



**TURUN
YLIOPISTO**

Assertiivinen vuorovaikutus osana työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto- ohjelman
kandidaatin tutkielma

Laatija:
Sari Pihlainen

21.4.2025
Rauma

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede, Varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto- ohjelma

Tekijä(t): Sari Pihlainen

Otsikko: Assertiivinen vuorovaikutus osana työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa

Ohjaaja(t): Yliopistolehtori Timo Ruusuvirta

Sivumäärä: 38 sivua

Päivämäärä: 21.4.2025

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkin assertiivisuutta ja sen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin työkaluna varhaiskasvatuksessa. Assertiivisuudella tarkoitetaan puolensa pitämisen taitoa ja sitä, että vuorovaikutuksessa pystytään huomioimaan omat ja toisen osapuolen oikeudet. Assertiivisuuden taustalla voidaan nähdä olevan ratkaisukeskeisyyden periaatteet, jotka painottavat aktiivista kuuntelemista ja sellaisten ratkaisujen löytymistä, joiden avulla kaikki vuorovaikutuksen osapuolet voivat olla tyytyväisiä. Etenkin hankalia asioita käsiteltäessä ratkaisukeskeisyys voi tarvita lisäksi jämäkkyyttä, jonka avulla pystytään ilmaisemaan omia tarpeita ja tavoitteita selkeämmin.

Varhaiskasvatus on naisvaltainen ala ja tutkimukset ovat osoittaneet, että naiset pyrkivät vuorovaikutuksessaan yhteyteen pyrkivään puheeseen, jolloin he saattavat joustaa omista tavoitteistaan ja tarpeistaan. Assertiivisuuden avulla tällaisista vuorovaikutukseen liittyvistä stereotyyppioista voidaan päästä eroon. Kirjallisuuskatsauksen lähdeaineiston mukaan jokainen vuorovaikutustilanne voidaan ajatella olevan neuvottelutilanne, jossa neuvottelun osapuolet pyrkivät saavuttamaan itseään tyydyttävän tavoitteen.

Johtajalla on tärkeä rooli siinä, millainen vuorovaikutusmalli työyhteisöön luodaan. Kun panostetaan assertiiviseen vuorovaikutukseen, panostetaan samalla työpaikan aineettomaan pääomaan, joka puolestaan tukee työntekijöiden kokemusta omasta kyvykkyydestä ja työhyvinvoinnista. Samalla vahvistetaan työnimua ja pitovoimatekijöitä varhaiskasvatuksessa.

Avainsanat: assertiivisuus, neuvottelutaidot, työhyvinvointi, vuorovaikutus

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
1.1	Kirjallisuuskatsauksen määritelmä ja tutkimuksen aihe	5
2	Työhyvinvointi	7
2.1	Työnimu varhaiskasvatuksessa	8
2.2	Työyhteisötaidot	8
2.3	Työpaikkakiusaaminen	9
2.4	Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnille	10
3	Ratkaisukeskeisyys	14
4	Mitä on assertiivisuus	16
4.1	Puolensa pitämisen taito	18
4.2	Neuvottelemisen taito	19
4.3	Assertiivisuuden monipuolisuus ja sen hyödyntäminen	21
5	Assertiivisuuden ja ratkaisukeskeisyyden käyttöönotto	27
6	Pohdinta	31
	Lähteet	34

1 Johdanto

Arki on täynnä tilanteita, joissa ihmiset ovat keskenään eri mieltä. Tätä tapahtuu niin kotona, koulussa kuin työpaikalla. Miten voimme toimia tilanteissa, jossa erilaiset mielipiteet vaikuttavat ja ehkä jopa estävät ratkaisujen syntymistä. Ames, Lee ja Wazlawek (2017) nimeävät ihmistenvälisen assertiivisuuden tähän ratkaisuksi. Sen mukaan yksilöt voivat puhua puolestaan ja nousta puolustamaan näkemyksiään. He painottavat sitä, että vuorovaikutukseen ei kuulu passiivisuus, kilpailu tai aggressio. Amesin, Leen ja Wazlawekin (2017) mukaan ihmiset ovat sosiaalisina olentoina pohtineet aikojen alusta alkaen sitä, miten paljon ja miten pitäisi toimia, jotta yksilön omat toiveet tulisivat huomioiduksi. Miten voi saada tahtonsa läpi?

Varhaiskasvatuksen opettajat kohtaavat työssään monenlaisia vuorovaikutustilanteita eri toimijoiden kanssa. Vuorovaikutusta tapahtuu niin lasten, työtovereiden, esimiehen kuin huoltajien kanssa. Syrjämäki ja Heiskanen (2023) nimeävät nämä vuorovaikutussuhteet ja -verkostot sosiaalisiksi systeemeiksi. He nostavat etenkin aikuisten väliset sosiaaliset systeemit keskiöön siitä näkökulmasta, että niiden toimivuutta voidaan vahvistaa yhteisten arvojen, osaamisen, sitoutumisen ja ennen kaikkea jaettujen tavoitteiden ja toimintatapojen kautta. Vänskä (2022) kuvaa työyksikön toiminnan ja vuorovaikutuksen ulottuvuuksien kuuluvan hyvinvoinnin sosiaaliseen osaan. Työhyvinvointia pohdittaessa korostuvat sekä työyksikön toiminta että siellä tapahtuva vuorovaikutus. Kun toiminta ja vuorovaikutus ovat hyviä, heijastuu se Vänskän (2022) mukaan työyhteisöön luoden hyvän ilmapiirin, sujuvan yhteistyön, hyvän esimiestyön sekä varmistaa sujuvan moniammatillisen yhteistyön. Myös johtaminen, esimiestyö ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Johtajien tulisi huomioida työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta toiminnalliset tekijät, joiden avulla vahvistetaan ja edistetään työntekijöiden kasvua ja kehitystä työssään (Vänskä, 2022). Tällainen toiminnallinen tekijä voi olla esimerkiksi assertiivinen vuorovaikutusmalli, jonka avulla mahdollistetaan ratkaisukeskeinen ja jämäkkä vuorovaikutus myös haastavissa tilanteissa. Jämäkkyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä kykyä asettaa omia tarpeita ja tavoitteita sekä kykyä tunnistaa omaa hyvinvointia tukevia ja heikentäviä asioita (MIELI Suomen Mielenterveys ry, 2024).

Vuoden 2024 opetusalan työolobarometrin mukaan vain kahdella kolmasosalla työpaikoista on sovittu yhteisistä pelisäännöistä. Samaan aikaan työolobarometrissä todetaan, että 20 %

opetusalan työntekijöistä kokee stressiä työssään melko usein tai usein. Varhaiskasvatuksessa stressiä kokee melko usein 27 % ja silloin tällöin 40 % vastaajista. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee olonsa jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi, ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa mieltä. Pitkittänyt stressin kokeminen voi johtaa työuupumukseen. Myös epäasiallista kohtelua on kokenut työolobarometrin mukaan 21 % vastaajista. Työolobarometrin mukaan esihenkilötyöllä on suuri merkitys sille, miten paljon epäasiallista kohtelua koetaan ja miten paljon se vaikuttaa esimerkiksi sairaspöissaoloihin. Epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan lain sekä yleisen hyvän tavan tai työvelvollisuuksien vastaista käyttäytymistä tai toimintaa. Varhaiskasvatuksessa koetaan peruskoulun lisäksi eniten epäasiallista käytöstä huoltajien taholta. Myös työtovereiden taholta koetaan epäasiallista kohtelua. Pääasiallisesti vakava tai toistuva epäasiallinen kohtelu on ollut väheksyvää tai pilkkaavaa puhetta sekä työn perusteetonta arvostelua ja vaikeuttamista. (OAJ,2024) Manka ja Manka (2023) toteavat, että naiset kokevat miehiä enemmän työpaikkakiusaamista työkavereiden taholta.

Työolobarometri ehdottaa työhyvinvoinnin vahvistamiseksi muun muassa sitä, että toimivan työyhteisön takaamiseksi tulee huolehtia avoimesta kommunikaatiosta ja siitä, että kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun vähentämiseksi tulee huolehtia työyhteisön toimivuudesta, vuoropuhelun edistämisestä sekä luottamuksen lisäämisestä. Mahdolliset epäasiallisen kohtelun tilanteet tulee puolestaan selvittää heti sovitulla menetelmällä. (OAJ, 2024)

Varhaiskasvatuksen kentällä on tärkeää panostaa yhtenäiseen toimintamalliin, jolla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden mahdollisuuksiin toimia ratkaisukeskeisesti ja jämäkästi.

1.1 Kirjallisuuskatsauksen määritelmä ja tutkimuksen aihe

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkin työhyvinvointia vuorovaikutuksen näkökulmasta ja tutkin assertiivisuutta työhyvinvoinnin välineenä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2020) mukaan kirjallisuuskatsaus rakentuu tutkimusongelman kannalta oleellisen kirjallisuuden pohjalta, jonka avulla pyritään todentamaan eri näkökulmia tutkimusongelmaan ja aiheeseen. Kirjallisuuskatsauksen tekijä huolehtii siitä, että tekstiin liitetään tutkimuksen keskeiset näkökulmat, metodiset ratkaisut sekä tutkimustulokset, jotka liitetään kirjallisuuskatsauksen

lopussa olevaan pohdintaan. Tutkijan tehtävä on tuoda esille myös tutkimusaiheeseen liittyvät johtavat tutkijat. (Hirsjärvi, ym., 2020) Metsämuuronen (2005) toteaa, että tieteellinen tieto kumuloituu aina vanhan tiedon päälle ja se tulee huomioida kirjallisuutta valitessa, jolloin kirjallisuus koskettaa valittua aihepiiriä. Vertaisarvioidut artikkelit ovat tieteellisen kirjoittamisen peruslähdemateriaalia (Metsämuuronen, 2005).

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkin kirjallisuuden perusteella sitä, miten assertiivisuus tukee työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa ja sitä, miten omaa assertiivisuutta voi vahvistaa.

2 Työhyvinvointi

Schulte ja Vainio (2010) määrittelevät, että työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten terveys, työperäiset vaarat, ympäristötekijät, työpaikkaan liittyvät tekijät, sosioekonominen status sekä väestörakenteeseen liittyvät tekijät. Manka ja Manka (2023) selittävät, että työhyvinvoinnissa on kyse hallinnan tunteesta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö käyttää kognitiivisia tai käyttäytymiseen liittyviä tapoja käsitellä erilaisia ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia. Näistä syntyvät kokemukset herättävät yksilössä tunteita, jotka voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia ja joilla on suora yhteys henkilön kokemaan stressiin ja hallinnan tunteeseen. Kun yksilöllä on hallinnan tunne, hän kykenee muuttamaan olosuhteita, ympäristöä ja kokemuksia itselleen suotuisammiksi (Manka & Manka, 2023). Toisin sanoen erilaisten tekijöiden voidaan todeta olevan selviytymiskeinoja, jotka voivat olla joko edistäviä tai ehkäiseviä. Edistäväksi selviytymiskeinoksi Manka ja Manka (2023) nimeävät ongelmien ratkaisemisen ja muilta tuen saamisen.

