

Positiivinen johtaminen varhaiskasvatuk- sessa

**Positiivisen johtamisen toimintamallin kehittäminen Riihimäen
varhaiskasvatukseen**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2022

Janna Vastela

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vastela, Janna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 70	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Positiivinen johtaminen varhaiskasvatuksessa Positiivisen johtamisen toimintamallin kehittäminen Riihimäen varhaiskasvatukseen		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), sosiaali- ja terveystieteiden ala		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Riihimäen kaupungin varhaiskasvatusta		
Tiivistelmä <p>Kiireinen ja kuormittava työelämä sekä jatkuvat muutokset haastavat päiväkodin johtajien työssä jaksamista. Työelämä on muutoksessa, mutta mihin suuntaan tätä muutosta halutaan viedä? Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää positiivisen johtamisen toimintamalli Riihimäen varhaiskasvatukseen yhteistyössä päiväkodin johtajien kanssa. Tavoitteena oli lisätä päiväkodin johtajien tietämystä positiiviseen johtamiseen liittyen sekä tarjota päiväkodin johtajille työkaluja itsensä johtamiseen ja työtapoja positiivisen johtamisen ajatuksen toteuttamiseen työyhteisöissään.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen keinoin. Opinnäytetyön aineisto muodostui kolmessa työpajassa, joihin osallistui Riihimäen kaupungin päiväkotien johtajia. Työpajat toteutettiin osallistavien menetelmin keväällä 2022. Työpajoissa muodostunut aineisto analysoitiin teemoittamalla. Riihimäen varhaiskasvatuksen positiivisen johtamisen pääteemoiksi muodostuivat luottamus ja avoin vuorovaikutus, varhaiskasvatuksen johtaminen, päiväkodin johtajan yhteisöt ja minä päiväkodin johtajana. Näiden pääteemojen sekä niihin liittyvien alateemojen pohjalta muodostui Riihimäen varhaiskasvatuksen positiivisen johtamisen ajatusmalli. Ajatusmalli on koottu huoneentaulun muotoon.</p>		
Asiasanat Positiivinen psykologia, positiivinen johtaminen, tunteiden johtaminen, varhaiskasvatuksen johtaminen		

Abstract

Author(s) Vastela, Janna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 70	
Title of Publication Positive leadership in early childhood education Developing positive leadership operating model for early childhood education in city of Riihimäki		
Degree and field of study Master's degree in Social and Health Care		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) City of Riihimäki / early childhood education and care		
Abstract <p>Busy and stressfull workinglife and constant change is challenging early childhood education and care (ECEC) leaders well-being at work. Working life is changing but in which way? The purpose of this thesis was to develop a positive leadership operating model for early childhood education for the City of Riihimäki in co-operation with ECEC leaders. The aim was to increase ECEC leaders' knowledge about positive leadership and also to give them tools for self-management and ways to implement the idea of positive leadership in their work communities.</p> <p>This thesis used an action research approach. All of the ECEC leaders of the city of Riihimäki were invited to three workshops in which the data of this thesis was formed. These workshops were held in the spring of 2022 by using participatory methods. The data which was formed in these workshops was analyzed by thematizing it into four main themes. These four main themes are: trust and open interaction, leadership in early childhood education and care, communities of ECEC leader, and my personal approach to leadership in ECEC. Positive leadership model for ECEC in the city of Riihimäki was formed by these four main themes and is presented in the form of house rules.</p>		
Keywords Positive psychology, positive leadership, leading emotions, leadership in early childhood education and care		

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta	2
2.1	Päiväkodin johtaminen Riihimäellä	2
2.2	Varhaiskasvatuksen johtaminen pedagogisin keinoin	3
2.3	Varhaiskasvatuksen johtamisen uudet vaatimukset ja haasteet	4
2.4	Tarkoitus ja tavoite.....	6
3	Positiivinen psykologia	7
3.1	Miksi positiivista psykologiaa tarvitaan ja mihin se perustuu?	7
3.2	Traumoja vai selviytymistarinoita?	8
3.3	Positiivinen ihminen on onnellinen ihminen?	9
3.4	Positiiviselle psykologialle esitettyä kritiikkiä	11
4	Positiivinen johtaminen ja positiivinen johtaja	13
4.1	PRIDE-teoria.....	13
4.2	PERMA-teoria johtamisessa.....	14
4.3	Positiivinen johtaja	16
4.4	Kasvaminen positiiviseksi johtajaksi	18
5	Tunteet ja niiden johtaminen	20
5.1	Mitä tunteet ovat?	20
5.2	Tunteiden merkitys työelämässä	21
5.3	Tunteiden johtaminen	22
6	Opinnäytetyön toteutus	25
6.1	Opinnäytetyöprosessi	25
6.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmälliset valinnat.....	26
6.3	Työpaja menetelmänä	27
6.4	Ryhmän vetäjänä työpajassa.....	29
6.5	Työpajojen toteutus	31
6.5.1	Ensimmäinen työpaja	31
6.5.2	Toinen työpaja	34
6.5.3	Kolmas työpaja	37
6.6	Aineiston kerääminen ja analyysi	39
7	Opinnäytetyön tulokset teemoittain	42
7.1	Positiivinen johtaminen Riihimäen varhaiskasvatuksessa	42
7.2	Minä päiväkodin johtajana	43

7.3	Päiväkodin johtajan yhteisöt	45
7.4	Varhaiskasvatuksen johtaminen	47
7.5	Luottamus ja avoin vuorovaikutus	50
8	Positiivinen johtaminen Riihimäen varhaiskasvatuksessa	53
8.1	Toimintamallista ajatusmalliksi	53
8.2	Huoneentaulun kokoaminen	54
8.3	Huoneentaulun visuaalinen ilme	55
9	Opinnäytetyön pohdinta	56
9.1	Pohdinta	56
9.2	Opinnäytetyön arviointi	59
9.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	62
9.4	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämissuhteet	65
	Lähteet	67

Liitteet

Liite 1. Huoneentaulu

1 Johdanto

Viime vuosina ja kuukausina päiväkodin johtajat ovat työssään joutuneet kokemaan monia muutoksia, haasteita ja vastoinkäymisiä aina varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden uudistuksista täydennyksineen koronapandemian kautta nykyiseen tulehtuneeseen työtaistelutilanteeseen. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:n (2017) tekemän työhyvinvointikyselyn mukaan päiväkodin johtajan tehtävät ovat yhä moninaisempia, eivätkä kaikki johtajat koe selviytyvänsä kaikista heille annetuista tehtävistä työajalla. Päiväkodin johtajat ovat tänä päivänä pedagogiikan johtajia, henkilöstön esimiehiä, yhteistyökumppaneita, osa kunnan hallintoa ja kehittämistoimintaa sekä varhaiskasvatusyksikkönsä keulakuvia, toimintakulttuurin kehittäjiä ja ylläpitäjiä. Moninaistuva työnkuva luo paineita työstä selviytymiselle ja lisää riittämättömyyden tunnetta, joka taas ymmärrettävästi rokottaa myös päiväkodin johtajien työhyvinvointia ja jaksamista (OAJ 2017, 5-12).

Vuonna 2018 uusittu varhaiskasvatuslaki (540/2018) lisäsi vaatimuksia entisestään ja nosti päiväkodin johtajilta vaadittua koulutustasoa. Laki määrittelee, että päiväkodin johtajalla tulee olla kasvatustieteen maisterin tutkinto ja sen lisäksi riittävä johtamistaito, vaikka vielä vuonna 2017 jopa 70% päiväkodinjohtajista oli koulutukseltaan opistotasoisia lastentarhanopettajia (OAJ 2017, 8). Pelkkä lakimuutos itsessään ei nosta kenenkään osaamistasoa tai lisää johtamisosaamista, saati sitten helpota arjen työtaakkaa. Kuormittaville asioille olisi myös konkreettisesti tehtävä jotain. Varhaiskasvatus ja sen johtaminen kaipaavat muutosta.

Tässä opinnäytetyössä syvennytään siihen, miten tätä muutosta voisi lähteä tekemään positiivisuuden kautta: positiivisella johtamisella saadaan aikaan positiivista muutosta (Cameron 2012, 4-5). Positiivisen psykologian ja positiivisen johtamisen keinoin päiväkodin johtajien olisi mahdollista lisätä sekä omaa että työyhteisöjensä hyvinvointia (Cameron 2012, 17; Kolari 2019, 174). Positiivisella johtamisella on mahdollista saada aikaan mukavampi työelämä, jossa kiireen ja kireyden sijaan näkyisi innostus, mielihyvä ja muut positiiviset tunteet (Syväjärvi & Vakkala 2019, 217).

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Riihimäen varhaiskasvatukseen positiivisen johtamisen toimintamalli yhteistyössä kaupungin päiväkodin johtajien kanssa. Opinnäytetyöni tavoitteena on lisätä päiväkodin johtajien tietämystä positiiviseen johtamiseen liittyen. Tavoitteena on myös tarjota päiväkodin johtajille työkaluja itsensä johtamiseen ja työtapoja positiivisen johtamisen ajatuksen toteuttamiseen työyhteisöissään. Toteutan opinnäytetyöni toimintatutkimuksen keinoin ja toiminnallinen osuus muodostuu kolmesta positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen johtamiseen keskittyvästä työpajasta.

2 Opinnäytetyön tausta

2.1 Päiväkodin johtaminen Riihimäellä

Johtaminen millä tahansa alalla on haastava ja monipuolinen tehtävä. Omassa työssäni varhaiskasvatuksen opettajana olen vastuussa pienen tiimin vetämisestä, mutta siinä tarvittavia johtamistaitoja ei voi millään tavalla verrata päiväkodin johtajan vaatimaan työhön. Olen saanut myös pienen maistiaisen varhaiskasvatuksen johtamisesta toimiessani muuttaman kuukauden päiväkodin varajohtajan sijaisena. Tämä lyhyt, mutta intensiivinen ajanjakso sai minut kiinnostumaan varhaiskasvatuksen johtamisesta ja johtamisesta ylipäättänsä. Seuraavissa kappaleissa keskityn siihen, mitä päiväkodin johtamiseen sisältyy ja mitkä ajatukset tai linjaukset työtä ohjaavat.

Suomalaista varhaiskasvatusta ohjataan ja säännellään lakien mukaan. Kunnat vastaavat varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja paikallisten opetussuunnitelmien laatimisesta sekä niiden alueella toteutetun palvelun toteuttamisesta, arvioinnista ja valvonnasta. Kunnissa varhaiskasvatuksen johtaminen kuuluu yleensä koulutus- ja sivistyspalvelujen toimialaan, jota johtaa esimerkiksi kunnan sivistysjohtaja. (Siippainen ym. 2021, 26). Varhaiskasvatusta johdetaan kunnasta ja organisaatiosta riippuen monella eri tasolla ja nimikkeellä. Yleisimmin käytössä ovat esimerkiksi varhaiskasvatusjohtaja, aluejohtaja, päiväkodin johtaja tai asiakkuusjohtaja (Sarén 2021, 78).

Riihimäellä kunnallista varhaiskasvatusta johtavat varhaiskasvatuspäällikkö sekä päiväkodin johtajat, joista Riihimäellä käytetään nimitystä varhaiskasvatusyksikön johtaja (Riihimäen kaupunki 2022a). Vaikka opinnäytetyöni kohdistuukin Riihimäen kunnalliseen varhaiskasvatukseen ja varhaiskasvatusyksiköiden johtajien työn kehittämiseen, niin käytän tässä opinnäytetyössä selkeyden vuoksi tästedes nimitystä ”päiväkodin johtaja”, koska se näyttää olevan vielä enemmän vallalla sekä kirjallisuudessa että eri organisaatioissa. Opinnäytetyöni koskee vain Riihimäen kunnallisten päiväkotien johtajia, eikä mukana ole ollut johtajia yksityisistä päiväkodeista.

Päiväkodin johtaja vastaa johtamansa yksikön hallinnollisesta ja pedagogisesta johtamisesta, mutta yksiköiden kasvaessa vastuuta jaetaan yleensä myös esimerkiksi varajohtajalle tai varhaiskasvatuksen opettajille ja sosionomeille. Päiväkodin johtaja voi työskennellä kokonaan johtotehtävissä tai osittain ryhmässä työskentelevänä johtajana, jolloin hänen tehtäviinsä kuuluvat myös varhaiskasvatuksen opettajan tehtävät. (Sarén 2021, 78.) Riihimäen kaupungissa kaikki päiväkodin johtajat ovat hallinnollisia johtajia, eikä heidän vastuulleen kuulu varhaiskasvatuksen opettajan tehtäviä. Riihimäellä on 11 varhaiskasvatusyksikköä ja niitä johtaa 8 johtajaa. Varhaiskasvatusyksiköiden lisäksi johtajat huolehtivat myös

alakoulujen tiloihin sijoitettujen esiopetusryhmien toiminnan johtamisesta. (Riihimäen kaupunki 2022b.)

Uusittu varhaiskasvatustalaki (540/2018 § 31) asettaa päiväkodin johtajille kelpoisuusvaatimuksen, jonka mukaan johtajan tulee olla kelpoinen varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja tämän lisäksi häneltä tulee löytyä kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Kaikki tämän hetkiset päiväkodin johtajat eivät täytyä kyseisiä vaatimuksia, vaan vuoteen 2030 asti on meneillään lakiuudistuksen siirtymäaika. (Varhaiskasvatustalaki 540/2018.) Päiväkodin johtajan käytännön työhön liittyy paljon hallinnollista työtä, mutta myös päiväkodin pedagogiikan johtamista. Näitä hallinnollisia tehtäviä ovat esimerkiksi toiminnan suunnittelu ja organisointi sekä rekrytointi (myös lyhytaikaiset sijaiset). Päättäjät kohdistavat päiväkodin johtajille myös tuloksellisuuteen ja taloudellisuuteen liittyviä tavoitteita. (Rytkönen 2019, 89)

2.2 Varhaiskasvatuksen johtaminen pedagogisin keinoin

Viime vuosina varhaiskasvatuksen johtamisesta käytyä keskustelua on johtanut ajatus pedagogisesta johtamisesta. Pedagogisella johtamisella on lähteestä riippuen hieman toisistaan eroavia määritelmiä, mutta Fonsén ja Parrila (2016, 24) määrittelevät pedagogisen johtamisen varhaiskasvatuksen perustehtävän hyvään toteutumiseen tähtäävinä ilmiöinä ja konkreettisina johtamistekoina. Pedagogisessa johtamisessa on kyse henkilöstön oppimisen sekä organisaation toimintakulttuurin johtamisesta pedagogisesta näkökulmasta ja arvopohjasta käsin. Pedagogiseen johtajuuteen kuuluu myös vastuu pedagogiikan laadusta ja sen kehittämisestä yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Fonsén & Parrila 2016, 24.)

Fonsénin (2014) tutkimuksessa päiväkodin johtajat kertovat, että pedagoginen johtajuus näkyy arvovalintoina heidän päätöksenteossaan kaikissa työhön liittyvissä tehtävissä. Pedagoginen johtajuus näkyy niin henkilöstöjohtamisessa, rekrytoinneissa, osaamisen johtamisessa, palvelujohtamisessa kuin kasvatus- ja opetustoiminnan johtamisessakin. Pedagogisuus on nähtävissä myös hallinnossa, hankinnoissa ja lapsiryhmien muodostamisessa; pedagogisuus leikkaa läpi kaiken johtamisen. Samaisessa tutkimuksessa johtajat kuvasivat pedagogista johtamista myös vastuuksi ammatillisuudesta ja varhaiskasvatuksen laadusta. Pedagogisella johtamisella pidetään yllä keskustelua varhaiskasvatuksen toiminnan periaatteista, arvioidaan ja kehitetään toimintaa ja pidetään yllä ammatillisuutta. Kaikessa toiminnassa lähtökohtana on laadukas varhaiskasvatus ja lapsen edun toteutuminen. (Fonsén 2014, 99-101.)

Sarén (2021) on samoilla linjoilla ja jaottelee pedagogisen johtajuuden tarkemmin vielä kuuheen eri tehtävään:

1. Pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen
2. Rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle
3. Pedagogisen johtajuuden jakaminen
4. Työhyvinvoinnista huolehtiminen
5. Oman pedagogisen kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto
6. Ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle.

Pedagogisen keskustelun herättäminen ja sen perusteella rakenteiden luominen vaatii paljon aikaa syvällisille arvokeskusteluille. Pedagogista johtajuutta jaetaan henkilöstöön luottamalla, heitä arvostamalla ja vastuuta jakamalla. Työhyvinvoinnista taas huolehditaan varmistamalla resurssien riittävyys, luomalla hyvää työilmapiiriä ja toteuttamalla hyvää vuoro-vaikutusta. Omaan kompetenssiaan johtaja voi ylläpitää pysymällä kartalla ajankohtaisista asioista ja tekemällä jämptejä, asiantuntevia päätöksiä. Ja jotta pedagogiselle johtajuudelle jää tarpeeksi aikaa, johtajalla täytyy olla selkeä kuva perustehtävästään, vahva oma osaaminen sekä osaamista ja halua varata aikaa nimenomaan pedagogiselle johtamiselle. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus on muutoksessa työtehtävien lisääntymisen, teknologiavaatimusten nousemisen ja hallinnollisten tehtävien lisääntymisen myötä (Sarén 2021, 79-80).

2.3 Varhaiskasvatuksen johtamisen uudet vaatimukset ja haasteet

Varhaiskasvatus ja sen myötä myös varhaiskasvatuksen johtaminen on viimeisten vuosien aikana kokenut suurta myllerrystä. Vuonna 2013 varhaiskasvatus siirtyi sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen ja tämän jälkeen varhaiskasvatusta ohjaavaa lainsäädäntöä ja varhaiskasvatuksen toteuttamista ohjaavaa pedagogista asiakirjaa, varhaiskasvatussuunnitelman perusteita on uudistettu perusteellisesti (Siippainen ym. 2021, 24). Tässä myllerryksessä myös päiväkodin johtajan työ on muuttunut merkittävästi. Aikaisemmin päiväkodin johtaja työskenteli yleensä oman yksikkönsä lastentarhanopettajana ja oli vastuussa vain tästä yhdestä yksiköstä. Nykyään johtajan työtehtävät ovat laajentuneet koskemaan jopa useita eri yksiköitä ja työtehtävät ovat monipuolistuneet (Siippainen ym. 2021, 32). Päiväkodin johtajat kertovat, että erilaisia hallinnollisia tehtäviä on tullut paljon lisää, ja että työn vaativuus ja intensiivisyys on kasvanut. Työstä on myös tullut paljon aiempaa pirstaleisempaa (Siippainen ym. 2021, 107; Hjelt & Karila 2021, 99.) Vaikka työn vaativuus on lisääntynyt, sitä ei kuitenkaan ole huomioitu työnkuvassa, työajassa tai palkassa (Siippainen ym. 2021, 116). Johtamistyössä on monenlaisia haasteita, joista tunnetuimmat varhaiskasvatuksen johtajat yrittävät kuitenkin suoriutua mahdollisimman hyvin. Johtajien tavoitetaso on korkea ja pakollisten hallinnollisten ja toimistotehtävien lisäksi halutaan

olla hyviä pedagogisia johtajia. Kun työtä ei (syystä tai toisesta) pystytä tekemään omien arvojen ja tavoitetason mukaisesti, työn kuormittavuus nousee. (Fonsén 2014, 128.)

Päiväkodin johtajien rooli organisaatioiden ”keskijohdossa” saattaa myös olla hankala ja kuluttava. Keskijohdon tehtäviin liittyy sekä henkilöstön lähijohtamista että tulosvastuuta ja paineita rajallisten resurssien tasapuolisesta jakamisesta. Keskijohdolla on vähän hankala, kaksisuuntainen rooli, sillä he ovat samanaikaisesti sekä johtajia että alaisia ja heidän asemaansa liittyy monitasoisia odotuksia. Päiväkodin johtajan tulisi toimia organisaation ylemmän tason päätösten toimeenpanijana, mutta myös huomioida ja kuulla työntekijöiden tilanne. (Siippainen ym. 2021, 32; Hjelt & Karila 2021, 100.) Esihenkilöidensä ja omien tavoitteidensa lisäksi myös työntekijät asettavat päiväkodin johtajille erilaisia vaatimuksia.

Rytkösen (2019) mukaan päiväkodin johtajat itse näkevät työssään kolme eri osa-aluetta: pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja päivittäisjohtamisen. Johtajat kokivat, että varhaiskasvatuksen perustehtävää tuetaan parhaiten pedagogisen johtamisen avulla, mutta sen lisäksi kaivataan myös henkilöstö- ja päivittäisjohtamista ja näistä etenkin henkilöstö johtaminen koetaan haastavaksi. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen ja vuorovaikutuksen ongelmien paikkaaminen kiireisessä arjessa on hankalaa. Kuitenkin henkilöstö kaipaa johtajilta yhä enenevässä määrin juuri ihmislähtöistä johtamista, jossa painotetaan työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista, kehittämistä sekä luovuuden johtamista. Kuntapäätäjät ovat henkilöstön kanssa samoilla linjoilla, sillä heistäkin suuri osa on sitä mieltä, että ihmislähtöinen johtajuus on johtajien tärkein tehtävä ja he myös arvioivat, että ihmistä arvostava johtajuus edistäisi myönteistä ilmapiiriä, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen onkin suuressa merkityksessä tulevaisuuden johtajilla. (Rytkönen 2019, 89, 91, 93, 140.)

Viimeisimpänä päiväkodin johtajien työtä on haastanut käynnissä oleva COVID-19-pandemia. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Siippainen ym. 2021, 35) tekemän arvioinnin mukaan myös pandemia on lisännyt päiväkotien johtajien työmäärää ja muuttanut heidän työnkuvaansa. Henkilöstöjohtaminen on vienyt enemmän aikaa ja pedagoginen johtaminen taas on jäänyt muiden töiden alle. Sijaisten rekrytointi on vienyt jo aikaisemmin suuren osan päiväkodin johtajan työajasta, mutta nyt pandemian myötä äkilliset poissaolot ovat aiheuttaneet vielä enemmän työtä. (Siippainen ym. 2021, 35.) Henkilökunnan poissaolot aiheuttavat myös vaihtuvuuden mukanaan tuomaa epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. Päiväkodin johtajat ovat kokeneet myös jatkuvan saatavilla olon raskaaksi ja jopa työtä estäväksi tekijäksi. (Siippainen ym. 2021, 102)

Kaikista näistä muutoksista ja haasteista huolimatta päiväkodin johtajat pitävät työtään tärkeänä ja merkityksellisenä ja henkilöstön johtaminen koetaan innostavana (Siippainen ym.

2021, 116). Työtään pidempään tehneet kokivat myös johtamisosaamisensa ihan hyväksi, kun taas uudet johtajat kaipaisivat työhönsä esimerkiksi mentorointia tai vertaistukea (Siipainen ym. 2021, 139). Jotta päiväkodin johtajat, sekä nykyiset että tulevat, jaksaisivat jatkaa tehtävissään tulevaisuudessakin, olisi tärkeää löytää heille pieniä hengähdyshetkiä sekä uusia työtapoja paikoitellen kuormittavan arjen keskelle.

2.4 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Riihimäen varhaiskasvatukseen positiivisen johtamisen toimintamalli yhteistyössä päiväkodin johtajien kanssa. Tämä toimintamalli kehitetään kolmen toiminnallisen työpajan aikana ja kootaan yhteen myöhempää käyttöä varten työryhmän parhaaksi katsomalla tavalla. Työpajat käsittelevät positiivista johtamista, positiivista psykologiaa ja itsensä johtamista. Työpajat toteutetaan kevään 2022 aikana osallistavia toiminnallisia menetelmiä hyödyntäen ja niihin osallistuu kahdeksan päiväkodin johtajaa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on lisätä päiväkodin johtajien tietämystä positiiviseen johtamiseen liittyen. Tavoitteena on myös tarjota päiväkodin johtajille työkaluja itsensä johtamiseen ja työtapoja positiivisen johtamisen ajatuksen toteuttamiseen työyhteisöissään.

3 Positiivinen psykologia

3.1 Miksi positiivista psykologiaa tarvitaan ja mihin se perustuu?

Kuormittavan työn ja arjen keskellä saattaa tuntua siltä, että negatiivisuus valtaa liikaa tilaa kaikessa ajattelussa. Huonona päivänä saattaa vaikuttaa siltä, että edessä on vain vastoinkäymisiä toistensa perään, eikä asioiden hyvälle puolelle jaksaa uhrata yhtään ajatusta. Millä tällä ajatusketjusta pääsisi irti ja ohjaamaan toimintaansa toisille urille? Ihminen on biologisesti ohjelmoitu kiinnittämään enemmän huomiota eteen tuleviin vastoinkäymisiin tai vaaroihin, vaikka positiivisia tapahtumia olisi todellisuudessa päivän aikana jopa enemmän (Gable & Haidt 2005, 106). Jotta positiiviset asiat eivät hautautuisi negatiivisten alle, niin tarvitsemme avuksemme positiivisen psykologian näkökulmaa. Vaikka vastoinkäymisiä tulee väistämättä ja ne jopa kuuluvat elämään, niin niistä voi selviytyä ja arki voi olla hyvää niistä huolimatta.

Äkkiseltään voisi ajatella, että positiivinen psykologia tarkoittaa samaa kuin positiivinen ajattelu tai iloisuus. Näin ei kuitenkaan ole, vaan kyseessä on laajaa psykologian tutkimusala. Psykologian tutkimus nojasi pitkään mielenterveyden ongelmien ja negatiivisten tunteiden (mm. pelon) tutkimiseen, kunnes Martin Seligman ja Mihály Csíkszentmihályi innostuivat 2000-luvun alussa tutkimaan, miksi jotkut ihmiset säilyttävät onnellisuutensa koettuaan iso-jakin traumoja ja vaikeuksia (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19). Positiivinen psykologia onkin laajentunut sen jälkeen omaksi psykologian suuntaukseksi, jota tutkitaan siinä missä muitakin suuntauksia (Wenström 2020b, 41). Aikaisempi psykologian tutkimus on keskittynyt jo olemassa olevien ongelmien ja sairauksien parantamiseen ja esimerkiksi mielenterveyteen liittyvien sairauksien diagnosoinnissa on tehty vuosien varrella huimia harppauksia. Sen sijaan ihmisten vahvuuksiin ja hyviin ominaisuuksiin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Rikkoutuneen korjaamisen ja selvittämisen sijaan positiivinen psykologia haluaa keskittyä ennaltaehkäisyyn ja vaikeuksista selviämiseen. (Gable & Haidt 2005, 105).

