

SEAMK

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Seinäjoki University of Applied Sciences

Sanna Toropainen

Positiivinen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa

Opinnäytetyö

Kevät 2026

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Sosiaaliala



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveystieteiden (ylempi AMK), Sosiaali- ja terveystieteiden

Tekijä: Sanna Toropainen

Työn nimi alaotsikkoineen: Positiivinen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa

Ohjaaja: Katja Valkama

Vuosi: 2026

Sivumäärä: 77

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä teemahaastatteluiden avulla Seinäjoen varhaiskasvatuksessa työskentelevien kasvattajien ajatuksia työelämäänsä ja positiiviseen johtamiseen liittyen. Tavoitteena oli kartoittaa tarkemmin varhaiskasvatuksen työelämän tilaa, positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueiden merkityksiä ja niiden johtamista varhaiskasvatuksessa sekä positiivisen johtamisen soveltumista varhaiskasvatuksen johtamiseen. Yhteistyötahona toimi Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatus.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat 1. Minkälaisena työ varhaiskasvatuksessa koetaan? 2. Mitä merkityksiä positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueilla on työssä ja mitä osa-alueiden johtaminen vaatii? 3. Miten positiivinen johtaminen sopii nykyajan työelämän johtamiseen?

Tämä opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön teoriaosuus rakentui varhaiskasvatuksen ja positiivisen johtamisen kokonaisuuden käsittelyn ympärille. Aineisto kerättiin toteuttamalla kuusi puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavien joukko koostui sekä varhaiskasvatuksen opettajista, että lastenhoitajista, jotka työskentelevät eri päiväkodeissa Seinäjoella. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Saatua aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Analyysin myötä teemoiksi nousivat työskenteleminen varhaiskasvatuksessa, positiivisen organisaation osa-alueiden merkitykset ja johtaminen sekä positiivinen johtaminen.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että työ varhaiskasvatuksen näkökulmasta katsottuna on usein vaativaa, muuttuvaa ja inhimillistä johtamista kaipaavaa. Positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueiden nähtiin toteutuessaan tuottavan niin yksilö- kuin yhteisötason hyvinvointia työpaikalla. Esihenkilöltä koettiin kuitenkin vaadittavan osa-alueiden huomioimista ja tietoisia tekoja, jotta osa-alueet voivat käytännössä toteutua. Tulokset myös osoittivat positiivisen johtamisen vastaavan hyvin nykyajan työelämän tarpeisiin varhaiskasvatuksen näkökulmasta katsottuna.

¹ Asiasanat: Varhaiskasvatus, positiivinen johtaminen, PRIDE-teoria, työelämä, hyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree in Social Services and Health Care, Social Work

Author/s: Sanna Toropainen

Title of thesis: Positive leadership in Seinäjoki Early Childhood Education

Supervisor(s): Katja Valkama

Year: 2026

Number of pages: 77

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to research working life and positive leadership through thematic interviews. The aim was to examine the current state of working life in early childhood education, the significance of the dimensions of the PRIDE theory and leadership practices in early childhood education and the suitability of positive leadership for early childhood education management. The collaborating partner was the Early Childhood Education of the City of Seinäjoki

The research questions of this thesis were: 1. How is work in early childhood education experienced? 2. What is the significance of the dimensions of the PRIDE theory of a positive organization in the workplace and what does their management require? 3. How suitable is positive leadership for contemporary working life management?

This thesis was a qualitative study. The theoretical part of thesis was built around early childhood education and positive leadership. The material for the thesis was collected by six theme interviews. The participants were early childhood education teachers and child carers who work in different daycare centers in Seinäjoki. The interviews were conducted as individual thematic interviews. The material was analyzed with thematic analysis. The themes were working in early childhood education, the significance and management of the elements of a positive organization and positive leadership.

The results revealed that work in early childhood education is often demanding, dynamic, and requires human-centered leadership. The dimensions of the PRIDE theory of a positive organization were seen to promote well-being at both the individual and organizational levels when implemented. However, managers need to actively consider these dimensions and take deliberate actions to make them effective in practice. The results also indicated that positive leadership works well with the needs of contemporary working life from the perspective of early childhood education.

¹ Keywords: Early childhood education, positive leadership, PRIDE theory, working life, well-being

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO	7
2 VARHAISKASVATUS.....	9
2.1 Varhaiskasvatuksen määrittely.....	9
2.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa	10
3 POSITIIVINEN JOHTAMINEN.....	13
3.1 Positiivinen psykologia positiivisen johtamisen taustatieteenä	13
3.2 Lähtökohtia positiiviselle johtamiselle	16
3.3 Positiivinen johtaminen suhteessa pedagogiseen hyvinvointiin ja positiiviseen pedagogiikkaan	18
3.4 Positiivisen organisaation PRIDE-teoria.....	19
3.4.1 (E) Myönteiset tunteet ja ilmapiiri	20
3.4.2 (R) Vuorovaikutus ja yhteistyö	22
3.4.3 (I) Vahvuudet	25
3.4.4 (P) Myönteiset käytänteet	28
3.4.5 (D) Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintana.....	32
3.5 Positiivinen johtaja.....	35
3.5.1 Positiivisen johtajan hyveet ja luontevahvuudet.....	36
3.5.2 Positiiviseksi johtajaksi kehittyminen ja positiivisen johtamisen tulevaisuusnäkymät	37
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	39
4.1 Tutkimuksen yhteistyötaho, lähtökohdat ja vaiheet	39
4.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	40
4.3 Laadullinen tutkimus.....	40
4.4 Aineiston kerääminen.....	41
4.5 Aineiston analysoiminen.....	43
4.6 Eettisyys ja luotettavuus.....	45

5	TULOKSET	49
5.1	Työskenteleminen varhaiskasvatuksessa	49
5.1.1	Kokemukset nykyajan työelämästä	49
5.1.2	Esihenkilön ominaisuudet	50
5.2	Positiivisen organisaation osa-alueiden merkitykset ja johtaminen	51
5.2.1	Myönteiset tunteet ja ilmapiiri	51
5.2.2	Vuorovaikutus ja yhteistyö	54
5.2.3	Vahvuudet	56
5.2.4	Myönteiset käytänteet	57
5.2.5	Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintatapana	60
5.3	Positiivisen johtaminen	62
5.3.1	Positiivisen johtamisen käsitteen tunnettuus	62
5.3.2	Positiivinen johtaminen nykyajassa	62
5.3.3	Onnistumiset ja kehittämiskohteet	62
5.3.4	Positiivisen johtamisen merkitykset ja tulevaisuuskuva	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
7	POHDINTA	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	77

Käytetyt termit ja lyhenteet

Esihenkilö	Henkilö, joka johtaa ja ohjaa työntekijöiden työtä.
Hyvinvointi	Yksilön kokema tunnetila, johon liittyy myönteisyyden, merkityksellisyiden ja voimavarojen riittävyyden kokemus.
Johtaja	Henkilö, joka johtaa ja ohjaa työntekijöiden työtä.
Johtajuus	Toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.
Positiivinen johtaja	Henkilö, joka soveltaa johtamistyössään positiivista psykologiaa sekä positiivisen organisaation teoriaa ja malleja.
Positiivinen johtaminen	Humanistista johtamista, joka toteutuu arvojen, ajattelun, vuorovaikutuksen, toiminnan ja ihmiskäsityksen tasolla.
Positiivinen psykologia	Positiivisen johtamisen taustatiede.
PRIDE-teoria	PRIDE on englanninkielinen kirjainlyhenne, joka muodostuu positiivista organisaatiota jäsentävistä osa-alueista.
Työelämä	Työn ja siihen liittyvien tekijöiden muodostama kokonaisuus.
Työhyvinvointi	Yksilön kokemus oman osaamisen, voimavarojen ja työolojen tasapainosta suhteessa työn vaatimuksiin.

1 JOHDANTO

Nykytutkimuksessa on tunnistettu tarve ihmisläheisemmälle ja johtamisajattelua uudistavalle johtamiselle (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 217, 226). Erilaisten elämäntilanteiden ja kompleksisen työelämän nähdään tarvitsevan vastapainokseen laadukasta ja arvokasta elämää. Positiivinen johtaminen nähdään ratkaisuna ja potentiaalina, jota nykyajan johtamisessa tulisi hyödyntää. Positiivisen johtamisen tavoitteena on organisaation positiivisten ominaisuuksien kehittäminen ja johtaminen. Wenström (2020, s. 64) tuo esiin positiivisen johtamisen tähtävän sekä yksilöiden, että koko työyhteisön innostukseen, kukoistukseen ja hyvinvointiin. Nämä ovat tärkeitä pyrkimyksiä, sillä Niemiharju (2024) kertoo Talentian työolobarometrin mukaan varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokevan paljon työn aiheuttamaa väsymystä, stressiä sekä henkistä kuormitusta. Työpäivän aiheuttamasta rasituksesta myös koetaan palautuvan huonosti ja alanvaihtokin voi olla mielessä. Näihin asioihin voidaan kuitenkin vaikuttaa hyvällä johtamisella, jolla voidaan rakentaa henkilöstön hyvinvoinnin perustaa (Wenström, 2020, s. 39). Kannustavan ja positiivisen johtamisen nähdään parhaimmillaan lisäävän henkilöstön hyvinvointia.

Salmen (2023, s. 50) mukaan positiivinen johtaminen alkoi näkyä suomalaisissa tutkimuksissa vasta 2010-luvulla, joka on kansainvälisesti tarkasteltuna melko myöhään. Positiivisen johtamisen tunnistetuista hyödyistä sekä positiivisen pedagogiikan pitkään jatkuneesta suosiosta huolimatta positiivisen johtamisen teeman näkyminen tieteellisissä julkaisuissa on ollut vielä vähäistä. Positiivisen organisaatiotutkimuksen soveltaminen on myös ollut pienimuotoista (Wenström, 2020, s. 62). Tulevaisuudessa tulisikin keskittyä enemmän positiivisen johtamisen toteuttamisen edellytyksiin sekä seurauksiin (Zbierowski & Góra, 2014, s. 95–96). Syväjärvi ja Vakkala (2019, s. 217) korostavat positiivisuuden olevan potentiaali, joka on tärkeä ottaa hyötykäyttöön.

Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatus on havainnut positiivisen johtamisen merkitykset ja järjestänyt aiheesta koulutusta esihenkilöille vuosina 2023 ja 2024. Positiivisen johtamisen voidaan siis todeta rantautuneen Seinäjoen varhaiskasvatuksen johtamiseen. Seinäjokea koskevaa positiivisen johtamisen tutkimusta ei ole kuitenkaan tämän opinnäytetyön tekohetkellä vielä tehty. Oma mielenkiinto aihetta kohtaan sekä yhteistyötahon tarve saivat tutkimaan positiivista johtamista. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan varhaiskasvatuksen työelämää, positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueiden merkityksiä ja osa-alueiden johtamista sekä positiivisen johtamisen sopimista nykyajan työelämän johtamiseen Seinäjoen

varhaiskasvatuksessa työskentelevien kasvattajien näkökulmasta. Tällä opinnäytetyöllä pyritään yksilöteemahaastatteluun ja teemoittelemalla analysoiden tuottamaan tutkimuskysymyksiin vastaavaa laadullista tietoa. Opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa näkökulmasta, jota ei ole vielä aikaisemmin tutkittu. Tietoa voivat hyödyntää varhaiskasvatuksen positiivisesta johtamisesta kiinnostuneet henkilöt ja organisaatiot.

Työn teoriaosuus rakentuu varhaiskasvatuksen ja positiivisen johtamisen aiheiden käsittelyn ympärille. Varhaiskasvatusta käydään läpi luoden ensin kokonaiskuvaa varhaiskasvatuksesta, sen kohtaamista muutoksista sekä nykytilasta, tarkentuen tämän jälkeen varhaiskasvatuksen johtajuuden käsittelyyn. Positiivisen johtamisen kokonaisuuden käsittely aloitetaan tarkastelemalla positiivisen psykologian, pedagogisen hyvinvoinnin ja positiivisen pedagogiikan kokonaisuuksia, joilla luodaan pohjaa aiheen ymmärtämiselle. Tämän jälkeen käsittely tarkentuu positiivisen johtamisen PRIDE-teoriaan ja sen osa-alueisiin. Kokonaisuuden käsittelemisen jälkeen tarkastelu kohdentuu vielä positiiviseen johtajaan, positiiviseksi johtajaksi kehittymiseen sekä positiivisen johtamisen tulevaisuuden näkymiin. Läpi teoriaosuuden käytetään lähteestä riippuen joko johtaja tai esihenkilö -termejä. Käytetyillä termeillä tarkoitetaan samaa asiaa. Teoriaosuuden jälkeen käydään kattavasti läpi työn menetelmällisiä valintoja. Lopuksi paneudutaan työn tuloksiin ja johtopäätöksiin, jonka jälkeen työ vedetään vielä yhteen pohdintaosiossa.

2 VARHAISKASVATUS

Tässä luvussa määritellään varhaiskasvatuksen käsite ja tarkastellaan, mitä varhaiskasvatuksen kokonaisuus pitää sisällään. Päiväkotitoiminnan määrittely lähtee päivähoidon näkökulmasta ja tarkentuu lopuksi varhaiskasvatuksen kontekstiin. Lisäksi tässä luvussa käsitellään varhaiskasvatuksen johtamista erityisesti pedagogisen johtamisen näkökulmasta.

2.1 Varhaiskasvatuksen määrittely

Varhaiskasvatus nähdään kokonaisuutena, johon liittyy lapsen suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatus, opetus sekä hoito (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Varhaiskasvatuksen nähdään tukevan lapsen kasvua, kehitystä sekä oppimista (Opetushallitus (OPH), i.a.-a). Sillä on myös merkittävä rooli lapsen hyvinvoinnin edistämisessä. Varhaiskasvatuksen kokonaisuudessa painottuu erityisesti pedagogiikka (Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), i.a.). Opetushallitus on tuottanut Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet-asiakirjan, joka on velvoittava valtakunnallinen määräys (OPH, i.a.-b, s. 10). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirjalla edistetään varhaiskasvatuksen yhdenvertaista toteuttamista Suomessa, varhaiskasvatustlain tavoitteiden toteutumista sekä ohjataan varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Kunnat ovat vastuussa varhaiskasvatuksen järjestämisestä asukkaiden tarpeiden vaatimalla tavalla (OPH, 2022, s. 16).

Varhaiskasvatusinstituution kehittyminen nähdään osana suomalaisen hyvinvointivaltion muotoutumista ja sen historiaa (Hjelt & Eskelinen, 2023, s. 28). Suomalaisen nykymuotoisen varhaiskasvatuksen juuret ulottuvat 1970-luvulle (Ranta ym., 2021, s. 63–64, 66). Tuolloin puhuttiin vielä päivähoidosta, joka oli tarvehankintainen sosiaalihuoltopalvelu. Päivähoidon tehtäväksi nähtiin lähinnä vanhempien työssäkäynnin mahdollistaminen ja kotihoidon tukeminen lapsen edun sijaan. Kuitenkaan kaikkien työelämässä olevien vanhempien lapset eivät olleet oikeutettuja päivähoitoon. Tämä nähtiin epäkohtana, jonka perusteella perhepalveluita alettiin voimakkaasti kehittää, päätyen näin yhtenä lopputuloksena subjektiiviseen päivähoito-oikeuteen vuonna 1996. Pikkuhiljaa 2010-luvulle tultaessa lasten kasvatukselliset tavoitteet, oikeudet ja osallisuus alkoivat nousta enemmän esiin yhteiskunnallisessa keskustelussa vanhempiin liittyvän työvoimapolitiittisen puheen sijaan. Merkittävät muutokset alkoivat Varhaiskasvatuksen siirtyessä vuonna 2013 opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnan alle (Leskinen, 2019, s. 29). Tämän jälkeen vuonna 2014 julkaistiin Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet, sekä vuonna 2016 julkaistiin Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Näiden

lisäksi vuonna 2018 astui voimaan uusi varhaiskasvatuslaki. Näiden muutosten myötä varhaiskasvatus vakiinnutti asemaansa ensimmäiseksi osaksi suomalaista kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Ranta ym. (2021, s. 60, 66) tarkentavat, että siirtymä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetusministeriön alaisuuteen sai aikaan päivähoiton aikakauden loppumisen ja varhaiskasvatuksen aikakauden alkamisen. Näin ollen aikuisten tarpeista siirryttiin kohti lasten oikeuksia, kun päivähoitoon verrattuna varhaiskasvatuksessa fokus on tavoitteellisessa, lapsen oppimista ja kehitystä tukevassa toiminnassa. Fonsén ym. (2021, s. 54) ovat tehneet saman huomion ja toteavat artikkelissaan, että hallinnonalan muutos määrittelee nykyisin varhaiskasvatuksen sosiaalipalvelupainotuksen sijaan vahvasti kasvatuksen ja opetuksen toimialaan.

Varhaiskasvatuksen nähdään olevan tällä hetkellä nosteessa ympäri maailman, koska sen hyödyt niin lapselle kuin yhteiskunnalle on tunnustettu (Leskisenoja, 2019, s. 29). Hjelt ja Eskelinen (2023, s. 29) lisäävät, että varhaiskasvatus nähdään yhteiskunnallisena investointina, joka pitää sisällään kaksi ulottuvuutta: Ensinnäkin lasten varhaiskasvatuksesta saamien tietojen ja taitojen nähdään luovan hyvän pohjan heidän myöhemmälle koulutuksellensa. Tämä taas on tärkeää, koska suomalaisen yhteiskunnan menestyminen edellyttää yhä vahvempaa koulutustasoa.

2.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuslaki (540/2018) määrittää, että jokaisessa päiväkodissa tulee olla sen toiminnasta vastaava johtaja. Päiväkodin johtajan tehtävänä on vastata oman yksikkönsä laadusta ja tuloksellisuudesta (OPH, i.a.-c). Päiväkodin johtaja voi johtaa useita eri yksiköitä tai hänen vastuullaan voi olla erilaisia varhaiskasvatuksen toimintamuotoja. Ranta (2023, s. 40) tarkentaa, että päiväkodin johtajalta odotetaan sekä kykyä kehittää varhaiskasvatuksen laatua, että monipuolisten työskentelytaitojen omaamista. Strehmel (2016, s. 344) huomauttaa artikkelissaan, että varhaiskasvatuksen johtaminen on tärkeässä osassa pedagogisen toiminnan laadun parantamisessa. Varhaiskasvatuksen johtajuus voidaan nähdä laajemmin johtajuuden prosessina (Fonsén ym., 2022, s. 33–34, 97). Varhaiskasvatuksen johtajuus tarvitsee sisäistä johtajuutta, joka on sekä inklusiivista, että osallistavaa. Sisäinen johtajuus keskittyy yksilön käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöiden, eli motivaatioon, itsensä johtamiseen, arvoihin, käytäntöön sekä uskomuksiin. Sisäisen johtajuuden lisäksi tarvitaan laajentuvaa johtajuutta. Tämä nähdään kollektiivisena sitoutumisena arvoihin, tavoitteisiin sekä käytänteisiin, oli

kyseessä sitten yhteisö, ryhmä tai organisaatio. Kaiken kaikkiaan hyvällä varhaiskasvatuksen johtajuudella tavoitellaan laadukasta pedagogiikkaa suomalaisessa kasvatus- ja opetusalan kontekstissa.

Varhaiskasvatuksen johtamisessa korostuvat niin pedagogiikan kuin työhyvinvoinnin johtaminen (OPH, i.a.-d). Näiden kahden tekijän nähdään keskeisesti vaikuttavan varhaiskasvatuksen laatuun ja inklusiivisen toimintakulttuurin kehittämiseen. Lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen ovat varhaiskasvatuksen johtamisen tärkeimmät lähtökohdat. Myös henkilökunnan ammatillinen ohjaus, toiminnan taloudesta huolehtiminen ja henkilöstöhallinto ovat päiväkodin johtajan vastuulla (OPH, i.a.-c). Kansainvälisesti tarkasteltuna erityisesti päiväkodin johtajan ymmärrys pedagogiikasta ja monimuotoisuudesta nousevat esille tärkeinä tekijöinä johtajuuteen liittyen (Strehmel, 2016, s. 345). Hujala ym. (2020, s. 294) tuovat myös esiin, että päiväkodin johtajien professionaalisen osaamisen merkitystä on viime vuosina alettu tunnustamaan paremmin. Näin ollen vuodesta 2030 alkaen päiväkodin johtajalta tulee löytyä varhaiskasvatuksen sosionomin tai opettajan tutkinnon lisäksi myös vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävästi johtamiskokemusta. Tällä pyritään takaamaan se, että päiväkodin johtajalta löytyy asianmukaiset valmiudet toimia tehtävässään (Fonsén ym., 2022, s. 93).

Varhaiskasvatuksen johtajuus on ollut muutoksessa 1990-luvulta alkaen (Fonsén & Parrila, 2017a, s. 17). Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023, s. 19) tarkentavat, että johdettavien toimipaikkojen määrän lisääntyminen, johtamiskokonaisuuksien kasvaminen sekä erilaiset hallinnolliset, lainsäädännölliset ja opetussuunnitelmalliset muutokset ovat muuttaneet päiväkodin johtajien työnkuvaa. Päiväkodin johtajan työ on tällä hetkellä paljon muutosjohtamista. Päiväkotien johtajat myös kohtaavat työssään paljon erilaisia vaatimuksia (Ranta, 2023, s. 40). Kasvaneiden vaatimusten lisäksi Fonsén ym. (2022, s. 93) toteavat pedagogiikkapuheen merkityksen lisääntyneen varhaiskasvatuksen siirtyessä hallinnonalalta toiseen. Päiväkodin johtajien työnkuvan laajentuessa ja hallinnollisten töiden korostuessa johtajat kuitenkin kokevat, ettei tärkeimmän, eli pedagogiikan, johtamiseen jää aina riittävästi aikaa (Fonsén & Parrila, 2017a, s. 17). Hyvillä rakenteilla johtajuutta voidaan kuitenkin selkeyttää. Uuden varhaiskasvatustieteen myötä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirja muuttui velvoittavaksi, joten kaikkien kasvattajien tulee suunnitella, arvioida ja kehittää omaa työtään. Tarvitaan kuitenkin toimivia pedagogisen johtamisen rakenteita, jotta valtakunnallinen

varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja varhaiskasvatustaki muodostuivat suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen perustaksi.

Pedagoginen johtajuus ei ole käsitteenä yksiselitteinen, koska se nähdään ilmiönä moninaisten johtajuusnäkökulmien sisällä (Fonsén, 2014, s. 35). Pedagoginen johtajuus voidaan kuitenkin ajatella ikään kuin sateenvarjokäsitteenä (Fonsén & Parrila, 2017b, s. 24). Se pitää sisällään konkreettista johtamistoimintaa, eli pedagogista johtamista sekä pedagogiikan johtamista. Pedagoginen johtaja on näitä käytännössä toteuttava henkilö. Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n julkaisussa Komi (2023) toteaa samansuuntaisesti johtajuuden olevan käsitteenä johtamista laajempi. Pedagoginen johtajuus on yhdessä tekemistä ja yhteistä vastuunkantoa pedagogiikan laadusta. Sen nähdään rakentuvan luottamuksesta oman henkilöstön ammattitaitoon sekä johtajuuden ja vastuun jakamisesta ja näin ollen henkilöstön vahvistuvasta sitoutumisesta (Fonsén & Parrila, 2017a, s.19–20). Samoilla linjoilla on myös Fonsén (2014, s. 35) todeten pedagogisen johtajuuden näyttäytyvän vuorovaikutuksellisenä ja yhteisöllisenä ilmiönä. Pedagoginen johtajuus ei siis ole vain johtajan toimenkuvaan sidottua toimintaa (Komi, 2023). Fonsén (2014, s. 35–36) tarkentaa, että pedagogisen johtajuuden nähdään rakentuvan viiden osatekijän varaan. Näitä ovat arvo, organisaation kulttuuri, kontekstuaalisuus, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta.

Pedagogisen johtamisen yhteydessä puhutaan myös jaetusta pedagogisesta johtajuudesta (Komi, 2023). Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen päiväkodin työntekijä ottaa vastuuta asioista oman ammattiroolinsa mukaisesti. Jaetun johtajuuden yleistymisen liittyy siihen tosiasiaan, että työympäristöt ovat nykyisellään monimutkaisia vain yhden johtajan johdettaviksi (Halttunen, 2016, s. 4). Päiväkodin johtajien vastuualueiden laajentuessa jaetun johtajuuden rakenteet ovat tästä syystä olleet kehittämisen kohteina (Fonsén ym., 2021, s. 54). Hujala ym. (2020, s. 298) tarkentavat, että jaetussa pedagogisessa johtajuudessa keskiöön nousee erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan ja päiväkodin johtajan välinen yhteistyö. Tavoitteena on pyrkiä rakentamaan organisaatiossa yhteistä visiota, tavoitteita ja arvoja. Jaetussa johtajuudessa keskeistä on toimijoiden yhteinen päätöksenteko ja osallistava kehittäminen. Onnistuakseen jaettu pedagoginen johtajuus edellyttää niin suunnitelmallista ja tavoitteellista otetta johtamistyöhön, kuin myös toimivien välineiden ja rakenteiden kehittämistä. Parrila (2022, 0:38) lisää, että keskeistä jaetussa johtajuudessa on se, että jokainen kykenee johtamaan myös itseään.

3 POSITIIVINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään positiivisen johtamisen kokonaisuutta. Ensin tarkastellaan positiivista psykologiaa ja sen yhteyttä positiiviseen johtamiseen. Luvussa tarkastellaan myös positiiviseen psykologiaan merkittävästi vaikuttaneita henkilöitä, määritellään positiivisen psykologian käsitettä sekä tarkastellaan positiivisen psykologian sijoittumista suhteessa perinteiseen psykologiaan. Näiden jälkeen käsitellään vielä positiivisen psykologian kohtaamaa kritiikkiä. Positiivisen psykologian osuuden jälkeen käydään läpi yleisellä tasolla johtamisen nykytilaa ja sen muuttuneita tarpeita. Sen jälkeen tarkastellaan johtamisen ja positiivisuuden välistä suhdetta. Tämän myötä päästään käsittelemään positiivisen johtamisen laajaa kokonaisuutta. Positiivista johtamista käsitellään pedagogisen hyvinvoinnin sekä positiivisen pedagogiikan lähtökohdista käsin, tarkentuen tämän jälkeen positiivista organisaatiota jäsentävään PRIDE-teoriaan. PRIDE-teorian osa-alueita käsitellään Wenströmin (2020) kirjassa kuvatussa järjestyksessä (E, R, I, P ja D). Lopuksi läpikäydään positiivisen johtajan ominaisuuksia.

3.1 Positiivinen psykologia positiivisen johtamisen taustatieteenä

Positiivinen psykologia nähdään positiivisen johtamisen taustatieteenä (Wenström, 2020, s. 37). Positiivisen psykologian juuret ulottuvat pitkälle Antiikin aikoihin, jolloin Aristoteles pohti samanlaisia kysymyksiä kuin nykypäivän positiivisen psykologian tieteenharjoittajat (Leskinen, 2019, s. 17). Vuonna 1954 Abraham Maslow toi positiivisen psykologian käsitteen esille kirjassaan *Motivation and Personality* (Salmi, 2024, s. 40). Positiivisen psykologian varsinainen nousu tapahtui kuitenkin vasta 2000-luvulla pitkälti Martin Seligmanin toimesta, joka valittiin Amerikan psykologiyhdistyksen (APA) puheenjohtajaksi (Wenström, 2020, s. 41). Seligman tietoisesti edisti hyvinvoinnin sekä positiivisten ilmiöiden tutkimusta mielenterveyden ongelmien ja negatiivisten ilmiöiden tutkimisen rinnalla. Tutkimustensa ja kokemustensa kautta Seligman oivalsi, että ihmisten on mahdollista oppia optimismia yhtä lailla kuin tutkimaansa aiheetta, eli opittua avuttomuutta. Mihály Csíkszentmihályi nähdään toisena positiivisen psykologian perustajana. Hänen tutkimustensa kohteena olivat ihmisten yksilölliset vahvuudet ja voimavarat. Csíkszentmihályi on tullut tutuksi flow-käsitteen luomisesta. Flow-tilassa ihmisen ajatellaan kykenevän uppoutumaan johonkin asiaan täysillä ja hyödyntämään kaikkia taitojaan (Venäläinen, 2020, s. 15). Salmi (2024, s. 41) tarkentaa, että 2000-luvulla positiivisen psykologian viesti tarttui ihmisiin paremmin kuin 50 vuotta aikaisemmin Maslowin

toimesta. Nykyisin positiivinen psykologia on vahva osa psykologiaa ja sen vaikutteita voidaan nähdä myös johtamistutkimuksessa.

