



Kaisa Juutilainen

# Positiivinen johtaminen varhaiskasvatuksessa

Miten se koetaan johtamistyössä?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

26.10.2022

Tekijä	Kaisa Juutilainen
Otsikko	Positiivinen johtaminen varhaiskasvatuksessa – Miten se koetaan johtamistyössä?
Sivumäärä	58 sivua + 3 liitettä
Aika	26.10.2022
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Ohjaajat	Lehtori/YTT Miia Ojanen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mikä on päiväkodinjohtajien kokemus positiivisesta johtamisesta varhaiskasvatuksessa Helsingin kaupungilla.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimivat positiivisen psykologian ja pedagogiikan periaatteet ja menetelmät. Positiivinen psykologia ei ole positiivinen asenne vaan se on tutkittua tietoa, jossa positiivisuutta lähestytään toiveikkuuden, optimismin ja positiivisen kiintymyksen kautta. Positiivinen pedagogiikka on pedagoginen suuntaus, joka on syntynyt positiivisen psykologian tieteen alan sisällä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmän avulla. Haastatteluun osallistui viisi päiväkodin johtajaa, jotka toimivat Helsingin kaupungin palveluksessa. Teemahaastattelu koostui viidestä eri kysymyksestä, joista ensimmäinen kysymys koski työuraa ja neljä kysymystä positiivisen johtamisen kokemuksista. Haastattelut tehtiin kesällä 2021 ja aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällön analyysillä.</p> <p>Keskeisimpien tulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöt olivat tietoisia positiivisen johtamisen lähtökohdista ja sen myönteisistä vaikutuksista johtamistyössä. Positiivisella johtamisella koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia työyhteisön myönteisen toimintakulttuurin rakentumiselle ja edistävän sitoutumista ja motivointia, mikä puolestaan edesauttoi työhyvinvoinnissa. Tuloksista nousi esille työmäärä, joka koettiin olevan riskitekijä positiivisen johtamisen toteutumiseksi. Lisäksi vahvuuslähtöisen työskentelyn koettiin olevan osa osaamisen johtamista.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta, että positiivinen johtaminen ei ole positiivista ajattelua, vaan se on johtajan omien arvojen ja johtamistoiminnan tietoisuutta. Positiivisen johtamisen periaatteelle on tilaus, sillä tulevaisuudessa, kun johdamme, meidän tulee keskittyä vahvuuksiin, osaamiseen ja ratkaisukeskeisyyteen, joilla edistämme ja kehitämme toimintaamme. Tässä keskeistä on esihenkilön suhtautuminen työntekijöihin, vahvuuksiin ja työskentelykulttuurin kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	johtaminen, positiivinen psykologia, positiivinen pedagogiikka, varhaiskasvatus, pedagoginen hyvinvointi, vahvuus

Author	Kaisa Juutilainen
Title	Positive Leadership in Early Childhood Education. How Is it Experienced in Management Work?
Number of Pages	58 pages + 3 appendices
Date	26 October 2022
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Instructors	Miia Ojanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study the experiences of early childhood education managers in positive leadership in the City of Helsinki.</p> <p>The principles and methods of positive psychology and pedagogy serve as the theoretical framework of the thesis. Positive psychology is not just a positive attitude, but researched knowledge where positivity is approached through hopefulness, optimism and positive affection. Positive pedagogy is a pedagogical orientation that has emerged within the discipline of positive psychology.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study through a thematic interview method. Five daycare centre managers who work for the City of Helsinki participated in the interview. The theme interview consisted of five different questions, the first of which concerned the professional career and the four others the positive leadership experience. The interviews were conducted in summer 2021 and the method of analysis was theory- content analysis.</p> <p>The main findings were that the managers were aware of the principles of positive leadership and its positive effects on management work. The managers felt that positive leadership has positive effects on the development of a positive operating culture, and it promotes commitment and motivation, which contribute to occupational well-being. The results show that the amount of work was a challenge to positive leadership. Also, strength-based work was considered to be a part of competence management.</p> <p>As a conclusion of the thesis, positive management is not positive thinking, but it is both a manager's awareness of own values and actions. In management work area, we should focus on strengths and competence, as well as solutions with which we can promote and develop our operations. Here the manager's attitude toward employees, strengths and the development of work culture is essential.</p>	
Keywords	leadership, positive psykology, positive pedagogy, early childhood education, pedagogicl well-being, strength

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Positiivinen johtaminen	3
2.1	Pedagoginen hyvinvointi	4
2.2	Myötätuntoinen johtaminen	6
2.2.1	Myötätuntoinen johtaminen	7
3	Positiivinen psykologia	8
3.1	Positiivinen pedagogiikka	9
3.2	Hyveet ja luontevahvuudet	10
3.2.1	Vahvuuslähtöinen menetelmä	13
3.3	Resilienssin huomioiminen johtamisessa	14
4	Tutkimuskysymykset	17
5	Opinnäytetyön toteutus	18
5.1	Laadullinen tutkimus	20
5.2	Kohderyhmä	21
5.3	Teemahaastattelun toteutus	22
5.4	Analysointimenetelmät	25
5.4.1	Teemoittelu	25
5.4.2	Aineiston käsittely	26
5.5	Eettiset kysymykset	27
6	Tulokset	29
6.1	Positiivisen johtamisen arvot	31
6.2	Johtamistoimenpiteet	34
6.2.1	Palautteen antaminen	37
6.3	Vahvuustyöskentely, innostaminen ja motivoiminen	39
6.4	Johtaminen osana työhyvinvointia	42
6.5	Yhteenveto tuloksista	43
7	Johtopäätökset	46
8	Pohdinta	50
	Lähteet	55
	Liitteet	

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 2. Tiedote osallistujille (sis. tietosuojaselosteen)

Liite 3. Suostumuslomake

# 1 Johdanto

Varhaiskasvatuksen johtaminen kehittyy koko ajan ja siinä eletään jatkuvassa muutoksessa, kehittyvän tieteenalan ja uudistuneiden lakien kanssa. Se, mitä johtamisesta ajatellaan tänä päivänä voi olla tulevaisuudessa jotain aivan muuta. Toimiessani varhaiskasvatuksen esihenkilötehtävissä olen havainnut, että johtamisessa pitäisi enemmän ottaa huomioon positiivisen psykologian ja positiivisen pedagogiikan menetelmät.

Positiivisen ajattelun perusajatuksena on pyrkimys hyvään elämään. Työelämässä on kyse hyvästä työyhteisöstä, johtajuudesta ja siitä, mikä on positiivisuuden vaikutukset niissä. Johtamisen psykologiaan vaikuttaa psykologian, sosiologian ja johtajuuden tutkimus sekä ihmisen käyttäytymisen tutkiminen organisaatiossa. Negatiivisuuden kierre täytyy tiedostaa ja pyrkiä poistamaan. Ihminen etsii luontaisesti hyvään elämään tuottavia tekijöitä niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Näin ollen johtamista on perusteltua tarkastella positiivisuuden kautta, sillä se todentuu ihmiselle työelämässä. (Syväjärvi & Vakkala 2012: 210.)

Koen, että positiivisen pedagogiikan tavoitteena on saada oppija tietoiseksi omista kyvyistään ja löytämään omat vahvuutensa. Valmentava johtaminen on lähellä positiivisen psykologian ja positiivisen pedagogiikan näkökulmaa, mutta opinnäytetyössäni tarkastelen syvemmin positiivisen psykologian vaikutuksia johtamiseen. Koen valmentava johtamisen olevan vuorovaikutteista, arvostavaa ja osallistavaa johtamista, mutta mitä todellisuudessa on positiivinen johtaminen? Valmentavasta johtamisesta on kirjallisuutta ja tutkimuksia tehty, mutta rajallisemmin on tutkimuksia, jotka ovat suuntautuneet kasvatukseen ja opetusalan kenttään. Valitsin tutkimuskohteekseni positiivisen johtamisen, koska uskon sen olevan merkittävä osa tulevaisuuden johtamista. Tarkastelen tässä työssä positiivista psykologiaa, positiivista pedagogiikkaa, hyvinvointia ja oppimista sekä vahvuuslähtöistä ajattelua suhteessa johtamiseen.

Positiivinen psykologia on tutkittua tietoa, joka perustuu ihmisen vahvuuksiin, myönteisiin kokemuksiin ja persoonallisuuden piirteisiin sekä niiden antamaan elämänlaatuun. Jotta voimme ymmärtää hyvinvointia, meidän tulee ymmärtää omia vahvuksiamme. Toiselle ei voi antaa positiivisuutta. (Ojanen 2014: 10, 16, Seligman 2002: 22.) Ihmiset, jotka ajattelevat myönteisimmin ja kokevat elämän merkityksellisenä, ovat tyytyväisimpiä elämään. (Seligman 2011: 15). Positiivisen psykologian ajattelulla on vahva sija

osaamisen johtamisessa ja se ei ole sama asia kuin positiivinen ajattelu. Osaamista ja kehittymistä ei edistä pakonomaisuus, vaan sen sijaan ihmisiä on kannustettava kehittymään. Työelämässä kilpailuajattelun sijaan on tunnistettava positiivisuuden antama motivaatio ja innostuneisuus. Säännöllinen, vuorovaikutuksellinen ja refleктоiva keskustelu mahdollistavat osaamisen hyödyntämisen ja jatkuvan kehittymisen (Mäntyjärvi & Parrila 2021: 266).

Kun kartoitin teoriaa opinnäytetyön tutkimuskysymysten tarkastelemiseksi, havaitsin, että kirjallisuutta positiivisesta johtamisesta ja positiivisesta pedagogiikasta on jokseenkin rajatusti saatavilla tai se rajautuu tiettyjen yksittäisten kirjailijoiden ja tutkijoiden töihin. Tämä voi johtua siitä, että pedagogisena suuntauksena positiivinen pedagogiikka on varsin tuore ja teokset rajautuvat 2000-luvulle, joten tutkimusta siltä alalta on melko rajallisesti. Suomessa muun muassa psykologian emeritusprofessori Lotta Uusitalo-Malmivaara sekä filosofian tohtori erityispedagogiikan alalta Kaisa Vuorinen ovat nimekkäitä positiivisen pedagogiikan edistäjiä ja he ovat kehittäneet vahvuuslähtöiseen ajatteluun perustuvan menetelmän kasvatustieteen käyttöön. Sen innoittamana lähdin tarkastelemaan päiväkodinjohtajien kokemuksia positiivisesta johtamisesta ja miten vahvuusajattelu linkittyy johtamistyöhön. Opinnäytetyön julkaisemisen myötä toivoisin, että vahvuuslähtöinen työskentely tuottaisi konkreettisia ideoita ja välineitä johtamisen tueksi kasvatustieteen johtajille perustuen positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen pedagogiikkaan.

Viimeisimpiä teoksia positiivisesta johtamisesta on tehnyt FM, KT Sanna Wenström, joka on julkaissut teoksen ”Positiivinen johtaminen, johda paremmin opetus- ja kasvatustalalla” (Wenström 2020). Tämä teos on toiminut inspiraationa opinnäytetyölleni, sillä koen, että se luo uusia näkökulmia tulevaisuuden johtamiseen.

Tarkastelen opinnäytetyössä positiivista johtamista positiivisen psykologian ja pedagogiikan näkökulmista sekä niihin nivoutuvien menetelmien kautta. Opinnäytetyön teoriassa on nähtävissä, että kirjallisuutta ja tutkimusta on aiheesta rajatusti, joten opinnäytetyölle on tarve. Teorian pohjalta on todettavissa, että positiivinen johtaminen on tulevaisuutta. Yhteiskunnan muuttuessa myös varhaiskasvatuksen johtajuus kehittyy ja uutta tutkimustietoa tarvitaan (Fonsén & Keski-Rauska 2018: 186). Tästä syystä lähdin selvittämään tutkimuskysymysteni avulla, sitä minkälaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen lähiesihenkilöillä, eli päiväkodinjohtajilla, on positiivisesta johtamisesta.

## 2 Positiivinen johtaminen

Kansainvälisissä johtajuustutkimuksissa johtamisen tuloksellisuutta tarkastellaan usein oppimistulosten näkökulmasta, kun taas suomalaisissa tutkimuksissa johtaminen nähdään lasten kokonaistavallaisen kasvatuksen, koulutuksen ja hyvinvoinnin tukemisena. Johtajuus on vuorovaikutuksessa rakentuva prosessi, joka rakentuu avoimuudelle, luottamukselle sekä yhteiselle visiolle päämäärästä. (Fonsén & Keski-Rauska 2018: 187–188.)

Psykologinen johtamisorientaatio tavoittelee yhdistämään johtamisen ja psykologian teorian, ja yhdistämisen tuloksena nähdään ihmisläheinen johtajuus. Tärkeää on ymmärtää työntekijän taustat. Tämä voi kuitenkin vaihdella aikakausittain ja se koetaan paikoin haastavaksi, sillä johtajuuden vaatimukset haastavat arjessa, hallinnossa, palveluissa sekä vuorovaikutuksessa. Ihmisten johtamisessa korostuu, että ihminen on arvokas ja johtaja kannustaa, näyttää suunnan tavoitteissa ja ohjaa työtä. Johtajan tärkeä tehtävä on ymmärtää oman johtajuuden merkitys ja toisten sensitiivinen kohtaaminen. (Syväjärvi & Vakkala 2012: 195–196.) Positiivisen johtamisen näkökulmat paneutuvat juuri ihmisten johtamiseen, arvostavaan kohtamiseen sekä hyvään vuorovaikutukseen.

FM, KT Sanna Wenström on tehnyt ”Positiivisen johtamisen -teoksen” oman väitöstutkimuksen pohjalta sekä perustuen käytännön kokemuksiin positiivisen organisaation ja johtamisen kehittämisestä. Positiivinen johtaminen on käsitteenä varsin tuore ja juontaa juurensa positiivisen psykologian soveltamiseen johtamistyössä. Positiivisen johtamisen ydinajatuksena on keskittyä siihen, mikä toimii yksilön, tiimin ja organisaation kannalta tuottaa hyvää tulosta. (Wenström 2020: 15–25.) Positiivinen johtaminen ei poisulje negatiivisia tunteita vaan haitalliset tapahtumat, kuten kriisit, ongelmat ja virheet voivat vaikuttaa positiivisesti asioihin, joita ei ole muuten tapahtunutkaan. Positiivisena johtajana oleminen ei tarkoita samaa kuin karismaattinen, luotettava ja kiva johtaja. (Cameron 2012: 3, 7.) Johtajan onkin hyvä tarkastella suhtautumistaan kohdatessaan kriisejä, sillä hän mallintaa suhtautumistaan toiminnallaan.

Positiivinen johtamisen uusin tutkimustieto ja käytännön esimerkit tuovat viimeisimmän tiedon organisaatioiden kehittämisestä kasvatuksen alalla. Positiivinen johtaminen määritellään siten, että johtaja tuntee positiivisen psykologian periaatteet ja toimintamallit sekä osaa tarkoituksenmukaisesti soveltaa niitä työssään. Positiivista johtamista

voidaan myös määritellä positiivisen psykologian soveltamiseksi johtamisessa. Merkittävää on myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien havaitseminen sekä hyvinvoinnin edistäminen. (Wenström 2020: 15, 51.) Teorian näkökulma on jaettu näihin elementteihin ja johtamista tarkastellaan niiden kautta.

Positiivista johtamista on tarkasteltu dynaamisen johtamisen kautta, jossa johtajat inspiroivat, haastavat, motivoivat sekä luovat rohkaisevan näkemyksen. Nämä johtajat edistävät henkilöstön positiivisia tunteita, vahvistavat heidän vahvuuksiaan, huomioivat onnistumiset ja osoittavat välittämistä ja myötätuntoa. Sean Hannah on tutkinut kollegoidensa kanssa positiivista johtamista johtajan myönteisten tunteiden kautta sekä sitä, miten tunteet tarttuvat toisiin. Johtajan ajattelu, odotukset, tavoitteet ja arvot sekä itsensä kehittäminen ovat merkittäviä positiivisen johtamisen näkökulmasta ja siitä voidaan katsoa alkavan positiivinen johtaminen. Näin positiivinen johtaminen edistää myönteistä organisaatiokäyttäytymistä, ammatillista kehittymistä sekä suoriutumista. (Wenström 2020: 51.)

Positiivinen johtaja kiinnittää erityistä huomioita puheeseen ja siihen, miten viestii ympärilleen. Hän edistää myönteisten ihmissuhteiden kehittymistä sekä positiivisten energiaverkostojen rakentumista. Positiivinen johtaja on roolimallina aito, rehellinen ja läsnä oleva. Positiivisessa johtamisessa korostuvat erityisesti myönteiset tunteet, mikä antaa tilaa myös luovuudelle. Positiivinen johtaja edistää kiitollisuutta, anteeksiantoa ja myötätuntoa. Näin ihmisistä välitetään ja heitä tuetaan, jolloin he kokevat olevansa arvostettuja ja suoriutuvat työssään paremmin. (Wenström 2020: 52.)

## 2.1 Pedagoginen hyvinvointi

Pedagogiikka on kasvun, kehityksen ja oppimisen kokonaisvaltaista tukemista. Hyvinvointi on ihmisen yleistä tyytyväisyyttä ja positiivista mielialaa. Näin ollen pedagoginen hyvinvointi voidaan ajatella pedagogiikkana, jossa luodaan positiivisia tunnekokemuksia, edistetään yksikön kehitystä ja tuetaan oppimista. (Lappalainen, Kuittinen & Meriläinen 2008: 9.) Kun varhaiskasvatuksessa pidetään tärkeänä osallisuutta sekä demokraattiseksi kasvamista, johtamisen suuntauksen tulee noudattaa samaa linjaa (Fonsén & Keski-Rauska 2018: 187).

Itä-Suomen yliopisto on lanseerannut käsitteen pedagoginen hyvinvointi, jossa nivoutuvat yhteen oppijan ja työntekijöiden hyvinvointi ja oppiminen. Pedagogisen hyvinvoinnin

käsite on oppilaitoksen näkökulmasta merkittävä prosessi, sillä siinä yhdistyvät hyvä ihmisten johtaminen, muutosjohtaminen sekä pedagoginen johtaminen. Ne ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin hyvinvoinnin edistäminen tärkeässä roolissa. Jatkuvassa muutoksessa hyvinvointia ei voida edistää vain yksittäisillä prosesseilla vaan on pysäyttävä henkilöstön ajatusten ja tunteiden äärelle ja niille pitää aikaa ja tilaa. (Wenström 2019.) Oppilaitoksena voidaan nähdä myös varhaiskasvatusyksikkö, jossa johtamistyön pääpiirteitä ovat ihmisten johtaminen ja pedagoginen johtaminen. Muutosten prosessoinnille tulee antaa aikaa, jotta ne etenisivät pitkäjänteisesti kohti päämäärää (Fonsén & Keski-Rauska 2018: 187). Muutos haastaa opettajien ammatti-identiteettiä ja sen myötä myös hyvinvointia (Wenström 2019).

Kuten todettu pedagoginen hyvinvointi on yhteisön hyvinvointia ja oppimista. Tämä määritelmä tarkoittaa oppijoiden hyvinvointia ja työntekijöiden työhyvinvointia sekä koko organisaation oppimista, jota voidaan tarkastella vastavuoroisina ilmiöinä. Pedagogisen hyvinvoinnin lähtökohtana on, että työntekijöiden ja oppijoiden hyvinvointi kulkevat rinnakkain: ilman hyvinvoivia esimiehiä, opettajia ja kasvattajia eivät myöskään oppijat voi hyvin. Henkilöstön hyvinvointi on tärkeää huomioida ja sitä tulee kehittää ja edistää tavoitteellisesti johtamisen keinoin. Hyvinvointiin vaikuttavat yhteisöllisyys ja kokemus, joita kokemuksellinen organisaatiokäsitys tuo esille. Pedagoginen hyvinvointi muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja se on hyvinvointia arjessa. Se syntyy jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, eikä se ole pelkästään yksittäisiä tapahtumia tai virkistyspäiviä. Pedagoginen hyvinvoinnin edistäminen on kaikkien vastuu ja velvollisuus, koska se muodostuu osana arjen toimintaa. Ei voida olettaa, että se on vain esimiehen, erityisopettajan tai kuraattorin asia. (Wenström 2020: 24–26.) Tästä voidaankin päätellä, että myös henkilöstöllä on merkittävä rooli pedagogisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä. Johtajan tehtävä on osallistaa ja sitouttaa henkilöstä hyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Pedagoginen hyvinvointi ei ole vain pahoinvointiin puuttumista ja oppiminen ei ole mahdollista riittävää hyvinvointia, sillä erityisen tuen kannalta pedagoginen hyvinvointi on tärkeää, sillä oppimisen pulmat voivat olla haaste hyvinvoinnille. Vahvuuksiin ja voimavaroihin suuntautuva lähestymistapa tuo yhteen pedagogisen hyvinvoinnin ja positiivisen psykologian tutkimuskentän. (Wenström 2020: 27.) Johtamisen näkökulmasta pedagoginen hyvinvointi on otettava huomioon johtamistoimenpiteissä, sillä pedagogiseen hyvinvointiin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa työnlaatuun.