Positiivinen psykologia tutkii siis vahvuuksia ja kykyä selvitä elämän vaikeista tilanteista (Ojanen 2014, 10). Pohjalla on ajatus, että asioissa voi nähdä myös hyvää ja jokaisessa ihmisessä on olemassa vahvuuksia, joiden avulla voi parantaa sekä omaa että ympäröivän yhteisön oloa (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19). Positiiviseen psykologiaan ja onnellisuuteen syventynyt Markku Ojanen (2014) käsittelee positiivista psykologiaa muun muassa genetiikan, tunteiden, motivaation, itseluottamuksen, elämänasenteen, mielialojen, arvojen, vuorovaikutuksen, tunneälyn, huumorin, kulttuurin ja olosuhteiden kautta. Kyseessä ei siis missään tapauksessa ole yksinkertainen, yksiselitteinen tai kaiken kattava selitys asioille. Sillä

ei myöskään pyritä kumoamaan aikaisempaa psykologian tutkimusta, vaan pikemminkin halutaan ”katsoa myös kolikon toiselle puolelle” (Gable & Haidt 2005, 105).

Positiivisen psykologian ydinajatus on se, että omia vahvuuksia, voimavaroja ja arvoja tarkastellaan, tunnistetaan ja hyödynnetään niin yksityis- kuin työelämässäkin. Positiivisessa psykologiassa on kyse merkityksellisyyden kokemuksista, itsensä toteuttamisesta, oman sisäisen potentiaalin löytämisestä ja sen ilmaisemisesta. Positiivisessa psykologiassa ei niinkään korosteta lyhytaikaisien positiivisten tunteiden haalimista, vaan hyväksi koetun elämän elämistä ja myös hyvän tekemistä muille. (Wenström 2020b, 45-46.) Oleellista on tietoisuus siitä, että ihmisillä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten he voivat (Yrttiaho & Posio 2021, 58). Positiiviset tunteet vaikuttavat positiiviseen ajatteluun, oppimiseen, luovuuteen, siihen, miten kohtaamme ja ratkaisemme ongelmia, terveyteen, stressinsietokykyyn ja jopa elinikään (Yrttiaho & Posio 2021, 77). Aikaisemmalla psykologian tutkimuksella on päästy siihen pisteeseen, että ihmiset voivat ”ihan hyvin”, mutta positiivisen psykologian tavoitteena on saada ihmiset ja yhteisöt onnellisiksi ja kukoistamaan (Gable & Haidt 2005, 103).

3.2 Traumoja vai selviytymistarinoita?

Positiivisen psykologia tutkii ihmisten vahvuuksia ja resilienssiä eli sitä, miten ihmiset selviytyvät elämän haasteista (Ojanen 2007, 9). Positiivisella psykologialla haetaan vastauksia traumoista toipumiseen, määritellään hyvää elämää ja annetaan ohjeita ihmisten väliseen vuorovaikutukseen tai ihmisten hyvinvointiin ja onnellisuuteen (Ojanen 2007, 11; Yrttiaho & Posio 2021, 56). Ojanen (2007) esittelee useita eri tutkimuksia ihmisten kokemista traumoista ja niistä selviämistä. Tutkimuksissa käsiteltiin muun muassa lapsen sairastumista, sydäninfarktia, luonnonkatastrofeja ja läheisen kuolemaa. Tulokset ovat varsin yhteneväisiä, sillä ne henkilöt, jotka löysivät nopeasti näiden traumojen jälkeen tapahtumista jotain positiivista, selviytyivät traumastaan paremmin. He olivat onnellisempia, kiitollisempia, vähemmän ahdistuneita, terveempiä ja useammin elossa kuin negatiivisuuteen taipuvaiset ihmiset. (Ojanen 2007, 300-301.)

Elinikään liittyen yksi kuuluisimmista tutkimuksista on varmasti 2000-luvun alussa tehty ”nunnatutkimus”. Siinä työryhmä tutki nuorten nunnien luostarilupausten sävyä ja sai selville, että kirjoitusten sävy ennakoiki pitkäikäisyyttä 50 vuoden kuluttua. Positiivisia asioita kirjoittanut neljännes oli 2,5 kertaa todennäköisemmin elossa kuin negatiivisin neljännes. Positiivisuudella on siis suora vaikutus jopa elämän kestoön. (Ojanen 2007, 12.) Positiivinen psykologia tutkii myös positiivista elämänasennetta, optimismia, toiveikkuutta ja kiitollisuutta sekä näiden vaikutusta ihmisten hyvinvointiin (Yrttiaho & Posio 2021, 56.)

Tietynlaista positiivista ajattelua ja asennoitumista kutsutaan optimismiksi. Siihen, miten ihmiset asennoituvat vastoinkäymisiin ja elämään yleensä vaikuttavat esimerkiksi geenit, koettu elämä ja ympäristö. Esimerkiksi traumat ja avioero lisäävät pessimismistä, negatiivisuuden taipuvaisuutta, samoin lapsuudessa koettu hyväksikäyttö. Pessimististä maailmankuvaa voidaan myös vahvistaa esimerkiksi katsomalla televisiosta tulevaa jatkuvaa ongelmallista (uutisia). Tällöin syntyy herkästi sellainen kuva, että ongelmat eivät lopu ikinä, ne ovat pysyviä ja niitä on kaikkialla. (Ojanen 2007, 132) Optimistista ajattelutapaa taas edistää esimerkiksi hyvät kotiolot.

Optimismi edistää hyvää sosiaalista käyttäytymistä ja tukee terveitä elämäntapoja. Sillä on myös suora yhteys ihmisten hyvinvointiin. Optimistit osaavat säädellä omaa toimintaansa niin, etteivät anna helposti periksi, vaan he ylittävät eteen tulevat esteet. He osaavat myös välttää huonoja ongelmanratkaisukeinoja. Pessimistit taas luovuttavat herkemmin ja kokevat, että esteiden vuoksi ei kannata edes yrittää. (Ojanen 2007, 132.) Merkityksellisintä näistä traumaista selviämisen kannalta on, että optimisti ajattelee vaikeuksia kohdatessaan, että ne ovat selätettävissä ja että vaikeissakin asioissa saattaa olla hyviä puolia. Optimisti on tottunut löytämään asioista positiivisia tulkintoja ja ratkaisemaan ongelmia. Optimisti on oman elämänsä toiveikas vaikuttaja, joka pyrkii kirjoittamaan tarinansa niin, että traumaalillekin löytyy selitys ja myönteinen tulkinta. (Ojanen 2007, 308.) Yltiöpäinen optimismisuus ei kuitenkaan ole hyväksi, sillä jos korkeat odotukset eivät toteudukaan, seurauksena saattaa olla pettymystä ja masennusta (Ojanen 2007, 135).

3.3 Positiivinen ihminen on onnellinen ihminen?

Edellä esitetyt ajatukset positiivisesta psykologiasta pohjaavat vahvasti Martin Seligmanin teorioihin aidosta onnellisuudesta ja hyvinvoinnista. Seligman (2002) tutki positiivista psykologiaa ensin aidon onnellisuuden näkökulmasta; mitä tarvitaan siihen, että ihminen olisi aidosti onnellinen ja voisi elää hyvää elämää? Seligmanin mukaan on olemassa kuusi perushyvettä, eli vahvuutta: viisaus ja tieto, rohkeus, rakkaus ja inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus, henkisyys ja transkendenssi (Seligman 2002, 25). Jokaisella ihmisellä on joku tai joitakin näistä vahvuuksista ja näiden vahvuuksien hyödyntämiseen keskittymällä saavutetaan hyvä elämä. Seligman (2002) oli vahvasti sitä mieltä, että ihmisten ei pitäisi keskittyä niin paljoa korjaamaan heikkouksiaan, vaan että elämä on tyydyttävämpää, jopa onnellista, jos ihminen keskittyy harjoittamaan ominaisvahvuuksiaan niin työssä, rakkaudessa kuin kasvatuksessakin. (Seligman 2002, 27.) Näin ollen onnellisuuteen ei ole olemassa vain yhtä tietä, vaan koska jokaisen ihmisen vahvuudet ovat erilaisia, myös polut onnellisuuteen ovat erilaisia. Onnellinen elämän on aitoa, mielekästä ja ”täyttää”. (Seligman 2002, 312-313.)

Alkuperäisen tutkimuksensa jälkeen hän tuli kuitenkin siihen tulokseen, että aito onnellisuus ei olekaan ainoa tavoiteltava asia elämässä. Pelkän onnellisuuden tunteen sijaan Seligman (2011) kehottaakin työskentelemään ”kukoistuksen” (flourish) eteen. Tämä uusi hyvinvoinnin teoria (Well-Being theory) eli PERMA-teoria kertoo, mistä osista hyvinvointi ja onnellisuus koostuvat. Seligmanin (2011, 16-20) mukaan positiivinen psykologia pohjaa seuraaville asioille: myönteiset tunteet (positive emotions), uppoutuminen ja läsnäolo (engagement), ihmissuhteet (relationships), merkityksellisyys (meaning) ja saavuttaminen (accomplishment). Mikään näistä ominaisuuksista ei johda onnellisuuteen yksinään, mutta kokonaisuutena näiden avulla voidaan saavuttaa hyvinvointia (Seligman 2011, 24).

Myönteisillä tunteilla tarkoitetaan oikeastaan Seligmanin (2011) vanhemman teorian aitoa onnellisuutta, elämässä mukana olevia hyviä tunteita ja asioita, jotka niitä herättävät. Uppoutumisella ja läsnäololla taas hakeutumista flow-tilaan. Jos uppoudumme ja sitoudumme johonkin tekemiseen tai asiaan päivittäin niin, että ajan- ja ehkä paikantajukin katoaa, olemme onnellisempia. Ihmissuhteiden ominaisuudella tarkoitetaan sitä, että usein onnellisuus liittyy toisiin ihmisiin, ihmissuhteisiin. Olemme onnellisimmillamme meille tärkeiden ihmisten seurassa. Merkityksellisyys on myös tärkeä osa tätä teoriaa, sillä sen mukaan onnellisuutta lisää myös merkityksellisyyden etsiminen ja meille merkityksellisten asioiden, mitä ne sitten ikinä kenellekin ovat, tekeminen. Viimeisimpänä PERMA-teoriaa täydentää siis saavuttaminen tai aikaansaaminen. Hyvinvointiteorian mukaan tulemme onnellisemmiksi, kun teemme töitä ja näemme vaivaa saavuttaaksemme haluamiamme asioita elämässämme. (Seligman 2011, 16-20.) Kun ihminen huomioi elämässään kaikki nämä asiat, hän tulee onnelliseksi ja ”kukoistaa”. PERMA-teorian täyttymys eli ”kukoistus” on siis positiivisen psykologian tavoiteltavin päämäärä (Seligman 2011, 26).

Ojanen (2007) esittelee kirjassaan onnellisuusteorian, jossa kuvataan nautiskelua, ”savouring”. Nautiskelulla tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on taito odottaa ihania asioita, nauttia niistä, kun ne ovat käsillä ja muistella niitä jälkikäteen. Ne ihmiset, jotka osaavat odottaa ja muistella myönteisiä asioita, ovat onnellisempia kuin ihmiset keskimäärin. He ovat kiitollisia ja osaavat nauttia elämän hyvistä hetkistä. Ja kun nämä hyvät asiat tapahtuvat, he keskittyvät niihin, eivätkä annan turhuuksien häiritä ilojaan. (Ojanen 2007, 322.)

Ojanen (2007) on myös sitä mieltä, että onnellisuuteen vaikuttavat omaehtoisen toiminnan lisäksi myös geenit, kulttuuri, tapahtumat, lähiympäristö ja persoonallisuus. Geeneihin, kulttuuriin ja satunnaisiin tapahtumiin voimme vaikuttaa vähiten, mutta silti geenit ja kulttuuri vaikuttavat onnellisuuteemme melko pysyvästi. Satunnaisten tapahtumien vaikutukset eivät ymmärrettävästi ole kovin pitkäaikaisia. Omaa persoonallisuuttaan on mahdollista kehittää,

jos haluaa vaikuttaa onnellisuuteensa, mutta toki se on hankalaa ja hidasta. Helpointa onnellisuutta onkin lisätä vaikuttamalla omaehtoiseen toimintaan, kuten harrastuksiin tai muihin lempipuuhiin. Kun vietät enemmän aikaa esimerkiksi lempiharrastuksesi parissa, tulet onnellisemmaksi. (Ojanen 2007, 54.)

3.4 Positiiviselle psykologialle esitettyä kritiikkiä

Positiivinen psykologia on kohdannut tietenkin myös kritiikkiä. Positiivisen psykologian periaatteita arvostellaan siitä, että se on länsimaista hömpää, yltiöpositiivista ja sulkee silmänsä elämän huonoilta puolilta. Miten esimerkiksi maailman nälänhätä, hyvinvointivaltioien pahoinvointi tai avioerot voidaan nähdä positiivisesta näkökulmasta? (Ojanen 2007, 14). Positiivisen psykologian nousun jälkeen esimerkiksi Yhdysvalloissa on korostettu positiivisuutta yhä enemmän, mutta silti kansakunnan onnellisuus ei ole lisääntynyt viimeisen 50 vuoden aikana. Missä vika? (Ojanen 2007, 23.)

”Hömpän” maineen positiivinen psykologia pyrkii karistamaan sillä, että kyseessä on psykologian suuntaus siinä missä muutkin ja tutkijat ovat yhtä lailla akateemisesti koulutettuja kuin muillakin psykologian aloilla (Gable & Haidt 2005, 107). Positiivinen psykologia ei myöskään pyri piilottamaan tai jättämään huomioimatta elämän ikävämpiä puolia, vaan ne tiedostetaan kyllä. Tarkoituksena ei ole hylätä aikaisempaa tutkimusta, vaan lisätä tietoa näiden aikaisempien, negatiivisuuteen keskittyvien tietojen luomalle pohjalle (Gable & Haidt 2005, 107). Positiivisessa psykologiassa on tarkoitus tutkia asioiden toista puolta, keskittyä hyvää tuottaviin asioihin, huonoja väheksymättä. Positiivinen psykologia nostaa esiin koko tunteiden kirjon ja haluaa keskittyä positiivisiin asioihin niiden itsensä vuoksi, eikä ”vastineena” negatiivisuudelle. (Gable & Haidt 2005, 105.)

Tutkijatkin ovat kuitenkin tulleet siihen tulokseen, että myös positiivisuuden kanssa voi lyödä yli. Nykyajan yhteiskunta vaatii ihmiseltä paljon, meidän tulisi hallita elämämme, kehomme ja mieleemme täydellisesti. Ihmiset asettavat itselleen liian isoja vaatimuksia joita he eivät voi saavuttaa ja tätä pettymystä paikataan jopa lääkkeillä. Yhä useammin mielialan heilahdukset nähdään sairauksina, eli asioina, joita voidaan korjata lääkkeillä. (Ojanen 2007, 139-140.) Paine onnistumiseen, onnellisuuteen ja positiivisuuteen voi kääntyä itseään vastaan, niin että liiallisesta positiivisuuden tavoittelusta koituukin pahoinvointia (Ojanen 2007, 23).

Aivan viime aikoina on tullut esiin termi ”toxic positivity”, suoraan suomennettuna myrkyllinen positiivisuus (France 2021; Corp 2021). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kun ihmisten kokemia tunteita vähätellään vaatimalla positiivisuutta. France (2021) käytti esimerkkiä koulumaailmasta, jossa opettajia pelotti korona-ajan etäopetuskauden jälkeen palata takaisin

työpaikoilleen kasvokkain tapahtuvaan opetukseen. Esimerkkinä käytetyssä koulussa kerättiin työryhmä suunnittelemaan siirtoa takaisin etäopetuksesta kouluihin ja kun tätä työryhmää epäilytti koko ratkaisu, niin heidät uhattiin poistaa työryhmästä, koska heidän asenteensa ei ollut tarpeeksi positiivinen. Positiivisuutta käytettiin siis aseena pelkoa ja epävarmuutta vastaan. (France 2021, 33.) Positiivisuus muuttuu ”myrkylliseksi” silloin, kun muita tunteita ei hyväksytä tai oteta aidosti vastaan, vaan vaaditaan väkisin positiivisuutta huolista tai peloista huolimatta (Corp 2021).

Corp (2021) käyttää esimerkkinä lauseita, joilla usein yritetään lohduttaa, mutta samalla ei kuitenkaan aidosti kuulla toisen pahaa oloa, kuten: ”Yritä nyt kuitenkin nähdä asian positiivinen puoli.” tai ”Tiedätkö, jollain menee vielä huonommin.”. Tai, jos joku yrittää kertoa uupumuksestaan sanomalla, ettei todellakaan jaksa enempää ja siihen vastataan, että ”Kyllä sinä jaksat, olet niin vahva ihminen!”. Kuulija ohittaa kertojan kokemuksen huonosta olosta, eikä kannustavaksi tarkoitettulla viestillä oikeasti lohduta, vaan oikeastaan vaatii toiselta vaan lisää. Kertoja kokee helposti myös häpeää ja huonommuutta ja (Corp 2021.) Corp (2021) kokee, että erityisesti esihenkilön tehtävä tällaisissa tilanteissa on hankala. Työntekijäänsä haluaisi kannustaa ja rohkaista vaikealla hetkellä, mutta miten se tulisi tehdä, ettei positiivisuus kääntyisikin toksisen puolelle? Tärkeintä on ottaa työntekijän tunteet vastaan sellaisina kuin hän ne kertoo ja kokee. On hyvä osoittaa empatiaa, olla rehellinen ja toiveikas (muttei yltiöpositiivinen). Aitoudella pääsee jo todella pitkälle. (Corp 2021.)

4 Positiivinen johtaminen ja positiivinen johtaja

4.1 PRIDE-teoria

Positiivinen johtaminen nojaa edellisessä luvussa käsiteltyyn positiiviseen psykologiaan. Positiivinen johtaminen on kiteytettynä sitä, miten johtaja soveltaa ja hyödyntää positiivista psykologiaa työssään (Wenström 2020b, 15). Sanna Wenström (2020a) on tutkinut positiivista johtamista väitöskirjassaan etenkin opettajien ja opettajaopiskelijoiden näkökulmasta ja kirjoittanut tutkimuksensa pohjalta myös kirjan ”Positiivinen johtaminen – johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla”. Wenström (2020a, 21-25) esittelee väitöskirjassaan Cheungin vuonna 2014 kehittämän positiivisen johtamisen PRIDE-teorian. PRIDE-teoria muodostuu englanninkielisistä sanoista positive practises (myönteiset käytänteet), relationship enhancement (vuorovaikutus ja yhteistyö), individual attributes (vahvuudet), dynamic leadership (positiivinen johtaminen / johtajuus) ja emotional wellbeing (myönteiset tunteet ja ilmapiiri).

Myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan PRIDE-teoriassa positiivisia työtapoja, käytänteitä ja rutiineja, jotka näkyvät päivittäisessä työssä, strategiassa tai johtamisessa, ja lisäävät positiivisuutta ja hyvinvointia, parantavat työtulosta, lisäävät oppimista ja ammatillista kasvua. Näitä positiivisia käytänteitä ovat esimerkiksi avoin kommunikaatio, sujuva viestintä, selkeät työtavat ja selkeästi määritellyt vastualueet, tiimityön mahdollistaminen ja mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Positiivinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat taas avaimia positiiviseen organisaatioon. Erilaisten mielipiteiden ja näkemysten ymmärtäminen, kollegiaalinen tuki ja empatia luovat perustaa hyvälle ja ennen kaikkea positiiviselle työyhteisölle. Hyvät vuorovaikutussuhteet työelämässä tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota ja mahdollistavat ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun. (Wenström 2020a, 21-23.)

PRIDE-teoriassa vahvuuksilla haetaan sitä, että positiivisessa organisaatiossa osataan arvostaa ja hyödyntää työntekijöiden erilaisia vahvuuksia. Kun työntekijät pääsevät toimimaan vahvuusalueillaan, he ovat motivoituneita, energisiä ja ahkeria. Esihenkilön vastuulla on kunkin työntekijän vahvuuksien tunnistaminen ja niiden kehittämisen mahdollistaminen. Myös tunteet vaikuttavat työntekijöiden työsuoritukseen. Se, minkälaisia tunteita työntekijällä on työpaikassaan, vaikuttaa siihen minkälaiseksi työpaikan tunneilmapiiri ja sitä myötä työilmapiiri muodostuu. Positiivisia tunteita ruokkimalla saadaan aikaan kehä, jossa positiiviset tunteet tarttuvat työntekijästä toiseen ja nämä positiiviset tunteet ruokkivat parempaa työilmapiiriä, mikä taas saa työntekijät suoriutumaan paremmin. (Wenström 2020a, 23-24.)

4.2 PERMA-teoria johtamisessa

Myös itävaltalainen psykologi Markus Ebner (2020) on ottanut Seligmanin PERMA-teorian tarkempaan käsittelyyn ja kehittänyt sen pohjalta johtamiseen keskittyvät PERMA-lead -mallinsa. Aiheesta ei ole olemassa vielä suomenkielistä termistöä, joten käytän mallista tästä eteenpäin PERMA-johtaminen -termiä. Ebner (2020) määrittelee, että positiivinen johtaja on sellainen henkilö, joka soveltaa PERMA-teoriaa johtamistyössään ja näin toimiessaan lisää työntekijöidensä hyvinvointia. Positiivisen johtamisen on kuitenkin vain yksi osa työntekijöiden PERMAA (eli hyvinvointia) ja positiivisen johtamisen lisäksi tarvitaan myös esimerkiksi toimiva tiimi, hyvä työergonomia ja taloudellista tasapainoa. PERMA-johtamisella saavutetaan PERMA-teorian mukaiset hyödyt, eli hyvinvoivempia ja tyytyväisempiä työntekijöitä. Kun johtaja kiinnittää huomiota onnistumisiin ja vahvuuksiin, niin työntekijä itsekin kiinnittää huomiota samoihin asioihin. PERMA-johtaminen parantaa myös tiiminjäsenten sosiaalisia suhteita, joka vaikuttaa myös johtajan työhön. PERMA-johtajat hyötyvät työllin mukaisista työtavoista myös itse. Ebner (2020) on selvittänyt, että johtajien stressi vähenee, kun tietoisuus omista vahvuuksista ja rajoista kasvaa. On myös huomattu, että johtajien resilienssi lisääntyy PERMA-johtamisen myötä. (Ebner 2020.)

PERMA-johtamisen ensimmäinen kirjain, eli P tarkoittaa samaa kuin alkuperäisessä teoriassakin, myönteisiä tunteita (Positive emotions). Myönteisillä tunteilla tarkoitetaan iloa, kiitollisuutta, tyytyväisyyttä, mielenkiintoa, toivoa, ylpeyttä, huvitusta ja innostusta/innoittumista, ihastusta ja rakkautta. Näiden tunteiden kokemisella on monia positiivisia, jo aikaisemmin eriteltyjä vaikutuksia ihmisen elämään (esim. eliniän piteneminen). Positiivinen asenne luo hyviä tunteita, muuttaa ajattelua, muuttaa ihmisen omaa tulevaisuutta ja hidastaa negatiivisen asenteen etenemistä. Kun tietoisesti ajatellaan positiivisesti, se lisää näitä positiivisia vaikutuksia, jotka taas johtavat lopulta parempaan terveyteen ja ”täyttymykseen”, positiivisen psykologian tavoitetilaan. Johtajat, jotka johtavat hyvin positiivisia tunteita, saavat työntekijöissään ja työyhteisöissään aikaan positiivisia muutoksia (suoritukset paranevat, oppiminen helpottuu, vuorovaikutus on hedelmällisempää, asiakastyytyväisyys paranee, työntekijät ovat terveempiä). Ebner (2020) kertoo, että positiivisten tunteiden lisäämisen työyhteisössä voi aloittaa pienistä käytännön teoista työpaikalla, kuten esimerkiksi: kuuntele työntekijöiden kuulumisia ja henkilökohtaisia mieltymyksiä, muista heitä merkkipäivinä, panosta työpaikan viihtyvyyteen, muista tyhy-päivät, kehu, ja muista ”Huomenta! Kiitos ja Ole hyvä.”. (Ebner 2020.)

E tarkoitti uppotumista ja sitoutumista, flow-tilaa (engagement). PERMA-teorian mukaan ihmiset (myös työntekijät) ovat onnellisempia silloin, kun heille annetaan merkityksellisiä

tehtäviä ja haasteita, joista he suoriutuvat onnistuneesti. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä liittyen lisäävät myös työhön sitoutumista ja oma-aloitteisuutta, mikä taas lisää mahdollisuuksia flow-kokemuksille. Jotta johtaja voi antaa kullekin työntekijälle tällaisia flow-kokemuksia lisääviä, merkityksellisiä työtehtäviä, hänen täytyy olla hyvin kärryillä kunakin työntekijän vahvuuksista. Vahvuuksia luokitellaan eri tavoin, mutta kansainvälisissä tutkimuksissa rehellisyys, reiluus, ystävällisyys, uteliaisuus ja arvostelukyky nostettiin arvoitetuimmiksi vahvuuksiksi. Vaikka johtamisessa keskityttäisiinkin vahvuuksiin, niin uusien asioiden oppimista ei missään tapauksessa lopeteta kokonaan; on tärkeää, että työntekijä pysyy kärryillä esimerkiksi työhönsä liittyvästä teknisestä kehityksestä, jotta hän pystyy tekemään työnsä kunnolla. Ebnerin (2020) käytännön vinkit tämän kohdan toteuttamiseen ovat: kohdenna koulutuksia vahvuuksien mukaan, hyödynnä ihmisten eroavaisuuksia, auta työntekijöitä heidän vahvuuksiensa löytämisessä ja nimeämisessä ja anna tilaa työntekijöiden rohkeillekin ideoille. (Ebner 2020.)