Positiivinen psykologia toimii perinteisen psykologian rinnalla (Yrttiaho & Posio, 2021, s. 55). Perinteisessä psykologiassa kiinnostuksen kohteena on ihmismielen varjopuolien tutkiminen, joten näin ollen vähemmälle huomiolle ovat jääneet ne tekijät, jotka tekevät meistä onnellisia, hyvinvoivia ja menestyviä (Leskisenoja, 2019, s. 17–18). Positiivisen psykologian tutkijat ovat kiinnostuneita kyvyistämme, myönteisistä toimintatavoistamme, vahvuuksistamme sekä mahdollisuuksistamme. Myös elämästä tyydyttävää ja elämisen arvoista tekevät tekijät ovat positiivisen psykologian kiinnostuksen kohteena. Positiivinen psykologia on käytännössä tieteellisesti tutkittujen keinojen hyödyntämistä sekä hyvinvoinnin vahvistamisessa, että ennaltaehkäisevässä mielenterveystyössä (Avola & Pentikäinen, 2022, s. 25–26). Positiivisen psykologian voidaan nähdä jatkavan mielenterveyteen liittyvää työtä siitä, mihin perinteinen psykologia päättyy. Molempia psykologian tutkimushaaroja tarvitaan kuitenkin yhä.

Koska positiivinen psykologia tieteenalana keskittyy tutkimaan ja edistämään hyvää elämää, sen tarkoituksena on nostaa esille sellaisia asioita, olosuhteita ja toimintaa, jotka vaikuttavat ihmisten onnellisuuden kokemuksiin, hyvinvointiin ja johtavat kukoistavaa elämää kohti (Yrttiaho & Posio, 2021, s. 55). Leskisenoja (2019, s. 18) tarkentaa, että kukoistamisella tarkoitetaan hyvinvoinnin ja onnellisuuden huipputilaa. Tällöin sosiaalinen, emotionaalinen ja psykologinen hyvinvointi ovat korkeimmillaan. Salmi (2024, s. 41) tuo aiheeseen liittyen esiin Seligmanin luoman PERMA-mallin. Tämä malli kuvaa niitä tekijöitä, joiden kautta ihmisen ajattelun voivan kukoistaa elämässään. PERMA-malli pitää sisällään viisi eri tekijää: positiiviset tunteet, ihmissuhteet, flow-tilan kokeminen, merkitykset ja aikaansaaminen. Wenström (2020, s. 62) toteaa PERMA-mallin olevan ennen kaikkea hyvinvoinnin johtamista ja joka voi olla yksi positiivisessa johtamisessa hyödynnettävä teoria.

Positiivisessa psykologiassa on tavoitteena ohjata toiminta- ja ajatusmalleja ongelmakeskeisyydestä kohti ratkaisukeskeisyyttä ja myönteisyyttä (Avola & Pentikäinen, 2022, s. 25). Leskisenoja (2019, s. 18–21) huomauttaa, että on tärkeää kiinnittää huomiota myönteisiin asioihin, koska ihmisten ajattelussa näkyy usein negatiivisuuden vinouma. Se on psykologinen ilmiö, jossa ihminen luonnostaan antaa enemmän painoarvoa negatiivisille asioille positiivisten sijaan. Positiivisen psykologian myönteisyydelle nähdään siis olevan tarvetta, jotta negatiivisuuden vinouma ei pääse vaikuttamaan hyvinvointiimme. Myönteiset tunnetilat ja hetket ovat usein ohikiitävän nopeita, joten niitä tulee opetella tietoisesti tiedostamaan ja tunnistamaan.

Näin ollen niihin voidaan tarttua ja niitä voidaan hyödyntää voimavaroina. Myönteisten tunnetilojen tiedostaminen ja tunnistaminen on tärkeää, koska niiden nähdään muun muassa parantavan ihmissuhteita ja työn tehokkuutta, edistävän fyysistä hyvinvointia ja hälventävän negatiivisten tunteiden vaikutuksia.

Seligman tuo esiin ajatuksen siitä, että pahoinvoinnin poistaminen ei kuitenkaan tuo automaattisesti tilalle hyvinvointia, onnellisuutta tai kukoistamista (Avola & Pentikäinen, 2022, s. 28). Tarkemmin ajateltuna pahoinvoinnin poistaminen tuo ihmisen vain lähelle kuvitteellisen plus- ja miinusasteikon nollaa. Tällöin ihminen on ikään kuin neutraalissa tilassa. Leskisenoja (2019, s. 18) tarkentaa, että perinteisen psykologian keinoin pyritään korjaamaan elämää haittaavia negatiivisia tekijöitä ja pysymään poissa kuvitteellisen asteikon pakkasen puolelta. Sen sijaan positiivisen psykologian keinoin pyritään löytämään ne loputtomat mahdollisuudet, jotka löytyvät asteikon nollatason yläpuolelta. Näin pääsemme kohti täyttä ja kukoistavaa elämää. Tämä vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä, jotta ihmisen sisäinen muutos mahdollistuu (Avola & Pentikäinen, 2022, s. 29).

Positiivinen psykologia on saanut myös kritiikkiä osakseen (Yrttiaho & Posio, 2021, s. 56–57). Positiivinen psykologia yhdistetään helposti esimerkiksi erilaisten hyvinvointioppaiden tarjoamiin nopeisiin onnellisuutta lisääviin ratkaisuihin. Sen tarkoituksena ei kuitenkaan ole kieltää negatiivisia tunteita tai tapahtumia, vaan nostaa esiin tutkimusten perusteella hyvinvointiimme myönteisesti vaikuttavia tekijöitä. Sen tarkoituksena ei ole hiljentää, muuttaa tai jättää huomiotta negatiivisia tunteita tai tapahtumia. Sen sijaan pyrkimyksenä on oppia kiinnittämään huomiota myönteisiin tunteisiin ja oppia lisäämään niitä omaan elämään. Positiivinen psykologia ei siis ole pakkopositiivisuutta, vaan voimavarojamme vahvistavien keinojen opettelua ja hyödyntämistä. Myös Salmi (2024, s. 41) toteaa, että positiivisen psykologian kritiikki on kohdistunut paljolti harhakäsitykseen siitä, että positiivisuus on ylimitoitettua ja se saa aikaan negatiivisten ulottuvuuksien jäämisen huomion ulkopuolelle. Wenström (2020, s. 44–45) on tehnyt samoja huomioita positiivisen psykologian kritiikkiin liittyen. Hänen mukaansa positiivinen psykologia voidaan yleisesti mieltää auringonpaisteeksi ja positiiviseksi ajatteluksi. Totuus on kuitenkin se, että kukaan ei ole aina hyvällä tuulella eikä positiivinen psykologia tarkoita pakonomaista positiivisesti ajattelemista. Se on ennemminkin omien arvojen, ajattelun, tunteiden ja toiminnan sekä ihmiskäsityksen tarkastelua. Wenström korjaa yleisiä väärinymmärryksiä seuraavanlaisesti: Positiivinen psykologia ei ole hömppää, vaan psykologinen suuntaus, joka keskittyy myönteisiin asioihin. Se ei ole myöskään

ongelmien kieltämistä, vaan resilienssiä, eli ihmisen voimaa ja joustavuutta vastoinkäymisissä ja muutoksissa. Positiivinen psykologia ei ole myöskään ainaista hyvää tunnetta, vaan pikemminkin ymmärrystä myönteisten tunteiden merkityksestä hyvinvoinnille, sekä kaikkien tunteiden hyväksymistä. Se ei ole pakonomaista positiivista ajattelua, vaan omien asenteiden, arvojen ja ajattelun tietoista tarkastelua ja pyrkimystä hyvän huomaamiseen. Valmiin ja kaiken kattavan työkalupakin sijaan se on ymmärrystä positiivisesta psykologiasta ilmiönä vaikutusmekanismeineen. Näiden lisäksi se on tutkimustiedon ja siihen liittyvien menetelmien käytännön soveltamista. Tärkeimmäksi huomioksi Wenström nostaa sen, ettei positiivinen psykologia ole oma ulkoinen tyyli, vaan parhaaksi omaksi itseksi pyrkimistä ja kasvamista, sekä oman potentiaalin ja vahvuuksien löytämistä ja hyödyntämistä.

3.2 Lähtökohtia positiiviselle johtamiselle

Nykyisin johtamisessa ja sen tutkimuksessa ollaan siinä vaiheessa, että ihmisläheisemmälle ja aikaisempaa johtamisajattelua uudistavalle johtamiselle nähdään olevan tarvetta (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 217, 221, 226). Nykyajan kompleksisissa ja muuttuvissa organisaatioissa ei yksistään riitä perinteiset ylhäältä alas etenevät, rationaaliset ja suunnitteluun pohjautuvat näkökulmat. Näiden sijaan tarvitaan kannustavaa ja positiivista johtajuutta. Johtamisessa onkin siirrytty taloudellisista ja fyysisistä resursseista kohti sosiaalisten ja inhimillisten resursien johtamista. Ihmisten hyvää työvointia ja sitoutumista työhön tukevat niin ihmisyyttä kunnioittava, vuorovaikutteinen kuin luottamusta herättävä johtajuus. Kompleksinen työelämä ja elämäntilanteet tarvitsevat vastapainokseen laadukasta ja arvokasta elämää, johon positiivisella johtajuudella voidaan vastata. Positiivisuus on potentiaali, jota tämän ajan johtajuudessa tulee hyödyntää.

Positiivisuuden ja johtamisen käsitteet kohtasivat vuosituhannen alussa Fred Luthansin ym. toimesta heidän luodessa positiivinen lähestymistapa johtamiseen -konseptin (Salmi, 2024, s. 45–46). Kim Cameron on sen sijaan luonut positiivisen johtamisen käsitteen. Hänen mukaansa positiivinen johtaminen keskittyy kolmeen painotukseen, joita ovat keskittyminen positiivisesti poikkeaviin suorituksiin, keskittyminen kyvykkyyksiin ja vahvuuksiin sekä keskittyminen hyveellisyyteen. Salmi kertoo Cameronin määritelleen positiivisen johtamisen strategiat näiden painotusten pohjalta. Strategiat ovat maailmanlaajuisesti päteviä ja niiden voidaan nähdä tuottavan parempia työsuorituksia. Strategioita ovat positiivinen ilmapiiri, positiivinen viestintä, positiiviset ihmissuhteet sekä positiiviset merkitykset. Nämä ovat ne

tärkeimmät tekijät, jotka mahdollistavat positiivisesti poikkeavat työsuoritukset. Cameron (2012, s. 5, 23) kertoo strategioiden antavan johtajille keinoja saavuttaa positiivisuutta niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Nämä strategiat vahvistavat toinen toisiaan. Cameron kuitenkin huomauttaa, että vaikka strategiat ovat vaikutuksiltaan universaaleja, kulttuurierot voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, miten näitä strategioita käytännössä toteutetaan.

Wenström (2020, s. 40, 46, 51–52) käsittelee positiivista johtamista suomalaisesta näkökulmasta käsin. Tarkemmin hän määrittelee positiivisen johtamisen suomalaisen ammatillisen koulutuksen ja lähiesimiestyön kontekstissa. Hänen mukaansa positiivinen johtaminen on hyvää ihmisten johtamista. Käytännössä sen nähdään olevan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä ja humanistista johtamista, joka toteutuu ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen lisäksi vuorovaikutuksen ja toiminnan tasolla. Positiivinen johtaminen voidaan nähdä positiivisen psykologian soveltamisena johtamisessa. Tästä näkökulmasta katsottuna hyvinvoinnin edistäminen, myönteisten tunteiden vahvistaminen sekä vahuuksien huomioiminen nousevat keskeisiksi tekijöiksi. Positiivisen johtamisen tavoitteena on sekä tunnistaa, että kehittää organisaation positiivisia ominaisuuksia ja samalla johtaa niitä (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 217). Siinä tähdätään niin yksilöiden kuin työyhteisöjen hyvinvointiin, innostukseen ja kukoistukseen (Wenström, 2020, s. 64). Positiivisessa johtajuudessa on tarkoituksena lisätä vuorovaikutuksen ja myönteisten yksilökokemusten todennäköisyyttä (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 216, 218). Näin luodaan edellytyksiä ihmisarvoiselle ja tavoitteelliselle organisaation toiminnalle. Positiivisella johtamisella tavoitellaan lisäksi henkilökohtaista ja ammatillista kasvua, myönteistä muutosta sekä oman parhaan potentiaalinsa saavuttamista (Wenström, 2020, s. 40). Näiden avulla päästään myös laajemmin hyvän elämän ja työelämän edistämiseen. Syväjärvi ja Vakkala (2019, s. 216, 223) toteavat samansuuntaisesti positiivisella johtamisella tavoiteltavan niin hyvää työelämää, työyhteisöä kuin johtamista. He kuitenkin muistuttavat, että positiivisessa johtajuudessa ei ole tarkoitus sivuuttaa negatiivisia tai ei-toivottuja asioita, vaan positiivisuuteen keskittyen etsiä hyviä toimintatapoja. Hyvän johtamisen nähdään kaiken kaikkiaan rakentavan organisaatiossa henkilöstön hyvinvoinnin perustaa (Wenström, 2020, s. 39). Syväjärvi & Vakkala (2019, s. 217, 219–220) ovat samaa mieltä todeten, että positiivisella johtajuudella voidaan edistää ihmisen työvointia ja mielekkyyden kokemuksia työssä. Kannustava ja positiivinen johtajuus lisää henkilöstön kokemaa hyvinvointia. Työyhteisön ja johtamisen positiivisuus voivat parhaimmillaan näyttäytyä työelämän miellyttävyytenä. Tällöin innostus, mielihyvä ja myönteiset tunteet korostuvat. Positiivisella johtamisella saadaan siis parhaimmillaan aikaan positiivista muutosta (Cameron, 2012, s. 4–5).

Positiiviseen johtamiseen liittyen ei ole olemassa mitään tiettyä vakiintunutta teoriaa, vaan erilaisten positiivisen ja humanistisen johtamisen muotojen nähdään vaikuttavan siihen (Wenström, 2020, s. 38, 48). Näille muodoille on kuitenkin yhteistä johtajan myönteinen ja kannustava ote sekä lähestymistapa, joka perustuu hyveisiin ja arvoihin. Positiivisen johtamisen nähdään nojaavan humanistiseen ihmiskäsitykseen. Humanistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen haluaa tehdä parhaansa työssä, koska hän on sisäisesti motivoitunut. Tämän käsityksen mukaan tärkeää on omien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, jotta ihminen voi tulla parhaaksi omaksi itsekseen. Tällaisen henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen nähdään olevan niin positiivisen johtamisen päämäärä kuin positiivisen johtajan henkilökohtainen tehtävä.

Kansainvälisesti vertailtuna Suomessa positiivinen johtaminen ilmiönä alkoi näyttäytyä verrattain myöhään (Salmi, 2024, s. 50). Vasta 2010-luvulla positiivinen johtaminen alkoi näkyä vahvemmin suomalaisissa tutkimuksissa, joten aihetta ei ole vielä merkittävästi Suomessa tutkittu. Pro gradujen ja väitöskirjojen lisäksi positiivisesta johtamisesta on tehty opetus- ja kasvatusalalla Suomessa vain vähäisesti tieteellisiä julkaisuja. Näissä kuitenkin näkyy vahvasti kansainväliset vaikuttimet. Myös Wenström (2020, s. 62) on havainnut, että positiivisen organisaatiotutkimuksen soveltaminen suomalaisissa koulutusorganisaatioissa on ollut vielä vähäistä. Tämä siitä huolimatta, että esimerkiksi positiivinen pedagogiikka on ollut jo pitkään suosiossa. Salmi (2024, s. 53) huomauttaa, että positiivisuus sisältää kuitenkin käsitteenä haasteita. Tämä näkyy väistämättä myös positiivinen johtaminen -konseptin käsitteellistämisessä ja ymmärtämisessä.

3.3 Positiivinen johtaminen suhteessa pedagogiseen hyvinvointiin ja positiiviseen pedagogiikkaan

Nykyisin on olemassa runsaasti erilaisia johtamisen oppeja ja suuntauksia (Wenström, 2020, s. 37–38). Kasvatus- ja opetuslalla tarvitaan sellaista johtamistapaa, joka on yhdenmukainen sekä pedagogisten, että kasvatuksellisten arvojen kanssa. Näin voidaan edistää pedagogista hyvinvointia ja innostusta. Positiivisen johtamisen nähdään olevan sellainen johtamisnäkemys, joka sopii pedagogisen hyvinvoinnin ja innostuksen johtamiseen lähtökohtiensa sekä tavoitteidensa takia.

Wenström (2020, s. 24–25, 27) tuo esiin pedagogisen hyvinvoinnin käsitteen, jolla tarkoitetaan koko opetus- ja kasvatustalouden yhteisön innostusta, hyvinvointia ja oppimista arjessa. Hyvinvoinnin nähdään rakentuvan työn imusta, sisäisestä motivaatiosta, autonomiasta, merkityksellisyydestä, omien vahvuuksien hyödyntämisestä sekä kyvykkyyden tunteesta. Sen nähdään olevan arkinen asia, joka syntyy arjen vuorovaikutuksessa ja pedagogisessa toiminnassa. Kuten positiivisen psykologian teoriassakin todetaan, hyvinvointi ei kuitenkaan synny pelkästään pahoinvoinnin puuttumisesta, vaan tarvitaan myös mahdollisuuksia kukoistaa. Näin ollen pedagoginen hyvinvointi vahvuuksiin ja voimavaroihin keskittyvänä lähestymistapana linkittyy positiivisen psykologian teoriaan. Positiivinen psykologia taas nähdään positiivisen johtamisen taustalla vaikuttavana tieteenä.

Positiivisella pedagogiikalla sen sijaan tarkoitetaan positiivisen psykologian soveltamista kasvatuksessa ja opetuksessa niin, että tiedollisten oppimistavoitteiden lisäksi pyritään vahvistamaan taitoja, joilla omaa hyvinvointia voidaan edistää (Wenström, 2020, s. 57–58). Positiivinen johtaminen ja positiivinen pedagogiikka ovat tärkeitä inhimillisyyden, hyvinvoinnin ja hyvän elämän itseisarvojen vuoksi. Näiden avulla voidaan nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa saavuttaa kestävää hyvinvointia ja menestystä. Syväjärvi ja Vakkala (2019, s. 226) toteavatkin, että nykyisin uudistusten ajassa on yhä tärkeämpää osata tunnistaa sekä ymmärtää ihmistä ja inhimillisiä tekijöitä. Kaiken kaikkiaan positiivisen pedagogiikan ja psykologian avulla voidaan ottaa käyttöön sellaisia toimintamalleja, jotka edistävät hyvinvointia ja oppimista (Wenström, 2020, s. 59). Positiivinen pedagogiikka on myös pedagogisen hyvinvoinnin rakentamista, koska se on samalla oppimisen ja hyvinvoinnin tukemista.

3.4 Positiivisen organisaation PRIDE-teoria

Tässä opinnäytetyössä positiivista johtamista jäsenetään positiivisen organisaation PRIDE-teorian avulla. Tämä teoria pitää sisällään positiiviseen organisaatioon kuuluvia ydinelementtejä (Hurskainen ym., 2023, s. 76). Näitä ovat myönteiset tunteet ja ilmapiiri (emotional well-being), vuorovaikutus ja yhteistyö (relationship enhancement), vahvuudet (individual attributes), myönteiset käytänteet (positive practices) sekä positiivinen johtaminen (dynamic leadership) (Cheung, 2016, s. 265). Näistä englanninkielisistä sanoista voidaan muodostaa kirjainlyhenne PRIDE (Wenström, 2020, s. 68). Salmi (2024, s. 51) huomauttaa, että positiivinen johtaminen nousee näistä viidestä käytänteestä tärkeimmäksi, koska sillä on mahdollista vaikuttaa neljään muuhun käytänteeseen. Positiivisen organisaation PRIDE-teoria on tuore

jäsentelymalli ja siitä syystä sitä on hyödynnetty vielä melko vähän (Wenström, 2020, s. 62, 72). Se on kuitenkin osoittautunut helposti sovellettavaksi ja käyttökelpoiseksi jäsennysmalliksi silloin, kun organisaatiota halutaan kehittää nimenomaan positiivisen psykologian periaatteista käsin. PRIDE-teoria vaikuttaa olevan toimiva tapa myös nimenomaan suomalaisen koulutusjohtamiseen ja oppilaitosorganisaatioiden kehittämiseen.

3.4.1 (E) Myönteiset tunteet ja ilmapiiri

Positiivisen psykologian, työn imun ja innostuksen vaikutukset perustuvat paljolti myönteisiin tunteisiin (Wenström, 2020, s. 75). Hurskainen ym. (2023, s. 79) toteavat myönteisten tunteiden leviävän helposti ihmisten keskuudessa. Myönteiset tunteet saavat myös aikaan ajattelun laajentumista ja voimavaroja vahvistavia vaikutuksia (Wenström, 2020, s. 75–77). Myönteisten tunteiden yhteydessä puhutaan Barbara Fredricksonin kehittämästä laajenna ja rakenna -teoriasta. Laajentavalla vaikutuksella tarkoitetaan tilannetta, jolloin ihmisen kokiessa myönteisiä tunteita aivoissa aktivoituu normaalia useampia aivoalueita. Tällöin ihminen on esimerkiksi luovempi, ajattelultaan joustavampi ja hänen ongelmanratkaisukykynsä on parempi. Sen sijaan negatiivisilla tunteilla on päinvastainen vaikutus. Negatiiviset tunteet saavat ihmisen kiinnittämään huomiota ongelmiin sekä uhkatekijöihin ja näin myös ajattelu on kapeampaa. Tällaisen ajattelun myötä ihminen kokee vaihtoehtojensa vähenevän. Rakentavalla vaikutuksella taas tarkoitetaan tilannetta, jossa myönteiset tunteet vahvistavat voimavaroja ja hyvinvointia pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna. Myönteiset tunteet edistävät sekä fyysistä terveyttä, että sosiaalisia suhteita, samalla vahvistaen myös hallinnan ja kyvykkyyden tunteita. Myönteiset tunteet nähdään myös ikään kuin vastavoimana negatiivisten tunteiden haittavaikutuksille, jota nykyajan muutoksia, stressiä ja vaatimuksia sisältävä elämä pitää sisällään. On kuitenkin hyvä huomata, että ihmisen temperamentti vaikuttaa ihmisen taipumuksiin kokea myönteisiä tunteita. On muistettava, että on ihminen sitten temperamenttipiirteeltään positiivinen tai negatiivinen, jokaisen ihmisen elämään kuuluu sekä myönteisiä, että kielteisiä tunteita, joilla kummallakin on omat tärkeät merkityksensä.

Johtajan yksi tärkeä työelämätaito nyt ja tulevaisuudessa on tunneosaaminen (Kokkonen & Pehkonen-Elmi, 2021). Johtajalta edellytetään kykyä taitavaan vuorovaikutukseen, ongelmanratkaisuun sekä ihmissuhteiden rakentamiseen. Johtajan tulee kuitenkin ensin osata käsitellä omia tunteitaan, jotta hän voi kohdata ja johtaa henkilöstön tunteita (Wenström, 2020, s. 78–79). Omia tunteita voi harjoitella tunnistamaan pysähtymällä niiden äärellä tai

pohtimalla niiden taustalla vaikuttavia tarpeita tai toiveita. Kun ymmärtää tunteen taustalla vaikuttavia tekijöitä, voi paremmin myös nimetä ja hyväksyä omia tunnetiloja. Toisinaan huomion kiinnittäminen muualle tai oman käyttäytymisen muuttaminen voi auttaa. Joskus taas sosiaalinen tuki on paras keino käsitellä omia tunteita. On huomioitava, että myös esihenkilöllä tulee olla mahdollisuus purkaa omia tunteitaan. Tällainen tunteiden paljastaminen auttaa herättämään muissa ihmisissä ymmärrystä ja myötätuntoa.

Tunteita esiintyy siellä, missä on ihmisiä (Kokkonen & Pehkonen-Elmi, 2021). Tunteet kuuluvat ja näkyvät siis myös työyhteisöissä. Oleellista työyhteisön näkökulmasta on tiedostaa, että ihmisten kokemat tunteet ovat sosiaalisia (Wenström, 2020, s. 77–78). Tunteet siis tarttuvat henkilöstä toiseen eri mekanismein ja suurilta osin tiedostamatta. On havaittu, että erityisen tehokkaasti tunteet tarttuvat organisaation esihenkilöstä henkilöstöön. Tästä syystä esihenkilöiden tulee olla tietoisia omista tunteistaan ja niiden merkityksistä työyhteisössä. Tunteiden nähdään viestivän toisille ihmisille toiveistamme, arvoistamme ja tahdoistamme. Niitä kannattaakin ajatella ikään kuin viestintuojina: Negatiivinen tunne kohdatuksi tullessaan laimenee ja lähtee pois. Sen sijaan positiivinen tunne kohdatuksi tullessaan tarttuu ja leviää. On hyvä huomata, että valmius kohdata kaikenlaisia tunteita on edellytys myönteisten tunteiden edistämiseksi. Positiivisessa organisaatiossa saa siis kokea erilaisia tunteita, puhua niistä sekä käsitellä niitä. Näin ollen positiivinen organisaatio auttaa jäseniensä tunnetaitojen edistämistä. Samalla se edistää taitoja kohdata ja johtaa tunteita.

Myönteiset tunteet ja innostus auttavat rakentamaan myönteistä ilmapiiriä (Wenström, 2020, s. 80–81). Tunteiden sekä ilmapiirin johtaminen on tärkeä osa positiivista johtamista ja esihenkilön toiminnalla nähdäänkin olevan suuri vaikutus työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen. Työyhteisön hyvä ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työn laatuun, joten johtajan tulee pyrkiä tietoisesti edistämään hyvän ilmapiirin rakentumista (Kokkonen & Pehkonen-Elmi, 2021). Esihenkilön tulee ensinnäkin osata kohdata ja vaikuttaa henkilöstön tunteisiin: Esihenkilöllä tulee olla taitoa havaita ja tunnistaa henkilöstönsä tunteita, sekä osattava nähdä toiminnan takana vaikuttavat tarpeet (Wenström, 2020, s. 81–82). Toisekseen esihenkilön omalla esimerkillä ja toiminnalla on suuri merkitys ilmapiirin luomisessa. Myös Kokkonen ja Pehkonen-Elmi (2021) korostavat johtajan esimerkin tärkeyttä sallivan ilmapiirin rakentumisessa ja sitä kautta hyvinvoivassa työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan myönteinen vuorovaikutus, tunteet sekä toiminta kokonaisuutena edistävät yhteistyötä, hyviä ihmissuhteita ja suoriutumista työssä, luoden tätä kautta myönteistä ilmapiiriä (Wenström, 2020, s. 80–81).

Myönteisen ilmapiirin nähdään vaikuttavan sekä henkilöstön, että asiakkaiden kokemukseen ja työn tuottavuuteen. Tarkemmin tarkasteltuna ilmapiirin ajatellaan tarkoittavan henkilöstön jakamia käsityksiä työympäristöstä. Nämä käsitykset syntyvät niin henkilöstön tulkinnoista, tunteista kuin puheista. Ilmapiiriin vaikuttavat henkilöstön henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation rakenteelliset tekijät ja organisaatiokulttuuri. Myönteinen ilmapiiri ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kielteisiä asioita ei koettaisi tai otettaisi esille. Myönteisessä ilmapiirissä sen sijaan myös kielteisten asioiden esiin tuominen on helpompaa.

