

# Positiivisena johtajana kehittyminen

Sanna Wenström

LinkedIn 13.1.2021

Tämä kirjoitus tarjoaa rautaisannoksen positiivisen johtamisen lähtökohtia ja teoriaa erityisesti johtajan itsensä näkökulmasta (D). Olen kirjoittanut paljon siitä, mitä positiivinen johtaminen ja organisointi tarkoittaa toisaalta ilmiönä, toisaalta käytännön tekoina ja toimintana - eli miten positiivisena johtajana voisi toimia, organisoida, kehittää ja johtaa. Nyt näkökulma kohdentuu siihen, mitä positiivinen johtajuus on ja miten positiivisena johtajana voi kehittyä, sekä miten se voisi käytännössä tapahtua. Lopuksi saat vielä pieniä vinkkejä siihen, miten asiassa pääsee alkuun.

## Mitä positiivinen johtaminen on, ja mitä se ei ole?

Johtamisteorian positiivinen johtaminen voidaan nähdä sateenvarjokäsitteenä erilaisille ihmisläheisen johtamisen muodoille (ks. kuva). Toisen määrittelyn mukaan positiivinen johtaminen on positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatiotutkimuksen tutkimustiedon soveltamista johtamiseen. Sana "positiivinen" viittaa toisin sanoen humaaniin, humanistiseen johtamiseen, toisaalta siihen, että johtamisessa tietoisesti hyödynnetään ja nojataan tutkimustietoon yksilöiden ja yhteisöjen optimaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Positiivisen johtamisen vastakohta ei siis ole negatiivinen johtaminen vaan johtaminen, joka ei sovelle positiivisen johtamisen tutkimustietoa tai joka nojaa johonkin toiseen johtamisoppiin tai näkemykseen.

## Positiivisen johtamisen määritelmiä

### (A) Johtamissateenvarjo eli joukko johtamisen positiivisia muotoja (Blanch ym. 2016)

- autenttinen
- transformationaalinen
- eettinen
- henkinen
- palveleva johtaminen



### (B) Positiivisen psykologian soveltamista johtamiseen

- Cameron (2013): neljä positiivisen johtamisen strategiaa
- Youssef & Luthans (2012): *positive global leadership*
- Kelloway ym. (2013): positiivinen johtamiskäyttäytyminen
- Cheung (2014): dynaaminen johtajuus, positiivinen organisaatioindeksi
- Syväjärvi & Vakkala (2012): johtamisen psykologian osa-alue; vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä
- Wenström (2020)



© Sanna Wenström 2021

Kun jatkamme positiivisen johtamisen määrittelyä, voimme ottaa avuksi sitä kuvaamaan tarkoitetun symbolin, jossa alla olevan kuvan mukaisesti yhdistyvät **käsi ja sydän**.

## Positiivinen johtaminen



© Sanna Wenström 2020

### Positiivinen johtaminen on käden ja sydämen yhteistyötä

**Sydämen taso:** Positiivinen johtaminen ei ole päälle liimattua tai pakonomaista positiivisuutta, eikä positiivisen johtajan tarvitse olla aina hyväntuulinen tai vitsikäs. Positiivinen johtaminen ei ole sama asia kuin positiivinen ajattelu, mutta positiivinen johtaminen on mitä suurimmassa määrin oman ajattelun, asenteiden, arvojen ja ihmiskäsityksen tarkastelua: itsetietoisuutta, itsesäätelyä sekä halua ja aktiivista pyrkimystä kehittymiseen johtajana ja ihmisenä.

**Käden taso:** Positiivinen johtaminen ei ole työkalupakki, temppuvalikoima tai viihdyttävien tehtävien ja harjoitusten kokoelma. Käden eli toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla positiivinen johtaja elää todeksi ja vie arkeen sydämen ajattelua, arvoja ja asennetta sekä hyödyntää tietoisesti positiivisen psykologian tutkimustietoa, menetelmiä ja malleja johtamisen ja organisoinnin tukena.

Ilman sydämen tasoa - ilman vuorovaikutusta, luottamusta, autenttisuutta, inhimillisiä arvoja - eivät mitkään menetelmät toimi vaan pahimmillaan kääntyvät itseään vastaan. Paljostakaan tiedosta ei ole hyötyä johtamisessa, jos sydän ei ole mukana. Toisaalta pelkkä ideologia, ajattelu tai korkeat ihanteet eivät riitä, jos ne eivät toteudu arjessa.

*Tieto, joka ei jalosta ihmistä tai paranna hänen sydäntään ja ajatustapaansa, on arvoton. - Uno Gygnæus*

Sydämen ja käden yhteistyö vaatii tietoisiksi tulemista. Positiivinen johtaja toimii kuten ajattelee ja ajattelee, miten toimii. Tietoisiksi tulemisen prosessissa tarvitaan reflektiota, joka voi tapahtua esimerkiksi työnohjauksessa.