Yksilön persoonallisuus vaikuttaa paljon työhyvinvoinnin kokemiseen. Manka ja Manka (2023) nostavat esille tutkimuksen, jossa tutkittiin persoonallisuuden yhteyttä työstressin kokemiseen. Tässä tutkimuksessa persoonallisuutta arvioitiin viidestä eri näkökulmasta: sosiaalinen aktiivisuus, ystävällisyys, tunnollisuus, tasapainoisuus ja avoimuus kokemuksille. Tutkimuksen mukaan etenkin yksilön neuroottisuus ja sovinnollisuus olivat yhteydessä työkuormituksen mittareihin. Sovinnollisuus oli yhteydessä vähäisempänä koettuun työkuormitukseen.

Manka ja Manka (2023) toteavat työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi yksilölliset voimavarat, jotka ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Työhyvinvointi määrittyy henkilön oman kokemuksen pojalta, jolloin siihen vaikuttavat fyysiset, materiaaliset, sosiaaliset, emotionaaliset tasot sekä kehitys ja aktiivisuus (Schulte & Vainio, 2010). Manka ja Manka (2023) esittelevät työhyvinvoinnin määrittelemisen näkökulmaksi kognitiivinen stressimallin, jonka mukaan ihmiset kokevat työhön ja sen kuormitukseen liittyvät uhat ja mahdollisuudet eri tavoin. Tällöin työhyvinvointi syntyy erilaisten tekijöiden, kuten ympäristö- ja yksilölliset tekijät, vuorovaikutuksesta. Kognitiivisen stressimallin ytimessä onkin näkemys siitä, miten työntekijän ominaisuudet ja osaaminen sopivat työn vaatimuksiin. Kokemusta yksilön

työhyvinvoinnista voidaan puolestaan mitata työtyytyväisyydellä, työn kuormittavuudella tai muilla vastaavilla muuttujilla (Warr & Nielsen, 2018).

2.1 Työnimu varhaiskasvatuksessa

Ahola ja Valkonen (2024) toteavat, että suomalaisessa varhaiskasvatuksessa vallitsee henkilöstöpula ja samaan aikaan moni varhaiskasvatuksen opettaja harkitsee alan vaihtoa. Ahola ja Valkonen (2024) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen pitovoimatekijöitä, jotka ovat yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin liittyvistä näkökulmista. Työnimu (work engagement) on heidän mukaansa tärkeä työhyvinvointia yksilötasolla vahvistava tekijä. Työnimu tarkoittaa Aholan ja Valkosen (2024) mukaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota raamittaa uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen, joita voi tukea autonomian, yhteenkuuluvuuden ja kykenevyyden avulla. Autonomia, yhteenkuuluvuus ja kykenevyys ovat ihmisen psykologisia perustarpeita (Ahola & Valkonen, 2024). Banihani, Lewis ja Syed (2013) kuvailevat artikkelissaan työnimun perspektiivistä ihanteellisen työntekijän olevan sitoutunut, positiivinen ja sellainen, joka on valmis tekemään aina vähän enemmän työorganisaationsa hyväksi. Bakker (2022) kuvaa työnimun käsitteen tarkoittavan työntekijän aktiivisuuden tasoa suhteessa hänen työhyvinvointiinsa. Työnimun avulla työntekijä pystyy keskittymään tehtäväänsä sekä antaa parhaan panostuksensa työn tekemiseen (Bakker, 2022). Työnimu varhaiskasvatuksessa mahdollistaa parhaimmillaan paremman vuorovaikutuksen sekä kehittymishalukkuuden mutta huomioiko se riittävästi työntekijän assertiivisuuden mahdollisuutta?

2.2 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot on Mankan ja Mankan (2023) mukaan yksi tärkeä alaistaitojen osa-alue. Myös Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) ovat tutkineet työyhteisötaitoja ja he nostavat vuorovaikutustaidot työyhteisötaitojen avaintekijäksi, jolloin ammatillinen vuorovaikutusosaaminen perustuu yhteistyöhalukkuuteen ja palautteenantoon sekä palautteen vastaanottamiseen. Manka ja Manka (2023) ovat samoilla linjoilla, sillä he nostavat tärkeimmäksi työyhteisötaidoksi yhteistyön työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa sekä

palautteen antamisen ja pyytämisen mahdollistamisen. Heidän mukaansa palautetta on tarpeellista antaa epäkohdista mutta se tulee tehdä aina rakentavasti. Palautteen antamista voidaan kutsua sosiaalisesti rohkeudeksi. Myös mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi nostetaan tärkeäksi työyhteisötaidoksi. Puusan & Ala- Korttesmaan (2019) mukaan vuorovaikutuksen prosessikeskeinen näkökulma painottaa systeemistä vuorovaikutusta, jonka mukaan vuorovaikutus on vastavuoroista ja siihen on molemmat vuorovaikutuksen osapuolet sitoutuneet. Heidän mukaansa työyhteisötaidoissa korostuu yksilön vastuu ja osallisuus suhteessa vuorovaikutukseen (Puusa & Ala- Korttesmaa, 2019). Tämä näkemys sopii assertiivisuuteen, sillä sen yksi tärkeimmistä sisällöistä on oikeus mielipiteeseen, kuten Ma ja Jaeger (2010) kuvaavat määritellesään assertiivisuutta.

Sosiaalinen pääoma on tärkeä työyhteisötaitojen rakentaja (Manka & Manka, 2023). Se muodostuu yhteisöllisyydestä, toisten auttamisesta, tunnollisuudesta, kansalaisaktiivisuudesta, reilusta pelistä sekä sovinnollisuudesta. Ikka Pirttilä (2006) summaa artikkelissaan, että sosiaalinen pääoma on tavoitteisiin suuntautunutta yhteistoimintaa ja siihen liittyy hänen tutkimuksensa mukaan vastavuoroisuus, luottamus sekä normit. De Jong ym. (2020) toteavat luottamuksen olevan yksi tärkeimmistä yhteistyön rakennuspalikoista. He kutsuvat luottamusta yhteistyösuhteen rakentamiseksi ja kontaktin luomiseksi ja vain niiden avulla voidaan löytää ratkaisuja yhteisesti. Sosiaalinen pääoma on yläkäsite tavoitteellisen sosiaalisen toiminnan tutkimuksessa (Pirttilä, 2006). Pirttilä (2006) myös muistuttaa, että kaikki vuorovaikutus ja sosiaalinen pääoma ei ole aina pelkästään positiivista, jolloin se voi muodostua sosiaalisesti taakaksi sen sijaan, että tukisi työhyvinvointia.

2.3 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta voivat olla eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta mitätöintiä (Manka & Manka, 2023). Meriläisen (2019) mukaan työpaikkakiusaamisen määrittelemisen ei ole kuitenkaan yksiselitteistä, sillä työpaikkakiusaaminen voidaan määritellä usealla tavalla.

Työpaikkakiusaamiseksi voidaan laskea esimerkiksi loukkaava tai herjaava käytös, epäasiallinen tai -kohtelias käytös, ahdistelu tai häirintä. Myös simputus ja käskyttäminen voivat olla työpaikkakiusaamista. Meriläinen (2019) jakaa työpaikkakiusaamisen kolmeen ulottuvuuteen: henkilöön kohdistuva kiusaaminen, työhön ja työn tekemiseen kohdistuva

kiusaaminen ja fyysinen väkivalta tai sen uhka. Hänen mukaansa työpaikkakiusaamisen keskeiseksi muodoksi kohdistuu tahallisuus ja systemaattisuus, jolloin sillä voi olla negatiivinen vaikutus kiusatun työhyvinvointiin. Yksilön käytös muuttuu kiusaamiseksi, kun se on toistuvaa tai kehittyy vähitellen vakavammaksi toiminnaksi (Meriläinen, 2019).

Kiusaaminen voi olla avointa tai piilevää ja siihen tulee puuttua välittömästi (Manka & Manka 2023). Työpaikkakiusaamiseksi voidaan laskea myös kertaluontoinen tilanne tai toiminta, joka on pitkäkestoista (Meriläinen, 2019). Henkisen väkivallan Manka ja Manka (2023) jakavat rakenteelliseen ja tuottamukselliseen väkivaltaan. Rakenteellinen väkivalta johtuu pääsääntöisesti johtamisen heikkoudesta, kun taas tuottamuksellinen väkivalta on työpaikkakiusaamista, jota voi käyttää kuka tahansa työyhteisön jäsen. Manka ja Manka (2023) toteavat, että kiusaamista saattaa esiintyä, jos hankalia asioita ei oteta puheeksi oikea-aikaisesti.

Työpaikalla esiintyvään työpaikkakiusaamiseen ja henkiseen väkivaltaan paras tapa puuttua on ratkaisukeskeisyys (Manka & Manka, 2023). Tällöin keskitytään tavoitteeseen ilman syyttelyä ja syyllisen hakemista, kuvataan tavoitetilä eli se, mitä halutaan saada aikaan, sanoitetaan eri osapuolten odotukset ja mietitään, mikä on tavoite, johon halutaan päästä (Manka & Manka, 2023). Hankalat suhteet kollegojen välillä lisää Cummingin (2017) mukaan työntekijöiden kokemusta emotionaalisesta väsymyksestä, lisää negatiivista asennetta kollegoja kohtaan ja heikentää käsitystä omasta itsestä työntekijänä. Nämä kaikki yhdessä lisäävät uupumisen riskiä. Meriläisen (2019) mukaan uupumusriskiä lisäävät työn kuormitus, kokemus ulkopuoliseksi jäämisestä sekä väkivalta tai sen uhka.

Miten työpaikkakiusaamista voidaan ehkäistä? Voiko työyhteisössä käyttöönotettu assertiivisuus toimia tällaisena ennaltaehkäisevänä tekijänä, sillä sen periaatteita noudattaen yksilöt huolehtivat sekä ratkaisukeskeisyyden periaatteista että huolehtivat oikeudesta ilmaista omia mielipiteitä ja rajojaan?

2.4 Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnille

Jokainen yksilö voi kantaa vastuuta vain itsestään ja omasta toiminnastaan. Näin on myös vuorovaikutuksen suhteen. Vastuun kantaminen alkaa omien toimintamallien tunnistamisesta ja niiden työstämisestä. Liisa Ahonen (2023) toteaa, että itsestä vastuun kantamisessa on kyse

omien ääri rajojen piirtämisestä näkyväksi itselle ja muille. Yksilö voi kokea esimerkiksi ei-sanomisen vaikeaksi, jolloin hän kokee, ettei halua loukata toisen osapuolen tunteita, vaikka omien rajojen esiin tuominen edistäisi hänen omia etujaan. Ahonen (2023) huomauttaa, että monelle on tärkeää se, mitä muut ihmiset hänestä ajattelevat ja se voi vaikuttaa siihen, miten haluaa tai uskaltaa puolustaa omia rajojaan. Työyhteisössä omien rajojen puolustamisen puuttuminen voi johtaa esimerkiksi siihen, että työntekijä ottaa vastuulleen jatkuvasti uusia työtehtäviä ilman, että ilmaisee niiden kuormittavan häntä. Tämä voi pahimmillaan vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Omien rajojen asettaminen ja niistä kiinni pitäminen on työhyvinvointiteko, jonka avulla yksilö ottaa vastuun omasta toiminnastaan. Ahosen (2023) mukaan toimintamallit, kuten se, että omista rajoista kiinni pitäminen on vaikeaa, kumpuaa aiemmassa elämässä opituista tavoista, jopa lapsuudesta saakka. Nämä toimintamallit kulkevat mukana kaikissa vuorovaikutustilanteissa mutta olisikin tärkeää osata rakentaa työminä, joka perustuu omia rajoja kunnioittavaan toimintaan, ammattitaitoon ja keskustelemaan vuorovaikutukseen. Tämä lisäisi työntekijän osallisuuden tunnetta, jonka on todettu edistävän työhön sitoutumista (Ahola & Valkonen, 2024).