Pedagogisen hyvinvoinnin mittareissa on otettava huomioon ikä- ja asiayhteys, sekä pedagogisen hyvinvoinnin peruselementit, niiden sisältö ja seuraukset ovat erotettavissa toisistaan. Hyvinvointi ja pedagogiikka eivät ole suoraan mitattavissa, vaan arvioiminen edellyttää erilaisia laadullisia mittareita, kuten tyytyväisyyden, motivaation ja koherenssin tunteiden käyttöä. (Lappalainen & Kuittinen & Meriläinen 2008: 10.)

Esihenkilö luo ja muodostaa omalla toiminnallaan mahdollisuuksia hyvän ilmapiirin rakentumiselle työyhteisössä. Hän kannustaa työntekijöitä kertomaan työstään ja näkemysistään toisille ja lisäksi rakentaa foorumeita, esimerkiksi kokouksia ja kehityskeskusteluita, joissa näitä näkemyksiä voidaan jakaa. (Juuti 2009: 107.) Myönteinen ja toisia kannustava ilmapiiri lisää työntekijöiden menestymistä sekä tavoitteisiin pääsemistä, kun negatiivinen ilmapiiri rajoittaa työntekijöiden välistä auttamista sekä lisää kilpailua työntekijöiden kesken. (Uusiautti 2015: 138.)

## 2.2 Myötätuntoinen johtaminen

Myötätuntoa ja sen tuomaa hyvää ja merkityksellisyyttä tarkastellaan Myötätunnon mullistava voima teoksessa, jossa kirjoittajat ovat olleet mukana tutkijoina, ohjausryhmän jäseninä tai yhteistyökumppaneina CoPassion: Myötätunnon mullistava voima -tutkimushankkeessa. Tutkimushankkeessa 12 hengen monialainen tiimi tutki myötätunnon ja myötätunnon voimaa erilaisilla työpaikoilla yrityksissä ja julkisella sektorilla. Tarkastelussa olivat myötätunto työelämän näkökulmasta, mihin suuntaan työyhteisöä halutaan viedä ja miten myötätunto liittyy johtamiseen. (Pessi & Martela & Paakkanen 2017: 8.)

Myötätunto –sanasta tulevat mieleen seuraavat asiat: jakaminen, rinnalla kulkeminen, kokonaisena ihmisenä oleminen ja toisen ilosta iloitseminen. Myötätunnossa on kyse tunteista ja energiasta. Sitä on määritelty monin eri tavoin ja siitä voidaan käyttää seuraavaa määrittelyä, joka koostuu kolmesta T:stä: tietoisuus, tunne ja toiminta. (Pessi & Martela 2017: 13–14.)

Myötätuntoinen tietoisuus, tunne ja toiminta voidaan määritellä seuraavasti: myötätuntoinen tietoisuus on taito havaita, huomata, ja ymmärtää toisen tilannetta sekä tunnetilaa, myötätunto on tunneyhteyttä, joka tarkoittaa tunnetta, sympatiaa ja tahtoa toimia toisen hyväksi ja myötätuntoinen toiminta on konkreettisia tekoja toisen hyvän edistämiseksi. Myötätunnon vierellä nähdään olevan myös samankaltaisia käsitteitä kuten auttaminen, pro-sosiaalinen toiminta, empatia ja altruismi. Erityisesti empatia nähdään

niin sanottuna naapurikäsitteenä, joka on tunneyhteyttä, samaistumista, mukana elämistä toisen tunteissa. Empatia erotellaan kuitenkin kahteen eri käsitteeseen, jotka ovat affektiivinen empatia, jossa eläydytään toisen tunteeseen, ja kognitiivinen empatia, jolla viitataan kykyyn asettua toisen asemaan ja pohtia asiaa toisen näkökulmasta. Määritelmällisesti empatia ei ole vielä toimintaa toisen hyväksi. Empatia on osa myötätuntoa, mutta siihen kuuluu myös kaksi muuta ulottuvuutta: halu auttaa, eli motivaatio ja auttamisen teko, eli konkreettinen auttaminen. (Pessi & Martela 2017: 13–15.)

### 2.2.1 Myötätuntoinen johtaminen

Esihenkilön tunnetaidot kytkeytyvät työntekijöiden hyvinvointiin ja stressitasoihin. Tunteet tarttuvat toisten välillä. Työn suoritukseen, oppimiseen ja vuorovaikutukseen voidaan vaikuttaa myönteisillä tunteilla. Työyhteisöllä on mahdollisuudet kukoistaa, kun siinä on myönteinen toimintakulttuuri, jossa voidaan aidosti korostaa myönteisiä tunteita ja negatiivisia tunteita ei kielletä. (Posio & Yrttiaho 2021: 41.) Työelämässä tunnetaidot ja erityisesti myötätunto ovat avain asemassa, kun halutaan kehittää luovuutta ja tehokkuutta, jotka ovat kilpailukyvyn lähtökohtia, mutta samalla vahvistaa hyvinvointia (Pessi & Martela & Paakkanen 2017: 8).

Myötätunnon voimaa ja vaikuttavuutta voidaan tarkastella osana positiivista johtamista. Hakanen, Kuusela ja Pessi avaavat artikkelissaan mitä on myötätuntoinen johtaminen, ja mitä ovat myötätuntoisen johtamisen ulottuvuudet. Johtaja voi myötätuntoisella johtamisella vaikuttaa työntekijän työuraan, työssäjaksamiseen sekä työnimuun. Myötätuntoisella johtamisella voi olla merkittävä vaikutus siihen, miten työuraan, vastoinikäymiisiin ja kuormitukseen suhtautuu ja miten siitä selviytyy. Johtamisella ja työyhteisön toimintakulttuurilla on merkitys siihen, miten ongelmia ratkaistaan ja miten niistä päästään eteenpäin. Jopa yhdellä työntekijällä voi olla vaikutusta työilmapiiriin ja hyvinvointiin. Osaava esimies osaa havainnoida työntekijän elämäntilannetta, siinä määrin kuin työntekijä niistä haluaa jakaa. Jos kotona on kuormittava tilanne, johtajan on huomioitava, että työhön jää vähemmän resurssia kuin yleensä. On hyvä huomioida, että tämä on hetkellistä. (Hakanen, Kuusela, Pessi 2017: 282–283.)

Hyvinvointi on tärkeä osa pedagogisen työyhteisön oppimisympäristöjen parantamista. Positiivisen vuorovaikutuksen luominen alkaa johtajasta, joka omalla toiminnallaan edistää ja vahvistaa läsnäoloa niin, että työntekijä tuntevat olonsa kuulluksi, arvoste-

tuksi sekä ymmärretyksi. (Cherkowski & Kutsyuruba & Walker 2020: 411.) Myötätuntoisessa johtamisessa esihenkilö on kuunteleva, havainnoiva ja empaattinen ja hän osaa samaistua työntekijän kokemukseen ja osoittaa myötätuntoa. Tämän jälkeen tulee toiminnallinen taso, jossa on tarkoitus päästä eteenpäin niin, ettei jäädä tunteiden tasolle. Toiminnan tasolla on tarkoitus helpottaa työntekijän tilannetta ja keksiä konkreettisia keinoja eteenpäin menemiseen. Nämä toimenpiteet voi olla esimerkiksi työmäärän hetkellinen vähentäminen, tehtävien priorisointi ja työajan supistaminen. (Hakanen ym. 2017: 283.) Esihenkilöt osaavat myös jäsentää omaa työtään niin, että ne lisäävät tasa-painoa ja kukoistuksen tunnetta työelämässä. (Cherkowski & Kutsyuruba & Walker 2020: 410).

Myötätunto on johtajuuden merkittävä osana, sillä myötätuntoisesti käyttäytyvä henkilö nähdään vahvempana ja älykkäänä johtajana. Kun johtaja käyttäytyy myötätuntoisesti, hän edistää työntekijöiden elevaatiokokemusta eli kohottuneisuutta, jolla viitataan hyvinvoinnin kokemukseen ja tunteeseen tulla paremmaksi ihmiseksi. Tiimiin ja työyhteisön hyvä myötätunto ja myötäinto nähdään olevan yhteydessä parempaa työmotivaatioon, sitoutumiseen, tyytyväisyyteen, luovuuteen sekä innovatiivisuuteen. Lisäksi sillä on vaikutusta työyhteisössä myönteisiin tunteisiin, hyvin toimiviin tiimeihin, työhyvinvointiin ja paremmaksi koettuun johtajuuteen. (Pessi & Martela 2017: 23.)

### **3 Positiivinen psykologia**

Kerrottakoon heti alkuun, että positiivinen psykologia ei ole sama asia kuin positiivinen asenne. Positiiviseen psykologiaan kuuluu positiivisen asenteen tutkiminen, mutta positiivisessa psykologiassa positiivisuutta lähestytään toiveikkuuden, optimismin ja positiivisen kiintymyksen kautta. Positiivinen kiintymys eli affektio on tunnetilojen eli emotionien kokemista. Tämä psykologian suuntaus tutkii, miten voimme huomata ja kehittää parhaita itsessä ja toisissa sekä edesauttaa kaikkien mahdollisuuksia kukoistaa. (Uusitalo-Malmivaara 2015: 21, 23.)

Positiivinen psykologia on saanut alkunsa 2000-luvun alussa, kun professori Martin Seligman perusti positiivisen psykologian yhteisön, jonka tarkoituksena oli uudenlainen kysymyksen asettelu ja näkökulma psykologian tutkimukselle. Perinteinen psykologia tutkii, mikä mielenterveyttä järkyttää, millaisia ongelmia ja häiriöitä mielenterveydellä voi olla, ja miten niitä voidaan parantaa, luokitella ja korjata. Positiivinen psykologia tutkii, mitä onnellisuus on ja mikä tekee ihmisen onnelliseksi ja hyvinvoivaksi. Seligmanin

positiivisen psykologian näkökulmasta tuli onnellisuuden ja hyvinvoinnin tutkimussuuntaus. (Avola & Pentikäinen 2019: 25.)

Suomessa professori Esa Saarinen on ollut positiivisen psykologian edellä-kävijä. Hänen filosofiansa ja pedagogiikkansa edustivat jo 1980-luvulla suuntausta, jossa voimme nykyään nähdä positiivisen psykologian ydinkysymyksiä. (Uusitalo-Malmivaara 2015: 24.) Positiivisen psykologian tutkimuskentän tavoitteena on, että mielenterveyden häiriöiden korjaamiseen ei tarvitse käyttää niin paljoa resursseja kuin aiemmin. Mielenterveyden tutkimuksessa ongelmakeskeinen psykologia ei ole kyennyt lisäämään ihmisen onnellisuutta, joten positiivisen ajattelun vaikutuksia pitäisi tutkia ja kehittää enemmän. (Avola & Pentikäinen 2019: 26.)

Positiivista psykologiaa kohtaan on oltu myös kriittisiä. Psykologia on verraten negatiivista, joten positiivinen psykologia voi korostaa liikaa positiivisuutta. Tutkimustuloksia voidaan yleistää liikaa ja positiivinen psykologia lupaa liikaa. Positiivisen psykologian soveltaminen on ennenaikaista. Psykologiassa tärkeät tutkimustulokset perustuvat tilastolliseen vastaavuuteen ja laboratoriotutkimuksiin, joista ei voi suoraan päätellä, miten niitä voi soveltaa elämässä. (Ojanen 2007: 23–24.)

Kun positiivisen psykologian soveltuvuutta toteutetaan moraalisesti oikealla tavalla, voidaan oppia jotain. Mikäli tuloksia liiallisesti yleistetään, on tämä ongelma ihmistieteissä. Tuloksia tulee tulkita todennäköisyyksinä. Positiivisen psykologia saattaa tuottaa harhaanjohtavia väitteitä ja käsitteitä, joiden tieteellinen perusta on heikko. Riskinä on, että se voi esimerkiksi palvella yrityksen etuja työntekijöiden kustannuksella ja vahvistaa vallitseviin olosuhteisiin tyytymistä. (Ojanen 2015: 130.)

### 3.1 Positiivinen pedagogiikka

Positiivinen pedagogiikka on pedagoginen suuntaus, joka on syntynyt positiivisen psykologian tieteenalan sisällä. Positiivisessa pedagogiikassa tutkitaan oppijoiden hyvinvointia. Se tuo esille positiivisen psykologian tieteen alan ja sen parhaat käytännön menetelmät, joiden on tarkoitus lisätä oppijan oppimista. Positiivisessa pedagogiikassa tarkoituksena on edistää oppijan hyvinvointia, sosiaalisia suhteita ja hyviä oppimistuloksia. (Avola & Pentikäinen 2019: 30.) Positiivisen pedagogiikan näkökulmia voidaan tarkastella johtamistyön näkökulmasta, sillä menetelmien avulla voidaan luoda myös hy-

vinvoiva työyhteisö. Kun pyritään luomaan vuorovaikutteinen työyhteisö, jossa työni-mua on läsnä, työntekijät voivat sitoutua ja voida hyvin, näin tavoitellaan hyvinvoivaa työyhteisöä.

Sosiaalisen suhteiden ja yhteisön merkitys korostuu positiivisessa pedagogiikassa, jol-loin hyvinvoinnissa ja oppimisessa kiinnitetään huomiota ihmisten väliseen vuorovaiku-tukseen. Siinä korostuvat materiaaliset resurssit, sosiaaliset suhteet ja yhteisössä toi-miminen. Kehityksessä pidetään tärkeänä sitä, minkälaisiin sosiaalisiin yhteisöihin yk-silö kuuluu ja miten hän käyttäytyy näissä yhteisöissä. Pedagogisessa vuorovaikutuk-sessa lapsen, huoltajien ja kasvattajien näkemykset linkittyvät toisiinsa edistään lapsen hyvinvointia ja oppimista. (Kumpulainen, Mikkola, Rajala, Hilppö, Lipponen 2015: 226–227.) Työntekijöiden ja työyhteisön keskinäinen luottamussuhde muodostuu arjessa, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa ja keskustelukulttuuri on avointa. Kun luotta-mussuhde on vahva, se ilmentyy positiivisesti huoltajiin ja lapsiin. (Mäntyjärvi & Parrila 2021: 262.)

Positiivinen psykologia on vaikuttanut positiivisen pedagogiikan syntyyn, sillä se keskit-tyy siihen, kuinka suunnata ajattelu ja toiminta pois ongelmakeskeisyydestä. Positiivi-sen psykologian tutkimus on suunnannut huomionsa myönteisiin tunnetiloihin, ominai-suuksiin ja voimavaroihin. (Kumpulainen ym. 2015: 226–227.)

Positiivisen pedagogiikan sisällöt voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat ympäristö, hyvinvointi ja oppiminen. Ympäristöön liittyvät muun muassa myönteisyys, vuorovaiku-tus, sosiaaliset taidot ja vertaissuhteet. Hyvinvointiin liittyvät voimavarakeskeisyys, tun-netaidot, vahvuudet ja resilienssi. Nämä kertovat minkälaisin sisällöin ja toimenpitein yhteisön jäsenien hyvinvointia voidaan edistää. Oppimisen sisällössä tarkastellaan, kuinka positiivinen pedagogiikan mukaan suhtaudutaan oppimiseen, tietoon, oppilaisiin ja oppimisen seurantaan. (Avola & Pentikäinen 2019: 30.)

### 3.2 Hyveet ja luontevahvuudet

Positiivisen psykologian keskeisin sanoma on vahvuuksien kehittämisessä. Sen avulla pääsemme parempaan lopputulokseen kuin, että keskittyisimme heikkouksiin. Positiivi-sen psykologiaan kuuluvat hyveet ja niitä ilmentävät luonteen vahvuudet, jotka juon-tava juurensa jo Aristoteleen aikaan. Hän opetti, että hyvässä elämässä voi kehittää

vahvuuksia, jolloin voimme saavuttaa sen, miksi meidät on tarkoitettu. Martin Seligmanin määrittämät positiivisen psykologian hyveet jaetaan kuuteen hyveeseen, joiden tulkinta voi vaihdella. (Ojanen 2007: 112–117.) Positiivinen johtamisen näkökulmasta johtaminen voidaan nähdä hyvän elämän elämistä hyveiden kautta, niin työyhteisö voi elää hyvää elämää (Wenström 2020: 47).

Hyveitä ja vahvuuksia kaivataan, mutta keskustelu on ollut kovin vähäistä. Kuitenkin merkit ovat jatkuvasti esillä, esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. (Uusitalo-Malmivaara 2015: 63.)

Kuvio 1. Suoria viiteitä työpaikkailmoitusten teksteihin.

”Haemme joukkoomme kehittämis- ja kehittymishaluista varhaiskasvatuksen opettajaa, jolta löytyy innostusta, iloa sekä hyvät vuorovaikutustaidot.”

(Helsinki rekry, 2022)

”Jos olet innostunut työstäsi, hyvät vuorovaikutustaidot omaavaa ja joustava sekä työhön sitoutunut, olet varmasti työntekijä juuri meidän yksikköömme.”

(Helsinki rekry, 2022)

Kun esimerkiksi etsimme hyvät vuorovaikutustaidot omaavaa työntekijää, johtamisen näkökulmasta tarkastelemme työntekijän vahvuuksia työssä. Vahvuuksien avulla voidaan saavuttaa hyvä ja laadukas lopputulos työntekeisessä.

Positiivisen johtamiseen kuuluvat vahvuuksien, tunnistaminen, ymmärtäminen ja niiden kehittämien, sillä ne luovat mahdollisuuden työyhteisön kehittymiseen ja lisäävät hyvinvointia. Luontevahvuudet ovat meidän kaikkien käytettävissä ja kehitettävissä. Niiden avulla työyhteisö voi pohtia ja jäsentää hyvää työelämää sekä hyviä työyhteisökäytänteitä. Ne vaikuttavat myös hyvinvointiin myönteisten tunteiden ja ihmissuhteiden, innostuksen sekä merkityksellisyyden kautta. (Wenström 2020: 228–229.)

Values in Action (VIA) hyveet toiminnassa hankeen myötä luotiin hyveiden rinnalle 24 luonteenvahvuutta. Luonteen vahvuuksien luokittelu on kattava ja perusteellinen ja lisäksi jokainen vahvuus sisältää oman teoreettisen puolen (Wenström 2020: 232).

”Luonteen vahvuudet ovat psykologia ainesosia – prosesseja ja mekanismeja, jotka määrittelevät hyveet. Toisin sanoen, ne ovat erotettavissa olevia reittejä yhden tai toisen hyveen esille tuomiseen.” (Peterson & Seligman 2004: 13.)

Hyveet ja luonteen vahvuuden voidaan määrittää seuraavalla tavalla:

Kuvio 2. Hyveet ja vahvuudet VIA – hankkeen mukaisesti (Seligman 2004)

Hyve	Luonteenvahvuus
Viisaus ja tieto	Luovuus, Uteliaisuus, Arviointikyky, Oppimisen ilo, Näkökulmanottokyky
Rohkeus	Urheus, Sinnikkyys, Rehellisyys, Innokkuus
Rakkaus ja inhimillisyys	Ystävällisyys, Rakkaus, Sosiaalinen älykkyys
Oikeudenmukaisuus	Reiluus, Yhteistyö, Johtajuus
Kohtuullisuus	Anteeksiantavuus, Itsesäätely, Vaatimattomuus, Harkitsevuus
Henkisyys	Kauneuden arvostus, Kiitollisuus, Toiveikkuus, Huumorintaju, Hengellisyys

Luonteenvahvuuksia voidaan hyödyntää johtamistyössä ja työyhteisön kehittämisessä, mutta kaikilla tulee olla perustiedot siitä, mitä luonteenvahvuuksilla tarkoitetaan (Wenström 2020: 229).

### 3.2.1 Vahvuuslähtöinen menetelmä

Positiivisen johtamisen näkökulmasta yksi merkittävimpiä positiivisen psykologian osa-alueita on luonteenvahvuudet ja niiden hyödyntäminen työelämässä. Vahvuuksia hyödynnetään oppijoiden kanssa kasvatustyössä, mutta opinnäytetyön kehittämisenäkökulmasta luonteenvahvuuksia voisi tarkastella myös työyhteisötasolla johtamisen kontekstissa esimerkiksi henkilökohtaisissa keskusteluissa esihenkilön ja työntekijän välillä. Luonteenvahvuuksista on kehitetty kasvatusten menetelmä, joka pyrkii tuomaan esille oppijan vahvuudet ja opettaa käyttämään niitä. Luonteenvahvuuksia voisi hyödyntää työelämälähtöisesti ja ne olisivat sovellettavissa johtamistyöhön.