*"Työnohjauksessa ihmiskäsitys (D) kehittyy siten että johtaja aidosti ymmärtää, että paras mahdollinen tulos syntyy johtamalla henkilöstöä positiivisesti." (Veivo, teoksessa Wenström, 2020, 341)*

## Positiivinen johtaminen perustuu humanistisille arvoille ja ihmiskäsitykselle

Positiivinen johtaminen ei ole kevyen kepeä johtamismuoti, uusi "ismi", ohimenevä villitys tai mukava valikoima helppoja työkaluja, vaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä, humanistisille arvoille ja ihmiskäsitykselle rakentuvaa johtamista, joka perustuu vankkaan tutkimustietoon (ks. myös Syväjärvi & Vakkala, 2012). Se on johtamista tiedolla, joka liittyy ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen.

Positiivisen johtamisen taustalla vaikuttavat näkemykset ovat ikivanhoja. Ne juontavat juurensa humanistiseen psykologiaan ja antiikin filosofien ajatteluun hyvästä elämästä. Juuri siksi se on erityisen ajankohtaista nyt. Maailmaa mullistavat tapahtumat, pandemia, kriisit ja hyvinvoinnin pulmat ovat saaneet ihmiset myös työelämässä palaamaan perusarvojen äärelle. Futuristit puhuvat työelämän inhimillisestä vallankumouksesta, mikä tarkoittaa, että maailmasta halutaan parempaa ja työelämästä merkityksellisempää. Positiivinen organisaatiotutkimus osoittaa, että rakentamalla työelämää arvojen, hyveiden ja hyvinvoinnin kautta, myös liiketaloudelliset tulokset, työn laatu, asiakaskokemus ja tuottavuus ovat parempia. Tuloksellisuus ja tehokkuus syntyvät siis ihmisten hyvinvoinnin ja työn imun kautta, eivät niiden kustannuksella.

---

## Miksi positiivinen johtaminen on ajankohtaista

- Perustuu humanistiselle ihmiskäsitykselle ja arvomaailmalle
  - "Työelämän inhimillinen vallankumous"
  - Pedagogiset arvot (kasvatus- ja sivistysajattelu)
- Edistää hyvinvointia ja oppimista
  - Oppimisen johtaminen, hyvinvoinnin johtaminen
  - Pedagoginen hyvinvointi
- Tukee muutoksessa toimimista ja resilienssiä
  - Muutoksen johtaminen, muutoksessa johtaminen
- Edistää laatua ja tuloksellisuutta
- Mahdollistaa positiivisen pedagogiikan toteutumisen



Positiivisen johtamisen ajankohtaisista teemoista voit lukea lisää seuraavista kirjoituksistani:

- [Positiivinen johtaminen on muutosjohtamista](#)
- [Positiivista johtamista poikkeusajassa](#)
- [Positiivista etäjohtamista tarvitaan - tutkitusti](#)

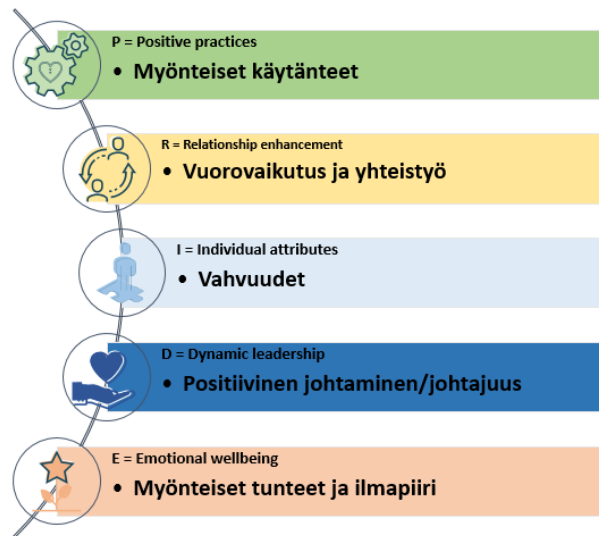
Positiivinen johtaminen perustuu humanistisille arvoille ja ihmiskäsitykselle. Tähän selkeään arvopohjaan ovat tarttuneet monet organisaatiot, joiden perustehtävä kytkeytyy samoihin arvoihin: kasvatus- ja koulutusorganisaatiot; sosiaali- ja terveystalouden organisaatiot sekä kuntaorganisaatiot, joiden tehtävää on suoraan tai välillisesti asiakkaiden ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin ja inhimillisen hyvän edistäminen. Näissä tapauksissa onkin tärkeää, että organisaatiotasolla tietoisesti valitaan sellaiset johtamisen periaatteet ja keinot, jotka ovat yhdenmukaiset tavoiteltavan päämäärän kanssa. Kun nämä periaatteet ja keinot löytyvät tutkimustiedosta ja teoriasta, ollaan vahvalla perustalla, jossa kaikki tekeminen strategiatasolta järjestelmiin ja lähijohtamistyöstä lomakkeisiin ovat samassa linjassa. Tällöin voimme olla varmoja, että kaikki tekeminen vie organisaatiota kohti optimaalista hyvinvointia ja optimaalista tulosta. Kuitenkin, kuten sanottua, alalla kuin alalla, kestävää tuloksellisuutta ja laatua syntyy vain ihmisten hyvinvoinnin ja työn imun kautta, ja siksi positiivinen johtaminen sopii kaikkiin organisaatioihin, joissa on töissä ihmisiä.

