

Positiivinen johtaminen poliisin työhyvinvoinnin tukena

Heikki Ojala

10/2024

Opinnäytetyö / poliisi (AMK)

Tiivistelmä

TEKIJÄ:	Heikki Ojala
OPINNÄYTETYÖN NIMI:	Positiivinen johtamien poliisin työhyvinvoinnin tukena
OPINNÄYTETYÖN MUOTO:	tutkimuksellinen
JULKISUUSASTE:	julkinen
OHJAAJA:	Jasmin Kaunisto, Tiina Väkiparta
TUTKINTO:	poliisi (AMK)
SIVUMÄÄRÄ:	38
TARKASTUSKUUKAUSI JA -VUOSI:	10/2024
AVAINSANAT:	Positiivinen johtaminen, positiivinen psykologia, työhyvinvointi

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan positiivisen johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin sekä arvioidaan sen soveltuvuutta poliisityön kontekstiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen johtamiseen. Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jossa analysoitiin tietokirjallisuuden ja tieteellisten tutkimusten avulla, kuinka positiivinen johtaminen voi edistää työhyvinvointia ja tukea poliisin esimiestyötä.

Positiivinen psykologia on vahvistanut asemaansa psykologisen tutkimuksen kentällä 2000-luvulta alkaen. Positiivisen psykologian ajatuksena on kiinnittää huomiota hyvään ja tarkastella asioita, ilmiöitä ja prosesseja, jotka edistävät sekä yksilöiden että yhteisöjen optimaalista hyvinvointia. Positiivinen johtaminen on positiivisen psykologian soveltamista johtamisessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että positiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Tutkimuksen tulokset korostavat johtamisen keskeistä vaikutusta sekä yksilön että työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Positiivinen johtaminen perustuu kannustavaan ja voimavarakeskeiseen lähestymistapaan, jossa painotetaan työntekijöiden vahvuuksia, vuorovaikutusta sekä arvostavaa palautetta. Tämä johtamismalli on vielä suhteellisen uusi mutta sen vahva yhteys työhyvinvointiin tekee siitä erityisen ajankohtaisen ja tutustumisen arvoisen. Nykypäivänä johtaminen painottuu yhä enemmän ihmisläheiseen johtamiseen ja positiivinen johtaminen on nimenomaan ihmisten johtamista ihmisenä.

Abstract

AUTHOR:	Heikki Ojala
TITLE OF THESIS:	Positive leadership in supporting police well-being
TYPE OF THESIS:	research-based thesis
PUBLICITY:	public
SUPERVISOR:	Jasmin Kaunisto, Tiina Väkiparta
DEGREE:	Bachelor of Police Services
NUMBER OF PAGES:	38
MONTH AND YEAR OF REVIEW:	10/2024
KEYWORDS:	Positive leadership, positive psychology, well-being

This study examines the effects of positive leadership on workplace well-being and assesses its suitability within the context of police work. The theoretical framework of the research is based on positive psychology and positive leadership. The study was conducted as a narrative literature review, analyzing both professional literature and scientific studies to explore how positive leadership can promote workplace well-being and support police management.

Since the early 2000s, positive psychology has strengthened its position within the field of psychological research. The idea behind positive psychology is to focus on the good and examine phenomena, aspects, and processes that enhance the optimal well-being of individuals and communities alike. Positive leadership represents the application of positive psychology within the realm of leadership.

Based on the study, it can be concluded that positive leadership can significantly impact workplace well-being. The findings emphasize the essential role of leadership in fostering the well-being of both individuals and the work community. Positive leadership relies on an encouraging and strength-based approach, emphasizing employees' strengths, meaningful interaction, and appreciative feedback. Although this leadership model is still relatively new, its strong connection to workplace well-being makes it particularly relevant and worth exploring. Today, leadership is increasingly people-oriented, and positive leadership is fundamentally about leading people as individuals.

Sisällys

1 Johdanto	5
2 Positiivinen psykologia	6
2.1 Kolme psykologista perustarvetta	7
2.2 Resilienssi onnellisuuden osatekijänä	8
2.3 Positiivisen psykologian kohtaama arvostelu	9
3 Positiivinen johtaminen	11
3.1 Positiivisen johtamisen teorit	12
3.2 Positiivinen johtaminen ja PRIDE-teoria	13
3.3 Positiivinen johtaja	15
4 Hyvinvoiva työntekijä	16
4.1 Hyvinvointi keskeisenä menestystekijänä	16
4.2 Poliisin työhyvinvoinnin erityispiirteet	17
5 Tutkimuksen toteuttaminen	19
5.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	19
5.2 Tutkimuskysymykset	19
5.3 Tutkimusaineisto	20
6 Tutkimustulokset	21
6.1 Positiivisen johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin	21
6.1.1 Positiivisesta johtamisesta apua konfliktitilanteisiin	25
6.2 Miten positiivinen johtaminen soveltuu poliisityön kontekstiin?	25
6.2.1 Valmentava johtaminen osana positiivisen johtamisen teorioita	29
6.3 Tutkimuksen rajoitukset	30
7 Johtopäätökset	31
7.1 Positiivisen johtamisen vaikutukset	31
7.2 Positiivisen johtamisen rajoitukset	32
8 Lopuksi	34
Lähteet	36

1 Johdanto

Poliisityö on alati muuttuvan turvallisuusympäristön keskellä vaativampaa ja monimuotoisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Globaalit ja paikalliset turvallisuushaasteet, asettavat jatkuvasti uusia vaatimuksia poliisien osaamiselle ja toimintakyvylle. Samaan aikaan resurssien vähyyys ja henkilöstön riittämättömyys lisäävät työpaineita ja haastavat poliisiorganisaatioiden kykyä huolehtia työntekijöidensä jaksamisesta ja hyvinvoinnista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia positiivisen johtamisen mahdollisuuksia poliisin työhyvinvoinnin edistäjänä ja pohtia voisiko positiivinen johtaminen olla sovellettavissa myös poliisiorganisaation johtamiskulttuuriin. Oman, reilun kahdenkymmen vuoden poliisikokemuksen perusteella voin todeta, että poliisissa on paljon hyvää johtamista, mutta paljon myös johtamista, mitä olisi syytä tarkastella uudelleen nykyajan vaatimusten ja odotusten valossa. Termin esimies kytkeytyessä yhä vahvasti poliisihallinnon johtamisrakenteiden termistöön, käytetään tässäkin opinnäytetyössä termiä esimies esihenkilön sijaan, ottamatta sillä mitenkään kantaa sukupuoleen.

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on olemassa useita hyviä teorioita ja malleja. Tässä tutkimuksessa johtamisen tarkastelu on rajattu koskemaan positiivista johtamista. Positiivinen johtaminen perustuu ajatukseen siitä, että hyvän esiin tuominen ja ihmisten potentiaalın tukeminen johtaa parempiin tuloksiin niin yksilöiden kuin työyhteisöjenkin kannalta. Positiivinen johtaminen on tiivistetysti positiivisen psykologian soveltamista johtamisessa.

Positiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka keskittyy ihmisten vahvuuksien ja hyvinvoinnin edistämiseen. Sen tavoitteena on löytää keinoja, joilla yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia voidaan lisätä tunnistamalla ja kehittämällä vahvuuksia. Viime vuosikymmeninä positiivinen psykologia on saanut vahvan jalansijan psykologisessa tutkimuksessa, ja sen oppeja on alettu soveltaa yhä laajemmin myös johtamisen alalla.

Positiivinen johtaminen on vielä suhteellisen uusi johtamisteoria. Työelämän muuttuessa yhä stressaavammaksi ja vaativammaksi on myös uusien johtamistapojen tarkastelu työhyvinvoinnin näkökulmasta ajankohtaista. Nykyajan johtamiskäytännöt ovat muuttuneet, tai ainakin niiden olisi syytä muuttua, jäykistä hierarkkisista rakenteista enemmän kohti ihmislähtöistä johtamista. Tulevina vuosina kilpailu työntekijöistä tulee kiristymään ja tällöin organisaatioiden vetovoimana ja pitovoimana tulee olemaan hyvä ja myönteinen ilmapiiri sekä hyvä, positiivista psykologiaa hyödyntävä johtaminen. Onkin sanottu, että ihmiset eivät vaihda työpaikkaa vaan esimiestä (Järvinen 2021, 84).

Opinnäytetyö *"Positiivinen johtaminen poliisin työhyvinvoinnin tukena"* tarjoaa ajankohtaisen ja arvokkaan näkökulman ihmislähtöiseen ja hyvinvointia edistävään johtamiseen. Poliisiorganisaatiossa on jo paljon laadukasta johtamista, mutta tämä tutkimus antaa jokaiselle johtajalle mahdollisuuden tarkastella omia johtamistaitojaan kriittisesti ja pohtia, voisivatko positiivisen johtamisen periaatteet tarjota uusia keinoja oman johtajuuden kehittämiseen ja työyhteisön hyvinvoinnin vahvistamiseen.

2 Positiivinen psykologia

Opinnäytetyöni teoriaosuus käsittelee pääosin positiivista johtamista ja positiivista psykologiaa. Positiivinen johtaminen voidaan määritellä positiivisen psykologian soveltamiseksi johtamisessa (Wenström 2021, 51). Tämän vuoksi opinnäytetyön teoriaosuus on hyvä aloittaa katsauksella positiiviseen psykologiaan.

Positiivisen psykologian ydinajatuksena on havaita hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuuksia, joiden avulla niin oma kuin toistenkin hyvinvointi paranee (Uusitalo 2023, 7).

Positiivisen psykologian tutkimuksellisenä alkusysäyksenä pidetään American Psychologist -lehden vuoden 2000 juhlanumeroa, jossa Martin Seligman ja Mihály Csíkszentmihályi työkalvereineen kirjoittivat 15 artikkelia niistä tekijöistä, joiden avulla inhimillistä kukoistusta on mahdollista saavuttaa. Nämä artikkelit käsitelivät mm. viisautta, luovuutta, toiveikkuutta, rohkeutta ja sinnikkyyttä. Sittemmin positiivinen psykologia on laajentunut monihaaraiseksi tieteenalaksi, ja sen kenttään kuuluu tutkia ajattelun ja käyttäytymisen ilmiötä mitä erilaisimmissa yhteyksissä päiväkodeista puolustusvoimiin. Ajatuksena on kiinnittää huomiota hyvään ja etsiä jokaisesta ihmisestä vahvuuksia, jotta sekä oma että yhteisöjen hyvinvointi paranee. (Uusitalo 2023, 8–9.)

Kliininen psykologia on ollut 2000-luvun vaihteeseen saakka hyvin vahvasti sairauksiin keskittyvää. Positiivinen psykologia kohdisti mielenkiinnon ongelmien sijaan siihen, mikä ihmisessä toimii ja mitä he ovat parhaimmillaan, miten hyvinvointia voidaan lisätä. (Lipponen 2014, 200.) Kun perinteisen psykologian on katsottu keskittyvän enemmänkin mielen sairauksiin ja poikkeavuuksiin, positiivinen psykologia tarkastelee eheyden edellytyksiä ja keinoja lisätä ihmisten hyvinvointia, kukoistusta. Yhtenä keskeisenä tutkimuksen kohteena on alusta asti ollut subjektiivinen hyvinvointi eli onnellisuus. (Uusitalo 2023, 9.) Positiivinen psykologia ei kuitenkaan ole sama kuin positiivinen elämän asenne (Uusitalo – Malmivaara 2014, 19–20). Eikä se ole myöskään pelkäämistään onnellisuuden tutkimista, vaikka sen juuret löytyvät onnellisuuden historiasta. Onnellisuus tarkoittaa ihmisen pyrkimystä kehittää omaa elämää ja yhteiselämää sellaiseksi, että myönteisiä asioita, ja kokemuksia olisi enemmän kuin kielteisiä. (Ojanen 2023, 14.)

Hyvän tutkimusta tarvitaan, koska kaiken maallisen omaisuuden lisääntymisen, tasa-arvon ja ihmisoikeuksien paranemisen, lääketieteen kehityksen ja arkielämää helpottavan teknologian edistyksestä huolimatta ihmiset voivat henkisesti huonosti. Vaikka puitteet hyvinvoinnille ovat paremmat kuin koskaan, eivät masennus ja ahdistus ole vähentyneet. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 65.) Onnellisuuden tutkiminen on noussut keskiöön muun muassa Marie Jahodan vuonna 1958 esittämästä toteamuksesta, ettei pelkäämistään pahoinvoinnin poistamisella voida taata hyvinvointia. (Uusitalo 2023, 9).

Positiivisen psykologian ei ole tarkoitus olla positiivisuuden tyranniaa. Kaikki tunteet, myös negatiiviset kuuluvat elämään ja usein voimakkaimmat myönteiset tunteet kumpuavatkin jonkin vahvan negatiivisen tunteen kuten pelon, huolen tai surun väistymisestä. Negatiivisilla tunteilla on tärkeä rooli siinä, että ne kertovat osaltaan meille mitä pidämme tärkeänä ja arvokkaana. (Wenström 2021, 77.)

Ihminen suuntautuu kohti positiivisuutta

- Ihmisen kehityshistoriassa positiiviset sosiaaliset prosessit ovat olleet eloonjäämisen kannalta suotuisia.
- Ihmiset muistavat paremmin positiivisia kuin negatiivisia tai neutraaleja asioita.
- Assosiaatiokokeissa ihmiset tuottavat enemmän positiivisia kuin negatiivisia sanoja.
- Kaikissa kielissä on enemmän positiivisia kuin negatiivisia sanoja, ja ne ovat myös tulleet kieleen negatiivisia sanoja aikaisemmin.

...mutta paha on voimakkaampi kuin hyvä

- Vaarojen ja uhkien nopea havaitseminen on ollut selviytymisen kannalta oleellista.
- Negatiivisilla tapahtumilla on voimakkaampi vaikutus kuin vastaavilla positiivisilla asioilla.
- Negatiivisista asioista toipuminen vie aikaa.

Siksi tarvitsemme erityistä huomion kiinnittämistä hyvään!

Kuva 1. Miksi tarvitsemme huomion kiinnittämistä hyvään? (Kuva: Wenström 2021.)

Positiivisen psykologian vahvat vaikuttajat Seligman ja Csíkszentmihály'n määrittivät kolme keskeistä teemaa, joita positiivinen psykologia pyrkii tutkimaan ja edistämään. Nämä teemat ovat myönteiset yksilölliset piirteet, myönteiset kokemukset ja myönteiset instituutiot. Myönteisten instituutioiden tutkimuksiin liittyy myös positiivinen organisaatio ja johtaminen. (Lipponen 2023, 58.)

Positiivisen psykologian kenttää on lyhyessä ajassa huuhtonut jo kaksi aaltoa ja kolmas on käsillä. Ensimmäinen vaihe tai aalto omaksui vastakkain asettelon perinteisenä pidettyä ongelma-keskeistä psykologiaa vastaan. Toinen aalto korosti sitä, että sekä positiivinen että negatiivinen kuuluvat elämään ilman, että ne asetetaan taistelemaan toisiaan vastaan. Kolmas käsillä oleva aalto pyrkii laajentamaan positiivista psykologiaa yhteisöjen, organisaatioiden ja kulttuurien tutkimukseen ilman tutkimusta vaikeuttavia raja-aitoja. (Ojanen 2023, 26.) Painopiste yksilökeskeisestä tutkimuksesta on laajentunut viime vuosina myös yhteisöjen ja ryhmien suuntaan (Lipponen 2023, 59).