Vahvuuslähtöinen Huomaa Hyvä –kasvatusten menetelmä perustuu psykologian emeritusprofessori Lotta Uusitalo-Malmivaaran ja filosofian tohtori Kaisa Vuorisen kehittämään kasvatusten menetelmään, jossa hyödynnetään luonteen vahvuuksia oppimisessa ja varhaiskasvatuksessa. Vuorinen puhuu vahvuuskasvatuksesta, joten tästä voisi kehittää ja soveltaa vahvuusjohtamisen näkökulman. Vuorinen on inspiroinut ja ohjannut erilaisiin menetelmiin ja toimintatapoihin, kuten esimerkiksi kehukehysten käyttöön. Nämä kehukehukset ovat isot pahviset kehykset, jonka avulla voimme antaa suoraan positiivista palautetta esimerkiksi työyhteisössä. Kun esihenkilö on tietoinen työntekijöiden vahvuuksista, on palautteen antaminen helpompaa (Wenström 2020: 157).

Vaikka tämä kyseessä oleva menetelmä on suunnattu pääosin opetukseen, voidaan vahvuusmenetelmää hyödyntää erilaisiin instituutioihin ja yhteisöihin, jossa ihmiset ovat motivoituneita toteuttamaan asioita positiivisen kautta. Vahvuusajattelu ja positiivisen potentiaalini näkeminen toisissa näkyy kaikissa odotuksissa, joita toisiin kohdistamme sekä ajatuksissa ja asenteissa. Luonteenkasvatus on läsnä kaikessa: puheessa, käyttäytymisessä, tunteiden hallinnassa ja kannustamisessa. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016: 14.)

Menetelmässä vahvuudet ilmennetään korttien avulla, joissa on nimetyt luonteenvahvuudet. Luonteenvahvuudet ovat ominaisuuksia, jotka tuntuvat ”omalta itseltä” ja juuri nuo vahvuudet näkyvät vahvasti niin sanotussa flow-tilassa eli kun uppoudumme tekemiseen ja asiat sujuvat ilman keskeytyksiä. Luonteen vahvuudet tulevat myös esille tunteissa, käyttäytymisessä ja ajatuksissa. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016: 32.)

Luontevahvuudet opettavat meitä itsestämme, taidoistamme ja kyvykkyydestämme. Kun tunnistamme luontevahvuudet, voimme hyödyntää niitä haastavissa tilanteissa ja saavuttaa niin kutsutun flow-tilan. Rakennamme itseluottamusta ja kasvatamme onnistumisia. Luontevahvuuksien avulla voimme saavuttaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kukoistuksen. (Trogen 2020: 126.) Tätä on voi hyödyntää johtamisessa ja työyhteisön kehittämisessä. Kun tavoitellaan hyvinvoivia ja työhönsä sitoutuneita johtajia ja työntekijöitä, pyrkivät he omalla toiminnallaan parhaaseen mahdolliseen työskentelyyn.

Vahvuudet muuttuvat iän myötä ja ympäristö, jossa elämme sekä tarpeemme vaikuttavat vahvuuksiin ja niiden kehittymiseen. Meillä jokaisella on noin 3-7 ydinvahvuutta, jotka näkyvät toiminnassa, puheessa ja valinnoissa. Voimme tietoisesti harjoitella ja kehittää muitakin vahvuuksia, joita kutsutaan kasvuvahvuuksiksi. Emme tunne näitä kasvuvahvuuksia ydinvahvuuksiksi, mutta toivoisimme niiden olevan ydinvahvuuksiamme ja käyttävämme niitä. (Trogen 2020: 125.)

Vahvuuslähtöistä ajattelua ja edellä mainittua menetelmää voidaan hyödyntää osana positiivista johtamista. Tämä näkökulman innoittamana otin, vahvuusajattelun osaksi opinnäytetyön teoriaa sekä tueksi sellaisen toimintamallin löytämiseen, jota voisi mahdollisesti hyödyntää jatkossa johtamisessa. Luonteen vahvuuksien hyödyntämistä voi tarkastella johtamistoimenpiteissä ja niitä käyttää esimerkiksi keskusteluissa työntekijöiden kanssa.

Positiivisessa organisaatiossa vahvuuspuhe on osa jokapäiväistä vuorovaikuttamista ja vuoropuhelua. Vahvuuksia tulee tunnistaa, hyödyntää ja ottaa osaksi jokapäiväisiä kohtaamisia. Se ei tapahdu vain yksittäisen henkilön toimesta vaan se on osa toimintakulttuuria. (Wenström 2020: 156.) Vahvuuslähtöisen ajattelun ja toimintamallin pohjalta pyrin myös löytämään vastauksia käyttävätkö johtajat työssään hyväksi positiivista psykologiaa.

### 3.3 Resilienssin huomioiminen johtamisessa

Uudenaikainen johtaminen on läsnäolevaa, vuorovaikutteista ja tilannejohtamista. Se on ihmisten ja toiminnan johtamista. Muutosjohtamisesta tarvitaan selkeitä rakenteita, jossa työntekijä tietää mitä tavoitteita häneltä odotetaan. Hyvä johtaminen tulee ymmärtää vuorovaikutteisena ympäröivässä työssä, jossa työhyvinvointia johdetaan

osana strategiaa ja otetaan huomioon johtamistoimenpiteissä. Työhyvinvointijohtaminen on osa arvoja ja tavoitteita. Ennakoivalla työhyvinvointijohtamisella säästytään sairauspoissaoloilta. (Posio & Yrttiaho 2021: 42–43.) Johtamisen näkökulmasta muutoksia ja työhyvinvointia on syytä tarkastella rinnakkain. Muutos voi tuottaa epävarmuuden tunteen, jolla voi olla vaikutuksia työhyvinvointiin. Se miten kohtaamme muutokset vaikuttavat koko työyhteisön suhtautuminen sekä johtamisen näkökanta.

Onnelliseen ja hyvään elämään kuuluu vastoinkäymisiä, mutta sen, miten kohtaamme elämän tuomat haasteet, ja miten niistä selviämme, on hyvin yksilöllistä. Meillä on henkilökohtainen tapa kohdata vastoinkäymiset, joillekin se on helpompaa ja toisille vaikeampaa. Muuttuvassa työelämässä tarvitaan positiivista johtamista, sillä se tukee itseohjautuvuutta, jota vaaditaan muutoksia kohdatessa (Wenström 2020: 89). Toimivan johtajuuden osatekijänä nähdään positiivinen suhtautuminen muutostilanteisiin ja haasteisiin. Esihenkilö huomioi toimivat käytänteet ja antaa niistä positiivista palautetta henkilöstölle. Muutosprosessiin onnistumiseen vaikuttavat ratkaisukeskeisyys ja myönteisyys. (Fonsén 2014: 162–165.)

Muutoksia on tarkasteltu tavanomaisesti rationaalisena prosessina, mutta positiiviselle johtamiselle ominaista on tarkastella työntekijän yksilöllistä kokemusta ja tunteita muutostilanteissa. Työntekijän on tärkeää tulla kuulluksi ja voida vaikuttaa hänen työtään koskeviin muutoksiin, jolloin hänen on helpompi sitoutua muuttuviin asioihin. Muutoksen edetessä tunteiden johtamisen merkitys korostuu ja luottamuksellinen toimintakulttuuri edesauttaa prosessin etenemisessä. (Wenström 2020: 91–92.) Muutoksia kohdatessa ihmisen resilienssi-ominaisuus korostuu. Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä luoda turvallinen ja merkityksellinen toimintakulttuuri muuttuvissa tilanteissa (Wenström 2020: 92).

Resilienssi on ihmisen psyykinen ominaisuus, jonka avulla kohtaamme elämän haasteet ja vastoinkäymiset. Toisilla resilienssiä on enemmän ja toisilla vähemmän. Mikäli sitä on vähemmän vastoinkäymiset tuntuvat todella raskailta. Resilienssiä voimme harjoitella, ja se ei ole mikään pysyvä ominaisuus, vaan resilienssin taito on hyvin yksilöllistä. Resilienssiin vaikuttavat kasvatus ja biologiset tekijät, sekä lisäksi suhtaudumme geneettisesti eritavoin ympäristöömme. Resilienssiin vaikuttavat lähipiiristä ja ympäristöstä nousevat positiiviset ja negatiiviset vuorovaikutustekijät sekä omat henkilökohtaiset kokemukset. Ihminen voi kehittää resilienssiä ja sitä voi harjoitella. Se lisääntyy iän myötä, kun ihminen kehittyy ja taidot lisääntyvät, joiden avulla on helpompi kohdata

vastoinkäymisiä. (Suomen mielenterveys ry 2020) Tätä ominaisuutta voidaan tarkastella myös työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Lisäksi se on hyvä huomioida johtamisessa yhteisön ja yksilön tasolla.

Resilienssiä kutsutaan hyvän elämän keskeiseksi osatekijäksi. Se on kykyä kohdata arjen haasteita ja vaikeuksia, hyväksyä ne osaksi elämää. Resilienssi ei poista negatiivisia tunteita, vaan se on kykyä kohdata ne, hyväksyä ne ja jatkaa eteenpäin negatiivisista tunteista huolimatta. (Lipponen 2020: 8, 18.) Monet koettelemukset vaikuttavat resilienssikykyyn (Cameron 2012: 7).

Organisaation resilienssi tarkoittaa sitä, kuinka hyvin se selviää muutoksen tuomista haasteista. Resilienssi käsitettä on käytetty tutkimuksissa, joissa on pyritty selvittämään työyhteisön kykyä sopeutua taloudellisiin ja tuotannollisiin haasteisiin. Tutkimuksissa on ollut epäselvää, miten resilienssi kohdistuu. Työryhmässä yksilöt ovat vahvasti suhteessa toisiinsa, ja työryhmän tapa toimia ja lähestyä kasvattaa ryhmän resilienssiä. Mikäli vuorovaikutus ryhmässä on rajoitettua, ei resilienssi pääse kehittymään ryhmätasolle. Psykologi Joana Kuntzin tutkimusryhmä Uudessa-Seelannissa määritteli resilienssin seuraavalla tavalla:

”Työntekijän resilienssi on kykyä organisaation tukemana käyttää voimavaroja myönteiseen selviytymiseen työn muuttuvissa olosuhteissa.” (Lipponen 2020: 272).

Heidän määritelmänsä taustalla on kolme oletusta: resilienssi ilmenee käyttäytymisenä ja toimintana, johtuu osittain työntekijän omista kykeneväisyydestä ja ominaisuuksista, sen varassa työntekijä voi työyhteisössä mukautua, sisäistää ja verkostoitua. Organisaatio voi kehittää yksikön resilienssiä, siinä tärkeässä roolissa on johtajuus. Kannustava ja palkitseva johtamistyyli Uuden-Seelannin tutkimusryhmän mukaan on työntekijöiden resilienssiä vahvistava. Tutkimusten valossa näyttää siltä, että työntekijät ovat resilienttejä, kun heitä johdetaan kannustavasti, ja osaaminen tuodaan aktiivisesti esille. Työelämässä arkipäivän haasteisiin liittyy ilmiö, jossa testataan joustavuutta, arkiset vastoinkäymiset koettelevat selviytymiskykyä, joihin tarvitaan luovia ratkaisuja. Näissä tilanteissa työelämä toimii ympäristönä ja mahdollistaa resilienssin kehittymisen. Työstä syntyy merkityksellistä ja se tuottaa onnistumisen kokemuksia, kun yksikön kasvulle ja kehitykselle annetaan mahdollisuus. (Lipponen 2020: 272–273.)

Työyhteisön tulee luoda keskustelukulttuuria kehittävään suuntaan, jolloin ylläpidetään myönteistä, toisia huomioivaa ja myötätuntoista puhetta. Nämä ovat, esimerkiksi; keskustellaan onnistumisista sekä avoimesti haasteista ja niistä selviytymisestä, asennoidutaan tulevaisuuteen toiveikkaasti. Työyhteisön resilienssi lisääntyy ja vahvistuu, kun tunnustetaan onnistumiset sekä, mitä nämä onnistumiseen käytetyt taidot ovat työyhteisössä. Avoin keskustelu haasteista ja vaikeuksista lisää työyhteisön kykyä selviytyä niistä. (Lipponen 2020: 297.) Laadukkaan vuorovaikutuksen rakentuminen edesauttaa sitoutumista, arvostusta työyhteisön jäsenten välillä sekä luo positiivisia tunteita ja kasvattaa luottamusta, mikä edistää parempaa selviytymistä vastoinkäymisistä. (Dutton & Heaphy 2003: 276). Työyhteisöissä ja erityisesti muutoksia kokevissa työyhteisöissä, kuten varhaiskasvatuksessa resilienssiin on kiinnitettävä huomiota ja sitä tulee kehittää, jolloin muutokseen voi olla helpompi suhtautua.

Positiivisen pedagogiikan avulla pyritään opettamaan monipuolisesti vanhan luuteen taitoja ja resilienssiä, jotka toimivat ennalta ehkäisevinä ja toiminnan mahdollistajina haasteita kohdatessa (Räsänen 2020: 54). Työyhteisön resilienssin vahvistaminen on pieniä tekoja arjessa, joihin työntekijät voivat kiinnittää huomiota työnteossa. Resilienssiä vahvistamalla tuetaan työhyvinvointia ja voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. (Lipponen 2020: 296.)

## 4 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja selvittää, miten varhaiskasvatuksen esihenkilöt kokevat positiivisen psykologian ja pedagogiikan johtamistyössään. Selvitän miten esihenkilöt hyödyntävät positiivisen psykologian ja pedagogiikan teoriaa johtamistyössään. Lisäksi selvitän millaisia positiivisen psykologian menetelmiä, kuten vahvuuslähtöistä ajattelua tai menetelmiä, he käyttävät työssään. Toivoisin tulosten perusteella syntyvän vastauksia siihen, miten positiivisen psykologian ja pedagogiikan näkökulmia käytetään johtamistyössä. Näiden tarkasteluiden perusteella on syytä pohtia tuottaako positiivinen johtaminen lisäarvoa varhaiskasvatuksen johtamiselle ja jos tuottaa, niin miten se koetaan johtamistyössä ja voisiko hyviä käytänteitä jakaa organisaatiossa.

Kuva 1. Tutkimuskysymykset.

### **Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat**

- Miten varhaiskasvatuksen esihenkilöt kokevat positiivisen johtamisen johtamistyössään?
- Käyttävätkö esihenkilöt positiivisen psykologian tai pedagogiikan menetelmiä johtamistyössään?
- Miten esihenkilöt motivoivat ja innostavat työntekijöitään?
- Miten työntekijöiden vahvuudet otetaan huomioon?

Opinnäytetyön laajuuden kannalta tämä on rajattu esihenkilöiden teemahaastatteluun ja sen pohjalta nouseviin tuloksiin ja niiden analysointiin. Valmentava näkökulma on myös tärkeä osa johtamista, mutta yritän löytää positiivisen johtamisen pääkohdat ja pitäytyä pääosin niissä. Tähän päädyin siksi, että valmentavasta johtamisesta on tehty jo tutkielmia sekä tutkimusta, mutta positiivisen johtamisen näkökulmasta on vielä rajallisesti materiaalia ja näyttöä sen toteutumisesta.

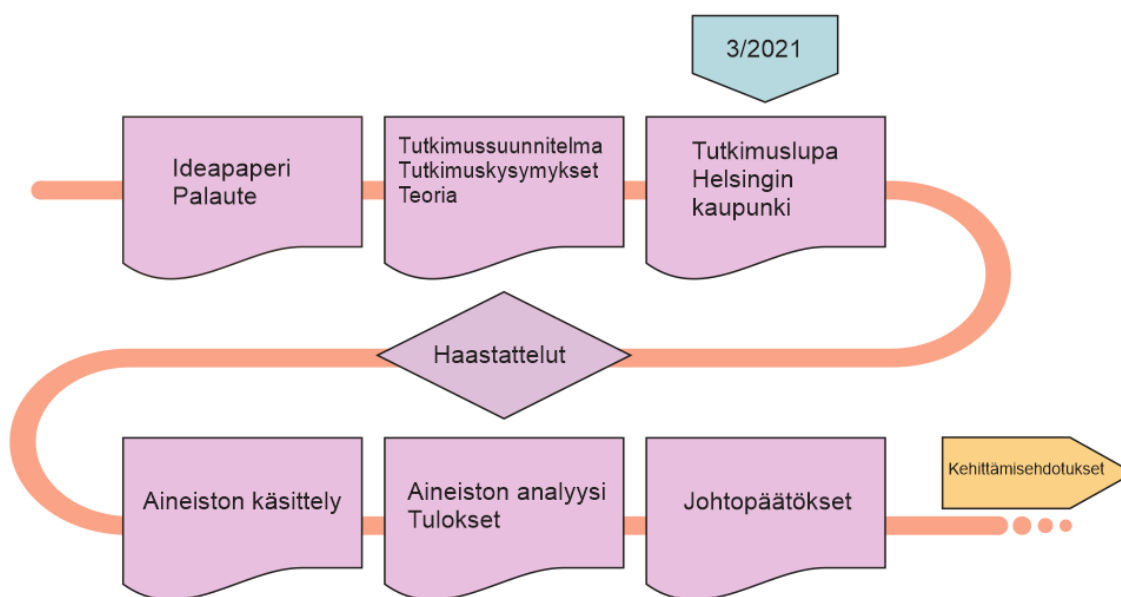
## **5 Opinnäytetyön toteutus**

Opinnäytetyössä tutkin positiivista johtamista sekä positiivisen psykologian ja positiivisen pedagogiikan merkitystä johtamiseen varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksen perusteella. Opinnäytetyö on toteutettu Helsingin kaupungille. Toteutin opinnäytetyön kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä opinnäytetyön, jossa syvensin tietoa ja tarkastelin positiivisen psykologian ja pedagogiikan esille tuomaa näkökulmaa, merkitystä ja hyödyntämistä varhaiskasvatuksen johtamisessa. Opinnäytetyön teoria koostuu positiivisen johtamisen käsitteestä, positiivisesta psykologiasta ja pedagogiikasta sekä se sai vahvistusta valmentavan johtamisen näkökulmista.

Opinnäytetyöni aineistonhankinnan menetelmäksi valitsin teemahaastattelun, jossa haastattelin varhaiskasvatuksessa toimivia esihenkilöitä.

Opinnäytetyö eteni prosessimaisesti ja tutkimussuunnitelma valmistui alkuvuodesta 2021. Selkeästä aiheesta ja visiosta huolimatta, opinnäytetyö prosessi on kehittynyt ja syventynyt tutkielman edetessä. Hain tutkimuslupa Helsingin kaupungilta keväällä 2021 ja se myönnettiin maaliskuussa 2021, lokakuun 2021 loppuun asti. Haastattelut pidettiin tutkimuslupa myöntämisen jälkeen. Teemahaastattelun toteutettiin rajatulle määrälle esihenkilöitä, etukäteen laadituin kysymyksin. Suunnitelman mukaisesti haastattelin viittä esihenkilöä, jotka valikoituivat työuran erivaiheista sekä eri koulutustasultaan.

Taulukko 1. Toteutuksen prosessikuvaus.



Opinnäytetyön tulosten ja pohdinnan perusteella tavoitteena oli kehittämisehdotukset johtamisen suunnasta tulevaisuudessa.

## 5.1 Laadullinen tutkimus

Toteutin opinnäytetyöni laadullisen tutkimusmenetelmän kautta. Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, sillä se avaa mahdollisuuden tarkentaa positiivisen johtamisen merkitystä ja viitekehystä varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kanssa. Tavoitteenani on selvittää esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta haastattelun avulla tilanteessa, jossa käsitettä on tarvittaessa mahdollista tarkentaa, mikäli se on haastateltavalle vieras.

Laadullinen tutkimus on ihmisten välinen ja sosiaalinen ja siinä tarkastellaan merkitysten maailmaa. Tavoitteena on saada selville ihmisen oma käsitys koetusta todellisuudesta. Merkitysten maailma tulee esille suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Nämä merkityskokonaisuudet ilmenevät toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisena ja yhteiskunnan rakenteina. Tällä tutkimusmenetelmällä on mahdollista saada selville ihmisen merkitykselliseksi koettua elämää tai pidemmälle ajanjaksoille sijoittuvia asioita. (Vilkkä 2015: 118.)

Mitä merkityksiä tutkitaan, on laadullisen tutkimuksen sisältyvä kysymys ja siksi täytyy täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyvää merkitystä. Tämä on kokemusten ja käsitysten suhde voi olla ongelmallinen, sillä niiden välillä ei ole välttämättä yhteyttä. Kokemusta pidetään omakohtaisena, kun taas käsitys on yhteisön perinteinen ja tyypillinen tapa ajatella. (Vilkkä 2015: 118.) Tästä syystä olen päättänyt täsmentää tutkimuskysymykseni asettelun kokemuserustaisiin kysymyksiin positiivisesta johtamisesta ja toimintatavoista. Selvitän, miten johtajat kokevat positiivisen johtajuuden ja liitän siihen positiivisen psykologian ja pedagogiikan menetelmät.