## **Miten positiivista johtamista voi toteuttaa?**

Jotta positiivisen psykologian ja organisaatiotutkimuksen tutkimustietoa voi soveltaa, on sitä luonnollisesti tarpeen ottaa haltuun myös teorian näkökulmasta. Omassa valmennus- ja kehittämistyössäni sekä [väitöskirjassani](#) ja [tietokirjassani](#) nojaan positiivisen organisaation PRIDE-teoriaan. PRIDE-teoria on itse asiassa alun alkaen muutoksessa johtamisen malli ja soveltuu siitäkin syystä erinomaisesti nykyaikaan. PRIDE-teoria on jäsennys niistä tekijöistä, joita meidän tulee johtamisessa ja organisoinnissa huomioida edistääksemme yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia ja työn imua. Osa-alueet näkyvät alla olevassa kuvassa.

# Positiivisen organisaation osatekijät

PRIDE-teoria  
(Cheung 2014;  
Wenström 2020)



© Sanna Wenström 2020

Cheungin (2014) alkuperäistutkimuksessa hyödynnettiin sekä kirjallisuuskatsausta, empiiristä tutkimusta että mittauksia, joka vahvisti organisaation positiivisuuden, eli PRIDE-teorian osa-alueiden toteutumisen olevan yhteydessä hyvinvointiin, tuloksellisuuteen, tehokkuuteen, laatuun ja eettisyyteen. Omassa tutkimuksessani teoria on tuotu suomalaisiin organisaatioihin ja laadullisen tutkimuksen kautta sitä on edelleen kehitetty. Valmennus- ja kehittämisprosessimme nojaavat PRIDE-teoriaan, mikä tarkoittaa, että valmennuskerroilla perehdymme kunkin osa-alueen tutkimustietoon, teoreettisiin käsitteisiin sekä käytännön soveltamiseen. Samalla opettelemme hyödyntämään PRIDE-teoriaa oman johtamisen ja kehittämisen [silmälaisena ja sateenvarjona](#)

**PRIDE-teoria sateenvarjona** tarkoittaa omia johtamisen tietoisia tai intuitiivisia periaatteita tai aikaisempia oppeja (esim. dialogisuus, valmentava johtaminen, tiimiopettajuus, jaettu johtaminen...) liitetään positiivisen johtamisen sateenvarjon alle ja muodostetaan positiivisesta johtamisesta omannäköinen kokonaisuus ja johtamisen käyttöteoria.

**PRIDE-teoriaa silmälaseina** hyödyntämällä voidaan tarkastella työelämän ja johtamisen erilaisia ilmiöitä tai haasteita ja löytää viiden osa-alueen kautta näkökulmia, ratkaisuvaihtoehtoja tai juurisyitä (ks. Wenström, 2020, s. 210–218). PRIDE-teoria toimii myös organisaation kehittämisessä positiivisen johtamisen konkreettisena "työkaluna" tai jäsenysmallina, jonka varassa voidaan kehittää tai laatia strategiaa, [kulttuurin kulmakiviä](#), tiimitoiminnan periaatteita, [tietojärjestelmiä](#) tai -lomakkeita (esim. [kehityskeskustelut](#)). Esimerkkejä PRIDE-teorian sovellusalueista löytyy sekä kirjastani että positiivisen johtamisen kehittämishankkeiden sivustoilta ([HyPe-johtaminen](#), [PoJo-positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia](#)) ja niitä syntyy kehittämishankkeissa koko ajan lisää!

# Miten positiivisena johtajana voi kehittyä?

Kuka vain voi tulla ja kehittyä positiivisena johtajana, jos itse niin haluaa. Positiivinen johtaminen ei edellytä synnynnäisiä supervoimia, tietynlaista persoonallisuutta, koulutustaustaa tai asemaa organisaatiossa. Tarvitaan ainoastaan aito halu kehittyä, ja luonnollisesti vähän ajan ja voimavarojen panostamista. Ajattelun tasolla kehittyminen vaatii reflektiota yksin ja yhdessä muiden kanssa, toiminnan tasolla kehittyminen vaatii hieman teoriaan perehtymistä kirjallisuuden tai valmennusten kautta sekä rohkeaa kokeilua ja käytäntöön viemistä.

