

PoJo

POSITIIVISELLA JOHTAMISELLA
TUOTTAVUUTTA JA HYVINVOINTIA



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

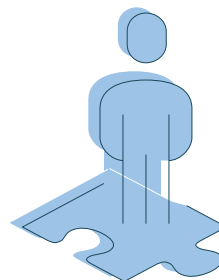
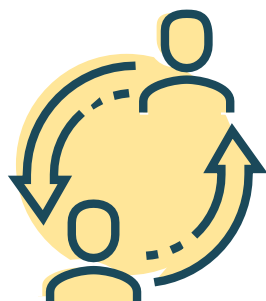
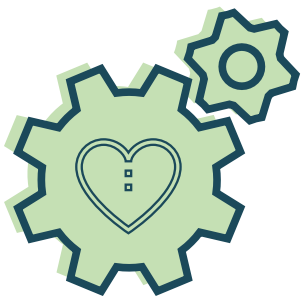


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Positiivinen johtaminen

- Miksi johtaa positiivisesti?
- Mitä positiivinen johtaminen on?
- Miten johtaa positiivisesti – positiivisen organisaation PRIDE-teoria
- Miten kehittää positiivista johtamista ja kehittyä positiivisena johtajana?



Sanna Wenström



KT, FM, ammatillinen erityisopettaja
Lehtori
Oulun ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Täydennyskoulutus- ja
kehittämispalvelut

p. 040 190 3494
sanna.wenstrom@oamk.fi

www.ps-kustannus.fi/7116



Innostunut henkilöstö...

- › panostaa työhönsä ja tekee enemmän kuin välttämättömän
- › tekee yhteistyötä ja ylläpitää myönteistä vuorovaikutusta
- › kokee myönteisiä tunteita
- › toimii opiskelijalähtöisesti / asiakaslähtöisesti
- › luo myönteistä ilmapiiriä
- › toimii muutoksen moottorina
- › kehittää omaa työtään ja omaa osaamistaan
- › voi hyvin ja on energinen - myös vapaa-ajalla
- › tukee oppilaiden oppimista ja hyvinvointia, kiinnostumista, motivaatiota ja suoriutumista
- › tekee laadukasta ja tuoksellista työtä!



Myönteinen ja aktiivinen orientaatio työhön

Innostus

Wenström, 2020

[Wenström & Kuorti, 2022](#)

Oppimisen ja elinvoimaisuuden (vitality) samanaikainen kokeminen

Kukoistaminen (thriving)

Spreitzer ym. 2005

Koko oppilaitosyhteisön hyvinvointi ja oppiminen

Pedagoginen hyvinvointi

Lappalainen ym., 2008

ks. [Wenström, 2019](#)



Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen

Työn imu (work engagement)

Hakanen ym. 2006; www.ttl.fi/tyonimu

Optimaalinen hyvinvointi ja toimintakyky

Kukoistaminen (flourish)

mm. Huppert & So, 2013

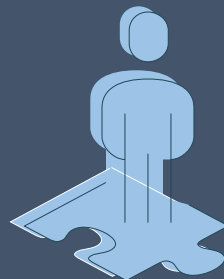
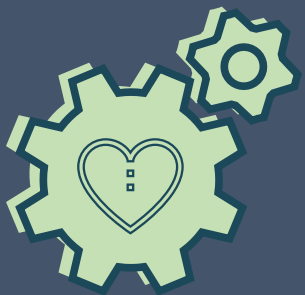
Hyvä elämä

Eudaimonia

Aristoteles

Innostusta ja työn imua on mahdollista edistää positiivisen johtamisen ja organisoinnin keinoin

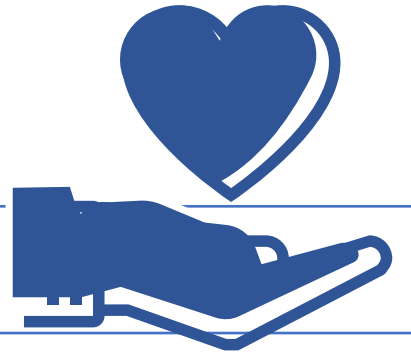
(Wenström, 2020; Decuyper & Schaufeli, 2020; 2021)



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)

**Positiivinen
johtaminen on
käden ja
sydämen
yhteistyötä**



Positiivinen johtaminen (Wenström, 2020)

Vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä, humanistista johtamista, joka toteutuu ajattelun ja toiminnan tasolla, ”käden ja sydämen yhteistyönä”.