Opinnäytetyössäni en tarkastele esihenkilöiden käsityksiä tämän päivän varhaiskasvatuksen johtamisesta positiivisen johtamisen viitekehyksessä, vaan suuntaan tutkimukseni kokemuksiin ja pohdin sitä kautta, miten positiivinen johtaminen näkyy heidän työssään, heidän omien kokemustensa kautta.

Aineisto kerätiin teemahaastattelun mukaisesti, jossa aihealue on etukäteen määritelty. Haastattelun alussa, aihe käydään läpi haastateltavan kanssa ja varmistetaan, että haastateltava tietää mistä on kyse (Eskola & Suoranta 1998: 86). Haastattelutilanne ei

ole opetustilanne positiivisen johtamisen käsitteestä, vaan haastattelun alussa kerrotaan ja avataan lyhyesti, mitä käsite tarkoittaa ja mikä on positiivisen johtamisen tausta ajatus.

Teemahaastattelua voidaankin pitää strukturoidun sekä avoimen haastattelun välimuotona, jossa ominaista on aihealueen käsittely ennen haastattelua ja, että kysymykset eivät ole järjestyksessä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997: 203). Teemahaastattelumenetelmä eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että siinä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Avoimesta haastattelusta se eroaa siten, että avoimessa haastattelussa ei välttämättä käydä teema etukäteen läpi (Eskola & Suoranta 1998: 86). Lisäksi avoimessa haastattelussa tilanne on keskustelu, jossa aihe-alue voi muuttua keskustelun kuluessa ja se vie paljon aikaa eikä siinä ole kiinteää runkoa (Hirsjärvi ym. 1997: 204). Tästä syystä olen rajannut avoimen haastattelun pois omasta opinnäytetyöstäni, sillä tarkoituksena on nimenomaan käsitellä tiettyä aihetta.

## 5.2 Kohderyhmä

Opinnäytetyön teemahaastattelun kohderyhmäksi valikoitui varhaiskasvatuksen esihenkilöt eli päiväkodinjohtajat. Opinnäytetyössä käytetään sanaa päiväkodinjohtaja tai esihenkilö. Kohderyhmän valinnassa suunnan näyttäjänä toimi Sanna Wenströmin teos ”Positiivinen johtaminen, Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla sekä koulun että varhaiskasvatuksen johtamista”, joka pohjautuu hänen väitöskirjaansa sekä ammatilliseen kokemukseensa (Wenström 2020: 9). Rajaen tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun vain varhaiskasvatuksen esihenkilöihin. Opinnäytetyössä ei haastatella varhaiskasvatuksen päälliköitä tai varhaiskasvatusjohtajaa, vaikka hekin työskentelevät esihenkilöinä varhaiskasvatuksen työkentällä. Opinnäytetyöni haastateltaviksi pyysin päiväkodinjohtajina toimivia esihenkilöitä, joilla on yksi tai useampi toimipiste johdettavana. Se mitä tutkitaan, on muistettava haastateltavien valinnassa ja aiheesta riippuen on hyvä valita tutkittavat asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella (Vilkka 2015: 135). Pedagoginen asiantuntijuus ja kokemus johtamistyöstä olivat merkittäviä tekijöitä päiväkodinjohtajien valintaan.

Päiväkodinjohtajat työskentelevät lähiesihenkilöinä kasvatushenkilöstölle, jotka toteuttavat pedagogista työtä lasten kanssa. Tutkin opinnäytetyössäni nimenomaan päiväkodin lähiesihenkilön kokemusta positiivisesta johtamisesta ja positiivisesta psykologiasta

suhteessa johtamistyöhön. Haastateltavilla on oma kokemus asiasta, joka on tärkeä kriteeri tutkittavan asian näkökulmasta (Villka 2015: 135).

Teemahaastattelu pidettiin viidelle varhaiskasvatuksessa toimivalle esihenkilölle. Opinnäytetyöhön esihenkilöt valikoituvat uransa erivaiheista, kuitenkin esihenkilön iällä ei ole haastattelun kannalta merkitystä, sillä tutkimuskysymysten kannalta ei analysoida esihenkilön biologista ikää. Lisäksi opinnäytetyön kannalta ei ole oleellista käsitellä päiväkodinjohtajan koulutustaustaa vaan ainoastaan työvuosia kysytään haastattelun alussa. Sen sijaan esihenkilön uran pituudesta voitiin päätellä vastausten perusteella asioita, mitkä vaikuttivat tulosten analysointiin. Tästä syystä ennakkotiedoissa kysytään työuran pituutta. Tämä siksi, että varhaiskasvatuksen tutkimus ja menetelmät ovat kehittyneet vuosien saatossa, joten uran pituus voi vaikuttaa käsitykseen johtamistyöstä. Kun kyseessä on laadullinen opinnäytetyö, eikä määrällinen ja valikoituja esihenkilöitä on vain viisi haastateltavaa, ei työuran pituutta kuitenkaan korosteta vastausten käsitelyssä ja analysoinnissa, mutta työuran pituudesta pystyttiin tekemään joitakin havaintoja ja johtopäätöksiä vastauksista. Tulosten käsittelyssä keskitytään pääasiassa kokemukselliseen tietoon ja mielipiteisiin.

### 5.3 Teemahaastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin kevään ja kesän 2021 aikana. Otin henkilökohtaisesti yhteyttä haastateltaviin ja tiedustelin halukkuutta osallistua opinnäytetyöhön. Tiedote osallistujille (liite 2.) ja haastattelulomake (liite 1.) lähetettiin haastateltaville, kun he olivat antaneet suostumuksensa haastatteluun. Näin he saivat tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen.

Haastattelu koostui neljästä haastattelukysymyksestä ja haastattelu-aikaa varattiin maksimissaan 1 tunti. Haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksen avulla, jossa pidimme kamerat auki. Haastattelu toteutettiin etäyhteyden kautta, sillä covid-19 epidemian takia pyrimme välttämään kontakteja ja turvaamaan haastateltavien turvallisuuden. Haastattelutilaisuus nauhoitettiin. Haastateltavat saivat suostumuslomakkeen äänen taltiointia varten (liite 2.), jonka he täyttivät ennen haastattelun alkua. Tämä helpotti vastausten litterointia ja analysointia sekä johtopäätösten tekemistä.

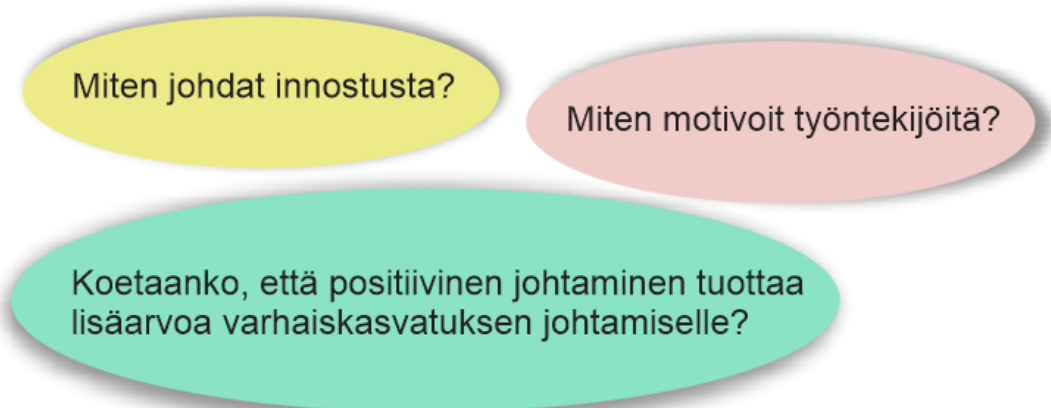
Mikäli haastateltava ei olisi halunnut äänen taltiointia, olisin kirjannut haastateltavan vastaukset samalla, kun hän kertoo vastaukset teemahaastattelun kysymyksiin. Tämä

olisi ollut haaste vastausten käsittelyyn ja analysointiin, mutta haastattelun pitäminen oli tärkeää joka tapauksessa. Kaikki haastateltavat suostuivat äänen taltiointiin, joten vastaukset litterointiin. Haastattelut litterointiin kaikkien haastattelujen jälkeen ja aineistoa tuli 33 sivua, fontti Arial, koko 11, riviväli 1,5.

Ennen haastattelun alkua haastateltava sai tietoonsa aiheen ja opinnäytetyön tarkoituksen saatekirjeessä kerrottuna, joka sisälsi tietosuojaselosteen (liite 2.). Haastattelun ja kysymysten esittämisen alussa kerroin suullisesti teemahaastattelun tarkoituksen ja esittelin positiivisen johtamisen käsitteen sekä positiivisen psykologian näkökulman lyhyesti. Lisäksi käsittelin suostumuslomakkeen haastateltavan kanssa. Näin varmistin vielä, että haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastateltavalla oli mahdollisuus keskeyttää haastattelu missä vaiheessa vain, jos hän näin halusi. Kaikki haastattelut toteutuivat suunnitelman mukaisesti, ilman keskeytyksiä. Teemahaastattelun aihe on kokemusperustainen, eikä haastattelussa käsitelty arkaluontoisia tai henkilökohtaisia asioita.

Haastattelukysymykset esitettiin haastateltavalle saatekirjeessä ja haastattelun orientaation yhteydessä. Lisäksi olin laatinut avoimia kysymyksiä laajemman aineiston keräämisen tueksi haastattelun yhteydessä. Nämä avoimet kysymykset olivat osa teemahaastattelun runkoa, jolla sain tarkentavia vastauksia kysymyksiin.

Kuvio 3. Avoimet kysymykset.



Haastattelukysymysten tarkastelun yhteydessä, pohdin orientointi–osuutta haastattelulomakkeessa. Päädyin lisäämään orientoivan tekstin haastattelulomakkeeseen, jossa kerrottiin mitä positiivisella johtamisella vahvistetaan ja selventävän kuvauksen siitä, mitä on positiivinen johtaminen. Päädyin tällä tarkentamaan positiivisen johtamisen määrittelyä haastateltavalle ja tekstin tarkoitus oli johdatella aiheeseen sekä tulevaan haastatteluun. Orientoivateksti jaettiin ennen haastatteluun osallistumista.

Taulukko 2. Haastattelukysymykset esihenkilöille.

1. Esihenkilönä johtamistyön kesto, määrittely kuukausien tai vuosien tarkkuudella.

2. Miten toteutat positiivista johtamista työssäsi?

Käsite positiivinen johtaminen: Positiivinen johtaminen on positiivisen psykologian soveltamista johtamistyössä. (Wenström 2020: 51.) Positiivisessa johtamisessa vahvistetaan myönteisiä tunteita, hyvinvointia ja huomioidaan vahvuuksia. Positiivinen johtaminen on innostamista, haastamista, motivoivaa ja tavoitteiden asettamista. (Wenström 2020: 51.)

3. Miten koet positiivisen pedagogiikan periaatteet soveltuvat osaksi omaa johtamistyötä?

Positiivinen pedagogiikka: Positiivisen psykologian tieteen alan sisällä syntynyttä kasvatussuuntausta kutsutaan positiiviseksi pedagogiikaksi (Avola & Pentikäinen 2019: 30). Positiivisella pedagogiikalla tarkoitetaan positiivisen psykologian tieteen alan menetelmien ja periaatteiden soveltamista kasvatustyöhön. Positiivisen pedagogiikan tavoitteena on edesauttaa kasvuyhteisön kukoistamaan. (Leskisenoja & Sandberg 2019: 17.) Se pyrkii luomaan parhaan mahdollisen fyysisen, emotionaalisen ja kognitiivisen ympäristön ja ohjaa hyvinvointiin, suotuisiin sosiaalisiin suhteisiin sekä hyviin oppimistuloksiin. (Avola & Pentikäinen 2019: 30, 62 – 63.)

4. Miten käytät positiivisen pedagogiikan menetelmiä työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseen johtamistyössäsi?

5. Miten huomioit työntekijöiden vahvuuksia johtamistyössäsi?

## 5.4 Analysointimenetelmät

Aineistoanalyysissä pyrittiin ottamaan ymmärtämiseen pyrkivän lähestymistavan, jota käytetään laadullisissa tutkimuksissa analyysin ja johtopäätösten teossa. Analyysin tekeminen voi olla vaikeaa laadullisessa tutkimuksessa, sillä vaihtoehtoisia menetelmiä on monia ja tiettyjä sääntöjä analyysin tekemiselle ei ole asetettu. Kun aineiston on kerätty, voidaan tehdä alustavia päätöksiä analyysimenetelmästä.

Teoriasidonnainen sisällönanalyysi tarkoittaa, että tutkimuksen tuottamaan materiaalia tarkastellaan teoria sidonnaisesti ja tutkimus tukeutuu malliin ja ajatteluun sekä teoriaan. (Vilka 2015: 170). Käytän opinnäytetyössäni teorialähtöistä sisällönanalyysiä, sillä kyseinen aineiston analyysi perustuu aiempiin käsitteisiin, kuten malliin tai teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2002: 127). Tässä tapauksessa positiiviseen johtamiseen. Opinnäytetyöni alussa olen kuvannut positiivisen johtamisen, pedagogiikan ja psykologian teoriaa. Opinnäytetyön analyysi tehdään teorialähtöisesti, koska koko opinnäyte työn idea on lähtenyt teorian pohjalta, mutta pyrin analysoinnissa olemaan avoin kaikenlaisille vastauksille. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on tarkoitus tehdä merkitystä teoriaan tutkittavien avulla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysimenetelmät voidaan jakaa seuraaviin kategorioihin; teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 1997: 219). Laadullisessa tutkimuksessa on se hyvä puoli, että jos yksi menetelmä ei johda eteenpäin, voidaan valita toinen menetelmä tai voidaan soveltaa toista tapaa. Analysointimenetelmän valinnassa tulee tyytyä epävarmuuteen. (Eskola & Suoranta 1998: 161–162.)

### 5.4.1 Teemoittelu

Tässä tutkielmassa käytetään sisällönanalyysiä, jonka osana teemoittelua, mihin vaikutti aineiston laajuus. Tarkoituksena oli löytää avainsanoja, yhtäläisyyksiä perustuen kokemuksiin ja mahdollisia ilmiöitä, joita haastateltavien kokemusten pohjalta voidaan tulkita. Teemoittelun onnistumiseen tarvitaan teoriaviitekehityksen sekä kokemuksen vuoropuhelua (Eskola & Suoranta 1998: 175). Aineistosta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia ja jättämään tilaa myös niin sanotuille yllättäville tuloksille, joten kaikenlaisiin vastauksiin ja kokemuksiin on suhtauduttu avoimesti.

Teemoittelun kautta saadaan selville erilaisia vastauksia ja johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin, ja näin ollen johtopäätökset voivat auttaa käytännöllisissä asioissa. Analysointimenetelmissä teemoittelua suositellaan, kun pyritään löytämään ratkaisua käytännölliseen ongelmaan. (Eskola & Suoranta 1998: 178–179.) Tutkimuskysymyksiini avulla en suoraan pyri selvittämään ratkaisua käytännön ongelmaan, vaan selvittämään päiväkodinjohtajien kokemuksia positiivisesta johtamisesta. Pidin kuitenkin mahdollisena, että opinnäytetyön edetessä olisi löytynyt käytännön ratkaisuja johtamistyöhön, jota voisi tulosten perusteella kehittää. Tästä syystä analyysimenetelmäksi on valikoitunut teemoittelu.

#### 5.4.2 Aineiston käsittely

Aineisto käsiteltiin mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen. Kun aineisto on kerätty, täytyy se muuttua muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä ja tutkia. Nauhoitetun haastattelutilanteen jälkeen se tarkoittaa vastausten muuttamista tekstimuotoon, eli litterointia. Menetelmä on työläs, mutta se helpottaa tutkimusaineiston analysointia ja lisää vuoropuhelua tutkijan ja tutkimusaineiston välillä, mikä puolestaan helpottaa aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä ja jaottelua. (Vilkka 2015: 137.)

Litteroinnissa käytin symboleita, aineiston analysoinnin tukena. Litterointi ei ole pelkästään aineiston kirjoittamista tekstin muotoon vaan siinä tulee käyttää litterointisymboleita (Vilkka 2015: 138). Valitsin litterointisymboleiksi kolme pistettä merkitsemään taukoa sekä kaksoispisteen edustamaan naurahdusta tai positiivista hymähdystä. Lisäksi mikäli ilmenee huokailua tai pohdiskelua, ilmaisen sen litteroinnissa alaviivalla. Nämä symbolit auttoivat vastausten analysoinnissa, mutta opinnäytetyön tulosten käsittelyssä haastateltavan vastaus on tiivistetty lyhyeksi ilmaisuksi, ilman symboleita.

Opinnäytetyön kannalta vaitiolovelvollisuus ja luottamus ovat ehdottoman tärkeitä asioita. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä siirretä toiseen maahan. Aineistoa ei kerätä muualta kuin Helsingin kaupungin päiväkotien esihenkilöiltä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, ne säilytetään USB-muistitikussa. Kun opinnäytetyö on valmistunut, USB-muistitikulla oleva tutkimusaineisto formatoidaan. Tämä tarkoittaa käytännössä USB-muistitikun alustamista eli aineiston hävittämistä. Haastatteluissa ei kysytä henkilötietoja eikä opinnäytetyössä tuoda esille osallistujien nimiä tai yksikköjä, joissa työskentelevät. Tiedote osallistujille ja suostumuslomake sisältävät tietosuojaselosteen (liite 2. ja 3.).

## 5.5 Eettiset kysymykset

Tutkijan on otettava huomioon eettiset kysymykset tutkimuksen teossa ja ne ovat tutkijan vastuulla, että tutkimuksen tekemisessä toimitaan tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 1997, 23). Eettiset kysymykset otetaan huomioon opinnäytetyössä ja noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä työn kaikissa vaiheissa. Laadullisen tutkimusmenetelmän mukaan tehty tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja siitä saatu aineisto ovat yhteensopivia eikä teoriaosuuteen ole vaikuttanut satunnaiset tekijät. Tutkijan on pystyttävä kertomaan ja perustelemaan, miten hän on tehnyt valintansa ja miten hän on juuri siihen päätenyt, mitä ovat ratkaisut ja miten niihin on päädytty sekä arvioimaan lopullisten ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja käytettävyyttä suhteessa tavoitteisiin. (Vilka 2015: 196–197.)

Laadullinen tutkimus on jokaisella kerralla ainutkertainen, joten toistettavuutta ei voida käytännössä tehdä. Toiset tutkijat voivat päätyä toisenlaisiin lopputuloksiin luokittelussa ja tulkinnassa, vaikka luokittelu ja säännöt olisi esitetty tarkasti. Tämä johtuu siitä, että kaikilla tutkijoilla ei ole samanlaista lähtötilannetta tai perehtyneisyyttä teoreettiseen viitekehukseen kuin tutkimuksen tekijällä. (Vilka 2015: 197.) Tästä syystä tuloksista voidaan tehdä tässä vaiheessa jonkinlaisia päätelmiä, mutta toisella tutkijalla voisi erilainen näkemys tuloksista. Pyrin tekemään mahdollisimman tarkan tulkinnan tuloksista, jättämättä mitään niistä pois.

Opinnäytetyön hain tutkimusluvan Helsingin kaupungilta, johon suoritin myös teema-haastattelut. Tutkimuslupahakemuksen käsittelylle varattiin aikaa, jonka takia teema-haastattelut toteutettiin huhti-elokuun 2021 aikana.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tarjotusta haastattelusta voi kieltäytyä sekä haastateltava voi keskeyttää osallistumisen, milloin tahansa. Haastateltava voi myös peruuttaa osallistumisensa koska tahansa. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019: 8.)

Opinnäytetyössä huomioidaan haastateltavien suostumus ja se osoitetaan vastaamalla lomakkeeseen, jonka voi palauttaa sähköpostilla. Opinnäytetyön vastaukset käsiteltiin anonymisti, eikä tuloksista tai pohdinnasta voi päätellä vastaajaa. Opinnäytetyöstä ilmenee ainoastaan, mikä ammattiryhmä on kyseessä sekä kauanko kyseessä oleva

vastaaja on toiminut esihenkilötehtävissä varhaiskasvatuksessa. Esihenkilötehtävillä tarkoitetaan sekä päiväkodin johtajan, että päiväkodin varajohtajan työkokemusta.

Haastateltavilla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä sekä käytännön toteutuksesta, esimerkiksi: mitä tarkoittaa tutkimukseen osallistuminen ja minkälainen on kerätyn aineiston säilytys. Lisäksi haastateltavalle annetaan aikaa päättää, haluaako hän osallistua opinnäytetyöhön ja haastatteluun. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019: 8–9.)