Seuraavassa positiivisena johtajana kehittymistä tarkastellaan kuuden kohdan kautta, jotka voi tiivistää positiivisen johtamisen asiantuntijan Lea Veivolta peräisin olevaan malliin, joka on käytännön valmennustyön ja tutkimuksen kautta muotoutunut kuuden T-kirjaimen malliksi eli 6xT:

1. **Tunnista** vahvuudet: Positiivinen johtaminen lähtee aina omista vahvuuksista.
2. **Tunnusta** kehittämisen kohteet: ne kohdat, johon kannattaa kiinnittää huomiota
3. **Tutki ja reflektoi.** Yksilöllinen ja yhteisöllinen reflektio kytkevät yhteen käden ja sydämen tasot ja tulemaan tietoiseksi omasta ajattelusta ja toiminnasta, jolloin niinhin voi myös vaikuttaa.
4. Etsi **tukea** positiivisena johtajana kehittymiselle: Liity muihin, joilla on sama tavoite.
5. Etsi myös **tietoa**: Tutustu teoriaan ja nojaa johtamisesi tutkittuun tietoon.
6. **Toimi**: Kokeile ja sovelle rohkeasti.

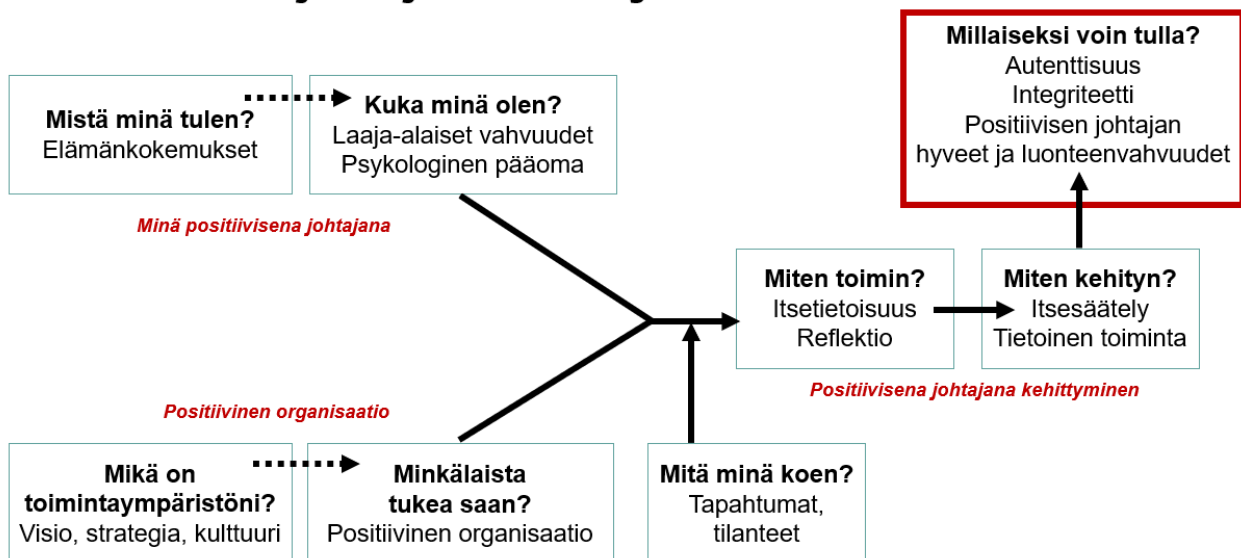
## (1) Tunnista vahvuudet ja (2) tunnusta kehittymisen kohdat

Positiivisena johtajana kehittyminen lähtee omien vahvuuksien tunnistamisesta. Useimmilla johtamistyötä tekevillä on varmasti jo lähtökohtaisesti hyvä itsetuntemus, joka voi olla perua omasta taustakoulutuksesta (esim. opetus- ja kasvatus- tai sosiaali- ja terveysalalta), johtamiskoulutuksesta tai erilaisten henkilöarviointien kautta. Positiivisessa johtamisessa, jossa nojataan humanistiseen näkemykseen jokaisen ihmisen ainutlaatuisesta vahvuuspotentiaalista, sen aktualisoitumisesta ja sen kautta omaksi itsekseen kasvamista, on lähestymistapa hieman erilainen. Positiivisessa johtamisessa nojaamme laajaan vahvuusnäkemykseen, joka ei arvioi, mittaa, luokittele eikä lokeroi, vaan tuo näkyväksi ja jäsentää vahvuuksia laaja-alaisesti. Osaamisen ja taitojen lisäksi positiivisessa johtamisessa ja positiivisen johtajuuden kehittämisessä on merkitystä luontevahvuuksilla, luontaisella kyvykkyydellä (esim. erilaiset temperamenttipiirteet), kiinnostuksilla, arvoilla sekä resursseilla ja voimavaroilla.