Ajattelu



Toiminta

Positiivinen johtaja:

- **Tarkastelee** omaa ajatteluun, tunteitaan, asenteitaan, arvojaan ja ihmiskäsitystään sekä omaa tapaansa johtaa ja olla vuorovaikutuksessa (reflektio).
- Haluaa **kehittyä** johtajana, sitoutuu henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun

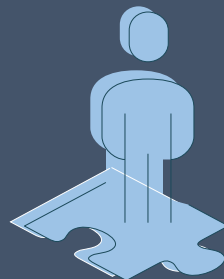
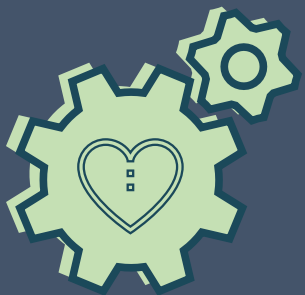
- **Soveltaa tietoisesti** positiivisen psykologian/organisaation tutkimustietoa ja tutkimustietoon pohjautuvia menetelmiä johtamisessa ja organisoinnissa
- **Ymmärtää** näiden mallien, työkalujen jne. teoreettisen perustan ja vaikutusmekanismit

Miksi positiivinen johtaminen sopii pedagogisiin organisaatioihin?

- Perustuu **humanistiselle ihmiskäsitykselle** ja arvomaailmalle
 - Kasvatus- ja sivistysajattelun perusta
 - Pedagogisen johtamisen lähtökohta (Juuti, 2007)
- Edistää hyvinvointia ja oppimista
 - **Pedagogisen hyvinvoinnin** johtaminen ([Wenström, 2019](#))
- Tukee muutoksessa toimimista ja resilienssiä
 - Muutoksen johtaminen, muutoksessa johtaminen
 - [Positiivinen johtaminen on muutosjohtamista](#)
- Tukee positiivisen kasvatuksen/pedagogiikan toteutumista



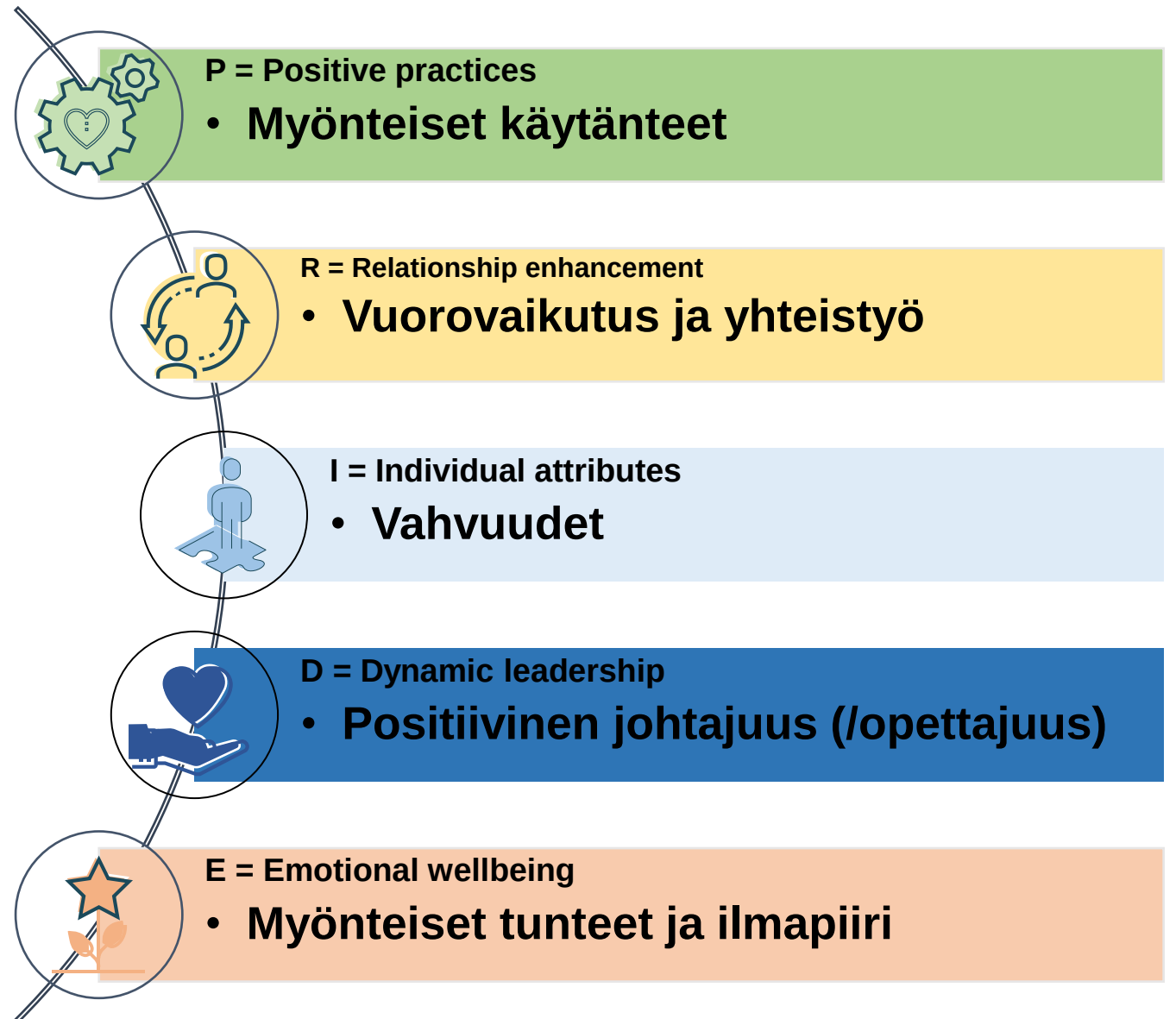
Miten johtaa positiivisesti?