Opinnäytetyössä tuloksia ei yleistetä kritiikittömästi, ne ilmaistaan suoraan. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan väärinkäyttö tutkimuksen teossa on harhauttamista, jolloin tiedeyhteisölle esitetään väärää ja harhaanjohtavaa tietoa. Raportointi ei myöskään voi olla harhaanjohtavaa, alkuperäiset havainnot on esitettävä ja puuteetkin on julkistettava. Väärinkäyttöä tulosten käsittelyssä voi olla esimerkiksi tulosten yleistäminen ja näin ollen havainnot ei ole esitelty tutkimuksessa esitetyllä tavalla. (Hirsjärvi ym. 1997: 26.) Tulosten käsittelyssä vastauksia ei esitetä puutteellisena, niitä ei arvostella, tuomita tai kaunistella tai tutkija ei esitä omia mielipiteitä, mitä vastaajan olisi pitänyt sanoa, vaan vastaukset tullaan käsittelemään selkeästi sellaisenaan.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Tutkimuksissa tutkimusryhmän jäsenet voivat olla itse osa tutkittavaa yhteisöä tai sen toimintakulttuuria. Tarkastelun kannalta on syytä pohtia tutkijan merkitystä tutkittavaan yhteisöön ja näkemysten merkitystä suhteessa tutkimuksessa tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimuksen tulee olla arvovapaa, vaikkakin tutkijan arvot voivat vaikuttaa tehtyihin valintoihin. Kun tutkijan kertoo omat arvonsa, tulee tutkimuksesta arvopaata, jolloin tutkimuksesta tulee läpinäkyvää. (Vilka 2015: 198.) Tästä syytä huomioin opinnäytetyössäni, että toimin varhaiskasvatuksen esihenkilönä sekä arvopohjaani ja johtamistyöhöni kuuluu vahvasti positiivisen psykologian viitekehys.

Eettisiin periaatteisiin kuuluu, että tutkimukseen myönnettyjä rahoja ei käytetä väärin tarkoituksiin (Hirsjärvi ym. 1997, 26). Tässä opinnäytetyössä ei ilmennyt kustannuksia, joten tätä ei tarvinnut erikseen huomioida.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa kuvataan teemahaastattelujen keskeiset tulokset. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää päiväkodinjohtajien kokemuksia positiivisesta johtamisesta sekä sitä, miten he käyttävät sitä johtamistyössään. Opinnäytetyö tulokset koostuvat viiden päiväkodinjohtajan teemahaastattelun vastauksista, jotka litteroitiin tuloksien käsittelyä varten.

Tuloksista on poimittu keskeisiä ja yhteneviä teemoja siitä, miten päiväkodin johtajat kokevat positiivisen johtamisen varhaiskasvatuksessa. Tulosten perusteella selkeitä teemoja muodostui neljä, joiden sisälle oli nähtävissä erilaisia johtamisen osa-alueita. Vastauksista oli havaittavissa samankaltaisuuksia ja samoja päätelmiä positiivisen johtamisen teemoista, jotka puolestaan kuvaavat sitä, miten päiväkodinjohtajat kokivat positiivisen johtamisen osana omaa työtään.

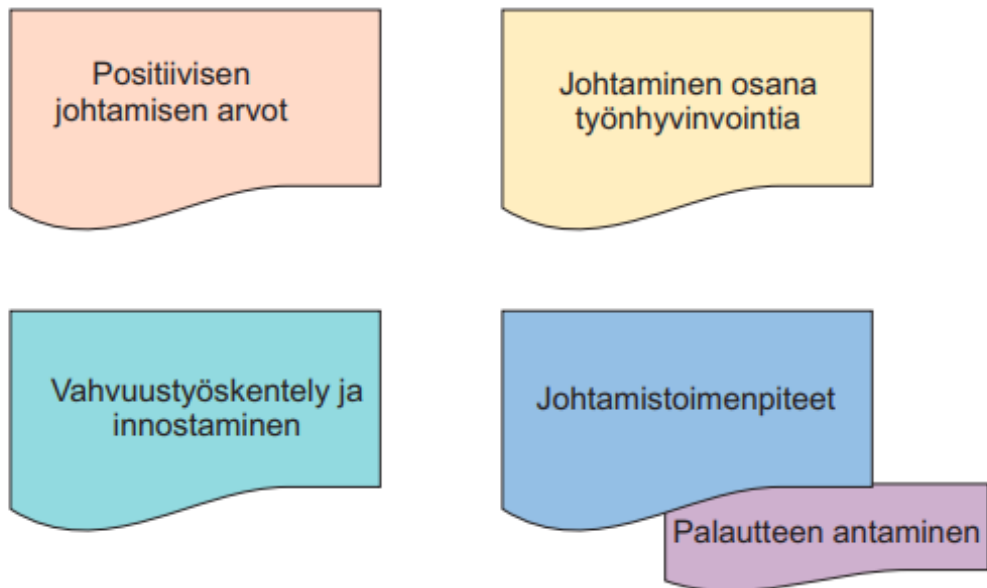
Pääteemoja on havaittu haastattelussa nousseiden pelkistettyjen ilmausten avulla ja niitä havainnollistettu kaavioiden avulla. Pääteemoihin lukeutuivat positiivisen johtamisen arvot, vahvuustyöskentely, innostaminen ja motivoiminen, johtaminen osana työhyvinvointia sekä konkreettiset johtamistoimenpiteet, joita päiväkodinjohtajat toteuttavat arjessaan johtamistyössä. Johtamistoimenpiteiden kohdalla palautteen antaminen korostui ja sen merkitystä reflektointiin monesta eri näkökulmasta. Positiivinen johtaminen nähtiin selkeästi osana päivittäistä toimintaa ja päätöksen tekoa.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston käsittelystä.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty teema
Empaattinen johtaminen Johtaja osaa kuunnella Pehmeämmät arvot, jotka ovat ominaisia	Positiivisen johtamisen arvot
Miettikää mitä me jo osataan Mitkä on meidän vahvuuksia Ensin vahvuuksien miettiminen	Vahvuustyöskentely, innostaminen ja motivoiminen
Kokous rakenteita tai minkälaisia foorumeita rakennetaan millekin asialle Tiimien muodostaminen Vastuu aluiden jakaminen	Johtamistoimenpiteet
Avoimet kysymykset Yhteinen keskustelu	Johtaminen osana työhyvinvointia

Haastattelujen perusteella päiväkodinjohtajien keskeisiä pohdintoja olivat omatoiminta ja työntekijöiden kohtaaminen heidän työssään sekä konkreettiset johtamistoimenpiteet, joiden koettiin olevan positiivista johtamista. Tulokset jakautuivat neljään selkeämpään kategoriaan, jonka sisään rakentui tiiviimpiä kokonaisuuksia ja aivan konkreettisia johtamistekoja.

Kuvio 4. Keskeiset tulokset teemahaastattelujen pohjalta.



Tuloksissa on nähtävillä suoria lainauksia haastatteluista, ne toimivat perusteluina tekemilleni päätelmille ja tulkinnoille. Suorat lainaukset ovat nimetty pk = päiväkodinjohtaja. Lisäksi suorilla lainauksilla on haluttu antaa päiväkodinjohtajien ääni kuuluviin johtamistyössä sekä lisätä opinnäytetyön uskottavuutta ja luotettavuutta.

## 6.1 Positiivisen johtamisen arvot

Johtamisen arvot ja aikakaudet nousivat esille vastauksista ja ne nähtiin olevan myös vaikuttavina tekijöinä johtamisen kehittymiselle. Haastatteluihin osallistuvat päiväkodinjohtajat olivat hyvin erivaiheissa työuraansa. Työkokemus vaihteli kahden ja kolmenkymmenen vuoden välillä, joten tuloksissa oli tuoretta näkökulmaa johtamisesta sekä vahvaa kokemusta eri vuosikymmeniltä. Vastauksista oli tällöin havaittavissa johtamisen erilaisia näkökulmia vuosien varrelta, vaikka haastattelu pysyi hyvin positiivisen johtamisen teemassa. Opinnäytetyön alkuvaiheessa en ajatellut työvuosien pituudella olevan merkittävää roolia tuloksissa, mutta tuloksia käsittelyvaiheessa tuli hyvin selväksi, että vastausten perusteella oli nähtävissä vuosikymmenten erilaisten johtamistyylien vertailu ja pohdinta. Historian näkökulma tuli esille riippumatta työuran pituudesta, mutta haastattelukysymys työurasta viritti pohtimaan erilaisia aikakausia.

"Ainahan on aina se tilanne, että meillä on monen eri koulukunnan ja aikakauden johtajia. Niin kuin tässä meidän kollegiaalista työssä, niin on niin paljon sellaisia mitä me niinku painotetaan ja miten me tehdään erilailla tai missä kohtaa niinku yhteinen meidän toiminta. Tarvittaisiin niinku paljon enemmän tilaa ja keskustelua." (pk5)

Osasta vastauksia oli nähtävissä johtamisen eri aikakausien vallitsevat johtamisen teemat ja arvot. Nämä vuosikymmenien teemojen noustessa esille, niitä verrattiin positiiviseen johtamiseen. Tuloksista oli myös nähtävissä, että johtamistyö tänä päivänä ja tulevaisuudessa koettiin eri tavalla ja yhteisen linjan saavuttamiselle tarvittaisiin enemmän keskustelua. Tulosten perusteella yhteinen ymmärrys ja keskustelu lisäisi tasa-arvoista toimintakulttuuria. Toisaalta jokainen työyhteisö on omanlaisensa ja yksilöllinen vahvuustyöskentely nähtiin osana työskentelyä ja osaamisen jakamista, jolloin toimintakulttuurit voivat olla erilaisia ja tuottaa erilaisia työskentelytapoja.

Vastauksissa oli pääteltävissä, että johtamisen muuttuessa kohti niin sanottuja pehmeämpiä arvoja, huomioidaan työntekijän motivaatio ja sitoutuminen työhön, mikä sopii paremmin pedagogiseen johtamiseen, joka pyrkii luomaan edellytyksen pedagogiselle hyvinvoinnille.

"Ehkä enemmän on ollut tämmöistä, mun johtamishistoriassa tulosjohtamista ja laadulla johtamista ja enemmän on pitänyt saada sitä vaikuttavuutta niin ehkä tämmöisillä kovemmilla arvoilla." (pk2)

Muutamassa kohdassa vastauksia tuli esille johtamisen historian pohtiminen ja vertailu, tällöin aiemmat johtamisen kehityssuunnat toimivat vertailuna positiiviselle johtamiselle. Vastauksista oli tulkittavissa, että pehmeämpiä arvoja edustava positiivinen johtaminen, on varhaiskasvatuksessa toimivalle johtajalle ominaisempi tapa johtaa, kuin aiemmin edellytetty ja vastauksissakin esiin tullut laatu- ja tulosjohtaminen. Vastauksista kumpusi, että positiivinen johtaminen koettiin sopivaksi ja luonnolliseksi tavaksi tehdä johtamistyötä ja se linkitettiin useasti pedagogiikan johtamiseen.

"Pehmeämmät arvot, jotka on mulle taas ominaiset jo luonteen perusteella, niin on ehkä korostunut vasta viime vuosina." (pk2)

"Se on mun mielestä, niin kuin oikein oiva tapa johtaa työtä. Ehkä, kun tätä positiivista ajattelua enemmän tuo esille, niin on silleen vahvistunut." (pk1)

Vastauksissa tuli esille, että Covid-19 aika on jonkun verran rajoittanut päivittäisiä kohtaamisia, mutta koettiin kuitenkin, että osoitetaan kiinnostusta henkilökuntaa kohtaan, esimerkiksi Teams-kokousten välityksellä.

”Pyrin juurikin sellaiseen myönteiseen ja kannustavaan ja positiivisen ilmapiirin kehittämiseen, että näissä kohtaamistilanteissa.” (pk3)

Vastauksissa näkyi hyvin, miten vallitsevan ajan työskentelyä pohdittiin, kun siirtyminen etäkokouksiin ja –työskentelyyn siirryttiin enenemissä määrin.

”Nykyään tuntuu että, toi innostaminen on vähän haasteellista kun ollaan vaan Teamsissä, mutta tuota kyllä sitäkin tapahtuu vielä” (pk1)

Etätyöskentely koettiin haastavana innostamisen ja motivoimisen näkökulmasta, sillä aiemmin se on tapahtunut suorassa vuorovaikutuksessa. Tämä tuotiin esiin muuttamassa kohdassa tuloksia ja johtamisen näkökulmasta se koettiin haastavana, kun koko työyhteisön kohtaaminen oli siirtynyt etäyhteyksiin.

Vastauksien perusteella oli tulkittavissa, että johtajat myös refleктоivat omaa toimintaansa ja ulosantiaan suhteessa haastavien ja ei-toivottujen asioiden kertomiseen.

”Sitten on sellaisia päiviä, että joutuu puhua käyttöasteita ja siirtää henkilökuntaa sinne tänne tuonne ensi viikkoa varten, niin se on huomattavasti vaikeampaa olla siinä hetkessä positiivinen. Tavallaan pitää myös osata niin kuin itse miettiä, että mikä on tulokulma ainakin ja miten, paljon painottaa ja asioita, riippuen tilanteesta ja työntekijöistä” (pk3)

Tulosten perusteella tämä tuloksellinen ja mittareihin perustuva toiminta työssä hyväksyttiin, mutta se koettiin olevan ristiriidassa arvojen kanssa. Henkilöstön siirtäminen toiseen toimipisteeseen koettiin haastavana, mutta siihen oli tullut erilaisia toimintatapoja, jotka oli pohdittu yhdessä työyhteisön kanssa. Useammasta vastauksesta kävi ilmi, että esihenkilöt pohtivat omaa ulosantiaan ja vuorovaikutustaan, ennen kuin käsittelivät henkilöstöä koskevia päätöksiä yhteisesti. Tämän oli koettu lisäävän hyvää työilmapiiriä.

”Se, että ei jäädä vellomaan siihen negaation ja ja niinku yritetään kuitenkin niinku mennä kohti ratkaisuja, että se tuo niin paljon hyvää mukanaan niin siksi se on niin tavallaan vahva ja sitten tuota.” (pk3)

Tuloksista oli nähtävissä, että positiivisessa johtamisessa ongelmat kohdattiin ja todettiin, mutta sen jälkeen lähdettiin pohtimaan keinoja, miten ratkaista haasteet yhdessä. Johtaminen nähtiin ratkaisukeskeisenä toimintatapana ja esihenkilön omalla toiminnallaan nähtiin olevan vaikutus työyhteisön ratkaisukeskeisyyteen sekä resilienssiin.

”ohjaan sen henkilön niin kuin huomion siihen hyvään työhön, mitä hän tekee tai mitä toinen työkaveri on tehnyt, että tavallaan niin kuin se ja sitten ehkä se ratkaisukeskeisyys näkyy siinä, kun mulle työntekijä tulee, kun on joku ongelma tai haaste tai muuten vaan se haluaa tulla juttelemaan niin, sit mä niin ku yritän toteuttaa aina sitä ratkaisukeskeistä valmentavaa otetta siinä tilanteessa. Ja niinku yritän aina kuunnella, että sekin on mun mielestä niinku siinä vuorovaikutuksessa niin tärkeätä.” (pk3)

Tuloksista oli nähtävissä, että henkilöstön kohtaamisella on merkitystä sekä esihenkilön asennoitumisella haasteisiin sekä hyviin työsuorituksiin. Tuloksista oli tulkittavissa, että esihenkilön on tuotava esiin ratkaisukeskeisyyttä, jolloin henkilöstölle jää tunne, että ”olemme tässä yhdessä”. Tunnustuksen osoittaminen koettiin myös merkityksellisenä osana positiivista johtamista.

” Niin heille tulee onnistumisen kokemuksia siitä, kun tuota nostan esiin näitä ja näitä heidän hienoja asioita, mitä he on tehty.” (pk3)

Tunnustuksen osoittaminen nähtiin osana palkitsemista, jolla pyrittiin tuomaan esille, että työntekijä on suoriutunut tavoitteiden mukaisesti. Tuloksista oli tulkittavissa, että palkitseminen nähtiin myös taloudellisena johtamistoimenpiteenä. Tunnuksella ja palkitsemisella johtaja pyrki osoittamaan, että työ on merkityksellistä ja esihenkilö huomiosen.

## 6.2 Johtamistoimenpiteet

Positiivinen johtaminen koettiin selkeästi osana johtamisen toimintakulttuuria. Vastauksissa tuotiin heti alkuun esille, että positiivisen johtaminen on vahvasti osa henkilöstöjohtamista ja toimintakulttuurin johtamista. Henkilöstöjohtamisessa korostui henkilökunnan arvostava kohtaaminen ja esihenkilön läsnäolo osana johtamistoimenpiteitä.

”Hirveän tärkeäksi ja jotenkin merkityksellisiksi koen ne etenkin ne päivittäiset kohtaamiset, joita on henkilökunnan kanssa.” (pk1)

Tuloksista oli havaittavissa samankaltaisuuksia, kun vastaukset kääntyivät johtamistoimenpiteisiin. Moni vastaaja kertoi, minkälaisia konkreettisia johtamistoimenpiteitä he tekivät työssään. Näitä johtamistoimenpiteitä olivat työyhteisön rakenteet, kokouksen järjestäminen, lapsiryhmien muodostaminen ja henkilökunnan tiimien muodostaminen, kehittämispäivien ja -foorumien suunnittelu, palautteen antaminen arjessa sekä työhyvinvoinnin huomioiminen osana arjen työtä.

Vastauksista tuli esille, että esihenkilön oma pedagoginen puhe ja oman toiminnan mallintaminen miellettiin tärkeäksi osaksi johtamistyötä. Johtamistyön arkea oli pilkottu osiin ja eikä johtamista nähty yläkäsitteenä vaan pikemminkin arjen pienissä hetkissä. Koettiin, että arjen puhe ja vuorovaikutuksen mallintaminen luovat edellytykset hyvälle ja avoimelle toimintakulttuurille. Tuloksista oli nähtävissä, että arjen johtaminen, joka-päiväinen kohtaaminen ja vuorovaikutus nähtiin isona osana positiivisen johtamisen työkenttää.

”Joo, että kyllä hirveän tärkeää on juuri se miten niinku asiat asettaa niinku sä minkälaisia sanoja, sanoja ja lauseita muotoja käyttää asioissa.” (pk4)

Vastauksissa oli nähtävissä, että esihenkilöt pohtivat, miten hän tuo asioita työyhteisön tietoisuuteen ja miten omalla esimerkillään mallintaa suhtautumista asioihin. Esihenkilön rauhallinen suhtautuminen asioihin koettiin olevan oleellinen osa johtamistyötä ja asioiden eteenpäin viemistä.

”Minkälainen niin kuin minä itse olen, että se on siis myös ihan mallintamista käytännön tasolla. Eli kun mä johdan, miten mä puhun täällä kokouksissa, miten mä kirjoitan sähköpostiin, miten niinku mun pedagoginen puhe tai työn johdollinen puhe mitä se on? Onko se ratkaisukeskeistä? Onko se voimaannuttavaa ja innostavaa? Eli niihin mä niinku yritän panostaa.” (pk3)

Vastauksissa oli myös nähtävissä se, mihin esihenkilö kiinnittää huomionsa työssä ja miten luo merkityksellisyyden tunnetta työyhteisöön. Tuloksista oli myös nähtävissä, että esihenkilön asioiden esille tuomisella oli merkitystä siihen, miten henkilöstö sitoutui ja suhtautui asioihin. Positiivisen johtamisen näkemyksen mukaisesti etsittiin positiivisia näkökulmia ja mahdollisuuksia asioille.

”Kiinnitetään jo huomio siihen olemassa olevaan hyvään ja siihen niinku merkitykseen, että miten merkityksellistä se työ on.” (pk3)

Tuloksien perusteella työyhteisön rakenteita pidettiin tärkeänä osana positiivista johtamista ja toimivaa työyhteisöä. Vastauksissa oli nähtävissä, että päiväkodinjohtajan tulee olla tietoinen siitä, mitä ryhmissä tapahtuu, jotta hän voi kohdistaa tavoitteet oikeaan suuntaan. Nähtiin myös, että esihenkilön on oltava suunnannäyttävä ja mahdollisuuksien tekijä, jotta jokainen suuntaan työnsä oikeaan suuntaan.

”Pitää olla ne tietyt rakenteet. Mun pitää tietää mitä siellä ryhmissä tapahtuu ja se, että meillä on semmoinen toimiva, avoin, hyvä vuorovaikutus ja välillä täytyy vähän enemmän fokuoitua niihin tavoitteisiin, että ne saattaa olla vähän hukkassa tai vaikeasti ymmärrettäviä tai toteutettavia.” (pk5)

”Sen, että jokaisella on ihan varmasti ollut niinku mahdollisuus jollain tavalla tuoda se oma näkemyksensä yhteisistä asioista.” (pk4)

Työyhteisön konkreettiset kokousrakenteet nähtiin osana positiivista johtamista, jotta jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä esille. Erilaisten foorumien ja työryhmien luominen nähtiin tärkeänä osana vaikuttamisessa omaan työhön. Tärkeää oli, että jokaisella on aikaa pohtia käsiteltävää asiaa, jonka jälkeen se käsiteltiin yhteisesti. Kun työntekijä pääsi vaikuttamaan omaan työhön ja päätettäviin asioihin, nähtiin sen lisäävän sitoutumista ja innostamista.