De Jong ym. (2020) jakavat työympäristöt ongelmalähtöisiin ja ratkaisukeskeisiin työympäristöihin. Ongelmalähtöisessä työympäristössä korostuvat ongelma ja haasteet, joihin pyritään löytämään ratkaisu usein ammattilaisen tai auktoriteetin avulla. Tällöin henkilö, jolla ongelma tai haaste on, voi jäädä passiiviseksi toimijaksi. Ratkaisukeskeisessä työympäristössä puolestaan ongelman/ haasteen osapuolet ovat aktiivisia toimijoita ja jotka pyrkivät löytämään ratkaisun yhdessä. De Jong ym. (2020) kuvailevat ratkaisukeskeisen työympäristöön kuuluvan ns. ei-tietämisen asenne, mikä tarkoittaa sitä, että hankalista asioista keskustellaan toista aktiivisesti kuunnellen ja sillä tavoin osoitetaan kiinnostusta toisen ajatuksia kohtaan.

Vuorovaikutus on osa jokaista päiväämme erilaisissa tilanteissa. Etenkin töissä vuorovaikutuksen rooli nousee tärkeäksi, jotta vuorovaikutus ja kommunikointi ovat tosiasiallisesti ratkaisukeskeisiä ja assertiivista. Ratkaisukeskeisyys ja assertiivisuus tukevat työhyvinvointia, jolloin myös vaikeista asioista kyetään keskustelemaan ilman tunnelatausta tai henkilöitymistä. Varhaiskasvatuksen työntekijä toimii monissa sosiaalisissa systeemeissä ja Hirvihuhta ja Litovaara (2003) nostavat vuorovaikutuksesta puhuttaessa keskiöön esimiesalain aselman. Tämä asetelma on hyvä esimerkki siitä, että vuorovaikutuksessa on kyse

valta- asetelmista. Kohtaaminen on heidän mukaansa kahden erilaisen roolin välistä. Tämä määritelmä sopii myös vuorovaikutukseen varhaiskasvatuksen ammattilaisen ja asiakkaan esim. huoltajan välillä.

Hirvihuhta ja Litovaara (2003) ovat koonneet vuorovaikutuksen oleelliset tekijät 5K-periaatteeksi. He näkevät vuorovaikutuksen taitoina, jotka ovat yhteydessä asenteisiin. Määritelmän mukaan vuorovaikutuksen 5K- periaatteeseen kuuluvat *kunnioitus, kuuntelu, keskittyminen, keveys ja kärsivällisyys*. Kunnioitus vuorovaikutuksessa tarkoittaa sitä, että ymmärtäessämme toisen osapuolen tulevan tilanteeseen omalla historialla ja näkökulmilla, voimme arvostaa häntä. Omat ennakkoluulot muodostavat perustan vuorovaikutukselle ja siksi niiden suhteen tulee olla tarkkana. Kun pystymme kunnioittamaan, pystymme kohtaamaan arvostavasti. Kunnioitus voi olla kuitenkin haastavaa tilanteissa, joissa vastapuoli on ärtynyt tai aggressiivinen. Tällöin on tärkeää malttaa kuunnella ja kääntää henkilön valitukset toiveiksi, jolloin kunnioitus säilyy. Kuunteleminen on taito, jota pitää tietoisesti harjoitella. Kun kuuntelee keskittyneesti, pystyy eläytymään kertojan kokemuksiin asioihin ja pystyy kysymään täydentäviä kysymyksiä. Keskittyminen puolestaan alkaa siitä, että keskustelutilanne rauhoitetaan, jolloin vahvistetaan sitä, että keskustelun osapuolilla on kokemus siitä, että hänen asiansa on tärkeä. Siksi on tärkeä valita esimerkiksi seuraavana päivänä rauhallinen aika keskustelulle sen sijaan, että asia käydään pikaisesti läpi. Tärkeää on myös huomioida ja mahdollistaa se, että keskustelun osapuolet ovat keskustelussa mukana tasavertaisina ilman valta- asetelmia. Kärsivällisyys tarkoittaa vuorovaikutuksessa sitä, että vuoropuhelulle annetaan aikaa, jolloin maltetaan kuunnella rauhassa ja aktiivisesti toisen osapuolen asia. Tällöin varmistetaan rakentava ja arvostava vuorovaikutus. (Hirvihuhta & Litovaara, 2003)

Ahola ja Valkonen (2023) nostavat artikkelissaan johtajan merkityksen yhdeksi tärkeäksi työhyvinvoinnin edistäjäksi. Heidän tutkimuksensa mukaan hyvä johtaja uskaltaa tehdä pelisäännöt, jotka perustuvat keskustelemaan kulttuuriin ja edistävät selkeitä viestintä- ja kokousrakenteita. Koska työyhteisön viestintäkulttuuri rakentuu johtajan käsistä ikään kuin laskeutuen latvasta kohti laajaa oksistoa alhaalla, hänen luomilla toimintamalleilla on suuri merkitys sen suhteen, millainen keskustelukulttuuri työyhteisössä on ja onko kaikilla työntekijöillä mahdollisuus ilmaista itseään assertiivisesti. Näin ollen myös konfliktitilanteissa pystytään puuttumaan tilanteeseen ja ratkomaan niitä assertiivisesti. Myös

Cumming (2017) nostaa tutkimuksessaan työyhteisön ilmapiirin ja työyhteisön sisällä olevat vuorovaikutussuhteet tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi.

Cummingin (2017) mukaan yhteistyö huoltajien kanssa on yksi suurimmista työstressin aiheuttajista. Daniels Ym. (2021) korostavat hyvän yhteistyön merkitystä huoltajien ja varhaiskasvatuksen työntekijöiden välillä, jolloin lapsen etu nousee keskiöön. Tällöin tiedonsiirto on vastavuoroista, jolloin sekä huoltajat että työntekijät voivat oppia toisiltaan. Hyvän ja positiivisen vuorovaikutussuhteen luominen vaatii varhaiskasvatuksen ammattilaisilta tietotaitoa myös siitä, miten hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus rakentuvat. Arvola, Haanpää, Lastikka, ja Kangas (2024) toteavat, että vuorovaikutukseen liittyviä arvoja ja asenteita tulee kuunnella, tunnistaa, ymmärtää ja reflektoida, jolloin syntyy syvempi ymmärrys vuorovaikutuksen merkityksestä. Assertivisuuden periaatteet korostuvat, jolloin kaikista asioista, myös niistä haastavista, voidaan puhua ratkaisukeskeisesti ja rakentavasti.

3 Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeinen toimintamalli on saanut alkunsa Hirvihuhdan ja Litovaaran (2003) mukaan Psykiatri Milton H. Ericksonin työskentelytavasta. Erickson painotti asiakastyössään kuuntelemista, jonka avulla hän sai kontaktin ja luottamuksen asiakkaisiin. Erickson myös uskoi ihmisen itsensä tietävän, mikä hänelle parasta ja että ihmisellä itsellään on viisautta, taitoja sekä kykyjä, joiden avulla pystyy pääsemään eteenpäin tilanteessa kuin tilanteessa. (Hirvihuhta & Litovaara, 2003) De Jong ym. (2020) toteavat ratkaisukeskeisyyden teoreettisen viitekehyksen olevan sosiaalisessa konstruktionismissa. He kuvaavat, että yksilön kokemus omista haasteista, vahvuuksista ja ratkaisuista muodostuu jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa eli yksilö muodostaa kaikesta vuorovaikutuksesta merkityksiä asioille. Merkityksiä muokkaavat sekä yksilöt että yhteisöt yksilön ympärillä. Vaikka De Jong ym. (2020) kuvaavat ratkaisukeskeisyyttä terapiatyön näkökulmasta, sen ydinajatus siitä, että yksilö omistaa omat ongelmansa ja terapeutin tehtävä on auttaa tätä löytämään itselleen sopivia ratkaisuja, sopii myös varhaiskasvatukseen arkeen, sillä ratkaisukeskeisestä näkökulmasta vuorovaikutus on jokaisen osallisen omistajuuden takana. Tällöin on tärkeää määritellä omat näkemyksensä ja oma tilanteensa, jolloin pystyy vaikuttamaan myös niihin löytyviin ratkaisuihin ja tällä tavoin vaikuttaa omaan työhyvinvointiin.

Hirvihuhta ja Litovaara (2003) nostavat yhdeksi ratkaisukeskeisyyden peruseriaateiksi sen, että asioita ei tulkita vaan johtopäätelmät perustuvat tosiasiallisiin havaintoihin. Kun näin tapahtuu, voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä, jotka ohjaavat tilannetta oikeaan suuntaan. Tällöin vahvistetaan myös yksilön itsesääätelyä. Hirvihuhta ja Litovaara (2003) toteavat, että ratkaisukeskeisyydessä ei ole tavoitteenmukaista korjata sitä, mikä ei ole rikki vaan lisätään toimivia asioita ja tehdään pieni muutos siihen, mikä ei toimi. De Jong ym. (2020) korostavat, että ratkaisukeskeisyyden periaatteisiin ei kuulu miksi- kysymysten kysyminen sillä ne eivät auta tilannetta eteenpäin vaan ne pikemminkin jumittavat tilanteen jo tapahtuneeseen. Miksi- kysymysten avulla etsitään syitä tai syyllisiä, jolloin tilanne ei välttämättä etene kohti ratkaisua ja sitä, miten tulevaisuudessa voidaan välttyä samanlaisilta haastavilta tilanteilta. Kun yksilö pohtii omia tarpeitaan ja mahdollisia ratkaisuja tilanteeseensa liittyen, hän ottaa myös vastuun ratkaisujen löytymisestä.

Tärkeä ratkaisukeskeisyyden osa- alue on aktiivinen kuunteleminen. Kahane (2004) toteaa, että on tärkeää tuoda nykyistä todellisuutta rakentavat osapuolet saman pöydän ääreen, jolloin

voidaan alkaa luomaan yhdessä uutta todellisuutta, joka mahdollistuu aktiivisen kuuntelemisen avulla. Hoppe (2006) määrittelee, että aktiivinen kuunteleminen muodostuu monesta osa- alueesta. Ensinnäkin on tärkeää kiinnittää huomio käsiteltävään asiaan ja toiseen osapuoleen. Myös arvostelua tulee välttää, jolloin empaattisuus korostuu. Aktiivisen kuuntelemisen aikana saadun tiedon reflektoinnin avulla tietoa voidaan pohtia ja tarvittaessa selventää esittämällä kysymyksiä. Lopuksi tehdään yhteenveto kuullun perusteella ja ajatusten jakamisen tuloksena. Canpolatin ym. (2015) mukaan aktiivinen kuunteleminen tarkoittaa sitä, että yksilö lähettää viestin, jolloin toinen kuulee sen ja antaa viestille merkityksen eli ymmärtää sen. Aktiivinen kuunteleminen vaatii siten kognitiivisia, affektiivisia ja sosiaalisia taitoja, joiden avulla se on tehokasta (Conpolat ym., 2015). Se perustuu haluun ja kykyyn kuunnella sekä ymmärtää toisen näkökulmia (Hoppe, 2006). Hoppe (2006) toteaa aktiivisen kuuntelun mahdollistavan kunnioittavan ja keskusteleavan vuorovaikutuksen, jolloin pystytään puntaroimaan vaihtoehtoja eri näkökulmista ratkaisukeskeisesti. Silloin tavoitteena ei ole niinkään muuttaa toisen ajatuksia vaan ymmärtää niitä ja sen myötä tulla myös itse ymmärretyksi. Työpaikan vuorovaikutuksessa aktiivinen kuunteleminen mahdollistaa vakaan ja luottamukseen, kunnioitukseen sekä rehellisyyteen perustuvan toimintakulttuurin. (Hoppe, 2006)

Ratkaisukeskeisyys vuorovaikutuksessa mahdollistaa keskusteleavan ja kuunteleavan ilmapiirin, joka tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Se ei kuitenkaan yksin varmista sitä, että työntekijä pystyy huolehtimaan omista rajoistaan, etenkin haastavissa tilanteissa vaan lisäksi tarvitaan jäämäkkyyttä. Miten yksilö pystyy pitämään puolensa huomioiduksi tulemisen ja kuulluksi tulemisen lisäksi?