R tarkoittaa tässäkin teoriassa sosiaalisia suhteita (relationships). Hyvillä ja merkityksellisillä ihmissuhteilla on merkitystä esimerkiksi stressin lievittäjinä. Tiimin hyvät sosiaaliset suhteet toimivat myös rohkaisijoina, tukena ja antavat energiaa. Tiimin tuki vaikuttaa myös ihmisten resilienssiin, eli siihen, kuinka nopeasti he toipuvat vaikeista tilanteista ja mitä he oppivat niistä. Tunteet ja toimintatavat myös tarttuvat herkästi ryhmässä, joten positiivisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita hyvän työilmapiirin ja yhteishengen vaalimiseksi. Luottamus, yhdessä käytetty aika, yhteiset tavoitteet, yhteiset arvot, tiedonjakaminen ja erilaisuuden arvostaminen luovat hyvää työilmapiiriä, joten johtajan olisi tärkeä pitää näistä asioista tiukasti kiinni. Kaikki työyhteisöt eivät toimi heti automaattisesti, vaan niitä voi kehittää ajan myötä. Ebner (2020) tarjoaa tähän seuraavanlaisia käytännön vinkkejä: suosi mentorointia (vanhempi kollega tukee nuorempaa), hyödynnä työnkiertoa, järjestä yhteisiä tapahtumia (esim. aamukahvit), ota haasteet käsittelyyn selkeästi ja nopeasti ratkaisukeskeisellä otteella ja anna aikaa ryhmäytymiselle. (Ebner 2020.)

M, eli merkityksellisyys (meaning) tarkoittaa työntekijän työssään kokemia merkityksellisyyden tunteita: ”Se mitä teen, on tärkeää”. Merkityksen kokeminen työelämässä tuottaa hyvää oloa itselle, mutta tärkeämpää on kokea tekevänsä jotain, mikä vaikuttaa positiivisesti myös muihin. Merkityksen puuttuminen nostaa jopa masennusriskiä. Työssä voi kokea merkityksellisyyttä niin, että merkityksen kokemus nousee ihmisestä itsestään, kollegat voivat antaa sitä toisilleen, työympäristö voi antaa merkityksen työlle tai myös työn hengellisyys voi tuntua merkitykselliseltä. Näistä viimeinen ei tosin ole Euroopassa kovin yleistä. Merkityksellisyyden kokemukset ovat tietenkin henkilökohtaisia, mutta myös sukupolvikokemuksia; iäkäämmät työntekijät kokevat eri asiat merkityksellisiksi kuin juuri uraansa aloittelevat nuo-

ret. Työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä voi lisätä käytännössä esimerkiksi antamalla työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä liittyen, selkeyttämällä organisaation strategian (Miksi teemme tätä?), kehumalla hyvin tehdystä työstä ja rohkaisemalla työntekijöitä kertomaan omista kokemuksistaan. (Ebner 2020.)

Viimeisimpänä asiana työntekijöiden hyvinvointiin ja kukoistukseen vaikuttaa saavuttaminen (accomplishment). Jos työssä ei koskaan tule pysähtyttyä onnistumisien äärille, tulee äkkiä kokemus siitä, että ura tai elämä vaan valuu ohi niin, ettei itsellä ole siihen vaikutuksen mahdollisuuksia. Ebnerin (2020) mukaan kokemus ”todella elämisestä” ja ”olemassa olosta” tulee siitä, kun malttaa pysähtyä juuri tähän hetkeen, juhlimaan saavutuksiaan. Tämä vaikuttaa ihmisiin niin, että he saavat kokemuksia onnistumisista ja näin sitoutuvat ja jaksavat nähdä vaivaa myös seuraavan projektinsa eteen sekä työssä että yksityiselämässä. Ne työntekijät, jotka uskovat omiin kykyihinsä tähtäävät korkeammalle, saavuttavat tavoitteensa useammin, ratkaisevat ongelmia tehokkaammin ja suhtautuvat positiivisemmin negatiiviseenkin palautteeseen. Johtajat voivat auttaa työntekijöitään muistamaan ja huomaamaan saavutuksensa esimerkiksi asettamalla välitavoitteita ja juhlistamalla sekä pieniä että suuria saavutuksia, kysymällä: ”Missä onnistuit/te?”, ottamalla työntekijät mukaan asettamaan tavoitteita, korostamalla virheistä oppimista ja antamalla säännöllistä palautetta. (Ebner 2020.)

4.3 Positiivinen johtaja

Cameron (2012, 4-5) kiteyttää positiivisen johtamisen edut yhteen lauseeseen: Positiivisella johtamisella saadaan aikaan positiivista muutosta. Työelämässä eletään vaihetta, jossa korostuu tarve ihmisläheiselle ja empaattiselle, uudistuneelle johtamistavalle (Syväjärvi & Vakkala 2019, 226). Perinteisessä johtamisajattelussa ovat korostuneet järkiperusteisuus, suunnittelu ja jo vähän vanhahtava ”ylhäältä alas” –johtamismalli. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan lisää joustavuutta, inhimillisyyttä ja kannustusta. Työyhteisöissä kaivataan positiivisempaa otetta ainaisen negatiivisuuden rinnalle tai jopa tilalle. Johtajakeskeisyys saa hiljalleen väistyä kannustavan, positiivisen ja palvelevan johtajuuden tieltä. Vuorovaikutteisella, ihmisyyttä kunnioittavalla ja luottamusta herättävällä johtajuudella luodaan sitoutuneempaa henkilöstöä ja parempaa työhyvinvointia. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 226.)

Positiivisuudella on kiistattomia vaikutuksia ihmisten elämään ja hyvinvointiin sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. Cameron (2012) on selvittänyt, että positiivisuudella on vaikutusta jopa ihmisen kehollisiin toimintoihin, kuten pulssiin, verenpaineeseen, tulehdustasoon ja kortisolitasoihin. Positiivisuus vaikuttaa myös hormonituotantoon, aivojen aktiivisuu-

teen ja eliniänodotteeseen. (Cameron 2012, 17.) Henkilökohtaisen terveyden lisäksi positiivisen johtamisen hyödyt näkyvät myös organisaatiotasolla. Kolari (2019, 174) selvitti tutkimuksessaan, että positiivinen johtaminen vaikuttaa muun muassa henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin, osaamisen kehittymiseen ja sitoutumiseen. Positiivisen johtajuusmallin hyödyntäminen on siis suora panostus koko organisaation menestymiseen.

Positiivinen johtajuus yrittää vastata odotuksiin sensitiivisistä, sosiaalisista ja onnellisista työyhteisöistä. Positiivisella johtamisella haetaan hyviä kokemuksia johdettaville, mutta myös parempaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota johtajille itselleen. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 220.) Positiivinen johtaminen näkyy työyhteisössä mukavampana työelämänä, jossa mielihyvä, innostus ja positiiviset tunteet korostuvat. Aidoista, hankalistakin kokemuksista nostetaan tietoisesti esiin positiivisia asioita (Syväjärvi & Vakkala 2019, 217). Positiivinen johtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki virheet, kriisit ja ongelmat saataisiin kokonaan hävitettyä organisaatiosta. Positiivisen johtamisen keinoin haasteista on kuitenkin mahdollista selvitä eteenpäin anteeksiantavassa ja myötätuntoa herättävässä hengessä (Cameron 2012, 7.). Positiivisen johtamisen ei ole tarkoitus lakaista kaikkea hankalaa maton alle, sillä:

Pelkällä auringonpaisteella saadaan aikaan vain aavikko. (Cameron 2012, 7)

Wenström (2020a) keskittyy väitöskirjassaan positiivisen johtamisen toteuttamiseen innostuksen kautta. Wenström (2020a, 59) esitteli tutkimuksessaan neljä kategoriaa, joita noudattamalla positiivinen johtaja ylläpitää työntekijöidensä innostuneisuutta. Positiivisen johtajan tulisi:

- ylläpitää myönteistä ja rohkaisevaa ilmapiiriä
- vaalia hyviä ihmissuhteita
- antaa kannustavaa palautetta
- panostaa alaistensa kehittämiseen ja kehittymiseen.

Näitä kategorioita voidaan toteuttaa käytännössä seuraavin toimintatavoin: myönteiseen ilmapiiriin positiivinen johtaja voi vaikuttaa omalla innostavalla esimerkillään; innostuminen on onnistumisen lähtökohta. Hyviä ihmissuhteita johtaja voi vaalia tukemalla tiimien toimintaa ja hyödyntämällä työntekijöiden erilaisia vahvuuksia. Positiivinen johtaja myös kannustaa ihmisiä tekemään yhteistyötä. Positiivisen johtajan tulee muistaa, että kaikki johtaminen lähtee hyvästä vuorovaikutuksesta. Johtajan tulee olla aidosti läsnä, kohdata työntekijänsä ja kuunnella. Johtajan tehtävä on myös kannustaa ja antaa palautetta. Positiivisen johtajan tehtävä on mahdollistaa työn kehittämisen ja työntekijöiden työssä kehittyminen. Positiivinen johtaja osaa myös johtaa innostusta ja näyttää työntekijöilleen mahdollisuuksia haasteiden sijasta. (Wenström 2020a, 59.)

Syväjärven ja Vakkalan (2019) mukaan positiivisen johtajan tulisi toimia ”palvelevan johtajuuden” keinoin. Tämä tarkoittaa sitä, että luodaan työntekijöille mahdollisuuksia ja otetaan vahvempaa vastuuta ympärillä olevien ihmisten hyvinvoinnista. Koko työyhteisön tulisi puhaltaa enemmän yhteen hiileen myönteisyyden ja avoimuuden hengessä, sillä positiivisuus ruokkii positiivisuutta. Positiivisuus taas lisää mielekkyyttä ja motivaatiota työyhteisössä. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 226.)

Positiivisessa johtajuudessa painottuu autenttisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtaja on aidosti kiinni työyhteisön arjessa ja ihmisten johtamisen realiteeteissa. Hän tietää mistä puhuu ja mitä vaikutuksia johtamisella on työntekijöiden arkeen. Positiivinen johtaja ottaa huomioon ihmisen kokonaisuutena ja ymmärtää, että elämässä on muutakin kuin työ. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 226-227.) Positiivisen johtajan tehtävänä on inspiroida, haastaa, motivoida ja luoda innostavia päämääriä. Positiivinen johtaja vaalii positiivisia tunteita työntekijöidensä joukossa, kehittää heidän vahvuuksiaan, tunnistaa ja tunnustaa menestyksiä ja saavutuksia ja osoittaa välittämistä ja empatiaa. (Wenström 2020a, 28.)

4.4 Kasvaminen positiiviseksi johtajaksi

Kuten edeltä saattaa lukea, positiivisen johtajan tehtävä ei ole helppo, eikä positiiviseksi johtajaksi ryhdytä yhdessä yössä. Johtajan työ ylipäättään on vaativaa. Onnistumiseen tarvitaan aitoutta, rohkeutta uskaltaa puuttua asioihin ja energiaa muiden innostamiseen. Johtajalla täytyy olla persoonansa pelissä. (Korhonen & Bergman 2019, 168) Positiivisen johtajan roolin omaksuminen vaatii aikaa ja johtajan tulee tehdä työtä myös oman itsensä kanssa. Positiivisen johtajan täytyy pohtia omaa ajatteluaan, omia asenteitaan, arvojaan, tunteitaan ja ihmiskäsitystään. Hänen täytyy tarkastella ja tiedostaa vuorovaikutustaitojaan ja -tapaansa sekä harjoitella aitoa kohtaamista, läsnäoloa ja kuulemistä. Positiivisen johtajan täytyy hyväksyä keskeneräisyytensä ja olla halukas kehittämään itseään sekä työ- että yksityiselämässä. (Wenström 2020b, 15.)

Positiivinen johtajuus ei missään tapauksessa tarkoita täydellisyyttä, vaan siinä missä kaikki muutkin johtajat, myös positiivinen johtaja saa olla epätäydellinen. Epätäydellisyys tekee johtajasta inhimillisen. Jos johtaja pyrkii kaikkietävyteen ja täydellisyyteen, hän tekee itsestään etäisen, epäaidon ja kaikkietävän ja tällaista johtajaa on vaikea lähestyä. (Korhonen & Bergman 2019, 171.) Kukaan ei ole valmis aloittaessaan, vaan kokemus tuo varmuutta myös johtamistyöhön (Korhonen & Bergman 2019, 168). Positiivinen johtaja etsii aktiivisesti keinoja ja polkuja kehittyä; Positiivinen johtajuus on uusien asioiden oppimista, uteliaisuutta ja halua kehittyä paremmaksi johtajaksi (Wenström 2020b, 344). Ajan myötä johtajalle kertyy erilaisia toimintatapoja tiukoista tilanteista selviytymiseen ja itsevarmuutta valitsemiensa toimintatapojen tueksi (Korhonen & Bergman 2019, 168).

Ajatus itsensä kehittämisestä ilman selkää aloituspistettä voi tuntua mahdottomalta. Malinga kumppaneineen (2019, 218) erittelee positiiviselle johtajalle muutamia selkeitä kehittämisen kohtia, joista ainakin voi lähteä liikkeelle. Positiivisen johtajan tulisi keskittyä kuuntelutaitojensa kehittämiseen, harjoitella rehellisen palautteen antamista, opetella asettamaan selkeitä tavoitteita ja harjoitella selkeää kommunikaatiota, haastaa itseään ajattelemaan uusilla tavoilla ja opetella poistamaan esteitä sekä itsensä että alaistensa tieltä. (Malinga ym. 2019, 218.) Positiivisen johtajan tulisi myös keskittyä refleктоimaan omaa toimintaansa ja ajatteluaan ja hyväksyä se, että kehittyminen on jatkuva prosessi (Wenström 2020b, 339).

Tiivistetysti voisi sanoa, että positiiviseksi johtajaksi kasvaminen lähtee oman itsensä tuntemisesta. Jokaisella ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja myös ympärillä olevien ihmisten hyvinvointiin. Oman itsensä tunteminen sekä omien vahvuuksien ja kehityshaasteiden tunnistaminen ja hyväksyminen on hyvä lähtökohta positiiviseksi johtajaksi kasvamiselle. Vain itsestään huolehtiva johtaja voi auttaa alaisiaan positiivisuuden polulle. (Wenström 2020b, 347.)

5 Tunteet ja niiden johtaminen

5.1 Mitä tunteet ovat?

Tunteilla, niiden tunnistamisella ja ymmärtämisellä sekä tunteiden johtamisella on iso merkitys positiivisessa johtamisessa. Ihmisillä on pitkään ollut sellainen ajatus, että järkeä ja systemaattista päätöksentekoa häiritsevät epämääräiset tunteet. Vuosikausia tämän jälkeenkin käsitys tunteista perustui sille, että ne ovat jotain, joka vavisuttaa järkevää ihmistä hänen käytöksessään ja päätöksenteossaan. Tunteiden ajateltiin olevan eläimellisiä refleksejä, joille ihminen ei varsinaisesti voi mitään. Aivokuvauksen kehittyessä tunteita on pystytty tutkimaan tarkemmin 1990-luvulta lähtien ja vaikka vieläkin tunteiden ”järjettömyydestä” liikkuu sitkeitä huhuja, niin nykypäivänä tiedämme onneksi jo paljon enemmän. (Caccioppo & Gardner 1999, 194.)

Suomalainen aivotutkija Lauri Nummenmaa (2016) on tutkinut tunteita ja tunnereaktioita modernin aivokuvauksen avulla jo vuosia. Tunnereaktioiden tehtävänä on säädellä keskusta ja ääreishermostoa niin, että osa toiminnastamme on automaattista (esimerkiksi kun säikähdämme haukkuvaa koiraa). Yhtä tunnetta ei pystytä paikantamaan yhteen tiettyyn paikkaan aivoissa, vaan tunteiden taustalla on laajoja hermoverkostoja. Keskeisimmät aivoalueet tunteiden taustalla ovat aivokuori, otsalohko, tyvitumakkeet ja manteliumake. Tunteet kestävät yleensä muutamasta sekunnista tunteihin ja niiden voimakkuus vaihtelee suuresti melko huomaamattomasta mielihyvästä aina totaalisen lamauttavaan paniikkiin. Perustunteet ovat ympäri maailmaa samanlaisia, joten tunteiden perusta löytyy syvältä biologiasta. Tunteisiin liittyy tiedostamatonta toimintaa, kuten ilmeet, mutta ihmisillä on myös kyky säädellä omia tunteitaan. (Nummenmaa 2016, 725-728)

Tietoisien tunteiden säätelyn avulla emme ole täysin kehollisten reaktioidemme vietävissä, vaan pystymme vaikuttamaan reaktioihimme. Tunteiden säätelyjärjestelmä kehittyy hiljalleen sitä mukaa kun ihminen kasvaa, vauvalla reaktiot ovat vielä hyvinkin automaattisia. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan kehitä samanlaisiksi tunteiden säätelijöiksi, vaan ihmisten mielialoissa ja tunnereaktioiden voimakkuuksissa on suuriakin eroja. Tunteiden säätely on myös huomattavasti helpompaa etukäteen kuin silloin, kun tunne on jo ”päällä” ja olet esimerkiksi jo säikähtänyt jotakin. Tunteiden tunnistaminen ja niiden säätely ovat tärkeitä taitoja niin sosiaalisen kanssakäymisen kuin ihmisen oman mielenterveyden kannalta. (Nummenmaa 2016, 730-731.) On tutkittu, että kielteisten tunteiden ja stressin kieltäminen kohottavat verenpainetta ja lisäävät mahdollisesti jopa syöpäriskiä (Ojanen 2007, 224). Monesti puhutaan, että tunteita pitäisi jollain tavalla purkaa, mutta ”höyryjen päästäminen” esimerkiksi liikunnan tai musiikin avulla ei tutkimusten mukaan tuo mukanaan terveyshyötyjä.

Päinvastoin, aggression purkaminen esimerkiksi liikenteessä on jopa haitallista ja kohottaa sydänkohtauksen riskiä; aggressioiden purkaminen vain lisää aggressiivisuutta (Ojanen 2007, 309). Tunteiden käsittely ja ajatuksien uudelleen järjestely sen sijaan auttavat ihmistä pääsemään vaikeista kokemuksista eteenpäin (Ojanen 2007, 308).

5.2 Tunteiden merkitys työelämässä

Tunteiden merkitys, niiden ymmärtäminen ja säateleminen työelämässä korostuu, sillä harvoin teemme töitä täysin yksin. Organisaatioiden johtaminen on aina sosiaalista ja sosiaaliseen käyttäytymiseen vaikuttavat ihmisen tunteet, joko tiedostetut tai tiedostamattomat. Tunteet ”leviävät” työyhteisössä herkästi ja siksi niiden tunnistaminen on johtajallekin tärkeää. (Wenström 2020b, 77). Tunteiden ymmärtämisen merkitys on nimetty Sitran tulevaisuusselvityksessä (Dufva 2020, 52) jopa yhdeksi tulevaisuuden megatrendiksi. Tunteiden ja työelämän yhdistämisestä vaikeaa tekee se, että edelleen hyvien työntekijöiden oletetaan olevan ”järkeviä”, eli perustaisivat kaiken tekemisensä faktoihin (Dufva 2020, 52). Kuten edellisessä luvussa todettiin, näin ei kuitenkaan ole, vaan tunteet ovat suuri ja luonnollinen osa ihmisen käyttäytymistä (Nummenmaa 2016).

Jakovaara (2020) tutki väitöskirjassaan tunnereaktioiden vaikutusta sijoituspäätösten tekemiseen talousmaailmassa. Hän sai selville, että tunteilla on merkittävä rooli, jopa 12 erilaista roolia, päätöksenteossa. Tunteet toimivat päätöksenteossa muun muassa sisäisenä kompassina, päätöksenteon vahvistajina, innostajina ja oppimisen vahvistajina. (Jakovaara 2020, 72-73.) Tunteet eivät siis suinkaan haittaa päätöksentekoa, vaan ovat jopa järkevän päätöksenteon edellytys. Tunteilla on päätöksentekoon osallistumisen lisäksi monia tärkeitä tehtäviä, eikä niitä edes voi mitenkään sammuttaa pois päältä työpäivän ajaksi. Samat tunnereaktiot ovat toiminnassa niin töissä kuin vapaalla, halusimme tai emme. Tunteet ohjaavat käytöstämme keskus- ja ääreishermoston tilaa säatelemällä ja ne tekevät sen jopa automaattisesti (Nummenmaa 2016, 725).

Jos tunteet ovat automaattisia reaktioita, niin eikö kukin voisi tuntea niin kuin tuntee ja sillä selvä? Ongelmaksi tulee kuitenkin se, että tunteet näkyvät ulospäin kasvojemme ilmeinä ja kehonasentoina ja ne ohjaavat käyttäytymistämme (Nummenmaa 2016, 726). Vaikka itse haluaisikin siis käyttäytyä tilanteissa ”tunteettomasti”, toinen ihminen näkee reaktiosi ja tekee siitä tunnereaktioidensa kautta omat olettamuksensa. Tunteet ovat siis väkisinkin mukana ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä näkyy myös siinä, että tunteet tarttuvat helposti ihmisestä toiseen (Nummenmaa 2016, 726). Ihmiset peilaavat huomaamattaan toisten ihmisten tunteita, jotta pääsisivät heidän kanssaan ”samalle taajuudelle” (Nummenmaa 2016, 726). Eli valitettavasti, jos olet kiukkuinen aamulla töihin tullessa, niin hyvin herkästi nämä kiukun tuntemukset tarttuvat kollegoihisi, vaikka miten yrittäisit niitä peitellä.

Camilla Tuominen (2020) on urallaan syventynyt paljon tunteisiin ja niiden merkitykseen työelämässä. Hänen ydinsanomansa on, että jos haluamme voida hyvin ja luoda menestyksekkäitä työpaikkoja, niin pinnallisista suoritteista pitää siirtyä syvempiin merkityksiin ja todellisiin, tunteiden täyteisiin kohtaamisiin (Tuominen 2020, 172). Tuominen puhuu paljon myös ”aitouden” puolesta työelämässä. Työntekijät haluavat tulla aidosti kohdatuiksi ja kuulukuiksi, he kaipaavat johtajiltaan inhimillisyyttä ja haavoittuvaisuutta. Tunneälykäs johtaja osaa ottaa työntekijänsä huomioon, mutta ennen kaikkea hän tuntee itsensä. Tunneälykkyydellä tarkoitetaan sitä, miten ymmärrämme itseämme ja tunteita joita kehomme nostattaa, miten tiedostamme tunteitamme ja säätelemme käytöstämme (Tuominen 2020, 29). Kun ymmärtää ja sisäistää nämä asiat ensin itsessään, on mahdollista ymmärtää muiden käyttäytymistä ja tunteita ja vasta tämän jälkeen on mahdollista tietoisesti valita, miten kaikkiin ympärillä oleviin tunteisiin reagoi (Tuominen 2018, 29, 57). Ja kun ihmiset kokevat tulevansa hyväksytyiksi ja tuntevat olevansa turvallisessa ympäristössä, heidän luovuutensa lisääntyy ja esimerkiksi ongelmanratkaisu helpottuu (Tuominen 2020, 10).

5.3 Tunteiden johtaminen

Tuominen (2020, 171-172) antaa kirjassaan tiivistetyt ohjeet niistä asioista, joihin johtajan pitäisi tunteita johtaessaan kiinnittää huomiota työyhteisössä:

- tunnistetaan rehellisesti yhteisön lähtökohdat ja määritellään yhteiset pelisäännöt
- kehitetään tunneälyä
- lopetetaan positiivisuuden latistaminen sekä siihen pakottaminen
- hyödynnetään ihmisten erilaisuus ja puututaan leimaamiseen
- muistutetaan ihmisiä siitä, että kaikki ovat velvollisia hoitamaan osansa
- opitaan pääsemään vaikeista tilanteista yli
- opitaan kohtaamaan ja oppimaan epäonnistumisista

Oikeasti avoimessa, rehellisessä, moninaisessa, aidossa, tasapuolisessa ja reilussa työympäristössä työntekijän on parempi tehdä työtään. Johtajan tehtävänä on ottaa työntekijät aidosti mukaan kertomaan, mikä heistä tuntuu hyvältä, mitä he tarvitsevat ja toivovat (Tuominen 2020, 61).

Kolari (2010) on Tuomisen kanssa samoilla linjoilla. Kolarin (2010, 183) tutkimuksessa työntekijät kuvailivat hyvää johtajaa turvalliseksi ja empaattiseksi auktoriteetiksi. Hyvä johtaja organisoi, mahdollistaa ja luo edellytyksiä ja on asenteeltaan henkilöstön ”palvelija” (palveluammattissa). Hän jakaa työtehtävät tasapuolisesti, luo mahdollisuudet työn tekemiselle, hyödyntää työntekijöidensä vahvuuksia ja huolehtii heidän osaamisensa uudistamisesta. Turvallinen johtaja on napakka ja seisoo sanojensa takana. Pätevä tunnejohtaja on myös

inhimillinen ja osaa olla aidosti läsnä. Tällainen johtaja kunnioittaa ja arvostaa työntekijöitään, hyväksyy keskeneräisyyttä ja erehdyksiäkin ja välittää työntekijöistään. Työntekijälle tulee olla sellainen olo, että hänet hyväksytään omana itsenään, hänen työtapojaan arvostetaan ja hänelle annetaan työrauha niin kauan, kuin työnteko palvelee yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. (Kolari 2010, 183-185.)

Johtajan (hyvä tai huono) toiminta vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin ja näin myös työntekijän motivaatioon, toimintaan ja osaamisen kehittymiseen. Johtaminen ei voi olla samantyyppistä työntekijästä tai tilanteesta riippumatta, vaan johtamiseen liittyy aina tietty sosiaalinen konteksti, joka vaikuttaa siihen, millaisena johtaminen ja johtaja nähdään. Rohkea ja onnistunut tunteiden johtaja ei säikähdä myöskään kritiikkiä tai vastarintaa. Työntekijät suhtautuvat asioihin (etenkin muutokseen) eri tavoin ja hyvä johtaja antaa heidän tunteilleen tilaa. (Kolari 2010, 181-182.) "Tavallisten" johtajuuteen liittyvien asioiden lisäksi pätevältä taitavalta tunnejohtajalta odotetaan henkistä kypsyyttä ja inhimillisyyttä, kykyä ajatella ja eritellä tietoa, tunteita ja asenteita. (Kolari 2010, 176.) Jos johtaja ei kuuntele työntekijöitään, vaan käyttää hankalissa tilanteissa itsepäisesti omaa valta-asemaansa, työntekijät saattavat käyttäytyä täysin päinvastaisesti kuin johtaja toivoisi. (Kolari 2010, 183.)