2.1 Kolme psykologista perustarvetta

Frank Martela (2023) kirjoittaa Lotta Uusitalon toimittamassa kirjassa Positiivisen psykologian voima, että vaikka Maslow'n tarvehierarkia on edelleen yksi tunnetuimmista teorioista ihmisten perustarpeista, niin nykypsykologian tutkituin ja viitatuin perustarveteoria on Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämä itsemääräämisteoria (*self determination theory*). Tämän teorian ajatuksena on, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen ja etsiydymme aktiivisesti kohti itseämme kiinnostavia asioita. Itsemääräämisteorian piirissä on tunnistettu kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat **autonomia**, **kykenevyys** ja **yhteenkuuluvuus**. Näiden läsnäolon tai poissaolon elämässämme katsotaan selittävän huomattavan osan meidän päivittäin kokemistamme

myönteisistä tunteista, pitkäaikaisesta hyvinvoinnistamme ja sisäisestä motivaatiostamme. Näiden perustarpeiden täytyminen on välttämätöntä terveelle psykologiselle kehitykselle. Autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus ovat tärkeitä kasvuolosuhteita lapsille kohti tasapainoista aikuisuutta ja samoin nämä kolme perustarvetta vahvistavat oppimismotivaatiota kouluissa sekä niiden on osoitettu olevan merkityksellisiä hyvinvoinnin edistäjiä myös työelämässä. (Martela 2023, 46–47.)

Autonomia. Autonomia (*autonomy*), omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa itse päättämään omaista tekemisistään. Tämän perustarpeen edellytys onkin, että ihmisellä on valinnan- ja toiminnan vapaus. Vastakohtana voidaan pitää pakotettua ja tiukasti kontrolloitua tekemistä. Autonomisessa toiminnassa koetaan asioita omikseen, eikä ne tunnut ulkopuolelta ohjatuilta. Koetaan vapautta itsensä toteuttamisessa ja siinä, että voidaan tehdä niitä asioita mitkä kiinnostavat ja ovat omien arvojen mukaisia. (Martela 2023, 46–47.)

Kykenevyys. Kykenevyydellä (*competence*) tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän osaa asiansa ja on aikaan saava. Kyvykkääksi itsensä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä menestyksekkäästi. Vastakohtana tälle voidaan pitää henkilöä, joka on pettynyt tekemiinsä suorituksiin ja epävarma siitä, kykeneekö suoriutumaan tulevista tehtävistä. Oppimisen kokemus on merkittävä osa kykenevyyttä. Kun opimme uusia asioita, vahvistamme tunnetta siitä, että kykenevyys on kasvussa. (Martela 2023, 46–47.)

Yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuus (*relatedness*) on yksilön kokemusta siitä, että hänestä välitetään ja hän välittää toisista ihmisistä. Kysymyksessä on yhteyden kokeminen toisiin ihmisiin. Niihin, jotka ovat meille tärkeitä ja läheisiä. Vastakohtana tälle kokemukselle voidaan pitää kokemusta siitä, että ihmiset ovat etäisiä ja kylmiä. Äärimmillään yksilö kokee, että toiset ihmiset vihaavat ja aktiivisesti hylkivät häntä. On selvää, että tällaiset kokemukset ovat äärimmäisen haitallisia ihmisen hyvinvoinnille. Taas kun koetaan myönteistä yhteenkuuluvuutta toisiin ihmisiin, on sillä merkittävä myönteinen vaikutus hyvinvointiimme. (Martela 2023, 46–47.)

Näiden kolmen psykologisen perustarpeen, autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus täyttymisen voidaan katsoa olevan yhtenä keskeisenä psykologisen toimintakyvyn ja sitä kautta laajemmin ymmärretyn onnellisuuskäsityksen elementtinä. (Martela 2023, 46–47.)

2.2 Resilienssi onnellisuuden osatekijänä

Psykologian alalla ei ole vielä vakiintunut yhteistä määritelmää resilienssille, vaikka sitä on tutkittu paljon. Tässä opinnäytetyössäkään ei keskitytä syventymään ja määrittelemään resilienssiä sen tarkemmin, mutta sen vahvistunut asema positiivisen psykologian tutkimuskohteena vaatii jonkin verran resilienssiin tutustumista.

Onnellisuuteen vaikuttavien tekijöiden tuntemus on kasvanut positiivisen psykologian nopean kehityksen myötä. On tiedostettu, että elämään kuuluvat myös vaikeudet ja ymmärtääksemme onnellisuutta on ymmärrettävä myös vaikeuksia ja niiden kanssa elämistä. Krisse Lipponen kirjoittaa, että tutkija Itai Ivtzanin (2018) ja hänen kollegoidensa mukaan positiivinen psykologia on kaivannut sen tunnistamista, että myös kielteiset tunteet ja tapahtumat kuuluvat elämään ja ovatkin olennainen osatekijä hyvässä elämässä. Tämän vuoksi resilienssin, eli vaikeuksista selviytymisen kyvyn asema tutkimuskohteena on vahvistunut positiivisen psykologian kentässä viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Lipponen 2023, 58.)

Resilienssi on taitoa hyväksyä, että vaikeudet ovat osa onnellista elämää. Se on taitoa löytää keinot ja resurssit selvitä kohtaamistamme vaikeuksista. Resilienssi ei tarkoita sitä, etteikö

vaikeat asiat saisi tuntua vaikeilta mutta se on itsemyötätuntoa ja ymmärtävää suhtautumista siihen, että toisinaan me kohtaamme kipua ja vaikeuksia. (Lipponen 2023, 58–63.) Resilienssi kehittyykin vaikeuksien kautta ja elämän pienet kolhut ja vastoinkäymiset tarjoavatkin meille mahdollisuuden vahvistaa resilienssiämme ja voimavarojamme, joita voimme tarvita, mikäli kohtaamme suurempia kolhuja elämässämme (Hukari 2023, 268).

Voidaankin sanoa, että resilienssi rakentuu ihmisyyden parhaiden puolien varaan, jotka kuuluvat vahvasti positiiviseen psykologiaan. Näitä ovat mm. vahvuudet ja kyvyt, myönteiset tunteet, saatu ja annettu apu, oppiminen, luovuus ja toiveikkuus. Nämä ominaisuudet ja taidot ovat niitä, joiden avulla selviämme elämän kuuluvista haasteista. (Lipponen 2023, 58–63.)

Hyvinvointitaidot ovat taitoja, joilla vahvistamme hyvinvointiamme silloin, kun elämä sujuu, mutta myös taitoja, joiden avulla olemme vahvempia ja joustavampia selviytymään haasteista ja jaksamaan myös silloin kun on raskasta ja vaikeaa (Avola, Pentikäinen 2020, 13).

Resilienssiin liittyy omien vahvuuksien hyödyntämisen tuottama positiivisuuden vire. Positiivista psykologista pääomaa voidaan tarkastella esimerkiksi itseluottamuksen, toivon, sitkeyden, optimismin ja palautumiskyvyn eli resilienssin summana. Myönteiset kokemukset, joita saadaan omien vahvuuksien tunnistamisen kautta parantavat itsetuntoamme. Kokemukset onnistumisesta, mahdollisuudesta toteuttaa itseään ja tekemisestä nauttiminen vahvistavat myönteistä miäkäuvaa ja sitä kautta myös itsetuntoa. (Uusiautti 2019, 24–25.)

Organisaatiolla on mahdollisuus kehittää työntekijöidensä resilienssiä sopivalla toimintakulttuurilla. Tällaisessa toimintakulttuurissa johtajuus on yksi tärkeimmistä toiminnoista. Tutkimusten mukaan vaikuttaa siltä, että työntekijät ovat resilienttejä, kun johtamistyyli organisaatiossa on optimistinen, osaamista esiin nostava, aktiivinen ja palkitsevaa palautekulttuuria vaaliva. (Lipponen 2020, 272–273.)

2.3 Positiivisen psykologian kohtaama arvostelu

Positiivista psykologia on myös kohdannut kritiikkiä. Kritiikistä on noussut esille mm. niin sanottu kehäpäättely, jossa positiivisuudella selitetään positiivista toimintaa ja positiivisella toiminnalla positiivisuutta. Optimistisia tekoja selitetään positiivisuudella ja taas toisaalta positiivisuuden katsotaan tuottavan optimistisia tekoja. Samoin yleistävä ajatus siitä, että positiiviset interventiot voivat tehdä kenestä vain optimistisia, tyytyväisiä ja menestyneitä hiertää kriitikoita. Onko positiivisella psykologialla annettavaa kärsivälle ja sorretulle ihmiselle? Onko sillä välineitä kohdata ja puuttua vääryyksiin, jotka näkyvät yhteiskunnallisissa rakenteissa? Jos kokee vääryyttä esimerkiksi työttömyyden, ennakkoluulojen ja köyhyyden vuoksi, mitä voi positiivinen psykologia antaa? (Ojanen 2023, 20–22.) Positiivista psykologiaa on kritisoitu myös positiivisuuden ylimitoituksesta, jossa negatiivisia ulottuvuuksia, kuten maailman ongelmat ja pahuudet on jätetty ulkopuolelle. Sitä on kritisoitu myös sen elitistisestä ja länsimaisesta luonteesta, jolla pyritään ikään kuin hegemonia-asemaan psykologian kentällä. Kritiikin vuoksi positiivinen psykologia on joutunut painottamaan sen tieteellistä luonnetta ja se onkin pyrkinyt selkeästi erottautumaan konsulttien ja ns. keittiöpsykologien suosimasta positiivisesta ajattelusta. (Salmi 2024, 41.)

Kriitikot kantavat huolta täydellisyyden tavoittelusta, joka näkyy siinä, että on valtava tarve kehittää ja toteuttaa itseään ja tavoitella onnellisuutta ikään kuin se olisi velvollisuus. Ojanen kirjoittaa, että itsensä kehittäminen on periaatteessa hyvä asia, mutta sitä ei pitäisi normittaa onnellisuuden, itseluottamuksen tai menestyksen tavoitteluksi. (Ojanen 2023, 23.)

Ojanen kirjoittaa kuinka Carmelo Vázquez on vastannut positiivista psykologiaa kohtaan esitettyyn kritiikkiin. Vázquez korostaa, että kenenkään ei ole pakko olla onnellinen ja oikeutta olla onneton on myös syytä puolustaa. Onnellisuus kuitenkin tuottaa yksilölle monia etuja. On tilanteita, joissa on oikeus olla katkera ja jopa kostonhimoinen, eikä onnellisuutta ja positiivisuutta tule korostaa liikaa. Positiivinen psykologia pyrkiikin kuvaamaan onnellisuutta neutraalisti. Kielteisten ja myönteisten tunteiden välillä ei voida tehdä ehdottoman selkeää tai moraalista eroa. Yleensä kuitenkin voidaan todeta, että miellyttävän kokemuksen vaikutus on myönteinen. (Ojanen 2023, 25.)

Markku Ojanen tiivistää positiivista psykologiaa kohtaan annetun kritiikin siten, että huomattava osa kritiikistä on osunut oikeaan. Kritiikki on kuitenkin ollut varsin yksipuolista koskiessaan vain positiivisen psykologian heikkouksia sivuuttaen sen vahvuudet. Psykologisen tutkimuksen tasapainotus on ollut tarpeen, sillä etenkin ihmisten hyveitä ja vahvuuksia on tutkittu liian vähän. Hyvinvoinnin tutkimus, jota on toki tehty jo ennen kuin on alettu puhua positiivisesta psykologiasta sen nykyisessä merkityksessä, on hyötynyt erittäin paljon positiivisen psykologian piirissä tehdyssä tutkimuksessa. (Ojanen 2023, 26.)

Positiivista psykologiaa on myös ymmärretty väärin pelkkänä positiivisena ajatteluna ja ainaisena auringonpaisteena. Positiivinen psykologia ei ole pakonomaista positiivisten tunteiden metsästystä ja positiivista ajattelua. Kuitenkin se on oman ajattelun, arvojen, ihmiskäsityksen, tunteiden ja toiminnan tarkastelua. Tämä koskee erityisesti johtamista. Itsereflektio, pyrkimys ja halu kehittyä johtajana ja ihmisenä onkin positiivisen johtamisen ydin ajatus. (Wenström 2021, 44.)

3 Positiivinen johtaminen

Positiivisessa johtamisessa sovelletaan ja hyödynnetään positiivista psykologiaa. Tämän vuoksi positiivisen johtajan onkin välttämätöntä tuntea positiivisen psykologian peruseriaatteet ja toimintamekanismit ja osattava soveltaa niitä omassa esimiestyössä tarkoituksenmukaisella tavalla. (Wenström 2021, 15.) Positiivista psykologiaa tarkasteltiin edellisessä kappaleessa, joten tässä kappaleessa paneudutaan sen soveltamiseen positiivisessa johtamisessa.

Monet asiat sekä positiivisen psykologian, että positiivisen johtamisen kohdalla saattavat tuntua meistä jo entuudestaan jollain tapaa tutuilta ja osin itsestään selviltäkin asioilta. Näin monelta osin varmasti onkin, mutta tietämisen ja käytännön tekemisen välillä on vielä suuri kuilu. (Wenström 2021, 10.) Tämä tietämisen ja käytännön välinen kuilu oli yksi niistä syistä, joiden vuoksi oppinäytetyön tekeminen näiden aihealueiden parissa tuntui mielenkiintoiselta ja ajankohtaiselta.

Jo Aristoteles 384–322 eaa. oli sitä mieltä, että kun aktiivisesti harjoitamme itseämme hyvän huomaamiseen ja hyvän tekemiseen, on siitä mahdollista tulla tapa. Tarvitsemme tietoista huomion kiinnittämistä asioihin, jotka jo tiedämme oikeiksi ja tärkeiksi. Positiivisella johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen, että koemme työn innostusta ylläpitävien voimavarojen säilyvän ja vahvistuvan myös muutoksissa ja haasteissa. (Wenström 2021, 11.)

Keskeisemmin positiivinen johtajuus toteutuu vuorovaikutuksessa. Se on kohtaamista, kuuntelemista ja läsnäoloa. Positiiviseen johtamiseen ei ole olemassa tarkkoja ohjeita tai valmiita tekniikoita ja vuorosanoja. Positiivinen johtaminen edellyttääkin oman ajattelun, asenteiden, arvojen, tunteiden ja ihmiskäsityksen tarkastelua sekä oman johtamistavan ja vuorovaikutustavan tiedostamista. Integriteetti ja autenttisuus ovatkin positiivisen johtamisen ydinajatuksia ja tarkoittavat sitä, että myös johtajan on tärkeä tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämisen kohteet sekä pyrkiä toimimaan aidosti ja yhdenmukaisesti omana itsenään. (Wenström 2021, 15.)

Salmi (2024, 205) toteaa, että positiivisen johtamisen toimintatapojen tutkimuksissa on tullut esille niitä toimintatapoja, jotka ovat tyypillisiä positiiviselle johtamiselle. Näitä ovat mm. palaute, kannustus, tasapuolisuus, autenttisuus, puolueettomuus, saatavuus ja keskusteleminen.

Työntekijöiden ja johtajan väliseen luottamukseen vaikuttaa merkittävästi johtajan autenttisuus, josta Sanna Wenström (2023) kirjoittaaakin artikkelissaan Autenttisuuden merkitys johtamisessa. Autenttisuutta, eli psykologista aitoutta voidaan pitää ihmisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn kannalta erittäin merkittävänä tekijänä. Johtajan autenttisuus vaikuttaa paitsi hänen omaan, myös henkilöstön työhyvinvointiin ja työnimuun. Sillä on vaikutusta myös psykologiseen turvallisuuteen ja luottamuksen rakentumiseen organisaatiossa. Ihminen voi parhaiten, kun hän voi olla oma itsensä. Johtamalla ihmisiä ihmisinä aidosti ja inhimillisesti, voimme luoda työelämää, jossa työn tuottavuus syntyy työhyvinvoinnin kautta. (Wenström 2023, 2–6.)

Positiivisuudella tarkoitetaankin johtamisen yhteydessä sitä, että johtaja on aito, vilpitön ja rehellinen ja hänellä on selkeä ja realistinen käsitys omista vahvuuksista sekä asioista, joita voisi kehittää. Omaa johtamista tarkastellaan tietoisena omista arvoista, asenteista ja ihmiskäsityksestä. (Wenström 2021, 205.)

Positiivinen psykologia on oman ajattelun, arvojen, ihmiskäsityksen, tunteiden ja toiminnan tarkastelua. Tämä on erityisen tärkeää johtamisessa. Itsereflektio, pyrkimys ja halu kehittyä johtajana ja ihmisenä onkin tärkeää positiivisessa johtamisessa. Positiivisen psykologian

näkökulmasta positiivinen johtaminen ei ole pelkästään positiivista hypetystä, vaan se on luottamusta, avoimuutta, reiluuutta ja aitoutta. Positiivinen johtaminen ei ole vain ideologiaa, vaan toteutuu aina sekä ajattelu, arvojen että toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. (Wenström 2021, 44–46.)