Laajan vahvuusnäkemysten avulla tapahtuvan vahvuuksien tunnistamisen kautta jokainen johtaja saa käsityksen omista vahvuuksistaan. Jokaisen positiivinen johtaminen on erinäköistä: toiselle positiiviselle johtajalle tunnusomaisia ovat innokkuus, rohkeus, luovuus ja aktiivisuus, kun taas toinen tunnistaa vahvuuksikseen harkitsevaisuuden, ystävällisyyden, rauhallisuuden, kuuntelutaidon ja taidon selvittää ristiriitoja. Parhaista vahvuuksista nousevat myös kehittymistavoitteet: nopeatempoinen innostuja ja päätöksentekijä voi kiinnittää huomiota muiden kuuntelemiseen tai hidastamiseen tärkeiden päätösten alla. Rauhallinen harkitsija voi taas huomioida asioiden jouhevan etenemisen ja aktiivisuuden tilanteissa, jossa tarvitaan nopeampaa reagoitua.

Positiivisena johtajana kehittämisessä on tavoitteena oman autenttisen minän tunnistaminen: positiivinen johtajuus ei ole ihanneminän tai rooliminnan rakentamista vaan pyrkimystä toimia oman autenttisen minän kautta erilaisissa rooleissa ja tilanteissa. Humanistisen psykologian perusajatuksena on, että ihminen voi parhaiten niissä rooleissa, joissa voi olla oma itsensä. Autenttinen ihminen on aito, luotettava ja avoin, ja hänen sanansa ja tekonsa ovat yhdenmukaisia. Tätä tarkoittaa käsite **integriteetti**, joka liitetään myös liike-elämän etiikkaan. (Autenttinen ja eettinen johtaminen ovat myös omia tutkittuja johtamisteorioita, jotka luokitellaan positiivisen johtamisen teorioiksi). Autenttisuus ei tarkoita pidäkkeetöntä "tällainen minä nyt vain olen" -toimintaa vaan aiemmin mainittua pysähtymistä ja reflektiota, johon liittyy itsesäätely ja itsensä kehittäminen.

## Positiivisena johtajana kehittyminen



Kuva Wenström 2021, mukailen Luthans & Avolio

Johtamistyö on moniulotteista ja moninaisten ihmisten ja asioiden johtamista, jossa luontaiset aidot vahvuudet ovat lähtökohta kehittämiselle. Laajan vahvuusnäkemysten mukaisesti taidot ja osaaminen eivät ole kenenkään syntymälahjana saatuja ominaisuuksia, vaan jokainen voi kehittää esim. viestintätaitoa, kuuntelun ja läsnäolon

taitoa tai tunteiden johtamisen taitoa. Taitojen kehittämisessä pystymme kuitenkin hyödyntämään vahvuuksiamme laajan vahvuusnäkömyksen muilta osa-alueilta.

**Keskeinen merkitys on positiivisen johtajan hyveillä ja luontevahvuuksilla (ks. Wenström, 2020, luku 9.),** joista positiivinen johtaja ammentaa sekä henkilökohtaisen kasvun aineksia että aineksia positiivisen organisaation rakentamiseen.

## Positiivisen johtajan hyveet ja luontevahvuudet

### Positiivisen johtajan hyveet ja luontevahvuudet (Wenström, 2020, luku 9)

- *Luontevahvuuksien ja hyveiden toteuttamisessa on pohjimmiltaan kysymys hyvän luonteen kasvattamisesta. Johtajuus on luonteen asia, henkilökohtaisen erinomaisuuden tavoittelua.* (Harvard, 2009)
- Luontevahvuudet toteuttavat arvoja ja hyveitä (VIA, *values in action*)
- Luontevahvuudet ovat positiivisen johtamisen ja organisaation rakennusaineksia ja tarjoavat mittapuun erinomaisuudelle



Luontevahvuudet ovat jokaisella ihmisellä olemassa olevaa vahvuuspotentiaalia. Ne ovat hyvän luonteen ominaisuuksia, joita on arvostettu eri aikakausina, eri kulttuureissa. Luontevahvuudet ovat arvoja ja hyveitä toiminnassa - niitä voi jokainen käyttää, kehittää ja aktivoida. Jokaista 24 luontevahvuutta tarvitaan ja jokainen luontevahvuus tuottaa hyvinvointia itselle ja muille. Ne ovat itseisarvoisesti hyviä, moraalisesti arvokkaita eikä niiden käyttö sorra ketään. Huomaat alla olevasta kuvasta varmasti monia tuttuja luontevahvuuksia - ehkäpä joku näistä ilmenee jo oman organisaatiosi tai verkostosi strategiassa, kulttuuriteemoissa tai arvoissa. Se kertoo hyvin luontevahvuuksien universaalista ja itseisarvoisesta luonteensa.