Nykyisin työelämässä toimitaan jatkuvassa muutoksessa, joka vaatii henkilöstöltä valmiuksia kohdata muutoksia sekä kehittää omaa toimintaa ja osaamista (Wenström, 2020, s. 89). Tällaisissa tilanteissa johtamiselta edellytetään sekä valmiuksia vastata muutokseen, että edellytysten luomista muutoksessa toimimiseen. Positiivisen johtamisen nähdään tukevan itseohjautuvuutta ja näin ollen lisäävän toimintakykyä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Saman huomion ovat tehneet Syväjärvi ja Vakkala (2019, s. 220) todeten positiivisen johtamiskäytännön lisäävän henkilöstön hyvinvointia erityisesti muutoksia kohdattaessa. Positiiviseen johtamiseen liittyvä tunteiden johtaminen auttaa henkilöstöä kohtaamaan muutoksia sekä sietämään epävarmuutta (Wenström, 90–93, 97, 99). Kun tunteille annetaan tilaa ja niistä voi keskustella, tämä auttaa henkilöstöä muutoksen hetkellä. Positiivisen johtamisen näkökulmasta esihenkilön on tärkeä luoda muuttuvissa tilanteissa turvaa, stabiiliutta, merkityksellisyttä ja toivoa. Myönteisten tunteiden nähdään toimivan innostuksen lisäksi voimavarana muutoksien hetkellä. Positiivisen johtamisen mukaan esihenkilön tulee luoda hyvän ilmapiirin lisäksi positiivista organisaatiokulttuuria, joka on myös osaltaan merkittävässä roolissa muutoksen ajassa. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan luoda vakautta ja jatkuvuutta, sekä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Myönteisten tunteiden ja kiitollisuuden aiheiden nimeäminen ja jakaminen, sekä hyvistä ja myönteisistä asioista ja onnistumisista puhuminen ovat positiivisen organisaatiokulttuurin rakennusaineita. Kaiken kaikkiaan positiivisen johtajan kiinnittäessä huomiota positiivisen organisaation PRIDE-teorian jokaiseen viiteen osa-alueeseen, hän samalla luo positiivista kulttuuria ja organisaatiota.

3.4.2 (R) Vuorovaikutus ja yhteistyö

Työpaikalla on tärkeä kiinnittää huomiota hyvien ihmissuhteiden, yhteyksien sekä yhteistyön ylläpitämiseen (Cheung, 2016, s. 266). Positiivisen organisaation keskeisiksi tunnuspiirteiksi nähdäänkin niin myönteinen vuorovaikutus kuin hyvät ihmissuhteet (Wenström, 2020, s. 102,

104–105). Edellisessä luvussa mainitut myönteiset tunteet tarvitsevat syntyäkseen myönteistä vuorovaikutusta. Myönteinen vuorovaikutus taas lisää hyvää ilmapiiriä, luottamusta, psykologista turvallisuuden tunnetta, energisyyttä, työn iloa ja innostusta, sekä vahvistaa niin yksilöllisiä kuin yhteisöllisiä voimavaroja. Sen nähdään lisäävän myös organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. On kuitenkin huomattu, että arjen tehostaminen ja kiire vaikuttavat negatiivisesti ihmisten välisiin kohtaamisiin ja vuorovaikutukseen. Tämä taas aiheuttaa organisaatioissa esimerkiksi väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä, päällekkäistä työtä sekä sähläystä. Sen sijaan luottamusta, yhteisöllisyyttä, ideointia, oivalluksia ja yhteistyötä lisäävät vapaa-muotoiset kohtaamiset ja keskustelut. Tästä syystä vuorovaikutuksen johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota, koska se on samalla niin pedagogisen hyvinvoinnin, kuin oppimisen ja osaamisen johtamista. Pyrkiessämme tehokkuuteen ja säästöihin samalla huomaamattamme tingimme vuorovaikutuksesta.

Toimiva vuorovaikutus työpaikalla tukee sekä henkilöstön hyvinvointia, että työn tuloksellisuutta (MIELI Suomen mielenterveys ry (MIELI ry), 2021). Samoja havaintoja on tehnyt myös Wenström (2020, s. 107–108) todeten myönteisten ihmissuhteiden edistävän tarmokkuuden ja innostuksen kokemusten avulla työn imua, innostusta ja näiden kautta myös parempaa työssä suoriutumista. Ne lisäävät myös motivaatiota ja hyvinvointia samalla edistäen niin henkilökohtaista kuin ammatillista kasvua. Yksilöiden on myös helpompi innostua sekä rohkaistua työssä saadessaan tukea ja kannustusta toisilta. Myös organisaation tuloksellisudessa voidaan havaita myönteisen vuorovaikutuksen positiiviset vaikutukset. Henkilöstön myönteinen vuorovaikutus ja yhteistyö edistävät organisaatiossa kaiken kaikkiaan tehokkuutta, tuloksellisuutta, työhyvinvointia, sitoutumista sekä yhteisöllistä oppimista. Wenströmin mukaan hyvä huomio on myös se, että resursseja tuskin kasvatus- ja opetuslalle saadaan lisää, joten panostamalla hyvään yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen voidaan pienellä saavuttaa suuria vaikutuksia. Tässä kohdin esiin nouseekin vuorovaikutuksen mahdollistava johtaminen. On hyvä huomata, että myönteinen vuorovaikutus työpaikalla heijastuu parhaimmillaan jopa henkilöstön vapaa-ajalle asti, parantaen samalla heidän kokonaisvaltaista hyvinvointiansa.

Erimielisyydet ja ristiriidat ovat tavallisia työpaikoilla (MIELI ry, 2021). Työyhteisön hyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden kannalta on tärkeä tiedostaa vuorovaikutuksen toimivuuden tai toimimattomuuden merkitykset. Johtajan työssä on tärkeä ymmärtää, että samalla johdetaan niin ihmisiä, ihmisten välisiä suhteita kuin ihmisten välistä vuorovaikutusta (Wenström, 2020,

s. 109–111). Näiden johtamiseen sopii huonosti yksityiskohtaiset ohjeet tai tiukat prosessit, joten tärkeämpää olisi ennemminkin antaa tilaa ja vapautta henkilöstölle, jotta he voivat rakentaa merkityksellisiä ihmissuhteita keskenään. Vuorovaikutuksen johtamiseen kuuluvaksi nähdään myös osaamisen ja oppimisen johtaminen. Ihmisten saadessa olla toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, syntyy verkostojen lisäksi oppimista, innostusta ja erilaisia innovaatioita. Puhutaan niin kutsutuista kuumista ryhmistä, jotka muodostuvat spontaanisti, omistautuen tärkeäksi kokemalleen asialle. On tärkeä ymmärtää kuumien ryhmien merkitys ja antaa tilaa niiden toiminnalle. Humanistiseen ihmiskäsitykseen pohjautuen johtajan tulisikin luottaa ihmisiin, antaen heille vapautta ja mahdollisuuksia kuumien ryhmien muodostamiseen. On kuitenkin muistettava, että vapaamuotoisen vuorovaikutuksen lisäksi tulee olla erilaisia sovittuja rakenteita ja käytänteitä.

Johtaminen itsessään on vuorovaikutusta ja johtajuuden nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa (Wenström, 2020, s. 112). Positiivisen johtamisen näkökulmasta johtaminen on vuorovaikutuksen merkityksen tunnustamista, hyödyntämistä sekä mahdollistamista. Positiivinen johtaminen on luottamusta niin ihmisiin kuin vuorovaikutukseen prosessina, luoden samalla edellytyksiä avoimelle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Tämä tapahtuu ylläpitämällä mahdollisuuksien ja luottamuksen ilmapiiriä. Myönteinen vuorovaikutus tarvitsee toteutuakseen tietoisia tekoja: Tarvitaan huomion kiinnittämistä niin myönteiseen kieleen kuin viestintään. Näistä syntyy vuorovaikutuskulttuuri. MIELI ry (2021) korostaa johdon esimerkin vaikutusta vuorovaikutuskulttuuriin ja sen muotoutumiseen. Johtajan kyky kuunnella, kannustaa, keskustella ja kiittää auttavat rakentamaan myönteistä vuorovaikutuskulttuuria. Myös tasapuolisuus, luottamus henkilöstöä kohtaan ja vastuun jakaminen edistävät vuorovaikutuskulttuurin kehittymistä. Tavoitteena on, että vuorovaikutuskulttuuri pitää sisällään enemmän myönteisiä tunteita ja puhetta kuin näitä asioita kielteisenä (Wenström, 2020, s. 112). Tämä mahdollistaa sen, että hankalistakin asioista on helpompi puhua luottamuksellisessa, arvostavassa ja hyväksyvässä ilmapiirissä. Myönteinen vuorovaikutuskulttuuri voi parhaimmillaan edistää henkilöstön parempaa suoriutumista ja innostusta.

Myönteisen vuorovaikutuksen edistäminen onkin yksi tärkeä positiivisen johtamisen tehtävä (Wenström, 2020, s. 112, 114–115). On kuitenkin hyvä muistaa, että myönteinen vuorovaikutus ei tarkoita vaikeista asioista vaikenemista tai kriitikittömyyttä. Siksi puhutaankin vuorovaikutuskulttuurista, jonka tavoitteena on tietoisesti kielenkäytön avulla edistää myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. Kriittistä ajattelua arvostetaan paljon ja se ajatellaan helposti oikeutuksena

negatiiviselle vuorovaikutukselle. Tämä voi johtaa siihen, että työyhteisön ilmapiiri voi värittyä negatiivisuudella ja virheiden sekä epäonnistumisen pelolla. Näin ollen ihmisten ongelmanratkaisukyky ja luova ajattelu voivat heikentyä. Kun taas myönteisessä vuorovaikutuskulttuurissa uskalletaan ajatella ja sanoa ääneen, jolloin syntyy parhaat ideat sekä innovaatiot. Erilaisuutta arvostavassa, myönteisessä ja kannustavassa organisaatiossa myös palautetta on helpompi antaa. Kriittisyys on myös hyödyllistä, joten on hyvä pohtia, miten sitä voisi toteuttaa positiivisesti. Esimerkiksi itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen ja uusien näkökulmien esiintuominen voivat tuottaa uutta positiivisella tavalla.

Arviointi- ja näkökulmanottokyky sekä dialogisuus ovat keinoja tarkastella asioita toisista näkökulmista käsin (Wenström, 2020, s. 115–117, 123). Erityisesti dialogisuus korostuu yhtenä tärkeänä positiivisen johtamisen organisaation jäsenten taitona. Sen avulla mahdollistuu niin yhteisöllisen osaamisen kehittyminen, oppiminen kuin ihmissuhteet. Myös erilaiset luontevahvuudet auttavat rakentamaan myönteistä vuorovaikutusta. Näiden lisäksi erilaisuuden ymmärtäminen parantaa ihmissuhteita, myönteistä vuorovaikutusta ja luottamuksen ilmapiiriä. Näin myös organisaation tehokkuus ja tuloksellisuus lisääntyvät. Tässä kohtaa esiin nousee johtajan rooli: Esihenkilön tulee olla perillä omista tavoistaan toimia ja olla vuorovaikutuksessa. Hänen täytyy myös tunnistaa tapansa johtaa ja kohdata erilaisia ihmisiä. Näiden tekijöiden huomioiminen voi auttaa esimerkiksi ymmärtämään, miten sovittaa omaa toimintaa tilanteeseen paremmin sopivaksi, miten muut kokevat hänen tyylinsä toimia tai mihin tulisi omassa vuorovaikutuksessa erityisesti kiinnittää huomiota. On myös muistettava se, että erilaisilla ihmisillä on erilaisia odotuksia esihenkilöä ja hänen toimintaansa kohtaan.

3.4.3 (I) Vahvuudet

Hurskainen ym. (2023, s. 78) puhuvat ihmisten yksilöllisistä ominaisuuksista, joilla tarkoitetaan jokaisen henkilökohtaisia vahvuuksia sekä niiden arvostamista ja huomioon ottamista. Vahvuuksien johtamisen ajatellaan olevan positiivisen johtamisen ytimessä (Wenström, 2020, s. 125). Vahvuudet nähdään olemisemme ja työskentelymme parhaina työkaluina (Uusitalo-Malmivaara, 2023, s. 110). Niistä ei ole kuitenkaan mitään hyötyä, jos niitä ei pääse käyttämään. Tutkimuksissa on havaittu, että vahvuuksilla ja niiden hyödyntämisellä on suuri voima työelämässä (Wenström, 2020, s. 125–126). Vahvuuksien tunnistaminen sekä hyödyntäminen ovat yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, työn imuun, henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen sekä erilaisten tavoitteiden

saavuttamiseen. Omien vahvuuksien käyttäminen vähentää stressiä, lisää työssä kukoistamista ja antaa energiaa. Vahvuuksien nähdään toimivan neljän päämekanismin kautta (Vahvuuttamo, 2024). Omien vahvuuksien alueella toimiminen voi tuottaa kokemuksia niin autenttisuudesta, minän eheydestä, omana itsenä toimimisesta kuin itsensä toteuttamisesta. Näiden tekijöiden nähdään olevan yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Toisaalta se vahvistaa ihmisen kyvykkyyden tunnetta ja minäpystyvyyttä. Nämä tekijät taas edistävät ihmisen motivaatiota, työn imua ja suoriutumista. Kolmanneksi omien vahvuuksien tunnistaminen ja käyttäminen tuottaa niin henkilökohtaisen kuin organisaatiotason voimavaran, joka taas saa aikaan innostusta ja työn imua. Neljänneksi omien vahvuuksien hyödyntäminen edistää myönteisiä tunteita. Tämä taas edistää esimerkiksi ongelmanratkaisua, sosiaalisia suhteita, luovuutta, hyvinvointia, resilienssiä ja terveyttä. Myös Syväjärvi & Vakkala (2019, s. 223) toteavat positiivisella johtajuudella ja myönteisillä tunnekokemuksilla vahvistettavan ihmisen resilienssiä. Tämän on todettu lisäävän ihmisen motivaatiota ja sitoutumista työhön. Kaiken kaikkiaan henkilöstön vahvuuksien huomioiminen ja niihin keskittyminen vähentää niin negatiivisia tunteita kuin tunnetyön kuormittavuutta työpaikalla (Wenström, 2020, s. 126). Näiden lisäksi vahvuuksien huomioiminen vaikuttaa positiivisesti myös organisaation tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja laatuun (Wenström, 2022, s. 12).

Tutkimuksen tuottamasta tiedosta huolimatta organisaatioissa hyödynnetään vielä melko vähän henkilöstön vahvuuksia (Vahvuuttamo, 2024). Näin ollen henkilöstön potentiaalia jää paljon käyttämättä ja tällöin puhutaan kyvykkyyshävikistä (Wenström, 2020, s. 127–129). Vahvuuksien vähäisen hyödyntämisen taustalla voidaan havaita eri syitä. Yksilötasolla tarkasteltuna asiaa voi selittää se, että ihmiset ovat usein tietoisempia omista heikkouksistaan kuin vahvuuksistaan. Emme myöskään välttämättä kiinnitä huomiota omiin vahvuksiimme. Tätä kutsutaan vahvuussokeudeksi. Myös persoona vaikuttaa siihen, miten omia vahvuuksia tuo esiin ja hyödyntää. Sen sijaan organisaatiotasolla tarkasteltuna syy voi löytyä organisaation arvoista, perusolettamuksista tai syvätasolta. Organisaatioihin on pitkän ajan kuluessa muotoutuneet ne vahvuudet, joita pidetään arvossa. Nämä voivat olla tiedostamattomia, mutta ne näkyvät silti organisaatiotason päätöksenteossa ja vaikuttavat toimintaan. Esihenkilön rooli nousee keskeiseksi henkilöstön vahvuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Hänestä riippuu, tuleeko henkilöstön osaaminen hyödynnetyksi ja millä laajuudella, sekä minkälaisia vahvuuksia hän tunnistaa ja arvostaa ja minkälaisia mahdollisuuksia niiden hyödyntämiselle annetaan. Myös organisaatioiden perinteisesti tehtävälähtöinen asioiden organisointi voi estää vahvuuksien hyödyntämistä. Todennäköisesti tehtävänkuvausten taakse jää paljon

potentiaalia, jota ei hyödynnetä. Näiden vahvuuksien hyödyntäminen olisi kuitenkin kannattavaa, sillä se toisi lisää hyvinvointia, työn imua ja innostusta ja näiden kautta tehokkuutta, luovuutta ja laatua, josta taas organisaatio hyötyisi. Henkilöstön tyytymättömyys vahvuuksien hyödyntämättömyyteen voi aiheuttaa esimerkiksi työtytymättömyyttä, joka taas heijastuu niin työn laatuun, henkilöstön vaihtuvuuteen ja asiakaspalautteeseen lisäen samalla kustannuksia. Aliarvostuksen kokemukset voivat johtaa myös haastaviin asenteisiin tai käyttäytymiseen työpaikalla. On kuitenkin hyvä muistaa, että ilman luottamuksen sekä arvostuksen tunteita oman osaamisen jakaminen ja yhteistyö ei onnistu.

Positiivinen psykologia ja positiivinen organisaatiotutkimus antavat erilaisia keinoja tunnistaa ja hyödyntää vahvuuksia (Wenström, 2020, s. 129–130). Yksi keino on tutkittuun tietoon ja laajaan vahvuusnäkemykseen perustuva VOIMAKEHÄ®-työkalu. Positiivisen psykologian laajan vahvuusnäkemys mukaan ajatellaan, että se mitä ihminen pitää vahvuutenaan, sen käyttö myös tuottaa ihmiselle elinvoimaisuutta ja hyvinvointia. Tämän lisäksi vahvuusnäkemys huomioi vahvuuksien eri lajeja, joita ovat luonteenvahvuudet, hankitut taidot ja osaaminen, luontainen kyvykkyys ja lahjakkuus, arvot, kiinnostuksen kohteet ja resurssit sekä voimavarat. Ihminen on omalla voimavyöhykkeellään, kun hänellä on työssään mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan kaikilta edellä mainituilta osa-alueilta. Voimavyöhykkeen nähdään olevan myös hyvinvoinnin ja kukoistuksen optimaalinen vyöhyke. Voimakehäajattelun mukaisesti voimakehäteorian kuuden osa-alueen kautta voidaan tarkastella ihmisen vahvuuksia ja pyrkiä tunnistamaan, aktivoimaan ja ottamaan niitä käyttöön. Tällainen ajattelu on positiivisen johtamisen ja organisoinnin olennainen osa. Puhutaan myös voimakehätyöskentelystä, jossa esimerkiksi VOIMAKEHÄ®-työkalua vahvuuskortteineen voidaan hyödyntää. Voimakehätyöskentelyssä työskennellään tavoitteellisesti ja tietoisesti vahvuuksien eri lajien kanssa (Wenström, 2022, s. 171). Voimakehätyöskentelyssä keskeistä on niin kokonaisuu- den ymmärtäminen ja suunnittelu kuin prosessimainen työskentely. Voimakehäajattelun ja -työskentelyn avulla voidaan positiivisessa organisaatiossa sekä jäsenellä ja toteuttaa osaamisen ja vahvuuksien johtamista, että rakentaa toimintamalleja ja järjestelmiä, joiden kautta ihmisten kukoistus, innostus ja hyvinvointi tutkitusti mahdollistuvat (Wenström, 2020, s. 130, 150–151). Voimakehätyöskentely auttaa tunnistamaan ja jäsentämään niin omia kuin muiden vahvuuksia. Se myös auttaa pohtimaan oman työn sijoittumista voimavyöhykkeelle ja oman työn kehittämismahdollisuuksia vahvuuksien näkökulmasta. Sen kautta voidaan tarkastella niin hankittavia kuin kehitettäviä vahvuuksia, tarkastelun voi kohdentaa jollekin tietylle osa-alueelle elämässä tai työssä ja sen kautta voidaan myös luoda erilaisia teemoja tai profiileja

esimerkiksi johtajuuden tarkastelemiseksi ja kehittämiseksi. Voimakehätöskentely on sovellettavissa niin kahden kesken, tiimin tasolla kuin koko työyhteisön laajuudella käytettäväksi, joko henkilökohtaiseen tai yhteisölliseen kehittämiseen. Sen nähdään olevan tärkeä ja keskeinen työkalu sekä ajattelutapa positiiviselle johtajalle. Tunnistaessamme ja hyödyntäessämme vahvuuksia jokaiselta kuudelta osa-alueelta, optimaalinen hyvinvointi ja innostus edistyy ja sitä kautta parempi työ ja työelämä myös mahdollistuu. Laaja-alaisten vahvuuksien nähdään olevan myös oman työn johtamisen ja sen kehittämisen lähtökohta.

Kaiken kaikkiaan positiivinen johtaminen on keino nähdä ihmisen vahvuudet pelkkää koulutuksen tai työkokemuksen kautta hankittua osaamista laajemmin (Wenström, 2020, s. 154). Positiivisen johtamisen tavoitteena on keskittyä vahvuuksien tunnistamiseen ja aktivoimiseen kehittäen organisaation toimintaa siten, että henkilöstön vahvuudet ja potentiaali voisivat parhaiten tulla esiin ja käyttöön. Vahvuus- tai voimakehätöskentely yhdessä positiivisen johtamisen kanssa toimivat välineinä niin yksilön kuin tiimien johtamisessa ja kehittämisessä. Laajan vahvuusnäkemys nähdään pitävän sisällään kaikki ne osa-alueet, joiden avulla sekä yksilöitä että tiimejä kehitetään ja johdetaan. Tämän kautta niin hyvinvointi, työn imu, innostus sekä oman työn johtaminen mahdollistuvat. On siis hyvä muistaa, ettei anna omien tapojen, ajattelun tai rakenteiden rajoittaa vahvuuksien hyödyntämistä. Kasvatus- ja opetus-alalla on kuitenkin paljon mahdollisuuksia hyödyntää omia vahvuuksiaan. Positiivisessa johtamisessa ajatellaan, että tarvitaan luottamusta siihen, että myös vahvuuksia hyödyntämällä voidaan saavuttaa kestäväällä ja inhimillisellä tavalla halutut tavoitteet. Kaiken kaikkiaan vahvuudet ovat pääsykeino myös myönteisiin tunteisiin ja vuorovaikutukseen. Vahvuuksien avulla voidaan myös tarkastella työn tavoitteita ja kehittää tarvittavia osa-alueita. Näin ollen ne ovat positiivisen johtamisen keskeinen työväline.

3.4.4 (P) Myönteiset käytänteet

Myönteiset käytänteet voivat olla esimerkiksi erilaisia menetelmiä, prosesseja, resursseja tai toimenpiteitä (Hurskainen ym., 2023, s. 77). Ne toteutuvat arkityön, johtamisen, strategian ja organisaatiokulttuurin tasolla (Wenström, 2020, s. 160–161). Niiden nähdään olevan positiivisella tavalla poikkeuksellisia. Tämän lisäksi ne edistävät hyvinvointia, myönteistä toimintaa, auttavat työssä suoriutumista ja edistävät oppimista sekä ammatillista kasvua niin yksilöiden, tiimien kuin organisaation tasolla. Myönteiset käytänteet voivat olla joko pieniä tai suuria, virallisia tai epävirallisia. Esimerkkejä näistä ovat myönteinen viestintä sekä avoin tiedonkulku.

Myönteisten käytänteiden toteutumisen muodoista tai tavoista huolimatta, kaikki niistä vaikuttavat kolmen eri mekanismin kautta. Niillä on ensinnäkin vahvistava vaikutus, eli myönteisillä käytänteillä saadaan aikaan myönteistä toimintaa ja tunteita, sekä vahvistetaan organisaation sosiaalista pääomaa, myönteistä työilmapiiriä ja voimavaroja. Myös suojaavan vaikutuksensa kautta myönteiset käytänteet tuottavat myönteisiä tunteita ja voimavaroja, jotka suojaavat vastoinkäymisten ja stressin aiheuttamilta vaikutuksilta. Kolmas eli heliotrooppinen mekanismi taas tuo esiin myönteisten käytänteiden energisoivaa vaikutusta.

Mahdollisuus oman työn ja osaamisen kehittämiseen on työn imun ja innostuksen kannalta merkittävässä roolissa (Wenström, 2020, s. 162–166, 168). Erilaisin käytäntein voidaankin tukea henkilöstön kehittämistä ja kehittymistä. Käytänteistä ensimmäinen on oman osaamisen kehittäminen. Innostus ja motivaatio vahvistuvat, kun henkilö voi omaehtoisesti osallistua koulutukseen tai valita muun tavan kehittää omaa osaamistaan. Innostuksen ja motivaation lisäksi koulutukset ja erilaiset tapahtumat edistävät myös yhteistyötä, verkostoitumista, vuorovaikutusta, yhteistä inspiroitumista ja innostumista. Erilaisiin koulutuksiin ja tapahtumiin osallistuminen on myös aineettoman palkitsemisen tapa. Tämäkin tukee henkilöstön motivaatiota. Ihminen nähdään humanistisen ihmiskäsityksen mukaan sisäisesti motivoituneena, luotettavana ja parhaimpaansa pyrkivänä. Luottamus, arvostus, vapaus ja maalaisjärjen käyttäminen saavat ihmisissä aikaan arvostavaa, vastuullista ja tavoitteisiin pyrkivää toimintaa. Tästä syystä positiivinen johtaja pyrkii välttämään johtamisessaan pakkokeinojen käyttöä. Toinen käytäntö on innostavan osaamisen ja oppimisen johtaminen. Osaamisen johtamisen lähtökohtana positiivisen johtamisen ja organisaation näkökulmasta on oppimisen edellytyksien luominen. Kolmas käytäntö on kehittämis- ja hanketyö. Työn tulisi tarjota työntekijälle mahdollisuuksia niin kehittymiseen, uuden oppimiseen kuin kehittämiseen. Suurin osa työntekijöiden oppimisesta tapahtuu työssä itsessään, joten erilaiset projektit, hankkeet ja työryhmät ovat keino saada virtaa ja uutta kipinää työhön, sekä keinon laajentaa työtehtäviä ja edetä uralla. Näiden kautta tuetaan myös yhteistyötä, vuorovaikutusta sekä vahvuuksien hyödyntämistä, saadaan energiaa ja tuotetaan myönteisiä tunteita. On kuitenkin hyvä muistaa, että henkilöstön on vaikeampaa sitoutua irrallisina tai ylimääräisinä kokemuksiensa asioihin. Tästä syystä kehittämis- ja hanketyön tulisi nousta arjen työstä ja tarpeista. Kaikkien näiden kolmen käytänteen lisäksi kehittämisen näkökulmasta jalustalle nousee esihenkilön ja organisaation tuki, kannustus ja mahdollisuus autonomiaan.

Erilaisin käytäntein voidaan tukea myös vuorovaikutusta (Wenström, 2020, s. 171). Johtamisen ja organisoinnin avulla voidaan sekä luoda vuorovaikutusta tukevia käytänteitä ja rakenteita, että edistää vapaamuotoista vuorovaikutusta. Sparraus on yksi esimerkki vuorovaikutusta tukevasta käytänteestä. Se voi olla joko vertaistuen tai vertaismentoroinnin muoto tai valmentava ote johtamiseen. Joka tapauksessa se kohdentuu niihin tekijöihin, joihin liittyen tarvitaan apua. Sparraajan tehtävänä on kannustaa, rohkaista, kulkea rinnalla, sekä auttaa sanoittamaan ja jäsentämään tilannetta. Sparraaja ei anna valmiita vastauksia, vaan tukee sparrattavaa löytämään ratkaisuja tilanteeseen.