”Kokous rakenteita tai minkälaisia foorumeita rakennetaan millekin asialle niin että jokaisella olisi mahdollisuus jotenkin siihen niinku antaa se oma työpanos.” (pk4)

Useammasta vastauksesta tuli esille, että työyhteisölle täytyi antaa aikaa paneutua käsiteltävään asiaan ja asioita saatettiin käsitellä useammassa eri foorumissa, eri näkökulmista sekä eri ammattiryhmissä. Tämän nähtiin lisäävän ymmärrystä ja yhteistä näkemystä käsiteltävistä asioista. Moniammatillisella työskentelyllä koettiin edistävän tavoitteisiin pääsemistä, kun kaikkien vahvuudet otettiin huomioon.

”Jokaisella olisi aikaa niinku pureskella se asia ja miettiä, että missä kohtaa voisi tuoda sen asian esiin tai että justiin että tavallaan vaikka jonkun.” (pk4)

Esihenkilöllä on rooli, vastuu ja velvollisuus tuoda määritellyt tavoitteet yhteiseen käsittelyyn, jossa yhdessä pohditaan, miten päästään tavoitteisiin ja kaikilla on yhteinen päämäärä ja yhdessä työskennellään tavoitteen saavuttamiseksi. Esihenkilön on luotava turvallinen ilmapiiri ja mahdollisuus, jossa voidaan tuntea myönteisiä tunteita, mutta on myös mahdollisuus puhua negatiivisista tunteista. Koettiin, että on tärkeää, että koko työyhteisön tasolla voidaan puhua avoimesti kielteisistä asioista. Turvallisessa ilmapiirissä on tärkeää löytää ja luoda oikea aika ja paikka erilaisten tunteiden käsittelylle ja ilmaisulle, esimerkiksi ensin tiimin kesken ja sitten yhteiseen keskusteluun, jolloin asialle voidaan saada erilaisia näkökulmia. Koettiin, että kun on mahdollisuus puhua kielteisistä asioista niin se tuottaa enemmän myönteisiä tunteita työyhteisönä.

### 6.2.1 Palautteen antaminen

Johtamistoimenpiteenä nähtiin myös palautteen antaminen. Positiivisen palautteen antaminen ja kiittäminen koettiin osaksi konkreettisia johtamisen työvälineitä sekä motivoivaksi tekijäksi. Palautteen antamisen koettiin myös olevan lisääntymässä ja kehitymässä, joskin tälle toimenpiteelle täytyi löytää aikaa.

"Konkreettisia esimerkkejä, niin sitten ihan kehu, kiitos ja kun, ohjaan sen henkilön niin kuin huomion siihen hyvään työhön, mitä hän tekee tai mitä toinen työkaaveri on tehnyt." (pk3)

Positiivisen johtamisen näkökulmasta palautteen näkyväksi tekeminen on tärkeä. Koettiin, että esihenkilön on tärkeä tuoda esille ja sanoittaa työntekijän vahvuuksia henkilökohtaisesti ja myös koko työyhteisön edessä.

"Mä aina jaan sen asiakaspalautteen, kun saadaan hyvää palautetta ja näin niin kyllähän se on kanssa iso motivoiva tekijä ja ylipäänsä musta tuntuu, että se että ihmiset saa palautetta." (pk3)

Tuloksista oli nähtävissä asioita, joissa johtamistyön osaa-alueella vastaajat halusivat kehittyä. Palautteen antaminen koettiin osaksi positiivista johtamista, mutta omassa johtamisessa toivottiin myös edistystä, miten antaa positiivista palautetta arjessa. Koettiin, että erityisesti välittömän palautteen antamisessa halutaan kehittyä ja sitä toivottiin lisäävän omaan työhön.

"Se palautteenanto varmaan on sellainen, missä vielä itse niinku haluankin kehittyä tavallaan ja nimenomaan se välitön palaute." (pk3)

Palautteen antaminen arjen työvälineenä ei välttämättä tule luonnostaa ja se oli enemmän mielletty osaksi kehityskeskusteluja. Palautteen antaminen ainoastaan osana kehityskeskusteluja jäi kovin löyhäksi, eikä sillä koettiin olevan vaikutusta pitkällä aikavälillä. Tästä syystä esihenkilöt kokivat, että palautteen antamista pyrittiin lisäämään jokapäiväiseen kohtaamiseen ja palautteen antamisen olevan osa arjen työtä, kun siihen suunnataan ja sille varattiin aikaa.

"Semmoinen yleinen eli johtajan antama positiivinen palaute ja huomio sillä hirvittävän hirvittävän paljon merkitystä." (pk5)

Vaikka palautteen antaminen on tärkeä johtamistoimenpide, haasteena koettiin kuitenkin ajan puute palautteen antamisessa. Esihenkilöt toivat esille, että johtamistyötä on

niin paljon, jolloin välitön palaute ja esimerkiksi ryhmien portfolioiden kommentointi koettiin haastavaksi.

”Mulla oli hyvä ajatus siitä, että esimerkiksi noita digiportfolio kommentoisin. Eihän mulla aika riitä”. (pk3)

Ajan puute palautteen antamisessa voidaan nähdä ongelmallisena, mikäli palaute jää kokonaan antamatta. Palautteen antamatta jättäminen voi vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen, jolloin sillä on suora vaikutus työn laatuun. Vastauksissa tuli kuitenkin esille, että palautteen antamista tapahtuu edelleen.

”Kaikessa olet jo oikeasti hyvä tai te ootte hyviä ja ja mitä te osaatte ja käyttää näitä niinku asioita.” (pk4)

Palautteen antamista tarkasteltiin myös ikäjohtamisen näkökulmasta. Johtamistoimien piteenä erityisesti ikäjohtamisen näkökulmasta työntekijän osaamisen vahvistaminen ja osaamisen näkyväksi tekeminen olivat asioita mihin esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota.

”Varsinkin niinku ikäjohtamisen kohdalla se tulee hirveän tärkeäksi, että mä oon huomannut että et sitten jotkut ei välttämättä enää tunnista niitä kaikkia niinku palveluksiaan kun ajattelee, että tämä maailma on niin muuttunut ja en mä enää osaa mitään mitä tässä työssä pitäisi osata.” (pk4)

Esihenkilön tulee vahvistaa henkilöstön osaamista niin, että syntyy tunne, että tärkeimmät asiat ovat hyvin hallinnassa ja yksityiskohtia voidaan kehittää ja vahvistaa, yhdessä opetellen.

”Aloitetaan ihan ensimmäisenä asiakkaat eli tosiaankin lähdetään liikkeelle siitä, miten me viestitään siellä meidän yhteisössä asiakkaalle ja miten me puhutaan lapsille? Miten me keskustellaan vanhempien kanssa? Miten me tehdään läpinäkyväksi sitä meidän toimintaa siellä.” (pk5)

Palautteen antaminen oli otettu myös osaksi kokousrakenteita, jolloin palautteen antamiselle sekä myönteiselle että rakentavalle palautteelle oli oma kohta kokouksen asialistalla. Tämän koettiin olevan vielä kehitysvaiheessa, mutta sen nähtiin tuottavan pitkällä aika välillä hyviä tuloksia.

### 6.3 Vahvuustyöskentely, innostaminen ja motivoiminen

Tuloksissa nostettiin usein esille innostaminen, joka koettiin osaksi vahvuustyöskentelyä. Esihenkilön innostaminen ja haastaminen koettiin tulevan osallisuuden kautta ja työn kehittämistä tehtiin yhdessä työntekijöitä osallistaen, jolloin se vaikutti suoraan tekeminen sitouttavana ja motivoivana tekijänä.

Työntekijöiden vahvuuksien huomaaminen nähtiin osana henkilöstöjohtamista ja osaamisen kohdentamista työyhteisössä. Erityisesti vahvuudet tulivat esille, kun suunniteltiin ryhmien muodostamista.

”Niin lapsen tarpeista käsin pohdin niitä henkilökunnan vahvuuksia ja tota muodostaa sitten näitä aikuistiimejä ja sen mukaan, että tuota miten niin kuin aikuisten vahvuudet sitten vastaisi näiden lasten tarpeisiin. Elikkä jos on esimerkiksi ryhmässä paljon tällaisia säätelyn tukea tarvitsevia lapsia, niin silloin pohdin henkilökunnasta niin sellaisia aikuisia jotka on sensitiivisiä.” (pk3)

Vastauksessa oli tulkittavissa, että tiimien muodostamisessa työntekijöiden vahvuuksia pohdittiin suhteessa lasten tarpeisiin. Erityisesti varhaiskasvatuksen johtamistyössä lapsen näkökulma on otettava huomioon päätöksiä tehtäessä, jolloin vastauksista oli havaittavissa, että henkilöstön vahvuudet otetaan huomioon, kun pohditaan lasten tarpeita.

Työntekijöiden vahvuudet ja vahvuustyöskentely nousivat esiin useassa kohtaa teema-haastattelun aikana, muutenkin kuin ennalta asetetussa kysymyksessä. Työntekijöiden vahvuuksia pidettiin tärkeänä osana työn tekemistä, sitoutumista ja motivointia työtä kohtaan. Se näkyi päivittäisjohtamisessa sekä osana pedagogista johtamista.

”Esimerkiksi viime vuosien aikaan, ne työntekijöiden vahvuudet ja niitten tutkiminen ensin pedagogiikan kautta.” (pk1)

Työyhteisön rakenteiden luomiseksi oli otettu vahvuudet keskiöön, suunniteltaessa esimerkiksi vastuualueita. Vastaajat kokivat myös, että vahvuudet otettiin osaksi toimintasuunnitelman tekemistä. Esihenkilöt olivat antaneet myös tiimeihin tehtäväksi vahvuuksien huomioisen. Tämän koettiin olevan tiimityöskentelyä vahvistava toimenpide ja menetelmä.

”Meillähän on niinku just sitä vahvuus työskentelyä sitä nyt siellä ryhmissä, mutta sitten mä oon miettinyt, että mitä tohon seuraavaan toimintasuunnitelmaan sitten

ihan niinku työyhteisö tasolle saisi niitä ja vahvuus juttuja niinku työntekijöidenkin kesken.” (pk3)

”Miettikää mitä ei ole osata mitkä on meidän vahvuuksia ja tässä asiassa mitkä on ehkä sitten niistä mihin me lähdetään sitten. Tunnistaa niistä meidän vahvuuksista.” (pk4)

Työntekijöiden motivoimisen näkökulmasta vastauksista tuli esille, että työntekijöiden tunteminen on tärkeässä asemassa johtamista. Koettiin, että välillä työntekijät helpommin huomaavat sen, mitä he eivät osaa. Tällöin esihenkilön on tuotava näkyväksi osaamisen ja vahvistaa sitä. Koettiin, että esihenkilön tulee muistuttaa ja sanoittaa, missä kaikessa työntekijät ovat hyviä ja mitä he jo osaavat sekä, mitä tiiminä osaavat ja rohkaista käyttämään tiimin yhteisiä vahvuuksia. Koettiin, että uuden asian tullessa käsitteelyyn, esihenkilön on hyvä vahvistaa osaamisen tunnetta, että ei lähdetä vain alusta liikkeelle, vaan työyhteisöllä on jo paljon osaamista ja vahvaa ammattitaitoa on jo pohjalla. Koettiin, että sillä esihenkilö asettaa sanansa on vaikutusta asian käsittelyyn, kun esihenkilö omalta osaltaan vahvistaa jo osattua asiaa.

”Innostaminen ja haastaminen molemmat niin tulee osallisuuden kautta, että tavallaan, että sitä työn kehittämistä tehdään niinku osallistaen työntekijöitä. Että se on varmaan varmaan sellainen mikä on niinku aika tärkeätä siinä niin että sitten sä pystyt sitoutumaan ja kokemaan sen motivoivana.” (pk4)

”Toisen motivoiminen niin sehän on tosi haastavaa, jos ei vielä tunne.” (pk3)

”Ensin opetellaan tuntemaan ja huomaamaan niitä vahvuuksia ja osaamisia ja sitten toisaalta niitä haaste kohtia (pk5)

Tuloksista kävi ilmi, että positiivisen pedagogiikan periaatteet koettiin erittäin sopivaksi osaksi varhaiskasvatuksen johtamistyötä. Esihenkilöt ilmaisivat, että he käyttävät positiivisen pedagogiikan menetelmiä osana johtamistyötä, kun johtavat työyhteisön pedagogista osaamista.

”Oma toimintani liittyy aika vahvasti sitten siihen positiivisen pedagogiikan johtamisen elementteihin ja jos mietitään sitten positiivisen pedagogiikan johtamista, niin sehän sopii aivan valtavan hyvin tähän niinku johtamiseen. Mä itse ehkä johdan positiivisen pedagogiikkaa, on tämän huomaa hyvä materiaalin kautta tutustunut parhaiten.” (pk3)

Tuloksista kävi ilmi, että positiivisen pedagogiikan materiaalia pidettiin erittäin sopivina, sillä se tukee hyvin pedagogista johtamista ja toimintakulttuurin rakentamista.

Vahvuuksien sanoittaminen nähtiin hyvänä osana henkilöstöjohtamisessa. Positiivisen pedagogiikan hyödyntäminen osana johtamistyötä nähtiin pidempikestoisena ajanjaksona ja tuloksista oli tulkittavissa, että positiivinen pedagogiikka oli osa vuorovaikutuksen luomista. Tärkeänä koettiin, että ensin piti oppia tuntemaan työntekijä, jotta voitiin vahvistaa osaamista ja vahvuuksia. Yhteiselle tutustumiselle ja osaamisen tunnistamiselle oli luotava rakenteita.

Tuloksista oli nähtävissä, että vahvuuksien huomioinen ja sitä kautta vastuutehtävien jakaminen työyhteisössä edesauttoivat työmotivaatiota ja monipuolistivat työntekijöiden perustyötä. Tärkeänä koettiin myös, että työntekijä itse tunnisti vahvuudet, mikä omalta osaltaan edesauttaa johtamistyötä. Vahvuuslähtöinen työskentely nähtiin konkreettisesti vastuun jakamisella, tiimien ja työryhmien muodostamisella, jossa eri vahvuuksien omaavat muodostivat ryhmän, jotka työskentelevät keskenään ennalta annettujen tehtävien mukaisesti.

Myönteisen ajattelun ollessa enemmän esillä se, on vahvistanut positiivista johtamista. Kun kiinnitettiin huomio olemassa olevaan hyvään ja miten merkityksellistä työtä tehdään. Vastauksissa tuli ilmi, että varhaiskasvatussuunnitelma ja sen periaatteet tukevat positiivista johtamista. Tämä nähtiin erityisesti, kun henkilöstön jäsenet mallintavat lapsille vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaitojen opettaminen lapsille koettiin olevan työyhteisön vuorovaikutustaitojen reflektoinnin tuki. Vastauksista oli tulkittavissa, että positiivinen pedagogiikka vahvisti myös työyhteisön hyviä vuorovaikutuskäytäntöjä ja näin ollen positiivinen pedagogiikka koettiin olevan hyvä lähestyminen johtamistyössä.

"Kyllä se mun niinku käsitys ihmisestä ja oppimisesta on niinku se, että vahvuuksien ja ja niin kuinka sen kautta päästään parempiin tuloksiin, että että siinä mielessä." (pk3)

Tuloksista nousi esille selkeimmin positiivisen pedagogiikan omaksuminen ja vuorovaikutustaidot koko työyhteisön tasolla ja sitä oltiin huomioitu myös palkitsemisessa.

Kautta niin meillä on niinku tavallaan sellaisia ilmapiirin kannatteli, joita on tuota myös nostettu työyhteisöistä, jotka ei sitten välttämättä niinku myöskään ehkä osaa ajatella, että tää on mun vahvuus mun työssä työssä, että. Luo sellaista hyvinvointia siihen ympärilleen." (pk4)

Esihenkilöt kokivat, että työyhteisön hyvän työilmapiirin ja toimintakulttuurin kannatteli-joita kannatti palkita. Lisäksi koettiin, että hyvän toimintakulttuurin kannattelu ja siitä palkitseminen oli tärkeää tehdä näkyväksi.

## 6.4 Johtaminen osana työhyvinvointia

Työyhteisön arvokeskusteluiden koettiin olevan osa positiivista johtamista ja työhyvinvoinnin lisäämistä. Näiden arvokeskusteluiden tuotoksena syntyi työyhteisön työilmapiirisopimuksia, joissa nostettiin esille vahvuuksia ja asioita, joista halutaan pitää yllä, jotta kaikilla olisi hyvä olla työyhteisössä.

”Joo ja tietenkin se ammatillisuus, tulisi siinä koko ajan semmoinen positiivinen myönteinen tavoitteiden mukainen työskentely. Ja totta kai se meidän keskinäinen oleminen siellä on erittäin tärkeätä, että tuota kaikilla on hyvä olla niin lapsilla kuin aikuisillakin. Se on sitä positiivista johtamista.” (pk5)

Selkeimpiä menetelmiä tulosten perusteella olivat kehittävän arvioinnin periaatteet, jota oltiin, otettu osaksi arviointia, jossa jokainen työntekijä pääsee osaksi arviointia omasta työroolistaan. Kehittävän arvioinnin periaatteet ovat Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) kehittämät arvioinnin periaatteet, joissa otetaan huomioon päämäärä- ja tulevaisuustietoisuus, osallistavuus ja vuorovaikutteisuus, menetelmällinen räätälöinti ja muutoksen tukeminen (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2022). Vastauksissa tuli ilmi, miten johtamisessa oli mietitty, minkälaisia foorumeita työyhteisössä. Näitä foorumeita oli kehittämispäivät tai –iltapäivät, työryhmätyöskentely, tiimit ja eri ammattiryhmien kokoukset niin, että jokaisella olisi mahdollisuus antaa työpanos. Tärkeää oli, että jokaisella on aikaa pohtia käsiteltävää asiaa, jonka jälkeen se käsiteltiin yhteisesti.

”Positiivinen vahvistaminen olisi tosi tärkeätä, että saisi niinku tiimin kanssa tai isomman porukan kanssa jutella, koska silloin vaan niinku itse pystyy keskustelemaan, kehittymään ja kehittämään.” (pk1)

Positiivisen pedagogiikan menetelmiä on käytetty työyhteisön hyvinvoinnin tukena. Näitä menetelmiä oli esimerkiksi työyhteisön vahvuuksien näkyväksi tekeminen esimerkiksi positiivisen cv:n avulla, joka oli koettu toimivaksi välineeksi työyhteisössä. Positiivinen cv on kehitetty osaksi oppijan vahvuuksien ja osaamisen tunnistamiseen (Positiivinen cv-koulutus). Vastauksissa tuli esille, että positiivista cv:tä oli sovellettu myös työyhteisössä välineenä. Vastauksista ilmeni, että sovelletut positiivisen pedagogiikan välineet vaihtelivat esihenkilöstä riippuen, mutta niitä käytettiin työyhteisössä sovellettuna työhyvinvoinnin tukena. Tuloksista voitiin päätellä myös, että hyvän ja myönteisen näkyväksi tekeminen työyhteisössä oli tärkeää. Näkyvyydellä koettiin olevan suora vaikutus työhyvinvointiin.

Erilaisia menetelmiä oli myös kehitetty itsenäisesti työyhteisössä. Työyhteisössä on esimerkiksi lanseerattu työkaverin kehumisen toimintaa ja kuulumisten mallia.

”Yritetty miettiä, että millä tavalla sitä työhyvinvointia saisi niinku yhteisöllisyyden kannalta lisättyä. (pk2)

Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä pidettiin työyhteisön yhteistä arviointia pedagogisista asioista ja arviointia työyhteisön toimivuudesta. Yhteisellä keskustelulla ja esihenkilön myönteisellä suhtautumisella asioihin koettiin olevan vaikutusta myönteisen työyhteisön rakentumiselle.

”Ratkaisukeskeisyys on tavallaan voimavara ja ja sitten niinku jotenkin mä näen sen hyvinvoinnin kannalta niin tärkeänä, että se oma mieli kun se aina helpommin pyrkii sinne negatiiviseen ja ja niihin tunteisiin on paljon helpompi jäädä, niin sitten tavallaan se, että me jumpataan tätä positiivisuutta” (pk3)

Johtamistyössä pyrittiin siihen, että esihenkilöt eivät anna valmiita vastauksia vaan esitettiin avoimia kysymyksiä, mikä lisää yksilön ratkaisukeskeisyyttä. Yhteiseen ymmärrykseen pääsemiseen edettiin avoimilla kysymyksillä, joiden tavoitteena oli saada aikaan yhteistä ymmärrystä sekä päätöksen tekoa. Esihenkilön on oltava tietoinen linjauksista ja ymmärtää syyt niiden takana, jotta hän pystyy myös perustelemaan suunnan ja tavoitteet. Esihenkilötyö on työnantajan edustamista ja työnantajakuva esittäminen koettiin olevan asia, joka täytyy tiedostaa, miten asiat ja linjaukset tuodaan tietoisuuteen.