## Luonteenvahvuudet

### 1. Viisaus

- Luovuus
- Uteliaisuus
- Arviointikyky
- Oppimisen ilo
- Näkökulmanottokyky



### 2. Luonteenlujuus

- Rohkeus
- Sinnikkyys
- Rehellisyys
- Innostus



### 3. Inhimillisyyt

- Rakkaus
- Ystävällisyys
- Sosiaalinen älykkyys



### 4. Oikeudenmukaisuus

- Yhteistyö
- Reiluus
- Johtajuus



### 5. Kohtuullisuus

- Anteeksiantavuus
- Vaatimattomuus
- Harkitsevaisuus
- Itsesääätely



### 6. Transsendenssi

- Kauneuden arvostaminen
- Kiitollisuus
- Toiveikkuus
- Huumori
- Henkisyys



<http://www.viacharacter.org/>

Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues. A handbook and classification. New York: Oxford University Press.



Muutamit luonteenvahvuuksista tuntuvat sinusta varmasti erityisen tutuilta ja läheisiltä: ne ovat niin kutsuttuja ydinluonteenvahvuuksiasi, joiden käyttö on sinulle erityisen luontaista, helppoa ja energisoivaa. Ydinvahvuudet ovat myös positiivisen johtajuuden ydintä. Vastaavasti muutamit luonteenvahvuuksista ovat syystä tai toisesta vähemmällä käytöllä - ne eivät tunnu luontaisilta tai helpoilta. Ne ovat kasvuvahvuuksiasi, joiden kautta sananmukaisesti voi kasvaa ja joita huomioimalla voi myös paremmin selviytyä vaativista tilanteista johtajan työssä.

Kirjassani kerrotaan tarkemmin kustakin 24 luonteenvahvuudesta ja ohjeistetaan VIA-instituutin maksuttoman luonteenvahvuuskartoituksen tekemiseen. On tärkeää ymmärtää luonteenvahvuuksien laaja merkitys ja käyttö - kysymys ei ole "palikkateestistä" tai "persoonallisuustestistä" vaan hyvän luonteen ominaisuuksien tarkastelusta ja niiden tietoisesta hyödyntämisestä johtajuudessa, johtamisessa ja positiivisen organisaation rakentamisessa.

### **(3) Tutki ja reflektoi yksin ja yhdessä muiden kanssa. (4) Etsi tukea - lity muihin, joilla on sama tavoite.**

Omien vahvuuksien laaja-alainen tarkastelu toimivat positiiviselle johtajalle reflektion välineenä. Yksilöllinen reflektio erilaisten harjoitusten tai yksinkertaisimmillaan oman pysähtymisen ja reflektiopäiväkirjan avulla ovat tapoja päästä alkuun. Tarvitsemme kuitenkin myös toisia ihmisiä peilipinnaksi. Positiivisena johtajaa kehittyminen tarvitsee tukevan kasvualustan ja hyvän maaperän, jotka luovat mahdollisuudet itsetietoisuuden vahvistamiselle.

Erilaisista vahvuuksistamme johtuen myös reflektio voi tapahtua eri tavoin. Toiselle luontaisempaa on lukea, kirjoittaa ja keskustella vaikkapa [Positiivisen johtamisen](#)

[verkoston Facebook-ryhmässä](#) tai muilla sosiaalisen median foorumeilla. Toinen kaipaa enemmän vuorovaikutusta kasvokkain tai verkon kautta keskustelemalla. Positiivisen johtamisen kehittämisprosesseissamme on valmennuksellisten tapaamisten lisäksi aina mukana kaksi elementtiä: 1. Reflektiopäiväkirja tai portfolio työskentely erilaisine välipohdintoineen ja tehtävineen. 2. D-ryhmät eli positiivisen johtamisen teemallinen työnohjaus, joka on PoJo-hankkeessa Lea Veivon kehittämäjohdon työnohjauksen muoto.

Tuki kollegoilta ja omalta esimieheltä on tärkeää jokaisen työhyvinvoinnin ja työn imun kannalta. Erityisen tärkeää tämä on positiivisena johtajana kehittymisen kannalta. Jos positiivinen johtajan jää yksin, ei voi jakaa ajatuksiaan kenenkään kanssa, ei saa ajatuksilleen vastakaikua työyhteisöstä tai esimieheltään tai jos organisaation toimintatavat ja rakenteet eivät tue positiivisen johtamisen ja johtajuuden toteuttamista, voi vaarana olla jopa uupuminen. Autenttisuuteen ja reflektioon liittyy myös oman itsen ja oman uran tarkastelu suhteessa toimintaympäristöön: *Mahdollistaako työtehtäväni, organisaationi ja yhteisöni sen, että "minä saan olla minä" ja toimia oman autenttisen minäni kautta ja uskollisena omille arvoilleni ja periaatteilleni.* Kehittämäni positiivisen uran idea soveltuu myös positiivisen johtajuuden tarkasteluun:

Positiivisen johtajan on tärkeä pystyä luottamaan siihen, että omien vahvuuksien kautta löytyy innostus ja optimaalinen hyvinvointi ja että omat vahvuudet viitoittavat hyvää uraa ja hyvää elämää. Vain hyvinvoiva johtaja voi luoda hyvää työelämää ja toteuttaa hyvinvointia tukevaa johtamista myös ympäristölleen.