Positiivisen organisaation osatekijät

PRIDE-teoria

Cheung 2014;
Wenström 2020



Myönteiset tunteet ja ilmapiiri

E = Emotional well-being



Ilmapiirin merkitys organisaatioissa

- Työilmapiiri selittää organisaation tuloksesta 20-30 % (Goleman ym., 2002)
- Asiakaspalvelijan myönteinen tunnetila oli yhteydessä asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun pankissa (Pugh, 2001) ja kahvilassa (Barger & Grandey, 2006)
- Kenkämyyjän myönteinen tunnetila ja myönteinen vuorovaikutus olivat yhteydessä asiakasuskollisuuteen (Tsai & Huang, 2002)
- Asiakaspalvelussa 1 % parempi ilmapiiri lisäsi myyntiä 2 % (Schneider ym., 2005)
- Huono työilmapiiri sairaalan sydäntautiosastolla lisäsi potilaiden kuolleisuutta nelinkertaisesti (Bergman ym. 1992)
- Rakennusosalalla huipputason tuloksiin päästiin esimiehen huipputason tunneosaamisella (Aura ym., 2015)
- Laivanrakennusteollisuudessa asiakasvastuupäälliköiden kokemukset työilmapiiristä olivat yhteydessä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun (Fisher, 2012)



Myönteiset tunteet

- **Laajentavat** ajattelua ja huomiokykyä
- Lisäävät luovuutta ja ongelmanratkaisua
- **Vahvistavat** voimavaroja (**resilienssi**)
- **Suojaavat** stressin haitallisilta vaikutuksilta
- Vahvistuvat, kumuloituvat
- Tunteet **tarttuvat** ja **leviävät** työyhteisössä (esim. Owens et al., 2016) erityisesti “ylhäältä alaspäin” (Tee, 2015)
- Yksilölliset erot vaikuttavat myönteisten tunteiden kokemiseen
- Myönteisiä tunteita voi edistää vain kohtaamalla kaikenlaisia tunteita
- Positiivinen johtaminen ei ole ”päälle liimattua” tai ”pakonomaista positiivisuutta” vaan autenttisuutta
- Tunteiden johtaminen
 - kolme tasoa ja kaksi suuntaa



Vuorovaikutus ja yhteistyö

R = Relationship enhancement



Vuorovaikutus, yhteistyö ja työpaikan myönteiset ihmissuhteet edistävät...