Kim Cameron on yksi merkittävässä roolissa oleva tutkija, johon ei voi olla törmäämättä, kun etsii tietoa positiivisesta johtamisesta. Cameron (2012) on tutkinut positiivista johtajuutta nimenomaan positiivisen psykologian näkökulmasta. Cameron on kääntänyt haasteiden ja ongelmien sijaan näkökulmansa siihen mikä organisaatiossa on hyvin ja keskittyi ihmisten vahvuuksiin ja kykyihin. Hän nimeää positiivisen johtamisen osatekijöiksi **myönteisen ilmapiirin, myönteiset ihmissuhteet, myönteisen viestinnän** sekä **merkityksellisyyden**. Työntekijöiden on luontaisesti helpompi kiinnittää huomionsa negatiivisiin asioihin ja uhkiin. Johtajat ovat usein tehtävänsä liittyen vastuussa ongelmien ja haasteiden selvittämisestä, ja näin ollen negatiiviset asiat ovat lähempänä johtajia kuin positiiviset. Tämän vuoksi positiivisten asioiden ja ilmiöiden esille tuominen vaatii tietoista huomion kiinnittämistä myönteisiin tunteisiin, jotta niillä voidaan hallita negatiivisia tunteita. Myönteisten ihmissuhteiden merkitys on erittäin suuri ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille, ja ne vaikuttavat meissä niin fysiologisiin kuin sosiaalisiin prosesseihin. Jotta myönteinen viestintä toteutuu organisaatiossa, on ainoa keino käyttää viestinnässä enemmän positiivista puhetta. Palautekulttuuri on usein sitä, että tarkastellaan mitä voisi kehittää sen sijaan, että tarkasteltaisiin asioita onnistumisten ja vahvuuksien kautta. (Cameron 2012, 2, 27–28.) Wenströmin (2020, 52–53) mukaan Cameronin positiivisen johtamisen teoriassa on keskeistä johtaa innostusta ja innostumisen avulla luodaan onnistumista. Innostus luo mahdollisuuksia kehittymiselle ja kehittämiselle. Se tuottaa uusia ideoita, oivalluksia ja innovaatioita. Myönteinen ilmapiirikin rakentuu yhteiselle innostumiselle.

3.1 Positiivisen johtamisen teorit

Wenström (2021, 48) kirjoittaa kirjassaan Positiivinen johtaminen, ettei positiiviselle johtamiselle ole olemassa yhtä vakiintunutta teoriaa. Kysymyksessä voidaan katsoa olevan pikemminkin joukko erilaisia positiivisen tai humanistisen johtamisen muotoja, joille on yhteistä johtajan myönteinen ja kannustava ote sekä arvoihin ja hyveisiin perustuva lähestymistapa. Näitä positiiviseksi luonnehdittuja johtamisteorioita ovat transformationaalinen johtaminen, autenttinen johtaminen, palveleva johtaminen, henkinen ja eettinen johtaminen.

Transformationaalinen johtaminen korostaa johtajan rakentamaa luottamusta työntekijöihin ja heidän tunteisiinsa vaikuttamista. Transformationaalinen johtaja innostaa ja rohkaisee työntekijöitä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja kannustaa luovaan ongelmanratkaisuun. Työntekijät kohdataan yksilöinä ja heidän henkilökohtaisia vahvuuksiansa ja tarpeita huomioidaan. (Wenström 2021, 48–49.)

Autenttinen johtaminen perustuu johtajan syvään itsetuntemukseen, tietoisuuteen omista arvoista ja korkeaan moraalisiin. Autenttinen johtaja johtaa alaisiaan omalla esimerkillä ja näin edistää alaisten myönteisiä tunteita. Autenttinen johtaja vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde on tässä johtamistavassa tärkeää. (Wenström 2021, 49.)

Palveleva johtaminen viittaa jo nimensä puolesta siihen, että johtaja asettaa muiden tarpeet omiensa edelle ja mahdollistaa organisaation menestymisen muita palvelemalla. Palvelevan johtajan ominaisuuksiksi on määritelty mm. autenttisuus, nöyryys, myötätunto, vastuullisuus, epäitsekkyyys, rehellisyys ja kuunteleminen. (Wenström 2021, 50.)

Henkinen johtaminen pyrkii vastaamaan alaisten yksilöllisiin tarpeisiin, joihin tavallinen johtaminen ei välttämättä yllä. Henkinen johtaminen korostaa alaisten sisäistä motivaatiota, kutsumusta ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Siihen liittyy myös innostava tulevaisuuden kuva, joka kannustaa yhteistyöhön ja toisten tukemiseen. (Wenström 2021, 50.)

Eettisen johtamisen ajatellaan edistävän myönteistä organisaatiokäyttäytymistä ja myönteistä työasennetta. Eettinen johtaja pitää oman esimerkinsä kautta esillä eettisiä asioita ja huolehtii että eettisiä periaatteita noudatetaan. Eettinen johtaja viestii avoimesti ja on toiminnassaan periaatteellinen, rehellinen ja reilu. (Wenström 2021, 50.)

Edellä kuvatut johtamistyyliä sisältävät kaikki useita positiivisen johtamisen muotoja. Yhteistä näille teorioille on kiinnostus ja tavoite pyrkiä edistämään työntekijöiden motivaatiota, suorituskykyä ja hyvinvointia. Yhteistä positiivisen johtamisen suuntauksille on johtajan käyttäytyminen arjessa, eli siellä missä johtamista konkreettisesti tehdään. Johtajan kyky kuunnella työntekijöitä kuuluu kaikkiin positiivisen johtamisen johtamisteorioihin. Kuuntelemisella on todettu olevan vahva yhteys työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen, ja tällä taas on yhteys työhön sitoutumiseen. (Decuyper & Schaufeli 2020, 76, 86.)

Positiivinen johtaminen voidaan yksittäisen teorian sijaan määritellä positiivisen psykologian soveltamiseksi johtamisessa. Silloin keskiöön nousee myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien huomioiminen sekä hyvinvoinnin edistäminen. (Wenström 2021, 51.)

3.2 Positiivinen johtaminen ja PRIDE-teoria

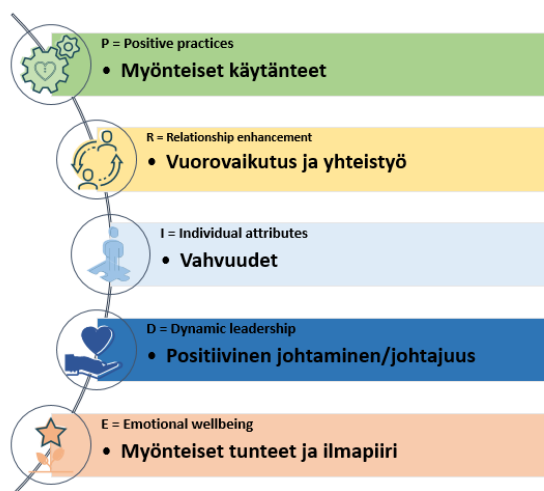
Yksi tapa käsitellä hyvinvoinnin ja innostuksen edellytyksiä organisaatio tasolla on positiivisen organisaation PRIDE- teoria. Positiivisen organisaation PRIDE-teorian on kehittänyt Rainbow Cheung tutkimusryhmineen vuonna 2014. PRIDE-teoria antaa positiiviselle johtamiselle ja organisoinnille teoreettisen selkän ja tutkimukseen perustuvan viitekehyksen. Teorian käyttökelpoisuus perustuu siihen, ettei se anna kaikkeen valmiita vastauksia tai toiminta ohjeita, vaan teoria auttaa meitä kiinnittämään huomiota positiivisen organisaation kannalta oleellisiin asioihin. Teoria koostuu niistä tekijöistä, jotka tuottavat organisaatiossa positiivisuutta, hyvinvointia ja innostuneisuutta ja sitä kautta myös parempaa laatua, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Wenström 2021, 14–15, 68–69, 74.)

Positiivinen johtaminen (*dynamic leadership*) on PRIDE-teorian tärkein osa-alue. Johtajilla ja esimiehillä on hyvä mahdollisuus ja myös vastuu vaikuttaa positiivisiin käytänteisiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, yksilöllisten vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen sekä tunneilmaperiiriin esimerkiksi innostuksen välityksellä. (Salmi 2024, 51.)

PRIDE-teoria on englanninkielinen kirjain lyhenne positiivisen organisaation osa-aleuista. Se koostuu sanoista: *Positive practices* = myönteiset käytänteet, *Relationship enhancement* = vuorovaikutus ja yhteistyö, *Individual attributes* = vahvuudet, *Dynamic leadership* = positiivinen johtaminen/johtajuus, *Emotional wellbeing* = myönteiset tunteet ja ilmapiiri.

Positiivisen organisaation osatekijät

PRIDE-teoria
(Cheung 2014;
Wenström 2020)



© Sanna Wenström 2020

Kuva 2. Positiivisen organisaation osatekijät. (kuva: Wenström 2020.)

Positive practices. Myönteiset käytänteet ovat niitä organisaation konkreettisia toimintatapoja, rakenteita, rutiineja tai prosesseja, jotka mahdollistavat ja edistävät muiden PRIDE-teorian osa-alueiden toteutumista, kuten vuorovaikutusta, yhteistyötä, vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittämistä. Myönteiset käytänteet edistävät hyvää ilmapiiriä ja edesauttavat niin yksilön kuin koko organisaationkin suorituskykyä. (Wenström 2021, 70, 160.)

Relationship enhancement. Myönteinen, jokapäiväinen vuorovaikutus ja hyvät ihmissuhteet ovat positiivisen johtamisen lähtökohta. Myönteiset tunteet syntyvät hyvässä vuorovaikutuksessa, jossa koetaan, että on tullut kuulluksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi. Myönteinen vuorovaikutus vahvistaa sekä yksilön että yhteisön voimavaroja. Se lisää luottamusta ja psykologista turvallisuutta sekä edistää työstä innostumista ja työntekemisen mielekkyyttä. Myönteinen vuorovaikutus vaatii, että kiinnitämme tietoisesti huomiota myönteiseen kieleen ja viestintään. Kulttuurissa, jossa vallitsee myönteinen vuorovaikutus, on enemmän myönteistä puhetta ja myönteisiä tunteita kuin negatiivisia. Tämä ei tarkoita, että suljetaan pois negatiivisia asioita, vaan pikemminkin mahdollistaa sen, että hankalista asioista on helpompi puhua, kun ihmiset luottavat toisiinsa ja kokevat hyväksyntää ja arvostusta. (Wenström 2021, 102, 112.)

Individual attributes. Positiivisen johtamisen keskiössä on vahvuuksien johtaminen. Vahvuudet ovat työelämässä merkittävässä roolissa ihmisten hyvinvoinnissa, innostuneisuudessa ja työntekemisessä. Erityisen tärkeää vahvuuksien käyttö on muutostilanteissa, jolloin voidaan vähentää negatiivisten tunteiden aiheuttamaa kuormaa. Vahvuuksien hyödyntäminen on yhteydessä mm. itsetuntoon, minäpystyvyyden tunteeseen, työssä kukoistamiseen ja työhyvinvointiin, työn imuun, innostukseen, sisäiseen motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. (Wenström 2021, 92, 125–126.)

Dynamic leadership. Positiivinen johtaminen on erityisen tärkeä PRIDE-teorian osa-alue, koska johtajalla ja johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa jokaiseen muuhun teorian osa-alueeseen. Positiivinen johtajuus tarkoittaa oman ajattelun ja toiminnan tarkastelua. Itse-reflektoinnin myötä johtaja tarkastelee omaa ihmiskäsitystään, arvojaan ja tapaa olla vuorovaikutuksessa. Positiivinen johtaja haluaa kehittyä johtajana ja innostua. Innostuvan johtajan ominaisuuksiin kuuluu tunteälykyys ja inhimillisyys ja hän kiinnittää huomioita työyhteisön ilmapiiriin ja sen erilaisiin tunteisiin, ottaen esille ja keskusteluun myös hankalia asioita. Ilmapiiriin ja tunteisiin liittyvät asiat ovat johtajan tehtäviä, eikä niitä tule ulkoistaa muille. (Wenström 2021, 71, 204–205.)

Emotional wellbeing. Positiivisen organisaation yhtenä tunnuspiirteenä ovat myönteiset tunteet ja myönteinen ilmapiiri. Ne ovat myös positiivisen johtamisen tulos ja ilmenemismuoto. Myönteiset tunteet laajentavat ajattelua ja tällöin ihminen kykenee paremmin näkemään erilaisia vaihtoehtoja ja ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Ne myös lisäävät luovuutta ja joustavaa ajattelua sekä parantavat kognitiivista suorituskkyä ja kykyä ratkaista eteen tulevia ongelmia. Wenström (2021) kirjoittaa, että on todettu hyvän tuulisen ihmisen suoriutuvan ongelmanratkaisusta lähes kuusi kertaa paremmin verrattuna neutraalin tunnetilaan omaavaan ihmiseen. Myönteiset tunteet vahvistavat työyhteisön sosiaalista toimintaa, mikä taas vahvistaa myönteisten tunteiden kokemista. Tunteet ovat sosiaalisia ja ne tarttuvat. Erityisen tehokkaasti tunteet tarttuvat johtajista ja esimiehistä organisaatiossa alaspäin henkilöstöön. Esimiestyöllä ja johtamisella on ratkaiseva merkitys työyhteisön ilmapiiriin. (Wenström 2021, 75–81.)

3.3 Positiivinen johtaja

Positiivinen johtaminen toteutuu ensisijaisesti vuorovaikutuksessa. Aidossa ja kuuntelevassa vuorovaikutuksessa johtaja voi yhtä lailla saada tietoa henkilöstönsä elämäntilanteesta kuin heidän vahvuuksistaan. Innostusta ja hyvinvointia tukeva johtaminen toteutuu läsnäolon kautta. Läsnäolo ei tarkoita jatkuvaa puuttumista tai osallistumista alaisten työhön vaan saatavilla olemista ja auttamista tarpeen tullen. Vuorovaikutuksessa laatu on ratkaisevaa, ei niinkään se miten paljon vuorovaikutusta on. Jokaisella meistä on oma luontainen ajattelutapa ja temperamentti. Positiivinen johtaja ymmärtää näiden merkityksen vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Halu kehittää vuorovaikutustaitojaan sekä tunnetaitojaan on tärkeää, jotta pystyy johtamaan erilaisia ihmisiä myönteisesti eri tilanteissa. (Wenström 2021, 206–208.) Positiivisen johtajan on hyvä opetella huomaaman myös ne hyvät ja kiitoksen ansaitsevat asiat, jotka saattavat arjessa tuntua hyvinkin itsestäänselvyyksiltä (Wenström 2021, 321).

Positiivinen johtaminen ei tarkoita ongelmien ja negatiivisten asioiden lakaisemista maton alle. Positiivinen johtaja puuttuu epäkohtiin, ei pyri miellyttämään kaikkia eikä arkaile hankalien asioiden esille ottamista. Myönteinen ja luottamuksellinen vuorovaikutus, joka on jatkuvasti arjessa läsnä, mahdollistaa ja luo hyvät edellytykset myös haastavien asioiden käsittelemiselle. Nöyryys, rohkeus, autenttisuus ja reiluus ovat positiiviselle johtajalle tunnusomaisia luonteenvahvuuksia. (Wenström 2021, 206.) Kenen tahansa on helppo olla ”positiivinen johtaja” kun kaikki sujuu hyvin. Positiivisen johtajan positiivisuus punnitaan vastoinkäymisissä ja epäonnistumisissa. Silloin kun tarvitaan toivoa ja toiveikkuutta. (Wenström 2021, 327.)