”Sekin on tärkeätä, että se on niinku minulla se oppiminen tai vahvuus sieltä niinku tuloillaan ja ja tota. Eli niissä arkisissa asioissa huomioimista sitten tietysti niin kuin se, että tehty työ palkitaan ja ihan kiitokset ja huomiointi. (pk5)

Vastauksista kävi selkeästi esille että, esihenkilöt tiedostivat, ettei työnhyvinvointiin voida vaikuttaa vain kehittämispäivissä tai yksittäisillä työhyvinvointitapahtumilla. Työhyvinvointia tuettiin jokapäiväisessä työssä, työolojen parantamisella sekä arvostavalla kohtaamisella ja toisen kunnioittamisella. Lisäksi koettiin myös, että esihenkilö puhuu me-muodossa: ”miten me tätä työtä teemme”.

## 6.5 Yhteenveto tuloksista

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilöt olivat tietoisia positiivisen johtamisen periaatteista ja näkökulmasta. Vastauksista oli todettavissa, että positiivista johtamista oli

käytetty osana varhaiskasvatuksen johtamistyötä ja positiivisen psykologian sekä positiivisen pedagogiikan teoriat olivat hallussa.

Kuva 2. Yhteenveto tuloksista.



Tuloksista nousi esille, että positiivisen johtaminen koettiin merkityksellisenä erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja positiivisen johtamisen erilaiset osa-alueet ovat hyödynnettävissä varhaiskasvatuksen johtamistyössä. Tuloksista nousi myös esille, että positiivisen psykologian ja pedagogiikan periaatteita ja menetelmiä on kehitetty itsenäisesti osana johtamistyötä. Myönteisen toimintakulttuurin kehittäminen nähtiin positiivisen johtamisen toimenpiteenä ja myönteinen ilmapiiri vaikutti työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että positiivinen johtaminen koettiin luonnolliseksi ja pedagogiseksi tavaksi johtaa henkilöstöä. Sillä koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia työyhteisön myönteisen toimintakulttuurin rakentumiselle ja sen koettiin edistävän sitoutumista ja motivointia, mikä puolestaan edesauttoi työhyvinvoinnissa. Tulosten perusteella esihenkilöt myös kehittivät itseään ja hankkivat tietoa, miten toteuttaa positiivista johtamista ja pedagogiikkaa työyhteisössä ja omassa johtamistyössä. Koettiin, että esihenkilön omalla kouluttautumisella oli vaikutusta johtamistyössä.

Vastauksissa oli todettavissa, että jokaisen henkilökohtainen ymmärrys ja kokemus positiivisesta psykologiasta ja pedagogiikasta vaikutti asioiden suhtautumiseen ja myönteiseen ajatteluun. Positiivisen pedagogiikan ymmärrystä ja menetelmien käyttöä ei pidetty itsestään selvyytenä, mutta yhteisellä keskustelulla koettiin olevan vaikutusta positiivisen pedagogiikan lisääntymiseen ja myönteisen työyhteisön rakentumiseen.

Vahvuustyöskentelyn äärelle päästiin, kun esihenkilö tunsu työntekijän ja hänen osaamisensa. Näin koettiin edistävän sitoutumista työhön sekä osaamisen vahvistamista, ja myös jakamista työyhteisön kehittämisen näkökulmasta.

Myönteiset tunteet nähtiin työyhteisön voimavarana. Positiiviset tunteet kertovat siitä, kuinka asiat ovat hyvin, kun taas negatiiviset tunteet kertovat siitä, että kaikki ei ole hyvin. Tunteiden merkityksen huomioiminen johtamistyössä onkin erityisen tarkoituksellista. (Leppänen & Rauhala 2012: 31.) Myönteisten sekä negatiivisten asioiden ja tunteiden kohtaaminen on tärkeää hyvän toimintakulttuurin kannalta. Kun asiat kohtasi avoimesti ja kielteisistä tunteista sai puhua, ilman, että pelättiin asian esille tuomista, tuotti se usein enemmän hyvää kuin negatiivisen kierteen.

Esihenkilöt olivat pohtineet, miten he kohtaavat työyhteisön jäseniä, kun näille tulee haaste eteen. Tulosten perusteella esihenkilöt pohtivat, miten luoda hyvän ja avoimen keskusteluilmapiiirin, jossa voidaan esittää avoimesti mielipiteitä. Vastauksissaan päiväkodinjohtajat kertoivat tekevänsä rakenteita ja foorumeita työyhteisöön, jossa pyritään keskustelemaan ja luomaan ratkaisuja yhdessä.

Erilaiset johtamisen aikakaudet olivat nähtävissä tuloksista. Esihenkilöt olivat pohtineet positiivisen psykologian tuomaa arvomaailmaa ja positiivisen pedagogiikan menetelmiä ja miten niitä voisi hyödyntää omassa työssään. Empaattinen ja joissakin kohdin mainittu feminiininen johtaminen nähtiin voimavarana. Auktoriteettijohtamisella ei ole saatu aikaan hyvää ilmapiiriä ja sen koettiin olevan vanhanaikaista. Ylhäältä johtamisen ja yksin johtamisen aika on mennyt ohi ja esihenkilön tehtävä on vahvistaa ja sitouttaa työntekijöitä kehittämään ydintehtävää yhdessä (Hujala 2013: 56).

Selkeänä haasteena koettiin esihenkilöiden työmäärä, joka näyttäytyi riittämättömyyden tunteena. Esihenkilöt olisivat halunneet enemmän kohdata arjessa työntekijöitä, antaa suoraa palautetta, mutta sille ei koettu olevan riittävästi aikaa. Esihenkilöt olivat kuitenkin pohtineet toimenpiteitä positiivisen palautteen antamisen vahvistamiseksi ja

kehittämiseksi. Tämä voidaan nähdä edistävän työyhteisön myönteistä toimintakulttuuria ja työhyvinvointia. Organisaation kannalta hyvinvoiva työyhteisö on luovempi, tehokkaampi, sitoutuneempi, motivoituneempi ja työntekijät ovat hyvinvoivia, jolloin he toteuttavat työtään laadukkaasti, joka johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin. Tuloksista voi päätellä, että työntekijöiden hyvinvointiin kannattaa panostaa.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja selvittää, miten varhaiskasvatuksen esihenkilöt kokevat positiivisen psykologian ja pedagogiikan johtamistyössään. Tavoitteisiin etsittiin vastauksia positiivisen psykologian ja pedagogiikan teorian ja teorialähtöisen sisällön analyysin avulla. Johtopäätökset osiossa esitän opinnäytetyön keskeisimmät johtopäätökset tulosten perusteella.

Alussa toivoin, että tästä syntyisi konkreettisia ideoita, joita johtajat voisivat käyttää työssään. Mitä pidemmälle opinnäytetyö eteni, sen selkeämpään johtopäätökseen tulin, että johtajan omalla kehitymisellä ja oman johtamistoiminnan reflektoinnista kehittyvä positiivinen johtaja. Kokemukset positiivisesta johtamisesta olivat osa arjen pedagogista johtamistyötä ja ne näkyivät johtajan jokapäiväisessä toiminnassa, päätöksen teossa ja viestinnässä. Päiväkodinjohtajat pohtivat onko heidän pedagoginen puheensa innostavaa, motivoivaa tai ratkaisukeskeistä, ja minkälaisella tulokulmalla he lähestyvät asioita.

Johtaminen on ihmisen välistä toimintaa ja siksi sen hahmottaminen voi olla vaikeaa. Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja se muotoutuu vuorovaikutuksen edetessä. Ajan kuluessa vuorovaikutuksessa olevat voivat vaikuttaa johtamisen kehittymiseen. Yhteisön välille muodostuu yhteisiä näkökulmia, päämääriä ja mielikuvia. Voidaankin sanoa, että johtaminen on ihmisten välisille suhteille perustuvat ilmiö. (Juuti 2013: 24.)

Opinnäytetyö tuotti tärkeää tietoa, siitä miten päiväkodinjohtajat kokevat positiivisen johtamisen ja miten he omalla toiminnallaan ja itsereflektiollaan voivat vaikuttaa myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon sekä hyvinvointiin. Läsnäoleva ja empaattinen vuorovaikutus nähtiin tärkeänä osana positiivisen johtamisen työtä.

Positiivisen psykologian tarkoitus on selkiyttää oman ajattelun motiiveja ja käsityksiä sekä ohjata liittymään myönteisellä ja rakentavalla tavalla toisiin ihmisiin. Katsomaan

tulevaisuuteen ja hyödyntämään vahvuuksiaan. (Räsänen 2020: 54.) Tuloksista voidaan päätellä ja johtamisen näkökulmasta voidaan todeta, että kun esihenkilö hyödyntää omassa työssään positiivisen psykologian tarkoitusta tuottaa hän hyvää työyhteisölle sekä toimintakulttuurille.

Esihenkilö vaikuttaa oman vastualueensa etenemiseen ja työkaluna hänellä on käytössään vuorovaikutus muiden ihmisen kanssa. Näin ollen esihenkilön on hyvä omata hyvät viestinnälliset ja vuorovaikutukselliset taidot, mutta samalla esihenkilöt ovat hyvin kuormittuneita vuorovaikutuksen määrästä. (Juuti 2013: 63.) Kokonaisuudesta oli nähtävissä, että vuorovaikutustilanteita tuli todella paljon, mutta kun niiden äärelle pysähtyi, se nähtiin myös palkitsevana ja työn laatua lisäävänä tekijänä. Kun johtaja ottaa huomioon työntekijät, kuuntelee heidän mielipiteitään ja antaa heidän toimia oman harkinnan mukaisesti, tulee toiminnasta tehokasta (Harisalo 2021: 73).

Kokonaisuudessaan positiivista johtamista verrattiin jonkin verran aiempiin johtamisen kehityssuuntiin, kuten laatu- ja tulosjohtamiseen. Tämä näkyi erityisesti kokeneempien johtajien vastauksissa, mikä tuli jokseenkin yllättävänä, mutta myös hyvin loogisena näkökulmana osana vastauksia. Ymmärrettävää oli, että vähemmän johtamiskokemusta olevien kohdalla historian näkökulmaa ei tullut esille vastauksissa.

Suomessa tulosjohtaminen on saanut alkunsa jo 1980-luvulla, jolloin se kytkettiin osaksi strategista johtamista. Myös laatujohtaminen tuli tietoisuuteen 1980-luvulla, jolloin se haastoi tavoite- ja tulosjohtamisen. Tulosjohtaminen sai uutta näkökulmaa 1990-luvulla, jolloin monissa organisaatioissa sovellettiin tasapainotettu tulokortti -ajattelua. Tasapainotettu tulokortti -ajattelu käsitti päämäärät, menestystekijät sekä mittarit ja avaintulosalueet. Siihen liitettiin ihmisten unelmat mielikuvien ja kielen avulla. (Juuti 2013: 87–89, 91–94.)

Johtaminen kehittyi vähitellen vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Vuorovaikutuksen ansiosta syntyy sosiaalinen maailma, jossa ovat tulkinnat, merkityksellisyys ja ymmärrys. Esihenkilön ja ihmisten välillä syntyvä hyvä dialogi tuottaa sitoutumista ja innostumista. Jokainen työtilanne täytyy ottaa uudella tavalla huomioon, jolloin syntyy omaaloitteellisuutta ja luovuutta. (Juuti 2013: 136.) Vuorovaikutuksen laatua ja dialogia esihenkilön ja työntekijöiden välillä pohdittiin todella paljon haastatteluissa. Hienoa oli

nähdä, miten esihenkilöt pohtivat vuorovaikutuksen merkitystä, miten kohtaamisia lisäisi ja miten sille löytäisi lisää aikaa arjesta. Ei ollut itsestään selvää, että hyvinvoiva työyhteisö syntyy itsestään, vaan siihen tuli panostaa johtamisen teoilla.

Tiimien ja työyhteisön välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä yksilöiden välisiin sosiaaliin suhteisiin tulisi panostaa varhaiskasvatuksessa, sillä sosiaalisten taitojen tuki voi suojata väsymiseltä. Kun kehitetään vuorovaikutustaitoja, voidaan edistää esihenkilön ja työntekijän välistä sekä koko kasvatusyhteisön vuorovaikutusilmapiiriä ja sitä kautta työntekijöiden ja lasten hyvinvointi lisääntyä. (Mäntyjärvi & Parrila 2021: 149.)

Etätyöskentely koettiin paikoin haastavana johtamisen näkökulmasta, sillä varhaiskasvatuksen johtaminen on lähtökohtaisesti vuorovaikutuksellista lähijohtamista. Ihmisten toisen kuunteleminen luo edellytykset hyvälle dialogille (Juuti 2013: 137). Hyvää ja toisia kuuntelevaa dialogia tarvitaan, kun pyritään luomaan positiivisen työyhteisön toimintakulttuuri. Tuloksien perusteella yhteiselle kohtaamiselle oli selkeä tarve, jolloin myös johtaja pystyi vaikuttamaan positiivisen johtamisen keinoin työyhteisön toimintaan. Myönteistä toimintakulttuuria ei pidetty itsestään selvyytinä ja se ei rakennu hetkessä, joten myönteisen ja luottamuksellisen toimintakulttuurin rakentumiselle täytyy varata aikaa ja tavoitteellisesti viedä selkeää visiota myönteisestä toimintakulttuurista eteenpäin.

Esihenkilön tulee kuunnella ja osoittaa, että ymmärtää toisen näkemyksiä, jotta keskustelu on aito. Jos ongelman esittäjällä ei ole ratkaisuehtoituksia, on niitä etsittävä yhdessä. Henkilöä voidaan myös lähteä ohjaamaan löytämään ratkaisua. (Juuti 2013: 132). Näin esihenkilö luo luottamusta ja osoittaa, että on aidosti kiinnostunut käsiteltävästä asiasta.

Tuloksien perusteella voidaan myös todeta, että kun työyhteisön toimintakulttuuri on keskustelevalta ja avoimelta ja työyhteisön resilienssi on korkea, se kestää paremmin muutoksia. Henkilöstö todennäköisesti tukee päätöksen tekoa, kun organisaatiokulttuuri on vahva ja johdon päätökset yhteisymmärryksessä organisaatiokulttuurin kanssa (Juuti 2013: 115). Päätöksen teko ja sen tuomat muutokset ymmärretään paremmin, kun koko työyhteisöllä on hyvä resilienssin taito.

Vahvuuksien esille tuominen nähtiin tärkeänä osana johtamista. Positiivisen psykologian tarkoituksena on tuoda esille onnellisuuden ja tutkimustietoa sen edistämisestä.

Jokaisella ihmisellä on vahvuuksia, joita voidaan kehittää, tunnistaa ja oppia. Kaikilla on vahvuuksia riippumatta elämäntilanteesta, sosiaalisesta asemasta, oppimistaidoista tai muista ominaisuuksista. (Uusiautti 2019: 22.) Niinpä johtamistyössä on pyrittävä löytämään ja huomioimaan työntekijän vahvuudet ja vahvistamaan niitä, jotta jokainen voi kukoistaa työssään ja olla hyvinvoiva.

Työntekijän oma käsitys kyvykkyydestään vaikuttaa siihen, että hän näkee organisaation toiminnat myönteisemmin. Työntekijän sitoutumiseen organisaatioon tarvitaan arvojen jakamista niin organisaation kuin työntekijän välillä. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa yhteinen arvopohja, sillä työntekijällä ei ole syytä sitoutua, jos hän ei jaa samoja arvoja (Caprara & Cervone 2006: 79.)

Toimivassa johtajuudessa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä positiiviseen johtamiseen. Toimivan johtajuuden esihenkilö on kokenut muutoksia organisaatiossa ja toimenkuvasaan. Esihenkilö näkee mahdollisuuksia kehittyä ja hänellä on selkeä suunnitelma tulevasta, visio ja strategia tukevat pedagogiikan kehittämistä. Esihenkilö ajattelee positiivisesti ja luottavaisesti työyhteisöstään. (Fonsén 2014: 164.)

Toimivan johtajuuden keskiössä on luottamus, positiivisuus ja tulevaisuuteen suuntaaminen. Toimivalla johtamisella ongelmia on pyritty ratkaisemaan tai etsitään niihin ratkaisuja. Usein löytyi visio, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten toimintaa halutaan kehittää. (Fonsén 2014: 163.) Toimiva johtajuus vahvistaa positiivisen johtamisen näkökulmaa, jossa keskitytään myönteisyyteen. Se mitä esihenkilö tuo esille ja nostaa työyhteisössä on suuri merkitys, mihin suuntaan asiat etenevät. Empaattisella ja turvallisella tunneilmapiirijohtamisella saadaan hyviä tuloksia aikaan. Mikäli johtaja kokee tilanteen haasteellisena, pyrkii hän omalla toiminnallaan rauhoittamaan tilanteen korostaen ammatillisuutta (Fonsén 2014: 164). Tuloksista oli myös pääteltävissä, että johtajan oma suhtautuminen asioihin nähtiin olevan vaikutusta asian etenemiseen.

Hyvässä työyhteisössä jokainen voi käyttää omia vahvuuksiaan, kokea kunnioitusta ja saada tukea työhönsä. Kun ilmapiiri on avoin, voidaan nostaa vaikeita asioita esille miettimättä aiheuttaako se ristiriitoja, ei tarvitse pelätä epäonnistumista, vaan voi kokea hyväksyntää. Vaikeista ajoista päästään yhdessä yli, ja tällöin leikillisuus ja yhteinen huumori ovat ominaisia piirteitä. Hyvä johtajuus ja hyvä tiimi- ja työyhteisö ei synny itsestään, vaan jokaisen osallisuus on tärkeä ja vuorovaikutussuhteisiin tulee panostaa. (Mäntyjärvi & Parrila 2021: 165.) Positiivista vahvistumista saadaan aikaan, kun kaikki

panostavat hyvään ja arvostavaan vuorovaikutussuhteen luomiseen ja esihenkilö toimii tässä suunnan näyttäjänä. Esihenkilön täytyy olla avoin kuuntelemaan työyhteisön jäseniä, oppia tuntemaan työntekijöiden vahvuudet ja luomaan myönteistä toimintakulttuuria. Esihenkilö tarvitsee myös työyhteisön tuen, jotta hän saavuttaa nämä tavoitteet. Osallisuus on jokapäiväistä tekemistä ja yhteisten toimintatapojen rakentamista, jossa lapsilla, huoltajilla ja työntekijöillä on aito halu kuunnella ja kohdata (Mäntyjärvi & Parila 2021: 273).

Positiivisen johtamisen näkökulmaa pitäisi tuoda vielä enemmän näkyväksi osaksi varhaiskasvatuksen johtamista. Positiivisen johtamisen periaatteiden ymmärrys on tärkeää, sillä se edesauttaa menetelmien hyödyntämisessä ja päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa. Voidaan varovasti tulkita, että positiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa lasten tarpeisiin. Työyhteisön ilmapiirin ollessa myönteinen ja henkilöstö hyvinvoiva sekä sitoutunut, edesauttaa se tuottamaan laadukasta varhaiskasvatusta, jolla voidaan vastata lasten tarpeisiin.

## 8 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tarkastelin päiväkodin johtajien kokemusta positiivisesta johtamisesta varhaiskasvatyksiköissä Helsingin kaupungilla. Vastaavanlaista opinnäytetyötä positiivisesta johtamisen kokemuksista ei ole aiemmin tehty varhaiskasvatukseen eikä kyseiseen kuntaan. Tästä syystä opinnäytetyöstä nousseita tuloksia voidaan pitää oleellisena ja hyödyllisenä tietona kyseiselle kunnalle johtamisen kehittämistyössä.

Opinnäytetyö tarkoituksena oli tuottaa laadullista tietoa teemahaastattelujen avulla siitä, miten päiväkodinjohtajat kokevat positiivisen johtamisen ja miten se näkyy heidän työssään. Sain mielestäni hyvin vastauksia kysymyksiini, tulokset ja niistä nousseet johtopäätökset tuottivat myös kehittämissuhteita jatkotutkimukselle.

Teoriaa kartoittaessa oli havaittavissa, että vaikka teoksia positiivisesta johtamisesta oli verraten rajallisesti, niitä kuitenkin löytyi ja positiivisen psykologian sekä pedagogiikan teoksia voidaan tarkastella johtamisen näkökulmasta. Otin opinnäytetyöhöni positiiviseen näkökulmaan nojautuvia teoksia ja niiden avulla loin teoria pohjan tutkimus kysymysten tarkastelemiseksi. Koska positiivinen psykologia on tieteenä varsin tuore, on

ymmärrettävää, että se ei ole vielä levinnyt laajalle johtamiseen näkökulmiin. On kuitenkin hienoa huomata, että positiivinen psykologia on ulottunut pedagogiikkaan asti, tuoden siihen oman tulokulmansa ja luoden positiivisen pedagogiikan käsitteen.