Toinen tapa tukea vuorovaikutuksen kehittämistä on vertaisryhmämentorointi eli verme (Wenström, 2020, s. 172). Verme on menetelmä, jolla voidaan kehittää henkilöstön osaamista (Heikkinen ym., 2012, s. 11). Tässä menetelmässä kokeneemmat ja vähemmän kokeneet työntekijät voivat jakaa niin kokemuksia kuin osaamista toisilleen. Vertaismentorointi on monipuolinen tapa edistää yhteistä oppimista, ammatillista kasvua ja vuorovaikutusta (Wenström, 2020, s. 172–174). Tämä johtaa parhaimmillaan omassa työssä kehittymiseen ja yhdessä oppimiseen, tuottaen sitä kautta hyvinvointia. Tutkimusten perusteella vertaismentoroinnin voidaan todeta edistävän yhteistyötä, kollegiaalisen tuen kulttuuria ja sitä kautta koko työyhteisön kehittymistä. Sen avulla myös saadaan uusia pedagogisia ideoita ja työn hallinnan tunnetta. Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen tukee myös vuorovaikutuksen kehittämistä. Esimerkiksi fyysiset tilajärjestelyt voivat rajoittaa ihmisten välistä vuorovaikutusta työpaikalla. On hyvä pohtia, miten esihenkilön fyysinen sijoittuminen työpaikalla vaikuttaa vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa. Myös erilaisten aktiviteettien ja virkistyspäivien merkitys vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle on hyvä tiedostaa. Rakenteita muuttamalla voidaan mahdollistaa parempi vapaamuotoinen vuorovaikutus ja sitä kautta myös yhteistyö.

Fasilitointi nähdään myös yhtenä myönteisenä käytänteenä (Wenström, 2020, s. 176). Kinnusen (i.a., 0:22) mukaan fasilitointi tapahtuu yleensä työpajoissa, joissa ryhmäläiset tapaavat ja työskentelevät kohti asetettuja tavoitteita. Fasilitointi määritellään ihmisten ohjaamiseksi kohti haluttua tavoitetta. Fasilitoinnilla on mahdollista tehdä työpajasta tehokas ja strukturoitu, koska toiminnalle on määritelty selkeä tavoite ja fasilitaattori ohjaa toimintaa oikein menetelmin ja työkaluin kohti tätä tavoitetta. PRIDE-teorian näkökulmasta fasilitoinnin avulla edistetään vuorovaikutusta ja yhteistyötä ryhmäprosesseja johtamalla sekä osallistamalla ihmisiä keskusteluun, kehittämiseen ja yhteiseen tekemiseen (Wenström, 2020, s. 176–177).

Toisekseen se edistää ihmisten erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä, kun fasilitoimalla osaaminen, vahvuudet ja erilaisuus saadaan huomioitua sekä hyödynnettyä. Kolmanneksi sen nähdään edistävän myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä, koska fasilitointi lisää innostusta, sitoutumista ja yhteistä ymmärrystä. Kaiken kaikkiaan fasilitointi voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä erilaisten ideointi- ja ryhmätyömenetelmien hyödyntämisenä, mutta laajemmin kyseessä on koko organisaation toimintakulttuurin murros. Fasilitoinnin avulla voidaan tehostaa ajankäyttöä, mahdollistaa osallistuminen ja vaikuttaminen asiantuntijoiden osaamista hyödyntämällä, huomioida ihmisten toisistaan eriäviä ajattelutaipumuksia, käsitellä asioiden herättämiä tunteita sekä huolehtia asioiden dokumentoinnista ja seurannasta.

Myönteisinä käytänteitä nähdään myös erilaiset osallistavat toimintamuodot (Wenström, 2020, s. 188, 191–192). Yksi esimerkki näistä on arvostava kysely, joka soveltuu kehittämisen kohteiden tunnistamiseen vahvuuksien kautta. Arvostava kysely sisältää neljä vaihetta: missä olemme parhaimmillamme, miten asiat voisivat olla, miten asioiden tulisi olla ja miten tämä voisi toteutua. PRIDE-teorian kautta tarkasteltuna myös kehityskeskustelut voidaan nähdä myönteisenä käytänteenä (P). Ensinnäkin kehityskeskustelun lähtökohtana tulee olla hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde (R) työntekijän ja esihenkilön välillä. Tämä vahvistaa luottamusta ja rohkaisee työntekijää jakamaan asioita. Tärkeää on kiinnittää huomiota vahvuuksiin, onnistumisiin ja voimavaroihin. Tulevaisuutta käsitellään myönteisessä valossa. Toisekseen keskustelujen tulee olla työntekijä- ja vahvuuslähtöisiä (I). Tässä voi hyödyntää aikaisemmin käsiteltyä voimakehäteoriaa ja voimakehätyöskentelyä. Positiivinen johtaminen (D) tarkoittaa tässä organisaation läpileikkaavana periaatteena rakenteiden, tapojen ja järjestelmien muokkaamista positiivisen organisaation periaatteiden mukaisesti, eli esimerkiksi kehityskeskustelukäytänteiden muuttamista. Lopuksi kehityskeskustelut voivat lisätä luottamuksen ilmapiiriä ja tuottaa myönteisiä tunteita (E). Kehityskeskustelu voi parhaimmillaan voimauttaa, herättää myönteisiä tunteita, lisätä luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Se voi myös viestittää ymmärrystä, kiinnostusta ja arvostusta toista kohtaan.

Myönteisiin käytänteisiin liitetään myös motivaatio ja palkitseminen (Wenström, 2020, s. 195–196). Sisäisen motivaation nähdään olevan yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen, hyvinvointiin ja luovuuteen, koska tällöin ihminen on innostunut, energinen, myönteinen ja nauttii tekemästään. Sisäisesti motivoitunut ihminen on myös elinvoimainen. Näin ollen hän haluaa tarttua haasteisiin ja kokeilla uusia asioita. Sisäisellä motivaatiolla on suuri voima, koska se lisää työssä koettua onnellisuutta, samalla vähentäen työn aiheuttamia negatiivisia

vaikutuksia. Psykologisten perustarpeiden osateorian mukaisesti ihminen voi motivoitua ja kukoistaa, jos kolme psykologista perustarvetta – autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys – mahdollistuvat. Näitä perustarpeita tukeva työympäristö lisää niin ihmisen sisäistä kuin ulkoista motivaatiota. Alaräisänen (2014, s. 4) taas tuo esiin palkitsemisen merkitystä työelämässä. Ensinnäkin palkitseminen työelämässä koetaan tarpeellisenä. Alaräisäsen mukaan uudenlaiset palkitsemisen tavat voivat lisätä henkilöstön työkykyä ja tuloksellisuutta. Parhaimmillaan toimivat palkitsemisen tavat jopa lisäävät työurien pituutta.

On tärkeää huomata, ettei positiivinen johtaminen itsessään anna valmiita vastauksia työpäivän myönteisiin käytänteisiin liittyen (Wenström, 2020, s. 199–202). Myönteisiä käytänteitä tuleekin jokaisen organisaation itse sekä tunnistaa että kehittää. Ensin on hyvä tarkastella oman organisaation jo käytössä olevia käytänteitä. Toisekseen muilta kannattaa myös ottaa mallia ja oppia. Yhteistyö ja laaja vuorovaikutus henkilöstön kesken mahdollistaa myönteisten käytänteiden tunnistamisen ja levittämisen. Kaiken kaikkiaan huomion kiinnittäminen myönteisiin käytänteisiin auttaa löytämään hyviä ja toimivia käytäntöjä, joiden avulla voidaan tunnistaa sekä vahvistaa yhteisöllisiä voimavaroja ja vahvuuksia. Myönteisiä käytänteitä voidaan myös tarpeen tullen jalostaa, jakaa ja levittää eteenpäin. Käytänteiden eteenpäin jakamisen on taas havaittu edistävän yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

3.4.5 (D) Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintana

Positiivisella johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamistapaa, jossa pyrkimyksenä on inspiroida ja tukea organisaation positiivisuutta (Hurskainen ym., 2023, s. 78–79). Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintatapana nähdään positiivisen johtamisen tärkeimpänä osa-alueena, koska se kokoaa yhteen niin teorian kuin käytännön positiiviseen johtamiseen liittyen (Wenström, 2020, s. 204). Näin saadaan kokonaisvaltainen näkemys sekä ajattelu- ja toimintatapa, jossa keskeisenä tekijänä nähdään johtajan itsereflektio ja itsetuntemus. Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintana nähdään osa-alueista erityisen tärkeänä, koska johtajalla ja johtamisen tavoilla ajatellaan olevan mahdollisuus vaikuttaa muihin osa-alueisiin. Myös Zbierowski ja Góra (2014, s. 96) korostavat positiivisen johtamiskäyttämisen tärkeyttä todeten sen johtavan sekä parempaan suorituskyykyyn että positiivisiin tuloksiin. He tuovat esiin positiivisuuden prosessimaisuutta organisaatiossa todeten positiivisuuden alkavan optimistisista ja positiivisesti käyttäytyvistä johtajista, päättyen tyytyväisempiin ja onnellisempiin johtajiin.

Positiivinen johtaminen nähdään vuorovaikutuksessa tapahtuvana ihmistyönä ja humanistisena johtamisena (Wenström, 2020, s. 204–207). Positiivinen johtaja ei aina ole hyväntuulinen, vitsikäs tai iloinen, vaan ennemminkin aito, rehellinen ja vilpitön. Häneltä löytyy selkeä käsitys omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä kykyä tarkastella omaa toimintaa ihmiskäsityksestä, arvoista ja asenteista käsin. Hän ymmärtää oman temperamentin ja ajattelutaipumusten merkityksen vuorovaikutuksessa ja tätä kautta myös johtamisessa. Häneltä löytyy halua kehittää omia tunne- ja vuorovaikutustaitoja, jotta tarkoituksenmukainen, myönteinen sekä myönteistä muutosta edistävä johtaminen mahdollistuisi. Päämääränä on pyrkiä henkilökohtaiseen ja ammatilliseen muutokseen niin itsessä kuin johdettavissa. Myönteinen ja luottamuksellinen vuorovaikutus henkilöstön kanssa auttaa puuttumaan myös epäkohtiin. Kaiken kaikkiaan positiivinen johtaja soveltaa ajattelussaan ja toiminnassaan positiivisen psykologian ja positiivisen organisaation tutkimustietoa, tunnistaen näihin kuuluvat periaatteet, työkalut, harjoitukset ja menetelmät. Positiivinen johtaminen nähdään kokonaisuudessaan matkana, jolloin kasvetaan niin ihmisenä kuin johtajana. Se on käytännössä, arjessa ja vuorovaikutuksessa toteutuva ajattelu- ja toimintatapa, joka vaatii johtajalta halua laittaa itsensä likoon.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, positiivinen johtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa (Wenström, 2020, s. 207–210). Sosiokonstruktivistiseen maailmankuvaan liittyvä ajatus johtamisesta vuorovaikutuksena, jolloin ihmisten ajatellaan rakentavan vuorovaikutuksessa todellisuutta ja siihen liittyviä merkityksiä. Hyvään vuorovaikutukseen kannattaa panostaa, koska tällöin esihenkilö voi parhaimmillaan päästä kiinni henkilöstön vahvuuksiin, elämäntilanteisiin sekä arkityöhön. Läsnäolon kautta toteutuu myös hyvinvoinnin ja innostuksen johtaminen. Johtajan läsnäololla tarkoitetaan saatavilla oloa ja tarpeen tullen asioissa auttamista. Erityisesti muutoksissa läsnäolon merkityksen lisäksi myös vuorovaikutus ja viestintä nousevat tärkeiksi. Nämä edellyttävät johtajalta taitoja kohdata, kuunnella, tiedottaa, selkeyttää, kerrata ja käydä asioita läpi. Vuorovaikutuksessa laatu on määrää tärkeämpää: Positiiviselle johtajalle on tärkeintä olla vuorovaikutuksessa ja läsnä henkilöstönsä kanssa. Parhaimmillaan vuorovaikutuksessa voidaan päästä sellaiselle luottamuksen tasolle, jolloin voidaan vaikuttaa toisen henkilön tunteisiin, ajatteluun ja toimintaan. Tällöin palautteen antaminen ja haastavien asioiden puheeksi ottaminen helpottuu. Henkilöstö voi myös tulla itse kertomaan huolistaan ja tätä kautta johtaja voi ottaa henkilön elämäntilanteen paremmin huomioon. Humanistisen ihmiskäsityksen mukaisesti ihmisen ajatellaan tulevan ensin. Esihenkilön kiinnostus ihmisiä kohtaan mahdollistaa myös positiivisen johtamisen ja vuorovaikutuksen. Opetus- ja

kasvatusalalla johtajien vahvuutena onkin usein vuorovaikutus juuri kasvatus- tai humanistisen alan koulutuksen vuoksi.

Positiivisessa johtamisessa eteen voi tulla myös haastavia tilanteita (Wenström, 2020, s. 210). Esimerkiksi erilaiset henkilöiden väliset ristiriidat, alisuoriutuminen tai muu epätoivottava käyttäytyminen voi haastaa. Positiivisen johtajan työ ei ole siis pelkkää aurinkoa, vaan eteen voi tulla yhtä lailla myös haastavia tilanteita. Haastavia asioita voidaan kuitenkin ratkaista positiivisuus huomioiden (Salmi, 2024, s. 94). Esimerkiksi johtajan kyky osoittaa läsnäoloa ristiriitatilanteissa ja kuulla eri osapuolten näkökulmat auttavat ratkaisemaan tilanteita positiivisen kautta. Positiivisen johtamisen nähdään siis rakentuvan luottamuksen, jatkuvan kommunikaation ja myönteisen vuorovaikutuksen varaan, joka taas auttaa haastavien asioiden puheeksi ottamiseen (Wenström, 2020, s. 210–211). Haastavan tilanteen eteen tullessa ongelma pitää ensin määritellä. Sen jälkeen tulee yrittää nähdä toiminnan taakse ja pohtia, mistä positiivisen johtamisen osa-alueelta syyt kumpuavat. Haastavaa asiaa tai epätoivottua käytöstä voi lähteä purkamaan PRIDE-teorian osa-alueita läpikäymällä.

Työelämän haastaviin asioihin ja johtajuuteen liittyen puhutaan myös missiolla johtamisesta (Wenström, 2020, s. 219–221). Positiivisessa johtamisessa merkityksellisyyden vahvistaminen on tärkeää ja yksi keino siihen on missiolla johtaminen. Missiolla johtamisella tarkoitetaan ihmisten ymmärrystä siitä, miksi ja mitä varten toimitaan. Olennaista siinä on luotto ihmisten kykyyn ymmärtää toiminnan päämäärä ja löytää parhaat tavat tehdä työtä. Se on välttämätöntä moninaisten tavoitteiden, lisääntyvien vaatimusten ja monimutkaisten tilanteiden ajassa. Missiolla johtamisen tehtävänä on muun muassa ohjata ihmisiä oleellisen erottamiseen epäoleellisesta ja kokonaisuuksien näkemiseen. Positiivisen johtajan on tärkeä tukea henkilöstön mission tunnetta, jotta työn mielekkyys sekä merkityksellisyys säilyvät. Näin myös innostus ja työn imu mahdollistuvat, joten missiolla johtaminen voidaan nähdä osana positiivista johtamista ja johtajuutta. Missiolla johtaminen kehittää niin yksilöä, yhteisöä kuin yhteiskuntaa. Sen tulee olla päivittäistä ja koko organisaation läpäisevää toimintaa. Missiolla johtaminen kytkeytyy myös humanismin ajatukseen ihmisen kasvun tukemisen sekä potentiaalinn tunnistamisen ja hyödyntämisen kautta. Positiivisen johtamisen näkökulmasta missiolla johtamisen on tärkeä kytkeytyä humanismin arvoihin. Kaiken kaikkiaan myönteisen mission nähdään auttavan ihmisiä sitoutumaan, innostumaan ja kukoistamaan työssään.

Positiivisen johtamisen ja positiivisen organisaation yksi tärkeä tekijä on luottamus (Wenström, 2020, s. 221). Tässäkin kohtaa humanistinen ihmiskäsitys nousee esille, koska sen

mukaan ihminen on pohjimmiltaan hyvä, luotettava ja parhaaseensa pyrkivä. Luottamus nähdään edellytyksenä organisaation menestykselle (Sarkkinen, 2019). Sen voidaan ajatella olevan ikään kuin liimaa, joka vahvistaa työpaikan yhteisöllisyyttä. Tutkimusten mukaan luottamus onkin yhteydessä henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Wenström, 2020, s. 221–223). Luotettava ja muihin luottava johtaja voi saada aikaan huomattavia vaikutuksia ja tuloksia työyhteisössä. Luottamus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja myös työympäristö ja organisaation kulttuuri vaikuttavat siihen. Johtajilla on suuri rooli luottamuksen rakentumisessa työyhteisössä. Siihen kannattaa panostaa, koska se edistää sekä tehostaa yhteistyötä ja näin ollen vähentää epävarmuutta. Tämä taas näkyy turvallisuuden tunteen vahvistumisena sekä monimutkaisten asioiden hallitsemisena. Luottamuksella on yhteys työn joustavaan organisoimiseen, riskien ottamiseen ja tätä kautta innovaatioiden syntymiseen. Luottamus nähdään edellytyksenä yhteistyön tekemiselle ja osaamisen jakamiselle. Johtajan luotettavuuden osoittamista, myönteistä kierrettä ja luottamuksen kulttuuria voidaan organisaatiossa lisätä neljän luottamuksen elementin kautta. Näitä elementtejä ovat luotettavuus, avoimuus, kyvykkyys ja myötätunto.

3.5 Positiivinen johtaja

Tutkimusten mukaan pelkkä ikä tai työkokemus ei vaikuta siihen, voiko henkilö olla positiivinen johtaja (Zbierowski & Góra, 2014, s. 95). Näin ollen sekä nuoremmat että vanhemmat henkilöt voivat olla positiivisia johtajia. Sen sijaan taipumus optimismiseen ajatteluun lisää todennäköisyyttä toimia myös positiivisena johtajana. Tämä havainto selittyy sillä, että optimistiset henkilöt voivat esimerkiksi helpommin nähdä mahdollisuuksia uhkien sijaan sekä heillä on taipumus toimia rohkeammin eri tilanteissa. Wenströmin (2020, s. 53, 64) määritelmän mukaan positiivisella johtajalla on taitoa tarkastella omaa ajattelua, tunteita, asenteita, ihmiskäsitystä sekä arvoja. Hän myös osaa reflektoida omaa tapaansa olla vuorovaikutuksessa ja johtaa. Positiivinen johtaja haluaa kehittyä johtajana sekä sitoutua niin ammatilliseen kuin henkilökohtaiseen kasvuun. Hän osaa soveltaa positiivisen psykologian ja positiivisen organisaation teoriaa sekä malleja johtamiseen ja organisointiin. Näiden lisäksi positiivinen johtaja ymmärtää mallien teoreettisen perustan sekä erilaiset vaikutusmekanismit. Wenströmin määrittelemien elementtien mukaan positiivinen johtaja on ensinnäkin myönteisen ilmapiirin innostaja, toisekseen hän on hyvien ihmissuhteiden vaalija, kolmanneksi hän antaa palautetta kannustavasti ja neljänneksi positiivinen johtaja luottaa kehittymiseen sekä kehittämiseen.

3.5.1 Positiivisen johtajan hyveet ja luontevahvuudet

Vahvuuspuhe on lisääntynyt viime vuosina ja vahvuuksien huomioimisen tärkeyttä on myös korostettu (Uusitalo-Malmivaara, 2023, s. 110). Positiivisen johtamisen ja positiivisen organisaation näkökulmasta luontevahvuuksilla on keskeinen merkitys monesta eri syystä (Wenström, 2020, s. 228–229). Luontevahvuuksien jäsentäminen ja luokittelu on ensinnäkin yksi positiivisen psykologian keskeinen teoria. Voimakehäajattelu ja -työskentely vaativat myös luontevahvuuksien tuntemusta. Toisekseen jokaisella ihmisellä on käytössään jokainen kahdestakymmenestä neljästä luontevahvuudesta ja niiden perusteella muotoutuu jokaisen oma henkilökohtainen vahvuuspotentiaali. Omasta vahvuuspotentiaalista voi saada omaan elämään ja työhön niin hyvinvointia, innostusta kuin merkityksellisyyttä. Luontevahvuudet ovat jokaisen saatavilla. Niitä voi hyödyntää sekä kehittää ja tästä on hyötyä niin yksilölle kuin yhteisölle. Kolmanneksi luontevahvuudet sisältävät eettisen ja moraalisen ulottuvuuden ja ne toteuttavat hyveitä käytännössä. Positiivinen johtaja voi hyötyä luontevahvuuksien ja hyveiden ymmärtämisestä omassa johtajuudessaan, saaden näistä tukea muiden elämää ja hyvinvointia edistävään johtamiseen sekä myös itsensä kehittämiseen. Neljänneksi luontevahvuudet auttavat oman minän tarkastelussa sekä kehittämisessä ja ne ovat myös positiivisen johtamisen väline. Luontevahvuudet nähdään positiivisen johtamisen ja organisaation kulmakivinä, koska ne sisältävät näiden kannalta tärkeitä näkökulmia.

Uusitalo-Malmivaaran (2023, s. 111) mukaan hyveet ja luontevahvuudet nähdään ikään kuin toistensa sukulaiskäsitteinä. Hyveiden ajatellaan olevan tavoiteltava ominaisuus, joka palvelee niin yksilöä kuin tämän ympäristöä. Lisäksi hyveiden ajatellaan olevan moraalisesti arvokkaita luonteenpiirteitä, jotka ilmentävät erinomaisuutta ja täydellisyyttä (Wenström, 2020, s. 230–233). Universaaleja ja kaikille kulttuureille yhteisiä hyveitä on tunnistettu kuusi. Niitä ovat viisaus, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja transsendenssi (katso taulukko 1). Näiden hyveiden alle sijoittuvat luontevahvuudet, jotka nähdään hyveiden ilmenemismuotoina ja käytännön toteuttamisen tapoina. Luontevahvuuksien ajatellaan heijastavan identiteettiä, vaikuttavan positiivisesti ihmiseen itseensä ja muihin, sekä edistävän yhteistä hyvää. Kuten aikaisemmin todettiin, kaikki 24 luontevahvuutta ovat potentiaalisesti jokaisen ihmisen käytettävissä. Käytännössä niistä kuitenkin vain noin 3–7 on ydinvahvuuksia, jotka ovat meille kaikkein luontaisimpia. Osa on kasvuvahvuuksia ja nämä ovat vähäisemmällä käytöllä tai tiedostamattomampia. Kolmanneksi meillä on tilannekohtaisia vahvuuksia, joita käytetään tarpeen tullen. Lisäksi meiltä löytyy tukivahvuuksia, joita käytetään ydinvahvuuksien rinnalla. Tutkimusten mukaan luontevahvuuksien käyttö lisää

kokonaisvaltaista hyvinvointia. Lisäksi ne vahvistavat jo aikaisemmin mainitun PERMA-teorian jokaista osa-aluetta. Työn näkökulmasta luontevahvuuksien hyödyntäminen on myös tärkeää, koska niiden on havaittu lisäävän myönteisiä asenteita, toimintaa sekä tunteita, edistään näin ollen työn tuloksellisuutta. Luontevahvuuksien käyttäminen nähdään hyveiden toteuttamisena käytännössä (Uusitalo-Malmivaara, 2023, s. 112).

Hyveet	Luontevahvuudet
1. Viisaus	Luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo, näkökulmanottokyky
2. Rohkeus	Rohkeus, sinnikkyys, rehellisyys, innostus
3. Inhimillisyys	Rakkaus, ystävällisyys, sosiaalinen älykkyys
4. Oikeudenmukaisuus	Yhteistyö, reiluus, johtajuus
5. Kohtuullisuus	Anteeksianto, vaatimattomuus, harkitsevaisuus, itsesäätely
6. Transsendenssi	Kauneuden ja erinomaisuuden arvostaminen, kiitollisuus, toiveikkuus, huumori, henkisyys

Taulukko 1. Positiivisen johtajan hyveet ja luontevahvuudet (Wenström, 2020, s. 231).

3.5.2 Positiiviseksi johtajaksi kehittyminen ja positiivisen johtamisen tulevaisuusnäköymät

Positiiviseksi johtajaksi kehittyminen vaatii itsereflektiota, joka tapahtuu niin ajattelun, arvojen, vuorovaikutuksen, toiminnan kuin ihmiskäsityksen tasolla (Wenström, 2020, s. 338–339). Oman ajattelun ja toiminnan reflektoinnin nähdään olevan jatkuva prosessi, jonka tukena voidaan käyttää esimerkiksi tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa jo aiemmin mainittua sparrausta tai vertaismentorointia. Korhonen ja Bergman (2019, s. 169) muistuttavat, että omassa

johtajuudessa on myös tärkeää vaalia ihmisten vahvuuksia ja positiivisten asioiden vahvistamista. Tämä näkökulma sopii erityisen hyvin ohjenuoraksi, kun puhutaan positiivisesta johtamisesta ja positiiviseksi johtajaksi kehittymisestä. Kuten aikaisemmin todettiin, myös johtajan taipumuksella ajatella optimistisesti on hyötyä positiiviseksi johtajaksi kehittymisessä (Zbierowski & Góra, 2014, s. 95). Positiiviseksi johtajaksi kehittyminen edellyttää avointa uteliaisuutta, jatkuvaa uuden oppimista ja halua kehittää omaa toimintaansa (Wenström, 2020, s. 344). Kehittymisprosessissa näkyy myös oma tietoinen panostaminen omaan vuorovaikutukseen ja oman toiminnan kehittämiseen. Positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa hyödynnettäessä on hyvä huomata kehittää tietoisesti jokaista positiivisen organisaation osa-aluetta. Helposti kiinnostumme vain niistä asioista ja osa-alueista, jotka ovat jo vahvuuksiamme.

Positiivisen johtajuuden kehittämiseen kannattaa panostaa, koska sillä on vahva vaikutus johtamisen positiivisiin tuloksiin, eli kukoistukseen, onnellisuuteen ja tyytyväisyyteen (Zbierowski & Góra, 2014, s. 95–96). Nämä positiiviset vaikutukset ulottuvat työntekijästä johtajaan: Työntekijät ovat motivoituneempia, tehokkaampia ja menestyvämpiä. Näin myös johtajat voivat saavuttaa korkeampaa hyvinvointia, onnellisuutta ja tyytyväisyyttä. Tulevaisuuden tutkimuksissa tulisikin keskittyä positiivisen johtamisen toteuttamiseen edellytyksiin ja seurauksiin sen sijaan, että positiivisten prosessien kokonaisuus ja tärkeys organisaatioissa unohdettiin. Tämä on välttämätöntä, sillä nykyisin olemme siinä pisteessä, että tarvitsemme uudistunutta ja ihmisläheisempää johtamista perinteisten johtamisen mallien rinnalle (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 217, 226–227). Positiivisen ja kannustavan johtajuuden tarve korostuu nykyisessä kompleksisessä työelämässä. Positiivinen johtaminen nähdään yhtenä lupaavana johtamisen tapana, joka vastaa nykyajan tarpeisiin. Syväjärvi ja Vakkala kuitenkin huomauttavat, että positiivinen johtaminen ei ole mullistava ideologia, joka korvaa kaiken muun, vaan se täydentää omalla tavallaan johtamisen kokonaisuutta. Kaiken kaikkiaan positiivisuus on iso potentiaali, joka nykyajan johtajuudessa tulee ottaa hyötykäyttöön.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tämän opinnäytetyöprosessin kokonaisuutta. Ensin käydään läpi tutkimuksen lähtökohtia ja vaiheita, jonka jälkeen tarkennetaan tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön yhteistyötaho. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen menetelmälliset valinnat sekä tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät seikat teoriaan viitaten.

4.1 Tutkimuksen yhteistyötaho, lähtökohdat ja vaiheet

Opinnäytetyön yhteistyötahona toimii Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatus. Opinnäytetyöprosessi alkoi loppuvuonna 2024 aiheen ja aikataulun alustavalla pohdinnalla. Positiivinen johtaminen kiinnosti itseäni ilmiönä ja päätin lähteä viemään aihetta eteenpäin. Ajatusten hie-
man selkeydyttyä keskustelin myös yhteistyötahon kanssa. Oman kiinnostukseni lisäksi myös yhteistyötahon puolelta tuotiin esiin tarvetta aiheen tutkimiselle. Aiheen valintaa tuki myös sen ajankohtaisuus niin aiheen itsensä kuin Seinäjoella järjestettyjen koulutusten näkökulmasta. Keskustelut yhteistyötahon ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa auttoivat rajaamaan aihetta vielä tarkemmin ja tekemään menetelmiin liittyviä valintoja. Pohdintojen ja keskustelujen perusteella päädyin tämän opinnäytetyön näkökulmaan.