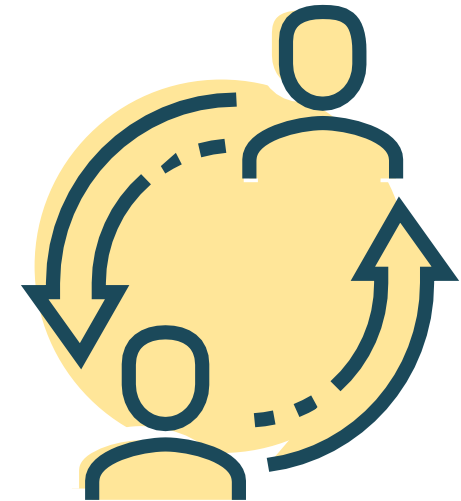
- Myönteistä ilmapiiriä
- Oppimista, henkilökohtaista ja ammatillista kasvua
- Hyvinvointia, innostusta, motivaatiota
- Työhön sitoutumista
- Muutoksista ja työn haasteista selviytymistä
- Innostusta uuden kokeilemiseen
- Työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta, koordinaatiota
- Asiakastyytyväisyyttä
- Oppilaitoksissa opiskelijoiden suoriutumista



[Lue lisää: Mitä väliä vuorovakutuksella](#)

Positiivinen johtaminen on vuorovaikutusta

- Keskeistä aito kohtaaminen, arvostus, läsnäolo ja kuunteleminen
 - Esa Lehtinen: [Kuunteleminen, johtajan salainen ase](#)
- Vuorovaikutuksen johtaminen
 - Vuorovaikutusta tukevat käytänteet
 - Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen
 - Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtaminen
 - Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen



Lue lisää: [Vuorovaikutus, ja mikä siinä on niin vaikeaa](#)

Vahvuudet

I = Individual attributes



Vahvuuksien hyödyntäminen on yhteydessä...

- Itsetuntoon, myönteiseen minäkäsitykseen
- Positiiviseen psykologiseen pääomaan (optimismi, toiveisuus, resilienssi, minäpystyvyys)
- Hyvään elämään, onnellisuuteen
- Terveysten, hyvinvointiin eri elämänaalueilla
- Myönteisiin sosiaalisiin suhteisiin
- Innostumiseen, työn imuun ja työssä kukoistamiseen
- Koulumotivaatioon ja opintoihin sitoutumiseen
- Merkityksellisyyden kokemiseen
- Parempaan suoriutumiseen opinnoissa ja työssä
- Positiivisiin tulevaisuuden odotuksiin
- Vähäisempään työstressiin, vähäisempiin sairauspoissaoloihin
- Organisaatioissa laatuun, tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen



Vahvuuksien merkitys positiivisessa johtamisessa

Lue lisää: Positiivisen johtajan hyveet ja luontevahvuudet (Wenström, 2020, luku 9)

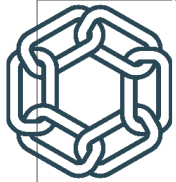


Lue lisää: [Positiivisena johtajana kehittyminen](#)

Laaja vahvuusnäkemys (Wenström, 2020, luku 5; Wenström, 2022)



Laaja vahvuusnäkemys



Luonteenvahvuudet

- Ydinvahvuudet heijastavat identiteettiämme ja arvojamme
- Kehitettäviä (hyvän luonteen kehittäminen)



Kyvykkyydet (*talents*)

- Synnynnäisiä, vahvasti perinnöllisiä
- Melko pysyviä läpi elämänkaaren
- Tilannekohtaiset vahvuudet



Osaaminen ja taidot (*skills*)

