uudistumiselle. (Seeck, 2021.) Innovaatioteoriat ovat linjassa organisaatiokulttuuriteorioiden kanssa siinä, että hierarkkinen organisaatorakenne nähdään haitallisena (Damanpour, 1991). Suomessa innovaatioteoriat ovat vaikuttaneet jo 1960-luvulta asti, jolloin painotettiin samoja seikkoja kuin vielä 2000-luvulla, eli innovaatiot ovat organisaatioiden menestyksen ja kilpailukykyyn merkittävänä edellytyksenä. Suomessa on kehitetty kansallista innovaatiostrategiaa jo 1990-luvun alusta asti. Innovaatioparadigma on myös saanut valtiolta tukea erilaisin tuotekehitysrahoitusmuodoin toisin kuin kolme aiempaa johtamisparadigmia (Seeck, 2021.)

Kunda ja Ailon-Souday (2005) ovat arvioineet 2000-luvun hallitsevaksi paradigmaksi markkinarationalismin, jossa painotetaan organisaatioiden toimimista markkinoiden ehdoilla. Siinä kilpailukykyä pidetään tärkeänä, ja organisaation ydinkeinoja ovat työn ulkoistaminen, hierarkian madaltaminen ja keskittyminen ydinosuusalueisiin. Markkinarationalismin paradigma suosii projektiluonteisia määräaikaista työsuhteita, ja työntekijä nähdään omaa etua ajavana rationaalisenä toimijana, joka on valmis toistuvasti vaihtamaan työpaikkaansa. (Kunda & Ailon-Souday, 2005.) Vaihtoehto markkinarationalistiselle paradigmalle voisi Seeckin (2021) mukaan olla työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigma, jossa fokus on työntekijöiden ja johtajien hyvinvoinnissa. Suomessa tämä ajattelu lisääntyi 2010-luvulla ja on edelleen keskeinen tutkimuskohde ja diskurssi työelämän toimi-

joiden keskuudessa. Lopulta uuden vallitsevan paradigman tulisi kyetä vastaamaan sekä rajattujen resurssien haasteeseen että johonkin yhteiskunnallisesti merkittävään työvoimapolitiittiseen kysymykseen. Uuden paradigman on kyettävä tarjoamaan johtamiseen keinoja, joiden avulla resursseja ja teknologiaa voidaan hyödyntää kilpailukykyisemmin kuin muissa opeissa, trendeissä tai muodeissa. Paradigmojen sisälläkin voi syntyä erilaisia johtamismuoteja ja -trendejä. Johtamismuodit ovat rationaalisia ja innovatiivisia, ja niiden tarkoitus on parantaa organisaatioiden suoritusta. Trendit ovat puolestaan pitkäaikaisempia, organisaation käytäntöjä pysyvämmin muuttavia virtauksia. (Seeck, 2021.)

Barley ja Kunda (1992) ovat havainneet paradigmoilla olevan normatiivisen ja rationaalisen retoriikan piirteitä, jotka ovat vuorotelleet paradigman vaihtuessa (taulukko 1). Normatiivisen ideologian mukaan organisaatio nähdään yhteisönä, jossa jaetaan arvot ja sitoudutaan yhteiseen moraaliiin. Yhteenkuuluvuus ja lojaalius ovat organisaation tuottavuuden ydinlähteet. Työntekijöiden tehokkuus syntyy tunteesta kuulua työyhteisöön. Johtajien tehtävänä on inspiroida ja näyttää esimerkkiä. Normatiiviseen johtamisideologiaan sisältyy myös työntekijöiden identiteetin, tunteiden, asenteiden ja uskomusten muokkausta. Rationaalisen ideologian mukaan tuottavuus syntyy tarkasti määritellyistä menetelmistä ja järjestelmistä. Työntekijät nähdään laskelmoivina toimijoina, jotka suhtautuvat työhön välineellisesti ja kunnioittavat järjestelmää. Johtajat nähdään asiantuntijoina, jotka rationaalisen päättelyn pohjalta ratkaisevat organisaation ongelmia. Paradigmojen osalta normatiivinen ideologia kuvaa teollisen parantamisen, ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuurin retoriikkaa ja toimintaa, kun taas rationaalinen ideologia kuvaa tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneteorioiden paradigmoja. Innovaatioteorioiden osalta ideologia painottuu enemmän rationaaliseen puoleen, joskin osittain myös normatiivisen ideologian elementtejä on mukana. Yhtäältä rationaalisuus näkyy keskittymisenä työprosesseihin ja tehokkuuteen innovaatioiden tuottamiseksi. Toisaalta normatiivisuus näkyy yhteistyön ja luottamuksen korostamisena innovatiivisuuden edellytyksinä. (Barley & Kunda, 1992; Seeck, 2021.) Johtamisen psykologia esiintyy johtamisparadigmojen kehityksessä vahvemmin normatiivisen ideologian paradigmojen aikaan. Näinä aikoina ihmisiin keskittyvä tutkimus ja toiminta hallitsivat johtamiskenttää. Suomessa johtamisen psykologian kehitys on seurannut hiukan jäljessä, kuten yleisesti eri johtamisparadigmoissa.

Taulukko 1. Johtamisparadigmojen sekä normatiivisten ja rationaalisten ideologioiden ajallinen järjestys (mukaiillen Barley & Kunda, 1992)

Johtamisparadigma	Aikakausi	Ideologia
Teollinen parantaminen	1870–1900	Normatiivinen
Tieteellinen liikkeenjohto	1900–1923	Rationaalinen
Ihmissuhdekoulukunta	1923–1955	Normatiivinen
Rakenneteoriat	1955–1980	Rationaalinen
Kulttuurikoulukunta	1980–2000	Normatiivinen
Innovaatiot	2000–	Ration./Normat.

Johtamistutkimuksen historian tarkempi tarkastelu

Spesifimpi johtamiseen ja johtamistyyleihin liittyvä tutkimus alkoi edellä mainittujen paradigmojen aikana 1900-luvun alussa (Juuti, 2006; Yukl, 2010). Johtamiseen kohdistunut tutkimuksellinen mielenkiinto keskittyi alkukilometreillä niin sanottuun suurmiesteoriaan (engl. *Great Man Theory*), joskaan se ei ole virallinen teoria vaan ennemminkin länsimaisen kulttuurin luoma kokoelma yhteisiä kulttuurillisia oletuksia johtajista (Fassinger & Shullman, 2017). Johtajaoletukset sisälsivät ajatuksia, joiden mukaan suuret johtajat olivat miehiä, he poikkesivat ominaisuuksiltaan tavallisista ihmisistä, heillä oli synnynnäinen etuoikeus olla johtaja ja heidät nähtiin sankarillisina hahmoina (Juuti, 2006; Keltikangas-Järvinen, 2016; Fassinger & Shullman, 2017; Seeck, 2021). Tarkempina tutkimuskohteina olivat johtajien ominaisuudet, taidot ja fyysiset erityispiirteet, jotka erottivat heidät tavallisista ihmisistä (Fassinger & Shullman, 2017). 1930-luvulla tutkimusfokus keskittyi tarkemmin johtajien persoonallisuuspieriteisiin (Northouse, 2013). Merkittävässä katsauksessa Stogdill (1948) esitti, että vaikka johtajilla oli joitakin samoja yleisiä ominaisuuksia, ei ole olemassa piirrekokoelmaa, joka erottaisi johtajat muista. Johtaja yhdessä tilanteessa ei välttämättä olisi johtaja toisessa tilanteessa (Stogdill, 1948; Northouse, 2013). Myöhemmin piirretutkimukset ovat tuottaneet joukon ydinpiirteitä, jotka ilmenevät johtajilla: älykkyys, ekstraversio, tunnollisuus, avoimuus uusille kokemuksille, itsetuottamus, määrätietoisuus, rehellisyys ja seurallisuus (Northouse, 2013; Fassinger & Shullman, 2017). Piirreteoriat näkyvät edelleen sitkeästi psykologisessa tutkimuksessa ja työelämässä persoonallisuustesteissä rekrytointien yhteydessä (esimerkiksi Big Five -persoonallisuusteoriastetit ja -kyselyt), joissa oletetaan persoonallisuuden olevan rakenteeltaan ihmisen pysyvä piirre (vrt. Luthans & Youssef, 2007). Keltikangas-Järvinen (2016) on kuitenkin todennut, että erityisesti johtajien rekrytoinnissa tulisi persoonallisuustestit poistaa, koska johtajan osaaminen ja kognitiiviset taidot ovat keskeisempiä indikaattoreita johtamisen onnistumisessa kuin persoonallisuus.

Lukuisat piirretutkimukset 1930–1950-luvuilla eivät kuitenkaan tuottaneet selitystä johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen, joten fokus alkoi siir-

tyä johtajan käyttäytymisen tutkimukseen (Juuti, 2006). Tavoitteena oli löytää käyttäytymistyyliä, joiden avulla johtajat toimivat suhteessa alaisiin ja tehtäviin onnistuneesti (Juuti, 2006; Ropo, 2011). Varhaiset tutkimukset olivat jo tuoneet esille kolme johtamistyyliä: autoritaarinen (engl. *authoritarian*), demokraattinen (*democratic*) ja laissez-faire (suom. *antaa mennä -tyyli*) (Lewin, Lippitt & White, 1939). Vahvemmin johtamistyyliisuuntausta vauhdittivat Ohio Staten ja Michiganin yliopistoissa tehdyt tutkimukset 1950–60-luvuilla. Ohio Staten johtamistutkimusten ydinulottuvuudet olivat ihmisten huomioon ottaminen (engl. *consideration*) ja tehtäväsuorittamisesta huolehtiminen (*initiating structure*) (Likert, 1961; Ropo, 2011). Tutkimustulokset osoittivat, että vain ihmisten huomioon ottamisella ja työntekijöiden tyytyväisyydellä oli vankka ja pysyvä korrelaatio (Yukl, 2010). Michiganin tutkimuksissa havaittiin kolme johtamiskäyttäytymistyyppiä: ihmissuhdesuuntautunut, tehtäväsuuntautunut ja osallistava johtaminen, jotka luokittelevat tehokkaita ja tehottomia johtajia. Tehokkaat johtajat painottivat työntekijöiden työsuunnittelua, aikataulutusta ja koordinointia sen sijaan, että olisivat tehneet samoja töitä kuin työntekijät (Ropo, 2011).

Johtamistyylien rinnalle alkoi 1970-luvulla vahvistua johtamisen tilannepainotteen tarkastelu (Juuti, 2006). Tilannejohtaminen painottaa, että johtaminen koostuu sekä ohjaavasta (engl. *directive*) että kannustavasta (*supportive*) ulottuvuudesta ja kumpaakin täytyy soveltaa asianmukaisesti kussakin tilanteessa (Northouse, 2013). Johtamistyylien yhteys tilannejohtamiseen tuli esille siinä, mitä tyyliä missäkin tilanteessa kannattaisi soveltaa. Lähtökohtana oli myös johtamisen monimuotoisuus ja tilanneherkkyyden ja johtajan vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Edelleen on kuitenkin niin, ettei yleisesti niin sanottua ’hyvää’ johtamista ole olemassa – eri tilanteissa säilyvä ’hyvä’ johtaminen ei ole saanut empiiristä tukea (Keltikangas-Järvinen, 2016). 1980-luvulla yleistyi integroiva tarkastelunäkökulma johtamiseen, koska minkään edellä mainitun näkökulman ei uskottu yksin selittävän johtamista. Integroivassa näkökulmassa oli tavoitteena yhdistää piirreteoreettiset, käyttäytymispainotteiset ja tilanneteoriat ja soveltaa ne ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu, ja selvittää eri näkökulmien vaikutusta johtamisen tehokkuuteen. (Juuti, 2006; Seeck, 2021.)

Johtamisen ymmärtäminen moniulotteisena ja dynaamisena ilmiönä voimistui vuosituhannen molemmiin puoliin (Ladkin, 2010). Tämä postmodernin johtamistutkimuksen aikakausi on tuonutkin esille useita johtamisen painoalueita, joiden avulla on pyritty avaamaan johtamisen monimutkaisuutta. Postmoderneja johtamisteorioita edustavat muun muassa strateginen johtaminen (engl. *strategic leadership*), tiimijohtaminen (*team leadership*), autenttinen johtaminen, eettinen johtaminen (*ethical leadership*), palveleva johtaminen ja hengellinen johtaminen (*spiritual leadership*) (Dinh ym., 2014). Aiemmin mainittu piirretutkimusten panos johtamisen onnistumiseen jäi vajaaksi 1930–1950-luvuilla, joskin postmodernin johtamistutkimusten aikakaudella on todettu, että esimerkiksi ALQ-kysely autenttisen

johtamisen perustana on tuottanut onnistunutta johtamista (Datta, 2015). Johtamistutkimuksen kehitys näyttäytyykin metodologisesti eri vaiheiden toistona, kun useimpia postmoderneja johtamisteorioitakin lähestytään pääosin psykometriikan työkaluilla. Herää väistämättä kysymys, mitä vaaditaan, että jotain metodologisesti todella uutta voitaisiin tuoda johtamisteorioiden tarkasteluun. Tähän pohdintaan palaan myöhemmin työn edetessä. Joka tapauksessa kaikkia postmoderneja teorioita ei ole luotu edellä mainittuna aikana, kuten esimerkiksi strateginen johtaminen, mutta sen suosio on kasvanut huomasti uudella vuosituohannella. Johtamistutkimus on edennyt siihen, että johtamista ja johtajia tarkastellaan erilaisista hierarkkisista tasoista käsin (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). Teoriat selittävät johtajan roolia hänen johtaessaan dynaamisia sosiaalisia suhteita työyhteisössä (Dinh ym., 2014). Teorioiden tavoitteena on myös ymmärtää mikroprosesseja, kuten käsityksiä ja tunteita, jotka vaikuttavat työyhteisössä sekä työntekijöihin ja johtajiin (esim. Bono & Ilies, 2006; Trichas & Schyns, 2012; IV).

Johtamisen tutkimus on nähnyt useita erilaisia vaiheita ja painotuksia, jotka peilaavat vahvasti sitä aikakautta ja yhteiskunnallista tilannetta, jossa työelämä kunakin hetkenä on. Eri aikakausien johtamisparadigmat ja -retoriikat näyttäytyvät silti nykyäänkin nykyorganisaatioissa eri tavoin ja painotuksin. Joissakin organisaatioissa painotetaan ihmisiin, joissakin tehokkuuteen tai ilmapiiriin, rakenteisiin, kulttuuriin, innovaatioihin tai työvointiin liittyviä sisältöjä. Joissakin organisaatioissa voi olla useitakin edellä mainittuja painoalueita. Johtamistutkimuksen kehityksen eri vaiheisiin tukeutuu myös postmoderneihin johtamisteorioihin lukeutuva positiivinen johtaminen (vrt. Dinh ym., 2014), joka voidaan juontaa johtamisparadigmojen eri vaiheisiin ja johtamistutkimuksen painoalueisiin. Positiivisen johtamiskonseptin juuret viimeiseltä 150 vuodelta löytyvät jo teollisen parantamisen ajalta, jolloin keskittyminen työntekijöiden yksilölliseen ja yhteisölliseen hyvinvointiin oli keskiössä. 1900-luvun alkupuolella psykologi William Jamesin (1902) mielenparannusliike (engl. *mind-cure movement*) painotti positiivisten tunteiden voimaa terveyden ylläpitäjänä. Ihmissuhdekoulukunnan ajatukset johtajan kannustavasta toiminnasta ja inhimillisemmän työyhteisön puolesta toimiminen näkyvät myös positiivisen johtamisen taustalla. Organisaatiokoulukunnan antina voidaan pitää organisaation arvopainotusta, joka näyttäytyy positiivisen johtamisen sisällä positiivisuuden arvon jalustalle nostamisena, ja tämän arvon tulisi kaikkien jakaa organisaatioissa. Innovaatioteorioiden yhteys positiiviseen johtamiseen näkyy positiivisten tunteiden kautta, joiden on nähty parantavan luovuutta ja laajentavan ajattelua (Fredrickson, 2001). Mahdollinen uusi paradigma, työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigma, painottaa työntekijöiden ja johtajien hyvinvointia, joka näkyy positiivisen johtamisen sisällöissä yhtenä tärkeimpänä sisältönä (Cameron, 2012).

Piirreteoriat näkyvät osaltaan positiivisen johtamisen sisällöissä. Esimerkiksi optimismin ja altruismin on nähty olevan positiivisen johtajan piirteitä (Malinga, Stander ja Nell, 2019). Positiivisten tunteiden ja työtyytyväisyyden osalta yhteyksiä

on löytynyt Big Five -piirteistä ulospäinsuuntautuneiden (engl. *extraversion*) kanssa (Bono, Davies & Rasch, 2012), mutta ihmisen kyky tuottaa positiivista energiaa muille ihmisille ei tuottanut merkityksellistä yhteyttä ulospäinsuuntautuneisuuden kanssa (Cross, Baker & Parker, 2003; Cameron, 2012). Cameron (2012) täten näkee, että positiivisen energian levittäminen on opittua käyttäytymistä. Tilanteiden huomiointi ei sinänsä ole positiivisen johtamisen keskiössä, sillä positiivisuutta voidaan ilmaista ja tuottaa samalla tavalla niin leppoisissa ja rennoissa tilanteissa kuin haastavissa ja vaikeissa tilanteissa. Positiivisella johtamisella on myös yhteys autenttiseen johtamiseen, kun sekin on luokiteltu positiiviseksi johtamistyyliksi, ja molempien tutkimus on keskittynyt pääosin johtajaan (engl. *leader-centric research*), joka korostaa itse johtajaa kognitiivisena toimijana. Toinen johtamiseen keskittyvä tutkimuslohko painottaa johtamisen prosessia (*leadership-centric research*, Betta, 2018). Tämä vastakkainasettelu kahden tyylin välillä ei ole Bettan (2018) mukaan ollut hyödyksi johtamisen tutkimukselle. Koska johtaminen on monimutkainen ilmiö (Ladkin, 2010; Ropo, 2011), on tärkeää, että tutkimus on kuitenkin monipuolista ja toisiaan tukevaa, jotta voidaan lisätä ymmärrystä ilmiöstä. Johtamisretoriikassa positiivinen johtaminen asettuu vahvemmin normatiivisen ajattelun sisään painottaen yhteistä arvojen jakoa, yhteenkuuluvuutta, työntekijöiden tunteiden huomiointia ja johtajien inspiroivaa toimintaa. Normatiivisen ajattelun ja toiminnan läpi näytetään positiivisessa johtamisessa kuitenkin rationaalista kontrollia tehokkuuden tavoittelun muodossa, joskin pehmeämpiä edellä mainittuja keinoja käyttäen.

Johtamisen psykologian rooli johtamistutkimuksen kehityksessä näkyy erityisesti piirre- ja käyttäytymistutkimuksissa sekä postmodernien johtamisteorioiden tutkimuksissa. Vaikka psykologinen silmä johtamisessa keskittyy erityisesti ihmiseen yksilönä, johtamisen yhteydessä on fokus ollut myös ihmisissä osana tiimejä ja laajemmin työyhteisöjä. Johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on myös saanut huomiota (esim. Fairhurst, 2008). Uuden vuosituhaten aikana johtamisen psykologia on saanut uudenlaisia sisältöjä, joista voidaan mainita *haslamilainen* johtamisen psykologia, mutta myös Suomessa erityisesti painoarvoa keräävä kokemuksen tutkimus eri lähestymistapoineen.

Tutkimuksessani olen tehnyt johtamistutkimuksen yleisen kehityksen näkökulmasta erilaisia ja erikoisiakin valintoja erottuen täten kehityksen kulusta. Yksi syy näille valinnoille on ollut se, ettei minkään ilmiön, varsinkaan johtamisen, ymmärrys lisääntynyt, jos sitä tutkitaan jatkuvasti samoista näkökulmista tai samoilla metodologisilla työkaluilla. Väitöstutkimuksessa positiivista johtamista on lähestytty tietoisesti vaihtoehtoisilla lähestymistavoilla ja metodologioilla, ja täten on ohitettu suosittu nykyisen paradigman valinnat kokemuksen tutkimuksen muodossa ja painotettu inhimillistä kokemuksen erityislaatuisuutta. Näitä perinteisiä selittäviä psykometriikkaa painottavia lähestymistapoja voidaan kritisoida useista näkökulmista, ja tämän vuoksi positiiviseen johtamiseen on perusteltua soveltaa tilannetekijöitä huomioivaa kokemuksen tutkimusta. Itse teemojen osalta positiivisen johtamisen

tarkasteluilmionä on hyvinvointi työssä. Sillä on pitkät perinteet tutkimuksen saralla alkaen aina teollisen parantamisen ajoista. Tutkimus on keskittynyt enimmäkseen johtajiin (I–IV), joskin osittain työntekijät (engl. *follower centric research*) ovat olleet mukana luomassa käsitystä positiivisuudesta johtamisen kontekstissa (II, IV). Johtaminen ei ole vain johtajan maailma vaan yhdessä työntekijöiden kanssa ne muodostavat keskinäisten toimintojen kanssa johtamisilmion (esim. Northouse, 2013). Lisäksi johtamisen prosessinäkökulma tulee huomioiduksi (I, III) muodostaen monipuolisen lähestymistavan ilmion ymmärtämisen lisäämiseen. Seuraavassa alakappaleessa käyn tarkemmin läpi positiivisen johtamisen konseptia ja sen taustalla vaikuttaneiden tahojen sisältöjä.

2.2 Positiivisen johtamisen perinne

Positiivisuus

Ensimmäisenä mielenkiinto positiivinen johtaminen -konseptissa kohdistuu positiivinen-käsitteeseen. Itse käsitteenä positiivinen on lainasana, joka juontaa juurensa latinan (*pono/ponere* [laittaa, rakentaa], *positus* [asettaa], *positivus*) ja vanhan ranskan (*positif*) kielistä, joista myöhemmin englanninkielinen termi *positive* on saanut alkunsa (Pawelski, 2016). Siitä se on ruotsin kielen (*positiv*) välityksellä tullut suomen kieleen lainasanana 1800-luvun lopulla (Häkkinen, 2011). Nykyään positiivinen-käsite saa erilaisia merkityksiä suomen kielessä: 1) negatiivisen vastakohtana – myönteinen, suopea, suotuista, edullinen, 2) nollaa suurempi, plusmerkkinen (matematiikka), 3) toinen kahdesta sähkövarauksen lajista (positiivinen varaus) ja 4) voimassa olevat oikeusnormit (positiivinen oikeus) (Kotimaisten kielten keskus, 2022). Esimerkiksi ensimmäisen merkityksen sisään kuuluu myös lääketieteessä käytettävä positiivinen-käsite, joka liittyy kokeisiin ja testeihin, joissa positiivinen koe tai testi osoittaa etsityn ilmion, esimerkiksi sairauden olemassaolon. Tämä voi ilmetä ihmisen kokemuksessa ristiriitaisena, jos hän kuulee, että testi oli positiivinen, mutta se tarkoittaakin sairautta, joka ei suurella todennäköisyydellä tunnu positiiviselta. Nykyään positiivisuuden käsitteessä on kiistanaiheena myös se, ovatko positiivisuus ja negatiivisuus kaksi erillistä ilmiötä tai onko positiivisuus vain negatiivisuuden poissaoloa (Pawelski, 2016).

Voidaan ajatella, että positiivinen voi ilmetä ihmisten kokemuksissa *ainakin* kolmella tavalla: 1) *todellisena* – positiivinen, joka on kiinni sekä ihmisen todellisessa elämätilanteessa että hänen tajunnassaan, 2) *ideaalisena* – positiivinen, joka ei ole kiinni elämätilanteessa, mutta on todellinen ihmisen tajunnassa (Murray ym., 1996; Leduc-Cummings ym., 2020), ja 3) *monitahoisena* – positiivinen, jossa sekoittuvat positiivisen, negatiivisen tai neutraaliuden (engl. *neutral*, *vrt. indifference*, *yhdentekevyyys*) ulottuvuudet (Rodriguez, Parrott & Hurtado de Mendoza, 2010; Youssef-Morgan & Luthans, 2013; Gasper, Spencer & Hu, 2019). Todellinen eli

reaaliposiitiivisuus on aitoa ja kiinni sekä kokijan elämäntilanteessa että hänen tajunnassaan, kun taas ideaali eli niin sanottu 'leijuva' positiivisuus voi ilmetä kokijalle todellisena hänen tajunnassaan, mutta se ei ole kuitenkaan kiinni hänen todellisessa elämäntilanteessaan. Ihminen voi myös samaan aikaan kokea positiivisia, negatiivisia tai neutraalisia kokemuksia muodostaen monitahoisen positiivisen kokemuksen (Lazarus, 1966; Selye, 1976; Beehr & Grebner, 2005; II; III; Gasper ym., 2019). Kuten on nähtävissä, nämä kolme positiivisuuden kokemuksen tapaa voivat ilmentyä rinnakkain. Ihminen voi rinnakkain kokea monitahoisen positiivisen kokemuksen sekä todellisena että ideaalisena kokemuksena. Tässä tutkimuksessa ei erotella eri positiivisuuden tapoja tutkimustuloksissa vaan tutkittavien tuottamat positiivisen johtamisen kokemukset ovat positiivisen johtamisen kokemuksia sellaisenaan.

Kun tarkastellaan johtamistutkimuksen kehityksen viimeistä 150 vuotta, kaikki johtamisvalinnat, joita eri johtamisparadigmojen aikana on tehty, on nähty edullisina organisaatioille ja täten positiivisina, mutta niitä ei suoraan ole kutsuttu positiivisiksi valinnoiksi, saati positiiviseksi johtamiseksi. Kuten edellisessä aluvussa tuli esille, positiivisen johtamisen kytköksiä johtamistutkimuksen eri kehitysvaiheisiin voidaan johtaa aina 150 vuoden päähän. Suorat vaikuttavat tahot positiiviseen johtamiseen löytyvät kuitenkin lähempää nykypäivää, joten tässä aluvussa on tarkoitus hahmottaa positiivisuuden polkua osaksi johtamista näiden taustavaikuttajien avulla. Niistä tärkeimmät ovat positiivinen psykologia (Maslow, 1954; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), positiivinen organisaatio-oppi (Cameron ym., 2003) ja positiivinen muutos (engl. *positive change*, esim. Cooperrider & Srivastva, 1987).

Positiivinen psykologia

Abraham Maslow puhui ensimmäisenä positiivinen psykologia -käsitteestä vuonna 1954 kirjassaan *Motivation and personality*. Kirjan viimeisessä, 18. luvussa, joka on otsikoitu ”Kohti positiivista psykologiaa” (engl. *Toward a positive psychology*), hän avaa tietä myönteisimmille näkökulmille toteamalla, että psykologiatiede on ollut menestyksekkäämpi negatiivisuuden kuin positiivisuuden alueella. Paljon enemmän ihmiset ovat saaneet tietoa omista vajavaisuuksistaan, sairauksistaan ja synneistään kuin omista mahdollisuuksistaan, hyveistään, tavoitteistaan ja psykologisista vahvuuksistaan. Psykologia oli siis vapaaehtoisesti rajoittanut itseään puoleen siitä, mihin sen tulisi kiinnittää huomiota (Maslow, 1954). Tämän tasapainottomuuden taustalla voi olla syynä se, että ihmiset reagoivat vahvemmin negatiivisiin tapahtumiin, käyttäytymisiin ja niiden seurauksiin kuin vastaaviin positiivisiin vastineisiin (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001; Rozin & Royzman, 2001). Kuitenkin saman kirjan uudemmassa painoksessaan vuonna 1970 Maslow on jättänyt edellä mainitun 18. luvun pois. Syyksi hän mainitsee sen, että mikä oli totta 98 % vuonna 1954, on vain totta 67 % vuonna 1970. Tällä hän viittasi siihen, että positiivinen psykologia alkoi olla paremmin saatavilla ihmisille, ainakin Yhdysvalloissa (Maslow, 1970).

Tästä huolimatta koko 1900-lukua hallinnut patologisen ja sairauskeskeisen psykologian (”negatiivinen psykologia”, ”valtavirtapsykologia”, ”perinteinen psykologia”, ”psykologia”) dominointi ei päästänyt positiivista psykologiaa täysin ulos kuorestaan, ennen kuin vasta vuosituhannen vaihteessa, jolloin tapahtui selkeä murros. Uuden tulemisen yllyttäjät, Martin Seligman ja Mihaly Csikszentmihalyi (2000; lisäksi Seligman, 1999) esittivät vuosituhannen vaihtumisen kunniaksi tuttua näkökulmaa psykologiatieteelle: positiivisuus ja positiiviset näkökulmat. Heillä oli pitkälti samat perustelut positiivisille näkökulmille kuin Maslowilla noin 50 vuotta aiemmin. Tällä kertaa viesti tarttui, ja nykyään positiivinen psykologia elää vahvana osana psykologiaa ja vaikutteet näkyvät selkeästi myös johtamistutkimuksessa.

Positiivinen psykologia painottaa tutkimusta, joka kohdistuu hyvinvointiin, tyytyväisyyteen, optimismiin, tavoitteiden asetantaan, flow’hun, positiivisuuteen, toivoon, posttraumaattiseen kasvuun, vahvuuksiin, sinnikkyuteen ja erityisesti onnellisuuteen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2007; Hefferon & Boniwell, 2011). Positiivinen psykologia tutkii ihmisen optimaalista toimintaa ja pyrkii edistämään tekijöitä, jotka auttavat ihmisiä ja yhteisöjä kukoistamaan (Sheldon, Fredrickson, Rathunde, Csikszentmihalyi, & Haidt, 2011). Positiiviselle psykologialle positiivisuus tarkoittaa sitä, mikä on toivottavaa ja hyvää (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Positiivisuus positiivisessa psykologiassa näyttäytyy Pawelskin (2016) kartoitusten mukaan viiden eri määrittelyn avulla: 1) orientaatio, 2) sisällöt, 3) edunsaajat, 4) prosessit ja 5) perimmäiset tavoitteet. Orientaatio viittaa siihen, että positiivisuutta yleisesti käytetään täydennyksenä negatiivisuuteen, ja se toimii fokuksena erotuksena valtavirtapsykologiasta. Sisällöt kertovat, mitä aiheita positiivinen psykologia tutkii. Edunsaajat viittaavat kohde-ryhmään ja kontekstiin, jossa positiivinen psykologia toteutuu. Prosessit kertovat, millaisia menettelytapoja positiivinen psykologia käyttää. Perimmäiset tavoitteet kertovat, miten elää elämää hyvin. Täten positiivinen psykologia on yhteydessä hyvään elämään (engl. *good life*). (Pawelski, 2016.) Seligman (2011) on itse kehittänyt PERMA-mallin, joka kuvaa, mitä kautta ihminen voisi kukoistaa elämässään. Nämä viisi tekijää mallissa ovat positiiviset tunteet (engl. *positive emotions*), flowtilan kokeminen (*engagement*), ihmissuhteet (*relationships*), merkitykset (*meaning*) ja aikaansaaminen (*accomplishment*).

Positiivinen psykologia on kohdannut paljon myös kritiikkiä, joka on kohdistunut muun muassa positiivisuuden ylimitoitettuun painottamiseen jättäen negatiivisten ulottuvuudet (esim. maailman ongelmat ja pahuudet) ulkopuolelle. Positiivisen psykologian on kritisoitu olevan elitististä ja länsimaista, se pyrkii hegemonia-asemaan psykologian kentällä ja sen tutkimuksissa viitataan laajasti positiivisen psykologian sisällä oleviin tutkimuksiin (Saari & Harni, 2015; Wong & Roy, 2017; Ojanen, 2014). Kritiikki on johtanut myös siihen, että positiivinen psykologia on joutunut toistuvasti painottamaan sitä, että se perustuu ankaraan tieteen tekemiseen ja sen vuoksi esimerkiksi konsulttimaailman ja keittiöpsykologiakeskusteluiden suosima

positiivinen ajattelu (engl. *positive thinking*) halutaan erottaa positiivisesta psykologiasta (Lewis, 2011; Ojanen, 2014).

Positiivinen organisaatio-oppi

Toisin kuin positiivinen psykologia, positiivinen organisaatio-oppi (myöhemmin POS) ei syntynyt tasapainottamaan laajaa negatiivisten tutkimuksellisten näkökulmien valtaa organisaatiotutkimuksessa. Cameronin ja Spreitzerin (2012) mukaan POS syntyi, koska iso osa organisaation ilmiöistä oli jätetty huomiotta eli niitä ei ollut tutkittu tarpeeksi systemaattisesti. POS on saanut hiukan erilaisilla painotuksilla sisältäviä kuvauksia (vrt. Roberts, 2006), mutta alkuperäinen Cameronin ym. (2003) POS-kuvaus kertoo tutkimusfokuksen asettuvan erinomaisuuden, menestyksen, kukoistuksen, autenttisuuden, hyvinvoinnin, resilienssin (sinnikkyuden) ja hyveellisyyden teemojen ympärille organisaatiokontekstissa. Positiivisuus on iso osa POS-kokonaisuutta, ja positiivinen nähdäänkin siinä neljän eri sisällön kautta. Ne ovat 1) ainutlaatuinen tai vaihtoehtoinen näkökulma, 2) keskittyminen positiivisesti poikkeaviin (engl. *positive deviant*) suorituksiin, 3) kyvykkyyksiä vahvistava myönteinen asenne ja 4) hyveellisyyden tutkimus (Cameron & Spreitzer, 2012). Positiivisuus ei historian valossa ole ainutlaatuinen näkökulma, joskin se on kyllä vaihtoehtoinen näkökulma, jos vastinparina on ongelmalähtöinen tai negaatioon painottuva lähestymistapa organisaatioiden toimintaan. POS kuitenkin painottaa tässä kohtaa muuttunutta tulkintaa organisaatioiden ilmiöistä, esimerkiksi haasteet ja ongelmat nähdään mahdollisuuksina ja vahvuuksia vahvistavina kokemuksina (Cameron & Spreitzer, 2012). Positiivisesti poikkeavat suoritukset viittaavat suorituksiin, jotka dramaattisesti ylittävät yleisen suoritustason, odotetun suorituksen tai tavallisen menestyksen (Cameron & Spreitzer, 2012). Positiivisuus nähdään synonyymina poikkeuksellisille suorituksille (Hess & Cameron, 2006). Voidaanko tästä johtaa, että normaalit suoritukset ja tavallinen menestys ovat neutraaleja tai osaltaan ehkä negatiivisia tai näiden sekoituksia? Vai onko positiivisuudessa sellaisiakin ulottuvuuksia, kuten *superpositiivisuus*, joka kuvaisi osuvasti näitä dramaattisesti ylittäviä suorituksia ja *normipositivisuus* kuvaisi kenties tavallista menestystä? On vaikea hahmottaa, mitä positiivisuus tässä määrittelyssä todellisuudessa on, kun odotettuja suorituksia ja tavallista menestystä positiivisuuden näkökulmasta vähätellään. Tuollaisten suoritusten kuitenkin voisi arvioida muodostavan suuren osan ihmisten kokemuksista työssä, ja ne aiheuttavat esimerkiksi positiivista vointia (IV).

Myönteinen asenne ja positiivinen suhtautuminen organisaatioelämän eri aihioihin vahvistaa suorituskykyä ja kyvykkyyksiä ja rakentaa voimavaroja (Fredrickson, 2009). Tässä kohtaa nostetaan esiin kasvitieteilijöillekin tuttu käsite heliotropismi (engl. *heliotropism*, *heliotropic effect*), joka POS-hahmotelmassa tarkoittaa sitä, että kaikilla maailmassa olevilla elävillä olevilla on luontainen taipumus kääntyä kohti positiivista energiaa (esim. aurinko) ja elämää antavia sisältöjä ja pois päin negatiivisesta

energiasta ja elämää kuluttavista sisällöistä (Cameron, 2008; Cameron & Spreitzer, 2012). Myönteinen asenne vetää siis puoleensa positiivisia sisältöjä, kuten positiivisia tunteita, mutta ei kuitenkaan jätä huomiotta negatiivisena pidettyjä sisältöjä, kuten ongelmia, koska ne nähdään elämää antavina ja kukoistukseen johtavina, kunhan asenne on myönteinen (Cameron & Spreitzer, (2012). Heliotrooppisuus voi olla haastava yhtälö ihmisille, kun tiedetään, että ihmisille negatiivisuuden sisällöt ovat ajattelussa voimakkaampi voima viemään tilaa ja tarkkaavaisuutta positiivisten sisältöjen ulkopuolelle (Baumeister ym., 2001; Rozin & Royzman, 2001). Ihminen voi myös tulla hyvin toimeen elämässä ilman jatkuvaa kallistumista positiivisen energian puoleen, ja silti hän voi kutsua sitä positiiviseksi elämäntilanteeksi. Ja pitää muistaa, että positiivinen energia esimerkiksi auringon muodossa voi liiallisina annoksina aiheuttaa myös negatiivisia kokemuksia, kuten ihosyöpää.

Viimeisenä painotuksena on hyveellisyys, joka perustuu onnellisuuteen pohjautuvaan oletukseen, että elämä on itsessään hyvää ja ihmisissä on luontainen tajunnallinen kallistuma hyvyyteen, jolla on ihmiselle sisäsyntyinen arvo (Dutton & Sonenshein, 2007). Ihmisen luontainen suuntautuminen johonkin johtuu olosuhteiden lisäksi temperamentti- ja piirteistä, joilla on iso merkitys, millaisiin sisältöihin ihmisen ajattelu ja siten myös toiminta kiinnittyy (Keltikangas-Järvinen, 2016). POS-ajattelu positiivisen psykologian vanavedessä olettaa liian rohkeasti, että jokainen ihminen on luonnostaan altis antautumaan positiivisuuden sisällöille, kun vain he itse sitä haluavat (vrt. Saari & Harni, 2015).

Cameron & Spreitzer (2012) toteavat, että nämä neljä positiivisuuden sisältöä eivät tarkasti määrittele positiivisuutta, mutta ne kuitenkin kuvaavat sitä kenttää, jota POS-tutkijat pyrkivät edistämään organisaatiotutkimuksessa. Edellä mainittujen painotusten alla POS-tutkimus kattaa pääasiassa seuraavia teemoja: positiiviset yksilölliset ominaisuudet (esim. motivaatio, luovuus, uteliaisuus, piirteet, kokemukset, hyvinvointi), vahvuudet ja hyveet (esim. anteeksianto, nöyryys, myötätunto, toivo, rohkeus), positiiviset suhteet (esim. laadukas vuorovaikutus, vastavuoroisuus, kohteliaisuus, luottamus, huumori), henkilöstö- ja organisatoriset sisällöt (esim. urakehitys, mentorointi, moninaisuus, neuvottelu, innovaatiot, organisaation identiteetti, kollektiivinen tehokkuus) ja positiivinen johtaminen ja muutos (esim. organisaation kehittäminen, muutokset, johtamistyylit (Cameron & Spreitzer, 2012). Kuten positiivinen psykologia, myös POS on kohdannut kritiikkiä, ja se onkin ollut samansuuntaista molempien kohdalla. POS on kuitenkin saanut osakseen omanlaisia kritiikin sisältöjä, jotka kohdistuvat positiivisuuden ilmenemiseen organisaatioissa. Kritiikkinä voidaan mainita esimerkiksi se, että POS suuntautuisi hyväksikäyttämään työntekijöitä organisaation liikevoittojen ja tuottavuuden kustannuksella pitäen valtaapitävät vallassa ja vähäosaiset marginaalisessa asemassa. Tähän viitaten kriitikot kysyvät, kenelle positiivisuus oikein on tarkoitettu, ja vihjaavat elitistiseen positiivisuuden asemointiin (Fineman, 2006; Ehrenreich, 2009). Kritiikkiin on vastattu siten, että kriitikot eivät

huomioi teemoja, joihin POS keskittyy, ja positiivisuuden kohderyhmä ei ole ketään pois sulkeva (Cameron & Spreitzer, 2012).

Positiivinen muutos

Positiivinen muutos on aluetta, joka nykyään on laskettu osaksi POS-kokonaisuutta mutta joka on alun perin ollut ja on yhä myös osa sekä organisaation kehittämistä (engl. *organizational development, OD*), sosiaalista innovointia (*social innovation*) että toimintatutkimusta (*action research*) (Cooperrider & Srivastva, 1987). 1980-luvulla Cooperrider ja Srivastva (1987) halusivat mullistaa dominoivaa ongelmalähtöistä lähestymistapaa organisaatiokehittämisessä luomalla uutta väylää sosiaalisten innovaatioiden läpiviemiseen organisaatioissa Appreciative inquiry (myöhemmin AI) -menetelmällä (suom. *arvostava haastattelu/kysely/analyysi/tutkimus*). Arvostavan lähestymistavan tavoitteena oli luoda sosiaalista innovaatiota organisaatiossa tutkimalla valittua innovaatiota myönteisestä näkökulmasta. Tämä myönteinen näkökulma AI-menetelmässä jakautui innovaation kohteeseen liittyvään neljään toisiaan seuranneeseen periaatteeseen, jotka olivat seuraavat: 1) arvostaa, mikä on parasta, 2) idealisoida, mitä voisi olla, 3) luoda yksimielisyys, miten tulisi olla ja 4) kokea yhdessä, mitä voi olla. Arvostaminen nähdään AI-menetelmässä asioita vahvistavana sisältönä, joka perustuu uskoon, luottamukseen, vakaumukseen ja yhdessä tekemiseen (Cooperrider & Srivastva, 1987).