Vuosi 2025 alkoi opinnäytetyön suunnitelman kirjoittamisella. Saatua opinnäytetyön suunnitelmalle hyväksynnän maaliskuussa, hain tutkimuslupaa Seinäjoen kaupungilta sekä tein opinnäytetyösopimuksen eri tahojen kanssa. Lupa-asioiden varmistuttua jatkoin opinnäytetyöprosessia teorian kirjoittamisella kevään ja kesän ajan. Syksyllä aloitin suunnittelemaan teemahaastatteluiden toteuttamista. Otin tällöin myös yhteyttä Seinäjoen eri päiväkoteihin ja sain sovittua haastatteluiden ajankohdat. Kasvattajien haastattelut toteutuivat loka-marraskuun aikana. Loppuvuosi kului haastatteluaineistoja litteroiden.

Vuosi 2026 alkoi teemoittelulla, jonka jälkeen kirjoitin tutkimuksen tulokset ja sen myötä myös johtopäätökset. Näiden suurien kokonaisuuksien valmistuttua aloin työstämään johdantoa, pohdintaa sekä tiivistelmiä. Kaikkien osioiden valmistuttua tein vielä viimeisiä korjauksia, joiden tavoitteena oli luoda työstä yhtenäinen ja johdonmukainen kokonaisuus. Tämän jälkeen opinnäytetyöprosessi tuli päätökseensä.

4.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kerätä teemahaastatteluiden avulla varhaiskasvatuksessa työskentelevien kasvattajien ajatuksia työelämään ja positiiviseen johtamiseen liittyen. Tavoitteena on kartoittaa tarkemmin varhaiskasvatuksen työelämän tilaa, positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueiden merkityksiä ja niiden johtamista varhaiskasvatuksessa sekä positiivisen johtamisen soveltumista varhaiskasvatuksen johtamiseen.

Tutkimuskysymykset muotoutuivat teorian ja tutkittavan ilmiön aihepiirien perusteella. Tutkimuskysymysten avulla kartoitetaan kasvattajien kokemuksia nykyajan työelämästä varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Tämän lisäksi selvitetään tarkemmin kasvattajien ajatuksia positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueiden merkityksistä työssä sekä sitä, miten haastateltavien mukaan omalla työpaikalla näitä osa-alueita johdetaan. Kolmanneksi tarkastellaan positiivista johtamista laajempänä kokonaisuutena ja sen sijoittumista osaksi varhaiskasvatuksen johtamista.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisena työ varhaiskasvatuksessa koetaan?
2. Mitä merkityksiä positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueilla on työssä ja mitä osa-alueiden johtaminen vaatii?
3. Miten positiivinen johtaminen sopii nykyajan työelämän johtamiseen?

4.3 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen nähdään saaneen vaikutteita monista eri ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista, joten sitä voidaan tehdä käytännössä monin eri tavoin (Puusa & Juuti, 2011, s. 48). Laadulliselle tutkimukselle on siis ominaista erilaiset lähestymistavat. Psykologia, filosofia, sosiologia, antropologia sekä kasvatustieteet ovat antaneet vaikutteita laadulliselle tutkimukselle ja sen muotoutumiselle (Juuti & Puusa, 2020, s. 11). Tämän pohjalta on syntynyt erilaisia koulukuntia, jotka käyttävät eri menetelmiä toteuttaessaan laadullista tutkimusta. Eri koulukunnista ja lähestymistavoista huolimatta laadullisen tutkimuksen yhteisiksi tavoitteiksi luetaan esimerkiksi tutkittavan ilmiön

tulkitseminen ja kuvaaminen, teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen ja ymmärryksen syventäminen tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2011, s. 48). Eri menetelmille on yhteistä myös induktiivisuus tutkimukselle (Juuti & Puusa, 2020, s. 11). Tällä tarkoitetaan sitä, että laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tehdä aineistosta käsin johtopäätöksiä hyödyntäen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tuottamia sanoja, käsitteitä tai lauseita. Tämän lisäksi aineiston ja teorian välinen vuoropuhelu on menetelmästä huolimatta tyypillistä laadulliselle tutkimukselle.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisiä tapauksia ja siinä korostuu niin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmat kuin tutkijan ja yksittäisen havainnon välinen vuorovaikutus (Puusa & Juuti, 2011, s. 47). Hirsjärvi ym. (2015, s. 164) tarkentavat, että laadullisen tutkimuksen kohdejoukko tulee valita satunnaisotoksen sijaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkittavaa ilmiötä pyritään laadullisessa tutkimuksessa ymmärtämään tutkimukseen osallistuvien, tarkoituksenmukaisesti valittujen henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Tällöin tutkittavien henkilöiden ajatukset, tunteet, kokemukset ja tutkittavalle ilmiölle antamat merkitykset ovat kiinnostuksen kohteina. Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tekemään löydöksiä tutkittavasta aiheesta ilman määrällisiä keinoja tai tilastollisia menetelmiä, joten tällöin ilmiön kuvaamiseen käytetään sanoja ja lauseita lukujen ja yleistysten sijaan (Kananen, 2017, s. 35). Hakala (2024, s. 34) lisää, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää saada tutkittavien henkilöiden ääni kuuluville, jotta voidaan saavuttaa tutkimuksen kohteen kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys. Näin toimien saadaan tutkittavasta aiheesta yksityiskohtaista ja rikasta tietoa (Juuti & Puusa, 2020, s. 11). Tämä on tärkeää, sillä laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä teoreettisesti mielekäs tulkinta (Puusa & Juuti, 2011, s. 48). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin myös ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä haastattelujen kokemusten sekä ajatusten pohjalta, joten siksi opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tavoitteena oli näin ollen saada monipuolinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

4.4 Aineiston kerääminen

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin toteuttamalla kuusi puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat niin tutkittava ongelma kuin tutkimuksen resurssit (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Laadullista tutkimusta tehtäessä haastattelut ovat kuitenkin käytetyin aineistonkeruun menetelmä (Kananen, 2017, s. 88). Hakalan (2024,

s. 115) mukaan on järkevää kysyä tutkittavasta ilmiöstä niiltä, jotka siitä tietävät. Haastattelun eduksi nähdään se, että haastateltaviksi pystytään valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilta löytyy tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta (Puusa, 2020a, s. 106). Haastattelut ovat myös joustava tapa kerätä aineistoa, koska tutkija pystyy ohjaamaan keskustelua ja tarvittaessa esittämään lisäkysymyksiä tai -tarkennuksia. Juuti ja Puusa (2020, s. 14) huomauttavat, että aineiston keräämisen tavasta tai määrästä riippumatta tärkeintä on saada haastateltavat puhumaan avoimesti tutkittavaan aiheeseen liittyvistä kokemuksista. Näin ollen saavutetaan tavoite, eli mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja siten myös monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020a, s. 107). Tässä opinnäytetyössä aineiston hankinnan tavoitteena oli saada aiheesta tietäviltä haastateltavilta mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joten siksi haastateltaviksi valikoitui nimenomaan varhaiskasvatuksessa kasvattajina työskenteleviä henkilöitä.

Haastattelun muodoista teemahaastattelua voidaan käyttää monenlaisten ilmiöiden tutkimisessa (Puusa, 2020a, s. 112). Teemahaastatteluiden nähdään sijoittuvan avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun väliin (Hirsjärvi ym., 2015, s. 208). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 87–88) puhuvatkin teemahaastattelusta puolistrukturoituna haastattelutapana. Heidän mukaansa teemahaastattelulle on tyypillistä edetä etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Puusa (2020a, s. 112) lisää, että teemahaastattelu on pohjimmiltaan joustava ja vapaamuotoinen haastattelumenetelmä, jossa tutkittavaa henkilöä kannustetaan puhumaan melko vapaasti tutkimuksen aiheesta. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavan henkilön tutkittavalle aiheelle antamia merkityksiä ja tulkintoja. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli kerätä tietoa ennalta päätettyihin teemoihin liittyen, joten tämän vuoksi aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu.

Yksi tutkimusprosessin tärkeimmistä vaiheista on teemahaastattelun teemojen huolellinen suunnitteleminen (Puusa, 2020a, s. 112–113). Tässä vaiheessa korostuu, miten tärkeää on tutkijan riittävä ymmärrys tutkimastaan ilmiöstä kokonaisuutena. Teemahaastattelun teemat voidaan muodostaa joko intuition, kirjallisuuden tai teorian perusteella (Eskola ym., 2018, s. 41). Tutkittava ilmiö voidaan purkaa osa-alueisiin teemojen avulla (Puusa, 2020a, s. 113). Tutkija pyrkii ymmärtämään näiden osa-alueiden merkityksiä ja sisältöjä teemahaastattelun kysymysten kautta. Teemojen valitseminen ja muodostaminen tulee tehdä huolella, koska nämä vaikuttavat siihen, millaista aineistoa teemahaastattelulla saadaan (Eskola ym., 2018, s. 41). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 88) kuitenkin huomauttavat, että mitä tahansa ei voi

kysyä, koska pyrkimyksenä on kuitenkin saada merkityksellisiä vastauksia nimenomaan tutkittavan aiheen kannalta. Lähtökohtaisesti teemat siis perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Myös tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun teemat mukailivat teoriaosuutta. Teoriaosuu- den lisäksi tutkimuskysymykset ohjasivat teemojen muodostumista.

Teemahaastattelussa teema-alueet ovat tyypillisesti jo tiedossa, mutta tarkempi kysymysten muoto sekä järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym., 2015, s. 208). Eskola ym. (2018, s. 30) lisäävät, että teemahaastattelussa jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat teema-alueet. Teema-alueiden laajuus ja järjestys voivat kuitenkin vaihdella. Puusa (2020a, s. 113) täyden- tää aihetta todeten, että myös sanamuodot ja kysymisen tavat voivat vaihdella paljonkin, sillä haastateltavien henkilöiden vastaukset sekä tapa ja halu kertoa asioista ovat erilaisia. Hän tuo myös esiin tutkijan vaihtelevat roolit eri henkilöitä haastatellessa: joskus tutkija voi olla enemmänkin pelkkä kuuntelija, kun taas joskus tutkijalta vaaditaan aktiivisempaa otetta ja ky- symysten esittämistä. Tässä opinnäytetyössä jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi sa- mat teemat ja kysymykset. Tutkijan rooli tämän opinnäytetyön teemahaastatteluissa painottui kuuntelijana toimimiseen.

Teemahaastatteluja tehtäessä tulee huomioida aineiston kylläntymisen eli saturaation mah- dollisuus (Eskola ym., 2018, s. 33). Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jolloin haastattelui- den tuottama aineisto alkaa toistaa itseään. Tällöin aineistoa on todennäköisesti riittävä määrä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 99) toteavat, että tämä tietty määrä aineistoa tuo esiin tutkittavasta ilmiöstä saatavan teoreettisen peruskuvion. Tämän opinnäytetyön teemahaas- tatteluiden vastauksissa alkoi olla havaittavissa samankaltaisuuksia kuuden haastattelun jäl- keen, joten tämän enempää haastatteluita ei ollut tarpeen toteuttaa.

4.5 Aineiston analysoiminen

Laadullisen tutkimuksen aineisto on tyypillisesti rikasta ja monimuotoista (Puusa, 2020b, s. 146). Hirsjärvi ym. (2015, s. 225) huomauttavat, että kaikkea kerättyä aineistoa ei pysty hyö- dyntämään yhdessä tutkimuksessa eikä kaiken aineiston analysoiminen ole tarpeen. Tästä syystä analyysin kohteeksi tulee rajata jokin kapeampi ilmiö (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104). Tästä kapeasta ilmiöstä tulee kuitenkin kertoa mahdollisimman perusteellisesti (Puusa, 2020b, s. 146). Laadullisen aineiston runsaus tekee analyysistä yhtäältä haastavan, mutta toisaalta myös mielenkiintoisen. Tässäkin opinnäytetyössä kertyi runsaasti aineistoa, jota ei

kuitenkaan kokonaisuudessaan ollut tarpeen hyödyntää. Analysoinnissa keskityttiin löytämään tulkintoja ja vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Laadullista tutkimusta tehtäessä aineistoa voidaan kerätä ja analysoida samanaikaisesti (Hirsjärvi ym., 2015, s. 223). Myös Puusa (2020b, s. 145–146) toteaa, että aineiston keräämisen ja analyysin vaiheet voivat kulkea limittäin. Tällöin aineiston keruun ja analyysin vaiheiden välinen vuoropuhelu mahdollistaa joustavasti esimerkiksi tarvittavien muutosten tekemisen. Tärkeää on kuitenkin se, että viimeistään aineiston keräämisen jälkeen ryhdytään tekemään aineiston analyysiä (Hirsjärvi ym., 2015, s. 224). Analyysin tekeminen alkaa aina aineiston huolellisella läpikäymisellä useaan kertaan (Puusa, 2020b, 151). Läpikäymisvaiheessa tutkija voi jo tehdä muistiinpanoja ja kirjata ylös alustavia havaintoja. Aineistoa voidaan tässä vaiheessa ryhmitellä esimerkiksi tiedonantajien iän tai sukupuolen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107). Analyysiä tehdessä tutkijan on hyvä tiedostaa ja huomata omat mahdolliset ennakkotiedot ja -uskomukset, joita hänellä saattaa olla tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020b, s. 143, 152). Aineistoa tulee lukea avoimesti ilman edellä mainittujen vaikutusta. Kokonaiskuvan muodostamisen jälkeen aineistoa aletaan tarkastella yksityiskohteisemmin. Tässä opinnäytetyössä aineiston analysoiminen alkoi heti aineiston keräämisen loputtua aineiston läpikäymisellä avoimin mielin.

Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, diskurssi-analyysi, sisällönerittely, tyypittely ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym., 2015, s. 224). Tämän opinnäytetyön aineiston analyysi toteutettiin teemoittelemalla. Teemoittelussa tuodaan esiin, mitä kustakin teemasta on haastatteluissa sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105, 107). Teemoittelussa on tarkoituksena pilkkoa ja ryhmitellä aineistoa, jonka jälkeen voidaan vertailla teemojen esiintymistä tutkimuksen aineistossa. Siinä keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen aineistossa esiintyviä yhtenäisiä piirteitä (Puusa, 2020b, s. 152). Tavoitteena on löytää aineistosta samankaltaisuuksia ja yhdenmukaisuuksia. Hakala (2024, s. 102) toteaa samansuuntaisesti, että teemoittelun avulla tutkimuksen aineistosta pyritään löytämään keskeisiä toistuvia aihepiirejä eli teemoja. Teemahaastatteluiden jälkeen teemoittelu tuntui luontevalta valinnalta tämän opinnäytetyön aineiston analysointimenetelmäksi.

Teemoittelussa teemat voivat muodostua kahdella tavalla: ne voidaan määritellä aineiston keruuvaiheessa tai ne voivat tulla esiin kerätystä aineistosta (Puusa, 2020b, s. 154). Teemoittelussa tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat nostetaan esille ja niiden esiintymistä aineistossa vertaillaan. Samaa tarkoittavat ja samankaltaiset ilmaisut yhdistetään

samaan kategoriaan ja sen jälkeen kategoria nimetään. Samankaltaisia kategorioita yhdistetään ja näin muodostetaan yläkategorioita. Lopuksi myös yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Tämän jälkeen kategorioiden kokonaisuutta tarkastellaan suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Teemoittelussa aineiston rikkauden ja tutkijan päättelyketjujen näkyväksi tuomisessa voidaan hyödyntää aineistosta otettuja suoria lainauksia. Kaiken kaikkiaan teemoittelun tavoitteena on nostaa aineistosta esiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaiset asiat. Hakala (2024, s. 103) kuitenkin huomauttaa, että teemat eivät nouse esiin itsestään, vaan tutkijan tulee nähdä vaivaa löytääkseen ne aineistosta. Teemoitteluprosessille tulee siis varata riittävästi aikaa (Puusa, 2020b, s. 153). Aineiston analysoimiselle varattiin tässä opinnäytetyössä runsaasti aikaa, jotta kerätystä aineistosta saatiin tuotua esille tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat. Teemoittelussa hyödynnettiin myös haastateltavien suoria lainauksia. Haastateltavien lainaukset eroteltiin toisistaan H1, H2, H3, H4, H5 ja H6-merkinnöin. Haastateltavien ammattinimikkeen, työpaikan tai muun tunnistetiedon ei ollut tarpeen tulla ilmi lainauksista.

Analyysin tarkoituksena on tuottaa kerätystä aineistosta mielekäs kokonaisuus (Puusa, 2020b, s. 148). Tämän avulla pystytään tekemään tulkintoja sekä johtopäätöksiä. Aineiston osien analysoinnin lisäksi tarvitaan myös synteiesien laatimista. Analyysivaiheen tiivistämisen, erittelemisen ja luokittelun jälkeen synteiesissä luodaan kokonaiskuvaa aineistosta ja esitetään tutkittava kohde uudesta näkökulmasta. Pelkän analyysin tekemisen sijaan tavoitteena on tehdä myös onnistuneita tulkintoja. Tässä opinnäytetyössä analysoinnin tavoitteena oli tulkita aineistoa ja näin luoda monipuolinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tämän pohjalta oli mielekästä lähteä kirjoittamaan johtopäätöksiä, joissa saatiin luotua analysoidusta aineistosta sekä työn teoriaosuudesta uutta tietoa tuottava mielekäs kokonaisuus.

4.6 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys sekä luotettavuus ovat kaksi eri asiaa (Hakala, 2024, s. 133). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 149–150) kuitenkin huomauttavat, että tutkimuksen eettisyys voidaan nähdä ikään kuin luotettavuuden toisena puolena, koska eettisyys kiertyy muodollisesti tutkimuksen arviointi- ja luotettavuuskriteereihin. Kuula (2011, s. 24–25, 61–64) tarkentaa, että tutkimusetiikan nähdään koskevan niin aineiston hankintaan ja tutkittavien suojaan, tieteellisen tiedon soveltamiseen, käyttöön ja vaikutuksiin kuin tieteen sisäisiin asioihin liittyviä kysymyksiä. Kuula tuo myös esiin kolme tutkimuksen eettisyyteen liittyvää periaatetta.

Ensimmäinen periaate on ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Sen mukaan riittävät perustiedot niin tutkimuksesta, siihen osallistumisesta kuin sen toteuttajista sekä kerättävän aineiston käyttötarkoituksesta saatuaan ihminen voi päättää, haluaako hän osallistua tutkimukseen. Toinen periaate on henkisen ja fyysisen vahingoittamisen välttäminen. Tämä periaate korostaa vahinkojen välttämistä ja kunnioittavan vuorovaikutuksen merkitystä. Tämän periaatteen mukaisesti tutkijan tulee myös kiinnittää huomiota omiin asenteisiinsa ja tyyliinsä kirjoittaa tutkimuksesta. Kolmas periaate on ihmisen yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen. Tutkimukseen osallistujalla on oikeus määrittää, mitä tietoja hän antaa tutkimuksen käyttöön. Tällöin puhutaan luottamuksellisuudesta, jonka mukaan aineistoa käsitellään, käytetään ja säilytetään sovitun mukaisesti. Tutkimukseen osallistujat eivät myöskään saa olla tekstien perusteella tunnistettavissa, joten tietosuojasta on huolehdittava. Tässä opinnäytetyöprosessissa on toimittu Kuulan erittelemien eettisten periaatteiden mukaisesti. Haastateltaville on ensinnäkin etukäteen kerrottu perustiedot tähän opinnäytetyöhön ja haastatteluihin liittyen. Toisekseen haastateltavien henkisen ja fyysisen vahingoittamisen välttäminen on huomioitu tämän opinnäytetyön eri vaiheissa. Näiden lisäksi haastateltavilta on kysytty kirjallinen lupa haastatteluaineistojen hyödyntämiseen tässä opinnäytetyössä. Heitä on myös informoitu haastatteluaineiston säilyttämiseen, käyttämiseen ja hävittämiseen liittyen. Haastateltavat eivät myöskään ole tunnistettavissa tästä opinnäytetyöstä, esimerkiksi heidän työpaikkojaan tai työnimikkeitään ei kerrota. Tulokset-osiossa heidän lainauksien yhteydessä mainitaan vain H-lyhenteet.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen kautta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), 2023, s. 6, 11–12). Ohjeistuksen tavoitteena on sekä edistää tutkimuseetiikkaa, että käsitellä tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä. Sen mukaan tutkimuksen hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyvät peruseriaatteina luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimuksessa on tärkeää varmistaa toiminnan laatu niin suunnittelussa, menetelmissä, analyseissä kuin voimavarojen käytössä. Rehellisyyteen liittyen tutkimuksen tekoon kuuluvat tieteellisen toiminnan suunnitteleminen, toteuttaminen sekä arvioiminen. Viestintä ja raportointi on avointa, puolueetonta, oikeudenmukaista ja yksityiskohtia salaamatonta. Arvostus taas näkyy kollegoita, yhteiskuntaa, tieteellisen toiminnan osapuolia, ekosysteemejä, kulttuuriperintöä ja ympäristöä kohtaan. Lopuksi myös kannetaan vastuu koko tieteellisen toiminnan prosessista aina ideoinnista tutkimuksen julkaisemiseen saakka.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön (HTK) liitetään myös erilaisia menettelytapoja, joista hyvän tieteellisen käytännön nähdään koostuvan ja joiden avulla voidaan huolehtia hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta koko tutkimusprosessin ajan (TENK, 2023, 11, 13–14). Menettelytavoista ensimmäinen on toimintaympäristö, jonka avulla varmistetaan HTK-ohjeen helppo saatavuus ja tunnettuus, osoitetaan asianmukaiset työkalut ja toimintatavat sekä otetaan hyvän tieteellisen käytännön loukkausepäilyt heti käsittelyyn, kohdellen oikeudenmukaisesti niin epäilyn esittäjää kuin epäiltyä. Toiseksi koulutus, ohjaus ja mentorointi tulee sisällyttää korkeakoulujen opintoihin ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamista sekä tutkimuseettisesti kestävää toimintakulttuuria tulee korostaa. Kolmanneksi tieteellisen työn tekeminen tulee suunnitella, toteuttaa ja dokumentoida huolellisesti ja avoimesti. Neljänneksi tulee huomioida eettisyys ja ennakointi huolehtimalla etukäteen tarvittavista suostumuksista, luvista ja ennakoarvioinneista. Edellä mainittujen lisäksi noudatetaan oman tieteenalan sääntöjä ja HTK:n ohjeita. Viidenneksi on tärkeää sopia tutkimusaineistojen käsittelystä ja hallinnasta. Tähän liittyen noudatetaan myös tietosuojalainsäädäntöä sekä luottamuksellisuuteen, vaihtioon ja salassapitoon liittyviä velvoitteita. Kuudenneksi sovitaan yhteistyöstä ja siihen liittyvistä tavoitteista sekä oikeuksista ja velvollisuuksista. Seitsemänneksi sovitaan tekijyyteen, julkaisemiseen ja viestintään liittyvistä asioista. Kunnioitetaan toisten tekemää työtä sekä viestitään avoimesti ja rehellisesti tieteellisestä toiminnasta. Viimeisimpänä kiinnitetään huomiota asiantuntija- ja arviointitehtävien läpinäkyvään, luottamukselliseen ja perusteltuun hoitamiseen. Tässä opinnäytetyössä on myös toimittu niin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusten kuin menettelytapojen mukaisesti.

Kaikkeen tutkimustoimintaan kuuluu olennaisesti myös luotettavuuden arvioiminen (Hakala, 2024, s. 130). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata ja tutkia eri tavoin (Hirsjärvi ym., 2015, s. 231). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 158) painottavat, että tutkimuksen luotettavuutta täytyy arvioida, koska kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Tästä syystä tutkijan tulee arvioiden tarkastella omia valintojaan, tuntea tutkimusta ohjaavat säännöt sekä omaksua erilaiset tutkimustoiminnan luotettavuuskriteerit (Aaltio & Puusa, 2020, s. 177, 179). Laadullista tutkimusta tehtäessä sen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden kautta. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Sen sijaan validiuden nähdään tarkoittavan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä pitääkin (Hirsjärvi ym., 2015, s. 231). On kuitenkin huomioitava, että eri menetelmät ja mittarit eivät aina sovi joka tilanteeseen. Aaltio ja Puusa (2020, s. 180) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi ajatella laajemmin kuin vain

reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä tarkastelemalla. Tutkimuksen luotettavuutta tulee kuitenkin arvioida, vaikka kyseisiä termejä ei käyttäisikään (Hirsjärvi ym., 2015, s. 232). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 161) huomauttavat, että käytettyjä termejä tärkeämpää on niiden sisältö.

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa tutkijan tulee aina antaa riittävästi tietoa tutkimuksen toteuttamisen tavoista, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 164). Hirsjärvi ym. (2015, s. 232–233) tuovat myös esiin tutkimuksen kulun tarkan selostamisen tarpeen. Tutkimuksen jokainen vaihe aina aineiston tuottamisen olosuhteista tulosten tulkintaan tulee kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti, perusteluita unohtamatta. Oman haasteensa tuottaa kuitenkin aineiston hankinnan perustelu, aineiston käsittely ja analysointi (Hakala, 2024, s. 130–133). Laadullisen tutkimuksen tekemiseen liittyy nimittäin paljon tulkinnanvaraa ja valintojen tekemistä – näin ollen myös asioiden sivuuttamista ja tahatontakin tukahduttamista. Näin ollen tutkimuksen siirrettävyys toisiin vastaaviin tilanteisiin korostuu merkittävänä tekijänä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Aaltio ja Puusa (2020, s. 181) tuovat myös esiin siirrettävyyden yhtenä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keinona. Heidän mukaansa siirrettävyys vaatii pohdintaa ja omien päätelmien näkyväksi tekemistä. Yksityiskohtainen, selkeä ja havainnollistava kerronta tutkimuksen vaiheista auttaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta paremmin. He tuovat esiin myös uskottavuuden käsitteen, jonka kautta pohditaan tutkimuksen kohdehenkilöiden, tiedeyhteisön sekä yleisön vakuuttuneisuutta tutkimuksen kokonaisuuteen liittyen. Tässä opinnäytetyössä on pyritty luotettavuuden takaamiseksi kuvailemaan sekä perustelemaan mahdollisimman tarkasti kaikki valitut menetelmät ja koko prosessin kulku.

5 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Tulokset on jaoteltu teemoihin, jotka muokautuvat teemahaastattelun runkoa. Tuloksissa tuodaan esiin tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tiedot, joita täydennetään litteroidusta aineistosta poimituilla haastateltavien suorilla lainauksilla. Haastateltavien lainaukset on eroteltu toisistaan H1, H2, H3, H4, H5 ja H6-merkinnöin. Haastateltavien ammattinimike, työpaikka tai muu tunnistetieto ei tule ilmi lainauksista.

5.1 Työskenteleminen varhaiskasvatuksessa

5.1.1 Kokemukset nykyajan työelämästä

Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle pohtimalla nykyajan työelämää varhaiskasvatuksen näkökulmasta katsottuna. Kaikki haastateltavat kertoivat ajatuksistaan työelämään liittyen melko samansuuntaisesti. Vastauksissa toistuivat kokemukset päiväkodissa työskentelemisen kuormittavuuteen ja vaativuuteen liittyen. Muutamassa haastattelussa tuotiin esille myös käytettävissä olevan ajan ja työtehtävien määrän suhdetta, jonka koettiin välillä olevan omassa työssä epätasapainossa.