- Opittavia ja kehitettäviä



Kiinnostukset

- Suuntaavat vahvuuksien käyttöä
- Motivoivat



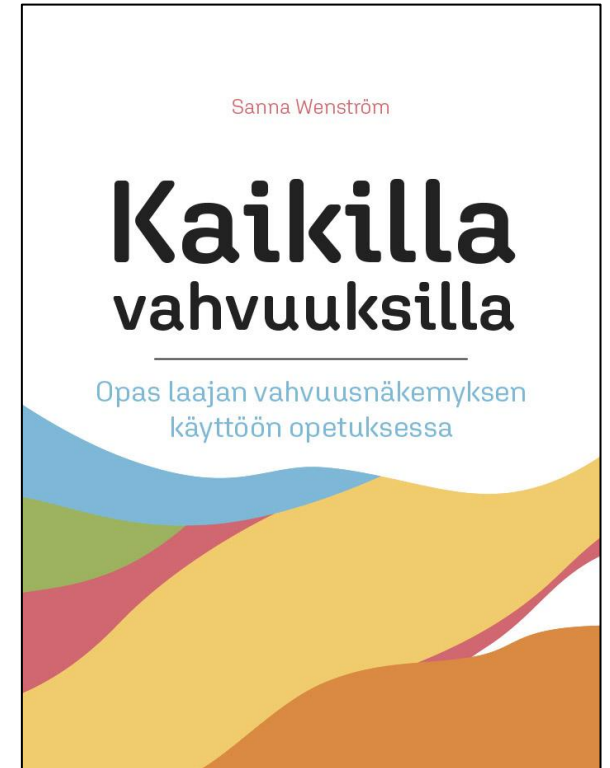
Resurssit

- Ainoa vahvuuksien laji, joka voi olla myös ulkoinen
- Mahdollistavat vahvuuksien käyttöä ja valintoja



Arvot

- Luovat merkityksellisyyttä
- Ohjaavat valintoja



www.ps-kustannus.fi/7116

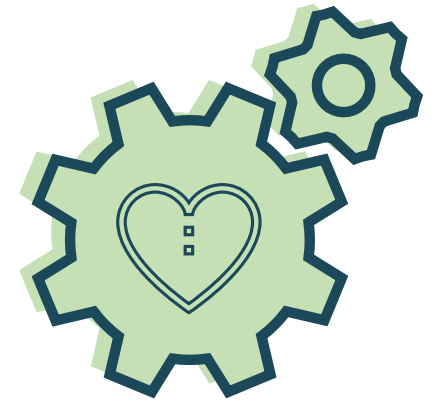
Vahvuuksien voima työelämässä – webinaari torstai 12.5.2022 klo 15-16

- Miksi vahvuudet ovat tärkeitä työelämässä?
- Miksi vahvuuksia voi olla hankala tunnistaa?
- Miten vahvuuksia voi tunnistaa laaja-alaisesti?
- Mitä tarkoittaa laaja vahvuusnäkemys?
- Mitä ovat vahvuuksien kuusi lajia?
- Miten laajaa vahvuusnäkemystä voi hyödyntää ja soveltaa positiivisessa johtamisessa ja organisoinnissa?