Johtajan tulee olla tarkkana siinä, minkälaisia tunteita työyhteisössä rohkaistaan. Tunteet kun tarttuvat ja leviävät herkästi. Jos puhutaan paljon epäonnistumisista ja siitä, että asiat ovat huonosti, syntyy negatiivinen kierre. Jos taas keskitytään onnistumisiin ja mahdollisuuksiin, saadaan aikaan positiivista kierrettä. Myönteiset tunteet vahvistuvat, kun kaikille tunteille annetaan tilaa ja myös ne hankalimmat tulevat jaetuiksi ja käsitellyiksi. Positiiviset tunteet lisäävät positiivista ilmapiiriä, jossa ihmisten hyvinvointi ja voimavarat vahvistuvat ajan kuluessa. (Wenström 2020b, 348.)

Johtajan toiminnalla on suuri merkitys työhyvinvoinnin lisäksi myös työntekijän sitoutumiselle, mutta Kolari (2010, 176) kuitenkin muistuttaa, että toista ihmistä ei voi väkisin voimaannuttaa, eikä varsinaisesti myöskään motivoida. Voimaantuminen muodostuu omasta halusta, sisäisestä motivaatiosta, omista tarpeista ja odotuksista ja itseluottamuksesta, eli sellaisista asioista, jotka eivät tule tai muutu ulkoapäin pakottamalla. Johtajan tulee luoda hyvät puitteet ja mahdollisuudet, mutta motivaatio ja sitoutuminen syntyvät lopulta ihmisessä itsessään. Motivaation syntymiseksi johtaja voi kuitenkin varmistaa, että työilmapiiri on luotettava ja avoin, työntekijät kohdataan tasavertaisesti, arvostavasti ja oikeudenmukaisesti. (Kolari 2010, 176.)

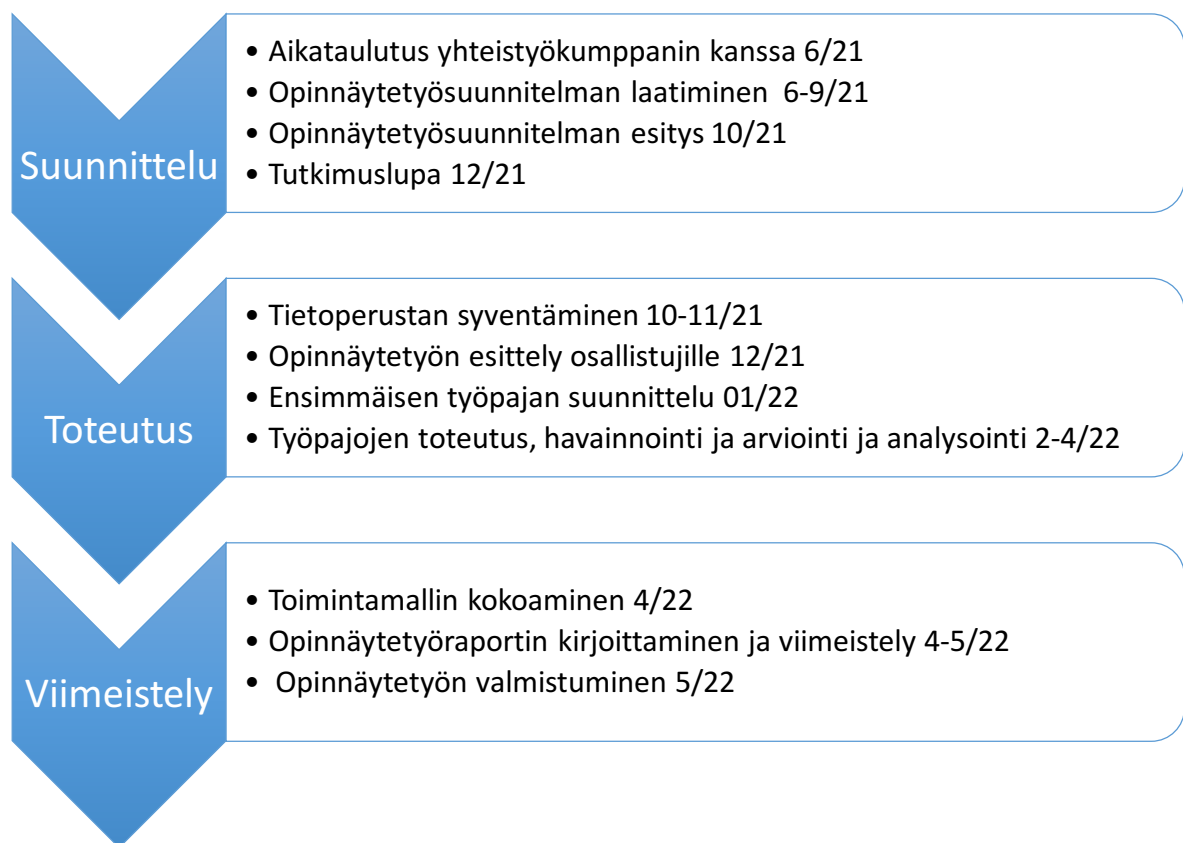
Tunneälykäs johtaja on tietoinen omista tunteistaan ja aistii herkästi myös muiden ihmisten tunnetiloja. Hänellä on terve itsetunto ja hän tunnistaa ja tarkastelee muiden tunteita ja osaa hillitä omia tunnereaktioitaan ja hallita tunneilmaisuaan. Tunneälykäs johtaja näkee milloin,

miten, miksi ja millaiselle tunteiden ilmaisulle on tilaa ja tarvetta. (Kolari 2010, 188.) Tunnejohtaminen nähdään yhä suurempana osana organisaation toiminnan johtamisen kokonaisuutta. Tunnejohtaminen tulisi asettaa samalle viivalle kuin esimerkiksi tulos- ja laatuvaatimukset, tehokkuus tai talousjohtaminen. Tunnejohtaminen ei sulje mitään näistä pois, vaan täydentää johtajan osaamista kaikilla mahdollisilla osa-alueilla. (Kolari 2010, 183.)

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Opinnäytetyöprosessi

Aloitin opinnäytetyön ideointiprosessin heti opintojen alussa ja vuoden 2021 keväänä minulla heräsi kiinnostus positiivista johtamista ja päiväkodin johtajien kanssa työskentelyä kohtaan. Keskustelin aiheesta ohjaajani kanssa ja positiivisen reaktion jälkeen otin yhteyttä Riihimäen varhaiskasvatuspäällikköön. Hän näytti opinnäytetyöidealleni vihreää valoa ja kesäkuussa 2021 aloin työstää opinnäytetyösuunnitelmaa. Aikataulutin opinnäytetyöni mielestäni realistisen väljäksi (kuvio 1), sillä halusin antaa aikaa sekä itselleni asioihin tutustumiseen, jättää aikaa muille opinnoille sekä välttää tarpeetonta kiirettä varsinaisessa toteutusvaiheessa. Opintovapaani mahdollisti opinnäytetyön työstämisen rauhallisessa tahdissa. Vallalla ollut koronapandemia aiheutti epävarmuutta aikatauluista ja opinnäytetyön toteutumisesta jo muutenkin, joten minulla ei ollut turhaa tarvetta lisätä paineita entisestään.



KUVIO 1. Opinnäytetyön aikataulu.

Esittelin tutkimussuunnitelmani 13.10.2021, ohjaava opettaja hyväksyi suunnitelman ja pääsin jatkamaan työskentelyä. Myönteisen tutkimuslupapäätöksen sain viimein 14.12.2021. Opinnäytetyön toiminnallisen osion aloitus venyi hieman koronapandemian

vuoksi, mutta pääsin pitämään ensimmäisen työpajan 9.2.2022, kolme viikkoa suunnitelmistani myöhässä. Toinen työpaja toteutui 9.3.2022 ja kolmas lopulta 4.4.2022. Kolmas työpaja toteutui kolme viikkoa alkuperäisestä suunnitelmasta myöhässä, mutta onneksi olin aikatauluttanut koko prosessin sen verran väljäksi, että tästä myöhästymisestä ei koitunut suurempaa haittaa koko prosessille. Kaiken kaikkiaan prosessi eteni mielestäni koko opinnäytetyön ajan sujuvasti ja ilman suurempia vastoinkäymisiä.

Opinnäytetyöstä ei syntynyt suoria palkkakuluja, sillä olen ollut opintojen ajan opintovapaalla. Olen hankkinut muutaman lähde- ja joitakin työpajamateriaaleja omaksi, mutta kustannukset ovat olleet pieniä. Työpajoihin osallistuminen vaati työaikaa päiväkodin johtajilta kolme ja puoli tuntia kolmena aamupäivänä. Lisäksi opinnäytetyöni on vaatinut aikaa varhaiskasvatuspäälliköltä, jonka kanssa olemme yhdessä suunnitelleet opinnäytetyötäni, ja jolle raportoin edistymisestääni.

6.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmälliset valinnat

Kaikilla aloilla ja työpaikoilla, myös varhaiskasvatuksessa, tulee ajan kuluessa väistämättä vastaan asioita, joita voisi tehdä paremmin, eli kehittää. Kehittämistä voidaan tehdä myös ilman tieteellistä pohjaa, mutta tutkimuksellisella kehittämisellä tarkoitetaan tieteelliseen tutkimukseen nojaavaa kehittämistoimintaa (Heikkilä ym. 2018, 18; Ojasalo ym. 2014, 19). Tutkimus- ja kehittämistoiminta on systemaattista toimintaa, jolla pyritään lisäämään tietoa ja löydettyä tietoa käytetään uusien ratkaisujen löytämiseksi sekä käytäntöjen parantamiseksi (Heikkilä ym. 2018, 18; Ojasalo ym. 2014, 19). Tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen suurin ero on toiminnan päämäärissä: tutkimuksissa tuotetaan uutta teoretietoa ja kehittämistyössä haetaan parannuksia käytännön toimintaan tai tuotteisiin (Toikko & Rantanen 2009, 19).

Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä erityisesti järjestelmällisyytenä, ja se on myös analyyttistä ja kriittistä. Kehittämisessä käytetään erilaisia menetelmiä, joiden avulla tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia. Hankittua tietoa, kehittämisprosessia ja tuloksia myös arvioidaan kriittisesti. Tutkimuksellisuus näkyy myös uuden tiedon luomisena ja jakamisena: kehittämisprosessi ja lopputulos dokumentoidaan tarkasti ja tietoa levitetään laajemmalle yleisölle. (Ojasalo ym. 2014, 22; Salonen ym. 2017, 35.) Tutkimuksellinen kehittäminen on joko pitkäaikainen osa perustoimintaa tai nykypäivänä yhä useammin tietyn ajanjakson mittainen projekti. Tässä tapauksessa kyseessä on opinnäytetyö, joka on kestoltaan kokonaisuudessaan noin vuoden mittainen projekti. Kehittämistyöllä on aina tietyt tavoitteet ja se on tarkasti suunniteltu ja aikataulutettu. (Heikkilä ym. 2008, 25-26.)

Tätä kehittämistyötä eli opinnäytetyötäni lähestyttiin toimintatutkimuksen näkökulmasta. Toimintatutkimusten tavoitteena on kehittää yhteisössä tapahtuvaa käytännön toimintaa (Huovinen & Rovio 2007, 94). Toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutosta ja ratkaisemaan yhdessä käytännön ongelmia (Ojasalo ym. 2014, 58). Tässä opinnäytetyössä halusin saada aikaan muutosta päiväkodin johtajien johtamiskäytäntöihin jakamalla heille lisää tietoa positiivisesta johtamisesta. Toimintatutkimuksessa tutkitaan myös sosiaalista, vuorovaikutukseen pohjautuvaa toimintaa ja sillä pyritään tuottamaan tietoa käytännön työn kehittämiseksi (Heikkinen 2007, 16).

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu muutosprosessiin ja on aktiivinen toimija ja vaikuttaja (Heikkinen 2007, 19). Hän toimii muutoksen alullepanijana ja rohkaisee ihmisiä olemaan aktiivisia toimijoita kehittämistyössä. (Heikkinen 2007, 20.) Toimintatutkimusta voidaan tehdä joko tutkija-toimijan tai toimija-tutkijan roolissa. Toimija-tutkijalla on käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan ja halua kehittää omaa työtään (Huovinen & Rovio 2007, 94). Toimija-tutkija haluaa selvittää, voidaanko asioita tehdä toisin tai paremmin kuin aikaisemmin (Huovinen & Rovio 2007, 94). Tässä opinnäytetyössä toimin toimija-tutkijan roolissa, sillä minulla on päiväkodin varajohtajan sijaisuuden kautta jonkin verran kokoemusta käytännön työstä ja haluan kehittää päiväkodin johtajan työtä. Olin myös aktiivisesti osallisena kehittämistyössä, enkä esimerkiksi ulkopuolisen tarkkailijan roolissa.

Toimintatutkimus ei välttämättä etene aina suoraviivaisesti, mutta siinä on nähtävissä tietyt syklisesti toistuvat vaiheet. Alun suunnittelua seuraa toteutus ja havainnointi ja lopulta arviointi, jonka pohjalta sykli toistetaan alusta alkaen (Ojasalo ym. 2014, 60). Nämä vaiheet seuraavat toisiaan useaan kertaan ja näin muodostuu toimintatutkimukselle tyypillinen spiraalimalli (Heikkinen 2007, 19). Tässä opinnäytetyössä spiraalisuus näkyi ehkä selkeimmin työpajojen toteutuksessa. Suunnittelin työpajat yksi kerrallaan, seuraavan aina edellisen havaintojen ja kokemusten pohjalta. Opinnäytetyöprosessin alussa en pystynyt vielä tarkasti tietämään, minkälainen viimeinen toteutus tulee olemaan, tai minkälaiseen muotoon positiivisen johtamisen malli lopulta koottaisiin.

6.3 Työpaja menetelmänä

Työpajalla tarkoitetaan jonkinlaista tapaamista tai tapahtumaa, jossa osallistujat toimivat yhdessä vuorovaikutuksellisin menetelmin ja välinein ja tarkoituksena on mielipiteiden, tietojen, ajatusten ja ideoiden vaihtaminen keskustellen (Salonen ym. 2017, 63). Työpajojen järjestäminen pitäisi aina lähteä tavoitteesta; niitä ei tule järjestää vain järjestämisen vuoksi, vaan siksi, että työpajalla tavoitellaan jotain. Kun työpajan tavoitteet ovat selkeät, voidaan valita menetelmät ja suunnitella tarkempi prosessi tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteet

auttavat niin työpajan vetäjää kuin osallistujiakin pitämään huomion oleellisissa asioissa työpajan aikana. (Sipponen-Damonte 2020, 48.)

Tuominen kumppaneineen (2015, 37) on kerännyt tiivistetyn ohjeistuksen työpajojen valmisteluun ja toteutukseen liittyen. Työpajojen kulku tulisi suunnitella suhteellisen tarkasti, mutta kuitenkin joustavasti. Työpajat ovat intensiivisiä ja vaativat osallistujalta paljon keskittymistä, joten niiden tauottaminen ja keston rajaaminen on tärkeää. Tuominen kumppaneineen (2015, 37) suosittelee, että työpaja olisi noin neljän tunnin mittainen. Tässä ajassa aiheeseen päästään jo kunnolla syventymään, mutta pidempään kestävässä työpajoissa on jo vaikea keskittyä. (Tuominen ym. 2015, 37.)

Työpajan aloittamisella on tärkeä osa päivän onnistumisessa. Aloituksessa tulisi toteutua kolme tärkeää ydinelementtiä: turvallisuus, läsnäolo ja fokuointi. Tilaisuuteen halutaan luoda luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri, jossa auttaa vetäjän oma esittäytyminen sekä jonkinlainen pieni aloituskeskustelu. Aito kuuntelu ja juuri esimerkiksi kuulumisten kysely vapauttaa tunnelmaa ja luo turvalliset puitteet keskustelulle. Pienellä alkukeskustelulla osallistujat saadaan kuuntelemaan toisiaan ja kynns keskusteluun osallistumiselle madaltuu. Läsnäololla tarkoitetaan sitä, että osallistujat saadaan virittäytymään päivän asian äärelle niin, että he eivät esimerkiksi vilkuile puhelimiaan tai suunnittele ostoslistaa illan kauppareissua varten, vaan ovat aidosti läsnä ja sitoutuvat päivän asioihin. Fokuointi kiteyttää päivän tarkoituksen ja vastaa kysymyksiin ”Miksi olemme täällä?” ja ”Mitä minulta odotetaan?”. Työpajan tavoitteet ja odotukset ja tarvittaessa myös pelisäännöt ja roolit voidaan käydä läpi, jotta niistä ei tule epäselvyyksiä työpäivän aikana. On myös tärkeä selvittää, että mitä työpajan aikana kertyneille dokumenteille tapahtuu, jotta jokainen voi osallistua niiden kokoamiseen turvallisista mielin. (Kantojärvi 2012, 48.)

Tilalla on iso merkitys tilaisuuden ilmapiirille. Tilan valintaa rajaavat niin osallistujien määrä kuin esimerkiksi käytettävät menetelmätkin, mutta olisi tärkeää, että tila olisi ilmava ja helposti muokattavissa ja että seinillä olisi tyhjää tilaa esimerkiksi muistiinpanoja varten. Luonnonvalo on tärkeää ihmisten virkeyden vuoksi ja jos työpaja kestää useamman päivän, niin tilan olisi hyvä pysyä samana, jotta ”orientoituminen” on ensimmäisen kerran jälkeen sujuvampaa. (Sipponen-Damonte 2020, 59.) Tärkeintä tilajärjestelyissä on kuitenkin se, että sillä pystytään tukemaan vuorovaikutusta ja läsnäoloa (Kantojärvi 2012, 45). Ympyrän muodossa istuva porukka on enemmän kosketuksissa toisiinsa kuin esimerkiksi isossa salissa riveittäin istuvat ihmiset (Kantojärvi 2012, 48.). Tilassa tulisi olla mahdollisuus istua niin, että kaikki osallistujat näkevät toisensa, mutta myös vetäjän ja materiaalit. Tilan järjestely kertoo osallistujille siitä, miten työpajassa työskennellään ja mitä heiltä todennäköisesti odotetaan (Kupias 2007, 45).

Yksi vaikeimmista asioista työpajaa suunnitellessa on varmasti aikatauluttaminen. Täsmällinen aloittaminen, taukojen aikatauluttaminen ja oikea-aikainen lopettaminen kertovat vetäjän ammattitaidosta ja osallistujien ajankäytön arvostamisesta (Kupias 2007, 28). Vetäjä antaa yleensä enemmän aikaa sellaisille asioille, jotka hän kokee tärkeänä, mutta taitava vetäjä joustaa kuitenkin ennalta määritellystä aikataulusta, jos hän huomaa, että osallistujilla on tarve käsitellä jotain asiaa arvioitua pidempään. Tämä kertoo myös siitä, että osallistujia arvostetaan. (Kupias 2007, 29)

Työpajoja voi rikastuttaa erilaisilla menetelmillä ja niitä käytetään usein esimerkiksi oppimisen tukemiseksi tai osallistumisen helpottamiseksi (Kupias 2007, 36; KSL 2017). Osallistavilla menetelmillä voidaan muun muassa nostaa ryhmän energiatasoa, luodaan positiivista ilmapiiriä ja lisätään ryhmän jäsenten välistä luottamusta. Osallistavien menetelmien avulla on tarkoitus antaa kaikille osallistujille mahdollisuus ilmaista itseään ja saada kaikkien jäsenten ääni kuuluville sekä hyödyntää kaikkien osallistujien tietoa. (KSL 2017.) Menetelmää ei valita koskaan pelkän kivan menetelmän vuoksi, vaan valintaan vaikuttaa mm. työpajan tavoitteet, käytettävissä oleva aika ja se miten hyvin osallistujat tuntevat toisensa (Sipponen-Damonte 2020, 67). Menetelmiä voi yhdistellä ja vetäjä voi kehittää uusia menetelmiä omiin tarpeisiinsa. Menetelmä on väline tavoitteen saavuttamiseksi – ei itse tarkoitus. (Kupias 2007, 36.)

Hyvä etukäteisvalmistautuminen työpajan pitämiseen varmistaa päivän sujuvan etenemisen, antaa osallistujille luottamusta työpajan onnistumiseen ja myös vetäjälle mielenrauhan ja vapauttaa energiaa itse tilaisuuteen keskittymiseen. Etukäteen valmisteltujen materiaalien lisäksi työpajassa olisi hyvä olla saatavilla muistiinpanopaperia, kyniä, tarralappuja ja pieni ensiapupakkaus sekä tilaisuuden luonteen salliessa myös musiikkia ja vaikka kuvakortteja toiminnan rikastamista varten. (Sipponen-Damonte 2020, 61-62.) Vaikka vetäjä olisi kuinka hyvin valmistautunut, niin työpajan onnistumista ei kuitenkaan voi koskaan tietää etukäteen. Vetäjän tärkein tehtävä on elää hetkessä, kuunnella ja katsoa osallistujia ja havainnoida heidän eleitään ja ilmeitään. Hyvä vetäjä huomioi osallistujilta tulevia viestejä, muuttaa toimintaansa niiden mukaan ja kohtaa osallistujat aidosti. (Sipponen-Damonte 2020, 120.)

6.4 Ryhmän vetäjänä työpajassa

Toimintatutkimukseen liittyvien määritelmien mukaan roolini tässä opinnäytetyössä oli toimija-tutkija. Tehtävänäni oli laittaa muutos alulle ja rohkaista työpajoihin osallistuvia johtajia aloittamaan muutostyötä omassa työssään ja omassa yksiköissään (Heikkinen 2007, 20). Toimin aktiivisena vaikuttajana (enkä ulkopuolisena tarkkailijana) suunnitellessani ja vetäessäni kehittämistyöhön liittyviä työpajoja. Koen, että tällainen kouluttajan, ryhmänvetäjän

tai fasilitaattorin rooli ei ollut minulle ennalta tuttu, joten halusin määritellä rooliani hieman tarkemmin.

Ryhmänvetämiseen liittyviä ohjeistuksia on olemassa todella paljon. Niihin tutustuessani törmäsin fasilitaattorin rooliin ja fasilitointiin. Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmätyöskentelyn tavoitteellista ohjaamista monenlaisissa ryhmätilanteissa, kuten esimerkiksi juuri työpajoissa (Sipponen-Damonte 2020, 14). Fasilitoinnin tavoitteena on, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat työskentelyyn aktiivisesti ja tasapuolisesti ja tämä mahdollistetaan huolellisella suunnittelulla ja erilaisia ryhmätyöskentelyn menetelmiä hyödyntämällä. Fasilitaattorin tehtävänä on luoda ja ylläpitää turvallinen ja osallistava ilmapiiri, jotta ryhmän työskentely onnistuisi niin hyvin kuin mahdollista. (Sipponen-Damonte 2020, 14)

Sipponen-Damonte (2020) kirjoittaa, että fasilitaattorin tehtävänä on työpajan huolellisen suunnittelun lisäksi vastata työpajan ilmapiiristä. Fasilitaattorin tulisi luoda tilaisuuteen avoin, turvallinen ja osallistava ilmapiiri, jossa jokainen kokee voivansa osallistua toimintaan (Sipponen-Damonte 2020, 20; Kantojärvi 2012, 48). Koin, että juuri tämä turvallisuuden tunteen luominen oli kaikista haastavinta. Työssäni varhaiskasvatuksen opettajana olen päiväkodin johtajien alainen, enkä halunnut, että johtajille tulisi tunne, että työpajoissa käsitellyt (ehkä henkilökohtaisetkin) asiat vaikuttaisivat jotenkin johtaja-alainen –suhteeseemme myöhemmin työelämässä. Minun piti olla erittäin huolellinen vaitioloon liittyvien seikkojen esilletuomisessa, ja pitää roolini ryhmän vetäjänä mahdollisimman neutraalina ja puolueettomana.

Roolini työpajojen vetäjänä vastasi edeltä mainituin osin erittäin hyvin fasilitaattorin roolia. Eroavaisuutena on ainoastaan se, että fasilitoidussa tilaisuudessa osallistujat vastaavat täysin sisällön tuottamisesta ja fasilitaattori ohjaa keskustelua edellä mainituin tavoin (Kantojärvi 2012, 11). Fasilitaattorin tehtävä on toimia neutraalina avustajana ja sparraajana puuttumatta asiasisältöön (Kantojärvi 2012, 11). Minun rooliini kuului kuitenkin myös asiasisältöön vaikuttaminen, sillä välitän osallistujille myös tietoa positiivisesta psykologiasta ja johtamisesta. Koenkin, että oma roolini yhdistää fasilitaattorin ja asiantuntijan tai kouluttajan rooleja.

Hyvän kouluttajan rooli vastaa hyvin paljon fasilitaattorin roolia. Kupias (2007) kirjoittaa, että hyvä kouluttaja on asiantunteva, läsnä oleva, arvostava, samaistuttava, innostunut ja innostava, sekä nöyrä. Hyvä kouluttaja on osaa asiansa, mutta hänen ei tarvitse tietää siitä kaikkea mahdollista. Hän tuo osaamisellaan jotain lisää koulutettavien aikaisempaan tietopohjaan. Jotta kouluttajasta välittyy läsnä oleva kuva, hänen tulisi ottaa katsekontaktia koulutettaviin ja pitää puhetyylinsä sekä kehonkielensä rentona ja hänelle luonteenomaisena.

Läsnä oleva kouluttaja viestittää kuuntelijoilleen olevansa tilanteessa heitä ja heidän kehittymistään varten. (Kupias 2007, 12-14). Hyvä kouluttaja osaa hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja työtapoja helpottaakseen kuuntelijoidensa oppimista, pitää kuuntelijansa aktiivisina ja luo tilanteeseen oppimista edistävän ilmapiirin (Kupias 2007, 36, 127).

Kouluttajan roolissa korostuu enemmän esilläolo ja esiintyminen, joka minullakin oli edessäni ainakin ensimmäisen työpajan alussa, uutta tietoa jakaessa. Kupias (2007, 17) haluaa kuitenkin painottaa, että kouluttajankin tehtävä on enemmän oppimista edistävän vuorovaihtuksen käynnistäminen ja ohjaaminen, kuin varsinainen esiintyminen. Jotta työpajan vetäminen olisi mahdollisimman rentoa ja mahdollisimman vähän esiintymistä tai ”esittämistä”, niin oman olon on tärkeä olla levollinen ja rento (Kupias 2007, 23). Tämän varmistamiseksi tein valmistelut mahdollisimman hyvin valmiiksi jo edellisenä iltana, jotta pystyin työpajoja keskittyä lähinnä omaan valmistautumiseen ja materiaalien kertaamiseen.