Ei ole olemassa, eikä voida luoda listaa, ohjeita tai valmiita vuorosanoja, joilla onnistuu aina. Positiivinen johtaja osaa tietoisesti soveltaa positiivisen psykologian ja organisaation tutkimustietoa omassa johtamistyössään ja työn organisoinnissa. Positiiviseksi johtajaksi ei synnytä mutta johtamistyyli on mahdollista oppia ja omaksua. Positiivinen johtajuus on sekä johtajana että ihmisenä kasvamista ja se toteutuu ajattelu- ja toimintatavoissa, joita toteutetaan käytännössä. Kaikkein keskeisimmin se toteutuu vuorovaikutuksessa. Jokaisella on mahdollisuus kehittää empatiakykyä ja toisten tunnetilojen havaitsemista ja ymmärtämistä. Positiivisen johtamisen ja positiivisen vuorovaikutuksen onnistumisen edellytyksenä on esimiehen aito kiinnostus johdettavia kohtaan ja tärkein tehtävä on olla hyvässä vuorovaikutuksessa johdettaviensa arjessa. (Wenström 2021, 206–210.)

4 Hyvinvoiva työntekijä

Työhyvinvoinnin tutkimus on alkanut jo runsaat sata vuotta sitten. Tutkimukset lähtivät liikkeelle yksilöön kohdistuvasta stressitutkimuksesta ja stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisenä reaktiona erilaisiin kuormitustekijöihin kuten myrkyllisiin aineisiin, kylmään, meluun ja työn fyysiseen raskauteen. Myöhemmin painopisteet ovat muuttuneet ja teoriaan on otettu mukaan psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. (Manka & Manka 2023, 91.)

OpenAI:n ChatGPT määritteli työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi viittaa kokonaisvaltaiseen tilaan, jossa työntekijä kokee sekä fyysistä että psyykkistä hyvinvointia työssään. Se koostuu useista toisiaan täydentävistä osa-alueista, kuten fyysisestä terveydestä, työn hallinnasta ja merkityksellisyydestä, sekä sosiaalisista suhteista työpaikalla. Työhyvinvointi rakentuu muun muassa turvallisesta ja ergonomisesta työympäristöstä, työssä tarvittavien taitojen ja osaamisen tukemisesta, sekä positiivisesta työilmapiiristä. Työhyvinvointi ei tarkoita pelkästään sairauden tai uupumuksen puuttumista, vaan se sisältää myös yksilön mahdollisuuden kehittää itseään ja kokea työssään tyytyväisyyttä sekä onnistumisia.”

4.1 Hyvinvointi keskeisenä menestystekijänä

Ainoastaan hyvinvoivat työntekijät kykenevät työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta ja kehittymään sekä keksimään uusia luovia ratkaisuja (Viitala 2021, 43). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan toisaalta jokaisen työntekijän hyvinvointia, eli henkilökohtaista tunnetilaa ja virettä mutta toisaalta sillä tarkoitetaan koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Ennen kaikkea työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisten ja koko työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella olisi mahdollisuus onnistua, innostua ja kokea työn iloa. Tärkein työhyvinvoinnin lähde on hyvä johtaminen (Ojala 2003, 28, 172).

Työntekijöiden hyvinvointi on organisaatioiden keskeinen menestystekijä. Työhyvinvoinnin yksi yleisimmistä tutkimusaiheista on ollut stressi ja työuupumus. Stressin ja työuupumuksen puuttumista onkin pidetty yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. Iso joukko tutkijoita on sitä mieltä, että työhyvinvointi on muutakin kuin negatiivisten asioiden puuttumista. Asiaa on alettu tarkastella myös positiivisesti ja tästä näkökulmasta positiivisen psykologian näkemyksiä onkin alettu hyödyntämään laajasti työhyvinvointitutkimuksessa 2000-luvun alusta lähtien. Usean tutkijan käsityksen mukaan positiiviset seikat, kuten tyytyväisyys ja flow sekä negatiiviset seikat, kuten stressi ja uupumus eivät kokemuksina ole toisistaan erillisiä. Vaikka negatiiviset tapahtumat aiheuttavat negatiivisia kokemuksia, kuten stressiä, voivat ne synnyttää myös positiivisia kokemuksia, kuten tyytyväisyyttä. Keskeinen seikka, millä voidaan yhdistää positiivinen ja negatiivinen työhyvinvointitutkimuksessa on aitous. (Salmi 2014, 9.) Tähän aitouteen myös Wenström (2021) viittaa kirjoittaessaan, että positiivisuus johtamisessa tarkoittaa, että johtaja on aito, vilpitön ja rehellinen ja hänellä on selkeä ja realistinen käsitys omista vahvuuksista sekä asioista, joita voisi kehittää.

Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisintä on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Meneekö voimavarat siihen, että koitetaan selviytyä, ilmapiiri on kireä, keskustelut kääntyvät ongelmiin ja turhautumiseen, vai voidaanko voimavarat käyttää yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen? (Ojala 2003, 28.)

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii osaamista, tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä asenteita ja arvoja. Osaaminen ei tarkoita vain sitä, kuinka hyvin työntekijä hallitsee päivittäisen työnsä, vaan myös sitä millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa johtamisen ja työpäivän hyvinvointitekijöiden avulla. Työyhteisön kannalta voidaan katsoa, että osaaminen muuttuu kilpailueduksi vasta sitten, kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön yhdistämällä ja jakamalla osaamista koko työyhteisön hyödyksi. Tämä ei tarkoita vain täsmäosaamista, vaan myös sitä hiljaista tietoa, joka saadaan työyhteisön käyttöön vain luomalla olosuhteet, jossa halutaan ja voidaan tehdä yhteistyötä ja ilmapiiri on luottamuksellinen. Tällaisen ilmapiiriin ja yhteistyön saavuttaminen edellyttää näitä arvoja tukevaa johtamista. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Johtamisella on lukuisten tutkimusten mukaan todettu olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin. On kuitenkin muistettava, että johtaja ja organisaatio ei voi olla yksistään vastuussa kenenkään hyvinvoinnista. Erittäin tärkeä tekijä on jokaisen oma halu kehittää ja ylläpitää omaa, henkilökohtaista hyvinvointiaan. (Ojala 2003, 31–34.)



Kuva 3. Työkykyä voidaan hahmottaa professori Juhani Ilmarisen kehittämän työkykytalon avulla. (kuva: Työterveyslaitos 2024.)

4.2 Poliisin työhyvinvoinnin erityispiirteet

Poliisien työssä voidaan todeta olevan poikkeuksellisen paljon psyykkistä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Psyykkiset kuormitustekijät voidaan jakaa *järkyttäviin aistiärsykkeisiin, ihmisten ei toivottuun käyttäytymiseen, ikäviin elämäntapahtumiin ja niihin liittyviin kielteisiin tunteisiin sekä työstä suoriutumisen haasteisiin.* (Kaunisto 2021, 359–360.)

Järkyttävät aistiärsykkeet ovat poliisille lähes päivittäistä. Poliisit näkevät kuolleita, pahoinpideltäviä, ruhjoutuneita ruumiita, huonoja asuinolosuhteita, järkyttävää esitutkimateriaalia jne. Kertaluontoisenakin tämänkaltaiset kokemukset voivat laukaista posttraumaattisen stressireaktion ja poliisit kohtaavat näitä mieltä järkyttäviä aistiärsykeitä virkaurallaan toistuvasti. (Kaunisto 2021, 360.)

Ihmisten ei toivottu käytös on poliisin työpäivän ydintä. Ihmiset vahingoittavat toisiaan, tappavat, varastavat ja valehtelevat ja poliisi kohtaa kaikkia näitä työpäivänsä aikana. Poliisit saavat jatkuvasti muistutuksia siitä, etteivät ihmiset välttämättä halua toisilleen hyvää, eivätkä ole luottamuksen arvoisia. Tämä heikentää poliisien luottamusta ihmisiin ja inhimillisyyteen. (Kaunisto 2021, 360–361.)

Ikävät elämäntapahtumat ja niihin liittyvät kielteiset tunteet kuuluvat poliisin työpäiviin. Poliisia tarvitaan, kun ihmisiä pelottaa, sattuu, he ovat hädässä ja kriiseissä. Poliisi saa osansa tämän kaltaisten tilanteiden voimakkaista kielteisistä tunteista ja tunteilla on taipumus tarttua. Työroolin avulla poliisilla on mahdollisuuksia rajata jossain määrin tunteiden tarttumista mutta täysin siltä ei voi suojautua, sillä tunteet tarttuvat huomaamatta ja automaattisesti. Tällaisen tunnekuorman kasaantuminen voi johtaa myötätuntouupumiseen. Toistuva altistuminen järkyttävillä aistiärsykkeillä, ei toivotulle käyttäytymiselle ja kielteisille elämän tapahtumille pakottaa kyseenalaistamaan omaa käsitystä maailmasta ja ihmisistä. Seurauksena voi olla kyynistyminen. (Kaunisto 2021, 362.)

Työstä suoriutumisen haasteet. Poliisien resursseja säädellään poliittisella päätöksenteolla. Toisin kuin yritysmaailmassa, lisääntyvien työtehtävien myötä ei poliisiorganisaatiossa voida palkata lisää työntekijöitä. Työtä ei voida tehdä riittävällä tarkkuudella tai kohtuullisessa ajassa. Osaa tehtävistä ei voida hoitaa ollenkaan. Työntekijän näkökulmasta resurssien vähyys ja itseen kohdistuvat kohtuuttomat vaatimukset heikentävät työhyvinvointia. (Kaunisto 2021, 364.)

Valvonta- ja hälytys sektorilla resurssien vähyys, kiire ja paineen alla työskentely haastavat työssä jaksamista ja oman työn merkityksellisyyden kokemusta. Keikkapaine pakottaa ajoittain siihen, että tehtäville ei ehditä ollenkaan tai ne hoidetaan nopeasti minimitoimenpiteillä. Työ saattaa tuntua kiireelliseltä säntäilyltä, eikä omaa osaamista ja ammattitaito päästä olosuhteiden vuoksi toteuttamaan. Rikostorjunnassa tutkintarauhan puute häiritsee työn tehokasta tekemistä. Työjärjestelyt, jossa kaikki tutkivat kaikkia juttuja osaamisesta, motivaatiosta ja koulutuksesta riippumatta heikentävät työtehoa. Työnkuvan pirstaleisuus tunnetaan yhtenä työkuormitusta lisäävänä tekijänä, kun taas johdonmukaisuus, osaamisen vahvistuminen ja työntehostuminen tukevat tutkinnan keskittämistä. (Kaunisto 2021, 365.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jolla tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tiivistää alkuperäistutkimusten tieto käsiteltävästä aihepiiristä sekä tehdä niistä keskeiset johtopäätökset asetettuun tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa neljään päätyyppiin. Nämä ovat narratiivinen, integratiivinen ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. (Vilkkä 2023, 11–12,19.)

5.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Narratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Voidaan luonnehtia, että se on yleiskatsaus ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa aineistot ovat laajoja, eikä niiden valintaa rajoita tiukat metodiset säännöt. (Salminen 2011, 6.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on narratiivinen kirjallisuuskatsaus.

Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa etsitään tutkimuksista ja kirjallisuudesta sitä, mitä aiheesta jo tiedetään, millaisia käsitteitä aiheen yhteydessä käytetään ja mikä näiden käsitteiden suhde on toisiinsa. Tavoitteena on käsiteltävän aiheen laajempi ymmärtäminen ja tämän ymmärtämisen kuvaileminen ja argumentointi vakuuttavasti ja johdonmukaisesti. Metodilla onkin mahdollista ja tavoitteenakin antaa tutkimuksen lukijoille laaja yleiskuva tutkittavasta aiheesta. (Vilkkä 2023, 20–23.)

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen aineisto ei käy läpi erityisen systemaattista seulaa, mutta silti sillä on mahdollista päätyä johtopäätöksiin, joiden luonne on kirjallisuuskatsauksen mukainen synteesi (Salminen 2011, 7).

Tämän opinnäytetyön metodin valintaan vaikutti oleellisesti kaksi seikkaa. Ensimmäinen oli, että narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tekijällä oma tietämys ja ymmärrys tutkimusaiheesta kasvaa analysoitavaa tutkimusaineistoa lukiessa (Vilkkä 2023, 20–23). Toinen seikka on, että metodilla on mahdollisuus antaa laaja yleiskuva aiheesta lukijalle (Vilkkä 2023, 22). Opinnäytetyö antoikin erinomaisen mahdollisuuden tutustua mielenkiintoiseen aiheeseen laajemmin aikaisempien tutkimusten myötä ja jakaa sitä opinnäytetyöprosessissa tiivistetysti lukijoille tämän kirjallisuuskatsauksen kautta.

5.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla tutkia positiivisen johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja sitä, miten positiivinen johtaminen soveltuu poliisityön kontekstiin.

Tutkimuskysymykset

1. Millaisia vaikutuksia positiivisella johtamisella on työhyvinvointiin?
2. Miten positiivinen johtaminen soveltuu poliisityön kontekstiin?

5.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on koottu pääosin johtamista, positiivista johtamista, positiivista psykologiaa ja työhyvinvointia käsittelevästä tietokirjallisuudesta sekä Google Scholarin kautta haetuista tieteellisistä tutkimuksista. Google Scholarin hakusanoina on käytetty mm. positive leadership, positive psychology, the impact of positive leadership on well-being at work, employee well-being and positive leadership sekä the influence of positive leadership on worker well-being. Tutkimuksen metodina käytetty narratiivinen kirjallisuuskatsaus antoi mahdollisuuden hakea tietoa vapaammin ja laajemmin ilman tarkkaa systemaattista hakuprosessia.

Yhtenä keskeisenä tietokirjana on käytetty Sanna Wenströmin 2021 kirjoittamaa kirjaa *Positiivinen johtaminen, johda paremmin opetus ja kasvatusalalla*. Vaikka kirja on nimensä mukaisesti suunnattu opetus ja kasvatusalalle, on Wenströmin yhtenä tarkoituksena ollut tuoda positiivisen johtamisen ja organisaation tutkimustietoa luettavaksi suomen kielellä kaikille asiasta kiinnostuneille. Wenström on halunnut esittää tiedon mahdollisimman maanläheisesti suomalaiseen yhteiskuntaan, työelämään ja koulutusorganisaatioihin soveltuvalla tavalla sekä siten, että se olisi tukemassa johtamista ja esimiestyötä, sekä niihin liittyviä opintoja tieteenalasta riippumatta. (Wenström 2021, 11–12.) Myös Pietiläisen ja Syväjärven 2019 toimittama kirja *Johtamisen psykologia* oli mukana yhtenä tietokirjana. Poliisin työhyvinvoinnin osalta on hyödynnetty teosta *Poliisityön psykologia*, jonka on kirjoittanut Jasmin Kaunisto, Jari Hyyti, Mari Koskelainen ja Anna Nieminen vuonna 2021. Tämä kirja valikoitui mukaan, koska se on keskittynyt nimenomaan poliisityön psykologiaan ja kirja pitää sisällään Kauniston kirjoittaman osuuden poliisin työhyvinvoinnista ammattiin liittyvien erityispiirteiden näkökulmasta.

Artikkeleista nousi esille mm. Azila-Gbetteor, E. M. ym. tutkimusartikkeli *Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being*. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu olemassa olevaa tutkimusaineistoa ja analysoitu vuosina 2004–2022 julkaistujen 118 artikkelin sisältöä. Sorrengardin & Langvikin 2022 julkaisema tutkimus *The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees* valikoitui mukaan, koska siinä tutkittiin johtamisen vaikutusta poliisiorganisaatiossa. Keskeisessä roolissa olivat myös Salmen väitöskirjan neljä artikkeliam joita ovat: 1. *An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care*, 2. *Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation*, 3. *The Experience Qualities Approach to Leadership and Employee Well-being* ja 4. *Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa*. Näissä artikkeleissa on Salmen lisäksi kirjoittajina toiminut Perttula, Pietiläinen, ja Syväjärvi.