<https://www.kymenlaaksonkesayliopisto.fi/koulutukset/event/1294>

Myönteiset käytännöt

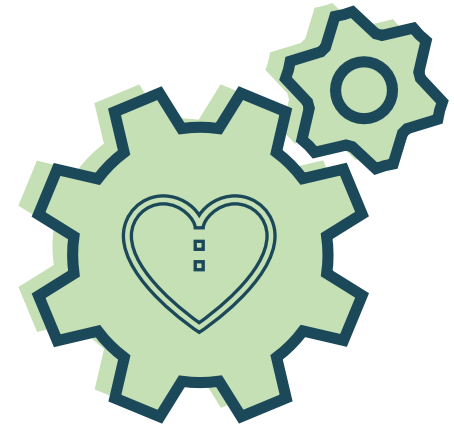
P = Positive practices



Myönteiset käytänteet

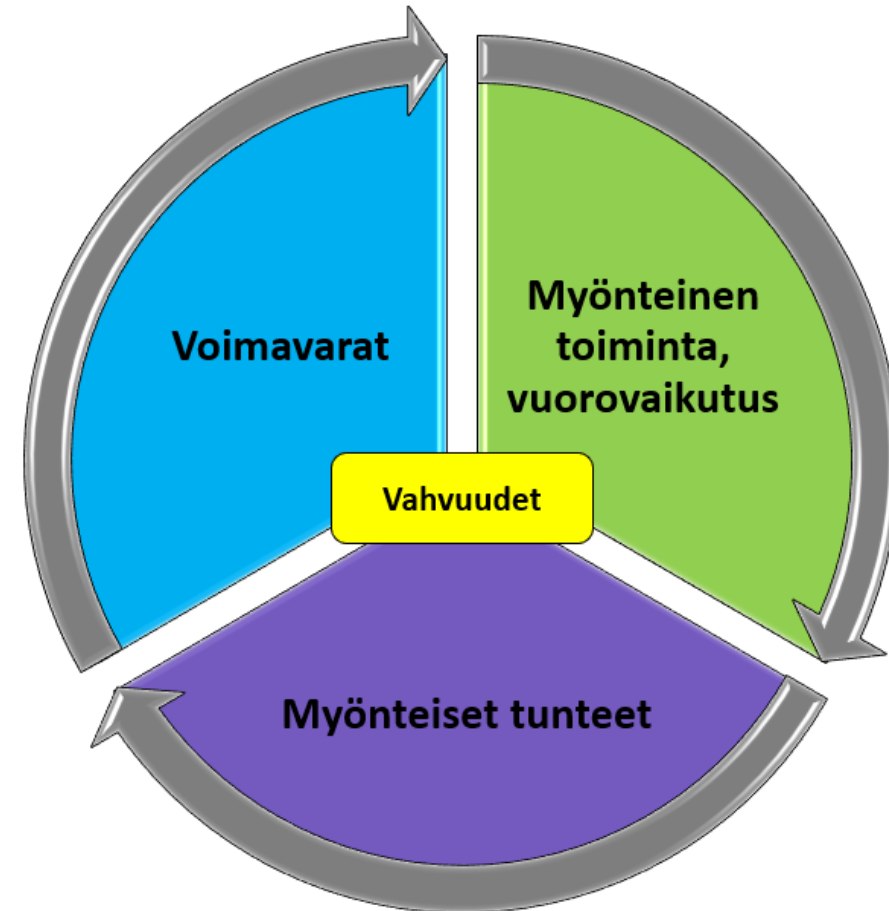
Arkityön tai strategian tasolla toteutuvia käytäntöjä, toimintatapoja, rutiineja, rakenteita tai prosesseja, jotka edistävät muita positiivisen organisaation osa-alueita:

- ✓ R = Myönteisiä ihmissuhteita, vuorovaikutusta ja yhteistyötä
- ✓ I = Vahvuuksien hyödyntämistä
- ✓ D = Positiivista johtajuutta (→ ihmiskäsitys!)
- ✓ E = Myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä

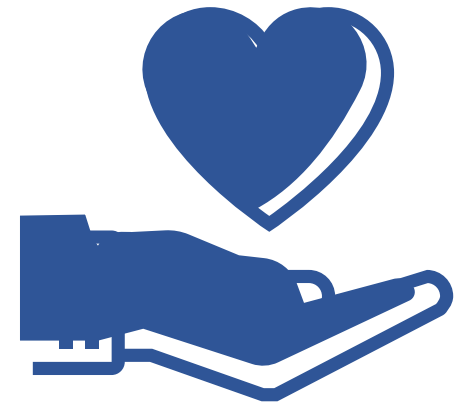


Myönteiset käytänteet organisaation voimavarana

- Systemaattinen myönteisten käytänteiden tunnistaminen, jakaminen ja kehittäminen vahvistaa myönteistä kehää
- Auttaa huomaamaan hyvät ja toimivat asiat
- Myönteinen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa kehittämisen kohteisiin
- Valmiita, kaikille sopivia käytänteitä ei ole
 - Esimerkit ja ideat; tutkimusperustaisuus
 - Kokemusten jakaminen, toisilta oppiminen

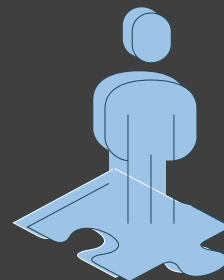
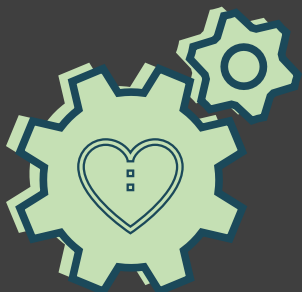