No onhan se aika kuormittavaa. Tuntuu että tulee niinku tosi paljon vaatimuksia sieltä ja täältä ja tuolta. Ja sitte niinku, on paljo tehtävää ja vähän aikaa. (H1)

Puolessa haastatteluista tuotiin esiin kokemuksia työhön liittyvistä muutoksista. Päiväkodissa tehtävän työn koettiin muuttuneen paljon erityisesti viimeisten vuosien aikana. Yhtäältä se nähtiin hyvänä asiana, kun esimerkiksi työnkuvien koettiin entisestään selkiytyneen. Toisaalta se nähtiin myös haasteena, koska uutta ja sisäistettävää asiaa on tullut sekä tulee koko ajan paljon lisää. Haastateltavat tunnistivat erilaiset muutokset osaksi varhaiskasvatuksen arkea ja ymmärsivät niiden välttämättömyyden. Vastauksista huokui kuitenkin tarve saada enemmän aikaa ja resurssia erilaisten muutostilanteiden sisäistämiseen sekä niissä toimimiseen. Toisaalta eräs haastateltavista myös koki, että päiväkotityön monipuolisuus myös mahdollistaa monenlaisia asioita.

Ja semmoisena niinku myös nopeasti muuttavana, et vaatii paljon semmoista niinkun joustavuutta ja mukautumista. Mutta tarjoaa myös paljon mahdollisuuksia

ja semmoista niin kun omien vahvuuksien tavallaan hyödyntämistä, et pystyy, pystyy käyttämään. (H5)

5.1.2 Esihenkilön ominaisuudet

Kaikissa haastatteluissa toistuivat samankaltaiset kuvailut, kun puhuttiin sellaisista esihenkilön ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä, joita haastateltavat arvostavat ja pitävät tärkeinä. Määrällisesti eniten arvostettiin esihenkilön tasa-arvoista ja oikeudenmukaista toimintaa henkilöstöään kohtaan. Toiseksi eniten vastauksissa esiintyi kuuntelun ja vuorovaikutustaitojen merkitys. Tärkeinä tekijöinä esiin tuotiin myös esihenkilön empaattisuus, myötätuntoisuus sekä luotettavuus.

No ehkä tärkein on oikeudenmukaisuus. Kohtaa kaikki niinku tasa-arvoisena, et vaikka joidenki kans olis ollut pidemmän aikaa, kun niiden juuri taloon tulleiden kanssa, niin että on silti samanlainen kohtaaminen . . . Kuuntelun taito on myös tärkeä. (H5)

Useammassa haastattelussa tuotiin esiin tärkeänä asiana erityisesti esihenkilön taito ja kiinnostus huomata henkilöstönsä vahvuuksia. Tämän koettiin kuitenkin edellyttävän ensin esihenkilön ja työntekijän välistä tutustumista, sekä toisekseen myös esihenkilön kiinnostusta asiaa kohtaan. Tämän lisäksi tärkeäksi koettiin esihenkilön kyky delegoida töitään ja antaa vastuuta henkilöstölleen sekä mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Muutama haastateltava nosti myös esille esihenkilön ja työntekijän väliset suhteet. Vaikka esihenkilön ja työntekijän välinen toimiva suhde on tärkeä, heidän mukaansa esihenkilön tulee kuitenkin osata pysyä esihenkilönä, ei toimia kaverina.

Sehän on tosi tärkeätä, että johtaja jaksaa ja haluaa tutustua meihin, niin, et se huomaa meissä ne meidän vahvuudet ja oppii tuntemaan meidät . . . Kuitenkin sit semmonen, että esihenkilön, hänen täytyy niinku olla kuitenkin tietyllä tavalla se johtaja, ettei saa mennä liikaa kaveritasolle. (H4)

Haastateltavat toivat runsaasti esiin myös erilaisia esihenkilön oman työn suorittamiseen liittyviä ominaisuuksia, jotka koettiin tärkeiksi niin oman kuin esihenkilön työn kannalta. Nämä ominaisuudet eivät liittyneet niinkään esihenkilön luonteenpiirteisiin, vaan esihenkilön työn tekemisen tapoihin ja työssä suoriutumiseen. Arvossa pidettiin erilaisia arkea ja työtä helpottavia tekijöitä, jotka heijastuvat esihenkilön oman työn lisäksi myös kasvattajien työhön ja koko päiväkodin arkeen.

Hmm, täytyy olla päättäväisyyttä, mut myös joustavuutta. Täytyy olla ajan hermosta. (H3)

Ja sitten ratkaisukeskeisyys on mun mielestä tosi hyvä, että jos on niitä ongelmia ja haasteita, niin sitten niihin mietitään ratkaisuja. (H1)

Yhtäältä tärkeäksi koettiin myös esihenkilön halu kehittää itseään ja omia johtamistaitojaan. Toisaalta esiin tuotiin kuitenkin yhden haastateltavan toimesta myös ajatusta henkilöstön vastuusta, kun puhutaan esihenkilön ja henkilöstön välisestä kanssakäymisestä. Haastateltavan mukaan esihenkilön toiminnalle asetetaan henkilöstön toimesta usein monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Hänen vastauksessaan korostui kuitenkin ajatus inhimillisyyden tärkeydestä – puolin ja toisin.

Ja sitten ehkä semmoinen inhimillisuus. Että tätä työtä tehdään ihmisenä ja myös niinku, myös meiltä päin sitten se, että myös se esihenkilö on ihminen, et tavallaan se ymmärrys molemmin puolin. (H5)

5.2 Positiivisen organisaation osa-alueiden merkitykset ja johtaminen

5.2.1 Myönteiset tunteet ja ilmapiiri

Jokainen haastateltava koki myönteisillä tunteilla olevan suuri merkitys työpaikalla. Myönteisten tunteiden nähtiin vaikuttavan niin yksilö- kuin yhteisötasolla työelämässä. Myönteiset tunteet liitettiin ensinnäkin osaksi erilaisia positiivisia seurauksia, kuten yksilön lisääntyntä työmotivaatiota, työn imua sekä innostusta. Myönteisten tunteiden koettiin myös vahvistavan työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. Sen sijaan yhteisötasolla tuotiin esiin myönteisten tunteiden lisäävän hyvää mieltä, yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä koko työyhteisön tasolla.

Todella iso merkitys, että, et mun mielestä se lisää sitä motivaatiota ja sitten just sitä sitoutumista. Että jos niitä myönteisiä tunteita ei ole, niin mä jotenkin koen, että sit se sitoutuminen on aika vähäistä. (H2)

Jos niinku myönteisiä tunteita miettii ja sit tavallaan työntekoa, niin onhan se kaikki sidoksissa motivaatioon ja siihen työn imuun ja iloon . . . Elikkä lisää mun mielestä energiaa, motivaatiota, mutta myös helpottaa sitä niinku koko yhteistyötä se semmonen myönteinen, myönteiset tunteet siellä työelämässä. (H5)

Toisaalta haastateltavat tunnistivat ja ymmärsivät myös sen, että töissä kaiken ei tarvitse aina olla kivaa, sujuvaa ja myönteistä. Heidän mukaansa muitakin kuin positiivisia tunteita

saa näyttää työpaikalla. Eräs haastateltava kuitenkin huomautti, että tällaiset tunteet eivät saa jäädä päälle.

Mutta justiin se, että, et on myös lupa sanoa niinku välillä, et ottaa ihan päähän, on kauheeta. (H4)

Esihenkilöiden nähtiin toimivan tunteisiin liittyvänä esimerkkinä ja tätä pidettiin tärkeänä asiana. Esihenkilöllä koettiin olevan yhtä lailla lupa näyttää omat tunteensa työpaikalla. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että henkilöstön tunteisiin ja tilanteisiin ei esihenkilönä voi empaattisuudesta huolimatta liiaksi lähteä mukaan. Tähän liittyen tuotiin esille esihenkilön tilan-
netajun merkityksen henkilöstön tunteiden kohtaamiseen ja johtamiseen liittyen. Haastattelussa tuotiin hyvänä asiana esiin myös esihenkilöiden kykyä toimia rauhallisesti, myönteisesti ja kannustavasti erilaisissa tunteisiin liittyvissä tilanteissa. Näillä koettiin olevan monenlaisia myönteisiä seurauksia arjessa.

No mun mielestä esihenkilökin saa liikuttua ja hänkin voi näyttää tunteensa. Ja niinkun, et me ollaan niinkun ihmisiä, oli sulla mikä titteli tahansa. (H6)

Itse esihenkilö ei sais lähteä niihin tunteisiin kumminkaan niin vahvasti mukaan, vaikka pitäis olla empaattinen ja kaikkea. Niin, niin mun mielestä esihenkilö kohtaa ja johtaa tunteita työpaikalla sillä, et kuuntelee ja ottaa tunteita huomioon sillä lailla rakentavasti. Ja ettei lähdetä itse vastaamaan niihin tunteisiin liikaa tunteilla, että se tavallaan vaatii myös semmoista itsehillintää . . . Ja ehkä se semmonen rauhallisuus siinä, se tarttuu muihin. Ja sitten semmonen kannustava suhtautuminen, niin se on semmoinen, et millä lailla voi tunteisiin liittyvää tukea ja esimerkkiä antaa. (H5)

Eräs haastateltava toi kuitenkin esille eriävän kokemuksen tähän teemaan liittyen. Haastateltava koki, ettei hän osaa eritellä, miten oma esihenkilö kohtaa ja johtaa henkilöstönsä tunteita tai antaa tunteisiin liittyvää esimerkkiä haastateltavan omalla työpaikalla.

En osaa sanoa, en tunne johtajaa niin en, ei oo itsellä vielä mitään kokemusta. (H2)

Myönteisten tunteiden koettiin vaikuttavan vahvasti ja monin eri tavoin työpaikan ilmapiiriin. Yhtäältä korostettiin töihin menemisen ja työnteon mielekkyyden sekä työmotivaation lisääntymistä, kun työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri. Toisaalta tuotiin esiin hyvän ilmapiirin mukanaan tuomia erilaisia myönteisiä vaikutuksia, jotka ovat nähtävillä työyhteisössä. Useassa haastattelussa tuotiin esiin muun muassa avoimuuden, yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen

lisääntyminen työpaikan hyvän ilmapiirin myötä. Näiden nähtiin koskevan sekä henkilöstön keskinäistä että myös henkilöstön ja esihenkilön välistä kanssakäymistä.

No rentouttaa työyhteisöä, luo semmoista avointa vuorovaikutusta ja ehkä semmosta helposti lähestyttävämpää työyhteisöä, ettei tarvi niin hirveesti miettiä tai jännittää . . . Ja vahvistaa totta kai sillä tavalla myös sitä luottamusta sitte . . . Myönteisellä ilmapiirillä on se vaikutus, et on se parempi työhyvinvointi ja sujuvampi yhteistyö silleen lyhykäisyydessään. (H5)

Jokainen haastateltava koki esihenkilön roolin olevan iso ja keskeinen, kun puhuttiin työpaikan myönteisen ilmapiirin rakentumisesta. Eräs haastateltava toi esiin ajatuksensa siitä, että vaikka esihenkilöllä on iso rooli myönteisen ilmapiirin rakentumisessa, se ei silti tarkoita sitä, että negatiiviset asiat tulisi esihenkilön toimesta vain lakaista maton alle. Haastateltavien mukaan esihenkilöllä on kuitenkin valta ja vastuu määrittää sekä luoda työpaikan rakenteista sekä toimintatavoista sellaisia, että ne tukevat hyvää ilmapiiriä ja sen rakentumista

Mä laitoin tähän ihan suoraan, että avainasemassa. Että se on se suunnannäyttäjä, että miten kaikki ryhmät ja tiimit toimii, että se on se kuka sen määrittelee. (H2)

Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, että myönteiset tunteet ja ilmapiiri auttavat myös suhtautumaan positiivisemmin ja joustavammin uusiin asioihin, joita työssä tulee vastaan. Myönteisillä tunteilla ja ilmapiirillä koettiin olevan vaikutus myös henkilöstön parempaan suhtautumiseen työssä eteen tuleviin muuttuviin tilanteisiin liittyen. Negatiivisuus ja negatiivisuuden kierre nähtiin puolestaan jarruna muutoksille, vaikka muutokset itsessään olisivatkin hyviä.

Et jos on huono ilmapiiri niin ei haluta edes muuttua . . . Kun ollaan siellä negatiivisuudessa, kun siellä pyöritään, niin sitten ei pystytä ottamaan niitä hyviäkään asioita vastaan. Että sitten mitä hyvinvoivempi ja myönteisempi on, niin sitä helpompi on asennoitua ja ottaa vastaan muutoksia. (H1)

Haastatteluissa keskusteltiin myös esihenkilön roolista ja toiminnasta työssä eteen tuleviin muutostilanteisiin liittyen. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti esihenkilön esimerkin tärkeys sekä henkilöstön kanssa keskusteleminen muutostilanteisiin liittyen. Tämän lisäksi haastateltavat toivat esiin merkittävänä asiana myös esihenkilön taidon motivoida henkilöstöään silloin, kun työssä tulee eteen uusia ja muuttuvia tilanteita, jotka voivat herättää aluksi vastustusta.

Että ehkä esihenkilönä semmosessa tilanteessa, missä hän kokee, et työntekijöillä on pientä vastarintaa, niin se innostaminen ja kannustaminen, ja se koko tiimin kannattelemineen siinä, et tää on oikeesti hyvä asia ja te pystytte tähän, niin se on tosi tärkeetä. (H3)

5.2.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Myönteisellä vuorovaikutuksella nähtiin olevan suuri merkitys varhaiskasvattajan työssä niin tiimien kuin koko työyhteisön tasolla. Jokainen haastateltava osasi luetella monta eri tekijää, joihin myönteinen vuorovaikutus heidän mielestään työssä vaikuttaa. Yhtäältä myönteinen vuorovaikutus yhdistettiin työn teknisiin asioihin, kuten työn sujumiseen ja hyvään tiedonkulkuun. Toisaalta sillä nähtiin olevan moninainen vaikutus myös henkilöstön työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen liittyen. Myönteinen vuorovaikutus yhdistettiin muun muassa henkilöstön väliseen avoimuuteen, luottamukseen, auttamiseen ja turvallisuuden kokemukseen. Eräs haastateltava toi myös esiin, että myönteisen vuorovaikutuksen hyvien vaikutusten lisäksi se kuuluu osaksi varhaiskasvattajan ammattitaitoa.

Tiimihenki omassa tiimissä on tosi hyvä ja se on niinku kannatteleva voimavara koko täs työssä. Meillä on tosi semmoinen turvallinen ja toimiva, toimiva tiimi. (H2)

Mun mielestä se on niinku kaiken kivijalka. Tavallaan se, että ensinnäkin me ollaan semmoisessa niinku ammatissa, että se kommunikointi ja vuorovaikutustaidot on meidän niinkun yks tärkeimmistä työvälineistä . . . Ja helpottaa tiedonkulkua ja sitten mitä mä näitä mietin, niin ehkäisee myös ristiriitoja. (H5)

Esihenkilöillä nähtiin olevan myös oma iso osuutensa työpaikan myönteisen vuorovaikutuksen rakentumisessa. Haastateltavien mukaan esihenkilön tulee ensinnäkin tuntea henkilöstönsä ja olla tiimien tilanteista ajan tasalla. Tärkeää on myös se, miten esihenkilö suhtautuu ja tarttuu asioihin. Esihenkilön aito kiinnostus ja läsnäolo henkilöstöään kohtaan korostui useammassa vastauksessa tärkeänä myönteistä vuorovaikutusta lisäävänä tekijänä. Useampi haastateltava myös toi esiin oman esihenkilön luo menemisen matalaa kynnystä ja kokemuksia siitä, että esihenkilö ottaa henkilöstönsä asiat aina vastaan. Koko työpaikan myönteistä vuorovaikutusta tuki esihenkilön tasapuolinen ja avoin toiminta. Eräs haastateltava koki, että hän ei osaa sanoa, miten hänen esihenkilönsä omalla työpaikalla tukee myönteisen vuorovaikutuksen rakentumista.

Se, että hän on kiinnostunut niinkun siitä, mitä täällä tapahtuu jatkuvasti. Hän esimerkiksi maanantai-aamuisin kiertää jokaisen ryhmän ja kysyy, et mitä kuuluu ja onko kaikki hyvin ja miten menee . . . Hän on hyvin niinkun läsnäoleva. (H6)

Sillä (luo myönteistä vuorovaikutusta), et miten hän suhtautuu asioihin ja miten hän tuo asiat ilmi ja miten hän tarttuu arjen tilanteisiin. Ja on läsnä ja häntä kiinnostaa työntekijöiden hyvinvointi. Ja se, että hänen luo on matala kynnyksen mennä. Ja sitten hän ottaa ne kyllä niinkun vastaan hyvin ja paneutuu niihin. Se se että semmonen avoin kommunikointi ja vuorovaikutus, niin se on äärimmäisen tärkeitä. (H3)

Henkilöstön välinen yhteistyö nähtiin jokaisessa haastattelussa tärkeänä asiana. Sen koettiin olevan keskeinen asia sekä perusta työn tekemiselle ja toisaalta myös työssä onnistumiselle. Yhteistyön nähtiin parhaimmillaan lisäävän työn sujumista ja työhyvinvointia. Pahimmillaan yhteistyön puuttumisen taas ajateltiin aiheuttavan närää ja turhaa negatiivisuuden kierrettä työpaikalla. Eräs haastateltava kertoi kokevansa, että hänen työpaikallaan kommunikointi koko talon sisällä ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä on hänen kokemuksensa mukaan vaikutusta myös yhteistyön tekemisen mahdollisuuksiin. Käytännössä henkilöstön välisen yhteistyön koettiin näkyvän esimerkiksi lämminhenkisyytenä, avoimena vuorovaikutuksena, tsemppauksena ja positiivisen kautta toimimisena yhdessä.

Me ollaan niinku monta pientä päiväkotia, et meillä ei oikein ole enää minkäänlaista yhteistyötä muiden ryhmien kanssa, enkä mä tiedä ketä täällä on esimerkiksi poissa . . . Et varmasti se kommunikointi koko talon sisällä on se ydinasia, että pysyisi niinku sitä yhteistyötä rakentamaan. (H2)

Se on se lämminhenkisyyys ja avoin vuorovaikutus, niinkun kaikkien kesken. Ja että puhutaan avoimesti niistä asioista, innostetaan ja tsemptataan toisia ja ei nähdä niitä semmosia arjen mörköjä pelkästään, vaan mennään positiivisen kautta. (H3)

Haastateltavien mukaan esihenkilöllä on tärkeä tehtävä tukea henkilöstön yhteistyön rakentamista. Esihenkilön tehtäväksi koettiin yhteistyön merkitystä korostavan puheen ylläpitäminen, me-hengen luominen ja työyhteisön yhteen hitsaaminen. Haastattelussa tuli myös ilmi, että mitä enemmän ryhmiä päiväkodissa on tai jos yksi päiväkotitoimii eri yksiköissä, esihenkilön tulee vielä tietoisemmin tukea henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja yhteistyön rakentamista. Eräs haastateltava taas toi esiin ajatuksensa siitä, että esihenkilökään ei kuitenkaan voi loputtomiin luoda yhteishenkeä ja yhteistyötä työyhteisössä, vaan henkilöstö itse ja heidän väliset suhteet vaikuttavat myös asiaan. Tällaisissa tilanteissa hänen mukaansa esihenkilön rooliksi jää ennemminkin vain auttaa mahdollisissa ristiriitatilanteissa tukien, jotta yhteistyö saadaan taas toimimaan.

No sitä yhteishenkeä on ehkä niinku, sitä on mahdoton varmaan esihenkilön kumminkaan niinku yksinänsä ruveta luomaan. Et pystyy tavallaan just mahdollistamaan avoimen ja neutraalin yhteyden siinä. Mutta sitten siinä kyllä myös ne henkilökemiat vaikuttaa. Et ehkä siinä kohtaa esihenkilö, sen rooli on taas se, että se myös auttaa niis ristiriitatilanteissa ja jos on vaikka väärinymmärryksiä, niin on niis niinku tukena ja apuna. (H3)

5.2.3 Vahvuudet

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että omalla työpaikalla henkilöstön vahvuuksiin suhtauttiin hyvin. Haastatteluissa tuotiin esiin, että jokaisella työntekijällä on omanlaisiaan vahvuuksia, jotka hyödyttävät niin tiimiä kuin koko työyhteisöä. Haastateltavien kokemusten mukaan heidän työpaikoillaan vahvuuksia on pääsääntöisesti tunnustettu hyvin ja otettu myös arjessa käyttöön. Kuitenkin muutamassa haastattelussa oltiin sitä mieltä, että vahvuudet jäävät helposti vain oman tiimin tietoon, eikä ne välttämättä tule koko talon laajuudella hyötykäyttöön. Vahvuuksia koettiin pääsevän hyödyntämään siis erityisesti oman tiimin sisällä, mutta parhaimmillaan myös koko työyhteisön laajuudella esimerkiksi erilaisissa koko päiväkodin projekteissa tai tapahtumissa. Vahvuuksien hyödyntämisen koettiin helpottavan arkea, kun erilaisia tehtäviä voidaan jakaa henkilöstölle sen mukaan, mikä on kenenkin vahvuus.

(Vahvuuksiin suhtaudutaan) Hyvin ja niin sanotusti käytetään hyväksi jokasen niinku vahvuuksia. Paljon kun on työntekijöitä, paljon on osaamista ja erilaisia vahvuuksia. Että, et meillä on niinkun ihan semmoset niinku vastualueet, jotka tavallaan pohjautuu niihin työntekijöiden omiin vahvuuksiin. (H6)

Jokainen haastateltava koki, että mahdollisuus päästä hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssä on hyvin tärkeää ja merkityksellistä. Yhtäältä nähtiin, että vahvuuksien hyödyntäminen saa yksilössä aikaan muun muassa onnistumisen tunteita, motivaation lisääntymistä ja merkityksellisyyden kokemuksia. Parhaimmillaan työntekijän itseluottamus myös kasvaa ja työnteko on tehokkaampaa. Toisaalta koettiin, että yksilön päästessä hyödyntämään omia vahvuuksiaan, siitä hyötyy myös oma tiimi ja parhaimmillaan jopa koko työyhteisö.

Tuntee itsensä merkitykselliseksi. Ja sitten koen, että se motivoi mua taas eteenpäin, koska mä tiedän, että mulla on joku tehtävä ja tarve täällä niinku yhteisössä. Ja sitten tietenkun mun itseluottamus kasvaa ja sitten se vaikuttaa koko tiimin toimintaan, et se on tämmönen ketju, ketjureaktio. (H2)

Esihenkilön koettiin olevan avainasemassa siinä, että henkilöstön vahvuuksia voidaan tunnistaa, vahvistaa sekä hyödyntää. Vahvuuksiin liittyen useammassa haastattelussa korostettiin,

että esihenkilön on ensiarvoisen tärkeää tuntea henkilöstönsä. Esiin nostettiin niin arjen keskusteluiden kuin myös kehityskeskusteluiden tärkeys, jotta henkilöstön vahvuudet tulevat myös esihenkilön tietoon. Näin ollen henkilöstön vahvuudet tulevat tunnistetuiksi ja niitä on myös mahdollista vahvistaa esihenkilön toimesta. Useammassa haastattelussa vahvuuksien hyödyntämisen koettiin kuitenkin tästä huolimatta jäävän helposti vain oman tiimin tasolle.

No kehityskeskusteluissa niistä on puhetta, ja se on mun mielestä tosi hyvä . . .
Mutta niinku, mun mielestä ne vahvuudet jää niinku tiihen tiimiin. Et koko talo ei välttämättä niistä hyödy. (H1)

Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden vahvuuksiin liittyvää potentiaalia jää myös käyttämättä ja hyödyntämättä työpaikoilla. Suurimpana syynä tälle nähtiin se, että kaikki työntekijät eivät omaehtoisesti tuo omia vahvuuksiaan esiin. Työntekijöillä ei välttämättä ole rohkeutta tai halua tuoda omia vahvuuksiaan esille. Oman osaamisen voidaan myös ajatella olevan keskinkertaista, joten siitä ei haluta tehdä sen isompaa numeroa. Yksilöllä itsellään nähtiin siis myös olevan vastuu omien vahvuuksien esille tuomiseen ja hyödyntämiseen liittyen, eikä kaikkea vastuuta nähty olevan vain esihenkilöllä. Haasteeksi kuitenkin koettiin työelämän kiireet ja rajalliset resurssit. Tällöin esihenkilöllä ei ole välttämättä aikaa paneutua ryhmien arkeen ja havainnoida hiljaisempien työntekijöiden mahdollisesti vähemmälle huomiolle jääneitä vahvuuksia.

Jossain vähän isommassa, kun työntekijöitä on paljon, niin saattaa olla, että semmosten vähän niinkun hiljaisempien työntekijöitten vahvuudet, jotka ei halua tuoda itseään esille, niin saattaa jäädä niinkun käyttämättä. Ihan vaan sen arjen kiireen ja semmosen niinkun, esihenkilön omien töitten ja sinne kentälle menemisen, niin siihen ei oo välttämättä enää nii paljon aikaa, mitä ennen oli. (H3)

5.2.4 Myönteiset käytänteet

Työpaikan myönteisistä käytänteistä keskustellessa lähes jokainen haastateltava nosti heti alussa oma-aloitteisesti esiin vuorovaikutuksen. Vuorovaikutus, keskusteleminen ja toisten tukeminen nähtiin tärkeiksi myönteisiksi käytänteiksi omalla työpaikalla. Useammassa haastattelussa korostettiin työpaikan erilaisten palaverien ja niistä kiinni pitämisen merkitystä vuorovaikutusta tukevana käytännön toimenpiteenä. Vuorovaikutuksen näkökulmasta erityisen tärkeäksi koettiin kuulumiskierrokset erilaisten palaverien yhteydessä.

No se vuorovaikutus, niin se on semmonen kantava voima. Ja sitten kun käydään vaikka pedapalaverissa läpi tiimin asioita ja sitten jos on ollu jotain hankalia

tilaneita, niin sit semmonen tukeminen ja keskusteleminen siitä asiasta . . . Mut vuorovaikutus on niinku kaiken a ja o. (H3)

Vuorovaikutuksen lisäksi haastateltavat nimesivät muita erilaisia myönteisiksi käytänteiksi kokemiaan asioita. Useammassa haastattelussa nostettiin esille tyhytoiminta yhtenä myönteisenä käytänteenä. Tyhytoimintaa pidettiin tärkeänä toimintana, jossa työporukan on mahdollista kokoontua yhteen mukavan tekemisen äärelle. Tämän lisäksi myös erilaiset vapaamuotoiset keskustelut sekä vitsailu ja huumori esimerkiksi kahvitauoilla koettiin tärkeinä työpaikan myönteisinä käytänteinä. Hyvät tavat, keuhut, kiitokset, anteeksipyyntöt ja palautteen antaminen nousivat myös useammassa haastattelussa esiin myönteisinä käytänteinä. Myönteisiin käytänteisiin lukeutuvia sparrausta, vertaismentorointia, fasilitointia ja arvostava kysely -toimintamallia ei kuitenkaan ollut haastateltavien työpaikoilla hyödynnetty. Osa haastateltavista oli kuullut näistä termeistä, osa ei. Näiden kuvailut herättivät kuitenkin useassa haastateltavassa ajatuksen siitä, että niiden hyödyntäminen omalla työpaikalla voisi olla hyvä asia.

No ihan semmoset hyvät tavat. Me itse asiassa ollaan tiimeittäin mietitty semmoisia hyviä käytänteitä, että mitenkä, mitenkä niinku luodaan sitä yhteishenkeä ja semmoista myönteistä ilmapiiriä ihan työhyvinvoinnin näkökulmastakin. Ja sovittiin, et meil on kiittämiset, anteeksipyyntöt, ihan tämmösiä konkreettisia asioita. (H5)

Aa, kuulostaapa hyvältä. Ei oo varmaan koskaan missään (omalla työpaikalla hyödynnetty), ei ainakaan tollasenaan. (H1)

Myönteisiin käytänteisiin liittyen haastateltavien kanssa keskusteltiin myös oman työn ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista. Koulutukset nousivat esiin yhtenä myönteisenä käytänteenä ja keinona kehittää omaa osaamista. Haastateltavien vastaukset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Eräs haastateltava koki, että viime aikoina ei ole ollut koulutuksia tarjolla. Muut haastateltavat taas kokivat, että koulutuksia on ollut tarjolla paljonkin. Muutama haastateltava toi esiin yksilön oman halun ja mielenkiinnon oman työn ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Työntekijän omasta innosta huolimatta haasteeksi osoittautuu haastateltavien mukaan kuitenkin usein resurssit. Monesti koulutukset ovat keskellä työpäivää niin, että niihin on hankala lapsiryhmästä irrottautua ja osallistua. Usein myös kiinnostavat koulutukset ovat omakustanteisia. Koulutukset voivat myös mennä niin sanotusti ohi. Muutamassa haastattelussa muistutettiin kuitenkin siitä, että itse työ opettaa paremmin kuin erilaiset koulutukset, vaikka niistä voikin saada uutta tietoa ja näkökulmia työhön.