Vuosituhanne molemmin puolin AI-menetelmä alkoi saada vahvempaa positiivista painotusta, ja tähän vaikuttivat positiivinen psykologia ja POS. AI-menetelmä myös hiukan muuttui tämänhetkiseen muotoonsa, jossa menetelmää alettiin kutsua 4D-malliksi ja positiiviseksi ytimeksi (engl. *positive core*) (Cooperrider & Whitney, 2007). Jälkimmäinen viittaa siihen, että AI-menetelmän pyrkimyksenä on tuoda organisaation ydinvahvuudet esiin syventymällä organisaatiossa piileviin positiivisen ytimen sisältöihin tutkimuksen keinoin. 4D-malliin kuuluvat alkuperäisten periaatteiden mukaan neljä vaihetta: löytäminen (engl. *discovery*), unelmointi (*dream*), suunnittelu (*design*) ja kohtalo (*destiny*) (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Löytämävaiheessa haastatellaan prosessin osallistuvilta valittuun aiheeseen liittyviä kysymyksiä pyrkien löytämään aiheesta positiivisia asioita. Toisessa vaiheessa kuvitellaan, miten asiat valitussa aiheessa voisivat olla parhaassa mahdollisessa tilanteessa. Kolmannessa vaiheessa muodostetaan kahden ensimmäisen vaiheen pohjalta konkreettinen suunnitelma, miten asioita lähdetään vahvistamaan. Neljännessä vaiheessa suunnitelma viedään käytäntöön, jolloin on tärkeää tietää, kuka vastaa organisaatiossa mistäkin asiasta. (Whitney & Trosten-Bloom, 2010.) Neljäs vaihe on aiheuttanut vaiheista eniten valituksia, koska sitä on pidetty AI-prosessin vaativimpana vaiheena ja monitahoisena (Bushe, 2011).

Viimeisen vaiheen nimi oli aiemmin käytäntöön vieminen (*delivery*), jonka Cooperrider muutti, koska se muistutti liikaa perinteistä muutosjohtamisen jalkauttamista (Bushe, 2011). Sisällöllisesti vaihe ei kuitenkaan muuttunut. AI-menetelmä

kulkee yleensä 4D-metodin nimellä, joskin on käytetty myös viidettä D-kirjainta kuvaamaan AI-sykliä edeltävää määrittelyvaihetta (*define*), jossa keskitytään valitsemaan aihe AI-prosessiin. Cooperrider on kutsunut vaihetta myös myönteiseksi aiheeksi (*affirmative topic*) (Bushe, 2011). AI-menetelmän muutokseen tähtäävä lähestymistapa muistuttaa inklusiivista johtamista (*inclusive leadership*), jossa tarkoituksena on tarjota työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja innovaatioihin (Nembhard & Edmondson, 2006). AI-menetelmässä ovat siis mukana sekä johtajat että työntekijät käymässä prosessia läpi ja vaikuttamassa yhdessä lopputuotokseen (Whitney & Trosten-Bloom, 2010).

Positiivinen johtaminen

Edellä mainitut positiivinen psykologia, POS ja jälkimmäisen sisällä nykyään piilevä positiivinen muutos ovat kaikki osaltaan olleet Cameronin (2008; 2012) mukaan vaikuttamassa siihen, miten hänen positiivinen johtaminen -konseptinsa on syntynyt. Kuitenkin ennen Cameronin versiota positiivisuus ja johtaminen kohtasivat käsitteinä aivan vuosituhaten alussa Fred Luthansin ym. (2001) johdolla positiivinen lähestymistapa johtamiseen -konseptin (engl. *positive approach to leadership*, myöhemmin *PAL*) tiimoilta. PAL oli osa vastausta syyskuun 11. päivän tapahtumien jälkeiseen epävarmaan, negatiiviseen ja myllertävään ilmapiiriin niin yhteiskunnassa kuin organisaatioissa. PAL pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja Luthansin samoihin aikoihin luomaan positiivinen organisaatiokäyttäytyminen -konseptiin (engl. *positive organizational behavior*, myöhemmin *POB*) (Luthans ym., 2001, Luthans, 2002). POB on myös positiiviseen psykologiaan nojaava positiivisia sisältöjä painottava ja täten perinteisestä organisaatiokäyttäytymistutkimuksesta (*OB*) hiukan eroava kokonaisuus. Luthans (2002) määrittelee POB-konseptin positiivisesti latautuneiden henkilöstön vahvuuksien ja psykologisten kyvykkyyksien (itseluottamus, toivo, optimismi, tunneäly, sinnikkyys) tutkimukseksi, jossa mitataan, kehitetään ja pyritään parantamaan suorituksia (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007). PAL on siis näiden kahden taustavaikuttajan synnyttämä kokonaisuus, jossa keskiössä ovat realistinen optimismi (engl. *realistic optimism*), tunneäly (*emotional intelligence* tai *EI*), itseluottamus (*confidence*) ja toivo (*hope*) (Luthans ym., 2001). Realistinen optimismi tarkoittaa myönteisen asennoitumisen lisäksi menneisyyteen katsomista, nykyhetken arvostamista ja tulevaisuuden mahdollisuuksien etsintää. Menneisyyteen katsomalla voi hyväksyä, mitä asioita ei voida muuttaa, ja täten voi välttää itesyytösten kierteen. Nykyhetken arvostus korostaa kiitollisuutta tämänhetkisistä positiivisista asioista, ja tulevaisuuteen katsominen viittaa vahvemmin haasteiden näkemiseen kuin ongelmien. Johtajien kyky vaikuttaa ja levittää tällaista optimismia työntekijöihin on Luthansin mukaan tärkeä osa PAL-kokonaisuutta. (Luthans ym., 2001.)

Luthans ym. lainaavat Bar-Onin (1997) määritelmää tunneälystä sovitellessaan sitä osaksi PAL-kokonaisuutta. Tunneäly näyttäytyy sen mukaan kokoelmana

ei-kognitiivisia kyvykkyksiä ja taitoja, jotka vaikuttavat ihmisten mahdollisuuksiin onnistua selviämään ympäristön vaatimuksista ja paineista. Näitä kyvykkyksiä ja taitoja ovat esimerkiksi itsetietoisuus, empatia, sosiaalinen vastuullisuus, joustavuus, stressinhallinta ja mielialaan liittyvät sisällöt, kuten onnellisuus (Bar-On, 2000; Luthans ym., 2001). Mayerin ym. (2000) tunneällyn teoriakehikosta Luthans ym. (2001) ovat halunneet painottaa johtajan kykyä välittää positiivisia tunteita työntekijöille ja tunteiden ymmärtämistä. Itseluottamus tai minäpystyvyys (engl. *self-efficacy*) osana PAL-kokonaisuutta näyttäytyy yksilön kykynä motivoitua, hyödyntää omia voimavaroja ja toimia onnistuneesti tietyssä tehtävässä. Itseluottamus tai tarkemmin positiivinen minäpystyvyys on tärkeä osa PAL-kokonaisuutta (Luthans ym., 2001). Toivon määrittelyn osalta Luthans ym. nojaavat positiivisen psykologian ja POB-kokonaisuuden määrittelyyn: toivo muodostuu toiminnasta, kuten määrätietoisesta tahdonvoimasta aloittaa ja ylläpitää pyrkimystä saavuttaa tavoite ja uskosta yksilön kykyihin luoda ja toteuttaa vaihtoehtoisia suunnitelmia ja toimia saavuttaakseen tavoitteet (Luthans ym., 2001).

2010-luvun toinen positiivisen johtamisen konsepti oli yhden POS-luojan, Kim Cameronin (2008; 2012; 2013), luomus. Positiiviseen psykologiaan, POS-kokonaisuuteen ja positiiviseen muutokseen pohjautuva Cameronin positiivinen johtaminen -konsepti taustavaikuttajiin nojaten keskittyy kolmeen painotukseen: 1) keskittyminen positiivisesti poikkeaviin suorituksiin, 2) keskittyminen vahvuuksiin ja kyvykkyksiin sekä 3) keskittyminen hyveellisyyteen (Cameron, 2008; 2012). Kuten voi havaita, keskittymisalueet perusteluineen ovat pitkälti samoja kuin POS-kokonaisuudessa. Näiden kolmen painotuksen pohjalta Cameron (2012) on määritellyt neljä positiivisen johtamisen strategiaa, joiden kautta hän lupaa dramaattisesti parempia työsuorituksia. Cameron väittää strategioiden toimivan maailmanlaajuisesti kulttuurista toiseen. Kulttuurillisia eroja voi olla siinä, miten strategioita toteutetaan, mutta strategiat sinänsä toimivat tuottaen normaalia poikkeavia tuloksia heliotrooppisen vaikutuksen vuoksi. Strategiat ovat 1) positiivinen ilmapiiri (engl. *positive climate*), 2) positiiviset ihmissuhteet (*relationships*), 3) positiivinen viestintä (*communication*) ja 4) positiiviset merkitykset (*meaning*). Cameron toteaa, että strategiat eivät edusta kaiken kattavaa listaa, mutta painottaa, että neljä strategiaa ovat tärkeimmät positiivisesti poikkeavien suoritusten mahdollistajat (Cameron, 2012).

Positiivinen ilmapiiri viittaa työympäristöön, jossa positiiviset tunteet hallitsevat enemmän kuin negatiiviset tunteet. Positiivisen ilmapiirin vallitessa työntekijöillä on optimistinen asenne, he ovat iloisia ja voivat hyvin. Cameron on lainannut tähän strategiaan Barbara Fredricksonin (esim. 2001) tutkimuksia, joiden mukaan olosuhteet, jotka vahvistavat positiivisia tunteita, johtavat positiivisesti poikkeaviin suorituksiin. Fredricksonin (2001; 2009) positiivisen tunteiden laajenna ja vahvista -teoria (engl. *broaden and build theory*) toimii niin, että positiiviset tunteet laajentavat ihmisten ajattelutoimintaa ja vahvistavat ja rakentavat voimavaroja. Negatiiviset tunteet sen sijaan rajoittavat ajattelutoimintaa ja vähentävät voimavaroja. Positiiviset

tunteet myös vähentävät negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, vihaa, surua ja ahdistusta. Positiivisen ilmapiirin luomisessa kolme toimintoa nousevat esiin: myötätunnon (engl. *compassion*), anteeksiannon (*forgiveness*) ja kiitollisuuden (*gratitude*) ilmaiseminen ja vahvistaminen Cameron, 2012.)

Positiiviset ihmissuhteet pohjautuvat useaan eri tutkimusalueeseen, jolla Cameron argumentoi, että positiiviset suhteet omalta osaltaan tuottavat positiivisesti poikkeavia työsuorituksia. Ihmissuhteiden sinänsä on todettu olevan yhteydessä fyysiseen terveyteen ja kestävyYTEEN (Ryff & Singer, 2001; Cameron, 2012). Erityisesti positiiviset ihmissuhteet vaikuttavat positiivisesti ihmiskehon hormonaaliseen, sydämen ja verisuonten toimintaan- sekä immuunijärjestelmään parantaen terveyttä, hyvinvointia ja itse ihmissuhteiden laatua (Heaphy & Dutton, 2008; Cameron, 2008). Oksitosiinihormonin vapautuminen kehoon on yksi Cameronin nosto positiivisten suhteiden tärkeydestä. Sydämen toiminnan osalta verenpaine ja sydämen lyöntitiheys ovat alhaisempia positiivisten ihmissuhteiden ansiosta, ja vaikutukset immuunijärjestelmään näkyivät muun muassa parempana vastustuskykyinä hengitystieinfektioihin. (ks. tarkemmat tutkimukset: Cameron, 2012.) Positiivisten ihmissuhteiden osalta Cameron lisää vielä yhtenä sisältönä aiemmin mainitun positiivisen energian luomisen ja levittämisen. Tämä viittaa siihen, että ihmiset, jotka ovat positiivisen energisiä (engl. *positive energizers*), luovat vuorovaikutuksessa vireyttä ja elinvoimaa muissa ihmisissä sekä kohottavat heidän mielialaansa. Positiivisesti energisten ihmisten on todettu olevan optimistisia, luotettavia ja epäitsekkeitä. (ks. tarkemmat tutkimukset: Cameron, 2012.)

Positiivinen viestintä viittaa myönteiseen ja kannustavaan kieleen, joka korvaa negatiivisen ja kriittisen kielen (Cameron, 2012). Cameron myöntää, että positiivisen kielen määrittely on helpompaa kuin sen harjoittaminen, koska ihmiset reagoivat negatiivisuuteen voimakkaammin (Baumeister ym., 2001; Rozin & Royzman, 2001). Losadan & Heaphyn (2004) tutkimuksen mukaan tiimit suoriutuvat korkeatasoisesti, jos tiimin jäsenten välinen kieli sisältää 5–6 positiivista lausumaa yhtä negatiivista lausumaa kohti. Eli positiivisia lausumia tulee olla viisi kertaa enemmän kuin negatiivisia, jotta positiivisesti poikkeavat suoritukset ovat mahdollisia. Cameron toteaa, että tämä on mahdollista, jos kieli on autenttista, rehellistä ja kannustavaa ja palaute on positiivista. Organisaatiotodellisuus kuitenkin on myös sitä, että on ongelmia, haasteita ja vaikeuksia. Silloin negatiivisen palautteen sijaan Cameron (2012) ehdottaa kannustavaa ja kasvua tuottavaa palautetta.

Viimeinen Cameronin strategia on positiiviset merkitykset: kun ihmiset kokevat työssään syvällistä merkitystä, joka on henkilökohtaisesti merkityksellistä, syntyy tärkeitä positiivisia vaikutuksia, kuten vahvempaa sitoutumista, voimaantumista, onnellisuutta ja tyytyväisyyttä sekä täyttymyksen tunteita (Cameron, 2012). Työn merkityksellisyys näyttätyy neljän avainominaisuuden kautta: 1) työllä on positiivinen vaikutus hyvinvointiin, 2) työ on yhteydessä tärkeään hyveeseen tai henkilökohtaiseen arvoon, 3) työ synnyttää heijastusvaikutuksena merkityksellisyttä yli

nykyhetken ja 4) työ rakentaa yhteisöllisyyttä (ks. tarkemmat tutkimukset: Cameron, 2012). Lisäksi Cameron huomauttaa positiivisesti poikkeavien suoritusten olevan läheisesti yhteydessä kutsumuksen (engl. *calling*) kokemukseen työssä. Tällöin työ itsessään luo syvällistä merkitystä ja sisäistä motivaatiota (engl. *intrinsic motivation*). Jälkimmäinen viittaa siihen, että ihminen saa sisäistä tyydytystä itse työstä ja siihen liittyvistä tavoitteista (Fishbach & Woolley, 2022).

Positiivisen johtamisen sisältöjä ovat myös useat muut tutkijat tuoneet esille. Lloyd ja Atella (2000) näkevät, että positiiviseen johtamiseen kuuluu kognitiivisia, tunneperäisiä, henkisiä ja fyysisiä ihmislunteen ominaisuuksia. Näihin ominaisuuksiin kuuluvat sitoutuminen, rohkeus, arvokkuus, hallinta, valinta, päätös, tahto toimia, vastuu, vapaus, haaste, henkilökohtainen merkitys, autenttinen yhteisö, viestintä, sosiaalinen tuki ja usko. Youssef ja Luthans (2012) ovat esittäneet globaalin positiivisen johtamisen (engl. *global positive leadership*) konseptin, jonka he määrittelevät johtamisperiteiksi, prosesseiksi, käyttäytymisiksi ja suoritusten seurauksiksi, jotka ovat ylentäviä, poikkeuksellisia sekä johtajien, työntekijöiden ja heidän organisaatioidensa myönteisiä vahvuuksia, kyvykkyksiä ja potentiaaleja läpi aikojen ja kulttuurien. Laajempaa kulttuuri- ja aikanäkökulmaa he perustelevat siten, että positiivisuus, toisin kuin negatiivisuus, vaatii kokonaisvaltaisempaa arviointia, joka ylittää ajalliset ja tiettyyn kontekstiin liittyvät rajoitteet tarjoten erilaisia tulokulmia positiivisen johtamisen konseptiin. Youssef ja Luthans (2012) kuitenkin myöntävät, että globaalin positiivisen johtamisen konseptissa on haasteensa, joita ovat muun muassa fyysiset sekä organisaation rakenteelliset etäisyydet ja kulttuurien väliset erot.

Kelloway ym. (2013) määrittelevät positiivisen johtamisen johtamistoimiksi (esim. kiittäminen, työsuorituksen kehuminen, kannustaminen, konkreettinen auttaminen työssä), joiden seurauksena työntekijät kokevat positiivisia tunteita. Wijewardena, Samaratunge ja Härtel (2014) toteavat, että positiivisen johtamisen toimiin kuuluu viestintä, motivointi ja työntekijöiden pitäminen vastuullisina. Zbierowski (2014) sekä Zbierowski ja Gora (2014) toteavat, että positiivinen johtaminen sisältää optimismia, luottamusta, toivoa ja oikeudenmukaisuutta. Zbierowskin edellinen tutkimus pyrkii hahmottamaan positiivisuuden ilmenemistä organisaatioissa, ja lopulta hän päätyy viiteen kategoriaan, jotka ovat johtaminen, organisaatiokulttuuri, strategia, rakenne ja inhimillinen pääoma. Hän lisää, että positiivinen johtaminen on avainasemassa positiivisuuden luomisessa organisaatiossa. Vuoden 2016 julkaisussaan Zbierowski esittää positiivisen johtamisen sisällöksi positiivisen poikkeavuuden ja autenttisen johtamisen. Positiivisella poikkeavuudella hän viittaa edellä mainittuun Cameronin (2012) positiivisen johtamisen konseptiin. Autenttinen johtaminen on nähty yhdeksi positiivisesta psykologiasta ponnistavaksi positiivisen johtamisen malliksi, joka sisältää neljä periaatetta: itsetietoisuus (engl. *self-awareness*) tasapuolinen tiedon prosessointi (*balanced processing*), sisäistetty moraalitietoisuus (*internalized moral perspective*) ja läpinäkyvyys ihmissuhteissa (*relational*

transparency) (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Zbierowski, 2016). Itsetietoisuus viittaa koko ajan käynnissä olevaan prosessiin, jossa johtaja reflektoi omia vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja arvojaan. Tasapuolinen tiedon prosessointi sisältää johtajan tavoittelevan vastakkaisia näkemyksiä, joita hän oikeudenmukaisesti arvioi. Sisäistetty moraalit tarkoittaa positiivista eettistä perustaa, jota johtaja noudattaa esimerkiksi päätöksenteossa. Läpinäkyvyys ihmisuhteissa viittaa siihen, että johtaja avoimesti jakaa ajatuksiaan ja uskomuksiaan minimoiden sopimattomia tunteita.

Autenttinen johtaminen oli ainoa johtamistyyli, joka esiteltiin niin sanotussa POS-perustamiskirjassa (Cameron ym., 2003; Zbierowski, 2016). Autenttisen johtamisen lisäksi muita johtamisen positiivisuuden muotoja sisältäviä johtamistyyliä on esitetty ainakin seuraavia: transformationaalinen johtaminen, palveleva johtaminen, eettinen johtaminen ja henkinen johtaminen. Transformationaalinen johtaja pyrkii rakentamaan luottamuksellista suhdetta työntekijöihin sekä innostamaan heitä sitoutumaan tavoitteisiin ja inspiroitumaan yhteisestä visiosta (Bass, 1985). Palveleva johtaja asettaa muiden tarpeet omiensa edelle ja pyrkii menestykseen palvelemalla muita (van Dierendonck, 2011). Eettinen johtaja viestii avoimesti, tekee oikeudenmukaisia päätöksiä ja toimii rehellisesti edistäen myönteisiä työasenteita (Brown & Treviño, 2006). Henkinen johtaja painottaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, kutsumusta, yhteisöllisyyden kokemuksia sekä arvojen kehittämistä (Fry, 2003). Edellä mainitut johtamistyyli eivät kuitenkaan suoraan tarjoa määritelmää positiivisesta johtamisesta, vaikka niissä samantyyllisiä sisältöjä onkin (vrt. Youssef & Luthans, 2012).

Positiivisen johtamisen sisällöistä on tehty myös muutama kokoava kirjallisuuskatsaus. Gauthier (2015) esittelee positiivisen johtamisen kokonaisuuden, jossa johtajat käyttävät viittä strategiaa edistäessään positiivista organisaatiota. Nämä viisi strategiaa ovat 1) positiivisen organisatorisen perustan rakentaminen, 2) positiivisella tarkoituksella/merkityksellä toimiminen, 3) positiivisen ilmapiirin luominen, 4) positiivisten ihmisuhteiden kehittäminen ja 5) positiivisen vuorovaikutuksen käyttäminen. Näiden strategioiden hyödyntämisen seurauksena työntekijät ovat onnellisia, suoritukset paranevat, tuottavuus kasvaa ja asiakaspalvelu paranee. Malinga ym. (2019) ovat puolestaan pyrkineet luomaan positiivisen johtamisen integroitua määritelmää, jonka pohjana on analyysi positiivisen johtamisen määritelmistä tieteellisissä julkaisuissa vuosina 1998–2016 (englanninkieliset, vertaisarvioidut määrälliset ja laadulliset julkaisut ja kirjanluvut psykologian ja liiketoiminnan tietokannoista hakusanalla ”positive leadership”; n = 1 108 kpl, analyysissä lopulta n = 22 kpl). Tutkimuksen mukaan positiivinen johtaminen näyttäytyy positiivisten piirteiden, käyttäytymisen ja seurausten kautta. Positiivisen johtajan *piirteinä* (engl. *traits*) näkyvät optimismi ja myönteinen asenne (esim. toiveikkuus ja myönteisyys), altruismi (esim. työntekijöiden tarpeet ovat etusijalla), eettisyys (esim. rehellisyys) ja motivaatio (esim. inspirointi). Positiivista *käyttäytymistä* (*behavior*) edustavat po-

sitiivisen työympäristön luominen (esim. negatiivisuuden, kuten väärin ihmisten, erottaminen tai prosessien eliminointi ja organisaation vision ja tavoitteiden jakaminen), positiivisten ihmissuhteiden rakentaminen (esim. tiimityötä ja luottamusta vahvistamalla), tuloskeskeisyys (esim. kannustamalla tavoitteiden saavuttamiseen) ja positiivisen viestinnän käyttö (esim. voimaannuttava ja tukeva tyyli). Näillä positiivisilla piirteillä ja käyttäytymisillä on positiivisia *seurauksia* (*outcomes*), jotka ovat parantanut työvointia, parantuneet työsuoritukset, organisaation tuloksellisuus ja organisaatiokäyttäytyminen. (Malinga ym., 2019.)

Positiivinen johtaminen Suomessa

Linjassa johtamistutkimuksen eri paradigmojen ja trendien kanssa Suomessa hypättiin positiivisen johtamisen kelkkaan jäljessä verrattuna kansainväliseen tutkimukseen, mutta 2010-luvulla positiivisuus eri muodoissaan alkoi yhä enemmän vallata tutkimuskenttää ja konsulttimaailmaa. Suurelta osin tutkimukset ovat olleet pro gradu -tason tutkimuksia, mutta myös väitöksiä on tehty. Tieteellisiä julkaisuja positiivisesta johtamisesta on esimerkiksi opetus- ja kasvatusalalla vähäisesti. Tutkijoiden ohella myös konsulttimaailmasta tulleiden tahojen rooli positiivisen johtamisen ilosanoman levittämisessä on näkynyt uusien näkökulmien ja tuotteiden tuomisena johtamisen toteutukseen.

Suomessa positiivinen johtaminen ja positiivinen psykologia näyttävät tutkimuksissa, konsulttimaailman kirjoissa sekä työelämäkytköksillä varustetuilla blogisivustoilla Yhdysvaltojen puolelta suurelta osin lainatuilla sisällöillä. Markku Ojanen (2014) on kirjoittanut enemmän positiivisesta psykologiasta ja ehtinyt myös uusia painoksen, johon hän lisäsi sekä positiivisen psykologian sisältöjä että kritiikkiä. Kritiikin osalta hän kysyy myös ison kysymyksen: ”*Kuka osaa sanoa, mikä lopulta on positiivista? Mikä on sitä yhdelle, voi olla negatiivista toiselle.*” Ojanen mainitsee kirjassaan myös mielenkiintoinen seikan, kuinka Yhdysvalloissa on positiivisuutta korostettu yhä enemmän, mutta samaan aikaan ihmisten onnellisuus ei ole 50 vuoden aikana lisääntynyt, vaikka valtio on vaurastunut. Suomessa positiivisuuden korostaminen ei ole kestänyt kovin kauan, joten sen tuottamia tuloksia on vaikea arvioida, mutta Suomessa näytetään tutkimusten mukaan olevan kuitenkin onnellisia muihin maihin verrattuna (Gallup World Poll, 2023). Syväjärveä ja Vakkalaa (2012) lukuun ottamatta Suomessa ei ole kovin kriittisesti suhtauduttu tieteellisissä julkaisuissa positiiviseen johtamiseen, sillä suurelta osin on menty positiivisen psykologian taustavoimin kohti positiivisen johtamisen konseptia.

Positiivisen psykologian merkitys on siis suuri positiiviselle johtamiselle, myös Suomessa (Wenström, 2020). Kansainväliset vaikuttimet näkyvät merkittävästi Suomessa julkaistuissa positiivisen johtamisen julkaisuissa eri teorioiden tukemina. Syväjärvi ja Vakkala (2012) toivat esille positiivisuutta organisaatioissa ja johtamisessa kriittiseen sävyyn, ja he päätyivät toteamaan, että psykologisen lähestymistavan, autenttisuuden ja kokemuksellisuuden huomiointi on tärkeää positiivisessa

johtamisessa. Anne Koskiniemi (2022) teki väitöskirjan autenttisesta johtamisesta ja johtajaidentiteetistä terveydenhuollon kontekstissa ja tuli siihen tulokseen, että autenttisuus määrittyy kokemuksellisuuden kautta tukien olemassa olevaa positiivista autenttisen johtamisen teoriaa. Uusiautti ja Määttä (2013) ovat tutkineet rakkausperustaista johtamista (engl. *love-based leadership, LBL*), joka osaltaan liikkuu lähellä positiivista johtamista. LBL-konsepti on tullut esille myös Maria Churchin vuonna 2010 kirjoittamassaan kirjassa, joskaan kirja ei ollut kovin tieteellinen. LBL-konseptin ytimessä on kannustava ja palkitseva toiminta, joka johtaa oppilaitosympäristössä opiskelijoiden hyvinvointiin ja positiivisten tunteiden kokemiseen (Uusiautti ja Määttä, 2013). LBL-konsepti pohjautuu muun muassa positiiviseen psykologiaan. Sisällöllisesti lähellä LBL-konseptia on välittävä johtaminen (engl. *caring leadership*), jota ovat Syväjärvi, Uusiautti, Perttula, Määttä ja Stenvall (2014) tutkineet yliopistokontekstissa ja Kohtakangas (2019) yrittäjien keskuudessa. Välittävä johtaminen näyttäytyy heidän mukaansa autenttisuuden, kokemuksellisuuden ja positiivisuuden tasapainoisena huomioimisena johtamisessa (Syväjärvi ym., 2014) sekä luottamuksellisen vuorovaikutuksen luomisena, myötätuntoisen ilmapiirin rakentamisena ja rohkeutena kohdata huonosti voiva ihminen (Kohtakangas, 2019).

Positiivisen johtamisen osalta Sanna Wenström (2020) on tarkastellut ilmiötä Cheungin (2014) PRIDE-teoriaa mukailleen. PRIDE-teoria kuvaa positiivista organisaatiota ja koostuu viidestä eri osa-alueesta: 1) myönteiset käytänteet (engl. *positive practices*), 2) vuorovaikutus ja yhteistyö (*relationship enhancement*), 3) vahvuudet (*individual attributes*), 4) positiivinen johtaminen (*dynamic leadership*) ja 5) myönteiset tunteet ja ilmapiiri (*emotional well-being*, innostaminen). Positiivinen johtaminen on teorian tärkein osa, sillä johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa positiivisiin käytänteisiin, vuorovaikutukseen, henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen ja tunneilmapiiriin esimerkiksi innostuksen välityksellä. Positiivisen johtamisen ydinajatuksina ovat autenttisuus ja integriteetti, jotka tarkoittavat sitä, että johtaja on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja pyrkii aidosti toimimaan johdonmukaisesti omana itsenään (Wenström, 2020.) Wenström toteaa myös, että positiivisuus positiivisessa johtamisessa tarkoittaa positiivisen psykologian soveltamista ja hyödyntämistä johtamisessa. Suomessa positiivisen johtamisen vertaisarvioituja tutkimuksia on tehty hyvin vähän ja omassa katsauksessani (tarkemmin luvussa 4.1) niitä ei Wenströmin (2020) tutkimusta lukuun ottamatta löytynyt yhtään.

Malingan ym. (2019) yhteenvedo positiivisen johtamisen tutkimuksista täydentää joiltakin osin aiemmin esiteltyjä tutkimuksia. Yleisimmät sisällöt positiivisessa johtamisessa ovat olleet positiiviset tunteet, positiivinen vuorovaikutus, vahvuudet ja luonteenpiirteet, positiivinen käyttäytyminen ja positiiviset ihmissuhteet. Valitut tutkimukset eivät kuitenkaan edusta kaikkia mahdollisia positiivisen johtamisen tutkimuksia, mutta antaa kohtuullisen hyvän kuvan siitä, mistä positiivisen johtamisen tutkimukset ovat tuottaneet tietoa.

Positiivisen johtamisen sisältöjä yhdistävät taustaoletukset

Positiivisen johtamisen tutkimuksia yhdistävät suurelta osin niiden ontologiset ja tietoteoreettiset oletukset. Ontologinen ja tietoteoreettinen sisältö kertoo, että ihminen on osa todellisuutta, ihminen ei ole arvovapaa tulkittessaan todellisuuden ilmiöitä ja ihmisten kokemukset toimivat tiedon ja totuuden muodostajina. Ontologia viittaa todellisuuden ja ihmisyyden luonteeseen ja sen tutkimiseen tai niiden asioiden tutkimiseen, jotka muodostavat todellisuuden (Guba, 1990; Tuli, 2010; Slevitch, 2011). Tietoteoria sitten määrittelee, mikä tulkitaan päteväksi tiedoksi ja miten tieto ja totuus saavutetaan (Slevitch, 2011). Johdannossa mainitsin lyhyesti, kuinka kvantitatiiviset tutkimusoletukset ovat kuvanneet positiivisen johtamisen tutkimuskenttää lähinnä positivistisen perinteen mukaisesti. Positiivisen johtamistutkimusten ontologia juontaakin juurensa pitkälti positivismista, minkä mukaan objektiivinen todellisuus on olemassa riippumatta ihmisen havainnoinnista. Tämä tarkoittaa tietoteoriassa sitä, että tutkija ja tutkittava asia ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, jolloin empiirinen tieto on olemassa ilman ihmisten henkilökohtaisia ideoita ja ajatuksia ja sitä ohjaavat syyn ja seurauksen lait (Tuli, 2010; Slevitch, 2011). Tutkija voi tutkia ilmiötä ilman, että vaikuttaa siihen tai ilmiö vaikuttaa häneen (Denzin & Lincoln, 1994). Tietoteoria myös näkee, että tieto voidaan erottaa arvoista, jolloin tutkijat voivat saavuttaa totuuden tai sen, miten asiat todella ovat (Slevitch, 2011). Tällöin objektiivisen todellisuuden ilmiöissä voidaan tutkia yleistettyjä kausaalisia vaikutuksia (Guba & Lincoln, 1994). Näin ollen tutkimuksen tavoitteena on mitata ja analysoida ilmiöiden kausaalisia suhteita ilman arvolatausta ja yleistykseen pyrkien (Denzin & Lincoln, 1994). Luotettava tieto pohjautuu suoraan havainnointiin (Lincoln, & Guba, 2000).

Ensimmäinen huomionarvoinen seikka aiemmissa positiivisen johtamisen tutkimuksen tutkimusasetelmissä näkyy ontologisten ja tietoteoreettisten sisältöjen aukikirjoittamisen puutteena. Tästä voidaan päätellä, että ne eivät ole tiedostettuja, tai ne ovat tiedostettuja, mutta niitä ei ole nähty tarpeellisiksi kirjoittaa auki eli niitä pidetään jollain tasolla itsestään selvinä. Joka tapauksessa kvantitatiivisissa tutkimuksissa näyttää olevan kovinkin yleistä, ettei paradigmaattisia taustoja avata. Eräs merkittävä seikka jää näin ollen myös avaamatta, ja se on ihmiskäsitys (engl. *perception of human being*), joka vallitsee kaikesta huolimatta tietoisesti tai tiedostamatta tutkijoiden ja täten heidän tutkimustensa taustalla (Rauhala, 1983). Tärkeää on kuitenkin huomioida ja tiedostaa, että kvantitatiivisten tutkimusten taustalla vallitsee ontologisia ja tietoteoreettisia vaikuttimia.

Positiivista johtamista on tutkittu aiemmin myös kvalitatiivisista näkökulmista. Tällöin tutkimuksen ontologia pohjautuu positivismiin vastakohtana pidettyyn konstruktivismiin (engl. *constructivism*), jonka mukaan todellisuus on subjektiivisesti koettu, moninainen, riippuvainen ihmisistä ja kontekstista ja sosiaalisesti rakennettu (Guba & Lincoln, 1994). Tällöin todellisuus ja merkitys rakentuvat ihmisten tajunnassa, joten todellisuuksia on yhtä monta kuin ihmisiäkin (Guba, 1990;

Uzun, 2016). Tämä relativismin (*relativism*) lähtökohta johtaa siihen, että mitkään lukuisista tulkinnoista todellisuudesta eivät voi olla vääriä tai oikeita (Guba, 1990). Näihin ontologisiin lähtökohtiin perustuu tietoteoreettinen perusta. Toisin kuin kvantitatiivisessa tietoteoriassa, asioita ei voi kuvata, kuten ne todella ovat, vaan miten me ihmisinä niitä ymmärrämme ja tulkitsemme (Guba & Lincoln, 1994). Näin ollen positiivisen johtamisen taustalla vallitsevaa kvalitatiivista tietoteoriaa kutsutaan subjektiiviseksi: faktoja ei voida erottaa arvoista, absoluuttinen objektiivisuus nähdään saavuttamattomana ja totuus on sosiaalisesti ja historiallisesti mukautettu yksimielisyys (Slevitch, 2011). Täten tutkimuksen tekeminen on tulkinnallista (puhutaan myös interpretivismistä, engl. *interpretivism*). Kvalitatiivisissa positiivisissa johtamistutkimuksissa ontologia ja tietoteoreettisia sisältöjä avataan niin ikään harvoin, joskin Wenström (2020) on avannut näitä taustoja (myös ihmiskäsitystä) ja niiden merkitystä tutkimuksen tekemiselle. Ihmiskäsityksen hän näkee positiivisessa johtamisessa pohjautuvan humanismiin. Lopulta näiden ontologisten ja tietoteoreettisten oletusten pohjalta muodostuvat positiivisen johtamistutkimusten metodologia ja metodiset (engl. *methodical*) valinnat, joista kerron syvällisemmin luvussa 4.1.

2.3 Positiivisen johtamisen kritiikki

Kuten voi huomata, positiiviselle johtamiselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta teoriaa tai sisältökokoelmaa, joskin eri tutkimukset ovat tuottaneet samojakin sisältöjä. Viimeisen 20 vuoden aikana tuotetut tutkimukset ovat tuottaneet kuitenkin useita eri sisältöjä, mikä kertoo positiivisuuden käsitteen ongelmallisuudesta, sillä siihen voi liittää melkein mitä tahansa merkityksiä. Jopa Malingan ym. (2019) useiden positiivisten johtamistutkimusten tarkastelu, jonka oli tarkoitus luoda yhtenäistä määritelmää, tuotti useita eri sisältöjä tai sisältöalueita. Positiivisuus-käsitteen haasteet peilautuvat väistämättä positiivinen johtaminen -konseptiin. Tämä osaltaan selittää, miksi positiivisen johtamisen teorioissa on huomattavaa vaihtelua, joka vaikeuttaa ilmiön mittaamista ja käsitteellistämistä (Malinga ym., 2019). Tähän sekavuuteen ei ole yksinkertaista ratkaisua, mutta jokainen tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään ilmiötä, mahdollisesti helpottaa tätä määrittely- ja etenkin ymmärrysongelmaa.

Positiivisuus-käsitteen muutkin haasteet peilautuvat väistämättä positiivinen johtaminen -konseptiin. Positiivisen johtamisen kritiikki kohdistuu myös tutkimuksissa tuotuihin seikkoihin, kuten positiiviseen poikkeavuuteen, negatiivisuuden huomioimiseen, piirteiden merkitykseen positiivisuudelle ja tilanteiden huomiotta jättämiseen positiivista johtamista tutkittaessa. Positiivinen poikkeavuus on mielenkiintoinen sisältö positiivisen johtamisen yhteydessä, ja sillä nähtävästi haetaan irti ottoa niin sanotusta tavallisesta ja tutusta positiivisuus-käsitteestä. Positiivista poikkeavuutta johtamisen kontekstissa argumentoidessaan Cameron (2012) tuo esille kolme ulottu-

vuutta, negatiivinen poikkeavuus, normaalius (tai normaali käyttäytyminen, Spreitzer & Sonenshein, 2004) ja positiivinen poikkeavuus, jotka näkyvät yksilö- ja organisaatiotasolla eri aihoiden kautta (taulukko 2). Taulukosta huomaakin, että ulottuvuuksien välisiä eroja on yksinkertaistettu, mutta Cameronin idea tulee selväksi: positiivisen ja negatiivisen poikkeavuuksien välille on luotuna iso kuilu. Onko todellisuudessa kuitenkaan näin, kun on todettu, että positiivisuus, negatiivisuus ja neutraalisuus voivat elää rinnakkain ihmisten tajunnassa kokemuksina (Rodriguez ym., 2010; Youssef-Morgan & Luthans, 2013; Gasper ym., 2019)? Jokainen voi arvioida, onko positiivinen poikkeavuus niin sanottua superpositiivisuutta. Collinson (2012) toteaa, että johtajan ylenpalttinen positiivisuus voi johtaa siihen, että vaihtoehtoiset toimintatavat hiljennetään, negatiiviset kokemukset marginalisoidaan ja tietoa aletaan evätä. Positiivisen poikkeavuuden ongelma on myös se, että poikkeavuuden toteutuminen (kuten kunnioitettavat aikomukset) on erotettu sen seurauksista (Spreitzer & Sonenshein, 2004). Spreitzer ja Sonenshein (2014) nimenomaan toteavatkin, etteivät positiiviset aikomukset aina johda positiivisiin lopputuotoksiin, joten aikomukset ovat tärkeä kriteeri positiiviselle poikkeavuudelle, mutta seuraukset eivät.

Taulukko 2. Positiivisen poikkeavuuden jatkumo (Cameron, 2012)

	Negatiivinen poikkeavuus	Normaali	Positiivinen poikkeavuus
Yksilötaso			
Fyysinen	Sairaus	Terveys	Elinvoimaisuus
Psykologinen	Sairaus	Terveys	Flow
Organisaatiotaso			
Taloudellisuus	Kannattamaton	Kannattava	Runas
Vaikuttavuus	Vaikuttamaton	Vaikuttava	Erinomainen
Tehokkuus	Tehoton	Tehokas	Erikoislaatuinen
Laatu	Virhe-altis	Luotettava	Täydellinen
Etiikka	Epäeettinen	Eettinen	Hyväntahtoinen
Suhteet	Haitallinen	Auttavainen	Kunnioittava
Sopeutuminen	Sopeutumaton	Sopeutuva	Kukoistava

Positiivinen johtaminen on siis tietoisesti naimisissa positiivisen poikkeavuuden kanssa, mutta samaan aikaan se on myös tiedostamatta naimisissa idealisoinnin kanssa. Tämä liittyy osaltaan positiiviseen poikkeavuuteen, mutta myös harhaisuuteen (vrt. Ehrenreich, 2009), joka varjostaa positiivisen johtamisen konseptia.

Harhaisuus näyttäytyy tajunnassa siten, että todellisuus ei näytä sellaiselta kuin se oikeasti on, ja tämä johtuu tajunnan puolustusmekanismeista, kuten idealisoinnista. Idealisointi voi irrottaa ihmisen tajunnallisen toiminnan eli täten myös positiivisuuden kokemuksen irti todellisuudesta (vrt. Bovey & Hede, 2001). Tämä on tietysti tuntemattomampi ja kenties vaarallinen osa positiivisen johtamisen kokonaisuutta, johon positiivisen johtamisen tutkijat eivät ole lainkaan kiinnittäneet huomiota. Positiivisen poikkeavuuden kokemus voi olla osaksi idealisoinnin aikaansaannosta.

Positiivisen johtamisen tutkijat kuitenkin huomioivat negatiivisuuden ja huonot kokemukset, kun he toteavat, että ne ovat osa positiivista johtamista ja ne voivat toimia ponnahduslautana positiivisempaan tilaan (esim. Cameron, 2012). Negatiivisuus ei kuitenkaan suoraan näy positiivisen johtamisen teorioissa, vaan se usein näkyy sanallisella tasolla mainintana, kuten toteamuksessa, että negatiivisia asioita ei jätetä huomiotta. Kuitenkin positiivisten tunteiden yhteydessä Bono ja Ilies (2006) ovat todenneet Bucyn (2000) tutkimukseen tukeutuen, että negatiivisilla tunteilla voi olla vahva rooli johtamisessa. Esimerkiksi johtajan negatiiviset kasvoniilmeet voidaan tulkita vilpittömämpinä tai uskottavampina kuin positiiviset kasvoniilmeet. Tämä ei tietystikään ole vakuutus siitä, että negatiivisuus olisi jotenkin tärkeä osa positiivista johtamista, varsinkin kun merkittävä keskittyminen on positiivisessa poikkeavuudessa. Tämä voi itse asiassa aiheuttaa paineita ihmiselle, joka on kokenut vaikeuksia työssään, mutta ei voi yrityksistä huolimatta muuttaa kipua iloksi (esim. oppia optimistista ajattelua) – näin hän voisi päätyä tuntemaan jopa pahemmin tuntien itsensä puutteelliseksi, koska ei kykene omaksumaan 'oikeaa' positiivista asennetta (Held, 2004). Tämä voi olla Heldin (2004) mukaan positiivisuuden promootion tahaton seuraus. Fineman (2006) lisää, että positiivinen johtaminen voisi leimata negatiivisesti ajattelevat ihmiset, joiden elämäkokemukset ja työpaikan vaikeudet voivat oikeuttaa heidän ahdistuksensa ja ahdinkonsa, mutta jotka eivät sovi positiiviseen malliin. Held (2004) näkee samoin – keskittymällä positiivisuuteen voi tahattomasti nähdä negatiivisia tunteita kokevat ihmiset epätavallisina, mikä johtaa näkemykseen, että negatiivisuus on epänormaalia ja vaatii hoitoa.