4 Mitä on assertiivisuus

Itsensä ilmaiseminen on ihmisen perustarve. Alberti ja Emmons (1999) kertovat, että itsensä ilmaisemisen tapa on yksilökohtaista ja tärkeää on ilmaisun tapa eikä niinkään sen sisältö. Kyse on viestinnästä, johon vaikuttavat monet osatekijät, joita ovat katsekontakti, asento, etäisyys ja koskettaminen, eleet, kasvonilmeet, äänensävy, sujuvuus, ajoitus, kuunteleminen, ajatukset ja sisältö. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, miten yksilö ilmaisee itseään ja miten hänen viestinsä ymmärretään. Tärkeä viestien perille saamisen keino on assertiivisuus.

Ames, Lee ja Wazlawek (2017) kuvaavat, että assertiivisuus on tarpeen tilanteissa, joissa osapuolet ovat eri mieltä asioista. Ma ja Jaeger (2010) puolestaan kuvaavat assertiivisuuden olevan yksilön kykyä ilmaista ja edustaa omia tarpeitaan, intressejään sekä näkemyksiään. Bouchard Ryan, Anas ja Mays (2008) esittävät, että assertiivinen keskustelija nähdään pätevänä ja sellaisena, joka kykenee hallitsemaan tilanteen. Peneva ja Stoil (2013) toteavat, että assertiivisuuden avulla yksilö kykenee myös kontrolloimaan aggressiivisia impulssejaan ja kykenee siten ratkaisukeskeiseen keskusteluun.

Peneva ja Stoil (2013) nostavat esille myös psykologi Arnold Lazaruksen määritelmän assertiivisuudesta. Lazaruksen mukaan assertiivisuuteen kuuluu kyky puhua avoimesti omista toiveista ja tarpeista, kyky sanoa ei, kyky puhua omista tunteista ja kyky aloittaa, ylläpitää sekä lopettaa keskustelu. Assertiivinen ihminen pystyy todennäköisesti saavuttamaan omat tavoitteensa kaikissa kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Bouchard Ryanin ym. (2008) mukaan asiayhteydellä on yhteys assertiivisuuden käyttöön. He toteavat, että mitä vakavampia seurauksia tilanteella voi olla, sitä tärkeämpään rooliin assertiivinen vuorovaikutus nousee ja sen käyttö tulee tarpeelliseksi.

Postolatin (2017) mukaan assertiivisuus tarkoittaa yksilön kykyä olla aloitteellinen ja vastaanottavainen elämässä eteen tulevia haastavia tilanteita kohtaan, itsevarmuutta ja positiivisuutta sekä elämää että muita ihmisiä kohtaan. Siihen kuuluu myös kyky tehdä päätöksiä ja olla valmis kantamaan päätöksistä johtuvat seuraukset. Assertiivinen ihminen suojelee omia oikeuksiaan ja saavutuksiaan. Postolati (2017) täsmentää assertiivisen ihmisen olevan vapaa määrittelemään itse, missä määrin hän haluaa jakaa asioitaan muille ja hän pystyy kommunikoimaan selkeästi sekä avoimesti kaikissa tilanteissa. Assertiivisella

ihmisellä on aktiivinen ote ja asenne elämää kohtaan sekä hän omaa hyvän itsetunnon. Näin ollen itsevarmuus mahdollistaa rentouden myös haastavissa tilanteissa ilman aggressiota.

Penevan ja Stoilin (2013) mukaan assertiivisuus on osa henkilökohtaista potentiaalia, joka on välttämätöntä itsensä toteuttamiselle. Assertiivisuuden avulla yksilö kykenee edustamaan itseään ja mielipiteitään, saavuttamaan tavoitteitaan, selviämään vaikeista tilanteista sekä olemaan päättäväinen ilman että rikkoo toisen oikeuksia. Sen avulla yksilö pystyy asettamaan omat rajat ja pitämään niistä kiinni. Alberti ja Emmons(1999) huomauttavat, että kaikilla yksilöillä on oikeus sanoa ei. Sinulla on oikeus sanoa ei mutta myös vastapuolella on oikeus sanoa kyllä. Mielipiteet saavat mennä ristiin. Olennaista on se, että näkökulmista kyetään keskustelemaan rakentavasti ja tosiasiallisesti kuunnellen. Yksilö, joka tuntee omat oikeutensa, osaa muokata niitä eri tilanteisiin (Peneva & Mavrodiet, 2013).

Assertiivisuus perustuu toisen oikeuksien kunnioittamiseen. Molemmilla osapuolilla on samat oikeudet. Voidaankin todeta, että assertiivisuuden tärkeimmät menetelmät ovat toisten kunnioittaminen, toisten kuunteleminen, erilaisten näkemysten huomioiminen ja sen hyväksyminen, että kaikki toiveet eivät voi tulla täytetyksi. Assertiivisuuteen kuuluu myös sen hyväksyminen, että toisella on oikeus kritisoida sanomaasi. On tärkeää osoittaa ymmärrystä eli olla empaattinen toisen tehdessä virheitä ja osoittaa kunnioitusta, kun toinen haluaa puolustaa itseään. (Bishop, 2013)

Gordon (1978) toteaa Jakubowskia ja Langea mukaillen, että jokaiselle yksilölle kuuluu tasavertaisesti ja yhdenvertaisuuden periaatteiden mukaan oikeus toimia oman arvokkuuden ja itsekunnioituksen mukaan, kunhan toiminta ei loukkaa muiden oikeuksia. Kaikilla on oikeus tulla kohdelluksi kunnioittavasti ja oikeus sanoa ei ilman syyllisyydentunnetta. Jokaisella on oikeus tuntea ja ilmaista tunteitaan sekä oikeus ottaa tarvittava aika rauhoittumiseen ja käsiteltävän asian pohtimiseen. Kaikilla on oikeus muuttaa mielipidettä ja oikeus kysyä mitä haluaa eli saada tarkennusta kerrottuun. Jokaisella on oikeus rajata oman tekemisen määrää ja oikeus tehdä virheitä sekä oikeus olla tyytyväinen itseensä. Tähän luetteloon jokaisen oikeuksista kiteytyy myös assertiivisuuden periaatteet ja toimintamallit.

4.1 Puolensa pitämisen taito

Puolensa pitäminen tarkoittaa omista tarpeista ja rajoista huolehtimista. Sen avulla yksilö ottaa huomioon myös vastapuolen toiminnan ilman aggressiivisuutta tai hyökkäämistä. Puolensa pitämisen tavoitteena on ihmissuhteiden kehittäminen ja huolehtiminen niiden rehellisyydestä. Ames (2009) kuvailee assertiivisuuden tarkoittavan puolensa pitämisen näkökulmasta sitä, miten paljon yksilö haluaa puolustaa omia intressejään ja ideoitaan. Assertiivisuus on ihmistenvälistä (interpersonal) vuorovaikutusta (Ames, 2009). Albertin ja Emmonsin (1999) mukaan puolensa pitäminen on myös tasa- arvoisuuden kehittämistä. Se on vaihtoehto manipuloinnille ja voimattomuudelle, jonka avulla huolehditaan kaikkien osapuolten oikeuksista. Albertin ja Emmonsin (1999) mukaan puolensa pitäminen tarkoittaa sitä, että yksilö kykenee toimimaan oman edun mukaan, puolustamaan oikeuksiaan ilman ylilyöntejä, ilmaisemaan omat tunteensa rehellisesti ja tilanteeseen sopivalla tavalla sekä huolehtimaan omista oikeuksista ilman, että se loukkaa vastapuolen oikeuksia. Puolensa pitämisen vastakohtana voidaan pitää passiivisuutta, jolloin henkilö hyväksyy toisen käyttäytymisen ilman, että kyseenalaistaisi tai vastustaisi sitä (Maloney & Moore, 2020). Alberti ja Emmons (1999) kehottavat kaikkia kehittämään omaan kykyään puolustaa itseään ja olemaan oma- aloitteisempi, jolloin voi vaikuttaa omaan stressinsietokykyyn ja stressin kokemiseen. Tämä lisää myös yksilön omanarvontunnetta sekä vahvistaa kokemusta omasta osaamisesta ja työhyvinvoinnista työpaikalla.

Puolensa pitäminen eli assertiivisuus on positiivista itsensä vahvistamista siten, että yksilö osaa antaa arvoa myös muille ihmisille. Sillä on siten sekä henkilökohtaista että ihmissuhteita tyydyttäviä vaikutuksia. Jotta yksilö osaa ja pystyy pitämään puolensa, hänen tulee edistää tasavertaisuutta niin, että kaikilla osapuolilla on mahdollisuus voittaa. Sen lisäksi yksilö toimii omalla tavallaan ja ilmaisee itseään rohkeasti, jolloin hänellä on uskallus esimerkiksi tehdä ratkaisuja, aloittaa keskusteluita ja asettaa tavoitteita. Myös itsensä puolustaminen ja taito sanoa ei luovat puolensa pitämiseksi kivijalkaa. Kyky ilmaista tunteitaan rehellisesti ja tilanteeseen sopivasti mahdollistaa sen, että omaa kyvyn olla eri mieltä. Omien oikeuksien puolustaminen liittyy kansalaiseen toimimiseen, jolloin on kyky ilmaista mielipiteitä, toimia muutoksen puolesta ja reagoida oikeuksien loukkaamiseen. Tärkeä puolensa pitämisen osa- alue on huolehtiminen siitä, ettei kenenkään oikeuksia poljeta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksilö osaa ilmaista mielipiteitään ilman muiden arvostelemista, vahingoittamista,

nimittelemistä, manipuloimista ja kontrolloimista. Itseilmaisuus on tärkeässä asemassa pohdittaessa puolensa pitämistä, sillä itseilmaisun kehittyessä kehittyvät myös itsetunto ja toisten antama arvostus samalla kun se vähentää ahdistuneisuutta ja masentuneisuutta. Yhteenvetona voidaan todeta, että puolensa pitäminen on aina henkilö- ja tilannekohtaista. (Alberti ja Emmons 1999)

Assertiivisuuden eli puolensa pitämisen avulla yksilö pystyy kohtaamaan vastoinkäymisiä ja haasteita itsevarmasti ja ratkaisukeskeisesti. Tämä perustuu Albertin ja Emmonsin (1999) näkemykseen siitä, että jokaisella ihmisellä on oma potentiaali, joka tulee ottaa haltuun. Heidän mukaansa assertiivisuus huomioi sen, että jokaisella ihmisellä on samat oikeudet ja arvo riippumatta siitä, mikä heidän sosiaalinen statuksensa on. Jokaisella yksilöllä tulee olla oikeus elää omaa elämäänsä omien arvojen ja kiinnostuksenkohteiden mukaan, jonka lisäksi kaikilla on oikeus ilmaista omia näkemyksiään ja tunteitaan. (Paneva & Mavrodiet, 2013)

4.2 Neuvottelemisen taito

Ames (2009) toteaa, että kaikki työpaikalla tai organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus on neuvottelua, jossa jokainen osallinen pohtii sitä, miten paljon nyt kannattaa puskea omia intressejä, ideoita tai ajatuksia. Neuvottelemisen tarkoittaa Amanatullahin ja Morrisin (2010) mukaan sitä, että kyseessä on vuorovaikutustilanne, jossa tieto on vielä epätäydellistä. Tällöin on vaikeaa tulkita vastapuolen käyttäytymistä. Heidän tutkimuksensa mukaan etenkin naiset pyrkivät huolehtimaan samanaikaisesti sekä sosiaalisesta hyväksynnästä että omista tarpeistaan ja tavoitteistaan. Seuraavaksi tarkastelen sitä, miten nainen voi työpaikalla hyödyntää assertiivisuutta ja sen myötä neuvottelemista vuorovaikutuksen tukena.