Monesti menee ohitte tosi kiinnostavia koulutuksia ja varsinkin sellaisia, mitä työpaikka ei niinku ehdota tai tarjoa, et sit näkee vaikka jossakin somessa. Sit haluais monesti moneen osallistua, mutta jos ne on keskellä päivää niin ei, ethän sä siihen voi osallistua . . . Mut kyllähän se työ sitten opettaa. (H1)

Kehityskeskustelut koettiin jokaisessa haastattelussa tärkeiksi ja onnistuessaan myös yhdeksi myönteiseksi käytänteeksi. Erään haastateltavan mukaan parhaimmillaan kehityskeskustelut myönteisenä käytänteenä lisäävät henkilöstön luottamusta niin omaan tekemiseen kuin esihenkilöön. Haastateltavien työpaikoilla kehityskeskusteluja oli toteutettu eri tavoin, vaihdellen yksilökehityskeskusteluista tiimikehityskeskusteluihin. Useammassa haastattelussa korostettiin, miten tärkeää on, että saa rauhassa miettiä ja pohtia omaa osaamistaan sekä vahvuuksiaan esihenkilön kanssa. Kehityskeskustelut nähtiin myös turvalliseksi paikaksi pohtia omia kehittämiskohteita.

Se on semmonen pysähdyksen paikka, missä pystytään syventymään sen, esimerkiksi työntekijän vahvuuksiin ja siihen, mitä haluaa työltä. Ja missä haluaa kehittyä ja sitten pystyy siinä esihenkilön kanssa miettimään . . . Että koen, et ilman kehityskeskusteluja niin tällainen niinkun yksilöllinen syventyminen siihen omaan ammattitaitoon ja siihen, mitä antaa sille työyhteisölle, niin jäis vähän paitsioon. (H3)

Haastateltavien kanssa juteltiin myös henkilöstön motivoinnista ja palkitsemisesta yhtenä myönteisenä käytänteenä. Konkreettisina palkitsemisen keinoina nähtiin työssä saavutettavat ikälisät ja mahdolliset henkilökohtaiset lisät. Eräs haastateltava toi esiin ajatuksen siitä, että henkilökohtaiset lisät voivat henkilöstön kesken aiheuttaa kilpailuasetelmaa, jopa kateutta. Motivointi taas nähtiin enemmän aineettomana ja arkisena toimintana. Useat haastateltavat luettelivat esimerkiksi tsemnit, kiitokset, kannustamisen, hyvien asioiden ja toimintatapojen esille nostamisen sekä kehujen antamisen erilaisiksi motivoinnin tavoiksi. Näiden nähtiin saavan aikaan hyvää mieltä, joka heijastuu parhaimmillaan esimerkiksi henkilöstön joustavuuteen. Eräs haastateltava toi kuitenkin esiin ajatuksen, että motivoimisesta ja palkitsemista puhuttaessa pitäisi kuitenkin muistaa perimmäisin syy, miksi itse on alalla töissä.

Kyllähän meidänki alalla on pieniä tälläisiä palkankorotuksia täs matkan varrella tapahtunu. Ja onhan sellanen aina kiva asia. Mut sit et mikä tätä työtä motivoi tekemään, niin on ne lapset. Aina kun pysähtyy, et miks mä tätä työtä teen, niin siksi mä tätä teen, kun mä haluan opettaa ja kasvattaa. Että ehkä semmonen niinku näitten ydinasioitten herätteleminen joskus saattaa motivoida työyhteisöä, että ei sen aina tarvi olla mitään niinku isoa ja mahtavaa. (H6)

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että erilaiset myönteiset käytänteet ovat tärkeitä ja niillä on monenlaisia positiivisia vaikutuksia työyhteisössä niin yksilöiden kuin koko työyhteisön tasolla. Myönteisten käytänteiden hyödyntämisen nähtiin parhaimmillaan vaikuttavan työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin, työmotivaatioon, yhteistyön tekemiseen ja työn imuun. Näiden lisäksi myönteisten käytänteiden hyödyntämisellä nähtiin olevan vaikutusta myös koko työyhteisön tasolla. Esihenkilön roolina nähtiin toimia erityisesti erilaisten myönteisten käytänteiden toteutumisen mahdollistajana. Eräs haastateltava myös korosti, miten varhaiskasvatuksessa työskentelevien työhyvinvointi on ollut jo pitkään puheenaiheena, joten tästäkin näkökulmasta katsottuna myönteisten käytänteiden hyödyntäminen on merkittävää. Niiden nähtiin luovan turvallista työympäristöä ja ajatusta siitä, että myös haastavista tilanteista päästään eteenpäin.

No parantaa sitä työhyvinvointia, sitä yhteistyötä ja sitten semmoista työmotivaatiota . . . Ja toi työhyvinvointi meidän alalla, sitä korostetaan koko ajan ja sen tärkeyttä, niin mun mielestä se on niin kun erittäin tärkeä osa-alue siinä, et jos työssä jaksetaan hyvin ja töissä on kivaa, niin kylläpä se monesti enemmän niitä positiivisia tuloksia sitten niinku kaikella tapaa luo. (H5)

Ja niinku vaikeistakin hetkistä ja ajoista selviää sillä, että on niitä (myönteisiä käytänteitä). (H1)

5.2.5 Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintatapana

Haastateltavat tuottivat erilaisia positiivisen johtajan kuvauksia. Vaikka jokainen kertoi positiivisen johtajan ominaisuuksista eri sanavalinnoin, kuvailuissa oli kuitenkin nähtävillä samantlaisia ajatuksia ja näkökulmia. Ensinnäkin positiivisen johtajan myönteisen olemuksen ja esimerkin nähtiin olevan avainasemassa. Tämän lisäksi kuvailuissa hyvinä ominaisuuksina toistuivat esimerkiksi tasa-arvoisuus, avoimuus, vuorovaikutteisuus, empaattisuus, reiluus sekä taito motivoida, kannustaa ja innostaa. Haastateltavien mukaan positiivinen johtaja on myös läsnäoleva, kuunteleva ja kiinnostunut henkilöstönsä asioista. Positiivinen johtaja ei johda ylhäältäpäin, vaan hän on saatavilla ja tarttuu asioihin ratkaisukeskeisesti ja rakentavasti. Hän huomaa hyvän, tukee työyhteisöä ja luo työlle yhteistä päämäärää. Häneltä myös löytyy kykyä luottaa henkilöstöönsä, antaa heille vastuuta, nähdä heidän vahvuutensa ja sitä kautta taitoa luoda tunteen siitä, että jokainen työntekijä on tärkeä. Kaiken kaikkiaan positiivisen johtajan myönteisellä toiminnalla nähtiin olevan henkilöstön työssä jaksamiseen ja työn imuun liittyviä vaikutuksia.

Positiivinen johtaja kohdistaa sen huomion mahdollisuuksiin ja vahvistaa tiimin voimavaroja. (H2)

Haastateltavien kanssa keskusteltiin heidän ajatuksistaan sekä kokemuksistaan siihen liittyen, miten heidän mielestään positiivinen johtaja ratkaisee arjen erilaisia tilanteita positiivisen johtamisen näkökulmasta. Eräs haastateltava nosti esiin, että positiivinen johtaja ei ensinnäkään lakaise negatiivisia asioita maton alle, vaan tarttuu rakentavasti ja myönteisesti myös haastavimpiin asioihin. Muutama haastateltava toi lisäksi esiin, että positiivinen johtaja ylipäättään haluaa puuttua ja ottaa keskusteluun niin negatiivisia kuin positiivisia asioita, pyrkien selvittämään sekä ratkaisemaan ne. Hänen toimintatavoissaan kuitenkin korostuu myönteisyys ja mahdollisuuksien näkeminen. Positiivinen johtaja on siis ratkaisukeskeinen ratkaisessaan arjen erilaisia tilanteita, valmis ottamaan ehdotuksia vastaan ja tarvittaessa hän osaa pyytää apua myös ulkopuolelta. Positiivinen johtaja myös huomioi sekä kuuntelee eri osapuolia ja on tasavertainen vuorovaikutuksessaan sekä ratkaistessaan erilaisia tilanteita.

Se koko olemus niinku. Esimerkiks miten tuo asiat esille. Justiin sitä positiivisuutta ja myönteisyyttä. Ja sitte annetaan lupa, et tää voi herättää myös kielteisiä tunteita, et sulla on lupa niihin tunteisiin. Ja sit omalla esimerkillään näyttää, et miten hän suhtautuu asioihin, niin sillä on todella suuri vaikutus. (H4)

No siinäkin nousee ehkä se ratkaisukeskeisyys . . . Ja se, että osaa katsoa niinku paperin molemmilta puolin, se on myös hyvin tärkeä niinku, elikkä sillä lailla rauhallisesti kuunnellen, jokaista kuunnellen ja se ratkaisukeskeisyys. (H5)

Haastateltavat pohtivat myös sitä, miten positiivisuus kaiken kaikkiaan näkyy oman työpaikan johtamiskulttuurissa. Eräs haastateltava korosti, että positiivisuus ja positiivinen johtaminen vaativat ensinnäkin toteutuakseen sen, että esihenkilö tietää, mitä näihin kuuluu ja haluaa toimia niiden periaatteiden mukaisesti. Toteutuessaan positiivisuus näkyy johtamiskulttuurissa muun muassa avoimuutena, kohtaamisena, luottamuksena, vahvuuksien huomioimisena ja hyödyntämisenä, vastavuoroisuutena, tasa-arvoisena toimintana, kiittämisenä ja kannustamisena. Positiivisuudesta huolimatta työssä tapahtuu monenlaista, mutta näistä päästään ratkaisukeskeisesti eteenpäin. Nämä tekijät heijastuvat henkilöstön työhyvinvointiin, vaikuttaen näin töissä viihtymiseen ja henkilöstön pysyvyyteen. Nämä vaikuttavat myös koko työyhteisöön positiivisesti.

No ehkä semmoista avoimuutta, avoimuuden ja luottamuksen niinku kehää täällä paljon näkyy ja vallitsee semmonen niinku hyvinvoiva työyhteisö. Et ainahan nyt sattuu ja tapahtuu, mut tavallaan se, et niistä päästään eteenpäin. (H5)

Siten, et työntekijät viihtyy täällä. Täällä on aika hyvä niinku pysyvyys ja asiat toimii, niistä pidetään kiinni. (H6)

5.3 Positiivisen johtaminen

5.3.1 Positiivisen johtamisen käsitteen tunnettuus

Jokainen haastateltava kertoi kuulleensa Seinäjoella päiväkotien esihenkilöille järjestetyistä, Sanna Wenströmin pitämistä positiivisen johtamisen koulutuksista. Positiivinen johtaminen ja positiivisen organisaation PRIDE-teoria käsitteinä olivat myös jokaiselle haastateltavalle jollain tasolla tuttuja. Suurin osa kertoi lähinnä vain kuulleensa käsitteistä esimerkiksi henkilöstön viikkopalavereissa. Eräs haastateltava taas oli itse opiskellut aiheeseen liittyen. Jokaiselta löytyi kuitenkin jotain tarttumapintaa aiheeseen liittyen.

Oon mä kuullut niistä, mut ei nyt sen enempää sillä lailla oo tietoa. Niistä on ollu puhetta jotakin. (H1)

5.3.2 Positiivinen johtaminen nykyajassa

Haastateltavien kanssa keskusteltiin positiivisen johtamisen soveltumisesta nykypäivän työelämään ja sen johtamiseen. Jokainen koki positiivisen johtamisen olevan sopiva johtamisen tapa niin yleisellä tasolla, kuin varhaiskasvatuksen näkökulmasta katsottuna. Muutama haastateltava toi myös esiin yhteiskunnan ja johtamiskulttuurin muutokset, joihin positiivisen johtamisen nähtiin sopivan hyvin. Positiivisen johtamisen nähtiin vastaavan myös nykyajan muuttuvan ja kompleksisen työelämän tarpeisiin.

(Sopii) jatkuvasti paremmin. Tai mun mielestä meidän yhteiskunta on muuttunut niin paljon erilaisempaan suuntaan . . . Niin sitten myös tämmönen positiivisuus ja positiivisen energian niin kun valloittaminen ja ylläpitäminen, niin se on mun mielestä niinku hyvin tärkeää. Vastaa nykyajan tarpeisiin tämmönen johtamisajattelumalli. (H5)

5.3.3 Onnistumiset ja kehittämiskohteet

Haastateltavien vastauksissa ilmeni jonkin verran eroja, kun keskusteltiin siitä, mikä omalla työpaikalla jo toimii hyvin positiivisen johtamisen kokonaisuuden näkökulmasta. Eräs haastateltava koki kaiken toimivan, toinen taas koki, että omalla työpaikalla ei ole nähtävissä

positiivisen johtamisen vivahteita lainkaan. Useampi haastateltava toi kuitenkin samansuuntaisesti esiin erityisesti vuorovaikutuksen ja avoimuuden olevan osa oman työpaikan toimintakulttuuria ja johtamista. Esihenkilöiden sensitiivisyys, empaattisuus, saatavilla oleminen ja asioihin reagoiminen saivat myös muutamalta haastateltavalta kiitosta.

Vuorovaikutus ehdottomasti . . . Ollaan päätetty, et se kohtaaminen on meille tosi tärkeä juttu ja koko talo on sitoutunut siihen. Ja, ja sit semmonen avoimuus toimii tosi hyvin. Ja sitten se kynnys kysyä tai keskustella esihenkilön kanssa on tosi matala. (H3)

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös kehittämiskohteista liittyen positiiviseen johtamiseen omalla työpaikalla. Kehittämiskohteeksi nousi useammassa haastattelussa erityisesti vahvuuksien hyödyntäminen. Haastateltavien kokemusten mukaan henkilöstön vahvuuksia jää käyttämättä ja potentiaalia menee edelleen hukkaan. Tässä yhteydessä tuotiin myös esiin, että erityisesti isoissa päiväkodeissa kaikkien työntekijöiden tunteminen, heidän vahvuuksien hyödyntäminen ja yhteisöllisyyden luominen voivat nousta haasteeksi. Esihenkilön läsnäoloa omalla työpaikalla ja jalkautumista ryhmiin kaivattiin myös enemmän.

Siis just se, että kuinka tärkeää on, et johtaja tuntee alaisensa ja löytää ne heidän vahvuutensa. (H4)

No se vahvuuksien hyödyntäminen. Jotenki niinku kokonaisvaltaisesti, niinku koko talon vahvuuksien hyödyntäminen, niin sitä saisi olla enemmän, että niin paljon menee, voi mennä hukkaan . . . Ja toki toivoisin, et (esihenkilö) olisi enemmän läsnä. (H1)

5.3.4 Positiivisen johtamisen merkitykset ja tulevaisuuskuva

Positiivisen johtamisen kokonaisuudesta keskustellessa lähes jokainen haastateltava toi esiin samankaltaisia asioita, kuin aikaisemmin positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueista keskustellessa. Haastateltavien mukaan positiivisen johtamisen nähtiin vaikuttavan niin työhyvinvointiin, -motivaatioon sekä työn imuun. Näiden lisäksi positiivisella johtamisella nähtiin olevan vaikutusta myös työhön sitoutumiseen, yhteishenkeen ja työn tuomaan iloon. Eräs haastateltava myös koki, että positiivisen johtamisen vaikuttaessa henkilöstön jaksamiseen sekä hyvinvointiin, se vaikuttaa sitä kautta positiivisesti myös suoraan lapsiin. Muutama haastateltava toi myös esiin ajatusta siitä, että positiivinen johtaminen vaikuttaa yksilön lisäksi koko työyhteisöön työn laadun ja menestyksen näkökulmasta.

Työmotivaatio, sitoutuminen ja se hyvinvointi lisääntyy. Tukee yksilön, että organisaation menestystä. (H2)

Kaiken kaikkiaan haastateltavilla heräsi monenlaisia ajatuksia positiivisen organisaation PRIDE-teoriaan ja positiiviseen johtamiseen liittyen. Jokainen haastateltava ensinnäkin koki aiheen ja sen tutkimisen tärkeäksi. Useampi haastateltava toi myös esiin, että aiheen mieleen muistuttelu oli itselle tarpeen ja hyödyllistä. Muutamassa haastattelussa tuotiinkin esiin myös henkilöstön roolia positiiviseen johtamiseen liittyen. Heidän mukaansa vastuu ei ole vain esihenkilöllä, vaan myös oma perehtyminen aiheeseen koettiin oman ammatillisuuden kannalta hyödylliseksi herättelyksi. Aiheeseen perehtymisen ja kysymyksiin vastaamisen jälkeen useampi haastateltava totesi, että omalla työpaikalla on kyllä nähtävissä itse asiassa monia positiivisen johtamisen piirteitä, kun niitä vain osaa ajatella tästä näkökulmasta. Asioiden äärelle ei tule kuitenkaan arjessa aina pysähtyttyä. Muutamassa haastattelussa tuotiin esiin positiivisen johtamisen olevan loppujen lopuksi melko helposti toteutettavissa. Sen myös koettiin näkyvän monessa päiväkodissa, mutta sen sanallistamisen ja erittelemisen koettiin olevan haastavampaa. Eräs haastateltava koki sen olevan jo arkipäivää omassa työyhteisössä. Toinen haastateltava kuitenkin toivoi positiivisen johtamisen näkyvän vielä enemmän omalla työpaikallaan.

Positiivinen johtaminen on itselle niin sitä arkipäivää, on sillä tavalla tottunu työskentelemään täällä omas työyhteisös. On ehkä vaikeetakin sillä tavalla sanallistaa se ulos, ku se on itelle niin jotenki semmosta, niinku omaan työntekoon sopivaa ja miten mä nään oman esihenkilön johtamistyylin. (H6)

Kovasti haluaisin, että meidän yksikössä kiinnitettäisiin tähän asiaan enemmän huomiota ja hyödynnettäisiin sitä. (H2)

Eräs haastateltava kiitteli lopuksi Seinäjoen kaupunkia siitä, että positiivisen johtamisen koulutuksia on kaupungissa järjestetty. Aihetta koettiin tärkeäksi pitää pinnalla myös jatkossa.

Tärkeä aihe. Ja se on hyvä, et Seinäjoen kaupunki on tarjonnut tätä positiivisen johtamisen koulutusta ja niinku pitää aihetta hereillä niin sanotusti. Ja, ja toivon, et jokainen päiväkotit havahtuu näihin asioihin, et mikä heillä toimii ja mitkä siihen kuuluu. (H3)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja peilataan niitä tutkimuksen teoriaosuuteen. Tulokset koskien sekä varhaiskasvatusta että positiivista johtamista olivat samansuuntaisia tämän opinnäytetyön teoriaosuuden sisältöjen kanssa. Tätä tutkimusta varten toteutettiin kuusi yksilöteemahaastattelua, joissa kaikissa toistui pääpiirteittäin samanlaiset vastaukset positiivista johtamista käsiteltäessä. Eroavaisuuksia ilmeni oman esihenkilön toimintaan liittyvissä vastauksissa. Tässä osiossa saatuja tuloksia vedetään yhteen tehden niistä tutkimuskysymyksiin vastauksia antavia johtopäätöksiä.

Ensimmäinen tutkimustuloksista tehty johtopäätös oli se, että haastateltavien kokemusten mukaan nykyajan työelämä varhaiskasvatuksen näkökulmasta katsottuna on usein vaativaa, muuttuvaa ja inhimillistä johtamista kaipaavaa. Ensinnäkin haastateltavien vastausten perusteella voitiin todeta varhaiskasvatuksessa tehtävän työn kuormittavat vaikutukset henkilöstölle. Haastatteluiden mukaan tyypilliseksi osoittautui myös se, että tehtävää on paljon suhteessa käytössä olevaan aikaan sekä resursseihin. Myös Niemiharju (2024) on samoilla linjoilla todeten Talentian työolobarometriin viitaten varhaiskasvattajien kokevan työssään suurta kuormitusta ja työmäärän olevan usein iso. Näillä taas on monenlaisia vaikutuksia varhaiskasvattajien työhyvinvointiin liittyen.

Toisekseen tuloksista voitiin myös huomata, että erilaiset suuret muutokset ovat koskettaneet varhaiskasvatusta viime vuosina. Samoin toteaa Leskisenoja (2019, s. 29) eritellen viimeaikaisiksi muutoksiksi muun muassa siirtymisen opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen, velvoittavien esiopetus- ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden julkaisun sekä varhaiskasvatustilain päivittämisen. Varhaiskasvatukseen arkeen liittyvät muutokset voivat tulosten mukaan olla toisaalta mahdollisuus esimerkiksi kehittyä ammatillisesti, mutta toisaalta ne voivat myös kuormittaa henkilöstöä. Muutosten hetkellä tärkeään asemaan nousee esihenkilö, joka voi toivottujen ominaisuuksiensa kautta vaikuttaa henkilöstön työn tukemiseen ja sujumiseen. Haastateltavien mukaan esihenkilön tärkeiksi ominaisuuksiksi nousivat muun muassa esihenkilön oikeudenmukaisuus, kuuntelun taito sekä luotettavuus. Tätä tukee Syväjärven ja Vakkalan (2019, s. 226) toteamus siitä, että ihmisyyttä kunnioittava, vuorovaikutteinen ja luotamusta herättävä johtajuus tukevat henkilöstön työhyvinvointia ja työhön sitoutumista.

Toinen tutkimustuloksista tehty johtopäätös oli se, että kaikki positiivisen organisaation osat alueet tuottavat toteutuessaan hyvinvointia ja lisäävät työn sujuvuutta niin yksilö- kuin

yhteisötasolla tarkasteltuna. Wenström (2020, s. 64) on tehnyt saman havainnon todeten positiivisen johtamisen tähtäävän niin yksilöiden kuin työyhteisöjen hyvinvointiin, innostukseen kuin kukoistukseen sekä hyvän elämän ja työelämän edistämiseen. Tulosten mukaan positiivisen johtamisen osa-alueiden toteutuminen vaatii kuitenkin johtamiselta huomiointia ja tietoisia tekoja.

Ensimmäinen osa-alue on myönteiset tunteet ja ilmapiiri. Myönteisiin tunteisiin liittyen tuloksista voitiin päätellä, että niillä on suuri merkitys työpaikalla niin yksilö- kuin yhteisötasolla, niiden tuottaessa erityisesti henkisesti mitattavaa hyötyä. Wenström (2020, s. 75) toteaa samoin tuoden esiin myönteisten tunteiden yhteyden niin työn imuun, innostukseen, ajattelun laajentumiseen sekä voimavaroja vahvistaviin vaikutuksiin. Tuloksista voitiin havaita, että käytännössä esihenkilöt kohtaavat ja johtavat tunteita henkilöstöään kuunnellen, toisaalta menemättä kuitenkaan liikaa heidän tilanteisiinsa mukaan ja samalla toimien itse tunteisiin liittyvänä esimerkkinä. Tämä on hyvä, sillä esihenkilön yksi tärkeä työelämätaito on nyt sekä tulevaisuudessa tunneosaaminen (Kokkonen & Pehkonen-Elmi, 2021). Käytännössä esihenkilöltä edellytetään kykyä niin taitavaan vuorovaikutukseen, ongelmanratkaisuun kuin ihmisuhteiden rakentamiseen. Huomionarvoista on kuitenkin myös se, että tuloksista tuli esiin yksi eriävä kokemus oman esihenkilön toimintaan ja myönteisiin tunteisiin liittyen.

Tuloksissa korostui myönteisten tunteiden vaikutus työpaikan ilmapiirin rakentamiseen. Saman havainnon on tehnyt Wenström (2020, s. 80) todeten myönteisten tunteiden auttavan rakentamaan myönteistä ilmapiiriä. Myönteisten tunteiden tavoin hyvän ilmapiirin nähtiin tuloksissa vaikuttavan sekä yksilöön että yhteisöön, tuottaen henkisesti mitattavaa hyötyä. Myös Kokkonen ja Pehkonen-Elmi (2021) tuovat esiin hyvän ilmapiirin ja hyvinvoivan työyhteisön yhteyden. Esihenkilön rooli nähtiin tuloksissa myös keskeisenä: hänen tehtävänä on eri tavoin tukea hyvän ilmapiirin rakentamista, mutta kuitenkaan ei nähty olevan tarvetta sille, että negatiiviset asiat lakaistaan maton alle. Myös Wenström (2020, s. 81) on samoilla linjoilla siitä, että esihenkilön toiminnalla on suuri vaikutus myönteisen ilmapiirin rakentamiseen. Hän kuitenkin tarkensi samansuuntaisesti, että myönteinen ilmapiiri ei tarkoita kielteisten asioiden sivuuttamista. Tulosten mukaan myönteiset tunteet ja ilmapiiri auttavat kokonaisuutena henkilöstöä suhtautumaan myönteisemmin myös uusiin asioihin sekä muuttuviin tilanteisiin esihenkilön toimiessa motivoijana ja esimerkin näyttäjänä.

Toinen osa-alue on vuorovaikutus ja yhteistyö. Tulosten perusteella voitiin havaita, että myönteisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys työssä niin tiimeissä kuin koko työyhteisön tasolla. Myönteisen vuorovaikutuksen nähtiin vaikuttavan niin työn teknisiin asioihin, kuten

työn sujumiseen ja tiedon kulkuun liittyviin asioihin, kuin yksilön ja yhteisön hyvinvointiin liittyviin asioihin, kuten työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Samoilla linjoilla on myös MIELI Suomen mielenterveys ry (2021) todeten työpaikan toimivan vuorovaikutuksen tukevan niin henkilöstön hyvinvointia kuin työn tuloksellisuutta. Wenströmin (2020, s. 109) mukaan johtajan tuleekin tiedostaa, että hän johtaa niin ihmisiä, ihmisten välisiä suhteita kuin myös ihmisten välistä vuorovaikutusta. Näiden johtamiseen sopii huonosti esimerkiksi tiukat prosessit. Tuloksissa nousikin vuorovaikutuksen näkökulmasta erityisesti esiin tarve inhimilliselle ja ymmärtäväiselle johtamiselle. Huomioitavaa on kuitenkin, että eräs haastateltava ei osannut eritellä, miten hänen esihenkilönsä tukee myönteisen vuorovaikutuksen rakentumista työpaikalla.

Tuloksista voitiin huomata myönteisen vuorovaikutuksen vaikuttavan positiivisella tavalla myös henkilöstön väliseen yhteistyöhön. Samoin kuin vuorovaikutuksen kohdalla, myös yhteistyön nähtiin vaikuttavan yksilö- sekä yhteisötasolla niin työn teknisiin asioihin, kuten työn sujumiseen sekä myös työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Kaiken kaikkiaan yhteistyön merkitys nähtiin siis suurena. Yhteistyön näkökulmasta katsottuna esihenkilön tehtävänä ajateltiin olevan yhteishengen rakentumisen tukeminen. Haastatteluissa tarve tälle korostui erityisesti isoista päiväkodeista puhuttaessa. MIELI ry (2021) tuokin samansuuntaisesti esiin, että esihenkilön tehtävänä on luoda työpaikalle myönteistä vuorovaikutuskulttuuria. Vuorovaikutuskulttuuriin liittyen Wenström (2020, s. 115) korostaa dialogisuuden merkitystä yhteistyön tekemisen mahdollistamiseksi. Tulosten perusteella tähän kaivattiin esihenkilön tukea.