6.5 Työpajojen toteutus

6.5.1 Ensimmäinen työpaja

Vierailin 1.12.2021 varhaiskasvatuksen johtoryhmän kokouksessa kertomassa opinnäytetyöprosessistani työpajoihin osallistuville päiväkodin johtajille. Esittelin lyhyesti aihepiiriä (positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen) ja keskustelimme siitä, miten opinnäytetyöprosessini heidän osaltaan käytännössä etenee. Olin ilahtunut siitä, että tiukan palaverin keskellä johtajat selkeästi rentoutuivat ja vapautuivat keskustelemaan kanssani positiivisen johtamisen tärkeydestä. Olin tyytyväinen, että useat heistä sanoivat odottavansa työpajoja innolla. Onnistunut ensikohtaaminen innosti minua tarttumaan tarkemmin työpajojen suunnitteluun.

Aloitin ensimmäisen työpajan tarkemman suunnittelun tämän esittelykerran jälkeen. Joulukuussa 2021 syvensin vielä teoriaosaamistani perehtymällä syvemmin tietopohjassa käsittelemiini aiheisiin, sekä pureduin ryhmän vetämiseen ja työpajojen toteuttamiseen liittyvään teoretietoon. Ensimmäisen työpajan käytännönsuunnitteluun syvennyin tammikuussa 2022, hieman asettamastani aikataulusta myöhässä (joulukuu 2021). Alkuperäisen suunnitelman mukaan ensimmäisen työpajan olisi pitänyt toteutua 19.1.2022, mutta COVID-19-tilanteen vuoksi päädyimme siirtämään aloitusta vasta toiselle suunnittelemalemme päivälle. Ensimmäinen työpaja järjestettiin siis 9.2.2022. Ensimmäisen työpajan siirtäminen vaikutti tietenkin koko opinnäytetyön valmistumiseen, mutta olin tehnyt aikatauluni tarkoituksella sen verran väljäksi, etteivät tämänkaltaiset muutokset haittaisi prosessin etenemistä.

Klo	Aktiviteetti	Tavoite	Prosessi
08.30	Aamupala	Ryhmäytyminen	Osallistujat saapuvat paikalle ja aloitamme työpajan rennosti yhteisellä aamiaisella. Tarkoituksena on orientoitua päivän teemaan ja asettua rauhassa aloilleen ennen varsinaista asiaan syventymistä.
08.50	"perustietolomake" (muokattu cocktails-harjoitus) tarvittaessa osittain aamupalan kanssa päällekkäin	Ryhmäytyminen, vetäjän tutustumisen osallistujiin	Jokaiselle osallistujalle jaetaan valmis "lomake", johon täytetään nimi, koulutustausta, jotain positiivista (esim. paras asia tässä aamussa) ja odotukset (mitä odotan tältä päivältä). Keskustellaan odotuksista ja päivänkulusta
09.20	Positiivinen psykologia, aktivoiva luento (välikysymyksiä)	Tiedon jakaminen, kiinnostuksen herättäminen	Luento-osuus, teoriatietoa positiivisesta psykologiasta ja tunteiden johtamisesta. Rohkaistaan esittämään kysymyksiä ja aloittamaan keskustelua. Tarkoituksena sitoa uutta tietoa jo olemassa olevaan pohjaan johtamisesta ja positiivisuudesta.
10.30	Tauko / kahvi	Levähdys aivoille ja keholle	
10.45	Positiivinen johtaminen, aktivoiva luento (välikysymyksiä)	Tiedon jakaminen, osaamisen syventäminen	Luento-osuus, positiivisen johtamisen hyödyt ja kahden positiivisen johtamisen pääteorian esittely. Keskustelemaa oppimista. Mikäli ehditään, niin keskustellaan myös tunteiden johtamisesta.
11.30	ORID (objective, reflektive, Interpretive, desecional)	Oppimisen tehostaminen, yhteen-veto	Kerätään yhteen päivästä: -havainnot (mitkä asiat jäivät päällimmäiseksi mieleen?) -tunteet (mitä hyvää tästä voisi ehkä seurata?) -tulkinta (mikä ajatus voisi olla sovellettavissa omaan arkeesi?) -toiminta (toteuta pienin mahdollinen muutos omassa työpäivässä, toteuta)
12.00	Työpaja päättyy		

Taulukko 1. Työsuunnitelma 9.2.2022.

Tarkempien suunnitelmien tekemisessä käytin Sipponen-Damonten (2020, 56) esittelemää työsuunnitelma-työkalua. Työsuunnitelmaa ei ole tarkoitus jakaa osallistujien kanssa, vaan se on työkalu työpajan vetäjälle hänen omien suunnitelmiansa selvittämiseksi. Työsuunnitelman (Taulukko 1.) avulla sain kirjattua ylös jokaisen toiminnon kestoineen ja myös näiden tavoitteet ja käytännön prosessin. Näin pystyin varmistamaan, että käytän valitsemiani menetelmiä tavoitelähtöisesti, enkä vain tykästymisestä tiettyihin menetelmiin.

Ensimmäiseen työpajaan oli kutsuttu kaikki kahdeksan Riihimäen päiväkodin johtajaa, joista lopulta seitsemän pääsi paikalle. Halusin, että työpajat alkavat rennossa tunnelmassa, joten aloitimme päivän aamupalalla ja vapaalla keskustelulla ja olin varannut tähän aikaa vajaan puoli tuntia. Aamupalan ja kahvittelun jälkeen siirryimme varsinaisen aiheen pariin. Tähän ensimmäiseen työpajaan menetelmiksi valikoituivat ”perustietolomake” –muotoon muutettu cocktails-työkalu, aktivoiva luento ja ORID-menetelmä. Työpajan alussa käytin Kantojärven (2012, 57) esittelemää cocktails-menetelmää apuna aiheeseen orientoitumisessa, kuulumisten kyselemisessä ja osallistujiin tutustumisessa.

Aloituksen jälkeen jaoin johtajille tietoa positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen johtamiseen liittyen aktivoivan luennon menetelmin. Aktivoivan luennon tarkoitus on saada esille osaajien aikaisempi osaaminen ja kokemus (Kupias 2007, 64). Päiväkodin johtajilla on jo paljon tietoa positiivisesta pedagogiikasta, joka perustuu positiiviseen psykologiaan ja näin sivuaa positiivista johtamista. Heillä on myös yhteensä vuosikymmenien kokemus johtamisesta, joten emme aloittaneet työpajassa täysin tyhjästä, vaan rakensimme uutta tietoa vanhan perustan päälle. Aktivoivan luennon tarkoituksena on antaa tilaa osallistujien aktiiviselle oppimiselle ja uuden oppimista tehostetaan pienillä tehtävillä ja kysymyksillä (Kupias 2007, 64). Osallistujat ottivat alusta asti hyvin osaa keskusteluun ja teorian tiedon jakamisen lisäksi johtajat pääsivät jakamaan omia kokemuksiaan ja hyväksi havaitsemiaan positiivisen johtamisen työtapoja. Keskustelu oli mielestäni rikasta ja polveilevaa ja johtajat nauttivat aidosti siitä, että heillä oli hetki aikaa keskustella arkeen liittyvistä haasteista ja myös näihin haasteisiin keksityistä ratkaisuista. Aiheessa pysyminen vaati ohjausta ja muistuttelua, mutta sain keskustelun hyvin pidettyä positiivisen psykologian ja positiivisen johtamisen aihepiirissä. Tunnelma oli positiivinen ja ratkaisukeskeinen, vaikka keskustelunaiheet vaihtelivat suurestikin.

Lopetimme työpajan ORID-menetelmällä, jonka tarkoituksena on tehostaa oppimista ja tehdä yhteenvetoa käsitellyistä asioista (Kantojärvi 2012, 91). Tässä menetelmässä pohditaan ensin, että mitä työpajassa käsitellyistä asioista on jäänyt parhaiten mieleen ja mitä hyvää näistä asioista voisi seurata. Sitten mietitään, että mikä mieleen jääneistä asioista koskettaa omaa arkea kaikista eniten ja millaisilla keinoilla tästä voisi saada muutosta

omaan arkeen. Kukin osallistuja kirjoitti työpajan lopuksi post it –lapulle pienimmän mahdollisen muutoksen, jonka voisi työpajan pohjalta tehdä omassa arjessaan. He saivat ohjeeksi laittaa nämä laput tietokoneen näytön reunaan kiinni, jotta muistutus tästä pienestä uudesta toimintatavasta olisi läsnä jokaisena päivänä, jotta se tulisi oikeasti tehtyä.

Mielestäni työpaja onnistui hyvin. Pidin työpajan omassa kodissani ja paikan valintaa keuhuttiin aamupäivän aikana useampaan kertaan. Osallistujat kertoivat, että uudessa tilassa pääsi hyvin ajattelemaan asioita ”puhtaalta pöydältä”. Tällä ensimmäisellä tapaamiskerralla tavoitteena oli saada selville osallistujien aikaisempaa tietopohjaa, jakaa uutta tietoa ja suunnata osallistujien ajatuksia positiivisen johtamisen maailmaan, ja mielestäni kaikki tavoitteet täyttyivät.

6.5.2 Toinen työpaja

Toista työpajaa pääsin suunnittelemaan heti ensimmäisen jälkeen ja käytin jälleen hyväksi havaitsemaani työsuunnitelmaa. Edellisessä työpajassa keskityimme positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen johtamiseen tutustumiseen, ja tällä toisella kerralla koin tarpeelliseksi syventyä tunteiden johtamiseen ja osallistujien omaan positiiviseen johtajuuteen. Ensimmäisen työpajan rakenne ja aikataulukutus oli onnistunut, joten käytin samaa mallia myös toista työpajaa suunnitellessani.

Klo	Aktiviteetti	Tavoite	Prosessi
08.30	Aamupala	Rauhassa uuteen aiheeseen laskeutuminen	Aloitamme työpajan rennosti yhteisellä aamiaisella. Orientoidumme rauhassa päivän teemaan.
08.50	”Läksyn” tarkistus Mikä fiilis?	Edellisen kerran lyhyt yhteenveto, tähän kertaan orientoituminen	Maailmatilanteen tiedostaminen, positiiviseen suuntautuminen keskustellen.
09.20	Tunteet ja niiden johtaminen, aktiivoina luento (välilyksymyksiä)	Tiedon jakaminen, osaamisen syventäminen	Luento-osuus, teoriatietoa tunteista ja tunteiden johtamisesta. Rohkaistaan esittämään kysymyksiä ja aloittamaan keskustelua. Tarkoituksena sitoa uutta tietoa jo olemassa olevaan pohjaan.
10.30	Tauko / kahvi	Levähdys aivoille ja keholle	

10.50	Vahaiskasvatuksen johtamisen nykytila ja unelmatila / Brain writing	Oman johtajuuden pohtimista, ”tervettä kyseenalaistamista”, onnistumisien jakamista	Osallistujat vastaavat kirjoittaen erilaisiin väittämiin johtamisesta. Kysymykset käsitellään keskustellen. Mietitään positiivisen johtamisen näkökulmaa / ratkaisua kysymyksiin.
11.30	ORID (objective, reflektive, Interpretive, desecional)	Oppimisen tehostaminen, yhteenveto	Kerätään yhteen päivästä: -havainnot (mitkä asiat jäivät päällimmäiseksi mieleen?) -tunteet (mitä hyvää tästä voisi ehkä seurata?) -tulkinta (mikä ajatus voisi olla sovellettavissa omaan arkeesi?) -toiminta (toteuta pienin mahdollinen muutos omassa työpäivässä, toteuta)
12.00	Työpaja päättyy		

Taulukko 2. Työsuunnitelma 9.3.2022.

Toinen työpaja toteutui 9.3.2022, kuukauden alkuperäisestä aikataulusta jäljessä, koska ensimmäinen oli jo myöhästynyt koronan vuoksi. Työpajaan osallistuivat samat seitsemän päiväkodin johtajaa kuin ensimmäiselläkin kerralla ja olin erittäin tyytyväinen, että he pääsivät irrottautumaan kiireisestä arjestaan tätä varten. Uskallan tehdä päätelmän, että ensimmäinen työpaja onnistui sen verran hyvin, että koko johtajajoukkio tahtoi sitoutua myös myöhempisiin työpajoihin. Omat tunnelmat toisessa työpajassa olivat huomattavasti rennommat kuin ensimmäisellä kerralla. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että pystyin hieman rennommin muokkaamaan alkuperäisiä suunnitelmiani ja joustamaan tilanteiden mukaan. Suuria muutoksia ei tarvinnut tehdä, mutta viilasimme hieman aikataulua osallistujille sopivammaksi ja työskentelimme vähän eri tahtia kuin alun perin suunnitellut. Muistin myös keskittyä paremmin myös osallistuvan havainnoinnin toteuttamiseen ja muistiinpanojen kirjoittamiseen työpajan aikana.

Kuten kuvailen taulukossa 2, niin aloitimme työpajan jälleen aamupalalla ja taas erilaiseen työpäivään orientoitumalla. Koin tärkeäksi käsitellä aamun tuntemuksia ennen varsinaiseen aiheeseen sukeltamista, koska Ukrainan sota oli alkanut vasta muutamaa päivää aikaisemmin, ja suoraan positiivisuuteen tarttuminen olisi saattanut tuntua ”päälle liimatulta” ja teeskentelemiseltä. Aamun tunteiden läpikäyminen sopi myös hyvin päivän ”tunteet ja niiden johtaminen” –teemaan.

Orientoitumisen jälkeen aloitin työpajan taas aktivoivan luennon menetelmin. Jaoin teoriatietoa tunteista ja siitä, miksi niiden tunnistaminen ja johtaminen on työelämässä tärkeää. Tunteet aiheena virittivät monipuolisia ja syvällisiäkin keskusteluja ja johtajilla oli aiheesta paljon sanottavaa. Välikysymyksen aiheena oli tunneilmapiiri ja siitäkin jaoimme ajatuksia ja sidoin johtajien omia kokemuksia aikaisemmin esitettyyn teoriatietoon. Aktivoivan luennon päätteeksi katsoimme youtubesta Camilla Tuomisen (2017) haastattelun ”Tunteet työpaikalla”. Osallistujat tekivät katsoessaan muistiinpanoja, joihin palasimme keskustellen kahvitaun jälkeen.

Työpajan toisen puoliskon varsinainen päätehtävä oli päiväkodin johtajien mielteiden selvittäminen Kantojärven (2012) Brainwriting-menetelmää hyödyntäen. Olin kirjoittanut kymmenen varhaiskasvatuksen johtamista koskevaa kysymystä paperilla ja jokainen johtaja kirjoitti vastauksensa kysymyksen alle vuorollaan. Halusin näillä kysymyksillä selvittää muun muassa sitä, mikä heille on johtamisessa tärkeää, mihin he halusivat vielä tulevaisuudessa keskittyä, ja minkälaista johtamista he omalta esihenkilöltään toivoisivat. Näiden ajatusten pohjalta pääsemme ehkä helpommin seuraavalla kerralla rakentamaan Riihimäen varhaiskasvatuksen positiivisen johtamisen mallia. Kävimme vastauksia läpi taas yhdessä keskustellen ja jätin tarkoituksella viimeiseksi kysymyksen ”Tahdon sanoa kollegoilleni...?”. Kiireisen arjen keskellä tulee ehkä harvoin tilaisuuksia kehua ja kiittää kollegoita ja tässä oli mielestäni upea tilaisuus siihen. Johtajat muistuttivat toisiaan muun muassa siitä, että tekevät yhdessä tärkeää työtä, arvostavat hyvää yhteistyötä ja kiittivät toisiaan saamastaan avusta. Kuten tässä opinnäytetyössä on jo monesti todettu, niin hyvään keskittyminen ruokkii hyvää ja sitä tämän kysymyksen esittäminen mielestäni teki todella hienosti.

Päätimme toisen työpajan samalla tavalla kuin ensimmäisenkin, eli Kantojärven (2012, 91) ORID-menetelmää hyödyntäen. Keskityimme hetkeksi vielä siihen, että mitä ajatuksia aamupäivästä on jäänyt mieleen, mitä hyvää niistä voisi seurata ja millaisia muutoksia niitä hyödyntämällä voisi saada omaan arkeen. Johtajat ideoivat itselleen tulevaisuuteen esimerkiksi esihenkilöiden aamukahvit arjen vertaistueksi, hahmottelivat yhteistä pohjaa kehityskeskusteluille ja pohtivat sijaisjärjestelyjen käytäntöjä. Voin tyytyväisenä todeta, että keskustelujen lomassa nousi taas hienoa palautetta: ”Mieletön juttu, mitä tämä on teettänyt meidän työyhteisöön, vahvistaa meidän työyhteisöä. Meillä on yhteinen kokemus ja on mahdollista mennä eteenpäin.”. Tämän toisen työpajan jälkeen tuntui jo siltä, että opinnäytetyöni varsinainen tarkoitus, positiivisen johtamisen toimintamalli, ei jostain syystä toimiskaan, niin päiväkotien johtajat ovat varmasti saaneet näistä työpajoista työhönsä paljon uusia ajatuksia, ideoita ja vertaistukea.

6.5.3 Kolmas työpaja

Kolmannen työpajan suunnittelu alkoi niin ikään heti toisen toteutuksen jälkeen. Olimme kahdessa aikaisemmassa työpajassa päässeet siihen vaiheeseen, että perustiedot positiivisesta psykologiasta, positiivisesta johtamisesta ja tunteiden johtamisesta oli käsitelty. Koin silti, että ennen varsinaisen positiivisen johtamisen mallin kokoamista olisi hyvä palata vielä hieman positiivisen johtamisen ajatusten pariin ja koota yhteen aikaisemmin opittua.

Klo	Aktiviteetti	Tavoite	Prosessi
09.00	Aamupala	Rauhassa uuteen aiheeseen laskeutuminen	Aloitamme työpajan rennosti yhteisellä aamiaisella. Orien- toidumme rauhassa päivän teemaan.
09.20	"Läksyn" tarkistus Mikä fiilis?	Edellisen kerran lyhyt yhteenveto, tähän kertaan orientoituminen	Miten johtajien itselleen asettamat pienet "tunteiden johtamisen tehtävät" ovat sujuneet? Näkykö työpajoissa käsitellyt aiheet jo omassa arjessa?
09.30	Positiivinen johtaminen, aktivoiva luento (väläkysymyksiä, Paras mahdollinen johtajaminä?)	Tiedon jakaminen, aikaisemman tiedon mieleen palauttaminen, osaamisen syventäminen	Luento-osuus, teoretietoa ja muistuttelua positiivisesta johtamisesta. Rohkaistaan esittämään kysymyksiä ja aloittamaan keskustelua. Tarkoituksena on muistutella mieliin jo käsiteltyä asiaa ja syventää ajatuksia johtajuudesta
10.30	Tauko / kahvi	Levähdys aivoille ja keholle	
10.45	Positiivisen johtamisen ajatusmalli Riihimäen varhaiskasvatukseen	Lähdetään yhdessä rakentamaan ajatusmallia siitä, miten positiivinen johtaminen voisi näkyä Riihimäellä varhaiskasvatuksen johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa.	Mind map –muistiinpanot keskusteluista mallin yhteenvetoa varten.
11.45	ORID (objective, reflektive, Interpretive, desecional) Ajatukset koko kokonaisuudesta	Oppimisen tehostaminen, yhteenveto	Kerätään yhteen koko kokonaisuudesta: -havainnot (Mitä kokonaisuudesta jäi päällimmäisenä mieleen?)

			-tunteet (Mitä hyvää tästä voisi ehkä seurata?) -tulkinta (Mikä ajatus soveltuu parhaiten omaan arkeesi?) -toiminta (Pienin mahdollinen muutos, jonka haluat vielä toteuttaa omassa johtamisessa?)
--	--	--	--

Taulukko 3. Työsuunnitelma 4.4.2022.

Viimeinen työpaja toteutettiin 4.4.2022, jälleen kuukauden alkuperäisestä aikataulusta myöhässä. Tällä kertaa johtajien joukosta yksi oli jo aikaisemmin ilmoittanut, ettei pääse osallistumaan viimeiseen työpajaan ja myöhemmin tuli vielä yksi sairastapaus, joten viimeisessä työpajaan osallistui viisi päiväkodin johtajaa kahdeksasta. Olin silti tyytyväinen, sillä johtajat sitoutuivat työpajatyöskentelyyn mielestäni hyvin ja poissaolleetkin saivat materiaalit sähköpostitse ja antoivat palautteen prosessista vielä kirjallisesti jälkikäteen. Toteutimme viimeisen työpajan myös puoli tuntia lyhyempänä kuin aikaisemmat kaksi, sillä maanantai-aamun työpaineista johtuen johtajat toivoivat, että aloittaisimme vasta klo 9. Ehdimme kuitenkin hienosti paneutua positiivisen johtamisen pariin vielä vähän lyhyemmässäkin ajassa.

Työpaja eteni jälleen taulukossa 3. esittelemäni työsuunnitelman mukaan. Aloitimme työskentelyn jälleen yhteisellä aamiaisella ja sen jälkeen pienellä kuulumiskierroksella. Tunteiden johtaminen puhututti hieman vähemmän kuin ensimmäisellä kerralla annettu ”kotitehtävä”, mutta pääsimme kuitenkin työskentelyn alkuun. Työpajan aluksi kertosimme keskustellen vielä positiiviseen johtamiseen liittyvää teoriaa ja olin erittäin tyytyväinen siihen, että olin varannut paljon aikaa vapaalle keskustelulle. Ensimmäisen osion lopussa annoin johtajille tehtäväksi pohdiskella sitä, minkälaisena he näkevät tulevaisuutensa päiväkodin johtajina. Luotin Kantojärven (2012) hyväksi havaittuihin menetelmiin ja koostin kysymykset Paras mahdollinen minä –menetelmän pohjalta, positiiviseen johtajuuteen sovellettuna. Päiväkodin johtajat pohtivat, että minkälaisena johtajana he näkevät itsensä viiden vuoden päästä? Mitä vahvuuksia heillä tuolloin on? Ja mitä heidän käytännössä tulisi tehdä saavuttaakseen tämän ”parhaan mahdollisen johtajaminänsä”?

Vaativan ajatustehtävän jälkeen pidimme pienen tauon ja tauon jälkeen aloimme pohtia, että mikä juuri tämän työryhmän mielestä on positiivisessa johtamisessa tärkeintä. Aikaisempien työpajojen perusteella olin tullut siihen tulokseen, että Riihimäen varhaiskasvatuksessa ei (vielä) kaivata varsinaisia työhjeita tai tiukkoja toimintatapoja positiivisen johtamisen toteuttamiseen, vaan ensin tulisi kerätä yhteen ajatuksia siitä, mitä positiivinen johtaminen Riihimäellä voisi olla. Miten positiivisuus näkyy päiväkodin johtajien työskentelyssä ja

mikä positiivisessa johtamisessa heidän mielestään on tärkeintä? Keräsimme näitä ajatuksia yhteen käsitekartalle, joka on nähtävissä seuraavassa kappaleessa aineiston keräämisen yhteydessä.

Ihan viimeiseksi keräsin paikalla olleilta johtajilta vielä palautetta koko prosessista. Tahdoin tietää, että mitä heille on jäänyt työpajakokonaisuudesta parhaiten mieleen ja miten he luulevat, että prosessin läpi käyminen vaikuttaa heidän työnsä tekemiseen tulevaisuudessa. Palautteet olivat yksinomaan positiivisia ja kaikki uskoivat, että positiivisella johtamisella on selkeitä positiivisia vaikutuksia siihen, miten he toteuttavat omaa johtamistaan tulevaisuudessa.

6.6 Aineiston kerääminen ja analyysi

Tutkimusta tehdessä siihen liittyvää aineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla, esimerkiksi havainnoimalla, haastatteleamalla, dokumentoimalla tai vaikka videoimalla (Kananen 2017, 131). Tämän opinnäytetyön aineiston keräsin kolmessa positiivisen johtamisen työpajassa sekä välittömästi työpajojen jälkeen. Aineisto koostuu sekä erilaisista työpajoissa tuotetuista dokumenteista, kuten osallistujien muistiinpanoista ja yhteisistä miellekartoista että osallistuvan havainnoin keinoin keräämistäni muistiinpanoista.

Osallistuvan havainnoinnin tarkoituksena on, että tutkija toimintaan osallistuessaan tekee myös havaintoja tutkittavien toiminnasta (Kananen 2017, 84; Ojasalo ym. 2014, 116). Osallistuvan havainnoinnin keinoin keräämäni huomiot olivat pääasiassa lainauksia käydyistä keskusteluista sekä huomioitani työpajojen tunnelmasta ja ilmapiiristä. Ensimmäisessä työpajassa osallistuvan havainnoinnin toteuttaminen oli vielä haastavaa, koska en ollut tarpeeksi selkeästi miettinyt, missä hetkissä kirjoitan omia muistiinpanojani, mutta seuraavissa työpajoissa tämänkin menetelmän toteuttaminen onnistui jo paremmin. Selkeä dokumentointi on osallistuvassa havainnoinnissa erittäin tärkeää, jotta tieteellinen aineistonkeruu oikeasti onnistuu (Kananen 2017, 85). Kirjasin muistiinpanoja ylös sekä työpajojen aikana että välittömästi niiden jälkeen, jotta pystyin varmistumaan muistiinpanojen paikkansapitävyydestä ja prosessin läpinäkyvyydestä.