Piirreteorioiden ongelma positiivisen johtamisen yhteydessä on se, etteivät ne selitä piirteiden seurauksien prosesseja ja käyttäytymistä eivätkä ne myöskään ota huomioon tilanteita, joissa piirre näyttäytyy (Youssef & Luthans, 2012). Yksi kiistanaihe tutkijoiden välillä on ollut myös se, ovatko piirteet suhteellisen pysyviä (engl. *trait-like*) vai alttiita muutoksille (*state-like*) (Luthans & Youssef, 2007). Positiivisen psykologian edustajat Seligman, Steen, Park, & Peterson (2005) näkevät, että luonteenomaisuudet ja hyveet ovat pysyviä. Luthans ja Youssef (2007) ja Cameron (2012) puolestaan näkevät positiivisuuden kehittämismahdollisuutena heidän viitatessaan muuttuviin psykologisiin resursseihin. Positiivisuus olisi täten dynaamista eli muutoksille altista, joten ihminen voisi oppia esimerkiksi näkemään maailmaa positiivisesti. Piirretutkijoiden keskuudessa käännytään vahvasti siihen puoleen, että piirteet olisivat suhteellisen pysyviä (Cramer, van der Sluis, Noordhof,

Wichers, Geschwind, Aggen, Kendler & Borsboom, 2012). Positiivisen johtamisen näkökulmasta ei ole kuitenkaan varmaa, kuinka vahvasti piirteet muovautuvat positiivisuutta ajatellen. Onko ihminen kuinka altis vastaanottamaan positiivisuutta, missä muodossa hän voi sitä kokea tai kuinka altis hän on levittämään positiivisuutta ympäristöönsä? Tämä asia on tietyltä osin yksinkertaistettu positiivisen johtamisen yhteydessä siten, että kaikilla olisi mahdollisuus antautua positiivisuudelle, omaksua optimistinen asenne ja ilmaista positiivisuutta sujuvasti ympärilleen (vrt. Cameron, 2012).

Positiivisen johtamisen tutkijat ovat jättäneet tilanteet melkein täysin huomiotta muodostaessaan omaa sisältökonseptiaan ilmiöstä. Kaikki organisaatiot ovat erilaisia omine erikoispiirteineen sekä ihmisineen, joilla on omat kokemis-, ajattelu- ja toimintatavat. Jonkin tietyn positiivinen johtaminen -konseptin jalkauttaminen organisaatiossa voi epäonnistua, jos ihmiset eivät olekaan vastaanottavaisia valituille positiivisuuden sisällöille. Näyttää siltä, että positiivisuuteen on usein sisäänrakennettu uskomus tai jopa ”todiste” siitä, että positiivisuus johtamisen välityksellä johtaa positiivisiin seurauksiin, oli tilanne mikä tahansa (vrt. Alvesson ja Einola, 2019). Todiste viittaa Alvessonin ja Einolan (2019) mukaan siihen, että positiivisissa johtamistutkimuksissa syyt ja seuraukset yleisesti on vedetty yhteen. Tämä automaattisesti johtaa edellä mainittuun uskomukseen. On kuitenkin luonnollista, että ihmiset liittävät positiiviset (hyvät) asiat toisiin positiivisiin (hyviin) asioihin välttäen kognitiivisen dissonanssin (engl. *cognitive dissonance*) (vrt. Alvesson & Einola, 2019). Kognitiivinen dissonanssi viittaa kahden ristiriitaisen kognition (esim. ajatus, asenne, tunne, käsitys, käyttäytyminen) kokemiseen, joka syntyy, kun ihmisen tiedot ja asenteet ovat ristiriidassa (Festinger, 1962). Lisäksi organisaation ulkoisten tilanteiden huomioinnin puute näkyy positiivisen johtamisen tutkimuksessa samoin kuin laajemminkin vuorovaikutukseen keskittyvässä johtamistutkimuksessa (Northouse, 2013). Painotus on työyhteisön sisäisissä tekijöissä, kuten hyvinvoinnissa (Kelloway ym., 2013). Tämä voi johtaa positiivisuuden sokaisemaan ryhmäajatteluun, joka estää ryhmää uusiutumasta (vrt. Ehrenreich, 2009).

Näissä positiivisuus-luvuissa olen pyrkinyt tuomaan esille, kuinka monimutkainen ilmiö positiivisuus on, ja liitettynä johtamiseen se näyttäätyy vielä monimutkaisempaan. Mielenkiintoista on se, että jos on kyseessä näin monimutkainen käsite (pari), niin miksi sitä korostetaan ja sen tärkeyttä painotetaan (esim. Luthans & Avolio, 2009; Youssef & Luthans, 2012), kun siihen selvästi liittyy erilaisia haasteita. Syynä on todennäköisesti se, ettei positiivisuutta nähdä monimutkaisena vaan yksinkertaisena, hyvänä asiana, josta täytyy seurata hyviä asioita (vrt. Alvesson & Einola, 2019). Tähän liittyy varmasti myös, se, ettei usein positiivisuutta määritellä sen tarkemmin. Määritelmä, ”positiivinen ’tämä’ on positiivista ’tätä...’ ei yleensä kerro, mitä positiivisuudella tarkoitetaan (ks. esim. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Youssef & Luthans, 2012). Tällaisten kuvausten tarkoituksena ei ole pohtia, mitä positiivisuus on, vaan epäsuorasti todeta, että positiivisuus on itsestään selvästi jotain hyvää, jota

ei tarvitse tarkemmin konkretisoida. Positiivisen johtamisen tutkimus on vielä niin tuoretta ja vähäistä verrattuna johtamisen tutkimukseen, että on selvää, ettei konsepti ole vielä auennut täysin selkeästi ja epäselvyyttä käsitteiden osalta esiintyy (vrt. Zbierowski, 2016). Voi olla, että naiivisuus positiivisuus-käsitettä kohtaan laantuu, kun itse käsitteeseen suhtaudutaan kriittisemmin. Autenttisuuden painotuksen positiivisen johtamisen yhteydessä pitäisi tutkijoiden mukaan tuottaa sitä aitoutta, joka karkottaa harhaisuudet, mutta se herättääkin kysymyksiä siitä, voiko positiivisuutta toteuttaa juuri samalla tavoin kuin positiivisen johtamisen teorit olettavat, kun tiedetään, että positiivisen johtamisen mahdolliset toteuttajat ovat erilaisia omine ajatus- ja toimintamalleineen (Alvesson & Einola, 2019). Joka tapauksessa nyt 2020-luvun alkupuoliskolla positiivisuus organisaatioissa ja johtamisessa on edelleen kiinnostuksen kohteena ja suosiossa. Näyttää siltä, että positiivisuus on ollut tämän vuosituhannen uusi trendi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, mutta voisiko siitä olla paradigmaksi (vrt. Seeck, 2021)?

3 Kokemuksen tutkimuksen lähestymistavat positiiviseen johtamiseen

3.1 Positiivinen johtaminen kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta

Ihmisten ymmärtäminen ja samalla työyhteisöilmioiden ymmärtäminen vaativat erilaisia lähestymis- ja tarkastelutapoja, jotta ilmiöiden ymmärtäminen lisääntyisi. Edellisessä luvussa positiivinen johtaminen näyttäytyi moniulotteisina ilmiöinä. Esitetyt kuvaukset positiivisesta johtamisesta ovat auttaneet selittämään positiivista johtamista koko ajan paremmin: mistä se koostuu ja mitä siitä seuraa arjen työyhteisötilanteissa. Positiivisen johtamisen ilmiössä on kuitenkin vielä kiviä kääntämättä. Ilmiön ymmärtämiseksi tarvitaankin uusia näkökulmia, jotta voidaan parantaa konseptin konkreettista hyödyntämistä työyhteisöissä. Tässä tutkimuksessa tuoreita ilmiön ymmärtämisen näkökulmia tarjoaa johtamisen psykologia ja tarkemmin sen sisältä kumpuava kokemuksen tutkimus. Tässä väitöstutkimuksessa kokemuksen tutkimuksen valitut näkökulmat eivät kuitenkaan tarjoa vain uutta tulokulmaa positiivisen johtamisen tutkimiseen, vaan niiden oletetaan tarjoavan myös uusia keinoja johtamisen psykologian ja kokemuksen tutkimuksen lähestymistapoihin.

Kokemuksen tutkimuksen mahdollisuudet lisätä positiivisen johtamisen ymmärrystä edellyttävät ensin kokemuksen tutkimukseen liittyvien tutkimusoletusten tarkastelua. Lähdän liikkeelle käsitteiden, kuten kokemus, kokija ja kokemuksellisuus, määrittelystä. Kokemuksellisuus kuvaa kykyä kokea eli sitä, minkä pohjalta kokeminen on ylipäätään saavutettavissa. Kokija viittaa puolestaan subjektiin eli henkilöön, joka kokee (Kukkola, 2018). Kokijat ovat kaikki erilaisia, ja täten kokemuksellisuuskin näyttäytyy yksilöllisenä. Tällöin esimerkiksi positiivisuuden kokeminen ei ole niin itsestään selvää ja samanlaista kuin positiivisen johtamisen tutkimuskentällä annetaan ymmärtää. Kokemuksen käsitteen määrittelyn johdannossa, mutta kuten on mainittu, siihen liittyy suomalaisessa kokemuksen tutkimuksen perinteessä erilaisia vivahteita, jotka seuraavassa alaluvussa valittujen lähestymistapojen yhteydessä avautuvat tarkemmin. Kokemus käsitteenä on kuitenkin monimutkainen, ja siihen liittyy ehtoja ja sisältöjä, joiden avaaminen auttaa ymmärtämään paremmin, mitä kokemus on, miten se rakentuu ja miten kokemuksen tutkimus voi tuoda uutta positiivisen johtamisen tutkimiseen. Käsittelem ensin lyhyesti niitä periaatteita, jotka ovat yhteneviä silloin, kun puhutaan suomalaisesta kokemuksen tutkimuksen perinteestä. Tarkastelen sen jälkeen kohdennetusti, millä eri tavoilla tähän tutkimukseen valittujen kokemuksen tutkimuksen näkökulmien oletetaan lisäävän ymmärrystä positiivisesta johtamisesta.

Kokemuksen tutkimuksen lähtökohtana on historiallisuus, joka viittaa siihen, että olemme kokemushistoriamme kautta taipuvaisia kokemaan elämäntilanteen kohteita tietynlaisena. Aiemmat kokemukset värittävät, miten kokemuksia koetaan ja miten kokemukset myöhemmin muodostuvat, mutta kokemushistoriamme voi myös sulkea pois mahdollisuuksiamme kokea asioita. (Kukkola, 2018). Tällöin myös positiivisten kokemusten kokeminen ei välttämättä ole niin yksinkertaista, jos esimerkiksi ihminen on kokenut paljon negatiivisia kokemuksia ja nämä dominoivat osaltaan tulevaa elämäntilanteen kokemista. Jos kokemukset ovat olleet työpaikalla negatiivisväritteisiä, uudet positiiviset tai positiivisesti poikkeavat kokemukset, jos eivät kokonaan niin ainakin osittain voivat värittyä negatiiviseksi, jolloin uusi positiivinen kokemus ei näyntyä ihmisen tajunnassa täysin positiivisena. Monimutkaisuutta lisää se, ettei yksikään kokemus jostain samasta asiasta (esim. johtajan positiivinen tunnetila) ole koskaan täysin samanlainen, vaan jokainen kokemus on siten sisältönsä suhteen kontingentti (Kukkola, 2018), eli tällöin aiemmin positiiviseksi koettua asiaa ei välttämättä koeta uudestaan positiivisena, kuten ei myöskään aiemmin negatiiviseksi koettua asiaa koeta automaattisesti negatiivisena. Kun positiivisen johtamisen tutkimukset toteavat, että johtajan positiivisten tunteiden ilmaisusta työyhteisössä seuraa työntekijöille positiivisia tunnekokemuksia (esim. Kelloway ym., 2013), tämä ei välttämättä pidä paikkaansa enää seuraavalla tai seuraavilla kerroilla.

Kokemukseen liittyy vahvasti myös elämäntilanne ja sen tarjoamat sisällöt, sillä ilman kokijan suhdetta elämäntilanteeseensa ei synny kokemuksia. (Perttula, 2007). Ihmisen suhteutuneisuus elämäntilanteeseensa kertoo sen, että kun tutkimuksessa tutkitaan kohteena olevaa ilmiötä, se tehdään aina suhteessa ihmisen kokonaisuuteen. Elämäntilanne ei ole mitään ihmisen elämässä ulkopuolella vaikuttavaa, vaan ihminen on koko elämänsä osa elämäntilannettaan. Silloin kun tutkitaan kokemusta, tutkitaan samalla sitä, mistä kokemus on. Ihmisen elämäntilanne on hyvin moninainen, ja se koostuu esimerkiksi yhteiskunnan sosiaalisista rakenteista, maantieteellisistä tai ilmastollisista olosuhteista, taloudellisesta tilanteesta, kulttuurista, ihmisistä ja heidän arvoistaan. Vaikka ihmisten elämäntilanteissa on yhteisiä tekijöitä, jokaisen elämäntilanne on aina ainutkertainen. Ei ole olemassa kahta ihmistä, jotka olisivat suhteessa elämäntilanteeseen samalla tavalla (Rauhala, 1995; Perttula, 1995). Positiivinen johtamistutkimus olettaa, että elämäntilanteella ei ole väliä siihen, miten positiivista johtamista koetaan, ilmaistaan ja toteutetaan.

Edelleen kokemuksen tutkimuksen ytimessä on tavoite ymmärtää tutkittavaa ilmiötä aineistolähtöisyyttä hyödyntäen. Fokus on tutkittavien tuottamassa aineistossa, jota kuvaavat useimmiten haastatteluiden ja kirjoitusten tuottamat sisällöt (Sanders, 1982). Tällainen lähestymistapa eroaa suurelta osin positiivisen johtamistutkimuksen lähestymistavoista, joissa tukeudutaan yleisesti mittaamisen kulttuuriin, eli ennalta määrätty muuttujat tuottavat numeraalista aineistoa ilmiöstä. Aspers ja Corte (2019) toteavat, että tällainen aineisto ei riitä luomaan sellaisia merkityksiä,

joka oikeuttaisi ymmärrykseen. Tämä on yksi merkittävä seikka, miten kokemuksen tutkimus voi haastaa positiivisen johtamisen tutkimuskenttää – ymmärtää ilmiötä sisältä käsin.

Kokemuksen tutkimuksen piiriin voidaan laskea kaikki ne lähestymistavat, jotka pitävät ihmiskokemusta tutkimuksen ydinkohteena ja tiedonlähteenä. Koska kokemuksesta koskevaan tietoon voi päätyä eri tavoin, kokemuksen tutkimuksen lähestymistapoja on useita, kuten hermeneutiikka, narratiivisuus, kehollisuus, fenomenografia, fenomenologia ja diskursiivisuus. Kokemuksen tutkimuksen mahdollisuudet lisätä johtamisilmiön ymmärrystä painottuvat Suomessa vahvasti fenomenologiaan, joka on itse fenomenologian ja sen johdannaisten (esim. eksistentiaalinen fenomenologia, hermeneuttinen fenomenologia) välityksellä tuonut keskittymistä enemmän ihmiskokemukseen ja painottanut sen merkitystä tiedon muodostajana. Fenomenologian soveltaminen näyttäytyy sekä fenomenologian taustafilosofisen ajattelutavan ilmenemisessä tutkimuksessa että metodien kehittämisenä ja täytöntöönpanona (Perttula, 2012).

Vaikka fenomenologia on voitu nähdä psykologian kentällä marginaalisena etäpesäkkeenä (Perttula, 1995), on fenomenologia näyttäytynyt hallintotieteiden ja johtamisen tutkimuskentällä vahvemmin varsinkin 2000-luvulta alkaen. Suomessa teemoina ovat muun muassa olleet naisjohtajien tunnekokemukset (Martelius-Lounala, 2017), muutosjohtaminen (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen ja Vakkala, 2007), toimitusjohtajien johtamiskokemukset (Kulla, 2011), johtajana kehittyminen (Sutinen, 2012), johtamiskulttuuri (Malo, 2014), tiedon luominen (Suorsa, 2017) ja autenttinen johtaminen (Koskiniemi, 2022). Fenomenologiaa on hyödynnetty hallintotieteiden ja johtamisen tutkimuksissa kansainvälisestikin muun muassa seuraavien teemojen osalta: henkilöstövoimavarojen kehittäminen (Gibson & Hanes, 2003), johtamisen kehittäminen (Olivares, Peterson & Hess, 2007), palveleva johtaminen (Savage-Austin & Honeycutt, 2011), metodi johtamisen tutkimiseen (Anosike, Ehrich & Ahmed, 2012), naisten johtamiskokemukset (Singleton, 2018) ja eettisyys johtamisessa (Smith, 2022). Fenomenologia, kuten laajemmin kokemuksen tutkimus, on myös monitieteistä, sillä lähestymistavat eivät tunne tieteenalojen erotteluja (Perttula, 2000). Esimerkiksi kokemuksen tutkimusta on hyödynnetty muillakin tieteenalilla: kasvatustiede, sosiaalityö, liiketalous, terveystieteet, hoitotiede, sosiologia, ympäristötutkimus ja kuntoutustiede (Tökkäri, 2015).

Kaiken kaikkiaan kokemuksen tutkimus voi tarjota tuoreita näkökulmia ja uutta otetta positiiviseen johtamisen tutkimiseen. Olen tähän tutkimukseen valinnut kolme erillistä lähestymistapaa, jotka pyrkivät omalla tavallaan luomaan uusia tutkimuspolkuja ja ymmärtämään positiivisen johtamisen ilmiötä eri tavalla kuin aiemmin. Valitsemani lähestymistavat ovat fenomenologia, fenomenografia ja diskursiivisuus, joista varsinkin ensimmäinen ja kolmas näyttäytyvät tässä tutkimuksessa erilaisina kuin johtamistutkimuksissa on totuttu. Kokemuksen tutkimuksen keskeinen lähtökohta on ottaa ihmisten kokemukset vakavasti (Kukkola, 2018). Vahvimmin tätä

lähtökohtaa seuraa fenomenologia, minkä vuoksi sitä voidaan pitää kokemuksen tutkimuksen kulmakivenä, mutta myös tämän tutkimuksen merkittävimpänä lähestymistapana. Fenomenografia ja diskursiivinen lähestymistapa toimivat tässä tutkimuksessa täydentävinä näkökulmina positiiviseen johtamiseen.

3.2 Valitut kokemuksen tutkimuksen lähestymistavat tässä tutkimuksessa

Fenomenologia ja kokemuslaadut ymmärryksen syventäjinä

Johtamistutkimuksissa fenomenologiaa on sovellettu pääasiallisesti Husserlin puhtaan fenomenologian, Heideggerin hermeneuttisuuden tai Merleau-Pontyn kehoillisuuden näkökulmia hyödyntäen (Ricoeur, 1967; Rauhala, 1993; Horrigan-Kelly ym., 2016). Jonkin verran tutkimusta on tehty myös eksistentiaalisen fenomenologian näkökulmasta (esim. Koskiniemi, 2022). Ydinhenkilöt, joiden ajattelu on tämän tutkimuksen fenomenologisen lähestymistavan taustalla, ovat Franz Brentano, Edmund Husserl, Martin Heidegger, Lauri Rauhala ja Juha Perttula. Brentano ja Husserl olivat luomassa fenomenologiaa 1900-luvun alussa ja jälkimmäistä pidetäänkin fenomenologian perustajana (Perttula, 1995). Brentano kysyi, mikä ero on tajunnallisilla ja fyysikaalisilla ilmiöillä, ja hänen vastauksensa oli intentionaalisuus, eli tajunta suuntaa aina johonkin kohteeseen (Brentano, 1973). Husserl puolestaan tavoitteli fenomenologiasta ankaraa absoluuttista tiedettä, ja hänen keskeisin teesinsä, ”paluu asioihin itseensä”, tarkoittaa teorioiden ja käsitteiden syrjään siirtämistä ilmiön tavoittamiseksi sellaisena kuin se todellisuudessa on (Husserl, 1965; Perttula, 1993). Hän painotti ensisijaisesti ihmisten kokemusten merkityksellisyyttä tiedon muodostajana ja piti puhdasta subjektiivista kokemusta tieteellisen totuuden perustana (Weckowicz, 1981; Perttula, 1993). Husserl piti Brentanon intentionaalisuuden konseptia hyväksyttävänä, joskin hän korosti, ettei kyseessä tarvitse olla todellinen suhde, joka tapahtuu tietoisuuden ja sen asian välillä, josta tietoisuus on. Husserlin mukaan ei ollut väliä, onko intentionaalinen kohde olemassa vai kuviteltu (Husserl, 1970).

Kun Husserl näki, että maailma voi olla tutkimuksen kohteena puhtaana kokemuksena ilman inhimillistä olemassaoloa, Martin Heidegger kuitenkin näytti, että ihminen on erottamattomasti kiinni maailmassa (Heidegger, 2000). Tästä syntyi yksi merkittävä ero Husserlin ja Heideggerin välillä, kun edellinen piti tulkintaa kuvailuna (deskriptiona) ja jälkimmäinen kuvailua tulkintana (Perttula, 1996). Heideggerin edustama hermeneuttinen fenomenologia toteutuu myös tässä tutkimuksessa. Tutkija tulkitsee tutkittavien kuvailemia kokemuksia, kuten tutkittavat tulkitsevat, kun he kuvailevat kielen välityksellä omia kokemuksiaan. Valitun lähestymistavan ontologiset ja tietoteoreettiset periaatteet kertovat, että ihminen ei ole arvovapaa tulkitessaan todellisuuden ilmiöitä ja ihmisten kokemukset toimivat tiedon ja totuuden muodostajina.

Lauri Rauhalan eksistentiaalis-fenomenologiassa yhdistyvät Husserlin puhdas fenomenologia ja Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia (Perttula, 2000), mutta Rauhala kallistuu Heideggerin kannalle siinä, että tulkinta ja ymmärtäminen kuuluvat ihmiseen erottamattomasti (Niskanen, 2008). Rauhalan (1983; 1995) anti kokemusten tarkemmalle ymmärrykselle liittyy ihmiskäsitykseen, kokemuksen määritelmään sekä kokemusten eli tajunnan merkityssuhteiden tyypittelyyn laadullisen erilaisuuden perusteella. Rauhalan (1983) hahmottelema *holistinen ihmiskäsitys*, joka toimii myös tämän tutkimuksen ihmiskäsityksenä, vastaa ontologiseen kysymykseen, mitä ihminen on tai miten ihminen todellistuu. Ihmiskäsitys viittaa niihin edellyttämisiin ja olettamuksiin, joita tutkijalla on tutkimuskohteesta tutkimustyön alkaessa (Perttula, 1995). Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen todellistuu samanaikaisesti ainakin kolmessa olemisen muodossa, jotka ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus (Rauhala, 1983). Tajunnallisuuden perusrakenne on intentionaalisuus, joka tarkoittaa tajuntaa toimintana ja suuntautumisenä kohteeseen (Perttula, 2007). Täten se viittaa ihmisten kykyyn kokea kokemuksia ja ymmärtää asioita. Kehollisuus olemassaolon muotona kuvaa orgaanista toimintaa, kuten sydämen ja muiden elinten toimintaa, ja samalla se on paikka, missä tajunnallisuus on mahdollista olla olemassa. Situationaalisuus viittaa elämäntilanteeseen tai todellisuuteen, johon tajunnallisuus ja kehollisuus ovat kietoutuneet. (Rauhala, 1983.) Tässä tutkimuksessa ydinfokus on tajunnallisuuden ja elämäntilanteen välisessä tarkastelussa, joskin kehollisuus näkyy siinä, että ilman sitä ei edellä mainittu tarkastelu olisi mahdollista.

Eksistentiaalisen fenomenologian mukaan kokemus on merkityssuhde, jonka perustana on intentionaalisuus, Elämäntilanne on osa kokemuksen rakennetta, eli kokemus on elämäntilanteen merkityksellistämistä ja tajunnallisen toiminnan kannalta elämäntilanteen ymmärtämistä (Perttula, 2007; II). Kokemukset muodostavat tällöin ihmisen subjektiivista maailmankuvaa (Perttula, 1995). Kokemukset voidaan myös jakaa edelleen tyypeihin eli kokemuslaatuihin (IV). Näiden kokemuslaatujen tyypittely laadullisen erilaisuuden perusteella oli yleistä jo 1800–1900-lukujen vaihteessa psykologian oppikirjoissa (Rauhala, 1995). Rauhala (1995) on tuonut esille historiallisesti toimivia ja omasta mielestään helposti erottuvia kokemuslaatuja, joita ovat tieto (engl. *knowledge*), tunne (*feeling, merkityksen taso tai emotion/emootio, fysiologinen ja merkityksen taso*), tahto (*will*), intuitio (*intuition*) ja usko (*belief*) sekä epätavalliset kokemukset (*altered states of consciousness*) ja unet (*dreams*). Perttula (2008) on seurannut vahvasti Rauhalan eksistentiaalis-fenomenologista ajattelua kokemuksellisuudesta ja kokemuksista, joskin kokemuslaatujen osalta hän päätyi neljään kokemuslaatuun: tunne, intuitio, tieto ja usko.

Rauhalan ja Perttulan jaot kokemuslaatuihin eivät ole ainoita mahdollisia jakoja, sillä muitakin kokemuslaatuja voi olla, kuten ajatus, arviointi, käsitys, muisto, mielipide, selitys ja kuvitelma (Massarik, 1983; Rauhala, 1995; Perttula, 2008). Perttula kuitenkin toteaa, että nämä muut kokemuslaadut hän ymmärtää neljän

muodostetun kokemuslaadun erilaisina yhdistelminä. Kokemuslaatuojen erottelussa on omat haasteensa perusteissa ja eroissa, ja tuskin yksimieliseen erotteluun tullaan koskaan pääsemään (Rauhala, 1995). Olen tässä tutkimuksessa päätenyt erilliseen kokemuslaatuun, joka on oletus (*assumption, IV*). Seuraavaksi avaan lyhyesti Perttulan (2008) esille tuomat neljä kokemuslaatua sekä esittelen ja perustelen tarkemmin oletuksen olemassaolon tarpeellisuuden. Muiden kokemuslaatuojen esittely auttaa hahmottamaan tähän tutkimukseen valittujen kokemuslaatuojen erilaisuuden.

Tunteet on mielletty fysiologisina prosesseina, mutta tunteista välittyy myös niiden merkitysluonne osana ihmisen subjektiivista maailmankuvaa. Tunteet ilmaisevat ihmiselle, millainen maailma on, ja ne myös auttavat ihmistä totuttautumaan elämäntilanteen ilmiöihin. Tunne kokemuksena ilmentää ihmisen tajunnallista suhdetta kohteeseen välittömänä ja puoleensavetävänä, mutta myös ailahtelevana ja ajallisesti lyhytaikaisena. (Rauhala, 1995; Perttula, 2008.) Jälkimmäiset seikat herättävätkin kysymyksen, miksi positiivisia tunteita pidetään tärkeänä osana positiivisen johtamisen konseptia (esim. Cameron, 2012). Monet tunnemerkitysten laadut ovat universaalisia ja yleisinhimillisiä, ja näitä tunteita kutsutaankin perustunteiksi. Perustunteita ovat ilo, suru, onnellisuus, viha, inho ja pelko. Perttula puhuu myös tunnetihentymistä, jotka koostuvat useammasta tunteesta, jotka muodostuvat samaan aikaan tai peräkkäin. Tällöin sen sisältämät yksittäiset tunteet ovat hankalasti tunnistettavissa. (Rauhala, 1995; Perttula, 2008.) Tunteet syntyvät ”silmän räpäyksessä” eivätkä vaadi kieltä tai käsitteitä syntyäkseen. Tunteet voivat aiheuttaa muutoksia myös kehossa. Ne elävät nykyhetken tilanteissa ja menettävät merkityksensä ihmistä nykyhetken kiinnittävän tehtävän jälkeen. Tällöin ihminen on ymmärtänyt kohteen niin, ettei se enää ole osa hänen elämäntilannettaan. (Perttula, 2008.)

Intuition erottaa tunteesta siihen sisältyvä itsetiedostuksen kyky, joka näyttäytyy ihmiselle kokemuksellisena varmuutena ja välittömänä itsestään selvänä kokemuksena. Intuitio on kielellön, minkä vuoksi sen jaettavuus on heikko. Ihmiselle itselleen intuitio on kuitenkin todellinen kokemus, joka itsetiedostuksen ansiosta ohjaa myös toteuttamaan sen osoittamia tekoja. (Rauhala, 1995; Perttula, 2008.) Intuitio näyttäytyy oivalluksina esimerkiksi yleiskäsitteistä, kuten arvoista ja ilmiöiden olemuksista. Ihminen voi intuitiivisesti oivaltaa havaintoa tehdessään myös havainnon kohteen ilmenevän yleisyyden. Intuition voidaan ajatella olevan myös tietoa valmisteleva esivaihe. Intuitio nähdään prosessimaisena luovana toimintana, joka valmistelee jälkeensä tiedollisesti toteutuvia ilmentymiä. (Rauhala, 1995.)

Tiedollinen kokemus syntyy hitaammin kuin tunne ja intuitio, koska se edellyttää ensin etäännyttämistä itse kokemuksesta, jotta siitä voisi pohdinnan jälkeen muodostua tiedollinen kokemus (Perttula, 2008). Kun tieto on hoitanut tehtävänsä, se on unohduskelpoinen ja se katoaa tajunnan periferiaan. Tietämisen kokemusta (myös itsestä) pidetään yleisesti varmana, vakaana ja pysyvänä (vrt. Perttula, 2001). Arjessa tieto on usein piilossa ihmisen rutiineissa niin, ettei hän huomaa niitä soveltavansa. Subjektiivisessa maailmankuvassa korostuu sellainen henkilökohtainen arkitieto,

joka on elämäntilanteessa tärkeää, kuten mihin aikaan täytyy mennä töihin, mihin aikaan alkaa palaveri tai mihin aikaan on lääkärikäynti. Mitä on tarpeen tietää, muotoutuu kunkin ihmisen elämäntilanteen tilanteista käsin. Tiedon merkitys voi muuttua, kun ihmisen elämäntilanne muuttuu. Tieto ei kuitenkaan yksin ratkaise omaa arvoa elämäntilanteen kannalta, vaan maailmankuvan merkitystasolla myös toiset kokemuslaadut osallistuvat arviointiin, onko jokin tieto tärkeä ja luotettava. Tieto ja tunne ovat yhteydessä silloin, kun tunteet motivoivat tiedon tavoittelua. (Rauhala, 1995; Perttula, 2001.) Tiedon ja intuition välinen ero on häilyvä, ja syynä näyttää olevan se, että intuitiota ei ole totuttu hyväksymään tiedoksi sen heikon käsitteellisen jaettavuuden takia. Kuitenkin tietoon voi liittyä useita sisältöjä, joten tiedolta puuttuu se varmuus, mikä intuitiolla on. Perttula pohtiikin, miksi tietoa pidetään yleisesti muita kokemuslaatuja luotettavampana ymmärtämisen muotona. Syyksi hän näkee tiedon jaetun luonteen, johon on luotettu sen pätevyyttä arvioitaessa. (Perttula, 2008.)

Uskon sisältönä voivat olla hyvin erilaiset tajunnalliset ainekset. Arkikielessä voidaan puhua esimerkiksi toisen lupaukseen uskomisesta, tieteen puolella tutkitaan empiirisesti erilaisten uskomusten paikkansapitävyyttä ja uskolla voidaan viitata ihmisten varmaan luottamukseen johonkin tiedon ylittävään voimaan tai johdatukseen. Monet uskon tutkijat näkevät, että uskon perustana on pyhyiden kokemus. Tämä näyttäytyy hyvin inhimillisenä ja luonnollisena asiana, ja se onkin esiintynyt eri muodoissaan eri kulttuureissa. Ihmisellä on tarve täydentää tiedollisen maailmankuvan aukkoja myös uskonomaisilla lisäselityksillä, jotka eheyttävät maailmankuvaa. Olennaista on turvallisuuden kokemus, jonka usko voi tuoda maailmankuvaan. (Rauhala, 1995). Uskolle on tärkeää, että se kestää. Uskon kokemukseen liittyy jaettavuuden elementti, jolloin uskon kokemuksen ympärille tulee samalla tavalla uskovia uskonnollisia ja nykyään vahvemmin poliittisia ideologioita ja niihin sitoutuvia ryhmiä. Uskon ja tiedon erottaa pitkälti aika. Tiedon omin aika on tulevaisuus, sillä ilman kykyä ennakoida tulevaa ymmärrystä ei pidetä tietona. Tulevaisuus on uskon kokemuksessa epäilyksetön ja näin ollen luonteeltaan yliajalinen. Usko rakentuu tietoa useammin tunteista, ja uskolta ei tavallisesti edellytetä rationaalisuutta, kuten tiedolta. Kirjoitettu kieli on uskon ja tiedon yhteinen kieli. (Perttula, 2008.)

Viidentenä ja uutena erillisenä kokemuslaatuna näyttäytyy oletus (IV), jota ei ole huomioitu positiivisen johtamisen tutkimuksissa lainkaan. Ihminen voi kokea asioita ilman omaa henkilökohtaista kokemusta (vrt. Husserl, 1970; Toikkanen & Virtainen, 2018), ja tämä on yksi oletuksen lähtökohdista. Oletus on spekulatiivista ymmärtämistä, jonka aikana ihminen kokee jonkin elämäntilanteensa kohteen joko totena tai epätotena ilman todisteita. Näen oletukset arkisina ja jokapäiväisinä kokemuksina, jotka eivät pohjaudu tietoon, intuitioon eivätkä uskoon. Tiedosta oletus eroaa siinä, ettei oletus välttämättä pohjaudu elämäntilanteen todellisiin sisältöihin. Oletus uskosta eroaa siten, että se katoaa helposti eli se ei kestä usein yhtä vahvasti

kuin usko. Oletus ei suoraan liity pyhyden kokemukseen samassa merkityksessä kuin uskon yhteydessä. Oletus eroaa intuitiosta, koska oletuksen voi käsitteellistää ja jakaa helposti. Oletus ei myöskään tuo samanlaista turvaa ja varmuutta kuin usko, intuitio tai tieto. Oletus voi synnyttää kuitenkin tunteita. Oletus voi muuntautua ensisijaisesti tiedolliseksi kokemukseksi, kun esimerkiksi etsii tietoa ja löytää sitä jonkin tietyn oletuksen vahvistamiseksi. Oletus voi lopulta pitää paikkansa ja tällöin oletus muuntuu tiedoksi sisällön pysyessä samana. Kun uusi tieto on korjannut oletuksen sisältöä, oletus muuntuu tiedoksi sisällön muuttuessa samalla.

Oletusten arkisuus näkyy monella tavalla. Kun aamulla heräämme ja kuulemme esimerkiksi ulkoa oudon äänen, oletamme sen olevan jotain. Televisio, radio tai sosiaalinen media tarjoavat useita eri oletuksen kohteita, joista ihminen olettaa erilaisia sisältöjä. Myös ensitapaamisella ihminen olettaa toisesta tai toisista ihmisistä jotain pelkästään ulkonäköön, puhetyyliin, ilmeiseen ja eleisiin tai kehon asentoon pohjautuen. Oletukset ilmenevät myös kirjoitetussa muodossa, esimerkiksi sosiaalisen median keskustelupalstoilla. Oletukset liittyvät usein kanssakirjoittajiin tai heidän omistamiinsa ideologisiin sisältöihin. Oletukset eivät välttämättä luo pohjaa kovin hedelmällisille keskusteluille juuri niiden epävarman luonteen vuoksi ja siksi, että oletukset ovat mahdollisesti irrallaan todellisista elämäntilanteiden asiantiloista.

Oletuksen syntyminen tapahtuu hetkessä. Oletus syntyy a) kun ihmisellä ei ole kokemusta jostain elämäntilanteensa kohteesta, b) ihmisellä on kokemusta ja kokemusperustan pohjalta oletetaan asian olevan tietyllä tavalla (linjassa kokemusperustan kanssa), mutta kokemus ei välttämättä toteudukaan samalla tavalla (Kukkola, 2018) ja c) ihminen on kuullut muilta asiasta ja olettaa heidän kokemustensa pohjalta, miten asia on, mutta ei välttämättä koe asiaa kuitenkaan samalla tavalla tai oletus ei pidä paikkaansa. Olen halunnut erottaa oletuksen erilliseksi kokemuslaaduksi edellä mainituista syistä, mutta myös siksi, että oletus on epävarma kokemuslaatu eikä se ole varmuudella kiinni elämäntilanteessa, mutta se voi olla totta ihmisen tajunnassa (vrt. idealisointi). Oletukselliset merkitykset positiivisen johtamisen yhteydessä ja laajemmin organisaation tarjoamissa kohteissa on mielenkiintoinen ilmiö sinänsä. Taulukosta 3 näkyvät kaikki kokemuslaadut ydinominaisuuksineen.

Taulukko 3. Yhteenvetotaulukko kokemuslaaduista ja niiden ydinominaisuudet

Kokemuslaatu	Ydinominaisuudet
Tunne	Perustunteet, ailahtelevuus, kielellisyys, jaettavuus, lyhytaikaisuus
Intuitio	Itsetiedostus, varmuus, kielettömyys, oivaltavuus, heikko jaettavuus
Tieto	Sisältörikkaus, vakaus, kielellisyys, tulevaisuus (ennakointi)
Usko	Turvallisuus, kielellisyys, jaettavuus, yliajallisuus, kestävyys
Oletus	Spekulatiivisuus, kielellisyys, jaettavuus, epävarmuus, lyhytaikaisuus

Kokemuslaadut yhdessä muodostavat ihmisen subjektiivisen maailmankuvan. Voisi helposti ajatella, että kokemuslaatuja monitahoinen joukko aiheuttaisi kaaosta tajunnassa ja olisi jatkuvassa muutoksen tilassa, mutta tuloksena onkin tavallisesti suhteellisen ehjä tajunnallinen järjestelmä. Kaaosta ei helposti synny, koska kaikkien kokemuslaatuja uudet tajunnalliset sisällöt asettuvat omiin merkitysyhteyksiin muodostaen tasapainoisen kokonaisuuden. Elämäntilanne on merkityskohteiden antajana merkittävä, koko tajunnallista kokemuksen muodostumisen prosessia säätelevä osatekijä. Tietty ihmisen elämäntilanne voi edellyttää, että tietyt kokemuslaadut ovat tilapäisesti hallitsevia. Kehollisuuden aivot ovat aineellinen perusta, jonka avulla kokemukset mahdollistuvat. Kokemusten muodostuminen tietynlaisiksi on tajunnan sisäistä tapahtumista, joka pohjautuu tajunnallisuuden periaatteisiin. (Rauhala, 1995.) Nämä kolme ulottuvuutta, elämäntilanne, keho ja tajunta, ainakin vaaditaan, että ihminen edes kykenee kokemaan jotain.

Valitsin tähän tutkimukseen kolme kokemuslaatuja, jotka ovat tieto, tunne ja oletus (EKA-malli, IV). Aiempien tutkimusten perusteella kokemuslaatuja on tutkittu erikseen, kuten intuitiota (esim. Raami, 2015; Hallo & Nguyen, 2022), tietoa (hiljainen tieto, Whisnant & Khasawneh, 2016) ja uskoa varsinkin henkisyiden ja hengellisyyden kokemuksina (Kanerva & Tanska, 2015). Tunteita on tutkittu eniten, myös johtamisen yhteydessä (Fredrickson, 2001; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Zineldin, 2017). Oletuksiin liittyviä tutkimuksia ei kokemuksen tutkimuksen perinteessä ole tehty juuri lainkaan. Vaikka ajatus kokemusten jakautumisesta kokemuslaatuihin ei ole uusi asia, niiden samanaikainen hyödyntäminen tutkimuksessa ei ollut yleistä organisaatiotutkimuksissa eikä positiivisen johtamisen kontekstissa tuskin lainkaan. Tätä kokemuslaatuja näkökulmaa on hyödynnetty ensimmäistä kerran tässä väi-

töstutkimuksessa. Täten se avaa positiiviset johtamiskokemukset uudessa valossa, koska aiemmin on kuvattu vain kokemuksia tarkentamatta, mitä kokemuslaatuja ne ovat, tai fokus on ollut ensisijaisesti pelkästään tunteissa.

Lopuksi kokemukset voivat tarttua myös ihmisestä toiseen muodostaen yhteisen kokemusyhteyden tai jopa kokemusmaailman (IV). Tutkimuskentällä on aiemmin tullut esille ainakin tunnetartunta (Hatfield ym., 1994) ja kognitiivinen tartunta (engl. *cognitive contagion*, Barsade, 2002), joiden välityksellä kokemukset ovat siirtyneet ihmisestä toiseen. On tunnistettu myös niin sanottu vastatartunta (*counter-contagion*), jossa ihmisen tunneilmaisu aiheuttaa päinvastaisia tunteita toisessa ihmisessä (Hatfield ym., 1994; Ilies ym., 2005). Erilaisten kokemuslaatuojen vuoksi olisi kohdallisempaa puhua otsikkotasolla *kokemustartunnasta* (*experience contagion*), joka voi jakautua muun muassa tunnetartuntaan tai oletustartuntaan. Itse tartunnan logiikka kuitenkin säilyy samana. Fenomenologia ei sinänsä fokusoi itseään ryhmätason kokemuksiin vaan yksilöiden kokemuksiin, joskin fenomenologia perinteenä on ollut jatkuvan uudelleen muotoutumisen tilassa, kun myös kokijan roolia kokemisen ydinyksikkönä on pyritty häivyttämään (Rauhala, 1994; Kukkola, 2018). Yhteisössä ihmiset voivat kokea asioita (esim. työvointia) samalla tavalla niin, että ihmiset pitävät johtamista hyvinvoinnin lähteenä (IV). Lisäksi ihmisillä on myös mahdollisuus jakaa omia kokemuksia toisten kanssa ja täten löytää yhteistä kokemuspintaa (Backman, 2018). Positiivisen johtamisen tutkimuksissa on todettu, että johtajan tietynlainen toiminta johtaa siihen, että työntekijät kokevat positiivisia tunteita (esim. Kelloway ym., 2013). Yhteisestä positiivisesta kokemusmaailmasta ei ole tutkimuksissa kuitenkaan puhuttu.