Falkinger (2002) esittelee, että neuvottelu ja argumentointi ovat osittain toisiaan täydentäviä kommunikaatiotapoja. Niiden voidaan ajatella olevan myös osa assertiivisuuden työtapoja. Kun neuvotellaan, pyritään löytämään ratkaisu ja pääsemään sellaiseen sopimukseen, joka on kaikille osapuolille kohtuullinen ja oikeudenmukainen. Neuvottelu perustuu vastavuoroisuuteen ja sen avulla pyritään ylläpitämään hyvää yhteistyösuhdetta. Neuvottelutaidot ovat tarpeen etenkin tilanteissa, joissa on kyse erimielisyyksistä eikä sillä ole merkitystä, onko kyseessä iso vai pieni asia. Ma ja Jaeger (2010) nimeävät tärkeiksi

assertiivisuuden taidoiksi neuvottelutilanteissa kyvyn identifioida omia intressejään, argumentointikyvyn ja kyvyn kuunnella aktiivisesti. Heidän mukaansa assertiivisuuden avulla voidaan saavuttaa lopputulos, jossa joko pyritään siihen, että kaikki osapuolet saavat aikaan omasta näkökulmastaan sopivan ratkaisun tai jossa pyritään löytämään tilanteessa ratkaisu, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Assertiivisuuden avulla neuvottelija saa todennäköisemmin aikaan itseään miellyttävän ratkaisun. Ma ja Jaeger (2010) kuvaavat tätä kakun jakamisella osiin. Assertiivisuuden avulla kakusta voi saada itselleen mahdollisimman suuren palan.

Amanatullah ja Morris (2010) nostavat artikkelissaan esille, että miehillä ja naisilla on erilaisia tapoja toimia ja käyttäytyä. Heidän mukaansa miehet ovat yleisesti enemmän aggressiivisia kuin naiset suhteessa sosiaaliseen käyttäytymiseen. Amanatullahin ja Morrisin (2010) mukaan syitä aggressiivisuuden eroille voidaan selittää luonnollisilla tekijöillä, kuten geenit ja hormonit. Myös itseymmärrys ja oikeutus neuvottelulle nostetaan esiin. Heidän mukaansa naiset saattavat olla epämotivoituneita edistämään omia intressejään, koska heidän ensisijainen tavoitteensa on ylläpitää positiivisia suhteita vertaistensa kanssa. Myös Leaper ja Ayres (2007) toteavat artikkelissaan, että miesten vuorovaikutusmalli on useimmiten assertiivisempaa kuin naisten. Naiset sen sijaan käyttävät useimmiten yhteyden luomiseen pyrkivää puhetta (affiliative speech). Yhteyteen pyrkivällä puheella pyritään saavuttamaan positiivinen yhteys vuorovaikutuksen osapuolten välille. Tällöin korostuvat kannustamien, yhteisymmärryksen ilmaiseminen ja toisen osapuolen osallisuus. Yhteyteen pyrkivä puhe eroaa assertiivisuudesta sillä, että siinä ei korostu omien tavoitteiden saavuttamien vaan sitä käyttävä henkilö on valmis joustamaan omista tavoitteistaan yhteisen hyvän vuoksi. (Leaper & Ayres, 2007). Leaperin ja Ayresin (2007) mukaan assertiivisuuden ja yhteyteen pyrkivän puheen käytön perinteinen sukupuoli-jako perustuu yhteiskunnassa vallitsevaan asetelmaan, jossa miehet ovat dominoivassa asemassa suhteessa naisiin. Heidän mukaansa erilaisten kielellisten vuorovaikutusmallien käyttöön vaikuttavat niin sosiaalisuuden painoarvo ja sukupuoli-rooleihin liittyvät oletukset, tilanteen tuomat vaatimukset kuin biologiset taipumukset.

Leaperin ja Ayresin (2007) tutkimuksessa selvisi, että naisten kommunikoinnin tavoitteena on saavuttaa yhteys keskustelukumppaneiden välille, kun taas miesten tavoite on saavuttaa assertiivisuudella dominoiva asema ja sen myötä kontrolli etenkin tilanteissa, joissa vuorovaikutus tapahtuu ryhmässä. He nostavat esille myös sen, että sukupuolten erot

korostuvat etenkin tilanteessa, jossa vuorovaikutuksen osapuolet eivät tunne toisiaan. Ames (2009) huomauttaa, että negatiivisilla stereotyyppioilla voi olla vaikutusta siihen, miten etenkin naiset kohdataan vuorovaikutuksessa. Naiset saatetaan nähdä hänen mukaansa liian yhteisöllisinä, heikkoina ja liian myötäilevinä. On tärkeää kuitenkin muistaa, että tällaiset stereotyyppiat voivat vahvistaa kyseistä toimintamallia ja kannustaa naisia toimimaan ei-assertiivisesti (Amanatullah & Morris, 2010). Myös Pardal, Alger ja Latu (2020) toteavat, että naiset saattavat itse ylläpitää sukupuoliin perustuvia stereotyyppioita liittyen neuvottelutaitoihin ja sen myötä vaikuttaa negatiivisesti omaan neuvottelukäyttäytymiseen ja neuvottelutuloksiin.

Schneider (2021) toteaa, että naisten tulisi kääntää empaattisuus ja kyky lukea sosiaalisia tilanteita vahvuuksiksi neuvottelutilanteissa. Silloin pystyy lukemaan tilannetta niin, että pystyy vaihtelevaan myös omaa assertiivisuuden määrää suhteessa tilanteeseen. Yleiseksi neuvoksi Scheider (2021) antaa, että kannattaa olla miellyttävä ja assertiivinen samanaikaisesti. Hänen mukaansa on tärkeää tunnistaa sukupuoliin liittyvä harhaluulo siitä, että naiset olisivat heikompia neuvottelijoita suhteessa omiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa. Tällöin tämä stereotyyppia voidaan kääntää vahvuudeksi ja sen myötä nainen neuvottelijana pystyy saavuttamaan itselleen edullisempia neuvottelutuloksia. Tällä tavalla vahvistuvat niin itsevarmuus kuin voimaantumisen tunne.

Amanatullah ja Morris (2010) toteavat artikkelissaan, että on tärkeää ymmärtää sukupuolten vaikutuksen merkitys neuvottelutuloksiin, jotta pystytään saavuttamaan reilu ja tasa-arvoinen kulttuuri esimerkiksi työpaikalle. Heidän mukaansa neuvottelemineen on yksi merkittävin sosiaalisen vuorovaikutuksen muoto. Schneider (2021) toteaa, että kasvatus ja harjoittelu kohti tehokkaita neuvottelutaitoja tulee alkaa jo lapsena sukupuolesta riippumatta. Tällöin pystytään vaikuttamaan haitallisiin oletuksiin sukupuoliin jakautuvista toimintamalleista. Pojat ja miehet voivat olla empaattisia ja hyviä kuuntelijoita kun taas tytöt ja naiset voivat olla jämäköitä ja assertiivisia neuvottelijoita.

4.3 Assertiivisuuden monipuolisuus ja sen hyödyntäminen

Postolati (2017) toteaa assertiivisuuden mahdollistavan yhdenvertaisuuden vuorovaikutuksessa. Assertiivisuus on hänen mukaansa kuin kultainen keskitie aggressiivisuuden ja passiivisuuden välillä.

Ames, Lee ja Wazlawek (2017) huomauttavat, että jos toimimme siten, että emme huomioi ja tuo ilmi omia tarpeitamme, se voi heikentää omaa hyvinvointiamme, sillä silloin olemme taipuvaisia liialliseen myöntäväisyyteen (underassertiveness). Jos puolestaan tuomme omia ajatuksiamme ilmi liian voimakkaasti emmekä kuuntele toisen näkökulmia, voi se vaikuttaa vuorovaikutukseen negatiivisesti (overassertiveness). On siis tärkeää huomioida myös se, että assertiivisuuden tarve voi vaihdella tilanteen mukaan. Esimerkiksi yliassertiivisuus voi olla tarpeen joissakin tilanteissa mutta kaikissa tilanteissa se ei ole suotavaa. Assertiivisuuteen kuuluu taito lukea tilanteita ja ymmärtää sitä, millaista assertiivisuuden voimakkuutta kannattaa käyttää. Assertiivisuus voi olla konflikteja välttelevää, yhteistyöhön perustuvaa tai myöntymistä vastustavaa (Ames, Lee & Wazlawek, 2017). Ames (2009) lisää, että assertiivisuudella on ikään kuin kaksoisvelvollisuus arjen tilanteissa. Kun assertiivisuutta osaa hallita ja osaa lukea sosiaalisia tilanteita, pystyy välttämään passiivisuutta ja liiallista myöntäväisyyttä tai aggressiivisuutta ja vihamielisyyttä. Näin korostuvat sitoutuneisuus ja pyrkimys yhteistyöhön.

Schneider (2021) huomauttaa, että kaikissa vuorovaikutus- ja neuvottelutilanteissa tulee vaihdella assertiivisuuden määrää suhteessa muihin yhteistyöhön liittyviin neuvottelutaitoihin. Tällöin etenkin naisten tulisi hyödyntää vahvuuksiaan niin empaattisuuden kuin assertiivisuuden saralla. Yhdistettynä sosiaaliseen intuitioon, empaattisuus ja assertiivisuus muodostavat mahdollisuuden entistä tehokkaampaan työskentelyyn ja sen myötä parempiin lopputuloksiin, Schneider (2021) toteaa.

Assertiivisuus itsessään tarkoittaa mukaan käyttäytymisen kirjoa, jonka avulla yksilö määrittelee tarpeen painostukselle ja omien näkemysten esille tuomiselle tilanteissa, joissa vuorovaikutuksen osapuolilla on eri näkemys asiasta. Assertiivisuuteen kuuluu sitoutuminen, mukautumiskyky, kompromissien teko ja yhteistyökyky. Yksilö, jolla on vaikeuksia ilmaista tunteitaan tai pitää puoliaan, tuntee olonsa usein loukatuksi tai ahdistuneeksi, jolloin saattaa sallia muiden tehdä valintoja itsensä puolesta. Aggressiivisuus itsessään on omien oikeuksien puolustamista yksipuolisesti ja se usein loukkaa vastapuolen oikeuksia sisältäen toisen osapuolen manipulointia (Ames, Lee & Wazlawek, 2017). Alberti ja Emmons (1999)

esittelevät aggressiivisuuden yhteydessä myös käsitteen epäsuora aggressio, joka tarkoittaa sitä, että aggressio on passiivista ja salakavalaa. Tällöin ulkoisesti käytös voi olla kohteliasta tai mukavaa mutta itse toiminnat voivat olla aggressiivisia.