Ilkka Salmen väitöskirja *Positiivinen johtaminen uusin silmin* on mukana tutkimusaineistossa sen uuden ja toisinaan hieman kriittisenkin sävyn vuoksi. Salmi haastaa perinteisen positiivisen johtamisen tutkimuskentän tuomalla kokemuksen merkityksen mukaan positiiviseen johtamiseen piirteiden ja ominaisuuksien rinnalle. Ulla Uutelan tekemä väitöskirja *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa* samoin kuin Arto Heimosen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö *Valmentava johtaminen Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöjohtamisessa*, toivat mukaan näkemystä ja ymmärrystä valmentavasta johtamisesta.

Tutkimusaineisto muodostui lopulta pääosin kolmesta tietokirjasta, kuudesta tieteellisestä tutkimusartikkelista, kahdesta väitöskirjasta ja yhdestä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä.

6 Tutkimustulokset

6.1 Positiivisen johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee positiivisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tarkoituksena ei ole rajata kysymystä koskemaan vain tiettyä ammattikuntaa tai tiettyä työhyvinvoinnin osa-aluetta, vaan käsitellä tutkimustulosten valossa työhyvinvointia positiivisen johtamisen ja positiivisen psykologian näkökulmasta.

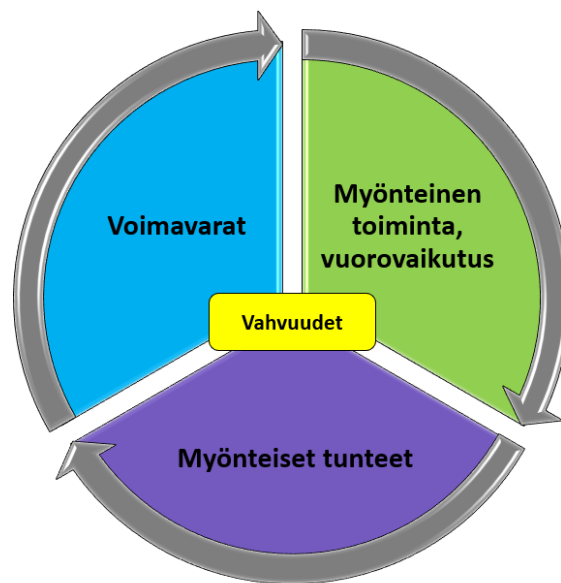
Syväjärvi ja Vakkala (2019, 219) toteavat positiivisen johtajuuden olevan yksi johtamisen psykologian osatekijä, jolla voidaan tukea ja edistää ihmisen mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemusta. Wenströmin (2021) mukaan positiivisessa organisaatiotutkimuksessa sekä työ- ja organisaatiopsykologiassa myönteistä ja aktiivista työhyvinvointia voidaan kuvata esim. työssä kukoistamisen, työn imun, sekä innostumisen käsitteiden kautta. Aktiivisuudella tarkoitetaan passiivisen työtyytyväisyyden lisäksi elinvoimaisuutta, energisyyttä ja oppimista, jotka tuovat työhön kokonaisvaltaista innostusta ja merkityksellisyyttä. Myönteisen ja aktiivisen hyvinvoinnin kokemisen sivutuotteena on sitten organisaation myönteiset tulokset. (Wenström 2021, 28.)

Työssä kukoistava ihminen on energinen, innostunut ja työhönsä intohimoisesti suhtautuva. Kukoistamisen on todettu edistävän työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista, työssä suoriutumista sekä hyvinvointia ja terveyttä. Kukoistamiseen liittyvät myönteiset tunnetilat vahvistavat sekä henkilökohtaisia, että työyhteisöön liittyviä sosiaalisia, psykologisia ja fyysisiä voimavaroja. Työn imua voidaan pitää teoreettisena vastineena innostumiselle, joka on meille arkipäiväisempi ja tumpimpi käsite. Innostus kytkeytyy myönteisenä ilmiönä positiivisen psykologian tutkimukseen. Wenströmin (2021) mukaan positiivinen johtaminen on keino johtaa tätä innostusta ja kukoistusta ja sitä kautta edistää työntekijän hyvinvointia. Innostusta edistävät esimiehen positiivinen palaute, kannustaminen ja onnistumisten huomioiminen. (Wenström 2021, 28–31, 37, 71.) Salmi ym. (2014, 14) kirjoittavat artikkelissaan, että johtajien vastuulla on luoda paras mahdollinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat kukoistaa ja luoda uusia innovaatioita.

Azila-Gbetteor ym. (2024, 4, 9–10) toteaa tutkimuksessaan, että itsemääräämisteorian mukaisesti kolmea psykologista perustarvetta, eli **autonomi**aa, **osaamista** ja **yhteenkuuluvuutta** tukeva johtajuus toteuttaa työntekijöiden psykologisen sisäisen motivaation tarpeen ja tällä on taas suoraan vaikutusta heidän myönteiseen hyvinvointiinsa. Positiivisen johtamisen muodoilla, kuten transformationalisella johtamisella, palvelevalla johtamisella ja eettisellä johtamisella havaittiin suotuisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimus osoittaa erityyppisten positiivisten johtamistyylien liittyvän johdonmukaisesti positiivisiin vaikutuksiin työntekijöiden hyvinvoinnissa. Autenttisessa johtamisessa ja transformationalisessa johtamisessa oli kuitenkin joitain ristiriitaisiakin tuloksia.

Azila-Gbetteor ym. (2024, 4) tuovat tutkimuksessaan esille miten positiivisen johtamisen näkökulmasta on keskeistä ymmärtää myönteisten tunteiden merkitys yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin ja resilienssin kehittymisessä. Myönteiset tunteet eivät ainoastaan tee ihmistä onnelliseksi vaan muokkaavat myös yksilön psykologisia, älyllisiä ja sosiaalisia resursseja. Nämä taas lisäävät sinnikkyyttä, sosiaalisia suhteita ja hyvinvointia. Johtajan omaksuessa myönteistä johtamiskäyttäytymistä on sillä myönteistä vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Lipponen (2020, 87) jatkaa, että myönteiset tunteet saavat ihmisen havainnoimaan ympäristöään paremmin ja hänen

ajatuksensa ja toimintansa toimivat joustavammin. Myönteisten tunteiden vallassa ihminen on älykkäämpi ja paremmin niin sosiaalista kuin fyysistä ympäristöäänkin hahmottavat. Wenström (2021, 41, 75) taas kirjoittaa, että myönteiset kokemukset ja myönteiset tunteet ovat positiivisen psykologian keskeinen tutkimuksen kohde ja etenkin myönteisten tunteiden katsotaan olevan positiivisen psykologian varsinainen voima, joka perustuu niiden ajattelua laajentavaan ja voimavaroja vahvistavaan vaikutukseen. Myönteiset tunteet tulevat mukaan myös positiivisen organisaation PRIDE teoriassa (*emotional well-being*). Myönteiset tunteet edistävät fyysistä terveyttä (fyysiset resurssit), vahvistavat sosiaalisia suhteita (sosiaaliset resurssit) sekä vahvistavat kyvykkyyden ja hallinnan tunnetta (psykologiset resurssit). Myönteiset tunteet toimivat vastavoimana negatiivisten tunteiden hyvinvointia kuormittavia vaikutuksia vastaan. Virolainen (2012, 106) toteaa, että johtamisella ja johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Virolaisen mukaan johtamistyyli on jopa tärkein yksittäinen työntekijän stressiin, työkykyyn ja ylipäättään työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Wenström (2021, 81, 348–349) tukee Virolaisen ajatusta siitä, että esimiestyöllä ja johtamisella on ratkaisevan tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirin ja myönteisten tunteiden kokemisen kannalta. Wenströmin mukaan positiivisen johtamisen yksi tärkeä osa on juuri tunteiden ja ilmapiirin johtaminen. Myönteiset tunteet tarttuvat, leviävät ja kumuloituvat helposti, jolloin hyvä leviää. Myönteiset tunteet luovat myönteistä ilmapiiriä, missä hyvinvointi ja voimavarat vahvistuvat.



© Sanna Wenström 2019

Kuva 4. Myönteisyyden kehä. (kuva: Wenström 2019.)

Salmi ym. (2014) kirjoittaa artikkelissaan, miten johtajien vastuulla on luoda paras mahdollinen työilmapiiri, jossa työntekijällä on mahdollisuus kukoistaa ja luoda uusia innovaatioita. Kun yhdistetään työntekijöiden hyvinvointi johtamiskäytäntöihin, voidaan paremmin puuttua hyvinvointia heikentäviin tekijöihin. Salmi ym. muistuttavat, että työntekijällä itselläänkin on suuri vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Johtamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Vahvuuksiin keskittyminen heikkouksien korjaamisen sijaan johtaa parempaan työtulokseen ja suurempaan hyvinvointiin. Avoin vuorovaikutus johtajien ja työntekijöiden välillä vähentää negatiivisten kokemusten haitallisia vaikutuksia ja lisää luottamusta mitä menestyvässä organisaatiossa tarvitaan. Johtajien yksi tärkeä tehtävä on luoda

työntekijöissä positiivista ajattelua. (Salmi ym. 2014, 14–15, 22.) Työelämässä ja johtajuudessa positiivisuus näyttäytyy työntekijöille parhaimmillaan miellyttävänä työelämänä, jossa innostus, mielihyvä ja myönteiset tunteet korostuvat (Syväjärvi & Vakkala 2019, 217).

Uusiautti (2019, 22) kirjoittaa kuinka jokaisella ihmisellä on vahvuuksia riippumatta sosiaalisesta statuksesta, elämäntilanteesta, oppimiskyvystä tai muista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Omat vahvuudet voi tunnistaa ja niitä on mahdollista kehittää. Vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen ovat merkityksellisiä hyvinvoinnille ja niiden avulla on mahdollista kukoistaa ja päästä Salmenkin viittaamaan parempaan tuloon ja työhyvinvointiin. (Uusiautti 2019, 22–23.) Wenström (2021, 125) toteaa vahvuuksien johtamisen olevan positiivisen johtamisen ytimessä. Wenström viittaa Lucy Honen kollegoineen (2015) tekemään tutkimukseen, jonka mukaan työntekijä, jonka vahvuudet esimies tunnistaa ja joka voi työssään hyödyntää näitä vahvuuksiaan, kukoistaa 18 kertaa muita todennäköisemmin. Useissa tutkimuksissa on todettu, että vahvuuksilla on valtava voima työelämässä. Wenström (2021, 125) viittaa useisiin tutkimuksiin, joissa on todettu vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen olevan yhteydessä työn imuun (esim. Bakker ym., 2019; Bakker & Demerouti, 2014; van Woerkom ym., 2016), työtyytyväisyyteen (Peterson ym., 2013), työhyvinvointiin (Govindji & Linley 2007; Proctor ym., 2009) sekä ammatilliseen ja henkilökohtaiseen ja kehittymiseen (Dollar & Baker, 2010; Linley ym., 2010). On myös todettu, että vahvuuksiaan säännöllisesti hyödyntävä ihminen kokee vähemmän stressiä.

Kokemukset onnistumisesta, mahdollisuudesta toteuttaa itseään ja tekemisestä nauttiminen vahvistavat myönteistä minäkuvaa ja sitä kautta myös itsetuntoa (Uusiautti 2019, 24–25).

Vahvuuksien hyödyntäminen on yhteydessä

- Itsetuntoon, minäpystyvyyteen ja psykologiseen pääomaan
- Hyvään elämään, onnellisuuteen ja merkityksellisyyden kokemiseen
- Työssä kukoistamiseen ja työhyvinvointiin
- Työn imuun, innostukseen ja sisäiseen motivaatioon
- Työssä suoriutumiseen, työn tuottavuuteen, asiakasuskollisuuteen
- Vähäisempään stressiin ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin

Kuva 5. Vahvuuksien hyödyntämisen vaikutukset. (kuva: Wenström 2021.)

Myös Yrttiaho & Posio toteavat (2021, 111) että tutkimusten mukaan vahvuuksien käytöllä on yhteyttä työhyvinvointiin. Yrttiaho & Posio viittaavat tutkimukseen (Buckingham & Clifton 2001), jossa 70 prosenttia ihmisistä kehitti itseään yrittämällä korjata heikkouksiensa ja kuitenkin parhaiten työelämässä pärjäsivät ja menestyivät ne ihmiset, jotka panostivat omien vahvuksiensa kehittämiseen.

Sorengaard & Langvik (2022) ovat tutkineet oikeudenmukaisen ja kannastuvan johtamisen vaikutusta poliisin työuupumukseen. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena norjalaisessa poliisi-piirissä. Otos koostui 206 poliisista, joiden keski-ikä oli 42 vuotta ja kokemusta poliisin työstä 16

vuotta. Kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen kuuluvat vahvasti positiiviseen johtamiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että korkea kannustava ja oikeudenmukainen johtajuus voivat auttaa suojaamaan työntekijöitä stressin haitallisilta seurauksilta ja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Johtajien vähäinen tuki ja oikeudenmukaisuuden puuttuminen voivat itsessään olla stressitekijä ja heikentää stressaavista tapahtumista selviytymistä. (Sorengaars & Langvik 2022, 1)

Sorengaardin & Langvikin (2022) tutkimuksessa todetaan, että sosiaalinen tuki, sekä johtajilta, että työkavereilta on noussut yhdeksi psykososiaalisen työympäristön näkyvimmistä positiivisista ja suojaavista tekijöistä. Kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen vähentää työn kuormituksen heikentäviä tekijöitä sekä vahvistaa selviytymismekanismeja poliisityön korkeisiin vaatimuksiin. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu johtajan tuen liittyvän psykologisen ahdistuksen nopeampaan vähenemiseen traumaattisen tapahtuman jälkeen. Tutkijat pitivät havaintoa tärkeänä, sillä poliisin työssä traumaattisia kokemuksia esiintyy huomattavasti useammin kuin työssäkävyyssä väestössä keskimäärin. Epäoikeudenmukaisuus työpaikoilla aiheuttaa stressiä ja heikentää työntekijän kykyä palautua työn vaatimuksista (Sorengaard & Langvik 2022, 4.) Wenström (2021, 285–286) kirjoittaa oikeudenmukaisuuden olevan sosiaalinen hyve, jonka alle kuuluu kolme yhteisössä toimimiseen kuuluvaa luonteen vahvuutta. Nämä ovat yhteistyö, reiluus ja johtajuus. Reiluus johtamisessa on sitä, että kohtelee kaikkia ihmisiä tasapuolisesti ja pitää jokaista saman arvoisena eikä henkilökohtaiset mieltymykset tai suhteet vaikuta päätöksentekoon. Kainisto (2021, 385–386) toteaa, että poliiseilla tarve oikeudenmukaisuuteen saattaa heidän ammatti-identiteettinsä vuoksi olla erityisen vahva.

Sorengaardin & Langvikin (2022) tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajien tietoisuus oman johtamistyylinsä vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin on ratkaisevan tärkeää niin poliisin ammatissa kuin muissakin ammateissa ja organisaatioissa. Tutkimuksessa todetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen, viestinnän ja johtajuuden olevan tärkeitä työntekijöiden terveyden ja yleisen hyvinvoinnin kannalta. Täysin stressitöntä työympäristöä ei ole mahdollista saavuttaa mutta vahvistamalla työn resursseja, kuten oikeudenmukaista ja kannustavaa johtamista, voidaan vahvistaa yksittäisen työntekijän valmiuksia selviytyä päivittäisen työn vaatimuksista ja stressistä. Johtajien tuen tason ja laadun sekä oikeudenmukaisuuden parantamisella voi olla myönteisiä heijastevaikutuksia koko organisaatioon, niin suorituskyvyn paranemisen kuin työhyvinvoinnin edistämisenkin kannalta. (Sorengaard & Langvik 2022, 5.)

Ilkka Salmi (2024, 99) kirjoittaa väitöskirjassaan, että työntekijä hyväksyy positiivisen palautteen lähtökohtaisesti vain, jos he voivat luottaa johtajaan. Jos luottamusta ja arvostusta johtajaa kohtaan ei ole, positiivinen palaute voidaan kokea epämiellyttävänä. Heimonen (2023) kuvaa opinnäytetyössään vastaavasi, kuinka hänen tekemissään haastatteluissa nousi esille positiivisen palautteen kokeminen hämmentävänä, jopa kiusallisena. Hyvästä palautteesta käytettiin sanoja ”lässytys” ja ”vinoilu”, mikä kuvastaa asenteellisuutta uusien johtamistyyliä, kuten valmentavaa johtamista, kohtaan. (Heimonen 2023, 46). Salmen ja Heimosen toteamuksista tulee ilmi, miten vaikeaa meidän voi toisinaan vastaanottaa positiivista palautetta.