Fenomenografia ja käsitysten vaihtelut tapana ymmärtää

Kun fenomenologia tuottaa ymmärrystä positiivisesta johtamisesta kokemuslaatuojen välityksellä, fenomenografia tuo esille positiivisen johtamisen moninaisuuden käsitysten vaihtelun avulla. Tämä näkökulma tuo esiin kaikki ne käsitykset, jotka positiiviseen johtamiseen liitetään tutkimuksessa. Käsitykset näyttäytyvät kategorioina, jotka graafisesti kuvaavat tutkimustuloksia ja luovat myös visuaalisesti erilaista kuvaa positiivisesta johtamisesta. Kategorioiden käyttö auttaa myös hahmottamaan erilaisia tuloksia ja selvittää niiden perustana olevia merkityksiä (Marton & Pong, 2005; I). Lopputuotoksena voidaan hahmottaa myös kategorioiden yhteys toisiinsa (Marton & Booth, 1997).

Tutkimuksellisenä lähestymistapana fenomenografialla on noin 40 vuoden historia (vrt. Uljens, 1991). Ruotsissa professori Ference Martonin johdolla alkunsa saanut fenomenografinen tutkimus aloitti kasvatustieteen ja tarkemmin oppimisen tutkimuksen kontekstissa (Marton, 1986) vastauksena dominoivalle positivistiselle ja kvantitatiiviselle tutkimukselle (Svensson, 1997). Laadullisena lähestymistapana fenomenografia on saavuttanut laajaa kiinnostusta perustamisensa jälkeen (Tight, 2016), lähinnä kasvatustieteen, mutta myös muiden tieteenalojen, kuten hoitotieteen, alueella. Myös johtamisen tutkimuksissa fenomenografia on tuttu niin Suo-

nessa (varsinkin opinnäytteissä) kuin kansainvälisestikin. Fenomenografia tunnetaan nykyään parhaiten metodologisilta ominaisuuksiltaan (analyysimenetelmänä), mutta sen taustalla on merkittäviä tietoteoreettisia ja ontologisia oletuksia (Guba, 1990; Yates, Partridge & Bruce, 2012).

Martonin ja Pangin (2008) mukaan fenomenografian tietoteoreettinen näkemys perustuu intentionaalisuuteen eli kohteeseen suuntautuneena toimintana. Kokemus kuvataan ihmisen ja maailman välisenä sisäisenä suhteena (Pang, 2003). Tieto muodostuu tällöin tämän suhteen tuloksena (Bowden & Marton, 1998). Fenomenografiassa tieto ymmärretään vaihtelevina merkityksinä, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteiden samanlaisiin ja erilaisiin merkityksiin (Svensson, 1997). Ontologiset oletukset liittyvät todellisuuden ja ihmisen luonteeseen (Yates ym., 2012). Fenomenografia perustuu ei-dualistiseen näkemykseen ja tutkimukseen, jossa ihminen ja maailma ovat suhteessa toisiinsa sen sijaan, että ne olisivat eri kokonaisuuksia (Marton, 2000). Lisäksi fenomenografia perustuu Martonin (1981) mukaan niin sanottuun toisen asteen näkökulmaan (engl. *second-order perspective*) keskittyen siihen, miten ihmiset käsittävät ilmiön, kun puolestaan niin sanottu ensimmäisen asteen näkökulma (*first-order perspective*) keskittyy kuvaamaan ilmiötä ”sellaisena kuin se on” (vrt. fenomenologia).

Näiden oletusten pohjalta fenomenografian tavoitteena on kuvata laadullisesti erilaisia tapoja, miten ihmiset käsittävät ympäröivän maailman ilmiöt (Marton, 1981; Pang, 2003; I). Käsitys (engl. *conception*) on fenomenografiassa kuvauksen perusyksikkö. Käsitoksen synonyymeinä on käytetty termejä, kuten tapa käsitteellistää, tapa kokea tai tapa ymmärtää jotakin. (Uljens 1989; Marton & Pong 2005.) Jokainen käsitys edustaa yhtä tapaa kokea jokin ilmiö (Yates ym., 2012). Fenomenografiassa kokemuksen ja käsityksen käsitteet ovat Martonin (1994) mukaan keskenään rinnasteisia, ja niitä käytetäänkin fenomenografian yhteyksissä synonyymeinä. Marton ja Pong (2005) ovat myöhemmin kuitenkin todenneet, että käsitteellistäminen (engl. *conceptualizing*) ei ole yhtä kuin kokeminen (*experiencing*). Tämä tulee esille myös edellä mainitun ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmien jaottelussa. Fenomenografia ei ole kiinnostunut niinkään ihmisen kokemuksesta, vaan se haluaa painottaa monitahoista merkitystä tutkittavasta ilmiöstä (Barnard, 1999).

Käsitys ymmärretään suhteena ihmisen ja ilmiön välillä (Bowden, 1995). Tätä suhdetta kutsutaankin perustavanlaatuiseksi, ja se perustuu siihen, että ihminen kohtaa ympäristönsä jotain taustaa vasten, jolloin ilmiö saa sisältönsä sen kontekstin mukaan, mihin se kuuluu (Uljens, 1989; Häkkinen, 1996; I). Fenomenografian mukaan on olemassa rajattu määrä tapoja käsittää tietty ilmiö ja nämä tavat ovat loogisesti yhteydessä toisiinsa (Kettunen & Tynjälä, 2018). Lisäksi ihmisillä voi olla useampia käsityksiä samasta ilmiöstä (Marton & Booth, 1997) ja käsitykset voivat vaihtua ajan myötä (Åkerlind, 2003) tai jopa erilaisissa tilanteissa (Täks, Tynjälä & Kukemelk, 2016; Kettunen & Tynjälä, 2018). Kieltä pidetään käsitysten muodostumisen ja niiden ilmaisemisen välineenä (Huusko & Paloniemi, 2006).

Fenomenografisessa tutkimuksessa keskitytään erityisesti käsitysten vaihteluun, joka tuo ilmiöön liitettyjen merkitysten moninaisuuden näkyviin (Pang, 2003). Käsitysten vaihtelu on merkittävin lisäarvo positiivisen johtamisen laajemmassa ymmärtämisessä. Vaihtelun näkökulma tuo uutta tietoa siihen, miten eri tavoin nimenomaan positiivisuus voidaan kokea johtamisen kontekstissa. Rajallinen käsitysten määrä tietystä ilmiöstä tuntuu positiivisen johtamisen yhteydessä utopistiselta, sillä tutkimusten mukaan saturaatio positiivisen johtamisen suhteen ei ole tullut vielä täyteen. Se, että käsitykset jostain tietystä ilmiöstä voivat muuttua ajan kuluessa, tekee positiivisesta johtamisesta vaikeasti hahmotettavan ilmiön. Tämä sotii vastaan aiemmin tutkimuksissa lukkoon löytyjä teorioita ja strategioita positiivisesta johtamisesta (vrt. Cameron, 2012).

Diskursiivisuus ja ymmärtäminen vuorovaikutuksen rakenteiden välityksellä

Kun fenomenologian ja fenomenografian painotus korostaa subjektiivisia kokemustaatuja ja käsityksiä positiivisen johtamisen ymmärryksessä, diskursiivinen näkökulma painottaa vuorovaikutuksessa syntyvien merkitysten kerroksellisuutta. Kerrokset paljastavat merkitysten lisäksi, mitä retorisia keinoja ihmiset käyttävät vuorovaikutuksessa ja miten ne vaikuttavat ihmisiin sekä miten vuorovaikutus kuvastaa organisatorisia toimintakäytäntöjä. Positiivisessa johtamisessa juuri tämänkaltainen vuorovaikutuksen dynamiikan hahmottaminen on jäänyt huomiotta. Vuorovaikutuksessa esiintyvät positiivisen johtamisen hallitsevat merkitykset tuovat puolestaan näkyviin myös mahdollisia valtaan liittyviä ulottuvuuksia. Näin ollen vuorovaikutuksen dynamiikka näyttäytyy kerroksittain avautuvana epälineaarisenä prosessina.

Diskursiivinen näkökulma on lisääntynyt johtamistutkimuksissa yhä enemmän kuluvalla vuosituhanella. Diskursiiviset lähestymistavat johtamistutkimuksissa ovat keskittyneet esimerkiksi osapuolten väliseen vuorovaikutukseen eli yksilöitä painottavaan näkökulmaan (esim. Larsson & Lundholm, 2010; Clifton, 2012) ja vuorovaikutuksen rakenteellisiin merkityksiin painottavaan näkökulmaan, joka on keskittynyt paljolti oppilaitosjohtamistutkimukseen (esim. Arriaza, 2015; Anderson & Mungal, 2015). Edellistä näkökulmaa pidetään hallitsevana lähestymistapana länsimaisessa johtamiskirjallisuudessa (Pietiläinen ym., 2016). Tähän tutkimukseen olen valinnut juuri edellä mainitut lähestymistavat tässä järjestyksessä: diskursiivinen psykologia ja kriittinen diskurssianalyysi. Ne on yhdistetty uudeksi lähestymistavaksi, joka on integroiva diskursiivinen näkökulma. Diskursiivisen psykologian juuret juontavat 1900-luvun alkuun Euroopassa, jolloin johtamisen tutkimuksen fokuksena olivat muutenkin ihmisen persoonallisuuspiirteet, joiden on nähty peilaaavan ihmisen toimintaa vuorovaikutustilanteissa. Kriittinen diskurssianalyysi syntyi myös samoihin aikoihin 1900-luvun alussa. Se haki etäisyyttä persoonallisuuteen ja keskittyminen oli enemmänkin vuorovaikutuksen rakentumisessa. Tämä näkyi kuitenkin johtamistutkimuksessa vasta vahvemmin vuosisadan lopulla. (Seeck, 2008; Pietiläinen ym., 2016.)

Diskursiivisen psykologian ontologisia oletuksia on kyseenalaistettu tai väheksytty, koska diskursiivinen psykologia kieltäytyy tekemästä ontologisia sitoumuksia siihen, *mitä on olemassa* (Cresswell & Smith, 2012). Toisaalta on esitetty, että sosiaalinen konstruktioismi (engl. *social constructionism*) toimisi todellisuuden hahmottamisen selkärankana diskursiivisessa psykologiassa eli todellisuus olisi sosiaalisesti rakennettu (Locke & Budds, 2020). Diskursiivisen psykologian ja kriittisen diskurssianalyysin yhteinen tietoteoreettinen oletus kiteytyy siihen, että kieltä pidetään sosiaalisen todellisuuden rakentajana (Burr & Dick, 2015; Locke & Budds, 2020). Tällöin diskurssista tulee tutkimuksen keskeinen kohde.

Diskursiivinen psykologia keskittyy täten ihmisten vuorovaikutustilanteissa tekemisiin tulkintoihin ja niiden vaikutukseen heidän ajatteluunsa ja pyrkimyksiinsä (Pietiläinen ym., 2016). Ihmisten aiempien tulkintojen nähdään vaikuttavan merkittävästi heidän toimintaansa vuorovaikutuksessa (Edwards, 1997). Vuorovaikutus ymmärretään vuorovaikutustilanteen ja yksilöllisen tajunnallisen prosessoinnin ja historian välisenä suhteena. Näin ollen ihminen kykenisi tietoista toimintaansa kehittämällä säätelemään omaa toimintaansa vuorovaikutustilanteissa. (Pietiläinen ym., 2016.) Diskursiivisen psykologian vahvuutena pidetään sitä, että se tuottaa tietoa vuorovaikutusten osapuolten muuttuvista rooleista ja vuorovaikutuksen sosiaalisista vaikutuksista eri osapuolille.

Diskursiivisen psykologian heikkoutena on nähty keskittyminen yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin perustelematta niiden laajempaa merkitystä (Wetherell, 1998; III). Lisäksi kriittinen diskurssianalyysin näkökulma on syyttänyt lähestymistapaa yksilöpsykologian liiallisesta korostamisesta ja siitä, että persoonallisuutta pidetään kiinteänä (Pietiläinen ym., 2016). Sen vuoksi kriittisessä diskurssianalyysissä arvioidaan vuorovaikutuksen rakenteiden ja resurssien merkitystä (Willig, 2008). Tässä lähestymistavassa kieli on nähty resurssina, jolla rakennetaan organisatorisia toimintakäytäntöjä (Pietiläinen ym., 2016). Vuorovaikutuksen osapuolten mahdollisuudet vaikuttaa kieleen resurssina vaihtelevat, jolloin vuorovaikutus indikoi erityisesti osapuolten välisiä valta- ja sosiaalisia asemia. Vuorovaikutus nähdään tilannekohtaisena sosiaalisena rakenteena, jossa vuorovaikutuksen osapuolten esittämät näkökulmat eivät suoraan kerro heidän tajunnallisesta toiminnastaan vaan merkitykset asioille muodostetaan vuorovaikutustilanteen aikana. Ihmiset eivät ainoastaan kuvaile ilmiöitä, vaan väijäämättä myös luovat niitä aina uusin tavoin. Näkökulma ei aseta oletuksia vuorovaikutuksen kohteena olevista ilmiöistä tai siitä, miten vuorovaikutus ja suhtautuminen siihen kuvastavat ihmisten tajunnallisia toimintoja. Näkökulma kuitenkin olettaa, että vuorovaikutustoiminta on tekoja, jotka eivät suoraan heijasta osapuolten tajunnantiloja. Kriittistä diskurssianalyysiäkin voidaan moittaa makronäkökulman ylikorostamisesta, jolloin vuorovaikutuksen käytäntö tilanteen kannalta ei tule tarpeeksi huomioiduksi. (Potter, 2012; Pietiläinen ym., 2016.)

Tämän vuoksi tässä väitöstutkimuksessa diskursiivisen psykologian näkökulma on yhdistetty kriittisen diskurssianalyysin näkökulmaan ja luotu siten integroiva

diskursiivinen näkökulma (III), jonka ydinkäsitteet ovat vuorovaikutuksen eri osapuolien a) merkitysten vaihtelu (mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu), b) retoriset strategiat (miten merkityksiä perustellaan), c) positiot (mitä yksilöllisiä vaikutuksia perusteluilla on) ja d) yhteys organisatorisiin toimintakäytäntöihin ja valtaan (mitä institutionaalisia vaikutuksia perusteluilla on). Kolme ensimmäistä käsitettä kuuluvat diskursiivisen psykologian alle ja neljäs käsite on ominainen kriittiselle diskurssianalyysille (Wiggins & Potter, 2008; Willig, 2008; III). Ensimmäiseksi on tärkeää selvittää, mitä keskustelussa tapahtuu eli mitkä ovat positiiviseen johtamiseen liittyvät päällekkäiset ja erilaiset merkitykset ja niiden väliset suhteet. Premisinä on myös, että ihmiset muokkaavat ja rakentavat näitä merkityksiä vuorovaikutustilanteen aikana. (Edwards & Potter, 1992.) Tavoitteena on huomioida kaikki vuorovaikutuksessa ilmaistut positiivisen johtamisen merkitykset (Pietiläinen ym., 2016). Toiseksi tarkastellaan, miten merkityksiä perustellaan. Oletuksena on, että vuorovaikutuksessa mukanaolijat eivät ole neutraaleja tai puolueettomia toimijoita suhteessa toisiinsa ja tarkasteltavaan ilmiöön. Jokainen puheenvuoro, ele tai puhumattomuus on kannanotto, joka vaikuttaa siihen, miten positiivinen johtaminen rakentuu vuorovaikutustilanteessa. Tämä johtaa siihen, että ihmiset joutuvat perustelemaan omia positiiviselle johtamiselle antamiaan merkityksiä. Näitä perusteluyrityksiä on mahdollista arvioida retorisisina strategioina eli ihmisten kykynä tehdä oma näkemys uskottavaksi muille. (Edwards ja Potter, 1992; Pietiläinen ym., 2016.) Esimerkiksi joku voi todeta, että hänen positiivisen johtamiseensa liittyvä sisältö on sopivin. Retorisia strategioita voidaan tukea, neuvotella tai vastustaa.

Kolmanneksi selvitetään, mitä yksilöllisiä vaikutuksia perusteluilla on eli miten retoriset strategiat luovat erilaisia sosiaalisia asemia, positioita, vuorovaikutuksen osapuolille (Davies & Harré, 1990). Näillä henkilöiden positioilla on sitten yksilöllisiä seurauksia osapuolille (Georgaca & Avdi, 2012). Esimerkiksi positiivisen johtamisen merkityksen käyttö voi vaikuttaa ihmisiin, jotka eivät toteuta positiivisuutta niin vahvasti, että se saa yrittämään kovemmin toteuttaa mainittua merkitystä. Lopuksi tarkastellaan, mitä institutionaalisia vaikutuksia perusteluilla on. Tämän seurauksena nousevat esiin myös valtaan liittyvät kysymykset. Perustelut eivät avaa vain vuorovaikutustilannetta, vaan ne myös paljastavat, miten vuorovaikutus kuvastaa organisatorisia toimintakäytäntöjä (Pietiläinen ym., 2016). Kun positiivinen johtaminen saa tietyn määritelmän työyhteisössä, se voi tavoittaa tuettuna hallitsevan aseman, ja merkitykset muuttuvat yleiseksi totuudeksi (Mumby, 2004). Näin ollen tämä hallitseva merkitys (engl. *dominant meaning*) on vääjäämättä yhteydessä organisatoriseen valtaan. Hallitsevien merkitysten lisäksi myös vastustavat merkitykset (*resistant meanings*, myös *deviant meanings*, suom. *poikkeavat merkitykset*) ovat tärkeitä, koska niillä voidaan testata hallitsevien merkitysten luotettavuutta. Siksi vastustavien merkitysten olemassaolon havaitseminen ja tunnustaminen on olennaista. (Potter, 1996; Pietiläinen ym., 2016.) Ne tulisi täten ottaa mukaan positiivisen johtamisen merkityksiä tutkittaessa.

Lähestymistapojen erilaiset ja yhtenevät tavat ymmärtää positiivista johtamista

Kolme valittua lähestymistapaa eroavat näkökulmiltaan, ja jokainen lähestymistapa tarjoaa oman tulokulmansa ja ymmärtämisen tapansa positiiviseen johtamiseen (taulukko 4). Fenomenografia ja fenomenologia ovat lähimpänä toisiaan. Lähestymistapoja yhdistävät intentionaalisuus, kokemus ja käsitys nähdään kaikki suhteina ihmisen ja ilmiön välillä ja kieltä pidetään molempien muodostumisen ja ilmaisemisen välineenä. Merkittävin ero lähestymistapojen välillä on se, että fenomenografia keskittyy esittämään ilmiön moninaisuutta käsitysten vaihtelun muodossa, kun fenomenologia pyrkii kokemusten olennaisten sisältöjen esille saamiseen ja kuvaamiseen (Perttula, 1996). Marton (1981) tarkentaakin: ”fenomenografia ei kerro mitä ihmisten tavat nähdä jotain ovat, se kertoo miten heidän tapansa nähdä jotain vaihtelevat”.

Taulukko 4. Kolmen valitun lähestymistavan sisällöllinen vertailu suhteessa positiivisen johtamisen oletuksiin

	Fenomenologia	Fenomenografia	Diskursiivinen näkökulma
Todellisuuskuva (<i>ontologia</i>)	Ihminen ja maailma ovat suhteessa toisiinsa	Ihminen ja maailma ovat suhteessa toisiinsa	Todellisuus on sosiaalisesti rakennettu?
Tiedon muodostus (<i>tietoteoria</i>)	Kokemukset toimivat tiedon muodostajana	Tieto syntyy ihmisen ja maailman välisen suhteen tuloksena	Tieto syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa
Tieteellisen tutkimuksen periaatteet (<i>metodologia</i>)	Tutkijan oma kokemuksellisuus vaikuttaa tutkittavien kokemusten tulkintaan	Tieto löytyy käsitysten samanlaisuuksista ja erilaisuuksista	Tiedon saavuttaminen edellyttää kielellisen vuorovaikutuksen tarkastelua
Tutkimustyökalut (<i>metodi</i>)	Fenomenologinen metodi (EKA)	Fenomenografinen analyysi	Integroiva diskurssianalyysi
Kokemuksen hahmottaminen	Kokemus(laatu) / intentionaalisuus / yhteydessä elämäntilanteeseen	Käsitys / intentionaalisuus / yhteydessä elämäntilanteeseen	Merkitys / sosiaalinen vuorovaikutus / yhteydessä elämäntilanteeseen
Tavoite	Saada kokemuslaadut näkyviin	Saada käsitysten vaihtelu näkyviin	Saada vuorovaikutuksen kerroksellisuus näkyviin

Diskursiivinen näkökulma eroaa puolestaan merkittävästi fenomenografiasta ja fenomenologiasta. Kahden jälkimmäisen tutkimus kohdistuu ihmisten yksilökohtaiseen kokemukselliseen maailmaan, kun taas edellinen kohdistuu ihmisten väliseen puheeseen eli sosiaaliseen maailmaan (Perttula, 1995). Täten lähestymistapojen tuottama tieto tutkimuksissa myös eroaa. Fenomenografia ja fenomenologia tuottavat subjektiivista kokemuksellista tietoa positiivisesta johtamisesta, kun integroiva diskursiivinen näkökulma tuottaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen kerroksellisuudesta kumpuvia merkityksiä. Fenomenografiaa ja integroivaa diskursiivista näkökulmaa yhdistää kuitenkin merkitysten vaihtelu, joka on edellisen ydintavoite tutkimuksessa ja jälkimmäisen osatavoite. Tärkeä erottava tekijä näiden välillä on tietysti se, että diskursiivisessa näkökulmassa merkitykset tuotetaan ryhmäkeskusteluissa, kun fenomenografiassa, ja tässä tutkimuksessa nimenomaan, tutkittava tuottaa yksin käsityksiä tarkastelevasta ilmiöstä.

Fenomenologiassa ja diskursiivisessa näkökulmassa on toisistaan poikkeavat käsitykset ihmisestä ja ulkoisen todellisuuden välisestä suhteesta sekä tiedon luonteesta. Erilaisten käsitysten vuoksi ne lähestyvät tutkimusilmiötä eri tavoin. Fenomenologia ei kiellä sosiaalisesti sitoutuneiden kommunikointitapojen olemassaoloa tai merkitystä kokemuksen rakentumiselle eikä diskursiivinen näkökulma kiellä ihmisen tajunnallista suhdetta todellisuuteen tai kokemuksen olemassaoloa. Lähestymistavat eivät ole täten keskenään sovittamattomassa ristiriidassa. Ne keskittyvät vain eri asioihin: fenomenologia ihmisten tajuntaan ja kokemukseen ja diskursiivinen näkökulma sosiaaliseen todellisuuteen ja ihmisen tapaan kommunikoida todellisuudesta. (Perttula, 1995.)

Kaikkien kolmen lähestymistavan kohdalla kokemuksen hahmottamiseen liittyy eri vivahteita, sillä fenomenologian näkökulmasta puhutaan, että käsitys on kokemuslaatu (Perttula, 2008), ja fenomenografian puolella Marton (1981) puhuu kokemuksesta ja tavasta kokea, kun hän viittaa käsitykseen. Myöhemmin fenomenografiassa on puhuttu, että käsitys sisältää rakenteeltaan merkityksen (Marton & Pong, 2005). Diskursiivisessa näkökulmassa puhutaan merkityksistä (Potter, 2012), kuten myös fenomenologiassakin (Giorgi & Giorgi, 2003). Diskursiivisessa psykologiassa kokemukseen suhtaudutaan väljänä käsitteenä, joka sisältää muun muassa tietoa, tunteita, ajatuksia ja ymmärrystä. Ytimessä on se, miten nämä asiat tulevat eloon vuorovaikutuksessa. (Potter, 2012.) Onkin olemassa erilaisia näkemyksiä kokemuksesta – jotkin niistä ovat tiukemmin kiinni itse kokemuksesta ja sen määritelmässä, ja sitten on löyhempiä määritelmiä, jotka eivät tarkkaan rajaa sisältöä kokemuksen suhteen, jolloin puhutaan esimerkiksi merkityksistä ja merkityksenannosta sekä merkitysten syntyemisestä (vrt. Toikkanen & Virtanen, 2018). Tähän tutkimukseen on valikoitunut sekä tiukemmin (fenomenologia) että löyhemmin määriteltyjä (fenomenografia, diskursiivisuus) kokemuksen tutkimuksen lähestymistapoja. Kaikkia kolmea lähestymistapaa yhdistää (elämän)tilanne ja niiden ymmärrys osana kokemuksen ymmärrystä. Integroivan diskursiivisen lähestymistavan tutkimuksen

kohteena oleva sosiaalinen todellisuus kuuluu myös elämäntilanteen sisältöihin. Tällöin nämä sosiaaliset merkitykset voidaan nähdä ehtona ja aiheina kokemuksille. Ihmiset ilmaisevat kokemuksiaan eri tavalla eri tilanteissa, ja tietyissä sosiaalisissa tilanteissa ilmaantuu tiettyjä kokemuksia tietyllä tavalla ilmaistuna (Perttula, 1995.)

Huomionarvoista on se, että tämä väitöstutkimus ei pyri yhteensovittamaan näitä kolmea lähestymistapaa, vaan tavoitteena on kuvata ja ymmärtää positiivista johtamista näistä eri näkökulmista käsin siten, että jokainen lähestymistapa tuo oman lisäarvonsa positiivisen johtamisen ymmärtämiseen. Taulukko 4 tuokin selkeästi esiin näkökulmien erilaiset painotukset. Seuraavassa metodologia- ja tulosluvussa nämä eri painotukset heräävät henkiin suhteessa positiiviseen johtamiseen.

4 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja niiden pohjalta kumpuava tulossynteesi

4.1 Positiivisen johtamisen aiempien tutkimusten sekä väitöstutkimuksen metodologiset ja metodiset sisällöt

Aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten metodologiset ja metodiset sisällöt

Luvussa 2.2 esitetyt positiivisen johtamisen ontologiset ja tietoteoreettiset taustaoletukset ohjaavat vahvasti sitä, miten näissä tutkimuksissa metodologiset ja metodiset valinnat ovat toteutuneet (Denzin & Lincoln, 2005; Slevitch, 2011). Tietoteoreettiset oletukset johtavatkin kysymään, miten ihminen voi tutkia mitä tahansa asiaa, mitä hän pitää tunnettuna (Slevitch, 2011). Tällöin puhutaan metodologiasta, mikä on teoreettinen ja filosofinen järjestelmä, joka jäsentää tapaa, miten tutkimus tehdään (Guba, 1990). Jokainen metodologia perustuu tiettyihin teorioihin, jotka määrittelevät a) oletukset todellisuudesta, ihmisestä ja yhteiskunnasta, b) uskomukset, mitä on tärkeää tutkia ja c) oletukset siitä, mikä on pätevää tietoa ja merkityksellistä aineistoa. Lopulta jokainen metodologia luo metodit, niin sanotut työkalut, menettelytavat, tekniikat tai strategiat, joita käytetään tieteellisissä tutkimuksissa (Slevitch, 2011). Metodien tuottamat tulokset näyttäytyvät valittujen taustaoletusten mukaisina. Yhteenvetona näiden neljän konseptin suhteet menevät seuraavasti: ontologia määrittelee tietoteorian, mikä vuorostaan määrittelee metodologian, mikä sitten määrittää käytetyt metodit. Tai kuten Guba ja Lincoln (1994) asian muotoilevat: se, mitä uskomme todellisuudesta ja ihmisyydestä, määrittelee sen, mitä pidämme pätevänä tietona ja miten hankimme sitä, mikä vuorostaan määrittelee tieteellisen tutkimuksen periaatteet, mikä sitten määrittelee käytetyt tutkimustekniikat.

Positiivisen johtamisen metodologia seuraa vahvasti kvantitatiivisen metodologian yleisiä piirteitä. Positiivisen johtamisen metodologiaa voidaan kuvata kokeelliseksi tai manipuloivaksi, jolloin objektiivisuus näkyy painottuvan muuttujien mittaamisena ja hypoteesien testaamisena, jotka on yhdistetty yleisiin syyperäisiin selityksiin (Guba & Lincoln, 1994; Tuli, 2010). Tämä psykometrinen lähestymistapa hyödyntää tilastotiedettä ja matematiikkaa kehittäessään vakioituja mittareita kyselyinä ja kokeina selittämään ilmiötä (Bartunek & Seo, 2002). Objektiivisuuden ja yleistämisen ollessa perustana metodologialle positivistinen lähestymistapa edellyttää metodeja, jotka pohjautuvatkin tilastolliseen analyysiin ja sisältävät tekniikoi- ta, kuten tilastollinen päättely, matemaattinen analyysi ja kyselyt, joissa on ennalta rajattu määrä vastausvaihtoehtoja (esim. Likert-asteikko, Lee, 1999). Jos muuttujia on useita, voidaan aineiston analyysissä käyttää esimerkiksi faktorianalyysiä tai

regressioanalyysiä. Faktorianalyysin avulla pyritään vähentämään ulottuvuuksien määrää, jotka ilmiötä tai muuttujaa selittävät. Regressioanalyysi pyrkii selvittämään selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. (Khalid, Hilman & Kumar, 2012.) Tärkeänä tavoitteena on kehittää mahdollisimman objektiiviset menetöt, joilla päästään lähimmäksi todellisuutta (Tuli, 2010). Myös aineiston koko on kriittinen osa positiivisen johtamisen kvantitatiivisia tutkimuksia. Otskoon tulee olla laaja, jotta voidaan varmistaa asianmukaisten tilastoanalyysien käyttö sekä tulosten parempi edustavuus ja yleistettävyyys (Slevitch, 2011).

Positiivisen johtamistutkimusten kvalitatiivinen metodologia ei puolestaan tavoittele objektiivisuutta eikä yleistettävyyttä, koska edellytykset nähdään saavutamattomina ontologisesta ja tietoteoreettisista näkökulmista käsin. Metodologia pohjautuu lähtökohtaan, jossa tutkija voi vain tarjota tulkintansa (pohjautuen omiin arvoihinsa, kiinnostuksiinsa ja tarkoitusperiinsä) toisten ihmisten (pohjautuen heidän arvoihinsa, kiinnostuksiinsa ja tarkoitusperiinsä) tulkinnoista. (Slevitch, 2011.) Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää jotain ilmiötä paremmin ihmisten kokemusten välityksellä (Tuli, 2010; Slevitch, 2011). Painotuksena on ilmiön rikas kuvaus merkitysten, tulkintojen, prosessien ja kontekstin välityksellä (Guba & Lincoln, 1994), ei niinkään yleistää tuloksia laajempaan populaatioon (Tuli, 2010). Positiivisen johtamisen kvalitatiiviset tutkimukset, joissa sovelletaan oikeita tosielämän tilanteita, kuten ne luonnostaan avautuvat, eivät tukeudu manipulatioon tai kontrollointiin (Tuli, 2010). Tulkinnallisen luonteen vuoksi metodologia hyödyntää metodeja, kuten hermeneutiikka ja fenomenologia. Aineiston hankintatekniikkoina ovat yleisimmin havainnointi, syväluotaavat yksilöhaastattelut ja fokusryhmäkeskustelut/-haastattelut. Tutkimusten luomat kirjalliset aineistot voidaan analysoida hyödyntäen esimerkiksi sisällönanalyysiä tai temaattista analyysiä.

Aineiston koko on epäoleellista kvalitatiivisissa tutkimuksissa, koska tavoitteena ei ole hypoteesien testaus isosta aineistosta. Aineistot arvioidaan sen perusteella, miten hyvin ne pystyvät tarjoamaan tärkeää ja rikasta tietoa (Slevitch, 2011). Positiivisen johtamisen kvalitatiivisiin tutkimusasetelmiin lukeutuvat yleisesti teoreettiskäsitteelliset tutkimukset tai jäsenyykset (Tombaugh, 2005; Youssef & Luthans 2012; Cameron, 2008; Gauthier, 2015), kirjallisuuskatkaukset (Wong & Cummings, 2007; Malinga ym., 2019) sekä empiiriset tutkimukset (Lam & Roussin, 2015; Wenström, 2020). Teoreettiskäsitteellisissä julkaisuissa pyritään aiempiin positiivisen johtamisen tutkimuksiin pohjautuen tuomaan esiin tutkijoiden omia ajatuksia tai luomaan niiden pohjalta teoreettisia konsepteja positiivisesta johtamisesta. Julkaisuissa hyödynnetään myös tutkimusväitteitä (engl. *propositions*), jotka muistuttavat sisällöltään hypoteeseja. Väitteet eroavat hypoteeseista kuitenkin siinä, ettei niitä testata empiirisesti tutkimuksessa kyselyillä (esim. Hannah, Woolfolk & Lord, 2009; Wijewardena ym., 2014).

Aiemmistä positiivisen johtamisen tutkimuksista olen koonnut taulukkoon 5 merkittävät tutkimuksia kuvaavat seikat eli tutkimuskohteen sekä aineiston hankin-

nassa ja analyysitavassa käytetyt menetelmät (toimivat myös tulosten esittämistapoina kvantitatiivisissa tutkimuksissa, ks. esimerkki luvussa 4.2). Tietojen kartoittamisessa on hyödynnetty Malingan ym. (2019) tekemää kirjallisuuskatsausta positiivisen johtamisen tutkimuksista vuosina 1998–2016 (kriteerit täytti 22 tutkimusta, lisätiedot julkaisusta). Malingan ym. (2019) kirjallisuuskatsaus on viimeisin laatuaan ja tähän mennessä tehdyistä positiivisen johtamisen katsauksista varteenotettavin. Olen itse kartoittanut positiivisen johtamisen tutkimuksia vuosilta 2017–2023 hyödyntäen osittain samoja kriteerejä kuin Malinga ym. (2019). Minun kartoituksessani positiivisen johtamisen tuli näyttäytyä käsitteenä työkontekstissa ja tutkimusten tuli olla vertaisarvioituja. Tietokannoista hyödynsin Google Scholaria ja Lapin korkeakoulukirjaston tietokantoja (sis. useita tietokantoja). Scholarin osalta kävin läpi 100 ensimmäistä tulosta. Käytin hakusanoja ”positive leadership”/”positiivinen johtaminen” sekä tietokantahauissa että Scholarin haussa. Lopulta tarkasteluun selvisi Malingan ym. (2019) katsauksesta 18 tutkimusta ja omasta selvityksestäni 30 tutkimusta, joihin lukeutui myös Malingan ym. kirjallisuuskatsaus. Muutama oman selvitykseni tutkimuksista (4 kpl) ei täyttänyt laatimiani kriteerejä, joten ne jäivät tarkastelun ulkopuolelle. Taulukon yhteenvedon teemoittelu (tutkimuskohde) jäljittelee Malingan ym. teemoittelua, johon he katsauksessaan päätyivät eli piirteet, käyttäytyminen ja positiivisen johtamisen yhteys tiettyihin seurauksiin. Tämä teemoittelu näyttäytyi myös myöhemmissä tutkimuksissa vahvasti.

Taulukko 5. Aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten yhteenveto (n = 48)

Tutkimuskohde	Aineisto(n hankinta)	Aineiston analyysi
Johtajien piirteet (n = 17, esim. optimismi, eettisyys)	Teoriataustoitus (n = 7) Kyselyt (n = 6) Haastattelut (n = 3)	Käsitteellinen jäs. (n = 11) Korrelaatiot (n = 4) Tunnusluvut (n = 3) Faktori- ja regressioanalyysi (n = 2)
Johtajien käyttäytyminen (n = 27, esim. positiivisen työympäristön luominen, tuloshakuisuus, positiivisen vuorovaikutuksen luominen)	Teoriataustoitus (n = 15) Kyselyt (n = 7) Haastattelut (n = 2)	Käsitteellinen jäs. (n = 20) Korrelaatiot (n = 3) Tunnusluvut (n = 3) Faktorianalyysi (n = 3)
Positiivisen johtamisen yhteydet (n = 30): esim. parempi työvointi, resilienssi, parempi yksilöllinen ja organisaation suoritus ja tuottavuus	Kyselyt (n = 17) Teoriataustoitus (n = 8) Haastattelut (n = 1)	Korrelaatiot (n = 14) Käsitteellinen jäs. (n = 12) Tunnusluvut (n = 12) Kuviot (n = 10) Regressioanalyysi (n = 7) Faktorianalyysi (n = 4)
Kirjallisuuskatsaus (n = 3)	Temaattinen analyysi (n = 3)	Käsitteellinen jäs., teemat (n = 3)

Huom. useissa tutkimuksissa fokus keskittyi useampaan teemaan/metodeihin, minkä vuoksi lukumäärä on enemmän kuin 48.

Positiivisen johtamisen tutkimusten tarkastelun perusteella tutkimuksissa painottuvat selkeästi positiivisen johtamisen yhteydet seurauksiin (kuten hyvä työvointi, resilienssi) sekä käyttäytymiseen painottuvat tutkimukset. Piirretutkimuksia on tehty, joskin selkeästi vähemmän, ja suurin osa niistä on teoriataustoihin perustuvia käsitteellisiä jäsenyyksiä. Kun tutkitaan positiivisen johtamisen yhteyksiä esimerkiksi työvointiin tai resilienssiin, kysely on todennäköisin metodivalinta. Positiivisen johtamisen käyttäytymistutkimuksissa käsitteelliset jäsenyykset ja taustoitukset ovat yleisempiä. Aineiston analyysissä hyödynnetään erilaisia tapoja ja metodeja. Useimmiten käytetyt ovat tunnusluvut, muuttujien väliset korrelaatiot, faktorianalyysi ja regressioanalyysi. Yleisesti kaikki nämä esitetään taulukkomuodossa. Tunnuslukuja ovat yleisesti keskiarvo, keskihajonta ja prosenttiosuudet. Positiivista johtamista ja siihen liittyviä teorioita esitetään usein myös kirjallisessa muodossa, ja tämä pätee yleisesti käsitteellisiin jäsenyyksiin, joita positiivisen johtamisen tutkimuksissa on

paljon. Näillä tutkimuksilla on paikkansa positiivisen johtamisen tutkimuksissa, mutta verrattuna alkuperäisiin kvalitatiivisiin tutkimuksiin niiden panos positiivisen johtamisen ymmärtämisen lisäämiseen on vaatimattomampi.

Erityisesti Malingan ym. (2019) katsauksen vertaaminen omaan katsaukseen nosti mielenkiintoisia yksityiskohtia positiivisen johtamisen tutkimuksen kulkusuunnista ja niiden muutoksista viimeisten vuosien osalta (taulukko 6). Kokonaisuutta 25 vuoden ajalta tarkasteltaessa voidaan huomata, että positiivisen johtamisen tutkimukset ovat lisääntyneet huomasti viimeisen seitsemän vuoden aikana. Johtajan piirteisiin ja käyttäytymiseen pohjautuvat tutkimukset ovat kuitenkin vähentyneet ja positiivisen johtamisen yhteydet eri ilmiöihin -tutkimukset ovat taas yleistyneet. Luonnollisesti kyselymetodiin pohjautuvat tutkimukset ovat lisääntyneet yhteydet-tutkimuksissa, kun muissa tutkimuksissa ne ovat hiukan vähentyneet. Kyselyjen hyödyntämisen lisääntymisestä seuraa puolestaan se, että muun muassa korrelaatioiden käyttö lisääntyy.

Taulukko 6. Malingan ym. (2019) positiivisen johtamisen katsauksen ja oman katsaukseni vertailu

Tutkimuskohteet	1998–2016 (n = 18)	2017–2023 (n = 30)	n = 48
Piirteet	n = 11 (61 %)	n = 6 (17 %)	35 %
Käyttäytyminen	n = 14 (78 %)	n = 13 (43 %)	56 %
Posit. joht. yhteydet	n = 8 (44 %)	n = 22 (73 %)	63 %
Kirjallisuuskatsaukset	n = 1 (6 %)	n = 2 (7 %)	6 %
Aineisto(n hankinta)			
Piirteet	Kysely, n = 5 (28 %) Teoriat, n = 5 (28 %)	Kysely, n = 1 (3 %) Teoriat, n = 3 (10 %)	
Käyttäytyminen	Kysely, n = 3 (18 %) Teoriat, n = 9 (50 %)	Kysely, n = 4 (13 %) Teoriat, n = 6 (20 %)	
Posit. joht. yhteydet	Kysely, n = 4 (22 %)	Kysely, n = 13 (43 %)	
Aineiston analyysi			
Piirteet	Käsitt. jäs., n = 6 (33 %) Korrelaatiot, n = 4 (22 %)	Käsitt. jäs., n = 5 (17 %) Korrelaatiot, n = 0 (0 %)	
Käyttäytyminen	Käsitt. jäs., n = 11 (61 %)	Käsitt. jäs., n = 9 (30 %)	
Posit. joht. yhteydet	Korrelaatiot, n = 4 (22 %) Tunnusluvut, n = 3 (18 %) Käsitt. jäs., n = 4 (22 %)	Korrelaatiot, n = 10 (33 %) Tunnusluvut, n = 9 (30 %) Käsitt. jäs., n = 8 (27 %)	

Huom. Prosenttiosuudet ovat aina suhteessa katsauksen kokonaislukemaan (Mangala ym., n = 18, oma, n = 30) tai kokonaislukemaan (n = 48).