Mistä tietää, milloin on tilanteeseen sopivan assertiivinen? Jos on liian painostava, se voidaan kokea aggressiivisuutena. Jos taas myötäilee liikaa, se voidaan nähdä helppona kohteena alistaa omalle tahdolle. Amesin ja Wazlawekin (2014) mukaan yksi tärkeä osa assertiivisuutta ja sen oikeanlaista hyödyntämistä on itsetietoisuus. Sillä on merkitystä, millaisena yksilön vuorovaikutus näyttäytyy toiselle osapuolelle mutta yhtä tärkeää on se, että yksilö on tietoinen omasta toiminnastaan myös assertiivisuuden näkökulmasta. Kun yksilön oma käsitys itsestään ja toiminnastaan lähestyy muiden käsitystä, hänestä voidaan käyttää käsitettä minä- toinen- lähentyminen (self- other convergence) (Ames& Wazlawek, 2014).

Ames ja Wazlawek (2014) nimeävät kolme tekijää, jotka vaikeuttavat oman ja muiden käsityksen lähentymistä. Ensimmäiseksi he mainitsevat toisten näkemysten tulkinnan. Vuorovaikutuksessa pitää keskittyä esimerkiksi pieniin ja nopeasti ohimeneviin ilmeisiin vastakkaisen osapuolen taholta. Välillä ilmeiden tulkinta voi jättää tulkinnanvaikeutta, kun ilmeistä täytyy nopeasti tulkita se, ovatko ne vilpittömiä vai eivät. Toiseksi he mainitsevat itsensä parantelun, mikä tarkoittaa sitä, että yksilöllä ei ole todenmukaista käsitystä omista taidoistaan vaan hän arvioi ne joko ylä- tai alakanttiin. Kolmanneksi tekijäksi he nostavat yksilön omat projektiot siitä, miten he arvioivat muiden näkevän itsensä. Se tarkoittaa, että yksilö olettaa muiden ajattelen itsestään samoin kuin itse vaikka esimerkiksi käytös indikoi muuta. Näiden kolmen tekijän yhteisvaikutus voi vaikuttaa siihen, miten yksilön oma näkemys itsestään ja toiminnastaan nähdään muiden toimesta. Jos yksilö arvioi omaa toimintaansa liiallisen positiivisesti ja olettaa muiden arvioivan ja kokevan sen samoin, henkilön minäkäsitys on virheellinen suhteessa muiden käsitykseen itsestä. Ames ja Wazlawek (2014) painottavat pohdinnassaan myös sitä, että itsetietoisuutta omasta käytöksestä voi hyödyntää itsensä kehittämiseen. Kun yksilölle huomautetaan hänen käytöksensä seurauksista, hänellä on mahdollisuus työstää käyttäytymistään. Laajemmassa perspektiivissä tällainen lähestymistapa konkretisoi mallintamisen, harjoittelun ja palautteenannon harjoittelemisen merkityksen suhteessa assertiivisuuden käyttöönottoon.

Daisuke, Yushun, Aya, Seiko ja Yoshinari (2025) nimeävät assertiivisuuden toiminnalliseksi assertiivisuudeksi (functional assertiveness), joka pitää sisällään objektiivisen tehokkuuden

(objective effectiveness) sekä käytännöllisen kohteliaisuuden (practical politeness). Objektiiivinen tehokkuus tarkoittaa sitä, että puhuja, joka ilmaisee ajatuksiaan ja toiveitaan käyttäen itseilmaisua, saa aikaan toivotun vaikutuksen. Käytännöllinen kohteliaisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että kuuntelija havaitsee ja liittyy puhujan ilmaisut sosiaaliseen tilanteeseen. Tällaisessa vuorovaikutuksessa syntyy ymmärrys asiayhteydestä, mikä puolestaan edistää tilanteessa käytetyn assertiivisuuden hyväksyntää. Daisuke ym. (2025) summaavat, että toiminnallinen assertiivisuus pitää sisällään kommunikoinnin ja siihen liittyvien taitojen opettelemisen sekä kyvyn ymmärtää toisen osapuolen toiveita lopputulemasta. Niiden avulla voidaan harjoitella hyväksymään niin omat kuin toistenkin hankalat ajatukset ja tunteet, jotka liittyvät tilanteeseen. Samalla mahdollistetaan arvotetuksi tulemisen kokemus, vaikka päällä olisi haastava tilanne.

Postolati (2017) toteaa, että tutkimusten mukaan korkean assertiivisuuden omaavilla henkilöillä on suurempi resilienssi suhteessa tunne- elämän haasteisiin. Hän nostaa artikkelissaan esille, että ahdistuneisuus tarkoittaa usein alhaista assertiivisuutta vuorovaikutuksessa. Tällöin henkilö ei kykene pitämään puoliaan. Postolatin (2017) mukaan assertiivinen henkilö osaa ilmaista tunteitaan, mikä liittyy hänen kognitiivisiin taitoihinsa, kykenee ilmaisemaan avoimesti uskomuksiaan ja ajatuksiaan ja hänellä on kyky suojella omia oikeuksiaan. Postolati (2017) määrittelee assertiivisuuden rakenteen koostuvan kognitiivisista komponenteista, eli siitä, miten yksilö havaitsee ja arvioi tapahtumia, affektiivisista komponenteista eli siitä, miten yksilö ilmaisee tunteitaan tietyissä tilanteissa ja käyttäytymiseen liittyvästä komponentista, joka määrittelee sen, miten yksilö käyttäytyy suhteessa omiin tunteisiinsa eri tilanteissa. Voidaan siis todeta, että assertiivisuus on tunteiden arvioimista, ilmaisemista ja tunteiden vaikuttavuutta käyttäytymiseen. Assertiivisuuden kognitiivinen taso sisältää yksilön uskomukset ja asenteen, jotka määrittelevät hänen toimintaansa sekä asenteen siihen, että pyrkimys on olla joustava, kun tilanteita ratkaistaan. Käyttäytymiseen liittyvä taso puolestaan liittyy kykyyn olla joustava erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sen tarkoituksena on vahvistaa vastuullisuutta ja sinnikkyyttä. Postolatin (2017) mukaan käyttäytymiseen liittyvässä komponentissa on mukana pieni määrä aggressiivisuutta, jonka avulla yksilö pyrkii omiin tavoitteisiinsa. Affektiivinen komponentti pyrkii varmistamaan empaattisuuden sekä itseä että muita kohtaan, varmuutta omaan toimintaan, jonka myötä myös luottamus prosessiin vahvistuu. Assertiivinen ihminen huolehtii siitä, että ei loukkaa ketään, vaikka ilmaiseekin omat ajatuksensa, tunteensa ja

tarpeensa suoraan. Assertiivisuuden myötä henkilö osaa arvioida tilanteita itse omien kokemusten kautta eikä luota suoraan muiden antamaan negatiiviseen informaatioon.

Postolati (2017) toteaa, että pystyäkseen ratkaisemaan ongelmia, pitää pystyä myös kritisoimaan. Hänen mukaansa assertiivisuus tuo kommunikointiin suoruuden, rehellisyyden ja molemmin puoleisen kunnioituksen, jotka mahdollistavat myös kritiikin antamisen ilman aggressiota.

A.Salter on listannut vahvasti assertiivisen ihmisen piirteitä seuraavasti. Assertiivisuuteen kuuluvat hänen mukaansa tunnepuhe eli se, miten avoimesti yksilö puhuu tunteistaan, puheen ilmaisukyky eli se, miten hyvin yksilö pystyy ilmaisemaan itseään ja tunteitaan ja kyky keskustella siten, että puolustaa omia näkemyksiään selkeästi. Näiden lisäksi assertiivisuuteen kuuluvat kyky osoittaa vastuunottoa ilmaisemalla itseään käyttämällä puheessa minä- muotoa, pystyy ottamaan vastaan kehuja merkkinä itsekunnioituksesta sekä kyky puolustaa omia näkemyksiään ja kumota toisten väitteitä selkeästi. (Peneva & Mavrodiet, 2013)

Ames (2009) jakaa työpaikalla tapahtuvat tapahtumat assertiivisuuden näkökulmasta seuraavasti: konfliktitilanteet, neuvottelut, tiimityöskentely, vaikuttaminen ja päätöksenteko. Jokaisen osio jaetaan ääripäihin kuvaillen niille tyypillisiä käyttäytymisen malleja. Konfliktitilanteissa käyttäytymisen ääripäänä on välttelevä ja latistava käytös kun taas toisena ääripäänä voidaan ajatella olevan vaativa ja hyökkäävä käytös. Paras tapa toimia konfliktitilanteessa Amesin (2009) mukaan on olla rakentava ja rehellinen. Neuvottelutilanteissa tulisi olla puolestaan avoin ja sovinnollinen. Neuvotteluissa vähäinen avoimuus ja liika myöntöväisyys sekä liiallinen avoimuus ja aggressiiviset taktiikat eivät johda assertiiviseen ratkaisuun.

Tiimityöskentelyssä kannattaa Amesin (2009) mukaan vahvistaa tasa- arvoisuutta, avoimuutta ja sitoutuneisuutta. Sen sijaan rakentavan ja assertiivisen käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi tulee välttää sitä, ettei ilmaise mielipiteitään tai dominoivaa käytöstä ja vastakkainasettelua. Kun halutaan vaikuttaa asioihin, kannattaa olla aktiivinen, suora ja vakuuttava. Sen sijaan kannattaa välttää liian rauhoittavaa ja alistuvaa käytöstä. Myös kiusaaminen ja liiallinen imartelu estävät assertiivista päätöksentekoa. Kun tehdään päätöksiä, Ames (2009) kannustaa välttämään epäselvää ilmaisua ja päättämättömyyttä. Myös

yksipuolisuus ja omien etujen liiallinen korostaminen haittaavat päätöksentekoa. Sen sijaan sitä edistävät proaktiivinen ote keskusteluun sekä osallistavuus. (Ames, 2009)

Sillä on merkitystä, millaisessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa työpaikalla toimitaan.

5 Assertiivisuuden ja ratkaisukeskeisyyden käyttöönotto

Alberti ja Emmons (1999) summaavat, että assertiivisuus eli puolensa pitäminen on oppimisprosessi, joka vie aikaa. Siihen vaikuttavat etenkin omat asenteet. On tärkeää, että oma asenne suhteessa assertiivisuuden oppimisprosessiin on positiivinen ja avoin. Asenne itseä kohtaan vaikuttaa omaan käyttäytymiseen ja se näkyy ulos toimintana, joka ilmaisee omaa asennetta. Asenne omaa itseä kohtaan on jatkuvassa vuorovaikutuksessa oman käyttäytymisen kanssa. Se näkyy sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Voidaan siis todeta, että assertiivisuuden oppimisprosessi on riippuvainen omasta itsestä ja suhtautumisesta omaan itseen. Kognitiivisen terapian tutkimusten mukaan omat ajatukset ovat yhtä merkityksellisiä kuin toiminta suhteessa toimintatapojen muuttumiseen (Alberti & Emmons, 1999).