Positiivisen johtamisen näkökulma on tärkeä nykypäivän työelämässä, sillä johtamisen kautta täytyy löytää työnimua ja motivaatiota lisääviä tekijöitä. Niiden avulla voidaan kehittää työntekijöiden motivaatiota ja edesauttaa sitoutumista työhön. Kokemukseni mukaan varhaiskasvatuksessa on ollut havaittavissa haasteita siinä, että saadaan työntekijät pysymään alalla. Näin ei toki ole kaikkialla, mutta tämä on ollut havaittavissa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Uskon, että tähän haasteeseen voidaan vastata positiivisen johtamisen kautta. Opinnäytetyöni kautta voidaan pohtia voiko positiivisella johtamisella parantaa työnimua ja sitä kautta lisätä myös motivaatiota ja työhön sitoutumista.

Rutger Bregman käsittelee kirjassaan *Humankind – Hopeful History*, ihmisyyden hyvyyttä. Hän kääntää ajatuksen ihmisen pahuudesta ylösalaisin ja perustelee tutkimusten ja historian valossa, miksi ihminen on hyvä ja inhimillinen vaikka tapahtuisinkin luonnon katastrofeja (Bregman 2019: 28). Pentti Sydänmaalakka taas esittää näkemyksen kirjassaan *Älykäs julkinen johtaminen, kuinka tulevaisuus on yllätyksellinen ja maailma on monien katastrofien edessä*. Hän kertoo kuinka vaikuttaa valitettavasti siltä, että ajaudumme kohti epämiellyttävää tulevaisuutta. Meidän tulisi avata silmät ja pohtia, kuinka voimme tehdä tulevaisuudesta hyvän paikan elää. (Sydänmaalakka 2015: 179–180.)

Bregman -teoksesta on kuitenkin eriävä näkemys tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuudesta. Elämme turvallisinta, terveintä ja rikkainta aikaa koskaan. Äärimmäinen köyhyys ja luonnon katastrofeihin menehtyneiden määrät ovat vähentyneet huomattavasti viime vuosikymmenien mittaan. Tietämättömyys maailman tilanteesta johtuu siitä, että uutisointi keskittyy jatkuvasti poikkeuksellisiin tapahtumiin, kuten onnettomuuksiin. (Bregman 2019: 28). Usein negatiiviset uutiset myyvät paremmin kuin positiiviset uutiset. Sama pätee myös negatiiviseen palautteeseen kuin positiiviseen palautteeseen. Ihmisiin vaikuttaa enemmän negatiivinen palaute kuin positiivinen palaute. (Cameron 2012: 7.) Onkin syytä pohtia, mihin kiinnitämme huomion työelämässä ja johtamisessa. Voimmeko todeta, että se lisääntyy, mihin kiinnitämme huomiota.

Kun tätä peilaa johtamiseen voidaan kysyä, onko tulevaisuuden näkeminen kuitenkin asenne kysymys, miten maailmaa, elämää ja johtamista tarkastelemme. Johtamista voisi tarkastella myös ihmisen hyvyden ja positiivisten vaikutusten kautta ja voisimme puhua ihmisten puolesta ilman, että se aiheuttaa naiviuutta ja moitteita. Kun suuntaamme energiamme vahvuuksiin ja olemme sitä mihin keskitymme, autamme ihmisiä loistamaan.

Tarvitsemme viisaita johtajia, joilla on rohkeutta uudistua ja uudistaa sekä unelmia paremmasta maailmasta. Näin pystymme luomana kehittyneitä visioita. (Sydänmaalakka 2015: 182.) Jos meillä onkin olemassa tämä taito ja meidän täytyykin keskittyä hyvään, vahvuuksiin ja osaamiseen, niin tämä taito lisääntyy. Positiivisella johtamisella on paikansa varhaiskasvatuksessa, mutta meidän täytyy tulla tietoisiksi, miten johdamme positiivisesti ja mihin kaikkeen se vaikuttaa.

Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisella menetelmällä, joten päätelmiä ei näin ollen voida yleistää. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa määrittää laatu, eikä aineiston kokonaismäärä. Jokainen tutkimus on ainutlaatuinen, eikä sitä voida toistaa sellaisenaan. (Vilka 2015: 150, 197–198.) Tuloksista on nähtävissä johtamisen kehittyminen ja erilaiset aikakaudet vahvistavat näkemystä siitä, että tutkimuksen toistettavuus sellaisenaan ei kuitenkaan tuottaisi täysin samoja tuloksia. Päiväkodinjohtajien reflektoidun työote osoittaa, että kokemukset ja ajatukset johtamisesta muuttuvat ja kehittyvät, eivätkä näin ollen ole pysyviä. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat osittain sidoksissa tähän aikakauteen ja johtamisen ajatteluun sekä kokemukseen.

Opinnäytetyö osoitti, että positiivinen johtaminen ei ole positiivista ajattelua, vaan se on omien arvojen ja toiminnan tietoisuutta niin esihenkilönä kuin työntekijänä. Tulosten perusteella esitän, että positiivisen johtamisen periaatteelle on tilaus, sillä tulevaisuudessa johtamisessa meidän tulee keskittyä vahvuuksiin, osaamiseen ja ratkaisukeskeisyyteen, jolla edistämme ja kehitämme toimintaamme. Tässä keskeistä on esihenkilön avoin suhtautuminen työntekijöihin, heidän vahvuuksiinsa ja työn kehittämiseen.

Johtajalta tarvitaan tunnetietoisuutta, jotta työyhteisössä voidaan kohdata ja käsitellä erilaiset tilanteet toisia kunnioittavasti. Johtajan omien tunteiden tunnistaminen on lähtökohta toisten tunteiden ja kokemusten huomioimiselle. Nöyrällä johtajalla on hyvä itsetunto, hän ei korosta omaa erinomaisuuttaan, vaan johtaa nöyrästi, tasavertaisesti ja kunnioittavasti. Nöyrä johtaja osaa olla erehtyväinen ja inhimillinen sekä näyttää sen

muille. Hän osaa arvostaa ihmisiä riippumatta heidän koulutus- ja osaamistasostaan, hän kehuu toisia ja korostaa yhteistyön tärkeyttä. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 52–54.)

Tämä opinnäytetyö osoitti, että johtajalta tarvitaan myötätuntoa asioiden kohtaamisessa ja käsittelyssä. Käsitys ihmisestä ja työntekijän vahvuuksista on osa vuorovaikutteista johtamistyötä erityisesti varhaiskasvatuksen johtamisen työkentällä. Niin esihenkilön kuin työntekijän, on oltava tietoisia siitä, miten luomme hyvän vuorovaikutusilmapiirin. Esihenkilöt johtavat kasvatushenkilöstöä, jotka toimivat vuorovaikutuksen ammattilaisina omassa opetus- ja kasvatustehtävässään.

Opinnäytetyötä olisi voinut laajentaa kahdesta näkökulmasta. Ensiksi olisi ollut mahdollista ottaa työntekijöiden näkökulma positiivisen psykologian vaikutuksista johtamiseen. Työntekijöiden näkemystä olisi voitu selvittää osana opinnäytetyötä. Ihanteellista olisi ollut, jos opinnäytetyö olisi tuottanut jonkinlaisen käytännön menetelmän perustuen positiiviseen psykologiaan ja pedagogiikan sekä vahvuuslähtöiseen ajatteluun johtamisen työvälineenä. Tämä voisi toimia lisänä laadullisen tutkimuksen jälkeen ja näin ollen opinnäytetyöstä nousseena kehittämistehtävänä. Toiseksi opinnäytetyön kannalta lisänäkökulmaa olisi voinut tuoda motivaation kehittämisen viitekehys, joka tukee johtamisen tematiikkaa, mutta pitäydyn tässä opinnäytetyössä positiivisen psykologian ja pedagogiikan teeman ja johtamisen lähteillä, jotta työ pysyi kompaktina kokonaisuutena.

Tutkimuksellisenä jatkoehdotuksena esitän, että positiivisen johtamisen tutkimusta voisi tutkia työntekijöiden näkökulmasta varhaiskasvatuksessa -mitkä johtamisen tekijät edistävät työntekijöiden motivoituneisuutta ja sitoutumista sekä työhyvinvointia. Varhaiskasvatuksen työkenttä on moniammatillista, joten kehittämisehdotuksena voisi tarkastella positiivista johtamista kaikkien ammattiryhmien näkökulmasta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli onnistunut, sillä se tuotti tärkeää tietoa siitä, miten positiivisen johtaminen vaikutti esihenkilöihin ja heidän omaan kehittymiseensä johtamistyössä sekä kuinka he reflektoivat omaa toimintaansa ja vuorovaikutustaan suhteessa työntekijöiden kehittymiseen, motivointiin, sitouttamiseen sekä haasteista kertomiseen.

Johtaminen täytyy nähdä alati kehittyvänä ja positiivinen johtaminen voidaan nähdä tulevaisuuden suuntana johtamisen työkentällä. Meidän tulee keskittyä hyvään ja vahvuuksiin itsessämme ja toisissamme, jotta voimme kukoistaa.

Dalai Laman sanoin ”positiivisen toiminnan toteuttamiseksi, meidän on kehitettävä myönteinen visio”.

## Lähteet

Avola Pauliina & Pentikäinen Viivi 2019. Kukoistava kasvatus – Positiivisen pedagogiikan ja laaja-alaisen hyvinvointiopetuksen käsikirja. Espoo: BEEhappy Publishing.

Bregman Rutger 2020. Humankind, Hopeful History. Lontoo: Bloomsbury Publishing PLC.

Cameron Kim 2012. Positive leadership, Strategies for extraordinary performance. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cherkowski Sabre, Kutsyuruba Benjamin, Walker Keith 2020. Positive leadership: animating, purpose, presence, passion and play for flourishing in school. Canada: Emerald. <<https://www.emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/JEA-04-2019-0076/full/pdf?title=positive-leadership-animating-purpose-presence-passion-and-play-for-flourishing-in-schools>> Viitattu 12.9.2021

Caprara Gian Vittorio & Cersone Daniel 2006. Persoonallisuus toimivana itsesäätelävänä järjestelmänä. Teoksessa: Aspinwall Lisa G. & Staudinger Ursula M.(toim.) Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita Prima Oy: Helsinki.

Dalai Lama. <<https://www.quotespedia.org/authors/d/dalai-lama/in-order-to-carry-a-positive-action-we-must-develop-here-a-positive-vision-dalai-lama-xiv/>> Viitattu 8.10.2022

Dutton Jane E. & Heaphy Emily D. 2003. The Power of High-Quality Connections. Teoksessa: Cameron Kim S., Dutton Jane E., Quinn Robert E. Michigan Anna Arbor. Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fonsén Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa, Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto, Suomen Yliopistopaino Oy.

Fonsén Elina & Keski-Rauska Marja-Liisa 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 16 (3) <<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213>> Viitattu 7.3.2021.

Hakanen Jari & Kuusela Sari & Pessi Anne Birgitta 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi Anne Birgitta, Martela Frank, Paakkanen Miia (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Harisalo Risto 2021. Organisaatioteoriat. Helsinki: Tietosanoma / Art House Oy.

Helsinki Rekry. <<https://www.hel.fi/rekry/fi/avoimet-tyopaikat/rekry-ilmoitus-V31?id=KASKO-02-2882-22>> Viitattu 20.10.2022

Helsinki Rekry. <<https://www.hel.fi/rekry/fi/avoimet-tyopaikat/rekry-ilmoitus-V31?id=KASKO-02-2937-22>> Viitattu 20.10.2022

Hirsijärvi Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hujala Eeva, Waniganayake Manjula & Rodda Jillian (eds) 2013. Contextually Defined Leadership. Teoksessa: Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Juuti Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti Pauli 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä Martti & Salojärvi Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mieli, Suomen mielenterveys Ry. Mitä on resilienssi? <<https://mieli.fi/fi/mielenterveys/vaikeat-el%C3%A4m%C3%A4ntilanteet/sairastuminen-voi-olla-kriisi/mit%C3%A4-resilienssi>>. Viitattu 8.11.2020

Mäntyjärvi Marjo & Parrila Sanna 2021. Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa Holappa Arja-Sisko & Hyyryläinen Ari & Kola-Torvinen Pia & Korva Saana & Smeds-Nylund Ann-Sofie (toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Mäntyjärvi Marjo & Parrila Sanna 2021. Jaettu pedagoginen johtajuus ja tiiminä kehittämisen avaintekijät. Teoksessa Fonsén Elina & Koivula Merja & Korhonen Riitta & Ukkonen-Mikkola Tuulikki (toim.) Varhaiskasvatuksen asiantuntijat. Yhteistyössä eteenpäin. Helsinki, Jyväskylä, Rauma: Suomen Varhaiskasvatus ry.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskus < <https://karvi.fi/kehittavan-arvioinnin-periaatteet-karvissa/>> Viitattu 8.9.2022.

Kumpulainen Kristiina & Mikkola Anna & Rajala Antti & Hilppö Jaakko & Lipponen Lasse 2015. Positiivinen pedagogiikan jäljillä. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara Lotta (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lappalainen Kristiina & Kuittinen Matti & Meriläinen Matti 2008. Pedagogiikan ja hyvinvoinnin suhde. Teoksessa Lappalainen Kristiina & Kuittinen Matti & Meriläinen Matti (toim.) Pedagoginen hyvinvointi. Turku: Suomen Kasvatustieteellinen Seura.

Leskisenoja Eliisa & Sanberg Erja 2019. Positiivinen pedagogiikka ja nuorten hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ojanen Markku 2015. Positiivisen psykologian kritiikki. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara Lotta (toim.). Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ojanen Markku 2007. Positiivinen psykologia. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Leppänen Makke & Rauhala Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Lipponen Krisse 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Pessi Anne Birgitta & Martela Frank 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi Anne Birgitta & Martela Frank & Paakkanen Miia (toim.). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pessi Anne Birgitta & Martela Frank & Paakkanen Miia (toim.) 2017. Myötätunnon mul-  
listava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Peterson Christopher, Seligman Martin E. P. 2004. Character Strengths and Virtues A  
Handbook and Classification. New York: Oxford University Press.

Positiivinen CV < <https://www.positiivinenencvkoulutus.helsinki.fi/>> Viitattu 8.9.2022.

Posio Susanna & Yrttiaho Reetta 2021. Opettajan hyvinvointikirja. Jyväskylä: PS-kus-  
tannus.

Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sa-  
noma Pro.

Räsänen Juhani 2020. Valitsen vahvuuden. Uuden koulun luonne, peritääteet ja mah-  
dollisuudet. Helsinki: Lector Kustannus Oy.

Seligman Martin E. P. 2002. Aito onnellisuus. Suom. Lång Markus. Helsinki: Art House  
Oy.

Seligman Martin E. P. 2011. Flourish. A Visionary new understanding of happiness and  
well-being. New York: Atria Paperback.

Sydänmaalakka Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syvjäärvi Antti & Vakkala Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuu-  
den merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula Juha & Syväjärvi Antti (toim.)  
Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-  
kustannus.

Trogen Tiia 2020. Positiivinen kasvatus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällän analyysi. Hel-  
sinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. <[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ih-  
mistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ih-<br/>mistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf)> Viitattu 18.1.2021

Uusiautti Satu 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Uusiautti Satu 2015. Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa.  
Yritysjohdon ja työtekijöiden käsityksiä menestyksestä. Helsinki: Books on Demand.

Uusitalo-Malmivaara Lotta & Vuorinen Kaisa 2016. Huomaa Hyvä! Näin ohjaat lasta ja  
nuorta löytämään luonteen vahvuutensa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Uusitalo-Malmivaara Lotta 2015. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa Uu-  
sitalo-Malmivaara Lotta (toim.). Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustan-  
nus.

Vilka Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wenström Sanna 2020. Positiivinen johtaminen, Johda paremmin opetus- ja kasvatuser-  
alalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wenström Sanna 2019. Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia, ePooki Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1789-2022.  
<<http://www.oamk.fi/epooki/2019/positiivisella-johtamisella-pedagogista-hyvinvointia/#cite-text-0-0>>. Viitattu 7.10.2020.

## Haastattelulomake

### Teemahaastattelu

1. Esihenkilönä johtamistyön kesto, määrittely kuukausien tai vuosien tarkkuudella:
2. Miten toteutat positiivista johtamista työssäsi?  
Käsite positiivinen johtaminen: Positiivinen johtaminen on positiivisen psykologian soveltamista johtamistyössä. Positiivisessa johtamisessa vahvistetaan myönteisiä tunteita, hyvinvointia ja huomioidaan vahvuuksia. Positiivinen johtaminen on innostamista, haastamista, motivoivaa ja tavoitteiden asettamista. (Wenström 2020: 51).
3. Miten koet positiivisen pedagogiikan periaatteet soveltuvat osaksi omaa johtamistyötä? Positiivinen pedagogiikka: Positiivisen psykologian tieteen alan sisällä syntynyttä kasvatussuuntausta kutsutaan positiiviseksi pedagogiikaksi (Avola & Pentikäinen 2019: 30). Positiivisella pedagogiikalla tarkoitetaan positiivisen psykologian tieteen alan menetelmien ja periaatteiden soveltamista kasvatustyöhön. Positiivisen pedagogiikan tavoitteena on edesauttaa kasvuyhteisön kukoistamaan. (Leskisenoja & Sandberg 2019: 17.) Se pyrkii luomaan parhaan mahdollisen fyysisen, emotionaalisen ja kognitiivisen ympäristön ja ohjaa hyvinvointiin, suotuisiin sosiaalisiin suhteisiin sekä hyviin oppimistuloksiin. (Avola & Pentikäinen 2019: 30, 62–63.)
4. Miten positiivisen pedagogiikan menetelmät näyttäytyvät työssäsi?
5. Miten huomioit työntekijöiden vahvuuksia työssäsi?

## Tiedote osallistujille (sis. tietosuojaselosteen)

Hyvä varhaiskasvatusyksikön esihenkilö!

Olen varhaiskasvatusyksikön esihenkilö ja opiskelen Metropolian Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK). Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä Positiivisesta johtamisesta varhaiskasvatuksessa, Miten positiivinen johtaminen koetaan johtamistyössä?

Opinnäytetyö tarkoituksena on selvittää, miten varhaiskasvatuksen esihenkilöt kokevat positiivisen johtamisen osana johtamistyötä. Opinnäytetyötäni varten olen tekemässä teemahaastatteluja kevään ja kesän 2021, johon toivon myös Teidän osallistuvan. Haastattelussa pyrin kartoittamaan varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä positiivisesta johtamisesta.

Käsittelen hankkimani aineiston luottamuksellisesti eikä opinnäytetyöstä tule ilmi henkilöllisyyttä tai varhaiskasvatusyksikköä, jonne haastattelut toteutetaan. Nauhoitan keskustelut, jotta saan talteen vastaukset ja tulen hävittämään äänitteet opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelut toteutetaan yksilöllisesti etä-yhteydellä Teams-sovelluksen avulla, jotta varmistetaan turvallisuus. Haastattelun tulokset analysoin osana opinnäytetyötäni ja ne julkaistaan Theseus-tietokannassa. Osallistuminen ei maksa Teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Haastattelua varten pyydän suostumuksen vastausten käyttöön sekä äänen nauhoitukseen. Suostumus todennetaan liitteenä olevalla lomakkeella.

Tutkimusluvan on myöntänyt Helsingin kaupunki ja palvelukokonaisuuden johtaja, 3.3.2021. Opinnäytetyötäni ohjaa Miia Ojanen, lehtori/YTT. Helsingin kaupungilta yhteyshenkilönäni toimii varhaiskasvatuksen aluepäällikkö Keijo Räikkönen.

Toivon, että Teiltä löytyisi aikaa haastatteluun. Mikäli suostutte haastatteluun tai teillä on jotain kysyttävää haastatteluun liittyen, voitte olla minuun yhteydessä. Minut tavoittaa puhelimitse tai sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin, Kaisa Juutilainen

## Suostumuslomake

### Päiväkodin johtajan kokemuksen positiivisesta johtamisesta varhaiskasvatuksessa.

Suostun Positiivisen johtaminen varhaiskasvatuksessa, Miten se koetaan johtamistyössä? opinnäytetyöhön ja annan luvan käyttää kertomaani opinnäytetyön aineistona. (Opinnäytetyön toteuttaja: Kaisa Juutilainen)

Olen tietoinen, että osallistun haastatteluun vapaaehtoisesti ja voin keskeyttää haastattelun tai peruuttaa osallistumiseni haastatteluun, milloin tahansa. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Olen tietoinen, että antamiani tietoja ei käytetä tunnistettavasti opinnäytetyössä. Kerätyt tiedot säilytetään salassapitosäännöksiensä mukaisesti ja tiedot hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön suorittamisen jälkeen.

1. Suostumus haastattelun äänen tallentamiseen:

KYLLÄ \_\_\_\_\_ EI \_\_\_\_\_

### Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän opinnäytetyöhän.

Paikka \_\_\_\_\_ Aika \_\_\_\_/\_\_\_\_ 2021

Suostumuksen antajan allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Suostumuksen vastaanottaja: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumuslomake jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.