Positiivisen johtamisen alkuperäisiä, aineistolähtöisiä tutkimuksia tehdään kii-
tettävästi, joskin teoriataustaisten tutkimusten määrä kertoo siitä, että positiivisen
johtamisen tutkijat haluavat myös innokkaasti tuoda omia käsitteellisiä jäsennyksiä
ilmiöön tukeutumalla aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Malinga ym. (2019) ja
oman katsaukseni tutkimuksista 46 % (n = 22) oli alkuperäisiä positiivisen joh-
tamisen tutkimuksia, kun loput olivat puolestaan käsitteellisiä jäsennyksiä (48 %,
n = 23) ja kirjallisuuskatsauksia (6 %, n = 3). Kirjallisuuskatsaukset voidaan nähdä
metatason käsitteellisiksi jäsennyksiksi, joten ne on luokiteltu eri luokaksi. Joka
tapauksessa halusin koota taulukkoon 7 vielä näiden alkuperäistutkimusten tiedot
tutkimuskysymyksestä tai -hypoteesista, käytetystä aineistosta sekä aineiston han-
kinnasta ja analyysistä, koska niiden tiedot ovat saatavilla. Lisäksi niiden vertailu
väitöstutkimuksen vastaaviin sisältöihin on helpompaa. Taulukossa näkyvä paksum-
pi vaakaviiva noin ensimmäisen kolmanneksen kohdalla kertoo sen, että sitä ennen
olevat tutkimukset ovat Malingan ym. (1998–2016) katsauksesta ja loput ovat
minun omasta katsauksestani (2017–2023). Tutkimukset ovat julkaisuvuoden pe-
rusteella kronologisessa järjestyksessä, jolloin voidaan tarkastella myös positiivisen
johtamistutkimuskentän mahdollisia muutoksia valittujen tietojen kohdalla.

Taulukko 7. Alkuperäistutkimusaineistoja hyödyntävien positiivisen johtamisen tutkimusten yhteenveto (n = 22)

Tutkimus	Tutkimuskysymys tai hypoteesi	Aineisto	Aineiston hankinta	Aineiston analyysi
De Cremer ym. (2004)	Hypoteesi: johtajan uhrautuvuus tuottaa positiivisia seurauksia	257 kpl, johtajia (kunta)	Kysely	Tunnusluvut, korrelaatiot, regressioanalyysi
Arakawa & Greenberg (2007)	Tuottavatko tiimit parempia tuloksia, kun niitä johtaa optimistinen johtaja?	117 kpl, työntekijöitä ja johtajia (IT)	Kysely (Positive leadership measure, PLM)	Tunnusluvut, korrelaatiot
Kelloway ym. (2013)	Hypoteesi: PJ ennustaa hyvinvointia	454 kpl, työntekijöitä (terv.huolto)	Kysely (Positive leadership scale, PLS)	Tunnusluvut, korrelaatiot, faktorianalyysi
Zbierowski & Gora (2014)	Hypoteesit: optimismi/resilienssi vaikuttaa positiivisesti PJ:een	59 kpl, johtajia (?)	Kysely (Positive Orientation Scale, POS)	Korrelaatiot, regressioanalyysi
Zbierowski (2014)	Hypoteesi: positiivinen orientaatio on viisiulotteinen kokonaisuus	374 kpl, johtajia (?)	Kysely (Haastattelut, 12 kpl, pohjana kyselylle)	Faktorianalyysi
Antino ym. (2014)	Mitkä ovat PLAS:n psykometriset ominaisuudet?	423 kpl, psykologian opiskelijoita (yliopisto)	Kysely (Positive leadership assesment scale, PLAS/Cameron, 2008)	Korrelaatiot, faktorianalyysi
Lam & Roussin (2015)	Mikä on negatiivisuuden rooli PJ:ssä?	1 kpl, johtaja (ex-CEO, terv.huolto)	Haastattelu	Teemoittelu
Weigand (2017)	Hypoteesi: PJ vaikuttaa työntekijöiden innovatiivisuuteen	313 kpl, johtajia & työntekijöitä (?)	Kysely (PLS/Kelloway ym., 2013)	Tunnusluvut, korrelaatiot, faktorianalyysi
Schimschal & Lamas (2018)	Hypoteesi: sisukkuus on yhteydessä positiivisesti johtajan kykyyn toteuttaa positiivista merkitystä	100 kpl, johtajia (?)	Kysely (mm. PLAS/Cameron, 2008)	Tunnusluvut, korrelaatiot, regressioanalyysi
Ramdas & Patrick (2019)	Hypoteesi: johtajien PJ-käytös ei vaikuta kukoistukseen	203 kpl, työntekijöitä (IT)	Kysely (PLM/Arakawa & Greenberg, 2007)	Tunnusluvut, korrelaatiot, regressioanalyysi
Adams ym. (2019)	Hypoteesi: PJ on positiivisesti yhteydessä osallistamiseen	569 kpl, työntekijöitä (?)	Kysely (mm. ALQ/Walumbwa ym. 2008)	Tunnusluvut, korrelaatiot
Wenström (2020)	Miten PRIDE-teoria kuvaa johtamista, joka parantaa opettajien innostusta?	15 kpl, opettajia (koulutus)	Teemahaastattelu	Sisällönanalyysi
Shelton ym. (2020)	Hypoteesi: resilienssi muuntaa stressin ja johtamisen välistä suhdetta	101 kpl, johtajia (?)	Kysely	Tunnusluvut, korrelaatiot, regressioanalyysi
MacGregor ym. (2021)	Hypoteesi: johtajien empaattisuus on positiivisesti yhteydessä innovatiivisuuteen	31 kpl, opettajia (johtamisasemassa 10, koulutus)	Kysely	Tunnusluvut, korrelaatiot, sosiogrammi

Yan (2021)	Hypoteesi: PJ:lla on selkeä positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen	215 kpl, työntekijöitä (?)	Kysely (Leadership practices inventory, LPI/Kouzes & Posner, 2003)	Tunnusluvut, korrelaatiot, faktorianalyysi
Ko & Choi (2021)	Hypoteesi: PJ on yhteydessä positiiviseen tunteeseen	312 kpl, työntekijöitä (?)	Kysely (Positive leadership questionnaire, PLQ/Cameron, 2012)	Korrelaatiot, faktorianalyysi, polkuanalyysi
Morawski & Jablonska-Luba (2021)	Hypoteesi: PJ:lla on merkitystä tärkeiden muutosten toteuttamisessa	600 kpl, työntekijöitä (pankki)	Kysely	Prosentit, motivaatioprofiili
Patrick ym. (2022)	PJ on yhteydessä työntekijöiden ja organisaation positiivisiin suoriin	983 kpl, työntekijöitä (IT)	Kysely (PLM/Arakawa & Greenberg, 2007)	Teemoittelu, sisällönanalyysi (vain avoimet kysymykset analysoitu)
Namis (2022)	Mitkä ovat PJ:n tyylisen ominaisuudet terveydenhuollon johtajilla?	110 kpl, hoitajia & johtajia (terv.huolto)	Kysely	Tunnusluvut, korrelaatiot, prosentit
Giraud ym. (2022)	Hypoteesi: johtamis- ja tietoisuustaitojen keskittyvä PPI lisää PJ:tä	243 kpl (T1) ja 208 kpl (T2), johtajia & työntekijöitä (lääketeoll.)	Kysely	Tunnusluvut, prosentit
Long (2023)	Hypoteesi: lisääntynyt luottamus johtajaan lisää työntekijöiden sitoutumista	244 kpl, työntekijöitä (?)	Kysely (mm. Utrecht work engagement scale UWES/Schaufeli ym., 2002)	Regressioanalyysi
Caniels (2023)	Hypoteesi: PJ on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden tarmoon	186 kpl, johtajia & työntekijöitä (?)	Kysely (PLS/Kelloway ym., 2013)	Tunnusluvut, korrelaatiot, faktorianalyysi, regressioanalyysi

Huom. Lyhenteet, PJ = positiivinen johtaminen. PPI = Positive psychology interventions.

Ensimmäinen huomio yhteenvedossa onkin se, että alkuperäisten tutkimusten määrä on jonkin verran kasvanut viimeisen seitsemän vuoden aikana (1998–2016: 39 %, n = 7 / 2017–2023: 50 %, n = 15), mikä on tietysti ilmiön hahmottamisen kannalta hyvä suunta. Toiseksi, kvalitatiivisia tutkimuksia on vain kaksi (Lam & Roussin, 2015; Wenström, 2020), joka on hyvin vähäinen määrä ja kertoo siitä, kuinka metodologisesti yksipuolinen tutkimustraditio on. Positiivisen johtamisen kvalitatiivisten tutkimusten tulisi enemmän keskittyä alkuperäisten aineistolähtöisten tutkimusten tekemiseen teoreettisten ja käsitteellisten tutkimusten sijaan.

Kolmanneksi, voidaan nostaa esiin hypoteesit, jotka kuvaavat todella vahvasti metodologista alkuasetelmaa. Hypoteeseja on yleisesti useampia, mutta taulukkoon on valittu vain yksi esimerkiksi. Hypoteesit on juonnettu usein aiemmista teorioista ja tutkimuksista. Ne testataan yleisesti hyödyntäen erilaisia kyselyjä, joissa on rajatut vastausvaihtoehdot hypoteesien suunnassa. Hypoteesit sisältävät useimmiten väittävät jotain positiiviseen johtamiseen liittyen. Kysymykset ovat usein selittäviä kvantitatiivisten tutkimusten osalta, kuten esimerkiksi ”Positiivinen johtaminen on

yhteydessä positiiviseen tunteeseen” tai ”Positiivinen johtaminen ennustaa hyvinvointia”. Kvalitatiivinen tutkimus kallistuu vahvemmin ymmärtävän kysymyksen puolelle, kuten ”Mikä on negatiivisuuden rooli positiivisessa johtamisessa”.

Neljänneksi, aineistokoot vaihtelivat alkuperäisissä tutkimuksissa 1:n ja 983:n välillä (keskiarvo 269 kpl, $n = 22$). Kahdessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistomäärät olivat 1 (Lam & Roussin, 2015) ja 15 (Wenström, 2020), kun ne kvantitatiivisissa tutkimuksissa olivat 31–983. Useimmiten aineisto koostui johtajista ja/tai työntekijöistä, mutta myös opiskelijoita oli mukana. Yleisimmät alat, joilta aineistot oli kerätty, olivat terveydenhuolto (3 kpl), IT (3 kpl) ja koulutus (2 kpl). Kymmenessä tutkimuksessa ei löytynyt tietoja tutkittavasta alasta. Viidenneksi, kyselyt ovat olleet usein positiivisuuden ja positiivisen johtamisen teorioiden ympärille rakennettuja kyselyjä, kuten Cameronin (2008; 2012) PLAS- ja PLQ-kyselyt, joita muutkin ovat käyttäneet. Samoin Arakawan ja Greenbergin (2007) PLM-kyselyä on hyödynnetty, kuten myös Kellowayn ym. (2013) PLS-kyselyä. Kaikissa tutkimuksissa ei ollut nimetty käytettyä kyselyä. Yhdessä tutkimuksessa (Zbierowski, 2014) oli hyödynnetty haastatteluita pohjana kyselyn tekemiselle. Yleisesti tutkittavat täyttävät kyselyt pääasiassa yksin. Lopuksi, kvantitatiivisten tutkimusten aineistot on analysoitu enimmäkseen tunnuslukuja, korrelaatioita, faktori- sekä regressioanalyysia hyödyntäen. Kvalitatiivisten tutkimusten analyyseissä on hyödynnetty sisällönanalyysiä ja teemoittelua.

Väitöstutkimuksen metodologiset ja metodiset sisällöt

Luvussa 3.2 esitin väitöstutkimuksen kolmen lähestymistavan osalta muun muassa ontologisia ja tietoteoreettisia lähtökohtia. Näitä lähtökohtia mukaillen ovat muotoutuneet väitöstutkimuksen metodologiset ja metodiset valinnat. Osajulkaisuissa (I, III & IV) on esitetty kohtuullisen tarkasti metodologiset sisällöt tutkimustyypeistä ja lähestymistavoista aina aineiston hankintaan ja analyysiin asti. Tässä alaluvussa koostan kuitenkin yhteen kaikki nämä sisällöt (taulukko 8) selventääkseni sitä, miten ne näyttäytyvät kokonaisuutena. Neljästä osajulkaisusta yksi on teoreettinen tutkimus, kun kolme muuta tutkimusta ovat alkuperäisiä aineistolähtöisiä tutkimuksia. Osajulkaisu II on teoreettinen katsaus, jonka panos tähän työhön näkyy enemmän teoreettisilla ja käsitteellisillä alueilla (luvut 1–3). Kontekstina siinä on kaivosala ja tukena aiemmat tutkimukset työvoiminnan johtamisesta ja positiivisesta johtamisesta.

Taulukko 8. Osajulkaisujen alkuperäistutkimusten metodologiset ja metodiset sisällöt

Osa-julkaisu	Tutkimuskysymys	Aineisto	Aineiston hankinta	Aineiston analyysi
I (2014)	Minkälaisia käsitteitä esimiehillä on työntekijöiden välisten ristiriitatilanteiden onnistuneista ratkaisuista?	19 kpl, johtajia (terv.huolto)	Sähköposti- ja kirjekysely	Fenomenografinen metodi
III (2017)	Miten positiivinen johtaminen rakentuu vuorovaikutuksessa?	12 kpl, johtajia (terv.huolto)	Ohjattu fokusryhmäkeskustelu	Integroiva diskurssianalyysi
IV (2020)	Mikä on kokemuslaatujen merkitys hyvän työvoimnin johtamiselle?	9 kpl, johtajia & 14 kpl, työntekijöitä (kaivos)	Yksilöhaastattelu	Fenomenologinen metodi – EKA

Yleisellä tasolla kolmen lähestymistavan pyrkimys erottua edellisessä osiossa esitetyistä positiivisen johtamisen tutkimuksista metodologisesti nojautuu ilmiön logiikan ymmärtämisen lisäämiseen. Tämä tapahtuu hyödyntämällä lähestymistapoja, joiden tavoitteena on selittämisen sijaan ymmärtää esimerkiksi sisällöllisiä eroja positiivisen johtamisen kokemuksissa kokemuslaatujen muodossa tai vuorovaikutuksellista kerroksellisuutta, joka paljastaa positiivisen johtamisen sosiaalisen ulottuvuuden merkityksellisyyden. Fokus ei ole niinkään johtajan piirteissä tai ominaisuuksissa, saati siinä, miten positiivinen johtaminen on yhteydessä johonkin ilmiöön positiivisesti. Ensisijaisesti tulisi ymmärtää, miten positiivisen johtamisen olemus näyttäytyy. Tämän vuoksi tutkimuskysymykset pyrkivät pääsemään lähemmäksi positiivisen johtamisen olemusta.

Kolmen alkuperäistutkimuksen aineistot on kerätty kolmella eri tavalla, ja ne koostuvat pitkälti johtajista, joskin osajulkaisu IV sisältää myös työntekijöiden kokemuksia. On tärkeää saada molempien johtamisessa esiintyvien osapuolten kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Kolme empiiristä aineistoa on kerätty kahdesta organisaatiosta: sairaanhoitopiiristä (I, III) ja kaivosorganisaatiosta (IV). Yhteistä aineistoilla on se, että ne on kerätty tieto- ja osaamisintensiivisissä organisaatioissa, joita sekä sairaala että kaivos edustavat. Täten ne kuvaavat melko hyvin myös nykypäivän organisaatiomaailmaa, jossa tieto- ja osaamisintensiivisyys on yleinen organisaatioiden ominaisuus (Wu, Parker & de Jong, 2014; Obolensky, 2017). Osajul-

kaisun I osalta aineisto koostui sairaanhoitopiirin johtajista, jotka toimivat työssään lähellä työntekijöitä operoiden päivittäisten toimintojen ja johtamisen rajapinnassa. Tutkimus kohdistui koko organisaatioon, koska konfliktien ratkaisua koskeva tieto oli tärkeää kaikissa yksiköissä. Osajulkaisun III aineisto koostui kokonaan johtajista, jotka jakautuivat lääketieteellisiin johtajiin (55 %) ja muihin johtajiin (45 %). Lääketieteelliset johtajat jakautuivat edelleen ylihoitajiin (27 %), lääkäreihin (18 %) ja sairaanhoidon johtajiin (10 %). Osajulkaisun IV aineisto puolestaan hankittiin Suomessa toimivasta kansainvälisestä kaivosorganisaatiosta. Tutkittavien keski-ikä oli 40 vuotta, nuorin oli 24- ja vanhin 62-vuotias. Aineiston hankinta toteutettiin tutkittavien työpaikan ulkopuolella läheisessä hotellissa.

Aineiston hankinnan tapoina olivat yksilöhaastattelut (IV), avoimet sähköposti- ja kirjekyselyt (I) ja ohjattu fokusryhmäkeskustelu (III). Yksilöhaastatteluihin valittiin 23 osallistujaa, joista 9 oli johtajia ja 14 työntekijöitä (esim. insinöörit, specialistit). Haastattelut kestivät keskimäärin 1 tunnin ja 45 minuuttia. Haastattelukysymysten keskiössä oli positiivisen työvoiminnan rakentuminen tutkittavien kokemuksissa. Avoin kysymyslomake lähetettiin alun perin 47 johtajalle sekä sähköpostitse että kirjeitse, ja 19 vastasi lopulta kyselyyn. Kyselyssä pyydettiin johtajia kuvaamaan onnistunut konfliktilanteen ratkaisu. Sairaanhoitopiirin 263 johtajalle lähetettiin kutsu fokusryhmäkeskusteluun. Heistä 51 vastasi myöntävästi ja heidät jaettiin sattumanvaraisesti neljään ryhmään (n. 12–14 johtajaa per ryhmä). Aineisto on kerätty yhdestä ohjatusta fokusryhmäkeskustelusta (12 osallistujaa), jossa keskusteltiin johtajien itse valitsemasta aiheesta, positiivisuudesta johtamisessa, ja se kesti n. kaksi tuntia.

Kaikkien kolmen tutkimuksen aineistojen koot olivat sopivia, ja ne tarjosivatkin rikasta tietoa. Aineistokoot olivat myös linjassa kvalitatiivisen tutkimusotteen vaatimusten kanssa. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta (Perttula, 1995) johtajien ja työntekijöiden epäsuhtainen jakautuminen tutkittavina ei heikennä tutkimuksen luotettavuutta, sillä ensisijaisena tavoitteena tutkimuksessa on ymmärtää positiivisen johtamisen ilmiön logiikkaa, ei niinkään määrälliseen otoskokoan perustuen tarkastella johtajan ja työntekijän näkemyksiä positiivista johtamista.

Aineiston analyysit on muiden muassa avattu tarkasti osajulkaisuissa, mutta käyn lyhyesti läpi kaikki kolme analyysiä. Fenomenologista metodia ei ole tässä tutkimuksessa toteutettu perinteisellä tavalla. Yleisimmät tavat viedä fenomenologinen aineiston analyysi läpi on edetä joko Amadeo Giorgan (1997) tai Juha Perttulan (1995) luoman fenomenologisen metodin (7 + 7 vaihetta) mukaan. Tässä tutkimuksessa fenomenologinen metodi nojasi vahvasti Giorgan luomaan metodiin, jossa on viisi vaihetta (IV tarjoaa tarkemman kuvauksen): 1) sanallisen aineiston kerääminen, 2) aineiston lukeminen, 3) aineiston jakaminen merkitysyksiköihin (engl. *meaning unit*), 4) merkitysyksikköjen kääntäminen tutkijan kielelle välttäen teoreettisia käsitteitä ja 5) jokaisen käännöksen sijoittaminen samaa sisältöä jäsentäviin sisäl-

töalueisiin (*classifying theme*) sekä merkitysverkoston (*meaning network*) muodostaminen. Normaalisti viidennen vaiheen jälkeen aineisto on siinä muodossa, jossa se esitetään tuloksina. Tässä tutkimuksessa halusin lisätä metodiin 6. lisävaiheen, jossa merkitysyksiköt jaetaan kokemuslaaduittain tunne-, tieto- ja olemuskokemuslaatuihin (EKA-malli). En suunnitellut tätä uutta vaihetta ennen tutkimusprosessia, vaan päätös sen läpiviemiseen tuli, kun kaikki 5 vaihetta oli tehty. Tästä johtuen en haastatteluissa pyrkinyt tietoisesti tuomaan erilaisia kokemuslaatuja esiin, mutta kokemuslaadut olivat silti tunnistettavissa aineistosta. EKA-mallia voidaan hyödyntää osana Giorgin (1997) ja Perttulan (1995) fenomenologista metodia (kuten tässä tutkimuksessa) tai muokata siitä näiden metodien kanssa hybridi, jossa esimerkiksi 3. vaiheena on aineiston jakaminen merkitysyksikköihin kokemuslaatuina, minkä jälkeen suoritetaan 4. ja 5. vaihe. EKA-mallin kokemuslaadut avasin tarkemmin luvussa 3.2. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun tutkimuksen aineisto jaettiin useampaan kokemuslaatuun samalla kertaa.

Fenomenografinen analyysi toteutui perinteisellä tavalla ja noudatti kolmivaiheista kaavaa. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli etsiä aineistosta tutkimustehtävän kannalta tärkeät ilmaisut eli merkitysyksiköt, joita löytyi yhteensä 126 kappaletta. Toisessa vaiheessa vertailtiin merkitysyksiköjä toisiinsa, tarkasteltiin niiden samantaisuuksia ja erilaisuuksia sekä pyrittiin muodostamaan merkityskategorioita, joita syntyi lopulta yhteensä 16. Viimeisessä vaiheessa merkityskategoriat muunnettiin laaja-alaisemmiksi kategorioiksi eli kuvauskategorioiksi. Niiden tuli olla sekä loogisessa suhteessa toisiinsa että selkeässä suhteessa ilmiöön, jotta kukin kuvauskategoria kertoo jotakin erilaista tavasta kokea ilmiö. Analyysin päätteeksi muodostui kolme kuvauskategoriaa.

Integroivassa diskurssianalyysissä yhdistyvät siis diskursiivisen psykologian ja kriittisen diskurssianalyysin näkökulmat, ja näin ne muodostavat neljä vuorovaikutuksen tarkastelun tasoa aineiston analyysissä. Analyysissä ensimmäisenä aineiston lukemisen jälkeen tarkasteltiin keskustelussa vuorovaikutuksessa esiin tulleita merkityksiä positiivisesta johtamisesta. Tähän sisällytettiin myös hallitsevat merkitykset sekä niitä tukevat ja niistä poikkeavat merkitykset. Hallitsevasta merkityksestä esimerkkinä oli se, että palautteen antaminen on johtajan tehtävä. Esimerkki vastustavasta merkityksestä on se, miten ja milloin negatiivinen palaute voidaan antaa. Toisessa vaiheessa fokus oli siinä, miten edellä mainittuja merkityksiä perusteltiin aineistossa. Perustelut viittaavat retorisiin strategioihin, joita oli esimerkiksi se, että palautteen anto luo hyvää työvoimaa. Kolmannessa vaiheessa keskityttiin siihen, mitä vaikutuksia käytetyillä perusteluilla on osapuolten positioihin. Tästä esimerkkinä on se, että johtajan positio on selvästi palautteen antajana, kun työntekijöiden positio on enemmän vastaanottajana. Neljännessä vaiheessa tarkasteltiin sitä, mitä laajempia merkityksiä perusteluilla oli liittyen organisatorisiin toimintakäytäntöihin ja valtaan. Tähän liittyvät positiivisen johtamisen määritelmät, jotka hyväksytään organisaation toimintatavoiksi hallitsevien merkitysten välityksellä.

Tästä esimerkkinä on se, että johtajilla tulisi olla kyky antaa palautetta tehokkaasti. Jännitteen tähän merkitykseen voivat luoda negatiiviseen palautteeseen liittyvät käytännöt.

Huomionarvoinen seikka väitöstutkimuksessa on se, että osajulkaisun IV tutkimusprosessi pohjautui fenomenologiseen reduktioon (engl. *phenomenological reduction*), jonka avulla tutkijana pyrin siirtämään syrjään tutkittavaan ilmiöön liittyvät epäolennaisuudet ja keskittymään tutkittavan ilmiön olennaisiin ulottuvuuksiin (Lehtomaa, 2008). Reduktio jakautuu kahteen vaiheeseen, sulkeistamiseen (*bracketing*, myös *epoché*) ja mielikuvatasolla tapahtuvaan muunteluun (*imaginative variation*). Sulkeistamisessa ihminen pyrkii irtautumaan luonnollisesta asenteestaan, jotta voi havainnoida asioita kuin kohtaisi ne ensimmäistä kertaa (Perttula, 1995). Toisin sanoen ihminen tekee ennen aineiston hankintaa itsensä tietoiseksi tutkimaansa ilmiöön liittyvistä kokemustavoista ja sen jälkeen etsii tapoja laittaa ne tietoisesti syrjään (Lehtomaa, 2008). Toteutin sulkeistamisen tässä tutkimuksessa ensin kirjoittamalla auki, mitä ajatuksia tulee mieleen tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluiden yhteydessä sulkeistaminen näkyi esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä, kuten ”mitä tarkoitat?” tai ”voitko kertoa tarkemmin?” sen sijaan, että olisin olettanut, mitä tutkittava kertoo.

Mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla ilmiön olemuksesta erotetaan toissijaiseksi koetut merkitykset. Tavoitteena on löytää tutkittavan kokemuksen välttämätön ja riittävä ydin (Perttula, 1995; Lehtomaa, 2008). Toteutin tämän vaiheen pääosin aineiston analysoinnin vaiheessa, mikä näkyi siinä, että pyrin karsimaan aineistosta kaikki ne kokemukset, jotka eivät liittyneet suoraan tutkittavaan ilmiöön. Mutta kuten olen aiemmin jo tähän viitannut, en usko, että kykenin reduktiosta huolimatta siirtämään syrjään kaikkia tutkittavaan ilmiöön liittyviä tajuntani sisältöjä tutkimusprosessin aikana. Voin tunnistaa sen, että reduktiolla oli merkitystä, mutta en kykene hahmottamaan tarkasti, minkä asteinen merkitys sillä oli ja miten se vaikutti lopulta tutkimuksen tuloksiin osajulkaisu IV:n osalta. Tärkeää on kuitenkin pyrkimys siihen, että voi muokata tutkimusaineiston tulkintaa aidompaan suuntaan (vrt. Perttula, 1995).

Lopuksi, kun vertaillaan aiempien positiivisen johtamistutkimusten ja väitöstutkimuksen metodologisia ja metodisia sisältöjä, voidaan todeta, että erot ovat selkeät. Tämä pätee varsinkin kvantitatiivisten tutkimusten osalta, sillä niissä positiivista johtamista lähestytään yleispätevästä ilmiönä olettaen olemassa oleviin teoriakehityksiin perustuvien hypoteesien välityksellä johtajan ominaisuuksia, käytöstä tai näiden yhteyttä seurauksiin. Nämä etukäteen valitut sisällölliset näkökulmat eivät voi tuoda itse ilmiöstä sinänsä mitään uutta esiin ymmärryksen näkökulmasta. Ne kyllä selittävät ilmiöön liittyviä edellä mainittuja yhteyksiä korrelaatioiden muodossa, mikä osaltaan on oma tärkeä tutkimusalue. Metodit kuitenkin tähtäävät enemmän ulkopäin lähestyvään tarkasteluun, joka monilta osin jää pinnalliseksi ilmiön ymmärtämisen kannalta. Johtajan positiivisia piirteitä tai ominaisuuksia selittävä ja

mittaamiseen keskittyvä tutkimusperinne pyrkii fokuoimaan ilmiön selittämisen itse johtajan ympärille tai johtajan positiivisen käyttäytymisen, ja siitä seuraavien positiivisten seurauksien yhteyttä tutkittaessa unohdetaan myös kontekstuaaliset vaikuttimet. Väitöstutkimuksen lähestymistavat pyrkivät nimenomaan ymmärtämään, mistä positiivisessa johtamisessa on kyse. Tämä on tärkeää siksi, että tiedämme, kuinka monimutkainen ilmiö positiivinen johtaminen on, ja edelleen harva tutkimus pyrkii selvittämään ilmiön olemusta.

Muutamien kvalitatiivisten tutkimusten kohdalla hyödynnettiin sisällönanalyysiä. Esimerkiksi Wenströmin (2020) tutkimuksessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä (muut muodot ovat aineistolähtöinen ja teorialähtöinen, ks. tarkemmin, Hsieh & Shannon, 2005), jonka välityksellä halutaan tukea tai testata olemassa olevaa teoriaa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi pyrkii siis vahvistamaan olemassa olevia teorioita. Tämä muistuttaa joiltakin osin hypoteeseja hyödyntäviä kvantitatiivisia tutkimuksia, joskin sisällönanalyysi tuottaa sanallista kuvausta itse ilmiöstä numeraalisen datan sijaan. Tässäkin on kuitenkin merkittävä metodologinen ero väitöstutkimuksessa käytettyihin tapoihin, sillä fenomenologinen EKA-metodi ei niinkään keskity sisältöihin, kuten sisällönanalyysi, vaan pyrkii niin sanotusti sisältöpäin avaamaan kokemusten rakenteen erilaisten kokemuslaatuojen kautta.

Fenomenografinen analyysi pyrkii etsimään merkityskategorioita (vrt. sisällönanalyysin alaluokat) ja laajemmin kuvauskategorioita (vrt. pääluokat), mutta tavoitteena on enemmän käsitysten vaihtelun esiin tuominen kuin tiettyjen aineistoluokitusten tekeminen. Sen vuoksi fenomenografisessa aineiston analyysissä ei pyritä merkityskategorioiden tasolla luomaan mahdollisimman vähän laajempia kategoriakokonaisuuksia vaan vaihtelun esiin saamisen varmistamiseksi käsitykset kaikki säilytetään omina merkityksinä. Kuvauskategoria tosin sitten enemmän vastaa pääluokkien muodostamista sisällönanalyysissä, kun merkityskategoriat yhdistetään laajempiin yhteyksiin. Integroiva diskurssianalyysi puolestaan lähestyy positiivista johtamista täysin eri tavalla, kun fokus on vuorovaikutuksessa syntyvien kerrostumien tarkastelussa ja pyrkimyksessä ymmärtää sosiaalisesti positiivista johtamista. Toisen kvalitatiivisen tutkimuksen (Patrick, Ramdas & Kareem, 2022) osalta on vaikea arvioida sisällönanalyysin laatua, koska julkaisussa ei löytynyt mainintaa, millainen sisällönanalyysi oli kyseessä. Kolmannessa tutkimuksessa (Lam & Roussin, 2015) päättelin analyysin olevan yksinkertaisesti teemoittelu, koska siinäkin julkaisussa ei tuotu esille tarkemmin analyysimetodia, mutta haastattelusta nostettiin tärkeimpiä teemoja tarkempaan tarkasteluun. Teemoittelu muistuttaa sisällönanalyysiä, ja siinäkin päädytään eri ilmiöön liittyvien sisältöjen kuvaamiseen. Väitöstutkimuksen ytimessä on sisältöjen kuvaamisen tavoittamisen sijaan ilmiön logiikan ja rakentumisen ymmärrys.

4.2 Aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten tulokset sekä väitöstutkimuksen tulossynteesi

Aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten tulokset

Kaiken kaikkiaan psykometrinen lähestymistapa tutkimuksissa on pitänyt pintansa ja kvalitatiiviset tutkimukset ovat edelleen marginaalissa. Tämä painotus on johtanut yksipuoliseen esittämistapaan ja sen perusteluun. Kokemusta painottavat tutkimustulokset voivat tuoda tähän esittämistapaan rikkautta tuottamalla erilaisia tapoja positiivisen johtamisen ymmärtämiseen. Sen vuoksi haluan tässä alaluvussa havainnollistaa eroja näiden kahden esittämistavan välillä samalla tavalla kuin edellisessä alaluvussa halusin havainnollistaa lähestymistapojen metodologisia eroja. Näin ollen lukija voi nähdä, miten positiivinen johtaminen näyttäytyy näitä kahta eri polkua pitkin ja mikä ero niillä on.

Vähäisten kvalitatiivisten positiivisten tutkimusten tulosten esittäminen on tapahtunut yleisesti sanallisten taulukoiden ja kuvioiden tai aineisto-otteiden välityksellä. Koska kvantitatiiviset tutkimukset hallitsevat positiivisen johtamisen tutkimuskenttää, valitsin havainnollistamisen vuoksi näiden joukosta yhden esimerkin (Kelloway ym., 2013), joka edustaa tyypillisiä positiivista johtamista koskevia tutkimusmetodeja ja tulosten esittämistapaa. Kelloway ym. (2013) tutkivat positiivisen johtamisen yhteyttä työvointiin. Ensin he asettivat hypoteesit (4 kpl), jotka testattiin kyselyllä (454 vastaajaa) ja johon kuului vastausvaihtoehtojen Likert-asteikkona 5–7 kohtaa. Muuttujia oli kaiken kaikkiaan yhdeksän. Tulokset esitettiin hyödyntäen faktorianalyysia, regressioanalyysia, kuvailevaa tilastoanalyysia, viivakuviota sekä keskinäisiä korrelaatioita (esimerkit korrelaatioista taulukossa 9 ja regressioanalyysistä taulukossa 10) ja näitä selitettiin lyhyesti myös kirjallisesti.

Taulukko 9. Tunnusluvut ja korrelaatiot kaikkien muuttujien osalta (n = 454), mukailten Kelloway ym. (2013)

Muuttuja	Ka.	Keskihaj.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sukupuoli	1,85	0,36								
2. Ikä	4,28	1,06	-0,03							
3. Työssäoloaika	2,19	1,03	-0,03	0,27						
4. Tunnit/vko	38,55	12,26	-0,02	-0,12	-0,01					
5. Transformationaalinen joht.	5,36	1,34	0,04	0,09	-0,09	-0,09				
6. Positiivinen johtaminen	2,63	1,22	0,02	0,02	0,04	0,08	0,35			
7. Sitoutuminen	3,48	1,47	-0,04	0,03	0,02	-0,03	0,37	0,27		
8. Työtyytyväisyys	5,79	1,24	-0,01	0,20	0,01	-0,09	0,40	0,25	0,43	
9. Tunnepitoinen hyvinvointi	5,19	1,18	-0,05	0,14	-0,06	-0,08	0,46	0,29	0,45	0,58

Huom. $r > 0,11$, $p < 0,05$. $r > 14$, $p < 0,01$. Sukupuoli koodattu 1 = mies, 2 = nainen.

Taulukko 10. Regressioanalyysin tulokset, mukailten Kelloway ym. (2013)

Ennustajamuuttuja	Tyytyväisyys	Sitoutuminen	Tunnepitoinen hyvinvointi
1. Ikä	-0,02	-0,05	-0,07
2. Sukupuoli	0,17**	-0,01	0,12*
3. Työssäoloaika	-0,01	0,04	-0,07
4. Tunnit/vko	-0,05	0,05	-0,04
5. Transformationaalinen johtaminen	0,33**	0,33**	0,39**
6. Positiivinen johtaminen	0,13**	0,15**	0,16**
R^2	0,20**	0,17**	0,25**

Huom. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

Positiivisen johtamisen tutkimusten tulosten esittäminen on kvantitatiivisten tutkimusten perinteiden mukaista. Kun halutaan mittaamalla arvioida, miten ihmiset kokevat positiivisen johtamisen, tuloksena on valittujen muuttujien välisiä yhteyksiä numeraalisessa muodossa. Esimerkiksi positiivinen johtaminen on yhteydessä tunnepitoiseen hyvinvointiin eli kaksi etukäteen määriteltyä muuttujaa ovat yhteydessä toisiinsa. Tämä ei kuitenkaan juuri avaa itse muuttujien ymmärrystä. Numeraalisia taulukkoja tulisi myös kyetä lukemaan oikein, jotta tieto irtoaa lukijoille tutkijoiden haluamalla tavalla. Numerot voidaan toki sanoittaa, mikä auttaa hahmottamaan, miten positiivinen johtaminen näyttää. On kuitenkin esitetty, että numeraalinen aineisto ei riitä luomaan merkityksiä sellaisella tasolla, jolla ymmärtäminen olisi oikeutettua (Aspers ja Corte, 2019). Toisin sanoen monet tieteelliset selitykset tarjoavat korrelaatioita ja syy-seuraussuhteita, mutta tämä ei tarkoita, että merkitys analyysin jäljiltä on ymmärretty. Tämä väistämätön ulottuvuus voidaan nähdä yhtenä merkittävänä erona kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusten ja samalla aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten ja tämän väitöstutkimuksen välillä – edellinen keskittyy tutkimuksessa ilmiön selittämiseen ja jälkimmäiset keskittyvät ilmiön ymmärtämiseen (I–IV; Tuli, 2010; Slevitch, 2011; Aspers & Corte, 2019).

Väitöstutkimuksen tulossynteesi

Tämän tulossynteetiluvun tarkoituksena on tuoda osajulkaisujen I, III ja IV tulokset yhteen siten, että ne muodostavat eri tulokulman positiiviseen johtamiseen ja jokainen kulma antaa mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä paremmin. *Tähän tulossynteetiluvun alkuun haluan myös muistuttaa, että osajulkaisujen I ja IV positiivisia johtamiskokemuksia kuvaavat johtajien käsitykset onnistuneista konfliktitilanteiden ratkaisusta (I) ja johtajien ja työntekijöiden hyvän työvoiminnan johtamisen kokemukset (IV).* Osajulkaisu III keskittyy sitten suoraan positiivisen johtamisen rakentumiseen johtajien vuorovaikutuksessa. Olen jakanut tulososion kolmeen osaan lähestymistapojen mukaisesti, koska osajulkaisujen erilliset tulokset on mahdotonta suoraan yh-

distää kaikkia lähestymistapoja integroivaksi kokonaisuudeksi. Jokainen osajulkaisu omalta osaltaan pyrkii lisäämään ymmärrystä positiivisesta johtamisesta, mutta eri tavoin. Olen tehnyt myös sen ratkaisun, että vaikka esitän positiiviseen johtamiseen liittyviä sisältöjä, tulen pääasiassa keskittymään aiemmista tutkimuksista poikkeavien tulosten esiintuomiseen. Taulukot avaavat kuitenkin kaikki (myös aiempia tutkimustuloksia vahvistavat) tulokset, jotta kokonaisuus kaikkien osajulkaisujen osalta hahmottuisi lukijalle.

Osajulkaisun IV aineiston 6-vaiheinen analyysi tuotti positiivisen johtamisen kokemuksia kolmen kokemuslaadun, tunne, tieto ja oletus, muodossa. Yleisin kokemuslaatu oli tieto, jonka jälkeen tunne ja oletus, tässä järjestyksessä. Toisena merkittävänä ulottuvuutena tutkimuksessa selvisi positiivisen johtamisen kolme kokemusmaailmaa: johtajan ja työntekijöiden erillinen sekä molempien yhteinen kokemusmaailma. Työntekijöiden kokemusmaailma näyttäytyi monipuolisempana kuin johtajien, eli se sisälsi enemmän erilaisia kokemuksia. Johtajien ja työntekijöiden yhteinen kokemusmaailma oli yllättävän laaja.

Kokemuslaatujen kokonaisuuden osalta on mielenkiintoista, että tiedollinen kokemuslaatu dominoi selkeästi tunne- ja oletuskokemuksia. Tiedolliset kokemuslaadut olivat erityisesti osa työntekijöiden kokemusmaailmaa. Toisaalta niitä ei ollut kuitenkaan lainkaan johtajien kokemusmaailmassa, mutta niitä ilmeni johtajien ja työntekijöiden yhteisessä kokemusmaailmassa. Tunnekokemus sen sijaan oli yleisin kokemuslaatu johtajien ja työntekijöiden yhteisessä kokemusmaailmassa. Oletuskokemusten esiintyminen oli vähäistä, ja oletukset olivat näkyvissä vain työntekijöiden kokemusmaailmassa.

Positiivisen johtamisen kokemuslaatujen tarkemmat sisällöt kokemuslaaduittain ja sijoitettuna kokemusmaailmoin näkyvät taulukossa 11. Kuten aiemmin viitattiin, työntekijöiden kokemusmaailma sisältää suuren määrän erilaisia kokemuksia, enimmäkseen tietokokemuksia, kuten lähestyttävyyttä, luottamus ja keskustelut. Lähestyttävyyttä viittaa siihen, että työntekijöiden on helppo tulla juttelemaan johtajalle ja saamaan häneltä tietoa ja tukea. Luottamus kuvaa sitä, että johtaja antaa työntekijöille uusia vastuualueita, joissa he voivat itse tehdä päätöksiä. Keskustelut puolestaan viittaavat keskusteluihin, jotka ovat syvällisiä liittyen itse työhön, mutta myös muihin asioihin, jotka työntekijöitä huolestuttavat. Tunnekokemusten sisältöjä ovat inhimillisyys, saatavuus ja johtamisen osaaminen. Inhimillisyys näyttäytyy tutkittavien kohdalla siten, että johtaja kohtelee työntekijöitä samalla kunnioittavalla ja oikeudenmukaisella tyyllillä kuin kohtelee omia ongelmiaan. Lisäksi inhimillisyys ilmenee siten, että johtaja kohtelee työntekijöitä ihmisinä ei niinkään vain jonkin osaston kasvoina. Saatavuus tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat kääntyä johtajan puoleen, jos he tarvitsevat apua minkä tahansa työongelman kanssa. Johtajan osaaminen viittaa yksinkertaisesti hänen kykynsä ottaa huomioon ja hoitaa työntekijöiden ongelmia. Ainoat oletuskokemukset löytyivät työntekijöiden kokemusmaailmasta, ja ne ovat palaute ja inhimillisyys.