**Työskenteletkö sinä voimavyöhykkeelläsi?** Kun ihminen voi työssään toimia vahvuksiensa kautta, toimii hän voimavyöhykkeellään, joka on hyvinvoinnin ja innostuksen optimaalinen vyöhyke. Sama periaate koskee sekä johtajia että johdettavia.

Positiivinen johtaminen vaatii autenttisuutta ja rehellisyyttä itselleen sekä rohkeutta luottaa vahvuuksien voimaan (huomaa kaksi tärkeää luontevahvuutta!). Näiden lähtökohtien kautta positiivinen johtaminen tuottaa hyvinvointia sekä johtajalle että johdettaville. Positiivinen johtaminen on aina hyvinvoinnin johtamista ja hyvinvointia tuottavaa johtamista - kuten todettua, sen perustana on tutkimus hyvinvoinnista. Samalla positiivinen johtaminen antaa näkökulmia, keinoja ja välineitä työn organisoimiseen, vastuun jakamiseen (jaettu johtajuus, osallisuuden, autonomian, itseohjautuvuuden ja yhteistyön tukeminen jne.) sekä priorisoimiseen, mitkä kaikki osaltaan tukevat johtajan omaa hyvinvointia ja jaksamista.

**(5) Etsi myös tietoa: Tutustu teoriaan ja nojaa johtamisesi tutkittuun tietoon. (6) Toimi, kokeile ja sovelle oppimaasi rohkeasti.**

Positiivinen johtaminen ja positiivinen organisaatiotutkimus pitävät sisällään rajattoman määrän teoriaa, tutkimustuloksia ja hyllymetreittäin kirjoja. Teoria, joka koskettaa omaa arkea ja kokemusmaailmaa ja josta saa vankan selkänöjan omalle ajattelulle, vahvistaa ja innostaa. Kutenkaan pelkkä tieto ei tee kenestäkään positiivista johtajaa, eikä aiheen teoreettinen hallinta ole kynnyksenä kokeilulle. Jokainen pääsee liikkeelle niin pienin

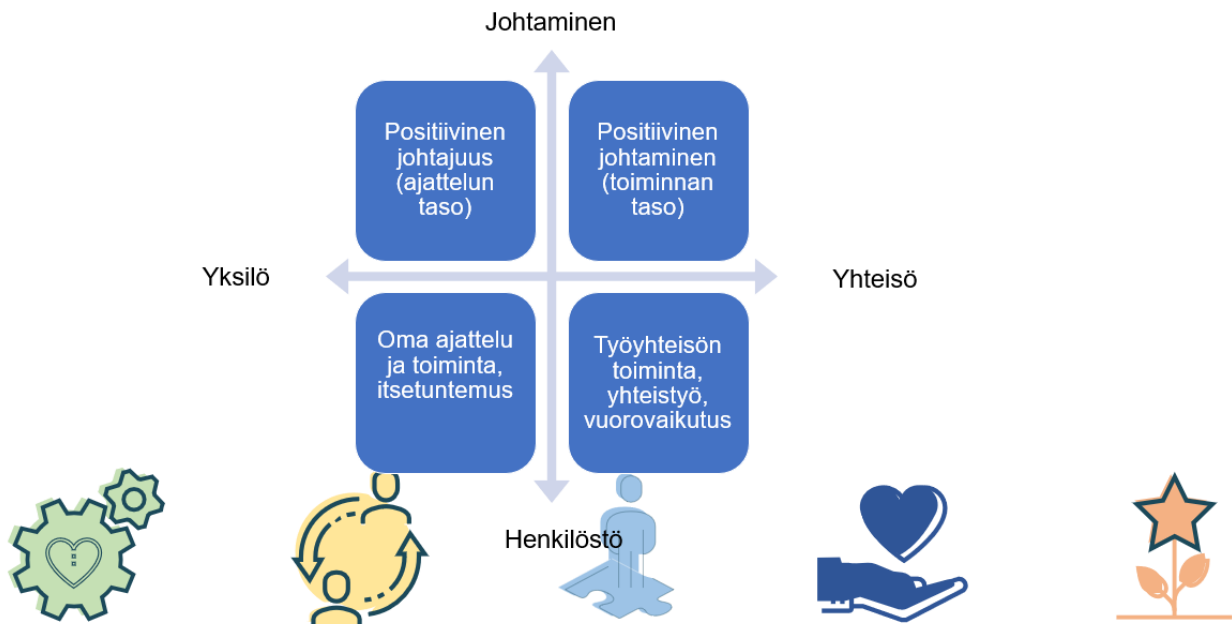
askelin kuin haluaa. Esimerkiksi kirjani kautta saa kokonaisymmärryksen positiivisen johtamisen taustasta, lähtökohdista ja periaatteista, työskentelymalleja sekä vinkkejä erilaisiin kokeiluihin, joihin itse voi tarttua. Toisaalta, koska positiivinen johtaminen ei tarjoa valmiita ohjeita, vuorosanoja tai pakettiratkaisua, onko jokaisen mietittävä, sovellettava ja kokeiltava itse, miten ja mistä kohdasta lähtee viemään asioita käytäntöön. Muiden esimerkit ja valmennukset voivat auttaa alkuun ja antaa lisävarmuutta.