Ilkka Salmi tuo väitöskirjassaan (2024, 104–105) esiin mielenkiintoisen näkökulman siitä, että positiivinen johtaminen ei ole pelkästään johtajan yksinoikeus, vaan sitä voi toteuttaa myös muut työyhteisön edustajat kannustamalla, antamalla positiivista palautetta ja luomalla omalla toiminnallaan positiivista ilmapiiriä työyhteisöön.

6.1.1 Positiivisesta johtamisesta apua konfliktitilanteisiin

Positiivisen johtamisen ydinasioita on luottamuksellinen ja myönteinen, koko ajan arjessa läsnä oleva vuorovaikutus, mikä luo pohjaa myös hankalien asioiden puheeksi ottamiselle (Wenström 2023, 210). Wenström (2021, 348) toteaa myös, että myönteiset tunteet vahvistuvat silloin, kun kaikille tunteille on tilaa ja myös negatiiviset tunteet ja hankalat asiat tulee kuulluksi. Salmi ym. (2014, 143) kuvaa tutkimusartikkelissaan esimiehen roolia konfliktitilanteissa siten, että niiden onnistuneita ratkaisukeinoja yhdistää toimiva vuorovaikutus ja esimiehen asenne, mihin Wenströmin edellä viittaa. Salmi ym. mukaan avoin ja keskusteleva vuorovaikutus on usein ainoa keino selkeyttää, mitä osapuolet todella tarkoittavat. Tärkeää ristiriitojen ratkaisussa on myönteinen asenne ja positiiviset odotukset ratkaisun löytymisestä. Esimiehen positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne kertoo hyvästä motivaatiosta tehdä esimiestyötä ja siitä, että esimies välittää yhteisön työhyvinvoinnista. Esimiehen asenteella on olennainen merkitys ongelmien ratkaisussa ja ratkaisu edellyttää aina avointa vuorovaikutusta.

Wenström (2021, 350) kirjoittaa, että positiivinen johtaja toimii itse esimerkkinä avoimuudesta ja siitä, että hankalista asioista keskustellaan, eikä niitä pyritä välttämään. Salmi ym. (2014, 34) taas kirjoittaa tutkimusartikkelissaan, että tutkimustulosten perusteella onnistuneissa tavoissa ratkaista työyhteisön konflikteja on nähtävissä positiivisen johtajuuden piirteitä. Positiivisen organisaatio-opin yhteydessä kehittyneen positiivisen johtajuuden keskeisinä periaatteina ovat positiivinen ilmapiiri, ihmissuhteet, vuorovaikutus ja merkityksellisyyden kokeminen. Näillä katsotaan olevan merkityksellinen rooli ristiriitoja ratkaistaessa. Salmi jatkaa, että konfliktien keskellä myönteistä ilmapiiriä luo esimiehen läsnäolo, kannustus ja kuunteleminen, joka lisää luottamusta esimiehen ja konfliktiin ajautuneiden työntekijöiden välillä. Osapuolten osallistuttaminen ristiriitatilanteen ratkaisemisessa vahvistaa myönteistä tunnetta siitä, että on organisaatiossa merkityksellinen. Onnistunut konfliktin ratkaisu vahvistaa parhaimmillaan osapuolten työhyvinvointia (Cameron 2012, viitattu artikkelissa Salmi 2014, 34). Salmen ym. (2014, 34–35) tekemien tutkimushavaintojen mukaan positiivinen johtajuus antaa ongelmatilanteissa oppimisen mahdollisuuden niin organisaatiolle, esimiehelle kuin riidan osapuolillekin. Positiiviseen johtajuuden tarkoitus ei ole poistaa konflikteja vaan tavoitteena on, että positiivisuuden heijasteet ristiriitatilanteissa suuntaavat huomioon ihmisiin ja johtajaan itseensä. Salmi ym. (2014, 35) toteaa, että vahvan tutkimusnäyttöön perustuvan tiedon lisääntyminen mahdollistaa positiivisen johtamisen hyödyntämisen myös suomalaisissa organisaatioissa.

Sanna Wenström kuvaa artikkelissaan Autenttisuuden merkitys johtamisessa (Wenström 2023) että autenttisuutta, eli psykologista aitoutta voidaan pitää ihmisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn kannalta erittäin merkittävänä tekijänä. Johtajan autenttisuus vaikuttaa paitsi hänen omaan, myös henkilöstön työhyvinvointiin ja työnimoon. Sillä on vaikutusta myös psykologiseen turvallisuuteen ja luottamuksen rakentumiseen organisaatiossa. Ihminen voi parhaiten, kun hän voi olla oma itsensä. Johtamalla ihmisiä ihmisinä aidosti ja inhimillisesti, voimme luoda työelämää, jossa työn tuottavuus syntyy työhyvinvoinnin kautta. (Wenström 2023, 2–6.)

6.2 Miten positiivinen johtaminen soveltuu poliisityön kontekstiin?

Tässä osiossa tarkastellaan sitä, miten positiivinen johtaminen soveltuu poliisityön kontekstiin. Tieteellisiä tutkimuksia positiivisen johtamisen soveltuvuudesta poliisityöhön ei vielä juurikaan ole, joten pohdinnassa olen hyödyntänyt maltillisesti myös omaa kokemustani poliisityöstä.

Tässä tutkimuksessa positiivisen johtamisen soveltuvuutta poliisityön kontekstiin tarkastellaan positiivisen organisaation PRIDE-teoria kautta. PRIDE-teoriassa varsin keskeisessä roolissa on

dynamic leadership eli positiivinen johtaminen, jonka kautta on mahdollisuus vaikuttaa muihin PRIDE-teorian osa-alueisiin. Teorian muuta osa-alueet ovat (P) myönteiset käytänteet, joita ovat mm. arkityön rutiinit, toimintatavat ja prosessit, (R) vuorovaikutus ja yhteistyö, (I) yksilölliset vahvuudet, niiden tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen sekä (E) myönteiset tunteet ja ilmapiiri.

Myönteiset käytänteet ovat arkityön, strategian, johtamisen tai organisaatiokulttuurin tasolla ilmeneviä tapoja, toimintamalleja tai rakenteita. Ne ovat positiivisesti poikkeavia silloin, kun ne edistävät muita PRIDE-teorian osa-alueita, joita ovat mm. vuorovaikutus ja yhteistyö, vahvuuksien hyödyntäminen sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri. Nämä myönteiset käytänteet on jokaisessa organisaatiossa tunnistettava itse ja kehitettävä niitä omien tarpeiden mukaan. (Wenström 2021, 161, 199.) Poliisiorganisaatioissa monia käytänteitä ohjaa lait, asetukset ja määräykset, jotka sanelevat reunaehdot sille, miten asiat on hoidettava. Jokaisessa poliisilaitoksessa on kuitenkin paljon toimintamalleja ja käytänteitä, joita on mahdollista tarkastella positiivisen johtamisen kautta. Tärkeintä on, ettei tehdä vain sen vuoksi, että näin on ennenkin tehty, vaan opitaan tunnistamaan niitä käytänteitä, jotka tukevat positiivisia vaikutuksia. Tällaisia käytänteitä on varmasti jo paljon olemassa ja uskonkin, että poliisiorganisaation esimiestyö ja valmentavan johtamisen näkökulmat ovatkin pyrkineet tässä muuttuvassa ajassa ja vähenevillä resursseilla vaikuttamaan käytänteiden ja prosessien sujuvuuteen. Hyvät ideat ja ajatukset eivät ole esimiesten etuoikeus, vaan ne voivat tulla myös työntekijöiltä. Hyvä esimies ottaa vastaan ja hyödyntää näitä käytänteitä, joista tulee myönteisiä, kun ne vahvistavat työyhteisöä positiivisesti. Wenström kirjoittaa, että ne voivat olla myös pieniä, hauskoja tapoja, jotka edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja myönteisiä tunteita (Wenström 2021, 161). Tällaisia tapoja poliisin työyhteisöissä on runsaasti.

Vuorovaikutus ja yhteistyö. Myönteinen vuorovaikutus ja hyvät ihmissuhteet ovat positiivisen organisaation keskeinen tunnuspiirre. Haluamme kokea tulevamme kuulluksi, ymmärretyiksi ja arvostetuiksi. Päivittäiset myönteiset kohtaamiset ovat hyvän ilmapiirin rakennusaineeksi ja vahvistavat yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja, lisäävät luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Työpaikan laadukkaat ihmissuhteet ovat yhteydessä työntekijän innostukseen ja tarmokkuuden kokemuksiin. Ne ovat sosiaalisia voimavaroja, joiden tiedetään edistävän työstä innostumista ja sitä kautta parempaa työsuoritusta. Johtajuus rakentuu vuorovaikutuksesta. Erilaisilla ihmisillä on erilaisia odotuksia myös esimiestään kohtaan ja erilaisuuden ymmärtäminen on vuorovaikutuksen johtamisen edellytys. (Wenström 2021, 102, 112, 123.) Poliisityön kontekstissa hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö ovat avain asemassa niin työssä suoriutumisen kuin työssä jaksamisenkin suhteen. Usein kuuleekin sanottavan, että parasta poliisityössä on yhdessä tekeminen. Tiedostamalla vuorovaikutuksen merkityksen positiivisen psykologian kautta, on mahdollista vielä vahvistaa poliisiorganisaation yhdessä tekemisen kulttuuria ja hyvää vuorovaikutusta. Hyvä vuorovaikutus on yksikertaisemmillaan kohteliasta käytöstä, jossa toista kuunnellaan ja kunnioitetaan.

Poliisin henkilöstösuunnitelma 2022–2025 (2021, 8) korostaa esimiesten hyviä henkilöjohtamisen taitoja asajohtamisen rinnalle ja toteaa päivittäisjohtamisen olevan pitkälti ihmisten vuorovaikutuksellista kohtaamista. Tämä edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, empatiaa ja tunneälyä. Wenström (2021, 207) pukee saman ajatuksen positiivisen johtamisen viitekehykseen toteamalla, että positiivinen johtaminen toteutuu ensisijaisesti vuorovaikutuksessa, jossa korostuvat läsnäolo ja inhimillisyys. Poliisin henkilöstösuunnitelma 2022–2025 (2021, 9) mukaan poliisiyksiköissä kehitetään työyhteisötaitoja ja työkuultuuria, jossa lisätään vuorovaikutusta,

viestintää, edistetään keskinäistä arvostusta, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta, hyväksytään erilaisuutta sekä kannustetaan yhteistyöhön ja osallistumiseen.

Valmennuksellisessa esimiestyössä keskiössä on esimiehen ja johdettavien välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksessa tärkeimmäksi nousee luottamus ja molemminpuolinen kunnioitus. Kuuntelemisen rooli vuorovaikutustilanteissa korostuu ja tämä lisää luottamusta esimieheen. Kuuntelemalla esimies antaa aikaa ja huomioita, mikä edistää positiivisia suhteita. Parhaimmillaan valmentavalla johtamismallilla lisätään työntekijän motivaatiota, tuottavuutta ja sitoutumista. Työntekijä tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä osa organisaatiota. (Uutela 2019, 31.)

Poliisin henkilöstösuunnitelmassa ja esimiesten koulutuksessa on vahvasti mukana valmentava johtaminen, jolla voidaan havaita olevan hyvin paljon yhteyttä positiiviseen johtamisen kanssa.

Vahvuuksien hyödyntäminen on positiivisen johtamisen keskiössä. Kun työtä tehdään omien vahvuuksien kautta vaikuttaa se mm. minäpystyvyyden tunteeseen työssä innostumiseen, sisäiseen motivaatioon, työssä suoriutumiseen ja merkityksellisyyden kokemukseen. Vahvuuksien hyödyntämisen tukena on vankka tutkimusnäyttö, mutta tästä huolimatta niiden hyödyntäminen ei ole vielä arkipäivää. Vahvuuksien hyödyntämistä voi jarruttaa organisaatioiden tehtävälähtöinen organisointi, jolloin työntekijän vahvuudet, eivät välttämättä siinä tehtävässä tule parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä. (Wenström 2021, 125–128.) Poliisiorganisaatio on organisoitu hyvin tehtävälähtöisesti. Poliisin peruskoulutus antaa pätevyyden hakea lähes kaikkia poliisin perustehtäviä. Vahvuudet tehtäviin kohdetuvatkin usein hakijan oman mielenkiinnon perusteella, eikä tällöin välttämättä todelliset vahvuudet ja tehtävän vaatimukset kohtaa.

Poliisin henkilöstösuunnitelmassa on nähtävissä osaamisen vahvistaminen ja ammattitaidon monipuolisuus, minkä voi katsoa kuuluvaan osaltaan myös erilaisten vahvuuksien hyödyntämiseen. Henkilöstösuunnitelmassa todetaan, että poliisin suoritus- ja uudistumiskyky jatkuvassa toimintaympäristön muutoksissa turvataan vahvalla ammattitaidolla ja monipuolisella osaamisella. Tämä vaatii aktiivista osaamisen uudistamista ja joustavaa työntekoa, sekä suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen lähtökohtana varmistetaan työntekijöiden riittävä osaaminen työn tekemiseen. Merkityksellinen työ ja uuden oppiminen ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä ja ne tukevat henkilöstön sitoutuneisuutta ja hyvinvointia. Osaaminen kehittyy, kun saa tehdä ammattitaitoaan vastaavia ja haastavia tehtäviä. (Poliisin henkilöstösuunnitelma 2022–2025, 10–11.) Poliisin strategiassa 2024–2028 kohdassa viisi sanotaan, että vahvistamme henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja sitoutumista. Positiivisen johtamisen toimilla olisi mahdollista tukea kenties vielä tehokkaammin poliisin strategiaa ja henkilöstösuunnitelman tavoitteita.

Myönteinen ilma piiri rakentuu **myönteisille tunteille** ja myönteisiin tunteisiin kulminoituu positiivisen psykologian voima. Useimpien positiivisen psykologian menetelmien ja interventioiden yhtenä vaikuttavana tekijänä ovat niiden tuottamat myönteiset tunteet. Myönteisten tunteiden voima perustuu niiden ajattelua ja voimavaroja vahvistavaan vaikutukseen. Myönteiset tunteet vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Wenström 2021, 75–76.) Ihmiset ovat kehittyneet aistimaan toistensa tunnetiloja ja mukauttamaan käytöstään ja omia tunteitaan sen pohjalta mitä tunteita havaitsee ympärillään (Kaunisto 2021, 362). Toimivaan työyhteisöön kuuluu hyvä ja asiallinen käyttäytymien ja rakentava vuorovaikutus (Poliisin henkilöstösuunnitelma 2022–2025, 9). Ilmapiiri tarkoittaa henkilöstön yhteisiä käsityksiä työympäristöstä ja ilmapiiri syntyy siitä, millaisia tunteita työyhteisössä koetaan, miten asioita tulkitaan ja miten niistä puhutaan. Ilmapiirin vaikuttaa yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Useimpiin työyhteisöihin mahtuu monenlaisia

persoonallisuuksia, joten ilmapiiriin osalta kysymys on siitä, millaiset tunteet pääsevät hallitsemaan, mihin me kiinnitämme huomiomme ja mitä vahvistamme. Esimiestyöllä on ratkaisevan tärkeä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. (Wenström 2021, 80–81.)

Vuori-Murto (2024, 227) toteaa selvityksessä poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta huolenaiheena, että vaikka viihdytään töissä, koetaan vallitsevan keskusteluilmapiirin olevan väsyttävä. Huolenaiheeksi nousi myös se, miten kahdenkeskisessä keskusteluissa esiin tulleita omia positiivisia ajatuksia ei haluttukaan enää tuoda esille ryhmäkeskusteluissa. Samaa tematiikkaa kertoo havainto siitä, kuinka omat kokemukset työyhteisöstä ovat positiivisia mutta halutaan tuoda esille, miten on kuultu monia epäkohtia tapahtuneen jollekin muulle. Vuori-Murto (2024) kysyy, että onko kokemus epäkohdista päässyt juurtumaan työyhteisön perimään siinä määrin, että niiden poistuessakaan ei kokemuksesta päästä enää irti.