**Miten positiivista
johtamista voi
kehittää?**

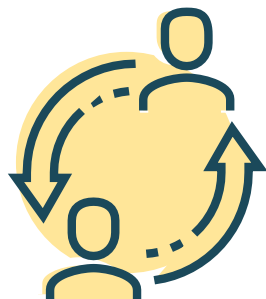
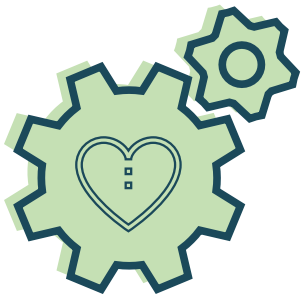
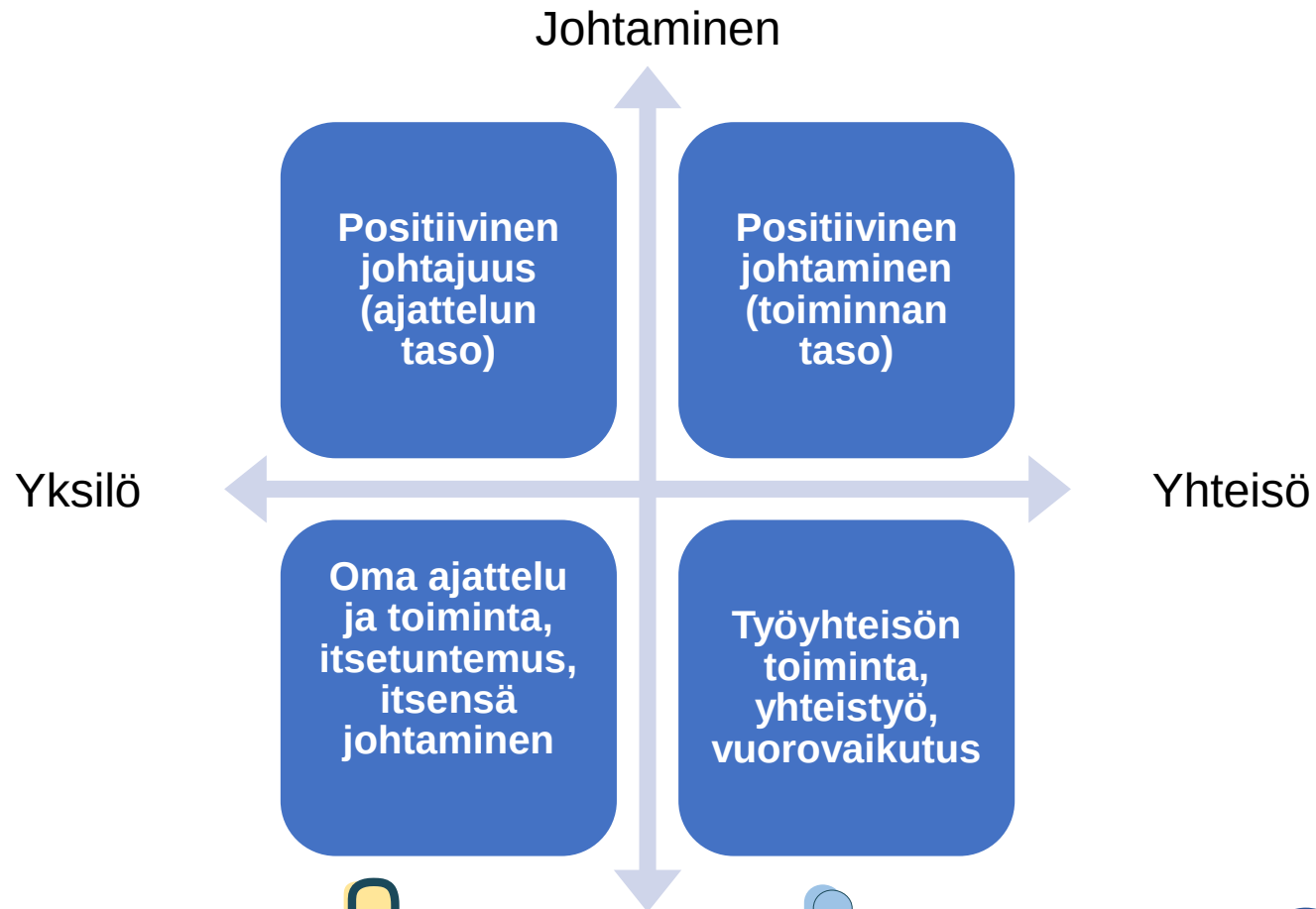




Positiivisen johtamisen silmälasit ja sateenvarjo



Positiivisen organisaation kehittäminen



Positiivisena johtajana kehittyminen

<https://www.linkedin.com/pulse/positiivisena-johtajana-kehittyminen-sanna-wenstr%C3%B6m/?published=t>