De Jong ym. (2020) kuvailevat ratkaisukeskeisyyden olevan tärkeä toimintamalli työpaikoilla ja niissä käydyissä tapausneuvotteluissa. Tapausneuvotteluilla tarkoitetaan tilanteita, jotka saattavat olla akuutteja tai hankalia ja joissa työntekijä kokee olevansa jumissa. Tavoitteena on lanseerata ratkaisukeskeinen toimintamalli työpaikan kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin mutta sitä pitää toteuttaa erityisesti erilaisissa neuvotteluissa. De Jong ym. (2020) huomauttavat, että työpaikoilla on tärkeää huomioida se, että työntekijöistä löytyy niin konkareita kuin noviiseja, sillä silloin tietotaito ja osaaminen voivat siirtyä työntekijältä toiselle. Heidän mukaansa on tärkeää myös huolehtia siitä, että keskusteluissa on nimetty ohjaava työntekijä, joka huolehtii keskustelun sujumisesta ratkaisukeskeisyyden periaatteiden mukaan. Tällöin keskustelu on rakentavaa ja sen edetessä huolehditaan siitä, että keskustelun osapuolet huomioidaan tasavertaisina ja pätevinä.

Ratkaisukeskeisyyden peruseriaatteena pidetään kuuntelua. Tämä tarkoittaa sitä, että keskustelun osapuolet sitoutuvat kuuntelemaan toisiaan aktiivisesti ennen kuin esittävät täsmentäviä kysymyksiä tai ilmaisevat omia ehdotuksiaan. De Jong Ym. (2020) pohtivat, että työpaikoilla käytäviin neuvotteluihin voisi olla olemassa myös runko, johon sitoutumalla ja sen vaiheita noudattamalla vuorovaikutus ja keskustelu säilyvät ratkaisukeskeisinä. Keskustelua ohjaava runko pitäisi sisällään ohjaavia kysymyksiä esimerkiksi siitä, mitä neuvottelulla toivotaan saavutettavan ja mitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (De Jong, 2020) Tässä yhteydessä täytyy todeta, että De Jong ym. esittelevät kyseessä olevaa toimintamallia terapiatyön näkökulmasta, mutta se on liitettävissä myös esimerkiksi

varhaiskasvatuksen sosiaalisten systeemien perspektiiviin. De Jong ym. (2020) muistuttavat myös, että tapausneuvotteluissa ei tule keskittyä pelkästään haasteisiin ja haastaviin tilanteisiin vaan niissä on tärkeää käydä läpi myös onnistumisia ja sitä, mitä niiden avulla on saavutettu ja opittu.

Daniels, Watson, Nayani, Tregaskis, Hogg, Etuknwa, ja Semkina (2021) toteavat artikkelissaan, että on tärkeää olla olemassa teoreettisiin näkökulmiin ja ideoihin perustuva malli, jonka avulla pystytään ratkomaan erityisesti erilaisia konflikteja. Tulee kuitenkin huomioida se, että käytettävissä interventiomalleissa ei käytetä haitallisia toimintamalleja, kuten kiusaamista (Daniels ym., 2021). Assertiivisuutta ja siihen kuuluvia sääntöjä käyttämällä varmistetaan se, että interventiot ja keskustelut pysyvät asiallisina, mikä puolestaan tukee työntekijän näkökulmasta työhyvinvointia.

Levesquen (2023) mukaan ongelmista puhuminen koetaan usein hankalaksi, etenkin, jos haaste liittyy toisen henkilön toimintaan. Varhaiskasvatuksessa näin voi olla esimerkiksi tilanteessa, jossa kasvattajalla herää huoli lapseen liittyen ja siihen, miten vanhempi kohtelee lasta. Varhaiskasvattajan työnkuvaan kuuluu velvollisuus ottaa asia puheeksi mutta koska kyseessä on hyvin henkilökohtainen asia huoltajalle, sen puheeksi ottaminen voi tuntua haastavalta. Levesque (2023) on todennut, että toistuvalla assertiivisuuden harjoittelulla on positiivinen vaikutus siihen, että vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen helpottuu. Hän on tutkinut assertiivisuuden vahvistumista harjoittelumallilla, joka perustuu konkreettiseen tekemiseen ja toimintaan. Harjoittelussa painotetaan kuuntelemisen merkitystä ja tavoitteena on vahvistaa assertiivisuutta sekä kykyä käsitellä hankalia tilanteita tiimin jäsenten kesken, opitaan huomioimaan erilaiset näkökulmat valmistellessa ongelmallista tilannetta sekä harjoitellaan kohtaamaan haastavat tilanteet tarkoituksena löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Jos varhaiskasvatuksen työntekijöillä olisi mahdollisuus harjoitella assertiivisuutta ja siihen tukeutuvaa vuorovaikutusta, hankalien asioiden puheeksi ottaminen parhaimmillaan helpottuu. Tällöin vahvistuu myös työntekijän ammatillinen rooli ja sen myötä arvostus ammattilaisena

Olisi tärkeää, että kentällä olisi käytössä yhteneväiset mallit, joita noudatetaan kaikkialla. Jos olisi olemassa selkeät ohjeet, miten vaikeita asioita käsitellään, sillä voitaisiin varmistaa kaikkien osallisten oikeusturva ja kokemus kuulluksi tulemisesta.

Omura, Maguire, Levett- Jones ja Stone (2017) ovat tutkineet assertiivisen kommunikaation koulutusohjelmia ja niiden vaikutusta käytäntöön (The effectiveness of assertiveness communication training programs for healthcare professionals and students: A systematic review). Tutkimus on tehty terveydenhuollon ammattilaisille ja opiskelijoille mutta sen tulokset antavat viitteitä mahdollisuuksiin myös kasvatusalalla. Tutkimuksessa todettiin, että johtajilla on tärkeä rooli, kun tuetaan työntekijää, jolla ei vielä ole pitkää työkokemusta. Assertiivisuuden näkökulmasta on tärkeää, että työntekijää kannustetaan ja ohjataan olemaan assertiivinen etenkin, jos kyseessä on asiakkaan etu. Tällöin on tärkeää, että työntekijä pystyy tuomaan ilmi omat näkemyksensä ja tarvittaessa kyseenalaistamaan kokeneempien työntekijöiden näkemykset. (Omura ym., 2017) Tätä taitoa tarvitaan myös varhaiskasvatuksessa, jolloin lapsen etu ja tarpeet tulee olla koko toiminnan lähtökohta. Myös Vatankhah, Daryabari, Ghadami ja Naderifar (2013) toteavat artikkelissaan, joka käsitteli heidän tutkimustaan kommunikaatiotaitojen koulutuksen vaikutuksesta yksilön minäkäsitykseen, itsetuntoon ja assertiivisuuteen naispuolisten opiskelijoiden keskuudessa, että yksi tärkeimmistä vaikuttavista tekijöistä vuorovaikutuksen toimivuuden suhteen on assertiivisuus. Sen avulla yksilö kykenee toimimaan tehokkaasti ja kykenee käsittelemään elämän stressitekijöitä niin, että ne eivät vaikuta häneen negatiivisesti. Heidän tutkimuksensa mukaan tällä on suora yhteys itsevarmuuden lisääntymiseen, mikä puolestaan vähentää ahdistusta.

Hujala, Eskelinen, Keskinen, Chen, Inoue, Matsumoto ja Kawase (2015) kuvaavat päiväkodin johtajan pedagogisiin tehtäviin kuuluvan opetuskäytäntöjen kehittämisen, ihmisten välisten suhteiden hoitaminen sekä kasvatustavoitteiden saavuttamisesta huolehtiminen. Henkilöstöhallinnan johtaminen puolestaan tarkoittaa henkilöstön hallintaa ja johtamista. Tähän osa- alueeseen kuuluu myös työyhteisössä olevien vuorovaikutuskäytänteiden luominen ja niiden lanseeraaminen käytäntöön. Varhaiskasvatuksessa johtaja on vastuussa siitä, että työyhteisössä asiat pystytään käsittelemään assertiivisesti ja ratkaisukeskeisesti. Hujala ym. (2015) kuvailevat muutosjohtajuuden olevan yksi tärkeä osa varhaiskasvatuksen johtajuutta. Jos organisaatiossa ja työyhteisössä tarvitaan muutosta, on johtajan tehtävä huolehtia, että muutos on mahdollinen ja prosessissa tulee huomioiduksi etenkin henkilöstön hyvinvointi. Jos työyhteisössä on esimerkiksi huono vuorovaikutusilmapiiri ja sen myötä henkilöstössä herää epävarmuuden ja paineen tunteita sekä muutosvastarintaa, tulee johtajan panostaa siihen, että työyhteisössä pystyttäisiin toimimaan tehokkaasti ja ratkaisukeskeisesti.

Kaikki lähtee johtajan visiosta, jonka kautta arvot ja asenteet siirtyvät henkilöstön tasolle, jolloin muutos voi todellisuudessa tapahtua. (Hujala ym., 2015)

6 Pohdinta

Tässä kirjallisuuskatsauksessa olen tutkinut kirjallisuuden pohjalta puolensa pitämisen taitoa eli assertiivisuutta ratkaisukeskeisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Assertiivisuus on Albertin & Emmonsin (1999) mukaan opittavissa oleva vuorovaikutuksen taito, jonka avulla yksilö kykenee pitämään puolensa jämäkästi, rehellisesti ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Jos tunnistaa itsessään assertiivisuuden periaatteet mutta ei silti kykene ottamaan esimerkiksi vaikeita aiheita puheeksi, on lohduttavaa kuulla, että assertiivisuuden voi oppia. Tärkeää onkin tietää, että miten sen voi kanavoida itselleen työvälineeksi ja sen myötä kasvaa vahvana puolensa pitävänä keskustelijana, neuvottelevana varhaiskasvatuksen ammattilaisena.

On huolestuttavaa, miten iso osa varhaiskasvatuksen työntekijöistä on kokenut työssään kiusaamista tai epäasiallista kohtelua (OAJ, 2024). Niiden kohteena oleminen saattaa aiheuttaa stressiä, millä voi olla vaikutusta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin (Manka & Manka, 2023). Assertiivisuuden ja sen ajatuksen avulla, että jokainen vuorovaikutustilanne on neuvottelutilanne, työntekijä pystyy parhaimmillaan vaikuttamaan ennaltaehkäisevästi tilanteisiin, joissa on vaarana kiusaaminen tai epäasiallinen kohtelu. Daisuken ym. (2025) määrittelemän toiminnallisen assertiivisuuden avulla kyetään myös lukemaan sosiaalisia tilanteita niin, että assertiivisuutta voi oppia käyttämään kuhunkin tilanteeseen sopivassa määrin

Ahonen (2023) toteaa, että jos emme kykene puhumaan asioista avoimesti, olemme osa ongelmaa. Tähän toteamukseen kiteytyy osittain myös assertiivisuuden ydin, sillä ilman assertiivista vuorovaikutusta erityisesti vaikeita asioita voi olla vaikeaa käsitellä, jolloin asioita ei tosiasiallisesti ratkaista tai tilanne voi olla omien arvojen vastainen. Siksi olisi tärkeää luoda toimintamalli, joka ohjaa toimimaan niin, että esimerkiksi palautetta voidaan ja uskalletaan antaa rakentavasti. (Ahonen, 2023) Kuten tässä kirjallisuuskatsauksessa on todettu, assertiivisuutta voi opetella ja sitä tulisikin hyödyntää työhyvinvoinnin tukijana. Lähdekirjallisuus ja aiemmat tutkimukset eivät tuoneet esille assertiivisuuden hyödyntämistä varhaiskasvatuksessa. Tällaiselle tutkimukselle olisi kuitenkin tarve, sillä assertiivisuutta tulisi hyödyntää varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnin työvälineenä aktiivisesti.