Hyvän ilmapiirin kokemus on subjektiivinen. Oma kokemukseni on, että poliisissa on lukuisia työyhteisöjä, joissa vallitsee erittäin hyvä ja positiivisen organisaatioteorian tarkoittama myönteinen ilmapiiri. Samalla kuitenkin voidaan todeta, että useat hallintorakennemuutokset ja niihin liittyvät muutokset, vähenevät resurssit sekä toimintaympäristön muutokset ovat saaneet aikaan myös tulehtumista joidenkin työyhteisöjen ilmapiirissä. Myönteisen tietoiselle vahvistamiselle poliisin työyhteisöissä on tilausta, sillä se mihin kiinnitämme huomiota, vahvistuu.

Hyviä kokemuksia	Huonoja kokemuksia
<ul style="list-style-type: none"> - Poliisi on luotettava ja turvallinen työnantaja - ala on houkutteleva ja merkityksellinen - työyhteisö on merkittävä voimavara - laajat työnhakumahdollisuudet - perehdytystä substanssiin on saatavissa - lähiesimieheltä saatava henkinen tuki ja tämän kyky kuunnella - kehitymis- ja etenemismahdollisuudet uralla - Monta uramahdollisuutta samalla työnantajalla 	<ul style="list-style-type: none"> - työnantajakuva ei välittynyt ennen organisaatiossa työskentelyä - rangaistuksen uhka sävyttää työtä ja luo pelkoa - esimerkkejä tilanteista, joissa ei puututa työn välttelyyn - työnhakijakokemus ja valintojen avoimuus etenkin sisäisissä siirroissa - henkilöstöasioiden perehdytys on vähäistä - yleinen keskusteluilmapiiri jaksamisesta - kokemuksia johdon osoittamasta epäluottamuksesta - henkilöstön kuulemattomuus esimerkiksi tilojen uudistamista koskevilla ratkaisuisilla

Kuva 6. Työntekijöiden kokemuksia poliisityönantajasta. Selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta. (kuva: Piia Vuori-Murto 2024.)

Lipponen (2020) selventää vielä myönteisten tunteiden vaikutusta vaikeista asioista selviämiseen. Hän kirjoittaa myönteisten tunteiden muuttavan ihmistä. Myönteiset tunteet tekevät yksilön ajatuksista joustavampia, ympäristön havainnointi tehostuu, ongelmanratkaisukyky paranee, uudelle tiedolle, palautteelle ja oppimiselle ollaan avoimempia ja resilienssi vahvistuu. Myönteiset tunteet ennustavat hyvinvoinnin lisääntymistä jopa viikkojen päähän rakentamalla psyykkisiä voimavaroja. Lipponen (2020) toteaa saman ilmiön toimivan sekä yksilötasolla että ryhmätasolla.

Tutkimusten mukaan myönteiset tunteet ovat psyykkisen kukoistuksen ja mielenterveyden keskeinen osatekijä. Myönteisten tunteiden vaikutukset kerääntyvät ja kasaantuvat ajan myötä, joten tarvitsemme niitä päivittäin. Hyvässä vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa kohtaamisissa jaetut myönteiset tunteet vahvistavat ihmistä selviävämmäksi ja kestävämmäksi. Resilienssiä rakentuu arjen kohtaamisessa ja siksi niille täytyy antaa arvoa ja aikaa. Lipponen kirjoittaa määrän ratkaisevan. Myönteisiä tunteita pitää niiden heikomman vaikuttavuuden vuoksi olla selvästi enemmän kuin kielteisiä. Kielteisiä tunteita saa ja pitää myös olla mutta niiden vastapainoksi tarvitsemme huomattavasti enemmän positiivisia tunteita ja hyvien asioiden tietoista havainnointia. Lipponen toteaa myös, että tutkimusten valossa näyttää siltä, että työntekijät ovat resiliентtejä, kun organisaation johtamistyyli on voimaannuttava eli optimistinen, osaamista korostava ja aktiivinen. (Lipponen 2020, 85–92. 272–273.)

6.2.1 Valmentava johtaminen osana positiivisen johtamisen teorioita

Vuonna 2018 poliisissa on aloitettu matka kohti valmentavaa työkuultuuria. Valmentavalla johtamisella ja positiivisella johtamisella on huomattavan paljon yhteistä. Valmentavassa johtamisessa puhutaan avoimuudesta, vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, itseohjautuvuudesta ja vastuullisuudesta. Samoista asioista puhutaan myös positiivisen johtamisen yhteydessä.

Sekä positiivinen johtaminen, että valmentava johtaminen ovat johtamistapoja, jotka keskittyvät ihmisten kehittämiseen ja hyvinvointiin. Positiivisen johtamisen ja valmentavan johtamisen erojen ja yhtäläisyyksien pohdinnan yhteydessä on käyty keskustelua OpenAI:n ChatGPT:n kanssa.

Positiivinen johtaminen perustuu positiivisen psykologian periaatteisiin, ja sen tavoitteena on luoda työympäristö, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja suoriutumista. Positiivinen johtaminen keskittyy mm. vahvuuksien hyödyntämiseen, positiiviseen ilmapiiriin ja myönteisiin tunteisiin sekä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistyötä. Valmentava johtaminen on johtamistyyli, jossa keskitytään työntekijöiden kehittämiseen ja oppimiseen. Tavoitteena on auttaa työntekijöitä saavuttamaan omat ja organisaation tavoitteet kysymysten, kuuntelun ja rakentavan palautteen avulla. Valmentava johtaja toimii tukijana ja ohjaajana, joka rohkaisee työntekijöitä itse löytämään ratkaisuja ja ottamaan vastuuta omasta kehityksestään. Tämä johtamistapa edistää itseohjautuvuutta, itsenäistä ajattelua ja ammatillista kasvua.

Molemmat johtamistyyliä keskittyvät työntekijän kehittämiseen ja hyvinvointiin ja molemmat tyylit edistävät positiivista ja avointa vuorovaikutusta. Valmentava johtaminen on kehittänyt johtamista poliisissa merkittävästi, vaikka sen jalkauttaminen vaatiikin edelleen kouluttamista. Valmentava johtaminen on nähty sopivana poliisityön kontekstiin ja se näkyy vahvasti myös poliisin henkilöstösuunnitelmassa. Vaatii varmasti vielä jonkin verran työtä, jotta voidaan sanoa valmentavan johtamisen olevan kiinteä osa poliisityön jokapäiväistä arkea mutta sen vaikutuksia voidaan kyllä jo havaita poliisityön kontekstissa. Positiiviselle johtamiselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta teoriaa, mutta valmentava johtaminen sisältää monia positiivisen johtamisen periaatteita, minkä ansiosta se soveltuu hyvin osaksi positiivisen johtamisen kokonaisuutta. Valmentavan johtamistyylin yleistyminen poliisiorganisaatioissa on jo osaltaan edistänyt positiivisen johtamisen ja positiivisen psykologian periaatteiden soveltamista esimiestyöhön ja tulee edelleen tukemaan tätä kehitystä.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset

Vaikka positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen ovatkin olleet runsaasti esillä viimevuosina, ei positiivisen johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin löytynyt mitenkään runsaasti tutkimusaineistoa. Selkeästi aihe kiinnostaa tutkijoita ja uskon, että tulevana vuosina kohdennettuja tieteellisiä tutkimuksia juuri tähän tutkimusaiheeseen onkin enemmän saatavilla. Positiivisen johtamisen soveltuminen poliisityön kontekstiin on myös vielä varsin tutkimatonta maaperää. Positiivisen johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin käsitteleviä tutkimuksia oli jonkin verran saatavilla myös maksullisina. Maksulliset tutkimukset jäivät pois tämän opinnäytetyön tutkimusartikkeleista.

Tietokirjana Wenströmin (2021) kirjoittama kirja *Positiivinen johtaminen, johda paremmin* opetus- ja kasvatustieteiden alalla, on tässä opinnäytetyössä varsin suuressa roolissa. Tämä johtuu suomenkielisen kirjallisuuden vähyydestä ja saatavuudesta. Kenties tältäkin osin tulevaisuus tarjoaa enemmän ja monipuolisemmin lähdeaineistoa.

Poliisiammattikorkeakoulussa ei Theseuksen mukaan ole tehty vielä yhtään tutkimusta positiivisesta johtamisesta. Valmentava johtaminen ja työhyvinvointi ovat kyllä vahvasti esillä, mutta positiivinen johtaminen taas ei. Tulevaisuudessa niin opinnäytetyöt kuin tieteellinen tutkimuskin tulee varmasti ulottumaan myös positiivisen johtamisen sopivuuden arviointiin poliisityön kontekstissa ja näin ollen tutkittua tietoa tulee olemaan enemmän saatavilla.

7 Johtopäätökset

7.1 Positiivisen johtamisen vaikutukset

Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni, että positiivisella johtamisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa. Tunnistamalla ja vahvistamalla työntekijöiden vahvuuksia, tarjoamalla rakentavaa palautetta ja luomalla myönteisen työilmapiirin, positiivinen johtaminen lisää työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Positiivinen johtaminen vaikuttaa myös työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin edistämällä luottamusta, yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Työntekijät, jotka kokevat tulevansa arvostetuiksi ja kannustetuiksi, ovat todennäköisemmin sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä, mikä parantaa sekä yksilön että organisaation suorituskykyä.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty paljon positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen johtamiseen kuuluvia myönteisyyden käsitteitä ja niiden merkitystä yksilön ja ryhmän hyvinvoinnille. Poliisin työssä on paljon erityispiirteitä mitä ei löydy muista ammateista, mutta voidaan kyllä todeta, että poliisit ovat ihmisinä psykologisine perustarpeineen samanlaisia kuin muutkin ihmiset ja näin ollen positiivisen psykologian periaatteiden ja positiivisen johtamisen käytänteiden voidaan todeta sopivan poliisiorganisaatioon yhtä lailla, kuin muihinkin organisaatioihin. Poliisi tarvitsee myönteistä palautetta, kuulluksi tulemistä, arvostusta ja kannustusta siinä missä muidenkin työyhteisöjen työntekijät. On myös huomioitava, että poliisissa johtamista tapahtuu useammassa eri tasossa. Kovissa operatiivisissa tilanteissa johtaminen on erilaista kuin henkilöstöjohtaminen arjessa. Operatiivisessakaan johtamisessa ei tarvitse unohtaa positiivisen johtamisen periaatteita, vaan onkin osattava soveltaa niitä joustavasti ja tilanteen vaatimalla tavalla. Poliisin työn erityispiirteiden vuoksi poliisi tarvitsee erityisesti resilienssiä selvitäkseen ja palautuakseen kaikesta siitä mitä työssä kohdataan. Resilienssi rakentuu ihmisyyden parhaiden puolien varaan, joita ovat mm. vahvuudet ja kyvyt sekä myönteiset tunteet ja kokemukset. Työntekijän vahvuuksia hyödyntämällä voi esimies myös vahvistaa yksilön resilienssiä. Myönteisten tunteiden hyvää tekevä vaikutus on kiistaton, joten jo tämänkin vuoksi johtaminen, jossa kannustava palaute ja hyvän huomaaminen ovat arjessa läsnä, sopii varmasti poliisityönkin kontekstiin, käytettiin johtamisesta sitten mitä termiä tahansa.

Positiivista psykologiaa on kritisoitu ylipositiivisuudesta ja tätä onkin käsitelty kohdassa positiivisen psykologian kritiikki. Tässä yhteydessä on hyvä kuitenkin muistuttaa, että positiivinen psykologia ei ole sama asia, kuin pakonomainen positiivinen ajattelu tai myönteisten tuntemusten väkinäinen metsästys. Se on kuitenkin oman ajattelutavan, arvojen, ihmiskäsityksen, tunteiden ja toiminnan tarkastelua. Itsereflektio, samoin kuin avoin keskustelu ja pohdinta johtamisesta sekä halu kehittyä ihmisenä ja johtajana mahdollistavat kehittymisen kohti positiivista johtamista. (Wenström 2021, 44.)

Tutkimuksessa tuli vahvasti esille esimiehen merkitys ja mahdollisuus vaikuttaa niin yksilön kuin yhteisönkin työhyvinvointiin. Tämän merkityksen vuoksi jokaisen esimiehen on hyvä pysähtyä aina välillä pohtimaan omaa johtamistapaansa, omia vahvuuksiaan ja mitä omassa esimiestyössä pitäisi kehittää. Wenström (2020, 46) kirjoittakin Aristoteleen filosofiasta peräisin olevasta ajatuksesta, että positiivinen johtaminen toteutuu aina sekä ajattelun ja arvojen että toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla, ei pelkästään teoreettisena ideologiana. Pelkät hienot ajatukset ja ideat eivät riitä vaan tarvitaan niiden johdonmukaista toteuttamista arjen teoissa.

Tärkeää on tietoisesti opetella havaitsemaan hyvät asiat, jottei ne hautaudu arkisten haasteiden ja kiireen alle. Jos esimies ei huomaa onnistumisia ja hyvää, toisinaan pieniäkin, on myönteisen palautteen antaminen mahdotonta. Tätäkin taitoa voi harjaannuttaa ja siinä on mahdollista kehittyä.

Positiivisen johtamisen soveltuvuutta poliisityöhön arvioitaessa voidaan todeta, että monet sen periaatteista ovat jo tulleet osaksi poliisin esimiestyötä erilaisten johtamispersoonien kautta. Vuori-Murto (2024, 143) toteaaakin, että poliisiyksiköiden henkilöstöjohtaminen ei ole yhteismittalista ja yksiköissä on tehty paljon omaa kehitystyötä useilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla.

Uskon tämän Vuori-Murron mainitseman kehitystyön jo pitävän sisällään paljon elementtejä positiivisesta johtamisesta ja olisikin suotavaa, että sen käytänteet yhdessä valmentavan johtamisen käytänteiden kanssa olisivat tulevaisuudessa yhä vahvemmin läsnä poliisin esimiestyössä.

Poliisiorganisaatio rakentuu hyvin vahvasti tehtävälähtöisesti, jossa vahvuuksien hyödyntäminen voi olla haastavaa. Työntekijän vahvuudet, eivät välttämättä pääse parhaalla tavalla esille juuri siinä virassa mihin hänet on nimitetty. Esimiesten olisi kuitenkin tärkeää tiedostaa vahvuuksien hyödyntämisen vaikutukset mm. itsetuntoon, minäpystyvyyteen, merkityksellisyyden kokemukseen, työhyvinvointiin, työnimiuun ja innostukseen, vähäisempään stressiin ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin. Esimiesten olisi hyvä pyrkiä hyödyntämään työntekijän vahvuuksia ja osaaamista niin hyvin, kuin se hänen tehtävässään on mahdollista. Itsemääräämisteorian mukaiset kolme psykologista perustarvetta ovat *autonomia*, *kykenevyys* ja *yhteenkuuluvuus*. Vahvuuksien hyödyntäminen vahvistaa *kykenevyyden* tunnetta ja näin ollen edistää hyvinvointia myös poliisiorganisaatiossa.