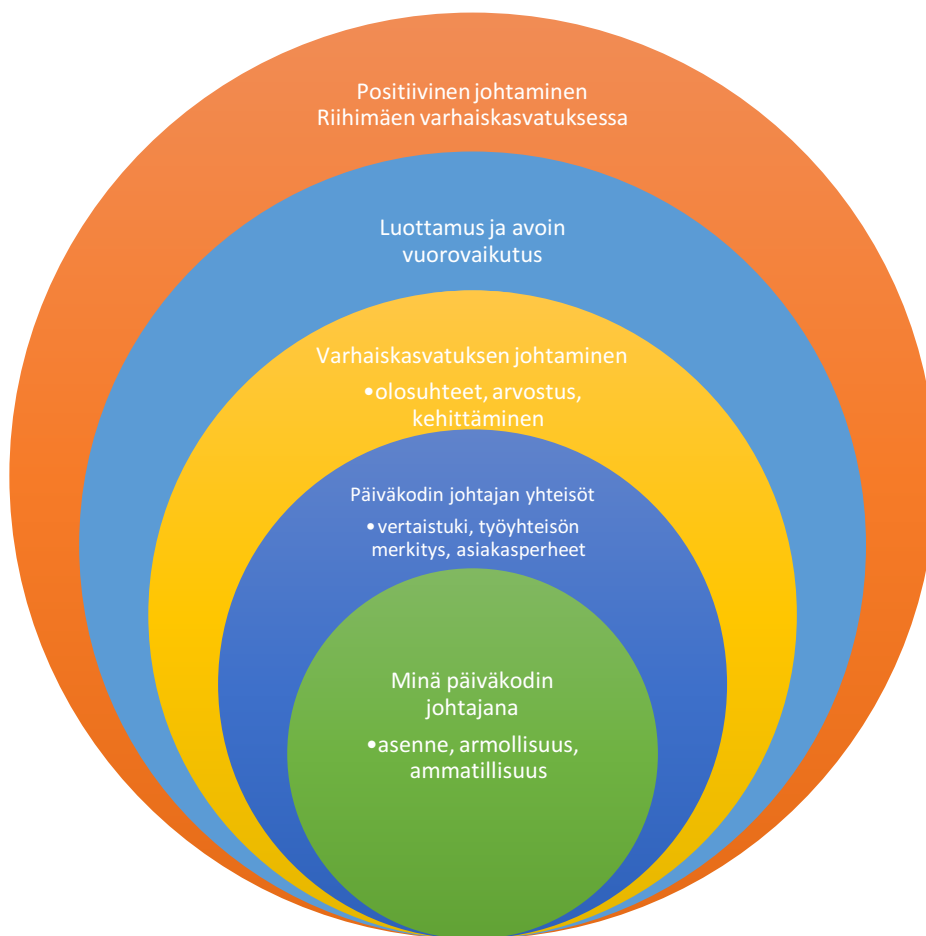
samoja ajatuksia sisältäviä lauseita yhteen. Näistä yksittäisistä lauseista muodostui teemoittelemalla ensin alateemat ja kun analysointia vielä jatkettiin, niin alateemoja yhdistelemällä syntyivät pääteemat. Esimerkiksi lauseet ”Mä teen parhaani!” ja ”Pitää hyväksyä se, että ei ole aikaa tehdä kaikkea täydellisesti” löysivät tiensä ensin alateeman ”armo” alle, joka myöhemmin yhdistyi pääteemaan ”minä päiväkodin johtajana”. Aineistosta nousi myös kaksi asiaa, luottamus ja avoin vuorovaikutus, jotka sisältyivät jossain muodossa kaikkiin pääteemoihin. Näistä lyhyistä, mutta merkityksellisistä sanoista nousikin vielä neljäs pääteema kolmen aikaisemman ylle, kokoamaan kaiken saadun tiedon yhteen. Sanallisen teemoittelun tueksi kokosin vielä kuvion selventämään teemoittelun tuloksia.

Myöhemmässä vaiheessa tiivistin ja kokosin analysoitua aineistoa vielä uudelleen, mutta tästä prosessista olen kirjoittanut tarkemmin luvussa 7.2. Huoneentaulun kokoaminen.

7 Opinnäytetyön tulokset teemoittain

7.1 Positiivinen johtaminen Riihimäen varhaiskasvatuksessa

Riihimäen varhaiskasvatuksessa ja sen johtamisessa on jo paljon hyvää ja positiivista, mutta myös asioita, jotka tekevät positiivisesta johtamisesta hankalampaa. Päiväkodin johtajat kertoivat työpajoissa paljon omista kokemuksistaan ja näkemyksistään positiiviseen johtamiseen ja varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyen ylipäättänsä. Aineistosta nousi esiin johtamiseen liittyen monia eri näkökulmia, tuntemuksia, ajatuksia, ilonaiheita ja haasteita. Positiivista johtamista käsiteltiin monesta eri näkökulmasta ja monella eri tasolla. Teemoittelun tuloksena aineistosta muodostui ensin yhdeksän alateemaa: *olosuhteet, arvostus, kehittäminen, vertaistuki, työyhteisön merkitys, asiakasperheet, asenne, armollisuus ja ammatillisuus*. Näitä alateemoja yhdistelemällä syntyi ensin kolme pääteemaa: *minä päiväkodin johtajana, päiväkodin johtajan yhteisöt ja varhaiskasvatuksen johtaminen*. Neljäs pääteema *luottamus ja avoin vuorovaikutus* on nostettu vielä kaikista erilleen, sillä nämä aiheet nousivat esiin kaikkien muiden pääteemojen yhteydessä. Näistä teemoista muodostuu positiivinen johtaminen Riihimäen varhaiskasvatuksessa.



KUVIO 2. Positiivinen johtaminen Riihimäen varhaiskasvatuksessa.

Teemoja voi tarkastella kummasta tahansa suunnasta yleisestä yksityisempään tai toisinpäin, lähestymiskohta ei vaikuta sisältöön. Itse koen kuitenkin loogisempaa positiivisen johtajuuden tarkastelun henkilöstä itsestä ulospäin, joten seuraavissa kappaleissa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia päiväkodin johtajan omasta kokemuksesta yleisempään päin laajentaen. Eli opinnäytetyön tulosten esittely etenee kuvion 2 sisimmästä kuviosta ulointa kohti.

7.2 Minä päiväkodin johtajana

Kuviossa 3. esitelty *Minä päiväkodin johtajana* –pääteema muodostui kolmesta alateemasta: *asenne, armollisuus ja ammatillisuus*. Aineistosta nousi esiin arjen haastavuus ja kuluttavuus ja se, miten omat johtamiseen liittyvät tavoitteet ja käytettävissä oleva aika kohtaavat valitettavan harvoin. Päiväkodin johtajan työ oli ajatuksissa edelleen ihana työ, mutta perustyötä, eli pedagogista johtamista, johtajat pääsivät omasta mielestään tekemään liian harvoin. Suuri osa arkipäivistä kuluu kriiseistä selviytymiseen.

Me (johtajat) sammutetaan tulipaloja ja työntekijät pärjää.



KUVIO 3. Minä päiväkodin johtajana.

Asenne

Tärkeänä teemana esiin nousi kuitenkin oma *asenne*, se, miten juuri minä suhtaudun asioihin ja mistä lähtökohdasta työtäni johtajana teen. Johtajat pohdiskelivat paljon sitä, minkälaisista asennetta he rohkaisevat ja itse edustavat.

Laitanko liikkeelle positiivisuutta vai negatiivisuutta?

Johtajat tiedostivat hyvin sen, että se, minkälaisella asenteella tulee itse tilanteeseen, vaikuttaa paljon ympärillä olevien asenteisiin ja mielentilaan. Positiivisuutta tulisi ruokkia positiivisuudella.

Keskusteluissa nousi esille myös toivon ylläpitämisen tärkeys ja positiivisuuden vahvistamisen merkitys. Vaikka arki onkin usein haastavaa, niin johtajilla oli silti toivoa paremmasta tulevaisuudesta. He olivat sitä mieltä, että paremman arjen eteen kannattaa tehdä töitä ja että uskoaan ei voi menettää.

Kuka tähän hommaan sitten uskoo, jos ei me?

Johtajat olivat sitä mieltä, että positiivisuuden vahvistaminen ja sen myötä negatiivisten kierteiden katkaiseminen oli tärkeää positiivisen asenteen ylläpitämiseksi ja positiivisen organisaation luomiseksi ja vahvistamiseksi.

Armollisuus

Kiireellisen arjen keskellä on myös tärkeää muistaa, että päiväkodin johtamisessakin on kyse kuitenkin vain työstä ja elämään pitää mahtua muutakin. Nämä ajatukset muodostivat alaluokan *armollisuus*. Päiväkodin johtajan vaativassa työssä tasapainotellaan päivittäin arjen vaatimuksien ja oman jaksamisen välillä, joten armollisuuden ajatuksen ääneen sanominen on tärkeää.

Mä teen parhaani.

Enempään ei kukaan pysty, eikä tarvitsekaan. Aineistosta nousi esiin myös ajatus siitä, että työn aiheuttama stressi hieman helpottaa, kun pitää kiinni omista rajoistaan ja hyväksyy, että jossain kohdassa voi ajan puutteen vuoksi vähän laskea rimaa.

Pitää hyväksyä se, että ei ole aikaa tehdä kaikkea täydellisesti.

Päiväkodin johtajan osaamiskenttä on myös niin laaja, ettei kukaan voi yksin hallita kaikkea. Omista kiinnostuksenkohteista on ihana innostua ja niihin voi syventyä enemmänkin, mutta muilla osa-alueilla ei voi heti tietää kaikkea. Armollisuuden ajatus kiteytyy ehkä parhaiten yhden johtajan ajatukseen:

Riittävän hyvä riittää.

Ammatillisuus

Viimeisenä alateemana tästä pääteemasta nousi esiin *ammattillisuus*. Aineistosta nousi selkeästi esiin se, että johtajat olisivat halunneet keskittyä vielä enemmän perustyöhönsä, eli pedagogiseen johtamiseen. Keskusteluissa tuli toistuvasti esiin, että kaikenlainen arjen ongelmien ratkaiseminen (esimerkiksi päivittäinen sijaisten hankkiminen) vie liikaa aikaa esimerkiksi arvokeskustelulta, työntekijöiden sparraamiselta ja työn kehittämislta. Työ on pahimmillaan kuormittavaa ja katkonaista, ja jos ei pidä varaansa, niin oma ammatillinen identiteetti saattaa jopa hukkua kiireen alle.

Olipas tätä (Minkälainen johtaja haluan tulevaisuudessa olla?) vaikee miettiä, kun ei välttämättä nytkään tiedä, että minkälainen mä oon. Elää niin jotenkin tässä hetkessä. Nii, sitä tavallaan hukkaa itsensä tässä.

Tämän alateeman yhteydessä nousi esiin myös se, että johtajat pitivät oman osaamisen päivittämistä tärkeänä. He olivat valmiita tarkastelemaan omia kehittymiskohtiaan ja tarttumaan niihin ollakseen parempia työssään. Uuden oppiminen ja kehittäminen nähtiin kuitenkin haastavana ajan puutteen vuoksi. Kaiken kiireen ja stressin keskellä johtajat kokivat tärkeäksi, että työssä kuitenkin näkyy koko ajan se, miksi varhaiskasvatustyötä ylipäättänsä tehdään.

Sehän lähtee niistä lapsista.

Varhaiskasvatuksen johtamisessakin keskiössä on lapsi ja se, että työtä tehdään myös johtamisen tasolla lasten parhaaksi. Johtajat nostivat usein esiin, että lapsen edun tulisi näkyä kaikissa päätöksissä ja teoissa varhaiskasvatuksen alalla.

Kuka niiden lasten puolta pitää?

7.3 Päiväkodin johtajan yhteisöt

Toiseksi pääteemaksi aineistosta nousi *päiväkodin johtajan yhteisöt*. Kuten kuviosta 4. selviää, niin tämä pääteema koostuu alateemoista *vertaistuki, työyhteisön merkitys ja asiakasperheet*. Johtajat tiedostivat, etteivät tee työtänsä yksinään, vaan erilaiset yhteisöt ympärillä sekä helpottavat positiivista johtamista että antavat siihen tiettyjä haasteita. Johtajat saivat myös voimaa ja jaksamista yhteisöllisyydestä erilaisissa yhteisöissä.



KUVIO 4. Päiväkodin johtajan yhteisöt.

Vertaistuki

Aineistosta nousi toistuvasti esiin, miten kollegojen tuki nähtiin työtä helpottavana asiana. Samalla kuitenkin todettiin, että yhteisöllisyys ja arjen vertaistuki jäävät nekin herkästi kiireen alle ja kukin puurtaa samoja asioita eteenpäin itsenäisesti, vaikka joku on jo varmasti tehnyt saman asian aikaisemmin.

Kuinka paljon säästettäisiin energiaa, jos tehtäisiin asioita yhdessä?

Vertaistukea kaivattiin ja arvostettiin. Johtajat kokivat, että omaa jaksamista helpottaisi varmasti yhteistyön tiivistäminen entisestään. Tätä kautta myös positiivisuuden yllä pitäminen olisi varmasti vielä helpompaa. Harvempi kollega ehkä uupuisi työtaakan alle, jos ainakin osa työstä voitaisiin tehdä yhdessä.

Aineistossa näkyi syvä arvostus kollegoiden työtä ja auttamishaluja kohtaan.

Meillä on hieno porukka. Aina voi kysyä neuvoa ja tietää, että joku auttaa.

Johtajat kokivat, että pelkästään tieto siitä, että joku on aina puhelimen päässä suunnilleen samassa tilanteessa, auttaa jaksamaan. Raskaan arjen keskellä ja hankalina päivinä yhdessä jaettu huumori antaa voimia ja pitämää yllä positiivisuutta. Kollegoita oli myös ehkä helpompi muistuttaa armollisuudesta ja työn rajaamisesta kuin itseään.

Olemme just riittävän parhaita kaikki.

Aina ei tarvita edes sanoja vertaistuen antamiseen, vaan riittää, että kollega vaan vieressä.

Ihanaa, että olette olemassa!

Työyhteisö

Johtajakollegoiden vertaistuen lisäksi merkittävänä alateemana aineistosta nousi *työyhteisön merkitys*. Oma työyhteisö, eli päiväkodissa työskentelevät varhaiskasvatuksen opettajat ja lastenhoitajat sekä muu henkilökunta ovat johtajille tärkeä osa positiivista johtajuutta ja heistä muodostuu kunkin johtajan oma positiivinen organisaatio. Työyhteisön kohdalla tärkeiksi ajatuksiksi nousi se, että johtaminen olisi kaikissa tilanteissa tasapuolista ja avointa ja että luottamus toimisi kaikkiin suuntiin. Positiivisen johtamisen näkökulmasta merkittäväksi koettiin johtajan rooli suunnannäyttäjänä ja tasapainottajana.

Ei tarvitse hötkyillä tai lähteä mukaan jokaiseen tunnekuuhuun.

Aineistosta kävi ilmi, että johtajat arvostavat avointa vuorovaikutusta ja työntekijöiden erilaisuutta. Isoihin työyhteisöihin mahtuu monenlaisia persoonia, joilla kaikilla on oma tehtävänsä ja vahvuutensa. Johtajat tiedostivat oman työnsä merkityksen siinä, miten kaikkien

vahvuudet saataisiin mahdollisimman monipuolisesti hyödynnettyä ja samalla ehkä hieman kevennettyä johtajan työtaakkaa.

Ei (ole) yhtä ainuttakaan oikeaa tapaa tehdä tai ajatella.

Ei tarvitse pitää kaikkea itse kiinni, muutkin osaavat tehdä.

Johtajat kokivat tärkeäksi myös työntekijöiltä saamansa luottamuksenosoitukset ja työntekijöiden sitoutumisen. Johtajien mukaan työntekijät ovat avainasemassa siinä, miten positiivisuus käytännössä toteutuu työyhteisössä. Aineistosta näkyi myös se, että johtajat halusivat kannustaa työntekijöitään itsenäisempään päätöksentekoon.

Silloin esimies on onnistunut, kun hän tekee itsensä tarpeettomaksi.

Asiakasperheet

Viimeinen laajemmin tämän pääteeman alla esille noussut alateema on *asiakasperheet*. Johtajat kokivat tärkeäksi sen, että varhaiskasvatuksen asiakasperheille välittyvät heidän päiväkodeistaan turvallinen ja aidosti välittävä ilmapiiri. Johtajat toivoivat, että lapset ja etenkin heidän perheensä voisivat luottaa siihen, että päiväkodeissa tehdään kaikki sen eteen, että lapsilla olisi päivän aikana hyvä olla.

(Toivoisin, että yksiköstäni välittyisi...) luottainen suhde ja usko siihen, että toimimme lapsen parhaaksi.

Johtajat kokivat tärkeäksi myös sen, että vanhemmille välittyisi arjesta myös se, että päiväkodeissa toimitaan varhaiskasvatussuunnitelman arvojen ja toimintatapojen mukaan. Aineistosta nousi esiin tässäkin kohdassa se, että lasten hyvinvointi on varhaiskasvatuksen ytimessä.

Lapset ei tule suorittamaan, vaan elämään varhaiskasvatusta.

7.4 Varhaiskasvatuksen johtaminen

Varhaiskasvatuksen johtajat työskentelevät alaistensa johtajina, mutta toisaalta taas omien johtajiensa alaisina. Päiväkodin johtajien rooli on siis yhdistelmä johtajaa ja alaista, tiukkojakin ohjeistuksia ja omaa päätäntävaltaa. Tällä pääteemalla tarkoitetaan päiväkodin johtajien yläpuolella olevaa ”johtamiskoneistoa”, varhaiskasvatuksen esihenkilöitä ja kunnan päättäjiä. Varhaiskasvatuksen johtoportaan kohdistui aineistossa sekä kiitosta että kritiikkiä. *Varhaiskasvatuksen johtaminen* –pääteema koostuu kuvion 5. mukaisesti *työolosuhteiden, arvostuksen ja kehittämisen* alateemoista.



KUVIO 5. Varhaiskasvatuksen johtaminen.

Työolosuhteet

Aineistosta nousi usein esiin tyytymättömyyttä varhaiskasvatukselle varattuja resursseja kohtaan ja tätä pidettiin osin positiivisuutta estävänä tekijänä. Huonot tai hyvät *työolosuhteet* vaikuttavat johtajien mukaan siihen, miten positiivista johtamista voidaan toteuttaa. Kaikilla johtajilla oli ymmärrys siitä, että budjetti kunnassa ei ole rajaton, mutta varhaiskasvatuksen lakisääteisyttä korostettiin myös usein; lakisääteisen palvelun toteuttamiseen pitäisi löytyä resursseja kunnan budjetista. Päiväkodin johtajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että heillä ei ole käytössään tarvittavia resursseja, jotta johtamistyötä voisi tehdä aina heidän omien laatuvaatimustensa mukaisesti. Sijaisten hankkiminen nousi esiin toistuvasti arjen kiireisyydestä puhuttaessa. Arjen kiireisyys syö johtamisen laatua.

Mä tykkään ihan kauheesti mun johtajan työstä, mutta en muista, että milloin olisin saanut tehdä sitä.

On niin kiire soutaa, ettei ehdi käynnistää perämoottoria.

Johtajat kokivat myös, että he joutuvat kohtuuttomasti taistelemaan vaatimiensa resurssien saamiseksi. He näkivät myös, että positiivisuuden ylläpitäminen oli paikoitellen haastavaa, koska haastava arki ei tunnu oikein missään vaiheessa helpottavan. Yhdessä tsemptataan vielä tämä syksy, talvi, kevät ja kesä, kunnes kierros alkaakin uudestaan, eikä sitä odotettua helpotusta koskaan tulekaan.

Olen vahtikoirana työyhteisössä. Tehtävänäni on luoda sellaiset olosuhteet, että työntekijät voivat tehdä työnsä rauhassa.

Kun ite on ollu tässä niin pitäään, niin vaikee välillä uskoa siihen, että kyllä tässä pärjätään.

Arvostus

Aineistosta nousi esille, että päiväkodin johtajat kaipaavat työlleen varhaiskasvatuksen johdolta enemmän *arvostusta* ja ”samalla puolella olemista”. Minkäänlainen epäily tai epäluottamus ei ole paras mahdollinen alusta positiivisen johtamisen rakentumiselle. Päiväkodin johtajat olivat sitä mieltä, että yhteinen sävel ja molemminpuolinen arvostus löytyisi sillä, että kuunteleminen ja arjen ymmärrys lisääntyisi myös varhaiskasvatuksen päättävillä tahoilla. Etenkin arjen kiireisyyteen ja työmäärään kaivattiin helpotusta. Vaikka resurssien lisääminen ei olisikaan välttämättä heti mahdollista, niin tunne siitä, että ongelmat aidosti kuultaisiin, helpottaisi päiväkodin johtajien oman työn taakkaa.

Kuka pitää meidän puolta?

Et sieltä tulee se, et meitä kuullaan!

Aineistossa näkyi myös se, että päiväkodin johtajat kaipasivat omilta esihenkilöiltään lisää tunnetaitoja. Varhaiskasvatuksenkin johtamisessa suuressa osassa ovat luvut ja numerot, tilastot ja suhdeluvut, mutta päiväkodinjohtajat kokivat, että inhimillisuus jää paikoitellen numeroiden varjoon. Inhimillisyyden kaipuu korostui etenkin haastavien tilanteiden äärellä. Tunteet sekä niiden nimeäminen, tunnistaminen että vastaanottaminen ovat suuressa osassa positiivisessa johtamisessa.

Toivon empatiaa ja luotettavuutta.

Toivon ymmärrystä ja sitä, että minua kuunnellaan.

Kehittäminen

Aineistosta nousi esille myös se, että päiväkodin johtajat kokivat, että varhaiskasvatuksen johtamisen suunta on ehkä hieman hukassa. *Kehittämistä* ei voi tehdä, jos ei ole yhteistä halua ja suuntaa, tietoa ja ymmärrystä siitä, mihin olemme yhdessä menossa. Myös positiivisen johtamisen toteuttaminen on hankalaa, jos johto ei ole yhtä mieltä varhaiskasvatuksen tulevaisuudensuunnitelmista.

Että me saatais tollanen positiivinen fiilis, niin pitäis istua johtajien kanssa alas.

Positiiviseen johtamiseen liittyä, että miellä on tästä yhteinen näkymä, että me ollaan yhdessä menossa jonnekin.

Tavoitellaan yhdessä jotain parempaa.

Päiväkodin johtajat kokivat, että tällainen yhteisen suunnan määrittely vaatisi lisää yhteistä aikaa. Kehittämistyötä ei voi tehdä, jos ei ole yhteistä suuntaa, yhteistä aikaa tai tarvittavia resursseja. Aineistosta kävi ilmi, että päiväkodin johtajien mielestä monia asioita tehdään

samalla tavalla kuin on aina tehty, eikä niitä (ehditä) pysähdytäkään ajattelemaan sen kummemmin.

Se vaan menee niinku samaan tapaan.

Päiväkodin johtajat ehkä heräsivät tämän työskentelyn myötä siihen, että mieltä askarruttaville asioille on myös mahdollista tehdä jotain. Varhaiskasvatuksessakin on mahdollista tehdä uudistuksia ja miettiä yhteisiä suuntauksia, vaikka tällaiset asiat olisivat aikaisemmin jääneet taka-alalle, muiden asioiden alle. Yhteinen kehittäminen on mahdotonta, ellei koskaan yhdessä todeta, mitä halutaan kehittää ja miksi.

Mehän ollaan siinä portaassa, jonka sitä ääntä täytyis pitää.

Pitää ottaa puheeks, koska nää ei käänny nää laivat ilman sitä.

7.5 Luottamus ja avoin vuorovaikutus

Luottamus ja avoin vuorovaikutus nousivat aineistosta esille melkein jokaisen muun ylä- ja alateeman yhteydessä, joten koin, että nämä asiat täytyy nostaa omaksi teemakseen. Päiväkodin johtajat kokivat, että luottamus ja avoin vuorovaikutus ovat perusedellytyksiä positiivisen johtamisen onnistumiselle ja positiivisten organisaatioiden muodostumiselle. Luottamus ja avoin vuorovaikutus näkyvät kaikessa työn tekemisessä, kaikilla tasoilla.

Luottamus

Aineistosta nousi esille, että *luottamus* on päiväkodin johtajien mielestä yksi tärkeimmistä asioista varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyen. Luottamuksen merkitys tuli esille niin työyhteisöjen, asiakasperheiden kuin varhaiskasvatuksen johtamisenkin yhteydessä. Luottamus nimettiin yhdeksi tärkeimmistä varhaiskasvatuksen johtamiseen ja ihmisten johtamiseen liittyvistä asioista. Positiivista johtamistakin on helpompi lähteä rakentamaan luottamuksellisen suhteen varaan. Luottamuksen kanssa samassa yhteydessä mainittiin myös läpinäkyvyys.

(Varhaiskasvatuksen johtamisessa tärkeintä on...) luottamus, kuuntelu ja aitoläsnäolo.

(Varhaiskasvatuksen johtamisessa tärkeintä on...) luottamus, avoimuus ja rehellisyys.

(Ihmisten johtamisessa tärkeintä on...) luottamus.

Läpinäkyvyys (toiminnassa) suhteessa omaan esimieheen ja omiin alaisiin.

Päiväkodin johtajat olivat sitä mieltä, että luottamuksen tulee olla kunnossa kaikilla tasoilla ja aina molempiin suuntiin. Päiväkodin johtajien tulee pystyä luottamaan omiin esihenkilöihinsä ja he tarvitsevat kokemuksen, että heihin luotetaan. He toivoivat omilta esihenkilöiltään empatiaa, luotettavuutta ja luottamista. Päiväkodin johtajien tulee myös pystyä luottamaan työntekijöihinsä ja johtajat haluavat toimia niin, että myös työntekijät pystyvät luottamaan heihin.

Työntekijät luottavat siihen, että on se (päiväkodin johtaja) tehnyt kaikkensa.

(Hyvä johtaja) ansaitsee työntekijöiden luottamuksen, luottaa myös heihin.

Aineistosta nousi esiin myös se, että päiväkodin johtajat toivoivat, että asiakasperheet pystyisivät luottamaan heidän toimintaansa ja toki tämänkin luottamussuhteen tulee toimia myös toiseen suuntaan.

Luottavainen suhde ja usko siihen, että toimimme lapsen parhaaksi.

Luottamus vasun mukaiseen toimintaan.

Luottamuksesta puhuttaessa aineistossa mainittiin myös muut yhteistyökumppanit, kuten työsuojelu, luottamustoimi ja työterveys. Jotta kukin voi tehdä oman työnsä hyvin, niin pitää pystyä luottamaan siihen, että muutkin hoitavat omat tehtävänsä.

Jokainen tekee omalla tontillaan parhaansa.