Positiivinen johtaja	6xT	Mitä? Miten?
Tarkastelee omaa ajatteluaan, tunteitaan, asenteitaan, arvojaan ja ihmiskäsitystään sekä omaa tapaansa johtaa ja olla vuorovaikutuksessa.	T unnista vahvuudet	Omien laaja-alaisten vahvuuksien tunnistaminen: Luonteenvahvuudet, luontainen kyvykkyys, taidot ja osaaminen, kiinnostukset, arvot, resurssit
	T unnusta kehittämisen kohteet	Vahvuuksista nousevien kehittämiskohteiden tunnistaminen.
Haluaa kehittyä johtajana, sitoutuu henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun	T utki ja reflektoi	Itsereflektio ja reflektio muiden kanssa. Oman vuorovaikutustyylin ja omien tunteiden kokemisen tarkastelu
	Etsi T ukea	D-ryhmä, työnohjaus, VERME, PoJo-verkosto jne.
Soveltaa tietoisesti positiivisen psykologian/organisaation tutkimustietoa ja tutkimustietoon pohjautuvia menetelmiä johtamisessa ja organisoinnissa Ymmärtää näiden mallien, työkalujen jne. teoreettisen perustan ja vaikutusmekanismit	Perehdy T eoriaan	Valmennukset, luennot, verkkomateriaali, kirjallisuus
	T oimi ja kokeile	Käytäntöön vieminen omassa ja organisaation toiminnassa

www.oamk.fi/pojo

PoJo-hankkeessa toteutettua

- › Johdon ja esihenkilöiden valmennukset
- › Työyhteisö- ja tiimivalmennukset
- › D-ryhmät (positiivisen johtamisen teemallinen työnohjaus)
- › Positiivinen organisaatioindeksi -henkilöstökysely + työn imun mittaus
- › Positiivisen johtamisen ja positiivisen työyhteisön laadulliset itsearviointit
- › 6xT – Positiivisena johtajana kehittyminen -itsearviointi

PoJo

POSITIIVISELLA JOHTAMISELLA
TUOTTAVUUTTA JA HYVINVOINTIA

Positiivisen johtamisen verkosto (Facebook-ryhmä)



OPPAAT



TAPAHTUMAT

Positiivisen johtamisen koulutuskalenteri



Sannan julkaisuja

Halonen, L., Grekula, M. & Wenström, S. (2020). Miten ohjaan tulevaisuuden työelämään? Työkaluja opiskelijan osaamisidentiteetin rakentumisen tueksi. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 11. Hakupäivä 9.4.2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202003198542>.

Wenström, S. (2020). Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. Defining positive organization and positive leadership in VET, Acta electronica Universitatis Lapponiensis 269. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9>

Wenström, S. (2020). Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ps-kustannus.fi/7116.html>

Wenström, S. (2020). Positiivinen pedagogiikka ammatillisessa koulutuksessa. Teoksessa T. Mykrä (toim.), Oppimisen iloa ilmiöpohjaisesti (s. 30–40). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/oppimisen-iloa-ilmiopohjaisesti>

Wenström, S. (2020). Lectio Praecursoria. Innostus on eteenpäin vievä voima opettajan työssä. Psykologia, 54(5), 371-374

Wenström, S. (2019). Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 10. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201902134751>.

Wenström, S., Koukkari, M. & Guttorm, T. 2018. Positiivista osaamisperusteista pedagogiikkaa. Teoksessa A. Karjalainen (toim.) Osaamisen opettaja. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 56. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018102938970>.

Wenström, S. & Kuortti, K. (2022). Enthusiasm as a Driving Force in Teachers' Work. In S. Hyvärinen, T. Äärelä, & S. Uusiautti, (Eds.), Positive Education and Work: Less Struggling, More Flourishing (pp. 308-330). <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-5275-7617-9/>

Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2018a). How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. European Journal of Workplace Innovation , 4(1), 79-94. <https://doi.org/10.46364/ejwi.v4i1.502>

Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2018). "The Force that Keeps you Going": Enthusiasm in Vocational Education and Training (VET) Teachers' Work. International Journal for Research in Vocational Education and Training, 5(4), 244-263. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.5.4.1>

Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2019). What kind of leadership promotes vocational education and training (VET) teachers' enthusiasm at work? International Journal of Research Studies in Psychology, 8(1), 79-90. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2019.4005>