Tutkimustuloksissa tulee selkeästi ilmi positiivisuuden voima ja positiivisen johtamisen merkitys niin yksilön kuin yhteisönkin hyvinvointiin. Tutkimuksissa myös korostetaan esimiehen merkitystä ja vaikuttamismahdollisuutta hyvinvointiin ja todetaan vuorovaikutuksen olevan tässä vaikuttamisessa keskiössä. Tutkimuksissa tulee myös useamman tukijan sanomana (mm. Ojala 2003, Wenström 2021 ja Salmi 2024) esille, kuinka jokainen työntekijä voi myös itse vaikuttaa omaan ja työyhteisönsä hyvinvointiin ja kuinka tärkeää on jokaisen oma halu kehittää ja ylläpitää hyvinvointiaan. Vaikka johtajilla onkin hyvinvoinnin kannalta varsin merkittävä rooli, ei vastuuta voi syyttää kokonaan heidän hartioillensa. Jokaisen meistä on hyvä välillä pysähtyä peilin eteen pohtimaan mitä minä tuon tullessani omalle työpaikalleni. Jokaisella meillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan käyttäytymiseemme. Salmi (2024) kirjoittaaakin, että positiivinen johtaminen ei ole vain johtajan etuoikeus, vaan siihen voi myös jokainen työyhteisön edustaja vaikuttaa hyvällä ja kohteliaalla käytöksellä, kannustamisella, positiivisella palautteella ja edistämällä työyhteisön hyvää ilmapiiriä.

Positiivisessa psykologiassa korostuu hyvän elämän eläminen. Pietiläinen ja Syväjärvi (2019, 313) kuitenkin muistuttavat siitä, ettei johtamisen tarkoituksena ole kehittää työntekijöistä parempia ihmisiä, vaikka toki on hienoa, jos näin tapahtuu. Johtaminen rajautuu vain työelämän tilanteisiin, jotka eivät ole eikä niiden tulekaan olla ihmisen koko elämä.

7.2 Positiivisen johtamisen rajoitukset

Salmi (2024, 102, 110) kirjoittaa väitöskirjassaan myös siitä, kuinka positiivisen johtamisen kokemuksia tutkittaessa on tutkittava myös sitä taustaa missä kokemus on syntynyt. Kokemukseen vaikuttaa mm. elämäntilanne. Työntekijät voivat kokea positiivisen johtamisen toimet erilaisena

ongelmatilanteissa kuin myöhemmin palautetilanteessa. Aikaisemmat negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa nykyhetken kokemukseen, jolloin positiivinen johtaminen ei tuotakaan niitä tuloksia, joita odotamme, kuten positiivisia tunteita. Vuorovaikutustilanteissa on mahdollista, että positiiviset merkitykset kohdistuvat tiettyihin työntekijöihin, esimerkiksi ahkeriin ja aikaansaaviin. Tällöin ahkeruus nähdään valtana ja positiivinen johtaminen ja positiivinen palaute ei kohdistukaan koko työyhteisöön. Tämä voi johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen, joka ei lähtökohtaisesti ole positiivinen kokemus. Salmen (2014) väitöstutkimuksen mukaan positiivisessa johtamisessa on olemassa ns. oletuskokemuksia, jotka voivat olla myös epävarmuuden luoja. Voimme esimerkiksi olettaa, että positiivinen palaute luo hyvää vointia mutta tämä voi muuttua tunne- tai tiedolliseksi kokemukseksi, joka ei olekaan positiivinen, kun todellinen palaute tilanne on käsillä.

Salmi (2024) toteaa, että positiivisen johtamisen tutkimuksessa on ollut vallalla käsitys siitä, että yksinomaan johtaja toteuttaa positiivista johtamista työpaikalla. Tutkimukset ovat keskittyneet pitkälti johtajan positiivisiin piirteisiin, ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen. Vaikka termi positiivinen johtamisen korostaa esimiehisyden roolia tuo Salmen (2024) väitöstutkimus esiin fenomenologisen näkökulman siihen, että positiivista johtamista voi työpaikalla johtajan lisäksi toteuttaa niin työntekijät ja ulkopuoliset tahot kuin rakenteelliset sisällötkin. Positiivisen johtamisen tutkimuksessa on paljon esillä miten positiivinen johtaminen saa aikaan positiivisen tunteiden kokemista. Salmi (2024) tuo väitöskirjassaan esille kokemisen käsitteen määrittelyongelman. Kokeminen on vain jotain kokemusta ja positiivisen johtamisen yhteydessä olisikin määriteltävä mitä kokemisella tarkoitetaan. Positiivisen johtamisen tutkimus on keskittynyt varsin selkeästi piirteisiin ja käyttäytymiseen jättäen tilanteiden tutkimisen marginaaliin. Salmi kirjoittaa, että aivan kuin positiivinen johtamistutkimus olisi seurannut perinteistä johtamistutkimusta nopeutetussa tahdissa ja on keskittynyt vain piirteisiin ja ominaisuuksiin hypäten kokonaan tilannenäkökulman yli. Salmi pohtiikin miksi tilannenäkökulma ei ole kiinnostanut tutkijoita, vaikka niillä Salmen väitöstutkimuksen mukaan on kiistaton merkitys positiivisen johtamisen muodostumiselle. Positiivisuutta on tutkittu sekä työyhteisöjen että johtamisen kontekstissa. Positiivisen johtamisen tutkimus on suurelta osin ollut kvantitatiivista tutkimusta, jossa numeraalisella datalla on pyritty selittämään positiivisen johtamisen hyviä seurauksia työyhteisöissä. Positiivisuutta ja positiivista johtamista tutkittaessa on otettava huomioon, että työyhteisöihin kuuluu monenlaisia ihmisiä erilaisen henkilökohtaiseni ominaisuuksineen. Joillakin voi olla negatiivisuuteen taipuvainen mielentila tai persoonallisuuspiirre. Jollain voi olla huonot sosiaaliset taidot, narsistisia piirteitä, suvaitsemattomuutta, tyytymättömyyttä tai muita ominaisuuksia, jotka vahvoina ilmentyessään tekevät yhteistyöstä vaikeaa ja haastavaa. Näin ollen on paljon asioita, mitkä vaikuttavat siihen miten positiivisia asioita kyetään kokemaan tai ilmaisemaan. Positiivisuudesta voidaan katsoa olevan hyötyä organisaatiolle, mikäli se voidaan ankkuroida todellisiin asioihin ja sisältöihin, joista on työntekijöille enemmän hyötyä kuin haittaa. (Salmi 2024, 19–20.)

8 Lopuksi

”Kysymys: Mikä on herra presidentti Turhapuron päätavoite valtakuntamme johtajana?”

”Vastaus: Yksilöllisen hyvinvoinnin maksimointi. Nääs, kun jokaisella menee hyvin, niin kaikilla menee hyvin...” (Elokuva 1992: Uuno Turhapuro Suomen Tasavallan Herra Presidentti.)

Oliko Uuno aikaansa edellä mainitessaan päätavoitteeksi yksilöllisen hyvinvoinnin maksimoinnin jo vuonna 1992 elokuvassa Uuno Turhapuro Suomen Tasavallan Herra Presidentti?

Positiivisen psykologian nousu ajoittuu 2000-luvun taitteeseen, jolloin Martin Seligma valittiin Amerikan psykologiyhdistyksen puheenjohtajaksi. Seligman pyrki tietoisesti tukemaan ja edistämään positiivisten ilmiöiden ja hyvinvoinnin tutkimusta tasavertaisena negatiivisten ilmiöiden ja mielenterveysongelmien tutkimusten rinnalla. Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja Lähi-idän kriisi kaikkine inhimillisine kärsimyksineen, ilmaston muutoksen myötä yhä pahenevat luonnonkatastrofit, yksilöiden pahenevat mielenterveysongelmat ja syrjäytyminen sekä lasten ja nuorten yhä lisääntyvä pahoinvointi toden teolla haastavat ja tarvitsevatkin vastapainokseen positiivista ajattelua ja tietoista myönteisten asioiden havaitsemista ja vahvistamista. Tarvitaan uskoa ja toiveikkuutta paremmasta tulevaisuudesta. Tarvitaan lisää tutkimusta positiivisuuden merkityksestä ja sen voimasta. Sitä tämäkin opinnäytetyö omalla vaatimattomalla panoksellaan edustaa. Positiivisuus tuo valoa ja toivoa sinne, missä maailma voi näyttää synkältä ja haastavalta. Kuulostaa kaiken pahuuden keskellä varsin vaatimattomalta, mutta ei kai meillä muutakaan ole. Myönteiset tunteet tuottavat kuitenkin keskimäärin enemmän myönteistä ympärillemme kuin negatiiviset tunteet.

Terminä positiivinen johtaminen voi olla hierarkkisessa poliisiorganisaatiossa jokseenkin uusi ja hieman vieraskin, mutta olen huomannut, että sitä tai sen periaatteita käytetään jo varsin paljon. Olen saanut olla mukana koulutuksissa, missä ei ole tarvinnut pelätä virheitä, onnistumiset on mahdollistettu ja oppiminen on tapahtunut kannustavan ja positiivisen palautteen myötä. Olen saanut olla myös itse toteuttamassa tämänkaltaisia koulutuksia. Esimiehen kehu ovat osa päivittäistä johtamista ja enää ei ajatella pelkästään niin, että jos esimies ei sano mitään, niin varmaan se sitten on ihan hyvin mennyt. Valmentava johtaminen on osaltaan raivannut jo tietä positiiviselle johtamiselle vaikkakin positiivisesta johtamisesta ja positiivisesta psykologiasta poliisissa puhutaan yhä varsin vähän. Uskon vahvasti siihen, että jossain tämän kaltaisessa johtamisessa, oli sen teoreettinen nimi mikä tahansa, on tulevaisuus.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa painotettiin esimiesten merkitystä ja vaikutusmahdollisuuksia henkilöstön hyvinvointiin. Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä ei voinut välttyä ajatukselta, että esimies on samalla lailla tukea ja myönteistä palautetta tarvitseva ihminen kuin työntekijätkin. Asemansa vuoksi esimiehet voivat kohdata ja saada negatiivista palautetta huomattavasti enemmän kuin työntekijät. Onkin erityisen tärkeä huolehtia esimiesten jaksamisesta, sillä ainoastaan hyvinvoiva esimies voi olla tukemassa työntekijöiden jaksamista myönteisen vuorovaikutuksen myötä. Tämän pohdinnan seurauksena syntyi ajatus, että tarvitsemme ehdottomasti lisää tutkimusta siitä, kuinka tukea esimiesten ja johtajien hyvinvointia tämän muuttuvan toimintaympäristön ja uusien haasteiden keskellä.

Opinnäytetyön tekemisen myötä nousi esiin myös ajatus jatkaa tämän työn pohjalta ja samassa teoreettisessa viitekehyksessä opinnäytetyön tekemistä ylemmässä ammattikorkeakoulussa. Tutkimusotteena voisi olla laadullinen tutkimus, missä haastatteluiden avulla tutkittaisiin positiivisen johtamisen yhteyksiä poliisilaitoksen esimiestyöhön. Kenties tätä kautta myös tietoisuus positiivisesta psykologiasta ja positiivisesta johtamisesta lisääntyisi ja se voisi herättää joissakin jopa jonkinlaisen mielenkiinnon perehtyä aiheeseen lisää.

Positiivinen johtaminen ei ole vain johtamismetodi vaan se on strategia, joka muuttaa tapaa, jolla näemme työelämän haasteet ja mahdollisuudet. Poliisin vaativassa työssä, jossa kohtaamme jatkuvasti maailman epäkohtia, positiivinen johtaminen toimii voimana, joka vahvistaa työntekijöiden resilienssiä, motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se antaa toivoa, että jopa synkimpien hetkien keskellä ihmisten vahvuuksiin ja hyvään keskittymällä voimme rakentaa paremman, inhimillisemmän ja kestävämmän työympäristön — sellaisen, joka vastaa sekä yksilön että yhteiskunnan odotuksiin.

Lähteet

- Avola, P. & Pentikäinen, V. 2020: Kukoistava kasvatus. Positiivisen pedagogiikan ja laaja-alaisen hyvinvointiopetuksen käsikirja. Espoo, BEEhappy Publishing Oy.
- Azila-Gbettor, E. M. & Honyenuga, B. Q. & Atatsi, E. A. & Laryea, C. N. A. & Quarshie, A. N. K. 2024: Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)00165-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)00165-8).
- Cameron, K. 2012: Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. (2nd ed.) Berrett-Koehler Publishers.
- Hakala, J.T. 2022: Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki, Gaudeamus.
- Heimonen, A. 2023: Valmentava johtaminen Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöjohtamisessa. Toimivat käytänteet ja kehittämisehdotukset. Poliisiammattikorkeakoulu, YAMK-opinnäytetyö.
- Hukari, A. & Louhivaara, B. & Häppölä, H. & Sinervä, H-P. & Korppi, N. & Sokka, L. & Kantelus, L. & Pennanen, L. & Manka, M-L. & Aura, O. & Tanner-Heikkilä, T. & Björkstam, U. 2023: Work goes happy. Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki, Minea Kustannus ja Media Oy.
- Järvinen, P. 2021: Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. 2. painos. Helsinki, Alma Talent Oy.
- Kaunisto, J. & Hyyti, J. & Koskelainen, M. & Nieminen, A. 2021: Poliisityön psykologia. Vaasa, Grano Oy.
- Kaunisto, J. 2021: Poliisin työhyvinvointi. Teoksessa: Kaunisto (toim.) 2021: Poliisityön psykologia. Vaasa, Grano Oy, 359–436.
- Kumpulainen, K. & Mikkola, A. & Rajala, A. & Hilppö, J. & Lipponen, L. 2014: Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) 2014: Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä, PS-kustannus, 228.
- Lipponen, K. 2020: Resilienssi arjessa. Tallinna, Printon.
- Lipponen, K. 2014: Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) 2014: Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä, PS-kustannus, 200–210.
- Lipponen, K. 2023: Resilienssi onnellisuuden ytimessä. Teoksessa: L. Uusitalo (toim.) 2023: Positiivisen psykologian voima. 3. painos. Viro, Printon, 58–80.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023: Työhyvinvointi. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Martela, F. 2014: Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) 2014: Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä, PS-kustannus, 48–49.
- Martela, F. 2023: Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: L. Uusitalo (toim.) 2023: Positiivisen psykologian voima. 3. painos. Printon, Viro, 34–54.
- Ojanen, M. 2023: Positiivisen psykologian käsikirja. 2. painos. Helsinki, Basam Books Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003: Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. painos. Juva, WS Bookwell Oy.
- Poliisihallitus 2022: Poliisin henkilöstösuunnitelma 2022–2025.

- Poliisihallitus 2024: Poliisin strategia 2024–2028. Luettavissa <https://poliisi.fi/poliisin-strategia>. Luettu 10.10.2024.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) 2019: Johtamisen psykologia. 2. painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019: Johtamisen psykologia – kohti tulevaa. Teoksessa: Pietiläinen, V & Säynäjärvi, A. (toim.) 2019: Johtamisen psykologia. 2. painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy, 307-314.
- 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>
- Pojjula, S. 2018: Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki, Kirjapaja.
- Salmi, I. 2024: Positiivinen johtaminen uusin silmin. Kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Salmi, I. & Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2014: Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation, *The Polar Journal*, 4(1): 52–68. <https://doi.org/10.1080/2154896X.2014.913929>
- Salmi, I. & Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2021: 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>
- 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>
- Salminen, A. 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Sorengaard, T. & Langvik, E. 2022: The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees. Luettavissa <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002>. Luettu 7.10.2024
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019: Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2. painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Työterveyslaitos 2024: Työhyvinvointi ja työkyky. Luettavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Luettu 2.10.2024
- Uusiautti, S. 2019: Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki, Kirjapaja.
- Uusitalo-Malmivaara, L. 2014: Positiivisen Psykologian Voima. Jyväskylä, PS-Kustannus.
- Uusitalo, L. & Hautakangas, M. 2023: Positiivisen Psykologian Voima. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Uutela, U. 2019: Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Viitala R. & Jylhä E. 2019: Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki, Edita.

Vilka, H. 2023: Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallina, Princeton.

Virolainen, H. 2012: Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Vuori-Murto, P 2024: ”Lisäarvoa? Ilman henkilöstöjohtamista ei tuoteta mitään arvoa.” Selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta. Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2024. Luettavissa <https://poliisi.fi/-/selvitys-henkilostojohtamisen-tilasta>. Luettu 9.10.2024.

Wenström, S. 2021: Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. 2. painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Wenström, S. 2023: Autenttisuuden merkitys johtamisessa. Oamk Journal 39/2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023033033912>

Yrttiaho, R. & Posio, S. 2021: Opettajan hyvinvointi kirja. Positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.