Avoim vuorovaikutus

Työpajojen materiaaleissa emme keskittyneet juuri lainkaan vuorovaikutukseen, koska siihen liittyen on varhaiskasvatuksen alalla puhuttu ja kouluttauduttu paljon jo aikaisemmin, mutta silti *avoim vuorovaikutus* nousi aineistosta esille monessa kohdassa. Avoimen vuorovaikutuksen katsottiin luottamuksen ohella olevan pohja kaikelle johtamistyölle.

Avoimuus ja rehellisyys on kaiken toiminnan perusta.

(Varhaiskasvatuksen johtamisessa tärkeintä on...) luottamus, kuuntelu ja aito läsnäolo

(Ihmisten johtamisessa tärkeintä on...) kuunteleminen ja pysähtyminen, aitous, välittäminen ja hyväksyminen.

(Ihmisten johtamisessa tärkeintä on...) vuorovaikutus.

Yhteisissä keskusteluissa mainittiin toistuvasti se, kuinka johtajat haluaisivat useammin päästä jakamaan ajatuksiaan vapaassa, avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Yhteisen johtamisen linjan rakentaminen on haastavaa, kun aikaa yhteiselle keskustelulle ei

tahdo löytyä. Avoimuuden yhteydessä puhuttiin myös tasavertaisuudesta, rehellisyydestä, empaattisuudesta ja tunteiden vastaanottamisesta. Johtajat kokivat tasavertaisuuden ja empaattisuuden tärkeiksi johtajan ominaisuuksiksi, etenkin alaisten kanssa toimiessa. Tasavertaisuudesta keskusteltaessa tuli esiin monesti se, että tasavertaisuus ei tarkoita tasa-päistämistä vaan enemmän yksilöllistä huomioimista.

Ei kaikille kaikkea, vaan kullekin sitä mitä juuri hän tarvitsee.

Avoimuus koettiin paikoitellen myös vaikeaksi asiaksi. Etenkin palautteen antaminen oikea-aikaisesti ja oikeassa muodossa, sekä rehellisen palautteen vastaanottaminen koettiin paikoitellen hankalaksi.

Minulle johtajana vaikeinta on korjaavan palautteen vastaanottaminen, varsinkin, jos en ymmärrä tehneeni väärin.

Johtajilla oli kokemus siitä, että varsinkin rakentavan palautteen antaminen on joissain tilanteissa erittäin hankalaa. Sanojen muotoilu niin, että asia tulee selväksi, mutta kuitenkin kunnioittavassa ja luottavaisessa hengessä, ei ole yksinkertaista. Yhdessä kuitenkin totesimme, että positiivista palautetta ei voi koskaan laittaa liikkeelle liikaa. Pienikin positiivinen palaute olisi hyvä sanoa heti kun tilanne on käsillä, koska jälkikäteen näitä tilannesidonnaisia kommentteja on vaikea muistaa. Johtajat kuvailivat, että pienillä ja itsestään selvilläkin kehuilla on ympärillä oleviin silminnähtävä positiivinen vaikutus.

8 Positiivinen johtaminen Riihimäen varhaiskasvatuksessa

8.1 Toimintamallista ajatusmalliksi

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää Riihimäen varhaiskasvatukseen positiivisen johtamisen toimintamalli yhteistyössä päiväkodin johtajien kanssa. Mitä pidemmälle opinnäytetyöni eteni, niin sitä vahvemmin tuli esiin, että tiettyihin tilanteisiin sidottujen toimintatapojen, eli positiivisen johtamisen toimintamallin rakentaminen ei tässä kohtaa olisi vielä järkevää. Pitämäni työpajat olivat päiväkodin johtajille pääasiassa ensimmäinen kosketus positiiviseen johtamiseen, joten kunkin johtajan positiivisen johtamisen ajatusprosessi saatiin opinnäytetyöprosessin myötä vasta alkuun. Positiivisen johtamisen ja johtajuuden prosessointi vie aikaa, koska kunkin johtajan tulee pohtia omaa ajatteluaan, asenteitaan, arvojaan, tunteitaan ja ihmiskäsitystään (Wenström 2020b, 15). Työpajoissa päätimme, että työpajojen aiheistosta kootaan toimintamallin sijaan positiivisen johtamisen ajatusmalli Riihimäen varhaiskasvatukseen.

Tämän kokonaisuuden myötä johtajat pääsivät ottamaan ensimmäiset askeleet kohti positiivista johtamista. Muuttamalla toimintamallin ajatusmalliksi hyväksyimme, että uudet ajatukset ja toimintatavat eivät juurru hetkessä, vaan kokonaisuudesta tulee toimivampi ja pysyvämpi kun kypsyttely tehdään pienemmissä osissa ja sille annetaan enemmän aikaa. Positiivisen johtamisen ajatusmalli pitää positiivisen psykologian ja johtamisen pinnalla kunkin johtajan omissa ajatuksissa ja arjessa, mutta ei rajaa niiden hyödyntämistä tiettyihin toimintoihin tai tilanteisiin. Mallin vapaamman muodon vuoksi kukin johtaja pääsee pohtimaan omaa positiivista johtajuuttaan vielä lisää henkilökohtaisemmasta näkökulmasta omien arvojensa ja oman arkensa kautta.

Viimeisessä työpajassa keskustelimme päiväkodin johtajien kanssa siitä, mihin muotoon tämä ajatusmalli tulisi taltioida. Olimme yhtä mieltä siitä, että kansiota tai muuta hyllyn pimentoon jäävää kokonaisuutta ei tulisi työpajojen jälkeen enää katseltua. Päädyimmekin siihen, että kaikessa yksinkertaisuudessaan huoneentaulu olisi hyvä muoto positiivisen johtamisen ajatusmallille. Lisätietoa tai tarkennuksia voisi etsiä myöhemmin, vaikka tästä opinnäytetyöraportista tai muusta kirjallisuudesta, mutta huoneentaulu toimisi parhaiten aktiivisena muistutuksena positiivisesta johtamisesta päivittäistä työtä tehdessä.

Viimeisessä työpajassa pohdiskelimme päiväkodin johtajien kanssa myös sitä, että tulevaisuudessa positiivisen johtamisen tavat ja rakenteet olisi hyvä kirjata tarkemmin ylös, vaikka yhdeksi osaksi varhaiskasvatuksen johtamisen vuosikelloa. Vuosikello itsessään on vielä keskeneräinen (tai ei ainakaan aktiivisessa käytössä johtajilla), joten se tarvitsisi ensin vielä

laajempaa työstämistä, johon ei tämän opinnäytetyön puitteissa valitettavasti ollut enää resursseja. Pidän tämän kuitenkin mielessä myöhempiä kehittämisprojekteja varten.

8.2 Huoneentaulun kokoaminen

Huoneentaulun kokoamisen pohjana oli tietenkin työpajoista kerätty ja luvussa 7 analysoitu aineisto. Aineisto ei tällaisenaan kelvannut lyhyen ja ytimekkään huoneentaulun sisällöksi, vaan sitä piti jälleen tiivistää. Jotta kerätty aineisto tulisi tarpeeksi yksinkertaisessa muodossa esiin, niin tiivistin jokaisen alateeman (sekä luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen pääteeman) vielä omaksi ”voimalauseekseen”. Pyrin taltioimaan siis jokaisen teeman ajatuksen muutaman sanan mittaisen lauseen muotoon ja kääntämään näkökulman vielä positiiviseksi. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen johtamisen pääteemaan liittyvät asiat (työolosuhteet, arvostus ja kehittäminen) näkyivät analyysissä aika negatiivisesta ja positiivisuutta estävästä näkökulmasta. Huoneentaulussa kaikkien teemojen tuli kuitenkin näkyä positiivisessa muodossa, sillä positiivisuus ruokkii positiivisuutta (Wenström 2020a, 23). Voimalauseista muodostui pohdinnan jälkeen seuraavan laiset:

- luottamus ja avoin vuorovaikutus: Luotan ja minuun luotetaan.
- työolosuhteet: Keskityn siihen, mihin voin vaikuttaa.
- arvostus: Olemme samalla puolella.
- kehittäminen: Etsimme yhdessä yhteisen suunnan.
- vertaistuki: Ihanaa, että olette olemassa.
- työyhteisön merkitys: Erilaiset vahvuutemme ovat rikkautta.
- asiakasperheet: Meillä eletään varhaiskasvatusta yhdessä.
- asenne: Laitan liikkeelle positiivisuutta.
- armollisuus: Riittävän hyvä riittää.
- ammatillisuus: Kaikki lähtee lapsista.

Nostin teemoista esiin niitä hyvin kuvailevia lainauksia ja pyrin tiivistämään kolmen päivän aikana kertyneet ajatukset ja kokemukset mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon. Huoneentaulun tulisi toimia innoituksena ja muistutuksena myös tulevaisuuden päiväkodin johtajille, joten teemojen piti välittyä myös ilman työpajoissa kehittynyttä yhteistä kokemusta. Kokoamisen jälkeen lähetin huoneentaulun päiväkodin johtajille tarkastettavaksi ja he kokivat, että siihen oli hyvin koottu Riihimäen varhaiskasvatuksen positiivisen johtamisen ajatukset.

8.3 Huoneentaulun visuaalinen ilme

Voimalauseet on muodostettu suoraan opinnäytetyön aineiston pohjalta, mutta huoneentaulun visuaalinen ilme jäi vapaammin minun toteutettavakseni. Pohdin huoneentaulun visuaalisen ilmeen yhdistämistä Riihimäen omaan visuaaliseen linjaan, mutta päädyin siihen, että täysin erillinen visuaalinen ilme olisi tässä yhteydessä parempi vaihtoehto. Sain positiivista palautetta opinnäytetyöprosessin aikana esimerkiksi tilavalinnasta (työpajat pidettiin kotonani) nimenomaan siitä näkökulmasta, että uusi, täysin neutraali tila päästi ajatukset liikkeelle vapaammassa tunneilmapiirissä. Tahdoin, että huoneentaulu saisi aikaan samanlaisen prosessin ja muistuttaisi päiväkodin johtajia näistä työpajapäivistä ja niissä vallinneesta avoimesta, aidosta ja vertaistuellisesta ilmapiiristä ennemmin kuin viittaisi suoraan Riihimäen kaupungin strategiaan.

Koen, että tämä opinnäytetyöprosessi käynnisti päiväkodin johtajissa ajatusketjun, jossa pohditaan ja kyseenalaistetaan vanhoja johtamisen malleja ja omaa johtajuutta. Näiden uusien, opinnäytetyöprosessin aikana puhjenneiden ajatusten sitominen kaupungin visuaaliseen ilmeeseen ei mielestäni ole ajankohtaista niin kauan kuin positiivisen johtamisen prosessi on päiväkodin johtajilla vielä vasta alussa. Mikäli positiivinen johtaminen liitetään myöhemmin tiukemmin osaksi varhaiskasvatuksen johtamisen strategiaa, niin myös visuaalista ilmettä, tai koko ajatusmallin esitystapaa voidaan muuttaa.

Resurssien ja osin myös aikataulun vuoksi en voinut käyttää visuaalisen ilmeen toteuttamiseen ammattilaisen työpanosta. Minulla oli kuitenkin hieman aikaisempaa kokemusta erilaisten visuaalisten työkalujen käytöstä, joten hyödynsin tätä osaamistani huoneentaulua kootessa. Oma työtä helpottaakseni valitsin valmiin visuaalisen pohjan, johon kokosin voimalauseet ja jota muokkasin tarkoitukseen sopivammaksi. Minulle oli tärkeää, että huoneentaulussa oli rauhallinen tunnelma ja värimaailma, kauniit fontit ja yksi selkeä kiintopiste, jota kohti silmä hakeutuu useita kertoja päivässä.

Valmiiseen huoneentauluun koottiin kaikki kymmenen voimalauseetta, joista yksi, johtajien tsemppaus toisilleen, toimii koko taulun keskipisteenä. Aineiston perusteella vertaistuki oli yksi merkittävimmistä positiivisuuden voimavaroista päiväkotien johtajille, joten sen nostaminen keskiöön oli mielestäni erittäin loogista. Keskeisin sijoittelun lisäksi käytin tämän voimalauseen korostamiseksi myös erikoisempaa fonttia ja tummempaa väriä. Muut voimalauseet sijoittelin tasapainoisesti huoneentauluun pienemmällä ja selkeämmällä fontilla sekä vaaleammalla, taustaan sopivammalla värillä. Kokonaisuus on väritykseltään rauhallinen, mutta kuitenkin selkeästi erilainen kuin kaupungin viralliset tiedotteet tai julisteet, joten se toivottavasti erottuu edukseen päivittäisessä tarkastelussa. Lopullinen huoneentaulu löytyy liitteestä 1.

9 Opinnäytetyön pohdinta

9.1 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli koota positiivisen johtamisen toimintamalli Riihimäen varhaiskasvatukseen ja tavoitteena samalla lisätä päiväkodinjohtajien tietämystä positiivisesta johtamisesta. Tavoitteena oli myös tarjota päiväkodin johtajille työkaluja itsensä johtamiseen sekä työtapoja positiivisen johtamisen ajatuksen toteuttamiseen omissa työyhteisöissä. Aiheen tiimoilta pidetyt kolme työpajaa käsittelivät positiivista psykologiaa, tunteiden johtamista sekä positiivista johtamista. Päiväkodin johtajat pääsivät työpajoissa tutustumaan syvemmin positiivisen johtamisen toimintatapoihin, mutta myös pohtimaan, minkälaisia johtajia he ovat ja minkälaisia arvoja ja asenteita he tahtoisivat työyhteisöissään rohkaista ja edistää. Työpajoilla oli myös suuri vertaistuellinen merkitys, kun johtajat pääsivät ajan kanssa jakamaan kokemuksiaan ja oppimaan toistensa kokemuksista.

Opinnäytetyöni osoitti, että positiivinen johtaminen on hienosti yhdistettävissä myös Riihimäen varhaiskasvatukseen ja että positiivisesta johtamisesta olisi tulevaisuudessa vielä paljon ammennettavaa. Vaikka positiivisuus sinänsä oli johtajille jo tuttu aihe, niin sen yhdistäminen johtamiseen antoi monelle uutta ajateltavaa. Positiiviseen johtamiseen liittyvä työ ei suinkaan ole tämän opinnäytetyön jälkeen ohi, vaan ennemminkin vasta alussa. Opinnäytetyön tuloksena kehitetty positiivisen johtamisen ajatusmalli antaa päiväkodin johtajille päivittäisen muistutuksen positiivisen johtamisen tärkeydestä ja rohkaisee heitä pohtimaan omaa johtajuuttaan vielä syvemmin, sekä tarttumaan johtajuudessa muutosta kaipaaviin asioihin.

Teemoittelun tuloksena aineistosta nousi neljä pääteemaa (minä päiväkodin johtajana, päiväkodin johtajan yhteisöt, varhaiskasvatuksen johtaminen sekä luottamus ja positiivinen vuorovaikutus) ja näiden sisällä vielä yhteensä yhdeksän alateemaa (asenne, armollisuus, ammatillisuus, vertaistuki, työyhteisön merkitys, asiakasperheet, olosuhteet, arvostus ja kehittäminen). Kaikki teemat on esitelty edellisessä luvussa, mutta haluaisin nostaa näistä merkittävimpinä ja eniten keskustelua herättäneinä esiin vielä vertaistuen ja arvostuksen alateemat, sekä pohtia hieman positiivista johtamista hankaloittavia tekijöitä Riihimäen varhaiskasvatuksessa.

Työpajoissa päiväkodin johtajat pääsivät useasti jakamaan kokemuksiaan positiiviseen johtamiseen ja sen kautta myös päivittäiseen työhönsä liittyen. Aineistosta nousee esiin, että vertaiskokemusten merkitys esimerkiksi työssäjaksamisessa on suuri. Päiväkodin johtajat kokivat, että yhteinen huumori, asioiden jakaminen ja ”ulos puhaltaminen” auttavat heitä jaksamaan arjessa. Aineiston perusteella tunteiden ja kokemusten jakaminen kollegoiden

kanssa auttaa käsittelemään haastavia tilanteita, lisää yhteisöllisyyden kokemusta ja helpottaa omaa työtaakkaa, kun kollegalta voi saada suoria vinkkejä haastaviin tilanteisiin. Vertaistuki ja sen merkitys sisältyvät myös moneen jo aikaisemmin esittelemääni tunteiden johtamisen ja positiivisen johtamisen teemaan. Tuomisen (2020, 98) mukaan tunteiden yhdessä käsitteleminen ja purkaminen on yhteisöllisyyden kannalta tärkeää ja kollegojen seurassa päiväkodin johtajatkin pääsevät tekemään tätä turvallisessa ympäristössä. Tunteita jakaessa ja käsitellessä myönteiset ajatukset ja tunteet vahvistuvat ja nämä vahvistuneet positiiviset tunteet taas lisäävät positiivista ilmapiiriä, jossa hyvinvointi ja voimavarat ajan myötä vahvistuvat (Wenström 2020b, 348).

Vertaistuen ja positiivisen johtamisen periaatteet yhdistyvät myös esimerkiksi innostuksen ja myönteisten käytänteiden kohdalla. Saman asian äärellä olevat päiväkodin johtajat pääsevät keskustelemaan yhdessä heitä kiinnostavista asioista ja yhteinen kokemus tärkeäksi koetuista asioista nostattaa innostusta. Tämä jaettu innostus tarttuu kollegoihin ja työstään (uudelleen) innostunut päiväkodin johtaja levittää innostustaan myös työyhteisönsä. Innostunut työyhteisö panostaa paremmin työhönsä, luo myönteistä ilmapiiriä, ylläpitää myönteistä vuorovaikutusta ja voi hyvin. (Wenström 2020b, 34.) Kollegojen kanssa keskustellen on myös mahdollista jakaa omassa työssä hyväksi havaittuja toimintatapoja ja myönteisiä käytänteitä.

Kuinka paljon säästettäisiin energiaa, että tehtäisiin asioita yhdessä?

Uudet ideat ja arjen helpotukset on hyvä jakaa laajemmallekin yleisölle, että koko varhaiskasvatuksen yhteisö pääsee hyötymään hyväksi koetuista toimintatavoista. Myönteiset käytänteet edistävät vuorovaikutusta ja yhteistyötä, myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä sekä vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittämistä (Wenström 2020b, 160).

Vertaistuen merkityksen lisäksi paljon keskustelua herätti arvostuksen alateema. En käsitellyt arvostusta teoriaosuudessa suoraan juuri lainkaan, mutta työpajojen keskustelut liittyivät usein oman työn arvostukseen, sen puutteeseen ja siitä syntyvään luottamuksen tai epäluottamuksen kokemukseen. Uudet johtamisen ajatukset tulivat kuitenkin esille tietopohjassa moneen kertaan ja näitä ajatuksia voi yhdistää myös arvostuksen teemaan. Kuten Syväjärvi ja Vakkala (2019, 226) totesivat, niin työelämässä kaivataan yhä enemmän ihmissläheistä ja empaattista johtamista. Sen lisäksi, että päiväkodin johtajien tulee itse opetella näitä uusia toimintatapoja, he kaipaavat niitä myös omilta esihenkilöiltään. Tämän opinäytetyön aineiston mukaan päiväkodin johtajat kokivat, että kuulluksi ja nähdyksi tuleminen, arvostus ja tunne siitä, että oma työ on tärkeää, on merkityksellistä myös sellaiselle henkilölle, joka on itse johtavassa asemassa. Voimmekin siis olla Vakkalan ja Syväjärven

(2019, 226) kanssa samaa mieltä siitä, että joustavan, inhimillisen, kannustavan ja kunnioittavan johtajuuden lisääminen jokaiselle johtajuuden tasolle loisi sitoutuneemman ja hyvinvoivemman työyhteisön myös varhaiskasvatukseen.

Positiivisen johtamisen keinot ovat tällaisessa arvostavan työilmapiirin lisäämisessä omimillaan. Erilaisilla positiivisilla käytänteillä, kuten avoimella kommunikaatiolla, sujuvalla viestinnällä ja selkeillä työtavoilla on positiivinen vaikutus siihen, millaiseksi työpaikka koetaan. Positiivinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat positiivisen organisaation perusta. Erilaisien mielipiteiden suvaitseminen, vertaistuki ja empatia luovat erinomaisen pohjan positiiviselle työyhteisölle. Hyvällä vuorovaikutuksella tuetaan sekä johtajien että johdettavien työhyvinvointia ja motivaatiota. (Wenström 2020a, 21-23.)

Opinnäytetyön aineistosta nousi esiin myös se, että varhaiskasvatuksessa ja sen johtamisessa on myös joitakin positiivista johtamista hankaloittavia tai osin jopa estäviä asioita. Päivittäinen kiire, resurssi- ja sijaispula sekä vallitseva maailmantilanne saa aikaan tunteen siitä, että varsinaista johtamistyötä on paikoitellen hankala, ellei jopa mahdoton toteuttaa. Päiväkodinjohtajat kertoivat aineistossa, että kokivat perustehtäväkseen varhaiskasvatuksen pedagogisen johtamisen, mutta aika menee usein sen sijaan sijaisten soitteluun ja päivittäisten paperitöiden pyörittämiseen. Riihimäen päiväkodin johtajat eivät ole kokemuksensa kanssa yksin, sillä kuten jo johdannossa totesin, niin päiväkodinjohtajien yhä moninaistuvampi työnkuva hankaloittaa perustehtävän toteuttamista muuallakin (OAJ 2017). Lisääntyneet ja monipuolistuneet tehtävät ja vaatimukset luovat paineita työstä selviytymiselle ja lisäävät riittämättömyyden tunnetta, joka taas vaikuttaa päiväkodin johtajien työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen (OAJ 2017). Välillä kiire, tai tunne siitä, johtaa jopa hullunkurisiin tilanteisiin, kun tehdessä ei enää ehdi pysähtyä miettimään, mitä oikeastaan oltiinkaan tekemässä ja miksi. Kuten yksi päiväkodin johtajista osuvasti totesi:

On niin kiire soutaa, ettei ehdi käynnistää perämoottoria.

Sijaisten huonolle saatavuudelle ja varhaiskasvatuksen budjetille päiväkodin johtajien on hankala tehdä mitään omassa arjessaan, mutta positiivisen johtamisen keinoin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi olemassa olevan henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta sairauspoissaoloihin ja johtajan omaan jaksamiseen (Cameron 2012, 17). Moneen kiirettä tuottavaan ongelmaan tai ”paperihommaan” olisi varmasti olemassa myös käytännön ratkaisu, jos olisi aikaa ja tilanteita pysähtyä ongelman äärelle. Johtajat totesivat useaan kertaan, että arjessa yhteistyötä voisi tehdä tiiviimminkin, jotta välttyttäisiin päällekkäisen työn tekemiseltä ja johtajien turhalta kuormittamiselta.

Muutosta ja uudistuksia on kuitenkin jo ilmassa. Pohdin hieman jo opinnäytetyön visuaalista ilmettä määriteltessä sitä, että mielestäni opinnäytetyöprosessi käynnisti päiväkodin johtajissa ajatusketjun, jossa pohditaan ja kyseenalaistetaan vanhoja johtamisen malleja ja omaa johtajuutta. Omien toimintatapojen ja oman johtajuuden pohtiminen on merkityksellistä niin työyhteisön positiivisuuden ylläpitämisen kuin johtajien oman jaksamisenkin kannalta. Kuten on jo moneen kertaan todettu, niin positiivisuudella on suora vaikutus johtajien omaan hyvinvointiin. Positiivisuus laskee verenpainetta ja pulssia sekä tulehdus- ja kortisolitasoja sekä lisää aivojen aktiivisuutta ja eliniänodotetta (Cameron 2012). Positiivisen psykologian ja johtamisen ajatusten omaksuminen lisää päiväkodin johtajien omaa hyvinvointia jo ihan fyysisestä näkökulmasta. Positiivinen johtaminen vähentää Ebnerin (2020) mukaan myös johtajien omaa stressiä, kun he keskittyvät käyttämään omia vahvuuksiaan ja pitävät kiinni rajoistaan. Tämänkin tiedon perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyön alulle laittamat pohdinnat ja ajatusketjut vaikuttavat varmasti positiivisesti johtajien hyvinvointiin.

Kuten edellisistä kappaleissa kirjoitan, niin positiivisesta psykologiasta ja johtamisesta on paljon hyötyä niin yksilölle kuin työyhteisölle ja ne liittyvät niin moniin osa-alueisiin työelämässä, ettei aihetta voi tyhjentävästi käsitellä yhden opinnäytetyön yhteydessä. Tämän opinnäytetyön myötä positiivisen johtajuuden aihepiiriä on Riihimäelläkin nyt vähän avattu ja aloitettu. Kukin päiväkodin johtaja pääsi työpajoissa vähän pohtimaan sitä, minkälainen johtaja itse on ja minkälaiseksi johtajaksi tahtoisi mahdollisesti tulla. Positiivisen johtamisen prosessi vie kuitenkin aikaa, eikä oikeastaan lopu koskaan. Kuten Wenström (2020b, 339) toteaa, johtajien täytyy tulevaisuudessa keskittyä pohtimaan omaa toimintaansa ja ajatteluaan ja hyväksyä, että positiivisena johtajana kehittyminen on jatkuva prosessi. Prosessi kannattaa kuitenkin käydä läpi, sillä kuten Cameron (2012) kaikessa yksinkertaisuudessaan ilmaisi, niin positiivisella johtamisella saadaan aikaan positiivista muutosta. Kun työelämä kerran on jatkuvassa ja kiihtyvässä muutoksessa, niin varmistetaan, että tapahtuva muutos on muutosta parempaan.