Kolmas osa-alue on vahvuudet. Tulosten perusteella voitiin havaita, että myös henkilöstön vahvuuksien tunnistamisella ja hyödyntämisellä on monia hyvinvointiin liittyviä merkityksiä niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Wenström (2020, s. 126) toteaa samansuuntaisesti vahvuuksien hyödyntämisen suuren voiman työelämässä muun muassa työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja työn imua lisäten. Haastateltavien mukaan henkilöstöltä löytyy monenlaisia vahvuuksia, jotka kuitenkin helposti jäävät vain oman tiimin tietoon koko työyhteisön hyödyttämisen sijaan. Tuloksista voitiin myös huomata, että vahvuuksiin liittyvää potentiaalia jää jopa kokonaan käyttämättä työpaikoilla. Tämä on tärkeä huomio, sillä vahvuuksien olemassaolosta ei ole mitään hyötyä, jos niitä ei pääse hyödyntämään (Uusitalo-Malmivaara, 2023, s. 110). Vahvuuttamo (2024) on tehnyt saman havainnon ja toteaaakin organisaatioiden hyödyntävän tutkimustiedosta huolimatta edelleen melko vähän henkilöstönsä vahvuuksia. Tuloksissa todettiinkin esihenkilön vastuulla olevan henkilöstön vahvuuksien tunnistamisen, vahvistamisen sekä hyödyntämisen. Myös Wenström (2020, s. 125) tuo vahvasti esiin esihenkilön roolia edellä mainittuihin liittyen. Hän toteaa myös, että positiivisen johtamisen ytimessä

on aina vahvuuksien johtaminen. Organisaation vastuun lisäksi Vahvuuttamo ja tulokset puhuivat yhteistä kieltä tuodessaan kumpikin esiin myös yksilön vastuuta omien vahvuuksien esiin tuomisessa. Tulosten mukaan esihenkilön on haastavampi toimia, jos työntekijä ei syystä tai toisesta halua tuoda omia vahvuuksiaan esiin, koska käytettävissä olevat resurssit eivät mahdollista esihenkilön paneutumista jokaisen alaisen piilossa oleviin vahvuuksiin. Haastateltavien mukaan tässä kohtaa korostui, miten tärkeää esihenkilön on tuntee alaisensa.

Neljäs osa-alue on myönteiset käytänteet. Tulokset toivat esiin myös myönteisten käytänteiden olemassaolon olevan edellisten osa-alueiden tavoin merkittävää niin yksilölle kuin koko työyhteisölle. Myönteisten käytänteiden nähtiin parhaimmillaan tuottavan monenlaisia positiivisia vaikutuksia, jotka heijastuivat erityisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Myönteisten käytänteiden yhteys työhyvinvointiin koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeäksi, sillä heidän mukaansa varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointi on ollut jo pitkään keskustelunaiheena. Wenström (2020, s. 160) tuokin samaa ajatusta esiin todeten myönteisten käytänteiden olevan positiivisella tavalla poikkeuksellisia toimintatapoja, jotka lisäävät muun muassa yksittäisen työntekijän hyvinvointia sekä koko tiimin ja organisaation oppimista. Hänen mukaansa myönteinen viestintä sekä avoin tiedonkulku ovat esimerkkejä myönteisistä käytänteistä. Mielenkiintoista on, että tuloksista tärkeimpänä myönteisenä käytänteenä esiin nousi haastateltavien itse tuottamana Wenströmin esimerkkiä mukaillen juuri vuorovaikutus erilaisien konkreettisten keinojen sijaan. Haastateltavien itse nimeämien muiden myönteisten käytänteiden voidaan havaita olevan kytköksissä tärkeimmäksi käytänteeksi koettuun vuorovaikutukseen.

Mielenkiintoinen havainto tuloksista oli se, että teoriaosuudessa mainitut positiiviseen johtamiseen liitetyt myönteiset käytänteet sparraus, vertaismentorointi, fasilitointi sekä arvostava kysely eivät olleet haastateltaville tuttuja. Sen sijaan teoriassa mainitut oman työn ja osaamisen kehittäminen, motivointi ja palkitseminen sekä kehityskeskustelut nähtiin haastateltavien keskuudessa myönteisinä käytänteinä. Esiin nousi kuitenkin erityisesti ajatus motivoinnin ja palkitsemisen haastavuudesta: yhtäältä esimerkiksi henkilökohtaiset lisät voivat aiheuttaa eripuraa työyhteisössä, toisaalta tätä työtä ei pitäisi tehdä vain palkitseminen mielessä. Myönteisiin käytänteisiin liittyen Hurskainen ym. (2023, s. 77) tuovat esiin myönteisten käytänteiden kokonaisuuden moninaisuuden todeten myönteisten käytänteiden olevan esimerkiksi erilaisia työssä toteutuvia prosesseja, menetelmiä, resursseja tai toimenpiteitä. Myös haastattelussa tunnistettiin myönteisten käytänteiden kokonaisuuden moninaisuus. Haastateltavat toivatkin esiin miten tärkeää esihenkilön on sekä tunnistaa myönteisten käytänteiden

merkitykset että niiden moninaisuus. Oli kuitenkin sitten kyseessä mikä myönteinen käytänne tahansa, haastateltavien vastauksissa korostui tärkeimpänä esihenkilön rooli toimia erityisesti myönteisten käytänteiden toteutumisen mahdollistajana.

Viides osa-alue on positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintatapana. Tuloksista tuli ilmi, että positiivinen johtaja on haastateltavien mukaan ennen kaikkea myönteisesti ja ratkaisukeskeisesti toimiva johtaja, joka monin eri vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen liittyvin tavoin tukee henkilöstön työhyvinvointia, joka myös näkyy niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Tuloksissa korostettiin sen ajatuksen tärkeyttä, että positiivinen johtaja ei myönteisyydestään huolimatta lakaise negatiivisia asioita maton alle. Myös haastavissa tilanteissa asioihin tartutaan, mutta edellä mainitun kaltaisesti myönteisesti ja mahdollisuudet nähden. Positiiviseksi johtajaksi kehittyminen vaatii kuitenkin esihenkilöltä niin uteliaisuutta, uuden oppimista kuin halua kehittää omaa toimintaa (Wenström, 2020, s. 344). Tuloksissa tuotiin myös esiin samaa ajatusta todeten olevan tärkeää, että esihenkilö tietää positiivisen johtamisen sisällöt sekä haluaa toimia niiden mukaisesti. Ilman tätä haastateltavien mukaan positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintatapana ei voi käytännössä toteutua.

Kolmas tulosten perusteella tehty johtopäätös oli, että positiivinen johtaminen vastaa hyvin nykyajan työelämän ja johtamisen tarpeisiin varhaiskasvatuksessa ja sillä voidaan parhaimmillaan lisätä henkilöstön hyvinvointia sekä innostusta niin yksilö- kuin yhteisötasolla tarkasteltuna. Positiivisen johtamisen tunnistetuista hyödyistä huolimatta se toteutuu kuitenkin vielä hieman vaihtelevasti Seinäjoella ja kehittämiskohteita löytyy. Tulosten kanssa samat ajatukset jakavat myös Syväjärvi ja Vakkala (2019, s. 226) todeten nykytyöelämässä olevan tarpeen ihmisläheisemmälle ja uudistuvalla johtamisella. Heidän mukaansa nykyajan kompleksisessa työelämässä korostuu tarve erityisesti positiiviselle ja kannustavalle johtamiselle. Tuloksissa tuli esiin juuri tätä samaa ajatusta haastateltavien tuodessa esiin tarpeet positiivisuudelle ja hyvinvoinnille sekä niiden johtamiselle varhaiskasvatuksen ajoittain haasteellisessa sekä kuormittavassa työympäristössä.

Tulosten mukaan työpaikkojen johtamis- ja toimintakulttuureissa erityisesti vuorovaikutteisuus toimi jo melko hyvin. Sen sijaan toiveet esihenkilön suuremmalle läsnäololle ja vahvuuksien paremmalle hyödyntämiselle tuotiin esiin. Myös Wenström (2020, s. 127) toteaa saman vahvuuksiin liittyvän haasteen. Hän kertoo puhuttavan jopa kyvykkyshävikistä, kun henkilöstön potentiaalia jää yksinkertaisesti käyttämättä. Tulosten mukaa kehittämiskohteista huolimatta paljon positiivisen johtamisen vivahteita oli kuitenkin näkyvillä haastateltavien omissa työpaikoissa, kun vain tarkemmin osasi asiaa tarkastella. Syväjärvi ja Vakkala (2019, s. 227)

huomauttavatkin tähän viitaten, ettei positiivinen johtaminen ole mikään elämää mullistava ideologia. Tulosten mukaan positiivista johtamista on loppujen lopuksi melko helppo toteuttaa, vaikkakin sen edelleen koetaan toteutuvan vielä hieman vaihdellen eri päiväkotien välillä. Tuloksista voidaankin havaita, että positiivisen johtamisen tunnettuuden lisäämiselle ja kehittämiselle on kuitenkin edelleen paikkansa. Haastateltavat kertoivat tietäneensä positiivisen johtamisen käsitteen, mutta osalle sen tarkemmat sisällöt olivat vielä vieraita.

Kaiken kaikkiaan positiivisen johtamisen nähtiin parhaimmillaan tuottavan hyvinvointia työntekijöille, joka taas heijastuu suoraan lapsiin sekä myös työpaikan tuottavuuteen. Tuloksista voidaan todeta, että positiivinen johtaminen yhdistettiin positiivisella tavalla merkittäväksi johtamisen tavaksi, jolla on tärkeä paikkansa varhaiskasvatuksen johtamisessa nyt sekä tulevaisuudessa. Zbierowski ja Góra (2014, s. 96) tuovat myös esiin tarpeen keskittyä tulevaisuudessa positiivisen johtamisen toteuttamiseen edellytyksiin ja seurauksiin. Positiivinen johtaminen on kuitenkin lupaava johtamisen tapa, jolla voidaan vastata nykytyöelämän tarpeisiin (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 217).

7 POHDINTA

Päädyin tämän opinnäytetyön aiheeseen oman kiinnostukseni perusteella. Keskustelut yhteistyötahon kanssa antoivat vielä suuntaa opinnäytetyön tarkemmille näkökulmille ja näin lopullinen aihe rajauksineen muotoutui. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää varhaiskasvattajien ajatuksia työelämään ja positiiviseen johtamiseen liittyen. Tavoitteena oli kartoittaa tarkemmin haastateltavien ajatuksia niin varhaiskasvatuksen työelämän nykytilaan, positiivisen organisaation PRIDE-teorian osa-alueiden merkityksiin ja johtamiseen sekä positiivisen johtamisen sijoittumiseen nykytyöelämään liittyen.

Kuten jo aikaisemmin tulosten tarkastelua käsittelevässä kappaleessa todettiin, toteutetuissa teemahaastatteluilta toistuivat pääsääntöisesti samansuuntaiset vastaukset varhaiskasvatuksen työelämää ja positiivista johtamista käsiteltäessä, mutta haastateltavien omien esihenkilöiden toiminnassa oli haastatteluiden perusteella nähtävissä joitain eroavaisuuksia. Kaiken kaikkiaan haastatteluiden avulla saatiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin hyvin vastauksia ja näin luotua uutta laadullista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Yhteistyö Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatuksen kanssa oli toimivaa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Aiheen yhteinen pohtiminen, lupa-asioiden hoitaminen, muu yhteydenpito sekä haastattelut sujuivat vaivattomasti. Seinäjoen kaupungin varhaiskasvatus sekä teemahaastatteluin osallistuneet haastateltavat suhtautuivat myönteisesti ja mielenkiinnolla opinnäytetyön aiheeseen. Jokainen haastateltava tuntui olevan aidosti kiinnostunut opinnäytetyön aiheesta, joka näyttäytyi konkreettisesti huolellisena valmistautumisena haastatteluihin. Useammassa haastattelussa tuotiinkin myös esiin aiheen ja sen tutkimisen tärkeyttä.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä tuli esille se, että Suomessa positiivista johtamista ylipäätään ei ole vielä kovinkaan paljoa tutkittu, vaikka sillä on tutkimusten mukaan moninaisia merkittäviä hyötyjä. Varhaiskasvatuksen näkökulmasta tehtyjä positiivisen johtamisen tutkimuksia oli löydettävissä vielä vähemmän. Tämä opinnäytetyö tuotti siis merkittävää ja tarpeellista tietoa aiheesta niin yleisellä tasolla, kuin myös tarkemmin Seinäjoen varhaiskasvatuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Uuden tiedon tuottamisesta huolimatta jatkotutkimuksen tarvetta aiheesta on edelleen. Ensinnäkin varhaiskasvatuksen positiivista johtamista on varmasti tarpeen tutkia vielä lisää yleisellä tasolla. Toisekseen tämän opinnäytetyön tulosten perusteella Seinäjoen näkökulmasta voisi olla tarpeen tutkia vielä esimerkiksi syitä esihenkilöiden erilaisille toimintatavoille positiivisen johtamisen toteuttamisen suhteen sekä ratkaisuja vahvuuksien tunnistamiseen, vahvistamiseen ja hyödyntämiseen liittyen. Näin voitaisiin saada vielä

laajempaa ja syvällisempää tietoa positiivisen johtamisen kokonaisuudesta, joka auttaa täydentämään jo olemassa olevaa ymmärrystä aiheeseen liittyen.

Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyöprosessi oli monivaiheinen ja pitkäkestoinen, mutta myös hyvin antoisa ja opettavainen kokonaisuus. Hyvällä pohjatyöllä, suunnittelulla, motivaatiolla, yhteistyöllä sekä aikataulutuksella prosessi eteni kuitenkin sujuvasti ja halutussa aikataulussa pysyen. Tämä opinnäytetyö antoi itselleni intoa sekä uusia tietoja ja taitoja työssä hyödynnettäviksi.

LÄHTEET

- Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Gaudeamus.
- Alaräisänen, P. (2014). *Palkitseminen työelämässä: Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta* [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lapin yliopistokustannus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-736-0>
- Avola, P., & Pentikäinen, V. (2022). *Kukoistava kasvatus: Positiivisen pedagogiikan ja laajalaisen hyvinvointiopetuksen käsikirja*. BEEhappy Publishing Oy.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cheung, K. H. R. (2016). *An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization* [väitöskirja, The Hong Kong Polytechnic University]. Pao Yue-kong Library. <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>
- Eskola, J., Lätti, J., & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 27–51). PS-Kustannus.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2017a). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila, & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* (s. 17–21). PS-Kustannus.
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2017b). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila, & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* (s. 23–41). PS-Kustannus.
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R., & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 90–117. <https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P., & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia*, 58(1), 54–69. <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124587>
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.

- Halttunen, L. (2016). Distributing leadership in a day care setting. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(1), 2–18. <https://journal.fi/jecer/article/view/114048>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hjelt, H., & Eskelinen, M. (2023). Jotain vanhaa ja jotain uutta – näkökulmia nykyajan varhaiskasvatusinstituutioon. Teoksessa S. Ranta (toim.), *Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä* (s. 28–39). PS-Kustannus.
- Hujala, E., Heikka, J., & Halttunen, L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Hujala, & L. Turja (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (s. 294–309). PS-Kustannus.
- Hurskainen, J., Wenström, S., & Uusiautti, S. (2023). A PRIDE-theory-based analysis of a positive learning environment in a Finnish vocational education and training (VET) institution. *Nordic Journal of Vocational Education and Training*, 13(2), 74–99. <https://doi.org/10.3384/njvet.2242-458X.2313274>
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus.
- Kinnunen, O. (i.a.). *Mitä on mahdollista tehdä?* [video]. Laurea-ammattikorkeakoulu. https://video.laurea.fi/media/Mit%C3%A4+on+fasilitointiF/0_7e07khl1
- Kokkonen, T., & Pehkonen-Elmi, T. (25.10.2021). *Tunteet ja työ*. Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://dialogi.diak.fi/2021/10/25/tunteet-ja-tyo/>
- Komi, T. (17.3.2023). *Pedagoginen johtajuus toimii työyhteisön voimavarana*. Opetusalan ammattijärjestö OAJ. <https://www.vol.fi/uutiset/pedagoginen-johtajuus-toimii-tyoyhteison-voimavarana/>
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M., & Siippainen, A. (2023). *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf
- Leskisenoja, E. (2019). *Positiivinen pedagogiikka varhaiskasvatuksessa: Toteuta käytännössä*. PS-Kustannus.
- MIELI Suomen mielenterveys ry (MIELI ry). (22.7.2021). *Vuorovaikutus työyhteisössä*. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden->

[vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/](#)

Niemiharju, M. (16.10.2024). *Työolot vaikuttavat vetovoimaan*. Talentia.
<https://www.talentia.fi/talentia-lehti/tyoolot-vaikuttavat-vetovoimaan/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). (i.a.). *Varhaiskasvatus*. <https://okm.fi/varhaiskasvatus>

Opetushallitus (OPH). (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf

Opetushallitus (OPH). (i.a.-a). *Varhaiskasvatus*. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatus>

Opetushallitus (OPH). (i.a.-b). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022*.
<https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-2022>

Opetushallitus (OPH). (i.a.-c). *Johtaminen kasvatus- ja koulutusalailla*.
<https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/johtaminen-kasvatus-ja-koulutusalailla>

Opetushallitus (OPH). (i.a.-d). *Johtaminen varhaiskasvatuksessa*.
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatus/varhaiskasvatuksen-tueksi/johtaminen-varhaiskasvatuksessa>

Parrila, S. (3.11.2022). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa, osa 3: Jaettu pedagoginen johtajuus* [video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=x3Cc1iCn1oY>

Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.

Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus.

Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 47–57). JTO.

Ranta, S. (2023). *Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä*. PS-Kustannus.

Ranta, S., Sajaniemi, N., Eskelinen, M., & Lämsä, T. (2021). Päivähoidosta varhaiskasvatukseen – Pedagogisen toiminnan edellytykset suomalaisessa

päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa. *Kasvatus & Aika*, 15(2), 60–72.
<https://doi.org/10.33350/ka.103194>

- Salmi, I. (2024). *Positiivinen johtaminen uusin silmin – kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä* [väitöskirja]. Taitotalo PrintOne. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-411-9>
- Sarkkinen, M. (22.10.2019). *Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esihenkilön kannattaa olla tarkkana*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana>
- Strehmel, P. (2016). Leadership in early childhood education – theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 344–355.
<https://journal.fi/jecer/article/view/114065/67264?acceptCookies=1>
- Syväjärvi, A., & Vakkala, H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa V. Pietiläinen, & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (s. 201–233). PS-Kustannus.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Uusitalo-Malmivaara, L. (2023). Hyveet ja luontevahvuudet. Teoksessa L. Uusitalo (toim.), *Positiivisen psykologian voima* (s. 110–132). PS-Kustannus.
- Vahvuuttamo. (19.7.2024). *Vahvuuksien voima työelämässä*. <https://voimakeha.fi/vahvuuksien-voima-tyoelamassa/>
- Varhaiskasvatuslaki 540/2018. https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2018/540#chp_1_heading
- Venäläinen, J. (2020). *Flow-tila: Tietotyön viisain vaihde*. FITRA.
- Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-Kustannus.
- Wenström, S. (2022). *Kaikilla vahvuuksilla: Opas laajan vahvuusnäkökuvan käyttöön opetuksessa*. PS-Kustannus.
- Yrttiaho, R., & Posio, S. (2021). *Opettajan hyvinvointikirja: Positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi*. PS-Kustannus.
- Zbierowski, P., & Góra, K. (2014). Positive leadership: Its nature, antecedents and consequences. *Journal of Positive Management*, 5(1), 85–99.
<https://doi.org/10.12775/JPM.2014.008>

LIITTEET

Liite 1. Tiedote haastateltavalle

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Liite 1. Tiedote haastateltavalle

Hei!

Teen opinnäytetyötä aiheesta *positiivinen johtaminen Seinäjoen varhaiskasvatuksessa*. Idea aiheeseen lähti muutaman vuoden takaisista Sanna Wenströmin pitämistä esihenkilöille suunnatuista positiivisen johtamisen koulutuksista. Nyt koulutusten jälkeen olisi tarkoitus teemahaastatteluilla kertoa Seinäjoen varhaiskasvatuksessa työskentelevien haastateltavien ajatuksia varhaiskasvatuksen työelämään ja positiiviseen johtamiseen liittyen.

Olet osallistumassa opinnäytetyöhöni liittyvään teemahaastatteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että tulisin haastattelemaan sinua opinnäytetyöni aiheeseen liittyen. Haastattelun on tarkoitus edetä teemoittain. Teemoja ovat positiivinen johtaminen, myönteiset tunteet ja ilmapiiri, vuorovaikutus ja yhteistyö, vahvuudet, myönteiset käytänteet, positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintatapana sekä yhteenvedo. Haastattelu kestää noin tunnin. Haastattelut äänitetään, litteroidaan ja niitä käytetään opinnäytetyössä aineistona. Haastateltavilta ei kerätä henkilötietoja. Haastateltavien anonyymiyttä säilyy eikä heitä voi tunnistaa aineistosta. Haastatteluiden avulla kerättyä aineistoa säilytetään asianmukaisesti eikä siihen ole ulkopuolisilla pääsyä. Aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua. Ennen haastattelua annan sinulle vielä täytettäväksi suostumuslomakkeen.

Ei haittaa, vaikka positiivinen johtaminen sisältöineen ei ole sinulla kirkkaana mielessä. Halutessasi voit kuitenkin tutustua etukäteen aiheeseen esimerkiksi tästä linkistä: <https://www.youtube.com/watch?v=1BO4ZXU7g28>. Omasta yksiköstäsi saattaa myös löytyä Sanna Wenströmin kirja *Positiivinen johtaminen – Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla* (2020).

Tapaamisiin

Sanna Toropainen

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

1. Positiivinen johtaminen ja työelämä

Nykyajan kompleksisessa työelämässä korostuu tarve kannustavalle ja positiiviselle johtamiselle. Työelämän vastapainoksi tarvitaan laadukasta ja arvokasta elämää, johon positiivinen johtaminen voi vastata. Positiivinen johtaminen määritellään hyväksi ihmisten johtamiseksi. Se toteutuu ajattelun, arvojen, ihmiskäsityksen, vuorovaikutuksen ja toiminnan tasolla. Tavoitteena on yksilön sekä työyhteisön innostus, kukoistus ja hyvinvointi.

- Millaisena koet nykyajan työelämän?
- Mitä esihenkilön ominaisuuksia arvostat?
- Oletko kuullut Seinäjoella järjestetyistä positiivisen johtamisen koulutuksista?
- Onko positiivinen johtaminen ja positiivisen organisaation PRIDE-teoria käsitteinä tuttuja? Jos on, mitä sinulla tulee näistä mieleen?

2. Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E)

Tunteet ovat sosiaalisia ja ne tarttuvat toisiin, erityisesti esihenkilöstä alaisiin. Positiivisessa organisaatiossa tunteita saa kokea, käsitellä ja niistä voidaan puhua. Myönteiset tunteet sekä esihenkilö esimerkillään luovat myönteistä ilmapiiriä.

- Mikä merkitys myönteisillä tunteilla on mielestäsi työelämässä?
- Miten esihenkilö kohtaa ja johtaa tunteita työpaikallasi?
- Millaista tunne-esimerkkiä esihenkilö antaa työpaikallasi?
- Miten koet myönteisten tunteiden vaikuttavan ilmapiiriin?
- Mitä vaikutuksia mielestäsi työpaikan myönteisellä ilmapiirillä on?
- Millaisena koet esihenkilön roolin työpaikan ilmapiirin rakentumisessa?
- Miten mielestäsi myönteiset tunteet ja ilmapiiri työpaikalla vaikuttavat henkilöstön kykyyn kohdata muutostilanteita työssä?

3. Vuorovaikutus ja yhteistyö (R)

Myönteinen vuorovaikutus ja hyvät ihmissuhteet ovat keskeistä positiivisessa organisaatiossa. Positiivinen johtaminen luo edellytyksiä avoimelle vuorovaikutukselle ja

yhteistyölle ylläpitämällä mahdollisuuksien ja luottamuksen ilmapiiriä. Myönteinen vuorovaikutus luo samalla myönteistä vuorovaikutuskulttuuria.

- Miten myönteisyys näkyy työpaikkasi vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuskulttuurissa?
- Mikä merkitys myönteisellä vuorovaikutuksella on työpaikallasi?
- Miten esihenkilö tukee myönteisen vuorovaikutuksen rakentumista työpaikallasi?
- Mikä on toimivan yhteistyön merkitys työpaikallasi?
- Miten esihenkilö tukee yhteistyön rakentumista työpaikallasi?

4. Vahvuudet (I)

Vahvuuksien johtaminen on positiivisen johtamisen ytimessä ja vahvuudet nähdään keskeisenä työvälineenä. Henkilöstön työnkuvien taakse jää paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Positiivinen johtaminen keskittyy vahvuuksien tunnistamiseen ja vahvistamiseen, jotta vahvuudet ja potentiaali pääsevät tulemaan parhaiten esiin.

- Miten vahvuuksiin suhtaudutaan työpaikallasi?
- Mitä merkityksiä mielestäsi vahvuuksien hyödyntämisellä työelämässä on?
- Miten henkilöstön vahvuuksia tunnistetaan, vahvistetaan ja hyödynnetään työpaikallasi esihenkilön toimesta?
- Tulevatko vahvuudet tunnistetuiksi, vahvistetuiksi ja hyödynnetyiksi vai jääkö henkilöstön potentiaalia käyttämättä? Mikä tähän mahdollisesti vaikuttaa? Perustele.

5. Myönteiset käytänteet (P)

Myönteiset käytänteet ovat positiivisella tavalla poikkeuksellisia tapoja, rakenteita, toimintamalleja ja resursseja. Ne toteutuvat arkityön, johtamisen, organisaatiokulttuurin ja strategian tasolla. Myönteiset käytänteet lisäävät hyvinvointia, myönteistä toimintaa, työssä suoriutumista sekä edistävät oppimista ja ammatillista kasvua.

- Minkälaisia myönteisiä käytänteitä työpaikallasi on?
- Minkälaisia mahdollisuuksia työpaikallasi on kehittää omaa työtä ja osaamista (esim. koulutukset)?
- Minkälaisia vuorovaikutusta tukevia käytänteitä työpaikallasi on käytössä (esim. vapaan vuorovaikutuksen mahdollistavat tilaratkaisut, virkistyspäivät)?
- Onko työpaikallasi hyödynnetty fasilitointia? Jos on, niin mitä vaikutusta sillä on ollut?
- Onko työpaikallasi hyödynnetty arvostava kysely -toimintamallia? Jos on, niin mitä vaikutusta sillä on ollut?

- Millaisena koet kehityskeskustelut myönteisten käytäntöjen näkökulmasta?
- Miten henkilöstön motivointi ja palkitseminen näkyvät työyhteisössäsi?
- Minkälaisia vaikutuksia työpaikan erilaisilla myönteisillä käytänteillä mielestäsi on?

6. Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintatapana

Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintatapana on tärkein osa PRIDE-teoriaa, koska sillä voidaan vaikuttaa kaikkiin muihin osa-alueisiin. Positiivinen johtaminen on kokonaisvaltainen näkemys-, ajattelu- ja toimintatapa, jossa keskeistä on esihenkilön oma itse-reflektio ja -tuntemus.

- Miten kuvailisit positiivista johtajaa?
- Mitä ominaisuuksia nostaisit tärkeimpänä esille, kun puhutaan positiivisesta johtajasta?
- Miten esihenkilö ratkaisee mielestäsi erilaisia arjen tilanteita positiivisen johtamisen näkökulmasta?
- Miten positiivisuus näkyy kokonaisuutena oman työpaikkasi johtamiskulttuurissa?

7. Yhteenveto

- Mitä merkityksiä ajattelet positiivisella johtamisella olevan?
- Miten positiivinen johtaminen mielestäsi soveltuu nykyajan työelämän johtamiseen?
- Mitkä asiat positiiviseen johtamiseen liittyen toimivat jo hyvin työpaikallasi?
- Mitä asioita positiiviseen johtamiseen liittyen pitäisi vielä kehittää?
- Mitä ajatuksia positiivisen johtamisen kokonaisuuteen ja positiivisen organisaation PRIDE-teoriaan liittyen on herännyt haastattelun aikana?
- Mitä muuta haluaisit vielä sanoa?