On tärkeä muistaa, että kun haluaa ja päättää lähteä kehittymään positiivisena johtajana, on jo matkalla. Jokainen lähtee matkalle omista lähtökohdistaan, omalla kulkuneuvollaan (=oman autenttisen minänsä ja vahvuuksien kautta) ja omaa reittiään. Ei ole yhtä oikeaa reittiä eikä myöskään absoluuttista päämäärää, sillä kukaan ei positiivisena johtajana tule valmiiksi. Olemme riittäviä ja perillä siinä kohdassa kuin kulloinkin olemme, ja erehtyminen ja epäonnistuminen on sallittua ja myös väistämätöntä. Parhaansa tekeminen riittää. On varmaa, että kun toimit autenttisuuden varassa, saat myös kokea parempia vuorovaikutussuhteita ja molemminpuolista luottamusta, jolloin myös itse saat todennäköisemmin osaksesi ymmärrystä ja myötätuntoa. Autenttisuus on vahva panos, jossa kohdataan myös oma rajallisuus, haavoittuvuus ja erilaiset vaikeat tunteet, mutta samalla myös tuloksen todennäköisyys on suuri. Aito tunne vaikuttaa, aito viesti menee perille ja aito johtaja voi rakentaa avoimuuden ja luottamuksen kehää, joka on tie koko yhteisön hyvinvointiin ja kukoistamiseen.

Lue positiivisen johtamisen mentorin Raija Näpän kirjoitus "[Matkaltani positiiviseksi johtajaksi](#)"

Positiivinen johtajuus lähtee omasta itsestä, mutta positiivista johtamista ja organisaatiota kehitetään yhteispelillä. Positiivinen johtaminen ei synny johtoryhmän keskinäisellä kehittämisellä, vaan mukaan tarvitaan koko työyhteisö. Itsetuntemus, omien vahvuuksien tunnistaminen ja kehittämiskohteiden tunnustaminen, reflektio sekä kasvun ja oppimisen idea on oleellista siirtää koko työyhteisön asiaksi. Positiivisen johtamisen kehittämisprosesseja tulee toteuttaa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös, sekä yksilöiden että yhteisöjen tasolla. Tämä vaatii sekä aikaa, vaivaa että sinnikkyyttä.

# Positiivisen organisaation kehittäminen



Toisaalta tulee muistaa, että vaikka positiivinen kehä - myönteisen toiminnan, vuorovaikutuksen, tunteiden ja voimavarojen kehä lähtee liikkeelle pienestä ja vahvistaa itseään, ei positiivinen organisaatio synny "yksilöiden positiivisuuden summana" vaan vaati rakenteiden, käytänteiden ja koko organisaatiokulttuurin tarkastelua, jota sen vuoksi positiivisen johtamisen kehittämisprosesseissa aktiivisesti tehdään.

## Eli miten pääsen alkuun?

Alkuun pääsemiseksi suosittelen, että tutustut positiivisen johtamisen kokonaisuuteen, lähtökohtiin ja teoriaan haluamassasi muodossa ja sopivina annoksina. Ehkä tilaat [tietokirjani](#) tai luet aikaisempia aiheeseen liittyviä [LinkedIn-kirjoituksiani](#). Mahdollisesti innostut tulemaan luennoille ja valmennuksiin, joiden ajantasaisen tarjonnan löydät [positiivisen johtamisen koulutuskalenterista](#)

Hetimiten kannattaa liittyä [Positiivisen johtamisen verkoston Facebook-ryhmään](#). Moni on kokenut arjenmakuisen keskustelun, blogien ja artikkelien lukemisen helpoksi tavaksi omaksua positiivisen johtamisen ideologiaa ja käytänteitä pieninä palasina. Facebook-ryhmässä on myös välilehti **OPPAAT** jossa positiivisen johtamisen teoriaa on palasteltuna pieniksi annoksiksi. Positiivisen johtamisen verkoston aamukahvit on koettu voimauttaviksi tilaisuuksiksi, jossa kuulee aitoja kokemuksia ja keskusteluja positiivisen johtamisen teemoista käytännössä. Aamukahvit ja verkoston muut tapahtumat löydät FB-ryhmän välilehdeltä **TAPAHTUMA**