9.2 Opinnäytetyön arviointi

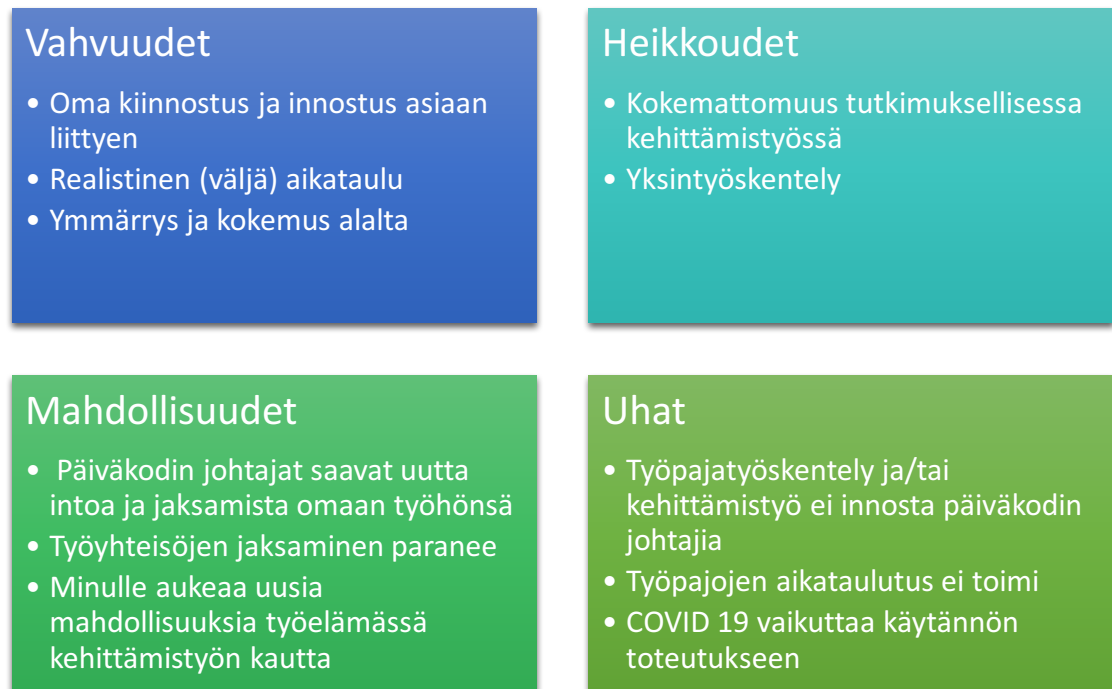
Tutkimuksellisessa kehittämistyössä arviointia tehdään tietenkin prosessin aikana, mutta prosessin loppuksi tehdään myös loppuarviointi, jossa tarkastellaan, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Loppuarvioinnissa tarkastellaan esimerkiksi sitä, miten hyvin kehittämistyö on suunniteltu, ovatko tavoitteet selkeitä ja miten ne on saavutettu, minkälaisia menetelmiä työssä on käytetty ja kuinka onnistuneesti. (Ojasalo ym. 2014, 47.)

Opinnäytetyön arvioinnin kannalta on tärkeää, että prosessin ennakkosuunnitelmat ja eteneminen prosessin aikana on tarkasti kuvattu. Tarkoitukseni oli pitää erillistä tutkimuspäiväkirjaa, johon olisi kirjattu tietoa opinnäytetyön etenemisestä, tunnelmista ja palautteista (Huovinen & Rovio 2007, 107). Erillisen päiväkirjan kirjoittaminen kuitenkin jäi, sillä päädyin kirjoittamaan koko opinnäytetyöraportin hyvin yksityiskohtaisesti ja jopa päiväkirjamaisesti, ja en työn edetessä kokenut tarvetta enää erilliselle tutkimuspäiväkirjalle. Kirjoitin ylös tuntemuksia ja muistiinpanoja jokaisen työpajan yhteydessä sekä niiden jälkeen ja nämä muistiinpanot toimivat osallistuvat havainnoinnin aineistona analyysiä tehdessä. Koen, että selkeä opinnäytetyösuunnitelma sekä yksityiskohtainen opinnäytetyöraportti mahdollistivat pätevä arvioinnin myös ilman varsinaista tutkimuspäiväkirjaa.

Opinnäytetyöprosessini alkoi ajatuksen tasolla jo heti opintojen alussa, eli yli puolitoista vuotta sitten. Ensimmäiset kirjaukset opinnäytetyösuunnitelmaan tein kesäkuussa 2021 varhaiskasvatuspäällikön tapaamisen jälkeen, joten kirjallista materiaaliakin työstin ensin suunnitelman ja sitten itse opinnäytetyöraportin muodossa melkein vuoden verran. Käytin opinnäytetyösuunnitelman tekemiseen 4,5 kuukautta ja mielestäni hyvin pureskeltu suunnitelma teki itse opinnäytetyön toteuttamisesta hieman suoraviivaisempaa. Vilkkakin (2015, 75) toteaa, että mitä paremmin pohjatyö on suunnitelmavaiheessa tehty, sitä mukavammin itse toteutus etenee.

Suunnitelmavaiheessa selkiytetään opinnäytetyön tarve ja tavoite ja tarkoitus. (Vilka 2015, 77). Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää Riihimäen varhaiskasvatukseen positiivisen johtamisen toimintamalli yhteistyössä päiväkodin johtajien kanssa kolmen työpajan pohjalta. Työpajoissa käsiteltiin positiivista psykologiaa, positiivista johtamista ja tunteiden johtamista. Päiväkodin johtajien työ on muuttunut vuosien saatossa yhä vaativammaksi ja väsyttävämmäksi (Hjelt & Karila 2021, 113). Halusinkin tarttua positiivisuutta ja varhaiskasvatuksen johtamista yhdistävään työhöni, jotta voisin mahdollisesti parantaa päiväkodin johtajien työssä jaksamista. Halusin lisätä päiväkodin johtajien tietämystä positiivisesta johtamisesta ja sitä kautta tarjota heidän arkeensa työvälineitä oman jaksamisen lisäämiseksi ja työtapoja positiivisen johtamisen ajatuksen toteuttamiseen heidän työyhteisöissään.

Alasuutari (2011, 275) toteaa, että laadullinen tutkimus ja etenee harvoin täysin ennakkosuunnitelmien mukaisesti teoriasta käytäntöön, vaan usein edessä on ainakin joitain haasteita ja muutoksia. Opinnäytetyöprosessini eteni pääpiirteittäin suunnitelman mukaisesti, mutta toki joitakin muutoksia ja vastoinkäymisiä tuli eteen matkan varrella. Koin kuitenkin, että mahdollisten uhkien ja riskien pohtiminen ja esille nostaminen SWOT-analyysin muodossa jo suunnitelmavaiheessa helpotti näiden muutoksien selättämistä (Kuvio 6).



KUVIO 6. SWOT-analyysi opinnäytetyön riskeistä.

Ilokseni voin todeta, että nelikenttäanalyysissä esille nostetut heikkoudet ja uhat eivät tämän opinnäytetyön kohdalla varsinaisesti toteutuneet. Kokemattomuus tutkimuksellisessa työssä näkyi varmasti epävarmuutena analyysiä tehdessä, mutta pyrin taltuttamaan sen mahdollisimman perinpohjaisella ja avoimella työllä. Yksintyöskentelystä oli prosessin aikana sekä hyötyä että haittaa. Olin tyytyväinen, että sain edetä täysin oman aikatauluni mukaan, mutta toisaalta etenkin kirjoitustyöhön tarttuminen prosessin loppua kohden oli paikoitellen hankalaa. Työparista olisi saanut tähän ehkä pienen kannustajan ja motivaattorin. Kokonaisuudessaan olen kuitenkin tyytyväinen siihen, miten yksintyöskentely on prosessin aikana toiminut. Suurimmat haasteet tarjosi perhe-elämän ja opintojen yhdistäminen, jota en varsinaisesti osannut prosessin alussa edes kirjoittaa ylös. Muusta kuin opiskelusta johtuva väsymys, pienet sairastelut ja aikataulutushaasteet puolison kanssa siirsivät opiskelupäiviä prosessin aikana eniten. Onneksi olin suunnitellut aikataulun jo valmiiksi aika väljäksi, joten nämäkään haasteet eivät vesittäneet koko opinnäytetyön aikataulua tai valmistumista.

Onneksi opinnäytetyöni toiminnallinen osuus sattui vuodelle 2022, eikä esimerkiksi vuotta aikaisemmin, sillä COVID 19 –pandemian vaikutukset olisivat silloin saattaneet olla merkittävämmät. Jouduin siirtämään työpajojen aloitusta kolmella viikolla, mutta aikataulumuutoksen vaikutus koko prosessiin oli kuitenkin todella pieni. Työ eteni aikataulun mukaisesti tästäkin vastoinkäymisestä huolimatta. Pandemia ei onneksi vaikuttanut suuresti myöskään

työpajojen osallistujamäärään ja siltäkin osin saimme työpajat toteutettua suunnitelman mukaisesti.

Onnekseni voin myös todeta, että päiväkodin johtajat olivat erittäin innostuneita ja sitoutuneita kehittämistyöhön ja työpajoihin. Alun jännityksestä huolimatta työpajatyöskentely sujui ennakkosuunnitelmien mukaisesti ja kaikki paikanvalinnasta aikataulutukseen onnistui jokaisella työpajakerralla. Huolellinen etukäteissuunnittelu ja ryhmän vetämisen teoriaan paneutuminen selkeästi kannatti, sillä työpajojen aikana ei tullut eteen sen suurempia yllätyksiä. Palautteet työpajoista olivat positiivisia ja päiväkodinjohtajat kokivat, että positiivisen johtamisen ajatukset tuntuivat hyviltä, ”omilta” ja tutuilta. Palautteista oli mahtava lukea, että päiväkodin johtajat kokivat, että positiivisen johtamisen seurauksena heidän työnilonsa voisi lisääntyä ja löytyä ja sitä myöten myös työhyvinvointi lisääntyisi. Positiivinen johtaminen oli palautteiden mukaan toteutettavissa oleva ja omia ajatuksia vahvistanut asia. Erityisen tyytyväinen olen palautteesta, jonka mukaan opinnäytetyöni on avannut päiväkodin johtajien ajatusmaailmaa uudelle asialle:

Kaikesta uudesta syntyy aina hyvää. Silmät avautuvat tarkastelemaan omaa tapaa tehdä työtä.

Pienistä muutoksista huolimatta olen erittäin tyytyväinen siihen, miten opinnäytetyöprosessi sujui ja saavutti tavoitteensa. Toimintamallin sijaan varsinaisena tuotoksena saimme johtajien kanssa aikaiseksi ajatusmallin, mutta tämäkin muutos oli mielestäni perusteltu ja osa prosessin luontevaa kulkua. Tuotos ehkä pieneni ulkoiselta muodoltaan, mutta se, minkälaisen ajatusprosessin ja toivottavasti myös muutoksen se on laittanut aluilleen päiväkodin johtajissa ja sitä kautta koko Riihimäen varhaiskasvatuksen johtamisessa, on mielestäni sitäkin merkittävämpi.

9.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistoiminnan luotettavuuden arviointi ei ole koskaan aivan yksinkertaista. Kehittämishankkeet, kuten tämä opinnäytetyö, ovat usein ainutkertaisia prosesseja. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo yleensä sen toistettavuus, mutta kuten Toikko ja Rantanen (2009, 123) toteavat, niin kehittämistyössä prosessin toistaminen sellaisenaan on haastavaa. Vaikka prosessi olisikin sinällään toistettavissa ja uudet ryhmät olisivat ulkoisilta olosuhteiltaan samanlaisia, ryhmäprosessiin vaikuttaa kuitenkin aina monet yksilölliset tekijät sekä kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät. Toikon ja Rantasen (2009, 121-122) mukaan kehittämistoiminnassa työn luotettavuus tarkoittaa ensisijaisesti käyttökelpoisuutta. Kehittämisen yhteydessä syntyvän tiedon tulee tietenkin olla todenmukaista, mutta myös hyödyllistä. On

siis tärkeää, että kehittämistyössä aikaan saatu lopputulos tulee oikeasti käyttöön siinä organisaatiossa, missä se on kehitetty. Lopputuotoksen hyödyntäminen jossain muussa yhteydessä tai toimintaympäristössä voi prosessin ainutkertaisuuden vuoksi olla hankalaa. (Toikko & Rantanen 2009, 121-126.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettu positiivisen johtamisen ajatusmalli perustuu työpajojen pohjalta kerättyyn aineistoon ja edellä mainittujen seikkojen valossa olisi tärkeintä, että sitä hyödynnetään ensisijaisesti juuri Riihimäen varhaiskasvatuksessa, sillä siihen koko kehittämisprosessi on tähdännyt. Positiivisen johtamisen ajatusmalli ja siihen perustuva huoneentaulu toimii varmasti positiivisen johtamisen ”muistilappuna” missä tahansa työyhteisössä, mutta luotettavimmillaan ne ovat juuri tässä organisaatiossa. Kuten Toikko ja Rantanen (2009, 123) totesivat, niin prosessin toistaminen täysin samanlaisena jossain muussa työyhteisössä olisi mahdotonta, eikä ehkä edes tavoiteltavaa. Tärkeintä on, että huoneentaulua käytetään täällä Riihimäellä.

Opinnäytetyössäni on käytetty laadullisia menetelmiä ja näiden yhteydessä voin varmasti nojata myös Vilkan (2015) ajatuksiin luotettavuudesta. Laadullisia menetelmiä käytettäessä luotettavuus perustuu aina tutkijaan (tässä tapauksessa toimija-tutkijan) itseensä ja hänen rehellisyyteensä, koska työn luotettavuutta arvioidessa arvioidaan tutkijan tekemiä tekoja, valintoja ja ratkaisuja. Tutkijan tulisikin siis arvioida työnsä luotettavuutta kaikkien tekemiensä valintojen (teorian, luokittelun, analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten) kohdalla. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan toimintaansa ja valintojansa tekstissään sekä arvioimaan tekemiään ratkaisuja ja niiden toimivuutta tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. (Vilka 2015, 196-197).

Koska minulla ei ollut paria tässä kehittämistyössä, niin opinnäytetyöni luotettavuus oli siis täysin omilla käsilläni. Pyrin lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta kertomalla kaikista tekemistäni valinnoista mahdollisimman avoimesti. Pyrin kirjoittamaan kaikki kehittämistyön vaiheet ja tehdyt päätökset perusteluineen auki tähän raporttiin mahdollisimman pikkutarkasti, jotta työni olisi mahdollisimman läpinäkyvä ja näin myös luotettavaa. Opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen määrittelyssä sekä tutkimusmenetelmiä valitessa apunani oli ohjaavan opettajan vankka ammattitaito, jonka koen myös lisäävän opinnäytetyön luotettavuutta.

Toikko ja Rantanen (2009, 124) nostavat kehittämistoiminnan luotettavuuden tarkastelussa esiin vielä kysymyksen toimijoiden sitoutumisesta. Kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden sitoutuminen prosessiin vaikuttaa suoraan aineiston, metodien ja tuotoksen luotetta-

vuuteen. Tämän vuoksi onkin tärkeää tietää, mihin prosessin vaiheisiin osallistujat ovat aktiivisesti päässeet vaikuttamaan. Mitä enemmän osallistujat ovat olleet mukana kehittämissä, sitä luotettavampi tuotos on.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyössä olivat mukana päiväkodin johtajat, joten heidän ajatuksensa opinnäytetyöstäni olivat erittäin tärkeitä. Kaikki kerätty aineisto on lähtöisin työpajoista, joissa päiväkodin johtajat olivat osallisina. Jokaisen työpajan aineisto lähetettiin johtajille työpajan jälkeen ja seuraavan työpajan alussa keskustelimme vielä edellisen kerran nostattamista ajatuksista. En saanut aineistoista kertaakaan eriävää palautetta. Lähetin myös varsinaisen positiivisen johtamisen ajatusmallin, eli huoneentaulun, johtajille kommentoitavaksi, mutta myös siitä sain positiivista palautetta. Huoneentaulu tiivisti johtajien mielestä työpajoissa käsitellyt aiheet hyvin yhteen.

Siinä on kaikki, mistä yhdessä puhuimme.

Varsinaiseen analyysiin varhaiskasvatuksen johtajat eivät päässeet osallisiksi ja tämä opinnäytetyöraporttikin päättyi heidän käsiinsä vasta palautuksen jälkeen, joten siinä kohdin luotettavuuden suhteen olisi voinut vielä parantaa. Myös suurempi osallistujamäärä olisi voinut parantaa opinnäytetyön luotettavuutta. Tällaisenaan opinnäytetyö koskettaa oikeastaan eniten näitä seitsemää päiväkodin johtajaa ja Riihimäen kaupungin varhaiskasvatusta.

Luotettava kehittämistyö on myös eettisesti kestävä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on koonnut HTK (Hyvä tieteellinen käytäntö) –ohjeistuksen, jota tämänkin opinnäytetyön tuli noudattaa. Tämän ohjeistuksen mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus sekä tieteellisten menetelmien käyttö tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja arvioinnissa. Tutkijan tulee myös ottaa huomioon muiden tutkijoiden työ (lähdeviittaukset) ja suunnitella, toteuttaa ja tallentaa työnsä tieteellisen tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Lupien pitää olla kunnossa ja kaikista oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista sovitaan osapuolten kanssa jo ennen aloittamista. (TENK 2012.)

Rehellisyyteen ja yleiseen huolellisuuteen pyrin prosessin mahdollisimman tarkalla ja avoimella kuvaamisella sekä perusteellisella valmistautumisella. Tieteellisten menetelmien käytössä sain apua ohjaavalta opettajalta, kuten jo mainitsin luotettavuuden yhteydessä ja lähdeviittausten kanssa olin niinkin tarkka, että sain ohjeen sijoitella viittauksia hieman harvemmin, luotettavuuden sujumiseksi mieluummin kappaleiden loppuun. Opinnäytetyön suunnittelu ja toteutus oli mielestäni erittäin perinpohjaista, huolellista ja avointa. Henkilötietojen käsittelyä helpotti se, että päiväkotien johtajat olivat toisilleen jo ennestään tuttuja, joten esimerkiksi nimi- ja yhteystiedot ovat olleet jo aikaisemminkin heidän toistensa saatavilla. Tästä opinnäytetyöraportista niitä ei tietenkään löydy.

Työpajoihin osallistuminen oli päiväkodin johtajille vapaaehtoista, ja olenkin erittäin kiitollinen, että niin moni halusi ja ehti kuitenkin ottaa osaa opinnäytetyöhöni. Keskustelut työpajoissa olivat luottamuksellisia ja niistä kerätty aineisto on esitetty niin, että siitä ei koidu haittaa kenellekään prosessiin osallistuneelle. Ilmapiiri oli koko prosessin ajan välitön ja turvallinen ja keskusteluja käytiin ihailtavan avoimesti ja rehellisesti. Keräämäni ja esittelemäni aineisto sisältää yksittäisiä lainauksia, mutta ne eivät ole henkilöitävissä. Kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön palautuksen ja julkaisun jälkeen, koska minulla ei ole mahdollisuuksia säilyttää sitä tutkimusluvan edellyttämällä tavalla.

9.4 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämissuhteet

Kuten jo totesin, niin positiivisessa johtamisessa riittäisi käsiteltävää, vaikka kuinka pitkäksi aikaa, opinnäytetöitä voisi tehdä aiheen tiimoilta vielä yhden jos toisenkin. Viimeisen työpajan yhteydessä keskustelimme päiväkodin johtajien kanssa, että tulevaisuudessa positiivinen johtajuus olisi hyvä sisällyttää osaksi varhaiskasvatuksen johtamisen vuosikelloa. Riihimäellä varhaiskasvatuksen vuosikelloon liittyvä prosessi on ainakin aloitettu, mutta ilmeisesti sitä ei kuitenkaan ole saatettu ihan loppuun asti. Varhaiskasvatuksen johtamisen vuosikellon viimeistely ja positiivisen johtamisen lisääminen siihen olisi erinomainen tilaisuus aiheen jatkokehittämiseen. Positiivisen johtamisen ajatusmallista voisi myös työstää myöhemmin tiettyihin tilanteisiin liittyviä yhteisesti sovittuja toimintamalleja tai toimintaohjeita. Samanlaisen työpajaprosessin voisi käydä läpi vaikka jokaisen päiväkodin tai jopa kasvatustiimien kesken, painottaen esimerkiksi positiivista psykologiaa ja työyhteisötaitoja. Positiivisen johtamisen prosessin voisi toteuttaa myös millä tahansa muulla oman kunnan tai muidenkin kuntien aloilla.

Työpajojen sivutuotoksena päiväkodin johtajat ideoivat keskenäänkin jo muutamia jatkokehittämiskohteita. Esimerkiksi käytössä olevan kehityskeskustelupohjan voisi muuttaa positiivista psykologiaa hyödyntäväksi ja positiivista johtamista tukevaksi. Päiväkodin johtajilla oli ideoita myös yhteisen tiimikehityskeskustelupohjan rakentamisesta positiivisen johtamisen keinoja hyödyntäen.

Tällaisenaan opinnäytetyöni hyödynnettävyys ehkä rajautuu Riihimäen kaupunkiin ja varhaiskasvatukseen, mutta koen, että opinnäytetyön pohjalta liikkeelle lähtenyt ajatusketju oli kaiken työn arvoinen. Päiväkodin johtajat pääsivät pohdiskelemaan omaa johtajuuttaan, suhdettaan omiin esihenkilöihinsä sekä omiin alaisiinsa positiivisen johtajuuden keinoin. Uuden ajatusmallin sisäistäminen ja liittäminen osaksi omaa käytännön työtä ei koskaan ole lyhyt ja helppo prosessi, mutta koen, että tämä opinnäytetyö on käynnistänyt ainakin pienimutoisen positiivisen johtajuuden vallankumouksen Riihimäellä. Olemme vasta alussa tässä työssä ja toiveenani on, että pääsen työskentelemään positiivisen johtajuuden parissa

myös tulevaisuudessa. Kuten jo vision, niin positiivisen johtajuuden ajatuksia voisi hyvin laajentaa varhaiskasvatuksessa myös muun henkilöstön pariin sekä varhaiskasvatuksen ulkopuolelle, aloittaen esimerkiksi muilta koulutuksen aloilta tai sosiaalipalveluista.

Lähteet

- Caccioppo, J. & Gardner, W. 1999. Emotion. *Annual Review of Psychology*. Vol 50. Issue 1. 191-214. Viitattu 30.12.2021. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=8f2b3d2d-db95-4b2e-8d52-690af4612a6a%40redis>
- Cameron, K. 2012. *Positive leadership. Strategies for Extraordinary Performance*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Corp, D. 2021. When positivity turns toxic. *Grand Rapids Business Journal*. Vol 39(21), 18-19. Viitattu 29.12.2021. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2602722867/fulltext/47BC6CBF9B8B4EB9PQ/1?accountid=202350>
- Dufva, M. 2020. *Magatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162*. Helsinki: Sitra. Viitattu 3.8.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Ebner, M. 2020. *Positive Leadership. Leading succesfully with PERMA-lead: the five keys to high performance*. E-kirja. Vienna: Facultas.
- Fonsén, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden yksikkö*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. *Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat*. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- France, P. 2021. Collective efficacy or toxic positivity? *Educational Leadership*. Vol 79 (3), 32-38. Viitattu 29.12.2021. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=eb3c03d3-c5e4-4748-a857-9e9b4fa70dd1%40redis>
- Gable, S. & Haidt, J. 2005. What (and why) Is Positive Psychology? *Review Of General Psychology*. Vol.9(2), 103-110. Viitattu 28.12.2021. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. *Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hjelt, H. & Karila, K. 2021. *Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit*. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol.10(2), 97-119. Viitattu 23.12.2021. Saatavissa <https://jecer.org/wp-content/uploads/2021/03/Hjelt-Karila-Issue10-2.pdf>

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Raivio, E. & Syrjälä, L. 2007. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Jakovaara, M. 2020. Feelings of emotion in strategic investment decisions. Doctoral Dissertation. Turku School of Economics, Department of Accounting and Finance. Turku.

Viitattu 30.12.2021. Saatavissa

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150367/Annales%20E%2064%20Jakovaara%20DISS.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

KSL 2017. Osallistavat menetelmät. Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Kansan Sivistystyö Liitto. Helsinki. Viitattu 12.8.2021. Saatavissa <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Osallistavat-menetelm%C3%A4t-KSL-verkko.pdf>

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 1.10.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Yliopistopaino

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. 272/2005.

Malinga, K.; Stander, M. & Nell, W. 2019. Positive Leadership: Mowing Towards an Integrated Definition and Interventions. Teoksessa Van Zyl, L. & Rothmann, S. 2019. (toim.) Theoretical Approaches to Multi-Cultural Psychological Interventions. Cham: Springer. 201-228. Viitattu 9.1.2022. Saatavissa

https://www.researchgate.net/publication/333714778_Positive_Leadership_Moving_Towards_an_Integrated_Definition_and_Interventions/link/5d91a7c8458515202b7499cf/download

Nummenmaa, L. 2016. Tunteiden neurobiologiaa. Suomen lääkärilehti. Vol. 71(10).

Viitattu 3.8.2021. Saatavissa

https://www2.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/nummenmaa_2016_tunteiden_neurobiologia.pdf

OAJ 2017. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtaja 2017 –kysely. OAJ, Lastentarhanopettajaliitto. Viitattu 22.7.2021. Saatavissa https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin_johtaja_2017_kysely_final_sivut1.pdf

Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. E-kirja. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulman ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 145-156.

Riihimäen kaupunki 2022a. Sivistyksen ja osaamisen toimialueen delegointisääntö. Sivistysjohtajan päätös 28.1.2022 / § 21

Riihimäen kaupunki 2022b. KVTES tehtävänkuvaus- ja arviointilomake. Sivistyspalvelukeskus.

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto

Salonen, K. Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. 28-70.

Sarén, S. 2021. Tulevaisuustaidot varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Otava.

Seligman, M. 2002. Aito onnellisuus. Helsinki: Art House.

Seligman, M. 2011. Flourish . A New Understanding of Happiness and Well-Being and How to Achieve Them. Australia: Penguin Random House.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Almatalent.

Siippainen, A.; Sarkkinen, T.; Vlasov, J.; Marjanen, J.; Fonsén, E.; Heikkinen, S.; Hjelt, H.; Lahtinen, J.; Lohi, N. & Mäkelä, M. 2021. ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”. Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 23:2021

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus. 201-234.

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 21.9.2021. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita. Menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aaltoyliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. Aalto-yliopisto.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa Uusitalo-Malmivaara 2014. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus. 18-27. Varhaiskasvatuslaki 540/2018.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yrttiaho, R. & Posio, S. 2021. Opettajan hyvinvointikirja. Positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wenström, S. 2020a. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work . Defining positive organization and positive leadership in VET. Academic dissertation. University of Lapland. Viitattu 1.10.2021. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64034/Wenstrom.Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wenström, S. 2020b. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liite 1. Huoneentaulu