Taulukko 11. Positiivisen johtamisen tuottamat kokemukset kokemuslaatuina ja kokemusmaailmoina (IV)

Kokemusmaailmat			
Kokemuslaatu	Johtajat	Johtajat ja työntekijät	Työntekijät
Tunne	Keskustelut	Palaute Luottamus	Inhimillisyys Saatavuus Johtajan osaaminen
Tieto	-	Palaute Tuki	Keskustelut, Inhimillisyys, Saatavuus, Luottamus, Avoimuus, Johtajan osaaminen, Puolueettomuus, Yhteistyö, Huumori, Joustavuus, Kannustus, Autenttisuus, Lähestyttävyyys, Toimeliaisuus, Kiinnostus, Oma-aloitteisuus, Ongelmanratkaisu, Johtajana kehittyminen, Yhteisöllisyyden tukeminen
Oletus	-	-	Palaute Inhimillisyys

Johtajien kokemusmaailma on tieto- ja oletuskokemusten osalta sisällötön. Johtajien ja työntekijöiden yhteisessä kokemusmaailmassa on vain tunne- ja tietokokemuksia. Kuten osajulkaisusta IV tarkemmin selviää, johtajien ja työntekijöiden yhteisessä kokemusmaailmassa tunnekokemuksia (palaute ja luottamus) on enemmän kuin tiedollisia kokemuksia. Kaikkia kokemuslaatuja edustavat sisällöt ovat palaute ja inhimillisyys. Palaute jakautuu sekä positiiviseen että rakentavaan palautteeseen molempien sisältyessä positiiviseen johtamiseen. Rakentava palaute viittaa palautteeseen, jonka tavoitteena on korjata työsuoritukseen liittyviä tekijöitä. Työntekijät kokivat itsensä tai oman työnsä merkitykselliseksi, jos he saivat säännöllisesti palautetta. Johtajien ja työntekijöiden yhteisiä sisältöjä ovat myös luottamus (tunne) ja tuki (tieto). Johtajan henkinen tai itse työtehtäviin liittyvä tuki oli hyödyllistä. Henkinen tuki näyttäytyi työntekijöiden rohkaisuna ja auttamisena, ja näistä kahdesta tukimuodosta työntekijät arvostivat juuri henkistä enemmän.

Osajulkaisun I aineiston analyysi tuotti lopulta kolme kuvauskategoriaa, jotka kuvaavat osaltaan positiivisen johtamisen kokonaiskuvaa. Tärkeänä osana ovat myös kuvauskategorioiden sisällyttämät merkityskategoriat, jotka antavat puolestaan yksityiskohtaisempaa kuvaa positiiviseen johtamiseen liittyvästä vaihtelusta. Osajulkaisu I tuotti tuloksina siis kolme kuvauskategoriaa ja 16 merkityskategoriaa.

Kolme analyysin pohjalta luotua kuvauskategoriaa ovat ”johtajan oma toiminta”, ”yhteistyö johtajan ja riidan osapuolten välillä” ja ”ratkaisu johtajan ulkopuolelta” (taulukko 12). Johtajan oma toiminta -kuvauskategoria koostuu 11 merkityskategoriasta, kuten palautteen anto ja vastaanotto, uhkailu ja nopea reagointi tilanteeseen.

Tämä monipuolinen merkityskategoriakokoelma kertoo siitä, miten johtaja itse johtaa haastavia tilanteita positiivisesti. Palautteen anto ja vastaanotto viittaa siihen, että johtaja antaa palautetta, mutta on tärkeää osata myös ottaa palautetta vastaan muilta johtajilta tai työntekijöiltä. Mielenkiintoisena poikkeavuutena voidaan pitää uhkailua, jota saatetaan käyttää ratkaisukeinona, kun ratkaisussa ollaan ”umpikujassa”. Tällöin johtaja voi esimerkiksi todeta, että lomaa ei vahvisteta tai pidetä, jos sopimusta ei saada aikaiseksi. Palaan tähän uhkailun poikkeavuuden tarkasteluun johtopäätöksissä. Nopea reagointi tilanteeseen viittaa siihen, että ristiriitoihin puututaan mahdollisimman nopeasti ja asiat otetaan heti käsittelyyn. Yleisesti johtajan oma toiminta -kuvauskategoria oli selkeästi ”monimerkityksellisin” verrattuna muihin kuvauskategoriaihin.

Taulukko 12. Työntekijöiden välisten ristiriitojen onnistuneet ratkaisukeinot positiivisen johtamisen keinoin (I)

Onnistuneet ratkaisukeinot

Kuvauskategoriat	Johtajan oma toiminta	Yhteistyö johtajan ja riidan osapuolten välillä	Ratkaisu johtajan ulkopuolelta
Merkityskategoriat	Läsnäolo	Keskustelu	Riidan osapuolet
	Molempien osapuolten kuuleminen	Yhteinen toiminta ja sopiminen	Ulkopuolinen apu
	Nopea reagointi tilanteeseen		Sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen
	Johtaja ohjaa tilannetta		
	Ristiriidassa keskitytään ytimeen		
	Palautteen anto ja vastaanotto		
	Tasapuolisuus		
	Avoimuus		
	Uhkailu		
	Kannustus		
	Oma esimerkki		

Toinen kuvauskategoria, yhteistyö johtajan ja riidan osapuolen kanssa, sisältää kaksi merkityskategoriaa, jotka ovat keskustelu sekä yhteinen toiminta ja sopiminen. Johtaja ja riidan osapuolet keskustelevat tavoitteena päästä onnistuneeseen ratkaisuun. Johtaja keskustelee molempien osapuolten kanssa ja keskustelu on perusteellista. Yhteinen toiminta ja sopiminen sisältävät toiminta- ja etenemistavoista sopimisen, ratkaisuesitysten tekemisen ja hyväksynnän. Vaikka merkityksiä ei tähän kuvauskategoriaan sisällynyt useita, on kuitenkin huomioitava, että positiivista johtamista voidaan toteuttaa myös yhdessä työntekijöiden kanssa. Kolmas kuvauskategoria, ratkaisu johtajan ulkopuolelta, puolestaan sisältää kolme merkityskategoriaa, jotka ovat riidan osapuolet, ulkopuolinen apu ja sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen. Riidan osapuolet -merkityskategoria tarkoittaa sitä, että johtaja ei ole läsnä tilanteessa, joten ristiriidan ratkaisu tapahtuu riidan osapuolten välillä. Johtajaan he voivat olla yhteydessä tarvittaessa. Johtaja voi hyödyntää ristiriidan ratkaisussa myös ulkopuolista apua, kuten työsuojelun, työterveyshuollon tai työnohjaajan. Ristiriidat voidaan ratkaista myös hyödyntäen organisaation yleisiä sääntöjä ja toimintatapoja, kuten työehtosopimuksia. Tarvittaessa käydään läpi yhteisiä pelisääntöjä ja tarkennetaan henkilöitä koskevaa yksityisyyden suojaa. Tämä kuvauskategoria kertoo sen, että positiivista johtamista voi tapahtua johtajan (ja työntekijöiden) ulkopuolella.

Kuten kuvauskategorioiden ja niihin sisällyvistä merkityskategorioiden voidaan havaita, on positiivisen johtamisen merkitysten vaihtelu laajaa. Vaikka tutkittavien määrä ei ole huikea, on merkityskategorioiden syntyneet useita, melkein yksi jokaista tutkittavaa kohti. Tämä korostaa positiivisen johtamisen osalta vaihtelun roolia ja merkityksellisyyttä. Merkityskategorioiden joukossa on myös epätavallisia positiivisen johtamisen sisältöjä, kuten kaikki kolme merkityskategoriaa ratkaisu johtajan ulkopuolelta -kuvauskategoriasta, kaksi merkityskategoriaa yhteistyö johtajan ja riidan osapuolten välillä -kuvauskategoriasta sekä uhkailu ja nopea reagointi tilanteeseen johtajan oma toiminta -kuvauskategoriasta.

Osajulkaisun III aineiston neljän rakenteen analyysi tuotti jokaiselle rakenteelle positiivisen johtamisen sisältöjä, jotka syntyivät johtajien keskinäisessä keskustelussa kielellisen vuorovaikutuksen välityksellä. Rakenteet ovat merkitykset ja niiden vaihtelu, merkitysten perustelut eli retoriset strategiat, merkitysten perusteluiden vaikutus positioihin ja yhteys organisatorisiin toimintakäytäntöihin ja valtaan. Merkitysten osalta tuloksina syntyi neljä kokonaisuutta: tilanneherkkä vuorovaikutus ja palaute, prosessilaatu ja työkuvien selkeys, läpinäkyvä vuorovaikutus ja tuettu osaamisen kehittäminen ja tasa-arvoinen kompensatio. Kuten osajulkaisussa III, tulen tässäkin tulososiossa esittelemään vain yhden merkityksen neljän rakenteellisen tason näkökulmasta, ja tämä merkitys on tilanneherkkä vuorovaikutus ja palaute.

Tilanneherkkä vuorovaikutus ja palaute sisältää neljä alamerkitystä, jotka ovat roolit, palvelunäkökulma, positiivisen ja negatiivisen palautteen tasapaino ja tiedonkeräys. Olen kerännyt taulukkoon 13 esimerkkejä, miten eri tasot näyttäytyvät. Roolit-alamerkituksen ytimessä oli se, kuka palautetta antaa, ja hallitsevana argumenttina todettiin, että johtaja on palautteen antaja. Tämän merkityksen perustelu oli se, että palautteen antaminen on osa johtajan työtä. Vastustavana argumenttina hallitsevalle merkitykselle esitettiin sitä, että johtaja voi olla myös palautteen vastaanottaja tehden työntekijöistä palautteen antajia. Toisena hallitsevana merkityksenä oli se, että pienemmissä yksiköissä on helpompaa antaa palautetta kuin isoissa, joissa vallitsee kasvoton ja mekanistinen organisaatiokulttuuri, kun taas pienemmät yksiköt nähdään enemmän romanttisessa valossa, jossa sensitiivinen palaute oli luonnollinen toimintatapa. Johtajan ja työntekijöiden positio kuitenkin määrittyi hallitsevan merkityksen mukaisesti tehden johtajasta pääosin palauteen antajan. Johtajat kuitenkin totesivat, että vaikka he eivät ole tottuneet ottamaan palautetta vastaan, he haluaisivat työntekijöiltä enemmän palautetta. Organisaation näkökulmasta olisi hyvä, jos yksikkö voisi lisätä johtajien mahdollisuuksia antaa nimetöntä palautetta. Tosin johtajat pohtivat myös, että palautteiden nimettömyys voisi johtaa kasvottomiin syyttelyihin.

Taulukko 13. Positiivisen johtamisen vuorovaikutuksessa tuottamat rakenteelliset tasot (esimerkit) – tilanneherkkä vuorovaikutus ja palaute (III)

Alamerkitykset				
Rakenteen taso	Roolit	Palvelu	Posit. ja negat. palautteen tasapaino	Tiedonkeräys
Alamerkityksen ydinteesi	Palautetta antaa johtaja	Potilaiden palaute johtajille eroaa kollegoiden ja työntekijöiden palautteesta	Sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antaminen	Kerätään tietoa kokemuksista ja työsuorituksista, joista yhdessä keskusteltaisiin
Merkityksen perustelu	Palautteen antaminen on osa johtajan työtä / Isot yksiköt kasvottomia ja pienet yksiköt romantisia	Kuluttavat potilastilanteet vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin	Työntekijät hyväksyvät positiivisen palautteen, jos voivat luottaa johtajaan ja arvostavat häntä. Jos luottamusta ei ole, positiivinen palaute koettiin epäilyttävänä	Tiedonkeräys on toiminut yksiköissä ja mm. parantanut päivittäistä vuorovaikutusta
	Hallitseva argumentti: Palautteen antaminen on johtajan työtä / Vasta-argumentti: johtajat ovat myös palautteen vastaanottajia	Hallitseva argumentti: Työntekijät ovat omistautuneita työlle ja se on raskasta ja kuluttavaa	Hallitseva argumentti: Työntekijät hyväksyvät sekä positiivisen että negatiivisen palautteen / Vasta-argumentti: positiivisuus kohdistetaan vain toimilaisiin työntekijöihin	Hallitseva argumentti: Yksinkertainen dokumentointi on sopiva keino lisätä positiivisuutta organisaatiossa / Vasta-argumentti: Negatiiviset tapaukset tulisi käydä läpi kahden kesken dokumentoinnin sijaan
Positiot	Johtaja on palautteen antaja ja työntekijä palautteen vastaanottaja / Mahdollisuus myös toisinpäin (position siirto)	Työntekijät ovat "pelastavassa" asemassa työssään, mikä vaikuttaa henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen	Johtaja on palautteen antaja ja työntekijä palautteen vastaanottaja	Johtaja pääasiassa kerää tietoa, mutta myös työntekijät tekevät merkintöjä
Yhteys toiminta-käytäntöihin ja valtaan	Tulisi lisätä johtajien mahdollisuuksia antaa palautetta	Kuluttavat tilanteet vaikuttavat negatiivisesti organisaation ilmapiiriin / Pitäisi olla kollektiivinen areena, joissa keskustella haastavista potilastilanteista	Positiivisuutta suunnataan toimeliaille työntekijöille - toimeliaisuus nähdään valtana / Fokus ei vain keskittyä positiivisuuden ja negatiivisuuden tasapainoon vaan kehen positiivisuutta kohdistetaan	Tiedonkeräyksellä on positiivinen vaikutus työilmapiiriin

Palvelunäkökulman osalta merkityksenä on se, että johtajien saama palaute potilailta eroaa kollegoiden tai työntekijöiden saamasta palautteesta. Hallitseva argumentti on se, että työntekijät ovat omistautuneita työlle, ja se on kuluttavaa. Tämä näkyy siinä, että potilastilanteet vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön vuorovaiku-

tukseen ja hyvinvointiin. Työntekijöiden positio nähdään ”pelastavina” toimijoina, millä on myös vaikutusta vuorovaikutukseen työyhteisössä. Laajemmassa kuvassa organisaation näkökulmasta kuluttavat tilanteet vaikuttavat negatiivisesti organisaation ilmapiiriin, joten johtajien mielestä pitäisi olla yhteinen areena, jossa voisi keskustella haastavista potilastilanteista. Kolmannen alamerkityksen, positiivisen ja negatiivisen palautteen tasapaino, keskiössä on suhde, miten palautetta annetaan positiivisten ja negatiivisten asioiden kesken. Hallitseva argumentti on se, että työntekijät hyväksyvät positiivisen palautteen, mutta vain jos he voivat luottaa johtajaan, ja jos luottamusta tai arvostusta johtajaan ei ole, positiivinen palaute koettiin epäilyttävänä. Toisena hallitseva argumenttina on, että positiivista palautetta tulee antaa heti ja julkisesti. Vasta-argumenttina on, että positiivisuus kohdistetaan vain toimeliaisiin työntekijöihin. Toimeliaisuus nähdään tässä valtana, ja organisaatio-tason toimenpiteenä olisi keskittyä positiivisuuden ja negatiivisen oikean suhteen lisäksi siihen, keneen ja keihin positiivisuutta kohdistetaan. Tämän alamerkityksen osalta johtajan positio on palautteen antajana.

Tiedonkeräyksen kohdalla merkitys on se, että kerätään tietoa työsuorituksista, joista yhdessä keskusteltaisiin. Tiedonkeräys on toiminut yksiköissä ja esimerkiksi parantanut henkilöstön päivittäistä vuorovaikutusta. Hallitseva argumenttina on se, että yksinkertainen dokumentointi on sopiva keino lisätä positiivisuutta organisaatiossa. Vasta-argumenttina tässä on se, että negatiiviset tapaukset tulisi käydä läpi kahden kesken tiedon keräämisen sijaan. Johtajan positio on kerätä tietoa, mutta työntekijät myös merkitsevät palautteita esimerkiksi muistilapuille, jotka laitetaan kaikkien nähtäville seinälle. On nähty, että tiedonkeräyksellä on positiivinen vaikutus työilmapiiriin.

Kokonaisuutena integroivan diskursiivisen analyysin tuottamat tulokset tuovat esiin sen, että työyhteisön vuorovaikutuksessa on nyansseja, joita ei itse vuorovaikutustilanteessa välttämättä edes huomaa. Tarkemmin tarkasteluna vuorovaikutuksesta löytyy erilaisia tapoja puhua positiivisesta johtamisesta, hallitsevia merkityksiä haastavia vastaanäkökulmia, erilaisia näkökulmien perusteluja, tiettyjä toimijoiden positioita ja niiden mahdollisia siirtoja, yhteyksiä organisaation toimintatapoihin ja huomaamattomia valtataisteluita, joilla kaikilla on omat seuraamuksensa positiivisen johtamisen tilaan työyhteisössä.

Lopuksi, kun vertaillaan väitöstutkimuksen tuloksia aiempien positiivisen johtamisen tutkimusten tuloksiin ja tulosten esittämistapoihin, ero on yhtä selvä kuin metodisten valintojen osalta, varsinkin kvantitatiivisiin tutkimuksiin verrattuna. Numeraalinen tieto selittää yhteyksiä, kuinka vahvasti positiivinen johtaminen on yhteydessä esimerkiksi työvointiin, mutta se ei kerro, mitä positiivinen johtaminen on tai miten se rakentuu. Aiempien kvalitatiivisten tutkimusten sisällönanalyysi ja teemoittelu tuottavat tuloksina erilaisia sisältöjä tai kokemuksia, mutta ne eivät myöskään kerro, miten sisällöt ja kokemukset rakentuvat ja mikä niiden logiikka on.

Kuten aiemmin totesin, olen tuonut myös eri lähestymistapojen tuottamia si-

sältöjä esille, mutta fokus tässä väitöksessä on enemmän siinä, miten positiivinen johtaminen voi rakentua kontekstuaalisesti tunnistuen tarkemmin kokemusten sisällön ja mistä sen logiikka positiivisen johtamisen kokemuksena koostuu näiden kolmen lähestymistavan näkökulmasta. Esimerkiksi positiivinen palaute tunnustetaan positiivisen johtamisen sisällöksi, kuten on todettakin (ks. luku 2.2), mutta se nähdään vain positiivisena palautteena. Väitöstutkimuksessa positiivinen (ja negatiivinen) palaute on tunnustettu kaikissa kolmessa osajulkaisussa (I, III ja IV) osaksi positiivista johtamista. Erona aiempiin tutkimuksiin on se, että väitöstutkimuksessa palaute näyttäytyy tunnekokemuksena, tietokokemuksena, oletuskokemuksena, merkityskategoriana sekä vuorovaikutuksen tuotoksena, jossa palaute näyttäytyy neljän tulkinnallisten kerroksen välityksellä. Tämä esimerkki konkretisoi vahvasti sen eron, miten väitöstutkimuksen tulokset erottuvat aiemmista tutkimuksista.

5 Johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen merkitys positiivisen johtamisen tutkimukselle

Asetin johdannossa seuraavat tutkimuskysymykset: 1) Mikä merkitys kokemuksen tutkimuksella on positiivisen johtamisen ymmärtämiselle? 2) Miten kokemuksen tutkimusta voidaan hyödyntää positiivisen johtamisen käytännöissä? Näiden kysymysten alaisuudessa tavoitteena oli tarkastella sitä, voiko positiivista johtamista määrittellä tarkasti, miten positiivisuus johtamisessa muodostuu ja mihin positiivisuus johtamisessa kiinnittyy. Tuloksena voidaan tiivistää, että kokemuksen tutkimuksen lähestymistavat ovat kykeneväisiä lisäämään ymmärrystä positiivisesta johtamisesta, ja käytäntöön liittyviä kehitysohjeita on positiiviseen johtamiseen liittyen tunnistettu. Positiivinen johtaminen ei ole pelkästään sitä, mitä viimeiset vuosikymmenet ja niiden aikana tehdyt tutkimukset osoittavat. Tarkemmin, tulokset osoittavat, että positiivinen johtaminen ei ole vain joitain tiettyjä johtajan ominaisuuksia tai käyttäytymistä, saati sisältöjä ja kokemuksia, vaan positiivisessa johtamisessa on myös prosesseja, kokemuksen ymmärrystä sisältäpäin kokemuslaatujen muodossa, epätavallista monimuotoisuutta sekä vuorovaikutuksen tuottamia kerroksellisia merkityksiä. Positiivinen johtaminen voi tuottaa kokemuksina tunteiden lisäksi myös tieto- ja oletuskokemuksia. On myös mahdollista, että johtaja ja työntekijät kokevat positiivisen johtamisen kokemuksia samojen kokemuslaatujen kautta. Positiiviseen johtamiseen voidaan liittää useita epätavallisiakin toimintamalleja, mistä nousee esiin myös ilmiön moniulotteisuus ja vaihtelevuus. Lopulta, jos puhutaan positiivisesta johtamisesta työyhteisössä ja siitä, mitä se on, voidaan huomata, että keskusteluun voi liittyä erilaisia hallitsevia ja vastustavia merkityksiä ja näiden perusteluja sekä mahdollisia yhteyksiä laajempiin organisatorisiin toimintoihin ja valtaan. Täten vuorovaikutus työyhteisössä voi muokata positiivisen johtamisen toimintoja tiettyyn suuntaan ja osa työyhteisöstä joutuu tähän sopeutumaan, mikä ei johda välttämättä positiivisiin merkityksiin.

Olen jakanut väitöstutkimuksen teoreettiset päätelmät neljään alueeseen, joiden kautta tarkastelen myös niiden käytännöllisiä hyödyntämisen mahdollisuuksia seuraavassa alaluvussa. Nämä neljä aluetta ovat 1) kokemuksen tutkimus auttaa ymmärtämään positiivista johtamista tilannesidonnaisena ilmiönä, 2) kokemuksen tutkimus auttaa näkemään positiivisen johtamisen roolivaihtelut ja epätavalliset toimintatavat, 3) kokemuksen tutkimus auttaa tuomaan ilmi positiivisen johtamisen määritelmälliset haasteet ja 4) väitöstutkimus rikastuttaa kokemuksen tutkimuksen metodiikkaa kokemuslaatujen analyttisellä ulottuvuudella (taulukko 14). Näiden

lisäksi tarkastelen lopuksi tulosten merkitystä laajemmin hallintotieteen, erityisesti johtamisen ja johtamisen psykologian, kannalta.

Taulukko 14. Väitöstutkimuksen ydinjohtopäätösalueet (I–IV) – teoreettinen näkökulma

Kokemuksen tutkimus auttaa ymmärtämään positiivista johtamista tilannesidonnaisena ilmiönä	Kokemuksen tutkimus auttaa näkemään positiivisen johtamisen roolivaihtelut ja epätavalliset toimintatavat	Kokemuksen tutkimus auttaa tuomaan ilmi positiivisen johtamisen määritelmälliset haasteet	Väitöstutkimus rikastuttaa kokemuksen tutkimuksen metodiikkaa kokemuslaatuja analyttisellä ulottuvuudella
Tilanteissa koetaan erilaisia kokemuslaatuja, kuten tiedollisia kokemuksia	Positiivisen johtamisen toteuttajien roolit voivat vaihdella	Positiivinen johtaminen näyttäytyy moniulotteisena ilmiönä	EKA-malli jäsentää positiivista johtamista tunne-, tieto- ja oletuskokemuksina
Tilanteissa syntyy muutosalttiita käsityksiä	Positiivista johtamista voivat toteuttaa myös työntekijät, ulkopuoliset tahot sekä rakenteelliset seikat	Erilaiset tilanteet, roolivaihtelut ja toimintatavat positiivisessa johtamisessa tuovat haastetta määrittelyyn	
Tilanteissa on vuorovaikutusta, joka luo kerroksellisia merkityksiä	Positiivisen johtamisen ilmiö pitää sisällään myös epätavallisia toimintatapoja	Positiivisen johtamisen paikalliset määritelmät ovat kohdallisempia	

Ensimmäiseksi, kokemuksen tutkimus auttaa ymmärtämään positiivista johtamista tilannesidonnaisena ilmiönä, (I–IV). Tämä eroaa selkeästi aiemmista tutkimuksista, jotka ovat keskittyneet enemmän johtajien piirteisiin ja ominaisuuksiin, käyttäytymisen kartoittamiseen sekä näiden molempien positiivisiin yhteyksiin eri ilmiöihin (esim. De Cremer ym., 2004; Zbierowski & Gora, 2014; MacGregor ym., 2021). Tilanteet ovat kuitenkin merkittävä osa positiivista johtamista ja sen muodostumista. Tilanteiden merkitys näkyy tässä tutkimuksessa käsitysten ja kokemuslaatuja syntymisen kautta sekä vuorovaikutuksessa, joka muodostaa omanlaisensa tilanteenmuodostuksen (I–IV). Käsitykset muodostuvat suhteessa ihmisen ja ilmiön välillä (Bowden, 1995) ja ilmiö saa sisältönsä sen kontekstin eli

tilanteen mukaan, mihin se kuuluu (Uljens, 1989; Häkkinen, 1996). Käsitukset voivat myös vaihtua jopa eri tilanteissa (Åkerlind, 2003; Täks ym., 2016), jolloin tilanteiden merkitys positiiviselle johtamiselle on selkeä. Kokemusten osalta, kun pohditaan kokemuksen syntymistä, ihmisen tajunta on suuntautunut kohteeseen hänen elämäntilanteessaan, ja tämän ymmärtäminen joksikin luo kokemuksen (II; IV; Perttula, 1995). Tällöin, aina kun positiivisen johtamisen kokemuksia tutkitaan, tutkitaan myös tilannetta, missä kokemus on syntynyt. Kun positiivista johtamista hyödynnetään eri tilanteissa johtajan ja työntekijöiden välillä, esimerkiksi tavoitellen työntekijöiden parempaa työvoimaa, tilanne näyttäytyy tässäkin merkityksellisenä. Työntekijät voivat kokea positiivisen johtamisen toimet palautetilanteessa eri tavoin kuin kriittisen muutoksen tai haastavan ongelman ollessa käynnissä. Koska kokemuserustamme vaikuttaa siihen, miten koemme nykyhetken asioita (Kukkola, 2018), voivat aiemmat negatiiviset kokemukset, mahdollisesti oletuskokemuksina (IV) esimerkiksi muutoksesta, peilata uuteen muutostilanteeseen, joten positiivinen johtaminen ei välttämättä tuota niitä tuloksia, mitä se tutkimusten mukaan lupaa, kuten positiivisia tunteita (vrt. Kelloway ym., 2013; Ko & Choi, 2021).

Tärkeää on myös kiinnittää huomiota kokemuserustoihin, tunteeseen, tietoon ja oletukseen, koska niistä kumpuavat sisällöt voivat vaihdella eri tilanteissa. Positiivinen johtaminen ei ole vain ”yleisiä” kokemuksia, asioita tai tunteita (esim. Avolio ym., 2004), vaan myös eri sisältöisiä kokemuserustoja (IV). Tämä uusi huomio luo erilaista ymmärrystä positiivisesta johtamisesta, varsinkin eri tilanteissa. Sekin on mielenkiintoista, että aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet suurelta osin positiivisiin tunteisiin osana positiivista johtamista (esim. Cameron, 2012; Ko & Choi, 2021), mutta väitöstutkimuksen mukaan positiivisen johtamisen tietokokemukset olivat hallitsevin kolmesta valitusta kokemuserustasta. Tämä tulos voi johtua siitä, että nykyajan organisaatiot ovat vahvasti tieto- ja osaamisintensiivisiä sekä innovatiivisia ja ne vaativat tähän kohdistuvaa osaamista sekä johtajien että työntekijöiden kohdalla (Wu ym., 2014; Obolensky, 2017). Oletuskokemusten rooli positiivisessa johtamisessa on olemassa, mutta ne voivat olla epävarmuuden luoja. Tämä johtuu siitä, että kun esimerkiksi oletus positiivisesta palautteesta luo hyvää voimaa, niin tämä voi muuttua, kun todellinen palautetilanne tapahtuu. Oletus voi muuttua tunne- tai tiedolliseksi kokemukseksi, joka ei välttämättä ole positiivinen (IV). Mielenkiintoista tuloksissa kokemuserustojen osalta oli se, että esimerkiksi palautteen nähtiin luovan positiivisia kokemuksia tunteena, tietona ja oletuksena (IV), mutta myös käsityksenä (I) ja vuorovaikutuksellisenä merkityksenä (III). Ja kaikki nämä eri kokemuksen muodot syntyivät erilaisissa tilanteissa, mikä korostaa tilanteiden merkitystä positiivisessa johtamisessa. Huomionarvoinen seikka on myös se, ettei tutkimuksissa tullut esille tarkemmin sitä, että positiivisen johtamisen kokemuserusta ja merkitykset olisivat positiivisesti poikkeavia (vrt. Cameron, 2008).

Keskeinen osa työyhteisön tilanteita on myös vuorovaikutus, jolloin syntyy sosiaalisesti rakentuneita positiivisen johtamisen merkityksiä (III). On helpompi

esittää positiivisen johtamisen sisältöjä, jotka tuottavat positiivisia seurauksia (esim. Kumar & Modi, 2023), mutta kun kyseessä on prosessi vuorovaikutuksen muodossa, asioiden hahmottaminen ei olekaan niin yksinkertaista. Vuorovaikutukseen kannattaakin kiinnittää perusteellisesti huomiota, sillä vuorovaikutus voi tuoda esiin asioita, jotka voivat muuttaa positiivisen johtamisen luonnetta työyhteisössä. Aiemmissa tutkimuksissa (esim. Cameron, 2012) on todettu, että positiivista johtamista voidaan toteuttaa tilanteessa kuin tilanteessa. Tämä voi olla totta, joskin on huomioitava ihmisten kokemusten lisäksi se, millainen vuorovaikutuskulttuuri eri tilanteissa työyhteisössä on. Tärkeää on myös tunnistaa, että positiivinen johtaminen on prosessi ja tilanteet ovat merkityksellisiä positiiviselle johtamiselle luoden eritasoisia merkityksiä. Näitä merkityksiä voivat olla hallitseva merkitys ja hallitsevaa merkitystä vastustavat merkitykset liittyen positiiviseen johtamiseen, erilaiset positiivisen johtamisen positiot ja niiden mahdolliset liikehdinnät sekä merkitysten yhteydet laajemmin organisaatioon ja sen valtarakenteisiin. Kullakin vuorovaikutus-tilanteella on potentiaali muokata positiivisen johtamisen sisältöä ja toimintatapaa tietystä yhteisössä.

Toiseksi, kokemuksen tutkimus auttaa näkemään positiivisen johtamisen roolivaihtelut ja epätavalliset toimintatavat (I–IV). Aiemmissa tutkimuksissa yksinomaan johtajaa on pidetty positiivisen johtamisen toteuttajana työyhteisössä (esim. De Cremer ym., 2004; Ramdas & Patrick, 2019; MacGregor ym., 2021). Tämä näkyy siinä, että tutkimukset keskittyvät pitkälti johtajan positiivisiin piirteisiin, ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen (esim. Arakawa & Greenberg, 2007; Zbierowski, 2014; Wijewardena ym., 2014) ja näiden piirteiden vaikutukseen positiivisiin seurauksiin, kuten työvointiin ja työsuorituksiin (esim. Kelloway ym., 2013; Patrick ym., 2022; Caniels, 2023). Väitöstutkimus toi kuitenkin esille, että positiivista johtamista voivat toteuttaa johtajan lisäksi muutkin, kuten johtaja ja työntekijät yhdessä, työntekijät, ulkopuoliset tahot ja rakenteelliset sisällöt (I; III). Tämä hyvin fenomenologinen ajatus siitä, ettei etukäteen voida tietää, kuka johtaa positiivisesti ennen kuin sitä avoimesti tutkitaan, toteutui väitöstutkimuksessa.

Johtaja ja työntekijät voivat yhdessä johtaa positiivisesti haastavissa tilanteissa, kuten konflikteissa, keskustelun ja yhteisen toiminnan ja sopimisen tavoin (I). Nämä ovat otollisia tilanteita luoda yhteistä positiivista kokemusmaailmaa johtajan ja työntekijöiden välille (IV). Tämä voi onnistua kokemustartunnan välityksellä ja tarkemmin tunnetartunnan (Hatfield ym., 1994) tai kognitiivisen tartunnan (Barsade, 2002), tarkemmin oletus- ja tietotartunnan, kautta. On tärkeää huomioida, että tartunta voi tapahtua molempiin suuntiin, johtajasta työntekijöihin ja päinvastoin (Ilies ym., 2005). Yhteisen positiivisen kokemusmaailman saavuttaminen johtamisen avulla voi vähentää esimerkiksi monitulkintaisuutta työyhteisössä ja kenties vahvistaa yhteisöllisyyttä (IV). Työntekijät voivat myös yksinään toteuttaa positiivista johtamista esimerkiksi ratkaisemalla keskenään onnistuneesti ongelmatilanteita. On myös tilanteita, joissa ulkopuolinen taho, kuten työnohjaaja, päätyy johtamaan

positiivisesti tilanteissa, jotka vaativat hänen tukeaan. Lopulta, työyhteisössä voidaan myös tukeutua positiivisen johtamisen muotona työyhteisön sääntöihin ja toimintatapoihin. Kaiken kaikkiaan roolit positiivisessa johtamisessa eivät ole aina itsestään selvyys (johtaja johtaa) eivätkä roolit ole selkeät, ja tällöin täytyy huomioda työyhteisön toimijat ja jopa rakenteet, joiden kautta voidaan toteuttaa positiivista johtamista. Positiivinen johtaminen voi toteutua siis ilman johtajaakin, eli positiivinen johtaminen ei ole johtajan yksinoikeutta. Positiivisuuden ilmaiseminen on potentiaalista kenelle tahansa työyhteisön edustajalle (vrt. Ilies ym., 2005).

Positiivisen johtamisen toimintatapojen aiempien tutkimusten mukaan positiivinen johtaminen näyttää sisältävän pitkälti positiivisten tunteiden ilmaisua, keskittymistä vahvuuksiin ja hyveisiin, positiivista puhetta ja positiivisen ilmapiirin luomista (Cameron, 2012; Gauthier, 2015; Malinga ym., 2019). Väitöstutkimuksessa on tullut esille hyvin laaja joukko positiivisen johtamisen toimintatapoja, joista osa edustaa epätavallisempiakin tapoja (I–IV). Epätavallisilla toimintatavoilla viitataan niihin toimintatapoihin, jotka ovat aiemmissa tutkimuksissa olleet esillä minimaalisesti tai eivät lainkaan tai niitä ei ensisijaisesti pidetä positiivisen johtamisen toimintatapoina. Positiivisen johtamisen tutuimmista toimintatavoista mainittakoon esimerkiksi palaute, kannustus, tasapuolisuus, autenttisuus, puolueettomuus, saatavuus ja keskusteleminen (I; II; IV). Tuloksista esiin nousi myös epätavallisempia positiivisen johtamisen toimintatapoja, mikä voi olla seurausta siitä, että ilmiötä lähestytään uusin tavoin. Epätavallisista toimintatavoista mainittakoon uhkailu, nopea reagointi tilanteeseen, inhimillisuus, huumori, toimeliaisuus, sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen ja delegointi (työntekijöille vastuu, työyhteisön ulkopuolinen apu) (I; III; IV). Näistä voisin nostaa epätavallisimmiksi uhkailun, sääntöihin ja toimintatapoihin nojaamisen ja delegoinnin, jotka eivät ole myöskään aiemmissa positiivisen johtamisen tutkimuksissa esiintyneet.

Kolmanneksi, kokemuksen tutkimus auttaa tuomaan ilmi positiivisen johtamisen määritelmälliset haasteet (I; III; IV). Positiiviselle johtamiselle muodostuu väistämättä kahden edellisen kohdan pohjalta määrittelyongelma tai vähintäänkin määrittelyhaaste. Aiemmista positiivisen johtamisen tutkimuksista löytyy määritelmiä, jotka ovat osittain päällekkäisiä, ja tietyt ominaisuudet toistuvat (esim. Cameron, 2008; Gauthier, 2015). Yleisimmät positiivisen johtamisen määritelmiin sisältyvät asiat ovat positiivisten tunteiden ilmaiseminen ja positiivinen vuorovaikutus. Käsitteellisessä määrittelyssä keskiössä on usein siis ihmisiin (lähinnä johtajiin) liittyvät sisällöt ja toimet. Tähän syynä on se, että positiivisen johtamisen tutkimukset keskittyvät suurelta osin johtajiin, joten määritelmätkin pyörivät niiden ympärillä. Kun tutkimusilmiötä lähestytään ilman valmista teoreettista kehikkoa ja fokusta, voidaan löytää muitakin positiivisen johtamisen ulottuvuuksia määrittelyn tueksi. Lisäksi positiivisuus voidaan kokea eri tavoin, kuten todellisena, ideaalisena (Murray ym., 1996; Leduc-Cummings ym., 2020) ja monitahoisena (Mosquera ym., 2010; Youssef-Morgan & Luthans, 2013; Gasper ym., 2019). Vaikka tässä tutkimuksessa

ei eroteltu näitä positiivisuuden muotoja, niillä on merkitystä laajemmin positiivisuuden ja täten positiivisen johtamisen määrittelyssä. Lisäksi, tutkimuksissa puhutaan paljon siitä, että ”positiivinen johtaminen johtaa positiivisten tunteiden kokemiseen”, mutta tätä kokemista ei määritellä (esim. Kelloway ym., 2013). Kokea jotain on vain ’kokemista.’ Kokemisen käsitteen määrittelyongelma vaikuttaa myös positiivisen johtamisen määrittelyongelmaan, joten olisi tärkeää myös määritellä, mitä kokemisella tarkoitetaan.

Väitöstutkimus on kolmen aineistolähtöisen tutkimuksen pohjalta tuonut esille muitakin kuin johtajaan liittyviä sisältöjä (I; III; IV). Positiivinen johtaminen näyttäytyy myös muiden toimijoiden, kuten työntekijöiden ja ulkopuolisten tahojen, toimintana. Jopa rakenteellisilla, organisatorisilla sisällöillä on rooli positiivisessa johtamisessa. Epätavalliset toimintatavat, kuten uhkailu ja delegointi, antavat puolestaan erilaista kuvaa positiivisesta johtamisesta. Vuorovaikutukselliset kerrokset, kuten merkitykset ja vastustavat argumentit ja niiden yhteydet valtaan, luovat syvyyttä ja uudenlaista ymmärrystä positiiviseen johtamiseen. Näiden lisäksi tilanteiden merkitys positiivisen johtamisen määrittelyssä on merkityksellinen, sillä positiivinen johtaminen näyttää muuttavan luonnettaan tilanteesta toiseen. Tämä tekee määrittelyn erittäin haastavaksi. Yhtäältä väitöstutkimus on lisännyt ilmiön ymmärrystä, mutta toisaalta on mahdollista, että se on tuonut lisää haasteita positiivisen johtamisen määrittelyyn, sillä ilmiö näyttää nyt moniulotteisemmalta kuin aiemmin. Positiivisuus -käsitteen luonne tyhjänä merkitsijänä (vrt. Laclau, 2007) onkin haastava sen määrittelyn näkökulmasta. Ymmärrän, että käsitteellisesti yhteinen määritelmä on haasteellista löytää, mutta tämän tutkimuksen perusteella olisi hyvä, että määritelmässä näkyisivät enemmän myös rakenteelliset, organisatoriset seikat, tilanteet sekä roolit ja toimintatavat (I–IV).

Positiivisen johtamisen määritelmä näyttää tutkimuksen mukaan olevan kiinni tiukasti varsinkin kontekstuaalisuudessa ja ihmisten kokemusperustassa ja kokemisen tavassa (vrt. Kukkola, 2018). Tämä toki vaatii lisää tutkimusta esimerkiksi hyödyntäen ymmärrystä lisääviä lähestymistapoja, sillä ensin tulisi lisätä ilmiön ymmärrystä ennen kuin sitä pyrittäisiin määrittelemään (Alvesson & Deetz, 2000; Ladkin, 2010). Kuitenkin, jos sellainen trendi jatkuu, että positiivista johtamista tai positiivisuutta ei tarvitse määritellä, ne määritellään epätarkasti, ja jos positiivista johtamista tutkitaan jatkuvasti samoista näkökulmista käsin, ei ilmiön määrittelyssä tulla ikinä pääsemään tarkkoihin yhteneviin kuvauksiin. Positiivisesta johtamisesta on vaarassa tulla itsestään selvä käsite, jonka oletetaan tarkoittavan aina samaa, jotain hyvää, jolla on aina hyviä seurauksia (Alvesson & Einola, 2019). Tämä on jo voinut tapahtua. Johtamisen kannalta positiivisuuden spesifimpi määrittely on tärkeää, koska johtamisella on kriittinen rooli työyhteisön toiminnassa (kuten työvoiminnan luonnissa, Kelloway ym., 2013) missä tahansa organisaatiossa. Lisäksi määritelmässä tulisi näkyä ihmiskäsitys, joka selittää pitkälti, miten ihminen todellistuu ja kokee asioita ja miten kokemukset syntyvät eri tilanteissa (Rauhala, 1990).

Neljänneksi, väitöstutkimus rikastuttaa kokemuksen tutkimuksen metodiikkaa kokemuslaatuojen analyttisella ulottuvuudella. Kun tutkimusta tarkastelee, on vaikea olla kiinnittämättä huomiota uusien metodien hyödyntämiseen ja niiden merkitykseen positiivisen johtamistutkimuksen tekemiselle, mutta myös laajemmin. Valitsin kokemuksen laajempuna kokonaisuutena tutkimukseen saadakseni erilaista, ymmärtävää tulokulmaa ilmiöön, jota ovat hallinneet vahvasti psykometriikkaan pohjautuvat metodologiat ja metodit (ks. luku 4.1). Mielestäni kokemuksen tutkimuksen metodologiat ovat palvelleet hyvin tutkimuksen tavoitteita ja ymmärrys positiivisesta johtamisesta on lisääntynyt. Erityisesti tuore metodi, kuten kokemuslaatuojen EKA-malli (IV), avasi positiivisen johtamisen ilmiötä tavalla, joka on mielenkiintoista ja ilmiön ymmärtämisen kannalta arvokasta. Kokemuslaadut tuovat myös ymmärtämisessä kiinni olevaa syvyyttä fenomenologiseen metodiin (vrt. Giorgi, 1997). Kokemusten ”halkominen” pienempiin laatuyppeihin nostaa myös haastetta tutkijoiden suuntaan tunnistaa nämä eri laatuypit eli kokemuslaadut. Jos fenomenologinen metodi on ollut aiemmin omalta osaltaan vaativa reduktion ja tutkittavien kokemusten esille saamisen haasteen vuoksi (vrt. Giorgi, 1997), ei metodin käyttäminen ainakaan helpottanut kokemuslaatuojen tunnistamisvaihteen tultua mukaan.

Itse arvostan uusissa metodeissa yllätyksellisyyttä eli mahdollisuutta löytää jotain erilaista verrattuna siihen, mitä vanhat metodit ovat tuottaneet. Jos päätät etukäteen teorian, luot hypoteesit ja testaat niitä, voi yllättävä seikka liittyä esimerkiksi kahden muuttujan välisen korrelaation vahvuuteen, minkä jälkeen voit todeta, että kaksi muuttujaa ovat yhteydessä toisiinsa. Tämä ei auta kuitenkaan ymmärtämään paremmin kumpaakaan muuttujaa. Syy, miksi positiivisen johtamisen kohdalla on määrittelyhaaste, liittyy juuri metodologisiin ja metodisiin valintoihin, jotka eivät tue ilmiön ymmärryksen lisäämistä eivätkä täten myöskään määrittelyhaasteen mahdollista ratkaisemista (vrt. Ladkin, 2010). Mahdollisimman laaja metodologi-avalikoima on tarjolla tutkijoille, mutta jokaisen tutkijan tulee itse pohtia, mikä on tärkeää – joko selittää esimerkiksi loputtomiin positiivista johtamista ja joidenkin muuttujien välistä yhteyttä tai pyrkiä ymmärtämään, mistä positiivisessa johtamisessa on todella kysymys. Tämä väitöstutkimus pyrki jälkimmäiseen, ja tuloksista voi nähdä olevan hyötyä positiivisen johtamisen lisäksi myös hallintotieteille ja johtamisen psykologialle (vrt. Pietiläinen & Syväjärvi, 2019) sekä muille tieteenaloille, missä ihminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus ovat keskiössä. Tämän neljännen johtopäätösalueen käytännön hyödyntäminen käydään läpi luvussa 5.2 tilannesi-donnaisuus -alueen sisällä.

Lopuksi arvioin tutkimuksen merkitystä laajemmin hallintotieteen, etenkin johtamistutkimuksen sekä johtamisen psykologian, kannalta. Kun peilataan tätä väitöstä johtamistutkimuksen historiaan, voidaan havaita, että positiivinen johtaminen on selkeästi hyödyntänyt johtamistutkimuksen perinteitä piirteiden ja käyttäytymisen osalta (Juuti, 2006; Northouse, 2013), mutta tilanteiden huomiointi on jäänyt

kokonaan marginaaliin. Aivan kuin positiivinen johtamistutkimus olisi seurannut perinteistä johtamistutkimuksen kehitystä nopeutetussa tahdissa siten, että ensin on otettu mukaan piirteiden ja käyttäytymisen tarkastelu ja näiden jälkeen tilanteisiin keskittyminen on hypätty täysin yli ja sitten integroiva tarkastelukulma on yleistynyt ilman tilannenäkökulmaa (vrt. Seeck, 2021). Herää kysymys, miksi tilanteiden tarkastelu osana positiivista johtamista ei ole kiinnostanut tutkijoita. Kuitenkin tämä väitöstutkimus selkeästi osoittaa, että tilanteilla on kiistaton merkitys positiivisen johtamisen muodostumiselle. Onko syynä ollut liiallinen fokus piirteisiin ja käyttäytymiseen, jolloin tilanteet ovat vain jääneet huomiotta? Vai onko syynä selkeä näkökulmien eriarvoisuus tutkijoiden keskuudessa? Tai ehkä postmodernin johtamistutkimuksen aikakausi on vain vahvistanut ajatusta johtamisen tutkimuskentällä esimerkiksi autenttisen johtamisen johdolla (Dinh ym., 2014), että keskittyminen johtajan piirteisiin, ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen on oikea tie selittää myös positiivista johtamista. Voi myös olla, että tilanteiden huomiotta jättäminen tutkimuksissa tekee positiivisen johtamisen määrittelystä yksinkertaisempaa ja helpompaa, koska eri tilanteet näyttävät luovan lukuisia erilaisia sisältöjä positiiviselle johtamiselle ja silloinhan tietyn määritelmän edistäminen vaikeutuu, eikä tällöin voida edistää myöskään positiivisen johtamisen sisältöjä yhtä tehokkaasti. Oli syy mikä tahansa, sen ei pitäisi tärkeän näkökulman kannalta luoda tällaista vajetta tutkimuksissa. Suomen osalta voidaan vain todeta, että jospa positiivisen johtamisen tutkimukset ensin lisääntyisivät, niin voitaisiin kunnolla arvioida, mitä lähestymistapoja on hyödynnetty ja millaisia tuloksia saatu. Toki tämä väitöstutkimus ja sen osajulkaisut edustavat suomalaista tutkimuskenttää.

Myös johtamisen psykologian osalta voidaan todeta, että väitöstutkimus pyrkii ponnistamaan marginaalisesta asemasta valtavirran haastajaksi kokemuksen tutkimuksen siivittämänä. Tämä kriittiseen johtamistutkimukseen (vrt. Alvesson & Spicer, 2012) liitetty näkökulma pyrkii kuitenkin marginaalisesta asemasta huolimatta tuottamaan näkemyksiä, joista voi olla hyötyä tulevaisuudessa myös johtamisen psykologian tutkimuskentällä. Väitöstutkimus liikkuu kyllä tutuilla johtamisen psykologisilla alueilla, koska fokus on esimerkiksi ihmisissä ja johtamisessa sekä tilanteiden ja vuorovaikutuksen merkityksen korostamisessa johtamisessa (vrt. Fairhurst, 2008; Perttula & Syväjärvi, 2012; Haslam, 2020), mutta tuoreet valitut näkökulmat tuottivat kuitenkin uutta ymmärrystä ilmiöstä. Selkeitä eroavaisuuksia toki ilmeni samalla tavalla kuin verrattuna hallintotieteen aiempiin tutkimuksiin, eli positiivinen johtaminen voidaan kokea eri kokemuslaatuina ja käsityksinä, jotka ovat muutosalttiita. Tuloksissa oli myös poikkeavuutta verrattuna perinteisiin johtamisen psykologisiin tutkimuksiin, eli positiiviseen johtamiseen sisältyy organisatorisia, rakenteellisia ulottuvuuksia. Lisäksi johtajan ja työntekijöiden yhteisen positiivisen kokemusmaailman tunnistaminen tutkimuksessa on uudenlainen tapa ymmärtää esimerkiksi yhteisöllisyyttä, jolla on yhteyksiä työn merkityksellisyyteen (Bright ym., 2006; Polodny ym., 2006; Grant, 2008; Cameron, 2012), henkiseen

johtamiseen (Fairholm, 1996; Fry, 2003) ja ”haslamilaiseen” sosiaalisen identiteetin luomiseen ja vahvistamiseen (Haslam ym., 2020).

5.2 Tutkimuksen merkitys positiivisten johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi

Käytännön näkökulmasta positiivinen johtaminen näyttyy tulosten mukaan myös eri tavalla kuin aiemmin. Käyn nyt läpi käytännön päätelmät samojen johtopäätösalueiden kautta, jotka tulivat esille teoreettisen päätelmien osiossa (taulukko 15). *Ensimmäisenä*, kokemuksen tutkimus auttaa ymmärtämään positiivista johtamista tilannesidonnaisena ilmiönä. Oli tilanne mikä tahansa työyhteisössä, syntyy siinä aina erilaisia käsityksiä, tunteita ja oletuksia sekä erilaisia merkityksiä, varsinkin kun keskustellaan positiivisesta johtamisesta. Käsitysten luonne muuttuvana ja vaihtuvana ilmiönä aiheuttaa positiivisen johtamisen käytännön tilanteille haasteita. Esimerkiksi haastavien tilanteiden, jotka vaativat ratkaisua positiivisen johtamisen keinoin, ratkaisukeinot määrittävät osaltaan tilanteen ja sen mukaan, minkälaisia käsityksiä johtajalla tai työntekijöillä on tilanteesta etukäteen (I). Hankalaksi luokiteltu tilanne voi olla vielä ensimetreillä rauhallinen tai sitten kehittynyt jo pahaksi riidaksi, ja näihin liittyy erilaisia käsityksiä. Tällöin tilanteita ei välttämättä voi lähestyä samoilla positiivisen johtamisen keinoilla. Kun näitä tilanteita tulee vastaan, johtaja voi oppia tunnistamaan eri tilanteiden vaatimat vaatimukset positiivisen johtamisen jalkauttamiselle.

Taulukko 15. Väitöstutkimuksen ydinjohtopäätösalueet (I–IV) – käytännön näkökulma

Kokemuksen tutkimus auttaa ymmärtämään positiivista johtamista tilannesidonnaisena ilmiönä	Kokemuksen tutkimus auttaa näkemään positiivisen johtamisen roolivaihtelut ja epätavalliset toimintatavat	Kokemuksen tutkimus auttaa tuomaan ilmi positiivisen johtamisen määritelmälliset haasteet	Väitöstutkimus rikastuttaa kokemuksen tutkimuksen metodiikkaa kokemuslaatuojen analyttisella ulottuvuudella
Tilanteiden vaihtuessa vaihtuvat myös positiivisen johtamisen sisällöt	Positiivinen johtaminen edellyttää yhteistyötä johtajan ja työntekijöiden välillä	Työyhteisön arjessa keskustelun kautta syntynyt yhteinen konkreettinen määritelmä voi toimia	Johtajat ja työntekijät kokevat myös muita kokemuslaatuja kuin tunteita
Eri tilanteita kohtaamalla johtaja voi tunnistaa positiivisen johtamisen sisällöt, jotka toimivat	Työntekijöiden kesken toimivia positiivisen johtamisen keinoja ovat kannustus ja positiivinen palaute	Johtaja ja työntekijät pohjaavat yhteisiin kokemuksiinsa, mitä positiivinen johtaminen voi olla	Johtajien ja työntekijöiden kohdalla korostuu kyky tunnistaa kokemuslaatuja ("kokemusäly")
Vuorovaikutustilanteissa syntyy hallitsevia ja vastustavia positiivisen johtamisen merkityksiä	Ulkopuolisella toimijalla (esim. työnohjaaja) voi olla rooli positiivisessa johtamisessa	Organisaation rakenteelliset seikat, kuten palkkaus ja työnkuva, voivat sisältyä positiivisen johtamisen määritelmään	Kokemuslaatuojen tunnistaminen reaaliajassa ei ole välttämättä helppoa
	Rakenteelliset seikat, kuten säännöt ja työehtosopimukset voivat auttaa johtamaan positiivisesti		
	Epätavalliset toimintatavat voivat toimia positiivisessa johtamisessa		

Vuorovaikutusta on työyhteisöissä runsaasti, ja mitä enemmän johtaja viettää aikaa työntekijöiden kanssa, sitä enemmän vuorovaikutukseen liittyy erilaisia merkityksiä (III). Näillä merkityksillä voi olla odottamattomia seurauksia myös oikeissa työyhteisön tilanteissa. Esimerkiksi johtaja tai työntekijä voi huomata olevansa tilanteessa, jossa omaa ajatusta positiivisesta johtamisesta vastustetaan tai yritetään väheksyä ja samalla työkaverin ajatuksia tuetaan (III). Näiden retoristen valtataisteluiden tuloksena ei välttämättä synny positiivisia merkityksiä, jos kaikki eivät yhdy hallitsevaan

positiivisen johtamisen merkitykseen tai vastustavan merkityksen arvoa ei kyetä näkemään. Tietyissä vuorovaikutustilanteissa syntyneet positiiviset merkitykset voivat myös kohdistua tiettyihin työntekijöihin, jotka ovat esimerkiksi toimeliaita. Tällöin toimeliaisuus nähdään valtana. Tuloksena voi olla se, että positiivinen johtaminen ei kohdistu tasapainoisesti koko työyhteisöön. Tämä voi johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen, jota ei sinänsä nähdä ensisijaisesti positiivisena kokemuksena. Tämän vuoksi johtajien tulisi kiinnittää tarkkaa huomiota vuorovaikutustilanteissa tuotettuihin merkityksiin ja niiden seurauksiin vuorovaikutuksen osapuoliin.

Kuten aiemmin totesin, neljännen johtopäätösalueen (*väitöstutkimus rikastuttaa kokemuksen tutkimuksen metodiikkaa kokemuslaatuja analyttisellä ulottuvuudella*) käyn tässä yhteydessä tilannesidonaisuuden rinnalla, sillä kokemuslaadut voivat ilmetä kokemuksina eri tavalla eri tilanteissa. Kokemuslaatuja tunnistaminen työyhteisössä ei välttämättä ole helppoa, mutta ajan kuluessa työntekijät tulevat johtajalle tutuiksi keskusteluiden ja yhdessä vietetyn ajan kanssa (IV). Aito kiinnostus työntekijöihin on alku, mutta tämä toimii myös toiseenkin suuntaan. Työntekijät voivat myös osoittaa kiinnostusta johtajaan ja täten tulla tutuiksi. Johtajan näkökulmasta tuttuus luo paremmat mahdollisuudet hahmottaa työntekijöiden kokemusperustaa, ja näin he voivat myös tarkemmin tunnistaa työntekijöiden kokemuksen tapoja eri tilanteissa. Positiivinen johtaminen on tällöin kohdallisempaa ja tätä kautta tehokkaampaa. Kuitenkin haaste voi elää siinä, miten oppii tunnistamaan eri kokemuslaatuja reaaliajassa ja toimimaan samalla tunnistetun tiedon pohjalta. Jos jokin kokemuslaatu hallitsee työyhteisössä, kuten tietokokemus tässä tutkimuksessa, syynä tähän voi olla se, että johtajan tuki työntekijöille on enimmäkseen sisältöpitoista (tiedollista), jolloin johtajan ja työntekijöiden välille ei synny esimerkiksi tunnesidettä. Tähän voi vaikuttaa myös se, jos johtaja ei ole läsnä tilanteissa tai jos hän ei ole työntekijöiden kanssa tekemisissä tarpeeksi. Joka tapauksessa on tärkeä huomioida työyhteisössä muitakin kokemuslaatuja kuin tunteita.

Esimerkiksi oletukset luovat aivan omaa kokemusmaailmaansa työyhteisössä, eikä niitä pitäisi siksi jättää huomiotta (IV). Syynä tähän on se, että oletuskokemusten epävarma luonne voi aiheuttaa epävarmuutta myös johtamiselle. Oletuskokemukset voivat luoda positiivisuutta, kuten tutkimuksessa todettiin, mutta oletukset eivät välttämättä ole kiinni todellisissa työyhteisön tilanteissa. Työntekijä voi esimerkiksi olettaa, että palautetilanteessa johtajan palaute tulee olemaan jälleen innostava ja kannustava, kuten viime kerrallakin (vrt. Kukkola, 2018). Työntekijä saattaa siis suhtautua tulevaan tilanteeseen ilolla, mutta johtaja voikin antaa negaation kautta arviointia tapahtumista. Syynä tähän on se, että tilanne onkin erilainen kuin aiemmin, jolloin työntekijä häkeltyy ja ilo voi muuttua pettymykseksi. Oletuksilla on voima viedä meidät ”pois” todellisista tilanteista (vrt. idealisointi) ja kokemuksiimme perustuen voimme olettaa asioiden olevan toisin kuin ne todellisuudessa ovat.

Kun eri kokemuslaatuja työyhteisössä koetaan, niiden tunnistamisen lisäksi tarvitaan myös eri kokemuslaatuja osaamista. Osaaminen tässä viittaa siihen, miten

kykenee tunnistamaan ensisijaisesti omia kokemuslaatuja ja toissijaisesti toisten kokemuslaatuja eri tilanteissa. Tunneäly on tuttu käsite myös johtamisen yhteydessä (Luthans ym., 2001), mutta tarvitaan myös tietoälyä tai oletusälyä, tai otsikkotasolla voidaan puhua kokonaisvaltaisesti *kokemusälystä* (engl. *experience intelligence*). Kokemusälyn kehittäminen voi auttaa tunnistamaan omia ja muiden kokemuslaatuja, jotta johtaminen onnistuu mahdollisimman tehokkaasti. Kokemusälyn etu tulee ilmi parhaiten tilanteiden parempana ymmärryksenä.

Toisena, kokemuksen tutkimus auttaa näkemään positiivisen johtamisen roolivaihtelut ja epätavalliset toimintatavat. Kun puhutaan positiivisen johtamisen toteuttamisesta työyhteisössä, roolit eivät välttämättä ole aina selkeitä ja toimintatapojen laajuus voi hämmentää. Johtajan perinteinen rooli johtamisen ytimessä on selvää myös tässä tutkimuksessa, mutta positiivista johtamista voivat käytännössä toteuttaa muutkin. Vastuu ei olisi vain johtajalla, vaan työntekijät olisivat myös oman roolinsa myötä toteuttamassa positiivista johtamista. Tämä voi tapahtua yhdessä johtajan kanssa: esimerkiksi työntekijät voivat antaa palautetta johtajille tai toisilleen, eikä palautesuunta ole aina vain johtajalta työntekijöille (III). Positiivisen johtamisen laajempaa toimijuutta voidaan edistää myös hyödyntämällä inklusiivisen johtamisen periaatteita, joissa johtaja esimerkiksi osallistaa työntekijöitä mukaan päätöksentekoon (vrt. Nembhard & Edmondson 2006; IV). Työntekijät voivat toteuttaa positiivista johtamista myös keskenään, kun he ratkaisevat haastavia tilanteita yhdessä kannustaen ja auttaen toisiaan (I). Oli kyseessä johtajien ja työntekijöiden välinen tai työntekijöiden keskinäinen yhdessä positiivisuuden toteuttaminen, on positiivisuudella mahdollisuus muodostaa yhteistä kokemusmaailmaa (IV). Tämä voi tiivistää yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Yleisesti voidaan ajatella, että ihmiset kokevat asioita eri tavoin, mutta tutkimus osoitti sen, että käytäntö voi näyttäytyä eri tavalla. On mahdollista tunnistaa yhteisiä positiivisia kokemuksia, kun esimerkiksi työasioista keskustellaan tai asioita yhdessä selvitetään. Positiivisten kokemusten sisällöt voivat kuitenkin muuttua ajan mukana (vrt. Kukkola, 2018), joten ei ole olemassa myöskään yleispätevää rakennetta yhteisten positiivisten kokemusten tunnistamisella. Positiivisen johtamisen yhteisten kokemusten tunnistamisessa on tällöin omat rajoitteensa, mutta edes kyky tunnistaa positiivisen johtamisen dynaamisuus ja muutosalttius on mahdollinen ponnahduslauta yhteisten positiivisten kokemusten äärelle.

Jopa yleiset säännöt tai työehtosopimukset voivat olla positiivisen johtamisen tukena eri tilanteissa, jotta asiat ratkeavat sujuvasti. Kun jokin asia on epäselvä tai asiaan ei löydä ratkaisua keskustelemalla, voidaan turvautua ohjeistuksiin. Joskus tilanne työyhteisöissä voi olla niin paha, että tarvitaan ulkopuolinen taho hoitamaan asioita kuntoon. Taho voi olla työnohjaaja tai työterveyshuolto, joka ottaa vastuun positiivisesta johtamisesta. Käytännössä positiivisen johtamisen päävastuu voi olla edelleen johtajalla, mutta tätä vastuuta ei ehkä kannata omia liikaa, sillä se voi piilottaa muita positiivisen johtamisen toteuttajia, joista voi olla hyötyä työyhteisössä.

Lisäksi roolien ja roolivaihtelun tunnistamiseen voidaan hahmottaa työkaluja esimerkiksi seuraamalla käytännön tilanteita, miten positiivinen johtaminen toteutuu, tai tarkemmin hyödyntämällä työyhteisön vuorovaikutuksen seuraamisessa erilaisia tarkastelutasoja integroivan diskurssianalyysin tapaan.

Positiivisen johtamisen toimintatapojen osalta hyvä uutinen on se, että toimintatapoja on paljon ja useimmat ovat tuttuja johtajille ja työntekijöillekin. Näihin lukeutuvat palaute (joka toki voi olla myös rakentavaa tai negatiivistakin, I; III; IV), kannustus, keskustelu, läsnäolo, avoimuus, tasapuolisuus ja joustavuus. Tutkimus nosti esiin myös epätavallisempia toimintatapoja, joiden käytännön merkitys voi olla yhä lailla positiivinen. Niiden käyttämistä kannattaa kuitenkin tilanteen mukaan arvioida, sillä esimerkiksi uhkailu ei välttämättä toimi tilanteissa, joissa tarvitaan pehmeämpää toimintatapaa. Uhkailu toimintatapana ei myöskään tule heti mieleen osana positiivista johtamista. Taustalla tässä toimintatavassa voi olla ”tarkoitus pyhittää keinot” -ajattelu tai se, että mitään muuta vaihtoehtoa ei tilanteen ratkaisuksi ole. Uhkailussa on myös riskinsä, sillä se voi syödä luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä (I). Uhkailun kohdalla on kuitenkin muistettava, että se on tietyllä hetkellä oleva kokemus, joka voi kyseisellä hetkellä vaikuttaa positiiviselta ratkaisulta, mutta voi kokemuksen luonteen mukaisesti olla muutosaltis (Kukkola, 2018). Jossain uudessa tilanteessa uhkailu ei välttämättä tulisi mieleenkään osana onnistumiseen tavoittelevaa toimintaa, saati sisältyisi positiivisen johtamisen toimintatapoihin.

Samoin delegointi ei välttämättä toimi tilanteessa, jossa työntekijät odottavat juuri johtajan tekemän päätöksen asiassa. Delegointi voidaan tulkita välttelyn muodoksi, joka ei luo ensisijaisesti positiivisia kokemuksia, joskin toisaalta se voidaan tulkita myös vastuunantamiseksi, jolloin se voi luoda positiivisia kokemuksia. Myöskään sääntöihin ja toimintatapoihin nojaaminen ei vaikuta perinteiseltä positiivisen johtamisen toimintatavalta varsinkaan, kun siinä hyödynnetään ihmisten ulkopuolisia ominaisuuksia. Nämä ovat kuitenkin käytännön esimerkkejä, jotka kertovat positiivisuus-käsitteen moniulotteisuudesta ja samalla myös ongelmakohdista. Positiivisen johtamisen laaja toimintatapavalikoima on yhtäältä hämmentävän laaja ja omaperäinen, mutta toisaalta hyödyllinen varsinkin niissä käytännön tilanteissa, joissa onnistuminen ei ole näkyvässä tai ongelma ei ole ratkeamassa.

Kolmantena, kokemuksen tutkimus auttaa tuomaan ilmi positiivisen johtamisen määritelmälliset haasteet. Positiivisen johtamisen tutkimukset ovat tuottaneet erilaisia positiivisen johtamisen määritelmiä, joita työelämän toimijat voivat poimia omiin tarkoituksiin työyhteisöissä, mutta tässä voi piillä vaaransa. Yleiset määritelmät, jotka on tuotettu jossain tutkimuksessa, eivät välttämättä näyttäyty samalla tavalla omassa työyhteisössä. Hallitseva määritelmä (esim. Cameron, 2008) voi antaa yksipuolisen kuvan positiivisesta johtamisesta, joka ei suoraan vastaa omaa työyhteisöä. Tarvitaan niin sanottuja ”paikallisia” määritelmiä, jonka kukin työyhteisö itsenäisesti arvioi, mitä positiivisuus johtamisen yhteydessä tarkoittaa. Tämä antaa

kohdallisempaa tietoa, millaista positiivista johtamista kannattaa työyhteisössä toteuttaa, koska määritelmät pohjautuvat ihmisten kokemuksiin ja vuorovaikutustilanteisiin. Avoin lähestyminen positiivisen johtamisen arviointiin voi tuoda myös yllättäviä sisältöjä, jotka voivat toimia. Voisi helposti ajatella tämän tutkimuksen perusteella, että sieltä ilmenee myös rakenteellisia asioita, kuten palkkaus ja työkuvien selkeys, jotka kuvaavat positiivista johtamista (III). Sekin on varmaan helpotus työelämän toimijoille, että positiivisuus on muutakin kuin hymyä, innostusta, kuikoistusta tai jotain leijuvaa positiivisuutta idealisointiin kahlittuna. Tällaiset sisällöt voivat tuntua imeliltä eivätkä kiinnity niin vahvasti työyhteisön todelliseen arkeen. Näin voi käydä niin sanotuille ulkopuolelta tulleille määritelmille. Sen vuoksi on tärkeää pyrkiä löytämään mahdollisimman konkreettinen määritelmä, joka heijastaa työyhteisön ihmisten kokemuksia ja merkityksiä sekä tilanteita. Kun johtaja ja työntekijät keskustelevat positiivisesta johtamisesta, niin varmasti löytyy myös eriäviä mielipiteitä positiivisesta johtamisesta, mutta ytimessä ovat totta kai ne seikat, mistä voidaan olla samaa mieltä tai jotka koetaan samalla tavalla (vrt. yhteisen kokemusmaailman tunnistaminen). Tämän pohjalta on turvallista rakentaa positiivisen johtamisen toimintatapoja, kun toimintatavat ovat konkreettisia ja mahdollisimman kiinni oman työyhteisön tutussa arjessa.

5.3 Väitöstutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuspohdinnat

Tutkimuksen luotettavuus

Työni viimeisen (ala)luvun tarkoituksena on arvioida väitöstutkimuksen luotettavuutta ja pohtia jatkotutkimusideoita sekä palata vielä aivan johdannon alkajaisiksi esittämiini kysymyksiin. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuuden osalta ei ole olemassa mitään yleisiä, kaikenkattavia kriteerejä. Perttulan (1995) esittämät luotettavuuden kriteerit ovat lähimpänä tämän tutkimuksen metodeja, joten olen hyödyntänyt tutkimuksen arvioinnissa juuri näitä kriteerejä. Perttulan (1995) mukaan kokemuksen tutkimuksen luotettavuudenkriteerejä on yhdeksän: tutkimusprosessin johdonmukaisuus, tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus, tutkimusprosessin aineistolähtöisyys, tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus, tavoiteltavan tiedon laatu, metodien yhdistäminen, tutkijayhteistyö, tutkijan subjektiivisuus ja tutkijan vastuullisuus. Näiden kriteerien pohjalta luotettavuuden tarkastelu kohdistuu osajulkaisuihin ja yhteenveto-osion koheesioon eli yhteenkuuluvuuden tarkasteluun. Yleisellä tasolla aineistoihin ei liittynyt erityisiä tutkimuseettisiä sisältöjä, kuten tietosuoja-kysymyksiä. Kriteereistä 3, 5, 8 ja 9 kuitenkin keskittyvät kohdennetusti tutkimuksen eettisiin kysymyksiin.

Tutkimusprosessin johdonmukaisuus (1) viittaa tutkittavan ilmiön perusrakenteen, tutkimuksen aineistohankintatavan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja tutkimuksen raportointitavan väliseen loogiseen yhteyteen, jonka

tulee ulottua ontologiselle tasolle (Perttula, 1995). Olen yhteenveto-osassa tuonut esiin väitöstutkimuksen ontologiset, tieteenteoreettiset, metodologiset ja metodiset taustoitukset ja valinnat ja pyrkinyt lukijalle selkiyttämään näiden taustojen yhteyttä toisiinsa ja vaikutusta lopulta tulosten syntyymiseen ja esittämiseen. Johdonmukaisuuteen olen pyrkinyt myös yhteenveto-osan raportoinnissa luomalla rakenteen, joka lukijalle avaisi mahdollisimman selkeästi edellä mainitut sisällöt. Jokaisen osajulkaisun kohdalla olen pyrkinyt kertomaan tutkimuksen kulun aina suunnittelusta aineiston hankintaan ja käsittelyyn ja lopulta raportointiin. Osajulkaisun II kohdalla tämä tarkoittaa tutkimuksellista taustatyötä ja raportointia. *Tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus (2)* viittaa tutkijan kykyyn perustella tutkimukselliset valinnat tutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi tutkimusraportin on annettava lukijoille mahdollisuus nähdä tutkimusprosessin kulku ja kokonaisuus (Perttula, 1995). Olen pyrkinyt perustelemaan tutkimuksen eri vaiheissa olleita valintoja jo osajulkaisuissa, mutta vahvistanut tätä osa-aluetta etenkin yhteenveto-osiossa. Tutkimusprosessin kulku on kuvattu erikseen osajulkaisuissa, joskin prosessi avautuu myös yhteenveto-osiossa. Myös osajulkaisujen yhteensovittaminen yhteenveto-osiossa mielestäni onnistui: osajulkaisu II panos oli vahvemmin teoriaosassa ja muiden osajulkaisujen panos alkuperäisaineistojen myötä empiirisissä tuloksissa.

Tutkimusprosessin aineistolähtöisyys (3) viittaa siihen, että tutkimusprosessi etenee tutkimusaineiston ehdoilla (Perttula, 1995). Väitöstutkimukseen kuuluu kolme aineistoa, ja ne on kuvattu osajulkaisuissa ja koosteena yhteenveto-osiossa. Nämä kolme aineistoa ovat ohjanneet tutkimuksen kulkua osaltaan omissa osajulkaisuissa, mutta vahvasti myös yhteenveto-osiossa. *Tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus (4)* sen sijaan viittaa sekä ihmisen ulkopuolisen todellisuuden kokonaisuuteen että ihmisen koettuun maailmaan. Edellinen kuvaa tutkimustulosten sidonnaisuutta niihin todellisuuden ominaispiirteisiin, jotka toteutuvat tutkimustilanteessa, ja jälkimmäinen sitä, että ihmisen kokemukset ovat mielekkäästi tutkittavissa vain hänen koetun maailmansa kokonaisuudessa. (Perttula, 1995.) Kuten osajulkaisuissa ja yhteenveto-osiossa on kuvattu tarkemmin tulosten merkitystä, yleistyksiä niiden pohjalta ei ole tehty sen kontekstin ulkopuolelle, mikä kunkin tutkimuksen hetkellä vallitsi. Tämän vuoksi johtopäätökset koskevat vahvemmin tutkittavan ilmiön ymmärtämistä ja sitä, mitä tulokset voivat kertoa ilmiöstä ja mikä voi olla mahdollista. Tutkittavien koetun maailman osalta olen huolehtinut, että tutkimusaihe koskettaa tutkittavia ja heillä on kokemusta tutkittavasta teemasta. Täten väitöstutkimuksen tutkimusilmiö on ollut mielekkäästi tutkittavissa.

Tavoiteltavan tiedon laatu (5) viittaa siihen, että tieto on ilmaistava kielellisesti (Perttula, 1995). Tieto on saatavissa pääasiassa tajunnallisuuteen ja elämäntilanteen väliseen suhteeseen pohjautuvan kokemusten välityksellä, ja tämä toteutuu vain kielellisesti. Kaikki kerätyt aineistot ovat hyödyntäneet kielellisyyttä, osajulkaisu I kirjallisessa muodossa, kun taas osajulkaisut III ja IV suullisten kuvausten muodossa. Nämä suulliset kuvaukset on sitten nauhoitettu ja kirjoitettu sanatarkasti

ylös. *Metodien yhdistäminen* (6) puolestaan viittaa siihen, että jos ontologisesti ilmiö paljastuu vain useampien tutkimusmetodien yhdistämisellä, lisää tämä tutkimuksen luotettavuutta (Perttula, 1995). Väitöstutkimuksessa yhdistyvät kolmen lähestymistavan kolme metodia, joiden tarkoituksena on ollut lisätä omalta osaltaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuuden näkökulmasta kolme metodia antavat paremman ymmärtämisen mahdollisuuden kuin esimerkiksi yhden metodin hyödyntäminen. Jos arvioidaan yksittäisten metodien luotettavuutta ja varsinkin uudelleen muokattuja EKA-mallia (IV) ja integroivaa diskurssianalyysiä (III), molemmat tietysti pohjautuvat tuttuihin ja vakiintuneisiin metodeihin (Edwards & Potter, 1992; Giorgi, 1997; Willig, 2008) ja uudelleenmuokkausten takana on tunnustetut teoriat (Rauhala, 1995; Perttula, 1995). Tästä näkökulmasta voidaan väitöstutkimuksen luotettavuutta pitää vahvana.

Tutkijayhteistyö (7) lisää tutkimuksen luotettavuutta, jos se lisää tutkimuksellisten toimintojen systemaattisuutta ja ankaruutta (Perttula, 1995), joskaan usean tutkijan arviointi ei välttämättä ole yhden tutkijan arviointia luotettavampi (Ashworth, 1993). Tässä väitöstutkimuksessa näyttäytyy muiden tutkijoiden (1-2kpl) rooli pääosin osajulkaisujen osakirjoittajina. Näin on asia osajulkaisuissa I, II ja IV. Osajulkaisuissa III toinen tutkija on osakirjoittajan roolin lisäksi mukana myös aineiston hankinnassa ja aineiston analyysissä. Muissa osajulkaisuissa muut tutkijat ovat valvomassa tutkimuksen suunnitteluun, aineiston hankintaan ja analyysiin liittyvissä tutkimusvaiheissa. Näen, että tämä tutkijayhteistyö on tuonut väitöstutkimukseen sitä vaadittua systemaattisuutta ja ankaruutta, mitä luotettavuuden näkökulmasta vaaditaan (vrt. Perttula, 1995).

Tutkijan subjektiivisuus (8) viittaa siihen, että tutkija on tajunnallisena olentona tutkimuksen subjekti ja hänen on pohdittava, analysoitava ja raportoitava sen merkitys tutkimuksen eri vaiheissa (Perttula, 1995). Oma tutkijan positioni suhteessa tutkittavaan ilmiöön on itse asiassa mielenkiintoinen asia, sillä olen ollut tekemisissä positiivisuuden ja positiivisen johtamisen kanssa viimeiset 13 vuotta ja käsitykseni molemmista kokonaisuuksista on matkan varrella muuttunut. Herää kysymys, miten tulkintani positiivisesta johtamisesta oli erilaista osajulkaisujen I ja II (2012–14) kirjoittamisen aikaan verrattuna osajulkaisujen III (2015–16) ja IV (2018–2020) aikaan, saati yhteenveto-osion (2022–2023) aikaan verrattuna. Voin todeta, että ero on olemassa osajulkaisujen ja yhteenveto-osion välillä. Tämä ei näy itse aineiston analyseissä, koska ne on tehty tiettyinä aikoina ja ne ovat osajulkaisujen ajallisesta erosta huolimatta suhteellisen hyvin linjassa tulkintani näkökulmasta, mutta asia on vaikuttanut siihen, mitä ja miten olen kirjoittanut positiivisuudesta ja positiivisesta johtamisesta yhteenveto-osiossa. Jonkin verran on eroa myös kahden ensimmäisen osajulkaisun (I–II) ja kahden jälkimmäisen osajulkaisun (III–IV) kirjoitussävyssä, mitä tulee positiivisen johtamiseen. Jälkimmäisiä osajulkaisuja kuvaa enemmän kriittisempi asenne, mikä näkyy myös yhteenveto-osiossa. Näihin asioihin ovat vaikuttaneet kriittisemmät lähestymistavat osajulkaisuissa, mutta myös yksinker-

taisesti elämäkokemukset näiden vuosien aikana ovat tuoneet uusia asioita esille positiivisuudesta ja positiivisesta johtamisesta. Osajulkaisun IV aineistonhankinta olisi voinut olla inhimillisempi, sillä yksilöhaastatteluja oli päivässä parhaimmillaan kolme tai neljä. Tämä oli henkisesti raskasta ja vaikutti keskittymiseen päivän viimeisissä haastatteluissa. Tällä oli vaikutusta esimerkiksi siihen, että minulta jäi joissakin kohtaa haastatteluissa kysymättä tutkittavan kokemuksta tarkentavia kuvauksia. Osajulkaisussa IV subjektiivisuuteen tutkijana vaikutti myös toteuttamani fenomenologinen reduktio (Lehtomaa, 2008), jonka onnistumista arvioinkin sekä osajulkaisussa IV että yhteenvedo-osiossa. Kuten totesin, reduktion onnistumista on todella vaikea arvioida, mutta pyrkimyskin siihen voi tuottaa lähestymistä kohti kuvausta (vrt. Perttula, 1996). Osajulkaisujen I ja III osalta tulkinta oli läsnä koko tutkimusprosessien ajan.

Viimeisenä, *tutkijan vastuullisuus (9)* viittaa siihen, että tutkijan on tehtävä kaikki tutkimukselliset toimenpiteet systemaattisesti (Perttula, 1995). Voisin laskea vastuullisuuden piiriin sen, että osajulkaisussa IV on johdonmukaisuuteen vaikuttanut yksityiskohta, kun kuudetta analyysivaihetta ei suunniteltu tutkimusprosessin suunnitteluvaiheessa vaan se otettiin mukaan analyysiin, kun oli kulunut jo jonkin aikaa viiden edellisen vaiheen toteuttamisesta. Yhtäältä tämä on voinut vaikuttaa tuloksiin, koska kokemuslaatuja ei pyritty itse aineistonhankintatilanteessa tuomaan esiin. Toisaalta fenomenologisen reduktion ajatuksen siivittämänä tämä on voinut olla myös perusteltua, sillä en ole aineistonhankintatilanteessa pohtinut kokemuslaatuja erikseen vaan pyrkinyt tuomaan kokemuksia yleisesti esiin. Joka tapauksessa itse aineistosta kokemuslaadut olivat tunnistettavissa.

Jatkotutkimuspohdinnat

Väitöstutkimuksen tuottamat tulokset ja uudet metodologiset viritelmät antavat mahdollisuuksia ja luovat uusia polkuja tulevaisuuden tutkimuksille positiivisen johtamisen sekä laajemmin myös johtamisen psykologian ja hallintotieteen aloille. Ensisijaisesti fokus keskittyy positiivisen johtamisen tutkimukseen, jolle on tarvetta, myös Suomessa. Väitöstutkimuksen johtopäätösten pohjalta olen hahmotellut muutamia jatkotutkimukseen liittyviä aihioita. Tilanteiden merkitys nousi tutkimuksessa tärkeäksi osaksi positiivisen johtamisen ilmiötä. Jatkossa tilanteiden merkitys tulisi olla yksi fokus tutkimuksissa esimerkiksi siten, miten positiivinen johtaminen koetaan ja mitä merkityksiä se synnyttää erilaisissa työyhteisöjen tilanteissa (esim. ongelmatilanne, keskustelutilanne johtamiseen liittyen, palautetilanne). Tilanteiden välille syntynyt vertailumahdollisuus antaisi mahdollisuuden arvioida, muuttuuko positiivisen johtamisen luonne eri tilanteissa. Isommassa mittakaavassa tällainen tieto joko vahvistaisi tai kumoaisi tilanteiden merkitystä osana positiivisen johtamisen ilmiötä.

Tilanteiden lisäksi väitöstutkimus osoitti, että positiivisen johtamisen roolituksessa on vaihtelua. Roolivaihtelu voi olla myös yksi tärkeä tulevaisuuden

tutkimuskohde, sillä positiivista johtamista voivat toteuttaa muutkin kuin johtaja. Roolit ovat tietyllä tapaa myös tilannesidonnaisia, missä tilanteessa kukakin voi positiivisesti johtaa. Tämä vaatii vahvistusta positiivisen johtamisen tutkimuskentällä. Tuloksista nousi myös rakenteellisten tekijöiden osuus positiivisessa johtamisessa. Laajemmin organisaation kokonaisuutena ajateltuna myös rakenteet ovat tutkimuksellisen tarkastelun arvoinen kohde. Mihin kaikkiin asioihin organisaatiossa johtajat ja työntekijät liittävät positiivisen johtamiseen liittyviä kokemuksia ja merkityksiä? Väitöstutkimus toi esille myös sen, että positiivisen johtamisen toimintatapoja on paljon. Mielenkiintoa herättivät etenkin epätavallisemmat toimintatavat, jotka eivät ensin vaikuta positiivisilta, mutta voivat sitä kuitenkin olla. Myös tässä korostuvat tilanteet – onko niin, että jotkin tilanteet vaativat epätavallisia positiivisen johtamisen toimintatapoja ja jotkin tilanteet sitten perinteisiä toimintatapoja? Positiivisia pitäisi kuitenkin molemmissa tapauksissa toimintatapojen olla, jos positiivista johtamista halutaan toteuttaa. Lisäksi jatkossa voisi myös tarkastella positiivisen johtamisen toimintatapojen synnyttämien onnistumisten kertautumista työyhteisön toiminnassa. Millaisia vaikutuksia niillä on johtajaan itseensä tai työntekijöihin?

Edellä mainittuja teemoja voi tutkimuksissa lähestyä monilla eri tavoilla. Jatkokutkimuksissa kiinnittäisinkin huomiota aina ontologisista lähtökohdista metodivalintoihin asti. Positiivisen johtamisen määrittelyssä on tullut ilmi haasteita, mutta samanlainen haaste koskee myös kokemus-käsitettä. Tieteenteoreettinen huomautus tulevaisuuden tutkimuksille olisikin se, että kokemuksen käsite kannattaisi määritellä (Toikkanen & Virtanen, 2018), kun tutkitaan ihmisten kokemuksia positiivisesta johtamisesta. Näin ei jäisi epäselvyyttä siitä, miten koetaan, eikä myöskään siitä, mitä (positiivisuutta) koetaan. Väitöstutkimuksessa oli päädytty metoditasolla EKA-malliin, jonka testaaminen tutkimuksissa on arvokasta itse metodin vuoksi, mutta myös positiivisen johtamisilmiön paremman ymmärtämisen vuoksi. EKA-mallia voi pohtia myös pidemmälle ja kenties ottaa mukaan muitakin kokemuslaatuja, kuten usko ja intuitio (esim. EKABI-malli). Integroiva diskurssianalyysi puolestaan näyttää sopivan hyvin positiivisen johtamisen tutkimiseen. Jatkossa tutkimuksissa voisi tarkentaa fokusta työyhteisön dynamiikkaan siten, että keskustelun osallistujien asema ja yksikkö olisivat selvillä. Tämä toisi paremmin esille mahdollisia valtaan liittyviä merkityksiä ja yhteyksiä eri yksiköiden tai johtajien välillä. Näillä molemmilla metodeilla on myös mahdollisuus tuoda uusia näkökulmia muihinkin ilmiöihin kuin positiiviseen johtamiseen, kuten laajemmin organisaatiomaailmaan ja yleisesti elämän eri aihioihin (III; IV).

Eräs merkittävä tutkimuksellinen näkökulma, jota kannattaisi positiivisen johtamisessa hyödyntää tulevaisuudessa, on kehollisuus. Kehollisuus ei valikoitunut tähän väitöskokonaisuuteen, joskin jälkikäteen olisin halunnut sen sisällyttää. Suurin osa tutkimuksesta pohjautuu tajunnan ja elämäntilanteen välisen suhteen tarkasteluun, joten kehon kanavan merkityksellisyyden avaaminen positiivisen johtamisen ymmärryksen lisäämisessä olisi ollut perusteltua. Kaiken kaikkiaan, miten tästä

voitaisiin edetä kohti positiivisen johtamisen tutkimuskenttää, joka ei näyttäytyisi metodologisesti niin yksipuolisena (vrt. Blanch ym., 2016)? Ymmärrän, että valtavirran aallolla ratsastaminen on turvallista ja mukavaa, mutta uusien näkökulmien hyödyntäminen voi synnyttää seurauksia, jotka yllättävät. Haluankin rohkaista tutkijoita ottamaan askelia uusille tutkimuksellisille alueille. Näissä yhteyksissä tutkijoiden täytyy päättää, haluaako ennemmin selittää positiivista johtamista ulkoapäin vai ymmärtää positiivista johtamista sisältäpäin. Positiivisen johtamisen tutkimuskentällä vallitsevan metodologisen epätasapainon oikaiseminen olisi toki jalo tavoite siinä sivussa.

Lopuksi

Haluan palata vielä aivan työni alkuun, jolloin esitin nämä kysymykset: *oletko koskaan pohtinut, mitä positiivisuus sinulle tarkoittaa, miten positiivisuus ilmenee muiden tuottamana tajunnassasi ja millaista positiivisuutta luot omassa tajunnassasi itselle tai ilmaisten muille ihmisille.* Näin väitöstyön lopulla ja lopuksi voidaankin pohtia näitä kysymyksiä uudelleen. Mahtavatko vastaukset kysymyksiin olla edelleen samat, vai ovatko ne muuttuneet tämän tutkimusmatkan aikana? Tähän ei ole oikeaa eikä väärää vastausta vaan mielenkiinnosta herättelen tässä pohdintaa väitöksen teemasta. Joskus on hyvä pysähtyä itsestään selvienkin asioiden äärellä ja mahdollisesti ravis-tella omaa ajatusmaailmaa niistä. Itse jos mietin tätä matkaa positiivisen johtamisen olemukseen, paljon on muuttunut. Omat ajatukseni positiivisuudesta ja positiivisesta johtamisesta voi lukea työni rivien välistä tai suoraan riveiltäkin. Yhtenä työn ulkopuolisena positiivisena asiana pidän ainakin sitä, että olet jaksanut lukea työtä tänne asti, joskaan en pidä sitä positiivisesti poikkeava asiana. Isona muutoksena väitösprosessin aikana itselleni on tullut se havainto, että positiivisuudella on myös kyky elää rinnakkain negatiivisuuden ja neutraalisuuden kanssa. Kai voidaan todeta, että ei ole varjoa ilman valoa.

Väitöstyöni alussa ihmettelin, mitä positiivisuus ja positiivinen johtaminen ovat. Ilmiöstä on tullut esille uutta ymmärrystä, joka on ehkä monimutkaistanut myös konseptien olemuksia. Taidan tässä hetkessä edelleenkin ihmetellä positiivisuutta ja positiivista johtamista. Abraham Maslow (1966) onkin osuvasti todennut: *”Tiede ei vain ala ihmettelystä, se myös päättyy ihmettelyyn.”*

Lähteet

- Adams, B. G., Meyers, M. C. & Sekaja, L. (2020). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being, *Applied Psychology: An International Review*, 69(4): 1145–1173. doi: 10.1111/apps.12230
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). Doing critical management research. Lontoo. SAGE Publications.
- Alvesson, M. & Einola, K. (2019) Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies, *The Leadership Quarterly* 30(4): 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity, *Human Relations*, 65(3): 367–390. DOI: 10.1177/0018726711430555
- Anderson, G. & Mungal, A.S. (2015). Discourse analysis and the study of educational leadership, *International Journal of Educational Management*, 29(7): 807–818. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2015-0064>
- Anosike, P., Ehrich, L. C. & Ahmed, P. (2012). Phenomenology as a method for exploring management practice, *International Journal of Management Practice*, 5(3): 205–224. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2012.048073>
- 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, *International Journal of Social Psychology*, 29(3): 589–608. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.972705>
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. Teoksessa Antonakis, J. & Day, D. V. (toim.) *The nature of leadership* (3–26). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
- Arakawa, D. & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organisation: Implications for coaching psychologists, *International Coaching Psychology Review*, 2(1): 78–89. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00723.x>
- Arriaza, G. (2015). Critical Discourse Analysis and Leadership, *Educational Leadership and Administration*, 26: 1–3.
- Aspers, P. & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research, *Qualitative Sociology*, 42(2): 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Ashworth, P. (1993). Participant agreement in the justification of qualitative findings, *Journal of Phenomenological Psychology*, 24: 3–16.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly* 15(6): 801–823. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Backman, J. M. (2018). Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsittehistoriaa. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I (toim.). *Kokemuksen tutkimus VI – Kokemuksen käsite ja käyttö*, 25–40. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Bar-On, R. (1997). Emotional Quotient Inventory: technical manual. Toronto: Multi-Health Systems.

- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Teoksessa R. Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (toim.). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, 363–388. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Barki, H. & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Barley, & Kunda, (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse, *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 363–399. <https://www.jstor.org/stable/2393449>
- Barnard, A., McCosker, H. & Gerber, R. (1999). Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care, *Qualitative Health Research*, 9(2): 212–226. <https://doi.org/10.1177/10497329912912179>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly* 47(4): 644–675. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3094912>
- Bartunek, J. M. & Seo, M-G. (2002). Qualitative Research Can Add New Meanings to Quantitative Research, *Journal of Organizational Behavior*, 23(2): 237–242. <https://www.jstor.org/stable/4093733>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3.painos). New York. The Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good, *Review of General Psychology*, 5(4): 323–370. DOI: 10.1037//1089-2680.5.4.323
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive Leadership Models: Theoretical Framework and Research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170–176. Saataavilla osoitteessa: <http://www.papelesdelpsicologo.es/English/2772.pdf>
- Blom, M. & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership, *Scandinavian Journal of Management*, 31(4): 480–492. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001>
- Bono, J. E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion, *The Leadership Quarterly* 17(4): 317–334. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Bono, J. E., Davies, S. E. & Rasch, R. L. (2012). Positive Traits: Some Traits Associated with Flourishing at Work. Teoksessa Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (toim.) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 125–137. Oxford: Oxford University Press.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, 16(7): 534–548. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006166>
- Beehr, T.A. and Grebner, S.I. (2005). When stress is less (harmful). Teoksessa Antoniou, A., Cooper, C., Chrousos, G., Spielberger, C. and Eysenck, M. (toim.) *Handbook of Managerial Behaviour and Occupational Health*, 20–34. Cheltenham: MPG Books Group.
- Betta, M. (2018). Habits and the Social Phenomenon of Leadership, *Philosophy of Management*, 17(2): 243–256. <https://doi.org/10.1007/s40926-017-0076-8>
- Bowden, J. A. (1995). Phenomenographic research – some methodological issues. *Nordisk Pedagogic*, 15(3): 144–155.
- Bowden, J. A. & Marton, F. (1998). *The university of learning*. Lontoo: Kogan Page.
- Brentano, F. (1973). *Psychology from an empirical standpoint*. Lontoo: Routledge.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, Volume 17(6): 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Bucy, E. P. (2000). Emotional and evaluative consequences of inappropriate leader displays, *Communication Research*, 27(2): 194–226. <https://doi.org/10.1177/0093650000270020>
- Burr, V. & Dick, P. (2015). Social Constructionism. Teoksessa Gough, B. (toim.) *The Palgrave Handbook of Critical Social Psychology*, 59–80. Lontoo: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-51018-1_4
- Bushe, G. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. Teoksessa Boje, D., Burnes, B. & Hassard, J. (toim.), *Routledge companion to organizational change*, 87–103. Oxford: Routledge.
- Cameron, K. S. (2006). Leadership values that enable extraordinary success. Teoksessa Hess, E. D. & Cameron, K. S. (toim.) *Leading with values: Positivity, virtue and high performance*, 132–150. New York: Cambridge University Press.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership – strategies for extraordinary performance*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership – strategies for extraordinary performance, updated and expanded*. San Francisco. Berrett- Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership – tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco. Berrett- Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J., Quinn, R. (2003). *Foundations of a New Discipline*. Teoksessa Cameron, K. S., Dutton, J. & Quinn, R. (toim.) *Positive Organizational Scholarship*, 3–13. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012). Introduction – what is positive organizational scholarship. Teoksessa Cameron, K.S. & Spreitzer, G. M. (toim.) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 1–14. New York: Oxford University Press.
- Caniels, M. C. J. (2023) How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor, *Frontiers in Psychology*, 1–10. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1089557
- Caputo, A., Marzi, C., Maley, J. & Ciliz, M. (2019). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships, *International Journal of Conflict Management*, 30(1): 87–110. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2018-0078>
- Cheung, R. K. H. (2014) An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. The Hong Kong Polytechnic University. <http://ira.lib.polyu.edu.hk/handle/10397/35451>
- Church, M. (2010). *Love-Based Leadership: Transform Your Life with Meaning and Abundance*. Bloomington: Balboa Press.
- Clifton, J. (2012). A Discursive Approach to Leadership: Doing Assessments and Managing Organizational Meanings, *Journal of Business Communication*, 49(2): 148–168. DOI: 10.1177/0021943612437762
- Coates, P. & Coleman, S. (2015). Introduction – The nature of phenomenal qualities. Teoksessa Coates, P. & Coleman, S. (toim.) *Phenomenal Qualities: Sense, Perception, and Consciousness*, 1–30. Oxford: Oxford University Press.
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking, *Leadership*, 8(2): 87–107. DOI: 10.1177/1742715011434738
- Cooperrider, D. L. and Srivastva, S. (1987), Appreciative inquiry in organizational life, *Research in Organizational Change and Development*, 1: 129–169. [https://doi.org/10.1108/S1475-9152\(2013\)0000004001](https://doi.org/10.1108/S1475-9152(2013)0000004001)
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2007). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. Teoksessa Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (toim.) *The Change Handbook*, 99–125. ReadHowYouWant.com.

- Cramer, A. O. J., van der Sluis, S., Noordhof, A., Wichers, M., Geschwind, N., Aggen, S. H., Kendler, K. S. & Borsboom, D. (2012). Measurable Like Temperature or Mereological Like Flocking? On the Nature of Personality Traits, *European Journal of Personality*, 26(4): 451–459. DOI: 10.1002/per.1879
- Cresswell, J. & Smith, L. (2012). Embodying discourse analysis: Lessons learned about epistemic and ontological psychologies, *Discourse & Society*, 23(5): 619–625. DOI: 10.1177/0957926512455880
- Cross, W., Baker, R. & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations?, *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 51–56.
- Damanpour, (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3): 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership, *International Journal of Leadership Studies*, 9(1): 62–75.
- Davies, B. and Harré, R. (1990). Positioning: the discursive production of selves”, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20: 43–63.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. & Bos, A. (2004). Distributive justice moderating the effects of self-sacrificial leadership, *Leadership & Organisation Development Journal*, 25(5): 466–475. <https://doi.org/10.1108/01437730410544773>
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction – Entering the field of qualitative research. Teoksessa Denzin N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of qualitative research*, 1–17. Thousand Oaks: SAGE.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. Teoksessa N. K. Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Qualitative research*, 191–215. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, *The Leadership Quarterly*, 25(1): 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dutton, J. E. & Sonenshein, S. (2007). Positive organizational scholarship. Teoksessa Lopez, S. & Beuachamps, A. (toim.) *Encyclopedia of positive psychology*, 737–742. Malden: Blackwell.
- Edwards, D. (1997). Toward a discursive psychology of classroom education. Teoksessa Coll, C. & Edwards, D. (toim.) *Teaching, learning and classroom discourse. Approaches to the study of educational discourse*, 33–48. Fundación Infancia y Aprendizaje, Madrid.
- Edwards, D. & Potter, J. (1992). *Discursive Psychology*. Lontoo: SAGE.
- Ehrenreich, B. (2009). *Bright-Sided: How Positive Thinking is Undermining America*, New York. Henry Holt & Co.
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology, *Management Communication Quarterly*, 21(4): 510–521. <https://doi.org/10.1177/0893318907313714>
- Fassinger & Shullman, (2017). Leadership and Counseling Psychology: What Should We Know? Where Could We Go?, *The Counseling Psychologist*, 45(7): 927–964. DOI: 10.1177/0011000017744253
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints, *Academy of Management Review*, 31(2): 270–291. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208680>
- Fishbach & Woolley, (2022). The Structure of Intrinsic Motivation, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9: 339-363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden and-build theory of positive emotions, *American Psychologist* 56(3): 218–226. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. New York: Crown Publishers/Random House.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, 14(6): 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gallup World Poll (2023). World Happiness Report 2023. <https://worldhappiness.report/>. Viitattu 7.6.2023.
- Gasper, K., Spencer, L. A. & Hu, D. (2019). Does neutral affect exist? How challenging three beliefs about neutral affect can advance affective research, *Frontiers in Psychology*, 10: 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02476>
- Gauthier, H. (2015). A Multi-Dimensional Model for Positive Leadership, *Strategic Leadership Review*, 5(1): 6–16.
- Georgaca, E. and Avdi, E. (2012). Discourse analysis. Teoksessa Thompson, A. & Harper, D. (toim.) *Qualitative Research Methods in Mental Health and Psychotherapy: A guide for students and Practitioners*, 147-162. Hoboken: Wiley.
- Gibson, S. K. & Hanes, L. A. (2003). The Contribution of Phenomenology to HRD Research, *Human Resource Development Review*, 2(2): 181-205. DOI: 10.1177/1534484303254987
- Giorgi, A. P. (1997). The theory, practice and evolution of the phenomenological method as a qualitative research, *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2): 235–260. <https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
- Giorgi, A. P. & Giorgi, B. M. (2003). The descriptive phenomenological psychological method. Teoksessa Camic, P. M., Rhodes, J. E. & Yardley, L. (toim.). *Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design*, 243-273. Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10595-013>
- Giraud, L., Frimousse, S. & Le Bihan, Y. (2022). Mindful and positive leadership interventions: The impact on positive experiences, traits and behaviors, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(124): 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.124.0003>
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog*. SAGE Publications.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research, Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of qualitative research*, 105–117). Thousand Oaks: SAGE.
- Guillen, M. F. (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hallo, L. & Nguyen, T. (2022). Holistic View of Intuition and Analysis in Leadership Decision-Making and Problem-Solving, *Administrative Sciences*, 12(1): 4. <https://doi.org/10.3390/admsci12010004>
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L. & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: a framework for positive leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2): 269–290. DOI: 10.1002/job.586
- Haslam, S.A., Reicher, S. D. & Platow, M.J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, influence and power (2.painos)*. New York. Routledge.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*, Pariisi. Cambridge University Press.
- Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. (2008). Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology, *Academy of Management Review*, 33(1): 137–162. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27749365>

- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). *Positive psychology – Theory, research and applications*. Berkshire: Open University Press.
- Heidegger, M. (2000). *Oleminen ja aika* (suom. Reijo Kupiainen). Tampere: Vastapaino.
- Held, B. S. (2004). The Negative Side of Positive Psychology, *Journal of Humanistic Psychology*, 44(9): 9–46. DOI: 10.1177/0022167803259645
- Hsieh, H-F & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis, *Qualitative Health Research*, 15(9): 1277–1288. DOI: 10.1177/1049732305276687
- Horrigan-Kelly, M., Millar, M. & Dowling, M. (2016). Understanding the Key Tenets of Heidegger's Philosophy for Interpretive Phenomenological Research, *International Journal of Qualitative Methods*, 15(1): 1–8. <https://doi.org/10.1177/1609406916680634>
- Husserl, E. (1965). *Phenomenology and the Crisis of Philosophy: Philosophy as a Rigorous Science, and Philosophy and the Crisis of European Man*. New York: Harper & Row.
- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*. Evanston: Northwestern University Press.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus*, 37(2): 162–173.
- Häkkinen, K. (1996). Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä – teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Häkkinen, K. (2011). *Nykysuomen etymologinen sanakirja*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16(3): 373–394. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- James, W. (1902). *Varieties of Religious Experience*. Boston: Harvard University Press.
- Joensuu, K. & Pietiläinen, V. (2015). Johtamisen psykologian taustaoletuksia ja filosofisia kysymyksiä, *Agon*, 14(3): 1–3. <http://agon.fi/article/johtamisen-psykologian-taustaoletuksia-ja-filosofisia-kysymyksiä/>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki. Otava.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations, *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kanerva, M. & Tanska, J. (2015). *Työ ja Henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin*. Helsinki: Kirjapaja.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being, *Journal of Leadership and Organisational Studies* 20(1): 107–117. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Keltikangas-Järvinen, L. (2016). *Hyvät tyypit – temperamentti ja työelämä*. Helsinki: WSOY.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry* 14(1): 1–26. doi: http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kettunen, J. & Tynjälä, P. (2018). Applying phenomenography in guidance and counselling research, *British Journal of Guidance & Counselling*, 46(1): 1–11. <https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1285006>
- Khalid, K., Hilman, H. & Kumar, D. (2012). Geta long with quantitative research process, *International Journal of Research in Management*, 2(2): 15–29.
- Ko, S-H. & Choi, Y. (2021). Positive leadership and organizational identification: Mediating roles of positive emotion and compassion, *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 13–23. doi:10.21511/ppm.19(1).2021.02
- Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen – konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 265.

- Koskiniemi, A. (2022). Autenttisuuden ja johtajaidentiteetin merkitys julkisen terveydenhuollon kaksoisroolijohtamisessa: Eksistenttialistis-fenomenologinen tutkimus. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 341.
- Kotimaisten kielten keskus (2022). Kielitoimiston sanakirja: ”positiivinen”. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>. Viitattu 11/2022.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change – How leadership differs from management*. New York. The Free Press.
- Kroksmark, T. (1987). *Fenomenografisk didaktik*. Göteborg: Vasastadens Bokbinderi.
- Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kukkola, J. (2018). Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI – Kokemuksen käsite ja käyttö*, 41–63. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Kulla, J. (2011). ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Helsinki: Aalto Print.
- Kunda, & Ailon-Souday, (2005). Managers, markets, and ideologies. Teoksessa (toim.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*, 200–219. Oxford: Oxford University Press.
- Laclau, Ernesto (1996). *Emancipation(s)*. Lontoo. Verso.
- Laclau, Ernesto (2005). *On Populist Reason*. Lontoo. Verso.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham. Edward Elgar.
- Lam, C. F. & Roussin, C. (2015). Reconciling negativity with positive leadership: A practical application, *Journal of Positive Management*, 6(1): 29–41. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2015.003>
- Landridge, R. (2007). *Phenomenological Psychology – Theory, Research and Method*. Harlow: Pearson Education.
- Larsson, M. & Lundholm, S. E. (2010). Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank, *Leadership*, 6(2): 159–184. DOI: 10.1177/1742715010363208
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Leduc-Cummings, I., Starrs, C. J. & Perry, J. C. (2020). Idealization. Teoksessa Zeigler-Hill, V., Shackelford, T.K. (toim.) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 2129–2132. Cham. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1385
- Lee, A. S. (1999). Rigor and relevance in MIS research: Beyond the approach of positivism alone, *MIS Quarterly*, 23(1): 29–33. <https://doi.org/10.2307/249407>
- Lehtomaa, M. (2008). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus – merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen*, 163–194. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time', *Psychological Review*, 50(3), 292–310. <https://doi.org/10.1037/h0062738>
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”, *The Journal of Social Psychology*, 10: 269–308. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work – How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. Singapore: Markono Print Media.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. Teoksessa Gomm, R., Foster, P. & Hammersley, M. (toim.) *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*, 27–45. Lontoo: SAGE.

- Lloyd, & Atella, (2000). Positive Leadership that Inspires: Theoretical and Empirical Perspectives from Positive Psychology, Existential Theory, and Hardiness Research, *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 155–165. <https://doi.org/10.1037/h0095889>
- Locke, A. & Budds, K. (2020). Applying critical discursive psychology to health psychology research: a practical guide, *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 8(1): 234–247. DOI: 10.1080/21642850.2020.1792307
- Long, F. (2023). The effects of positive leadership behaviors and organizational justice on employee engagement. Lynchburg: Liberty University.
- Losada, M. & Heaphy, E. D. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams, *American Behavioral Scientist*, 47(6): 740–765. DOI: 10.1177/0002764203260208
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. & Avolio, B. (2009). The “point” of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2): 291–307. <https://doi.org/10.1002/job.589>
- Luthans, F., Luthans K. W., Hodgetts, R. M & Luthans, B. C. (2001). Positive Approach To Leadership (PAL) Implications for Today’s Organizations, *The Journal of Leadership Studies*, 8(2): 3–20. <https://doi.org/10.1177/107179190100800201>
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior, *Journal of Management*, 33(3), 321–349. DOI: 10.1177/0149206307300814
- Ma, Z., Lee, Y. & Yu, K. (2008). Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships, *International Journal of Conflict Management*, 19(3): 234–248. <https://doi.org/10.1108/10444060810875796>
- MacGregor, S.M., Brown, C. & Flood, J. (2021). Exploring the role of Positive Leadership for Mobilizing Innovative Practices: a social network approach, *Studia Paedagogica*, 26(2): 31–48. <https://doi.org/10.5817/SP2021-2-2>
- Malinga, K.S., Stander, M. & Nell, W. (2019). Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions. Teoksessa Van Zyl, L., Rothmann Sr., S. (toim.) Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions, 201–228. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9
- Malo, T. 2014. Johtajuus murroksessa. Johtamiskulttuuri johtoryhmän haasteena. Teoksessa Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (toim.). Kokemuksen tutkimus IV – Annan kokemuksen mahdollisuuden, 207–223. Vantaa: Lapin yliopistokustannus.
- Martelius-Louniala, T. (2017). Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii: tunnekokemuksia johtajana irtisanomistilanteissa. Jyväskylä Studies in Business and Economics 177.
- Marton, F. (1981). Phenomenography – Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10(2), 177–200. <https://www.jstor.org/stable/23368358>
- Marton, F. (1986). Phenomenography – A research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of Thought*, 21(3): 28–49. <https://www.jstor.org/stable/42589189>
- Marton, F. (1994). The idea of phenomenography. Teoksessa Ballantyne, R. & Bruce, C. (toim.) Phenomenography: Philosophy and practice, 7-8. Brisbane: QUT Publications and Printing.
- Marton, F. (2000). The structure of awareness. Teoksessa Bowden, J. & Walsh, E. (toim.) Phenomenography, 102-116. Melbourne: RMIT University Press.
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and awareness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Marton, F. & Pang, W. Y. (2008). The Idea of Phenomenography and the Pedagogy of Conceptual Change. Teoksessa Vosniadou, S. (toim.) International Handbook of Research on Conceptual Change, 3–34. New York: Routledge.

- Marton, F. & Pong, W. Y. (2005). On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 24(4): 335–348. <https://doi.org/10.1080/07294360500284706>
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers.
- Maslow, A. H. (1966). *The Psychology of Science: A Reconnaissance*. New York: Harper and Row Publishers.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality* (2.painos). New York: Harper and Row Publishers.
- Massarik, F. (1983). Searching for essence in executive experience. Teoksessa Srivastva, S. (toim.). *The executive mind. New insights on managerial thought and action*, 243–268. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. Teoksessa Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (toim.) *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, 320–342. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Morawski, M. & Jablonoswka-Luba, L. (2021). The importance of positive leadership in the process of change on the example of the banking sector, *Foundations of Management*, 13(1): 85–102. <https://doi.org/10.2478/fman-2021-0007>
- Morgan, G. (1997). *Images in organizations*. Thousand Oaks, Lontoo: SAGE Publications.
- Mumby, D.K. (2004). Discourse, power and ideology: unpacking the critical approach. Teoksessa Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (toim.) *The Handbook of Organizational Discourse*, 237–258. Lontoo: SAGE.
- Murray, S. L., Holmes, J. G., & Griffin, D. W. (1996). The benefits of positive illusions: Idealization and the construction of satisfaction in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology* 70(1), 79–98. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.79>
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasaensia* 371.
- Namis, I M., Batool, R., Hadi, A. H. A., Darweesh, T. M., Muhawish, E. H., Alsobihi, M. N., Mushaini, W. A., Alahmari, A. S., Kafat, A. A. A., Gahtani, N M., Agely, O. I. O & Moqri, A. M. (2022). An Inspirational Approach to Healthcare Positive Leadership in Regional Health Center of Jizan, *Journal of Positive Psychology & Wellbeing*, 6(3): 54–71.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams, 27(7): 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Niskanen, S. (2008). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus – merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen*, 89–114. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership – Theory and Practice* (6.painos). Thousand Oaks. Sage.
- Obolensky, N. (2017). *Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty*. London: Routledge. doi: <http://dx.doi.org/10.4324/9781315264929>
- Ojanen, M. 2014. *Positiivinen psykologia* (2.painos). Helsinki: Edita.
- Olivares, O. J., Peterson, G. & Hess, K. P. (2007). An existential-phenomenological framework for understanding leadership development experiences, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1): 76–91. <https://doi.org/10.1108/01437730710718254>
- Pang, M. F. (2003). Two faces of variation: on continuity in the phenomenographic movement. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47(2), 145–156. <https://doi.org/10.1080/00313830308612>

- Parry, K., Mumford, M. D., Bower, I. & Watts, L. L. (2014). Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of *The Leadership Quarterly*, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 132–151. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.006>
- Patrick, H. A., Ramdas, S. K. & Kareem, J. (2022). Positive Leadership Experiences of Software Professionals in Information Technology Organisations. Teoksessa Mohiuddin, M., Khalid, B., Al Azad, S. & Ed-dafali, S. (toim.) *Leadership in a Changing World: A Multidimensional Perspective*, 129–144. Lontoo: IntechOpen.
- Pawelski, J. O. (2016). Defining the ‘positive’ in positive psychology: Part I. A descriptive analysis, *The Journal of Positive Psychology*, 11:4, 339–356, DOI:10.1080/17439760.2015.1137627
- Perttula, J. (1993). Fenomenologinen psykologia: kokemuksen systemaattista tutkimusta. *Psykologia* 28(4): 267–274.
- Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisen tutkimuskohteena – Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (1996). Deskriptio ja tulkinta: psykologin avaimia kokemukseen. *Psykologia*, 31(1): 9–18.
- Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus*, 31(5): 428–442.
- Perttula, J. (2001). Olenko onnellinen? Psykologista tunnustelua suomalaisen aikuisen onnellisuudesta. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Perttula, J. (2007). Kokemus objektiivinen, metodi subjektiivinen: ajatuksia kokemuksen tutkimisen logiikasta. Teoksessa Laitinen, M. & Kempainen, T. (toim.) *Tutkiva sosiaalityö – näkökulmia tulevaisuuteen ja innovaatioihin*, 19–23. Rovaniemi: Sosiaalityön tutkimuksen seura.
- Perttula, J. (2008). Kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus – merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen*, 115–162. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Perttula, J. (2011). Työvoiminnan johtaminen yliopistoyhteisössä. Teoksessa Lauriala, A., Naskali, P. & Tuovila, S. (toim.) *Työtä rakkaudella – rakkaudesta tiedettä*, 79–95. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Perttula, J. (2012). Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta fenomenologista? – fenomenologisen ajattelun kehityspolkuja. Teoksessa Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus III – Teoria, käytäntö, tutkija*, 319–336. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Perttula, J. & Latomaa, T. (2005). Saatteeksi. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus – merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia – kohti tulevaa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*, 307–313. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Salmi, I. (2016). Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste – Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillisesti tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 29–61. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Potter, J. (1996). Discourse analysis and constructionist approaches: theoretical background. Teoksessa Richardson, J. (toim.) *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*, 125–140. Leicester: British Psychological Society.
- Potter, J. (2012). Discourse analysis and discursive psychology. Teoksessa Cooper, H. (toim.) *APA Handbook of Research Methods in Psychology: Volume 2, Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological*, 111–130. Washington: American Psychological Association Press.

- Raami, A. (2015). *Intuition unleashed: on the application and development of intuition in the creative process*. Helsinki: Aalto University publication series.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Ramdas, S. K. & Patrick, H. A. (2018). Driving performance through positive leadership, *Journal of positive management*, 9(3): 17–33. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2018.146>
- Rauhala, L. (1983). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Rauhala, L. (1993). Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä: maailmankuvan kokonaisrakenteen crittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rauhala, L. (1994). Ihmisen olemassaolon tutkiminen situationaalisenä säätöpiirinä. Teoksessa Perttula, J. (toim.) *Ihmisen jäljillä – Lauri Rauhala psykologian urauurtaja*, 10–26. Helsinki: Snellman-korkeakoulu.
- Rauhala, L. (1995). *Tajunnan itsepuolustus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ricoeur, P. (1967). *Husserl – An analysis of his phenomenology*. Evanston: Northwestern University Press.
- Roberts, L. M. (2006). Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship, *Academy of Management Review*, 31(2): 292–305. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208681>
- Rodriguez Mosquera, P. M., Parrott, W. G. & Hurtado de Mendoza, A. (2010). I fear your envy, I rejoice in your coveting: On the ambivalent experience of being envied by others, *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(5): 842–854. <https://doi.org/10.1037/a0020965>
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?*, 191–217. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport. Praeger Publishers.
- 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/S15327957PSPR0504_2
- Ryff, C. D. & Singer, B. H. (2001). Introduction: Integrating emotion into the study of social relationships and health. Teoksessa Ryff, C. D. & Singer, B. H. (toim.) *Emotion, social relationships, and health*, 3–22. Oxford: Oxford University Press.
- Saari, A. (2019) *Sinä voit! Positiivinen psykologia ja onnellisuuden hallinta*. Teoksessa Filander, K., Korhonen, M. & Siivonen, P. (toim.) *Huiputuksen moraalijärjestys: osallisuuden ja sosiaalisen kivun kertomuksia*, 99–125. Tampere: Vastapaino.
- Saari, A. & Harni, E. (2015). Onnellisuuden Hermes: positiivisen psykologian hegemoniapyrkimykset, *Agon*, 14(3), 4–11. <http://agon.fi/article/onnellisuuden-hermes-positiivisen-psykologian-hegemoniapyrkimykset/>
- Sanders, P. (1982). Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research, *Academy of Management Review*, 7(3): 353–360. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285315>
- Savage-Austin, A. R. & Honeycutt, A. (2011). Servant Leadership: A Phenomenological Study Of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness, And Barriers, *Journal of Business & Economics Research*, 9(1): 49–54. <https://doi.org/10.19030/jber.v9i1.939>
- Schimschal, S. E. & Lomas, T. (2018). Gritty Leaders: The impact of grit on positive leadership capacity, *Psychological Reports*, 122(4): 1449–1470. DOI: 10.1177/0033294118785547
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki. Gaudeamus.

- Seeck, H & Kuokkanen, A. (2007). Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö, *Työelämän tutkimus*, 5(2): 118–137.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54: 559–562.
- Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology – An introduction, *American Psychologist*, 55(1): 5–14.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress, *American Psychologist*, 60(5): 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Seltzer, J., Numerof, R. E. & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress?, *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12(2): 174–185. <https://www.jstor.org/stable/25780396>
- Selye, H. (1976). Stress of Life. New York: McGraw-Hill.
- Sheldon K., Fredrickson B., Rathunde K., Csikszentmihalyi M. & Haidt J. (2011). Akumal Manifesto. Teoksessa Sheldon, K. M., Kashdan, T. B. & Steger, M. F. (toim.) Designing positive psychology: Taking stock and moving forward, 455–456. New York: Oxford University Press.
- Shelton, C. D., Hein, S. D. & Phipps, K. A. (2020). Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being, *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2): 408–429. DOI 10.1108/IJOA-05-2020-2221
- Singleton, B. J. (2018). A Phenomenological Study of the Workplace Experiences of Millennial Female Managers and Their Career Expectations. Ann Arbor: ProQuest LLC.
- Slevitch, L. (2011). Qualitative and Quantitative Methodologies Compared: Ontological and Epistemological Perspectives, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(1): 73–81. DOI: 10.1080/1528008X.2011.541810
- Smith, S. T. (2022). A Phenomenological Study of Scripture-Based Ethical Principles Embedded Within Corporate Leadership Practices. Lynchburg: Liberty University.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2007). Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths. Thousand Oaks: SAGE.
- Souba, W. W. (2014). The Phenomenology of Leadership, *Open Journal of Leadership*, (3(4): 77–105. doi: 10.4236/ojl.2014.34008
- Spoelstra, S., Butler, N. & Daleney, H. (2021). Measures of Faith: Science and Belief in Leadership Studies, *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 300–311. <https://doi.org/10.1177/1056492620901>
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance, *American Behavioral Scientist*, 47(6): 828–847. DOI: 10.1177/0002764203260212
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, 25: 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Suorsa, A. (2017). Fenomenologia ja tiedon luominen työyhteisöissä, *Informaatiotutkimus*, 36(1): 1–8. <https://doi.org/10.23978/inf.63194>
- Sutinen, P. (2012). Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Svensson, 1997). Theoretical Foundations of Phenomenography, *Higher Education Research & Development*, 16(2): 159–171. <https://doi.org/10.1080/0729436970160204>
- Syväjärvi, A. & Perttula, J. (2012). Aluksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia – ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä, 9–15. Juva: Bookwell Oy.

- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisissa muutostilanteissa ja ihmisen muutosdynamiikassa, *Hallinnon tutkimus*, 26(3): 3–17. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379>
- Syväjärvi, A., Uusiautti, S., Perttula, J., Määttä, K. & Stenvall, J. (2014). The reification of caring leadership in knowledge organizations, *Research Journal in Organizational Psychology and Educational Studies*, 3(2), 93–105. <http://rjopes.emergingresource.org/articles/ THE%20 REIFICATION.pdf>
- Syväjärvi, A. and Vakkala, H. (2012), Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. and Syväjärvi, A. (toim.). Johtamisen psykologia – ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä, 195–226. Juva: Bookwell.
- Tajfel & Turner, 1979). An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa Hatch, M. J. & Schultz, M. (toim.) *Organizational Identity*, 56–65. Oxford. Oxford University Press. "
- Taylor, F. W. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton & Company.
- Tight, M. (2016). Phenomenography: the development and application of an innovative research design in higher education research, *International Journal of Social Research Methodology*, 19(3): 319–338. <https://doi.org/10.1080/13645579.2015.1010284>
- Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI – Kokemuksen käsite ja käyttö*, 7–24. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Tombaugh, J. R. (2005). Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths, *Development and Learning in Organizations*, 19(3): 15–17. <http://dx.doi.org/10.1108/14777280510590031>
- Trichas, S. & Schyns, B. (2012). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expression, 23(3): 545–566. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.007>
- Tuli, F. (2010). The Basis of Distinction Between Qualitative and Quantitative Research in Social Science: Reflection on Ontological, Epistemological and Methodological Perspectives, *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 6(1): 97–108. DOI:10.4314/ejesc.v6i1.65384
- Turner, J. C. & Reynolds, K. J. (). Self-Categorization Theory. Teoksessa Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W. & Higgins, E. T. (toim.) *Handbook of Theories of Social Psychology*, 399–417.
- Tymieniecka, A-T. (2002). Introduction: Phenomenology as the inspirational force of our times. Teoksessa Tymieniecka, A-T. (toim.) *Phenomenology World Wide: Foundations-Expanding Dynamics-Life-Engagements, A Guide for Research and Study*, 1–8. Dordrecht. Kluwer Academic Publishers.
- Täks, Tynjälä & Kukemelk, 2016). Engineering students' conceptions of entrepreneurial learning as part of their education, *European Journal of Engineering Education*, 41(1): 53–69. <https://doi.org/10.1080/03043797.2015.1012708>
- Tökkäri, V. (2012). Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 95.
- Tökkäri, V. (2014). Leikki aikuisen kokemuksena – kontekstina työ. Teoksessa Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (toim.). *Kokemuksen tutkimus IV – annan kokemukselle mahdollisuuden*, 250–269. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Tökkäri, V. (2015). Monitieteistä kokemuksen tutkimusta Lauri Rauhalan jalanjäljissä. Teoksessa Tökkäri, V. (toim.) *Kokemuksen tutkimus V – Lauri Rauhala 100 vuotta*, 151–186. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi – forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.

- Uljens, M. (1991). Phenomenography – A qualitative approach in educational research. Teoksessa Syrjälä, L. & Merenheimo, J. (toim.) Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja, 80–107. Oulun yliopisto.
- Uusiautti S. ja Määttä, K. (2013). Love-Based leadership in early childhood education, *The Journal of Education, Culture, and Society*, 4(1): 109–120. DOI: 10.15503/jecs20131-109-120
- Uzun, K. (2016). Critical investigation of a qualitative research article from ontological and epistemological perspectives, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (3): 836–842. DOI: 10.24289/ijsser.279027
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 37(4): 1228–1261. DOI: 10.1177/0149206310380462
- Vasquez, C., Hervas, G., Rahona, J. J. & Gomez, D. (2009). Psychological well-being and health. Contributions of positive psychology, *Annuary of Clinical and Health Psychology*, 5: 15–27. <https://hdl.handle.net/11441/132721>
- Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 34(1): 89–126. DOI: 10.1177/0149206307308913
- Weckowicz, T. E. (1981). The impact of phenomenological and existential philosophies on psychiatry and psychotherapy, Teoksessa Royce, J. R. & Mos, L. P. (toim.) Humanistic Psychology. PATH in Psychology, 49–74. Boston: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-1071-6_3
- Weigand, H. A. (2017). Accentuate the positive: Organizational and personal consequences of positive leadership, Halifax: Saint Mary's University.
- Wenström, S. (2020a). Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work – Defining positive organization and positive leadership in VET. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 269.
- Wenström, S. (2020b). Positiivinen johtaminen – johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Wetherell, M. (1998). Positioning and interpretative repertoires: conversation analysis and post-structuralism in dialogue, *Discourse and Society*, 9(3): 387–412. <https://doi.org/10.1177/0957926598009003005>
- Whisnant, B. & Khasawneh, O. (2014). The influence of leadership and trust on the sharing of tacit knowledge: Exploring a path model, *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(2): 1–17.
- Whitney, D. and Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry – A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Wiggins, S. & Potter, J. (2008). Discursive psychology. Teoksessa Willig, C. & Stainton-Rogers, W. (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology*, 73–90. Lontoo: SAGE.
- 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. DOI: 10.1080/01900692.2013.835320
- Willig, C. (2008). Discourse analysis. Teoksessa Smith, J. (toim.) *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*, 160–185. Lontoo: SAGE.
- Wong, C. A. & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review, *Journal of Nursing Management*, 15(5): 508–521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00723.xx>
- Wong, P. T. P. & Roy, S. (2017). Critique of positive psychology and positive interventions 1. Teoksessa Brown, N. L. J., Lomas, T. & Eiroa-Orosa, F. J. (toim.) *The Routledge International Handbook of Critical Positive Psychology*, 142–160. New York: Routledge.

- Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior, *Journal of Management*, 40(6): 1501–1510. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311429862>
- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N. & Liang, S. (2023). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism, *Current Psychology*, 42(11): 9109–9118. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02192-7>
- Yates, C., Partridge, H. & Bruce, C. (2012). Exploring information experiences through phenomenography, *Research Methodology in Library and Information Studies*, 36(112): 96–116. DOI: <https://doi.org/10.29173/lirg496>
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2012). Positive global leadership, *Journal of World Business*, 47(4): 539–547. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.007
- Youssef-Morgan, C. M. & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application cross cultures, *Organizational Dynamics*, 42(3): 198–208. doi: 10.1016/j.orgdyn.2013.06.005
- Yukl, G. A. (2010). Leadership in organizations (7.painos). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 70(2): 126–135.
- Zbierowski, P. (2014). Towards the integrated concept and measurement of organizational positivity, *Journal of Positive Management*, 5(3): 55–66. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.020>
- Zbierowski, P. (2016). Positive Leadership and Corporate Entrepreneurship: Theoretical Considerations and Research Propositions, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 73–84, DOI:<http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040306>
- Zbierowski, P., & Gora, K. (2014). Positive leadership: Its nature, antecedents and consequences. *Journal of Positive Management*, 5(1): 85–99. <https://doi.org/10.12775/JMP.2014.008>.
- Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1): 14–25. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/15555240.2016.1273782>
- Åkerlind, G.S.(2003). Growing and Developing as a University Teacher--Variation in Meaning, *Studies in Higher Education*, 28(4): 375–390. <https://doi.org/10.1080/0307507032000122242>



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Oletko koskaan pohtinut, mitä positiivisuus sinulle tarkoittaa?

Miten positiivisuus ilmenee muiden tuottamana tajunnassasi ja millaista positiivisuutta luot omassa tajunnassasi itselle tai ilmaisten muille ihmisille?

Näitä kysymyksiä ihmiset eivät usein pohdi. Mitä positiivisuus todellisuudessa tarkoittaa, miten se koetaan ja mihin se kiinnittyy työyhteisöissä ja johtamisessa?

Tämän hallintotieteen ja johtamisen psykologiaan sijoittuvan väitöstudiumin aiheena on positiivisen johtamisen ymmärtämisen lisääminen. Positiivisen johtamisen tutkimuskenttää ovat hallinneet positivistisen perinteen mukailemana psykometriikan työkalut hypoteeseista positiivisen johtamisen ja toisten muuttujien välisiin korrelaatioihin. Tämä on selittänyt pitkälti muuttujien yhteyksiä, mutta ei niinkään muuttujia itseään, mukaan lukien positiivista johtamista.

Nyt väitöstudiumin tarkoituksena on pyrkiä lisäämään positiivisen johtamisen ymmärrystä kokemuksen tutkimuksen lähestymistapoja hyödyntäen.

Kannen kuva: Inga Metsola, Ilkka Salmi, hyödynnetty Craiyon-tekoälyä
Kannen taitto: Inga Metsola