Manka ja Manka (2023) toteavat, että työhyvinvointia tulee johtaa systemaattisesti eikä se synny itsestään. Myös Ahonen (2023) nostaa johtajuuden merkityksen keskiöön, etenkin tilanteissa, joissa käsitellään vaikeita asioita. Johtaja näyttää esimerkkiä ja hän mahdollistaa toimivat vuorovaikutusmallit, jotka huomioivat assertiivisuuden hyödyt. Wenström (2020) kuvailee myös johtajuuden itsessään olevan vuorovaikutusta. Ilman johtajan panosta työyhteisöön ja sen sisäiseen vuorovaikutukseen ei voi syntyä assertiivista kulttuuria. Fonsén, Pesonen ja Valkonen (2021) määrittelevät yhdeksi johtajan tärkeäksi tehtäväksi huolehtia prosessitekijöistä, joihin kuuluu muun muassa kasvatusvuorovaikutus sekä henkilökunnan, lasten että huoltajien kanssa. Yksi tällainen prosessitekijä voi olla assertiivinen vuorovaikutustapa. Assertiivisen vuorovaikutuksen käyttöönotto työpaikalla osallistaa myös työntekijät ottamaan vastuuta työpaikan toimintakulttuurista. Manka ja Manka (2023) toteavat, että työhyvinvoinnin kehittäminen toimii parhaiten, kun henkilökunta osallistetaan prosessiin mukaan.

Varmasti jokainen pystyy tunnistamaan itsestään assertiivisuuden ja ratkaisukeskeisyyden periaatteita mutta kuinka hyvin pystymme tunnistamaan omia itselle tai toisille haitallisia toimintamalleja. Siihen tarvittaisiin omaa henkilökohtaista kehittymisen prosessia mutta etenkin työpaikoilla tulisi panostaa tässä suhteessa työnohjaukseen ja siihen, että työpaikalla tapahtuva vuorovaikutus olisi aina puhtaasti assertiivista ilman ääripäitä. Kun käsitellään vaikeita asioita, on tärkeää luoda selkeät raamit ja toimintaa ohjaavat periaatteet (Ahonen, 2023). Siksi olisikin tärkeää olla olemassa työpaikan omat vuorovaikutuksen säännöt, joita noudattamalla erilaiset vuorovaikutustilanteet voisivat sujua tosiasiallisesti ratkaisukeskeisesti ja assertiivisuuden periaatteita noudattaen. Tärkeää on myös mahdollistaa niihin tarvittavien taitojen käytännöllinen harjoittelu. Tällaiset säännöt olisivat yksityiskohtaiset ja ne tulisi käydä läpi kaikissa tapaamisissa, jolloin osapuolilla olisi selkeä käsitys siitä, miten keskustelu etenee ja milloin se voidaan tarvittaessa päättää tai siirtää toiseen ajankohtaan. Silloin voitaisiin varmistaa se, että myös varhaiskasvatuksen työntekijällä on turvallinen olo kaikissa työhön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa kuten keskustelut esimiehen kanssa, vuorovaikutus tiimissä ja keskustelut huoltajien kanssa. Jatkossa olisi tärkeää luoda tällainen toimintamalli ja tutkia sitä, millaisia vaikutuksia selkeillä ohjeilla ja mallilla, joihin kaikki päiväkodin osapuolet sitoutuvat vuorovaikutuksessaan, olisi varhaiskasvatuksen työntekijän työhyvinvointiin. Tällä tavoin olisi mahdollista vaikuttaa rajoja rikkovasti esimerkiksi stereotypioihin vuorovaikutuskäyttäytymisestä eikä ennakkoluuloille vuorovaikutusmallien suhteen jäisi tilaa.

Assertiivisen vuorovaikutusmallin vaikutus varhaiskasvatuksen opettajien kokemaan stressiin ja epäasialliseen kohteluun tulisi huomioida, jotta ammatillisen osaamisen lisäksi assertiivisuus koettaisiin työvälineenä, joka tukee omaa työhyvinvointia. Kun on tietoa ja ennen kaikkea taitoa, on mahdollisuus vahvistaa omaa työhyvinvointiaan. Kun pystyy hyödyntämään assertiivisuutta omassa vuorovaikutuksessaan, pystyy asettamaan omat rajat, jolloin vuorovaikutus säilyy asiallisena ja omia tavoitteita kunnioittavana. Tällöin pystytään vaikuttamaan työyhteisötaitoihin sekä sosiaaliseen pääomaan ja parhaassa tapauksessa pystyttäisiin vaikuttamaan vähentävästi kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun. Kun varhaiskasvatuksen työntekijä osaa hyödyntää assertiivisuutta vuorovaikutuksessaan, kykenee hän toiminaan ratkaisukeskeisesti ja assertiivisesti kaikissa sosiaalisissa systeemeissä. Varhaiskasvatuksen työntekijä pystyy pitämään puoliaan ja toimimaan eri neuvottelutilanteissa omista rajoista ja toiveista kiinni pitäen.

Työntekijät ovat varhaiskasvatuksessa työnantajan tärkein työväline. Wenström (2020) esittelee pedagogisen hyvinvoinnin käsitteen, jossa henkilöstön työhyvinvointi heijastuu suoraan lasten hyvinvointiin ja heidän oppimiseensa. Manka ja Manka (2023) kuvailevat työntekijöiden olevan aineetonta pääomaa, johon panostamalla voidaan todeta olevan positiivinen vaikutus työntekijän työpanostukseen ja tehokkuuteen. Tätä ajatusta voidaan soveltaa myös vuorovaikutukseen, sillä jos varhaiskasvatuksen työntekijä osaa toimia assertiivisesti, se vahvistaa hänen kokemustaan omasta kyvykkyydestä vuorovaikutuksessa, mikä puolestaan vahvistaa työhyvinvointia. Kun varhaiskasvatuksen työntekijä kokee olevansa kyvykäs, vahvistaa se hänen työnimuaan ja se heijastuu ulospäin pitovoimatekijänä. Siksi varhaiskasvatuksessa tulisi panostaa vuorovaikutustaitojen ja assertiivisuuden vahvistamiseen. Jokaisella on oikeus olla assertiivinen ja assertiiviseen vuorovaikutukseen panostaminen varhaiskasvatuksessa on työhyvinvointiteko.

Assertiivisen vuorovaikutusmallin avulla pystytään tukemaan työntekijän kokemaa työhyvinvointia paljon, sillä sen avulla varmistetaan jokaisen oikeus pitää puoliaan ja ilmaista omat tarpeet ja rajat ilman, että se loukkaa vuorovaikutuksen muita osapuolia. Tämä mahdollistaa keskustelun, jolloin keskustellaan asioista eikä tilanteet henkilöidy liiallisesti. Työntekijä voi vahvistaa omaa assertiivisuuttaan ajattelemalla jokaisen vuorovaikutustilanteen olevan neuvottelutilanne, jossa hänellä on oikeus ilmaista omat näkemyksensä ja tarpeensa, jolloin on mahdollista myös saavuttaa omat tavoitteet.

Lähteet

Ahola, R & Valkonen, S. (2024). Työhyvinvointi ja pitovoima muuttuvassa varhaiskasvatustyössä. *Journal of Early Childhood Education Research*, 13(3), 105-140.

Alberti, R., & Emmons, M. (1999). *Miten opin pitämään puoleni: Opas omien rajojen puolustamiseen*. Otavan Kirjapaino Oy.

Amanatullah, E. T., & Morris, M. W. (2010). Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 256–267.

<https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.1037/a0017094>

Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111–133.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.010>

Ames, D., Lee, A., & Wazlawek, A. (2017). Interpersonal assertiveness: Inside the balancing act. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(1), e12317.

<https://doi.org/10.1111/spc3.12317>

Ames, D. R., & Wazlawek, A. S. (2014). Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(6), 775-790.

<https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.1177/0146167214525474>

Arvola, O., Haanpää, M., Lastikka, A.-L., & Kangas, J. (2024). “Kaikki lähtee vuorovaikutuksesta” – Varhaiskasvatuksen ammattilaisten kieli-, kulttuurija katsomuspedagoginen osaaminen. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 26(4), 10–32.

<https://doi.org/10.54329/akakk.154897>

Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: State of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53.

<https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>

Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management*, 28(7), 400–423.

<https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>

Berger, E., Reupert, A., Campbell, T. C. H., Morris, Z., Hammer, M., Diamond, Z., Hine, R., Patrick, P., & Fathers, C. (2022). A Systematic Review of Evidence-Based Wellbeing Initiatives for Schoolteachers and Early Childhood Educators. *Educational Psychology Review*, 34(4), 2919–2969.

<https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.1007/s10648-022-09690-5>

Bishop, S. (2013). *Develop your assertiveness* (3rd ed.). Kogan Page Ltd.

Bouchard Ryan, E., Anas, A. P., & Mays, H. (2008). Assertiveness by Older Adults with Visual Impairment: Context Matters. *Educational Gerontology*, 34(6), 503–519.

<https://doi.org/10.1080/03601270701836096>

Canpolat, M., Kuzu, S., Yıldırım, B., & Canpolat, S. (2015). Active listening strategies of academically successful university students. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 163–180.

<https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.10>

Cumming, T. (2017). Early childhood educators' well-being: An updated review of the literature. *Early Childhood Education Journal*, 45(5), 583–593.

<https://doi.org/10.1007/s10643-016-0818-6>.

Daisuke Ito, Yushun Okabe, Aya Nobushige, Seiko Saito, & Yoshinari Takahashi. (2025). Functional assertiveness with acceptance and commitment therapy for employees returning to work: a preliminary investigation. *Frontiers in Psychology*, 16.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1415212>

Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 277.

<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>

De Jong, P., Berg, I. K., Furman, B., Mattila, A., & Lyhytterapiainstituutti, kustantaja. (2020). *Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja* (5. painos.). Lyhytterapiainstituutti.

Falkinger, A. 2002. Nainen neuvottelee. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Fonsén, E., Pesonen, J., & Valkonen, S. (2021). Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A.-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 81–98). PS-kustannus.

Gordon, A. J. (1978). [Review of *Responsible Assertive Behavior*, by A. J. Lange & P. Jakubowski]. *The Family Coordinator*, 27(4), 482–482.

<https://doi.org/10.2307/583463>

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., & Tammi, kustantaja. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoppe, M. H. (2006). *Active listening : improve your ability to listen and lead* (1st edition). Center for Creative Leadership.

Hujala, E., Eskelinen, M. Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M. & Kawase, M. (2016) Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore, *Journal of Research in Childhood Education*, 30:3, 406-421, DOI: 10.1080/02568543.2016.1179551

<https://doi.org/10.1080/02568543.2016.1179551>

Jaeger, A. (2010). A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China. *Cross Cultural Management: An International Journal*.

Kahane, A. (2004). *Solving tough problems : an open way of talking, listening, and creating new realities* (1st ed.). Berrett-Koehler.

Leeper, C., & Ayres, M. M. (2007). A Meta-Analytic Review of Gender Variations in Adults' Language Use: Talkativeness, Affiliative Speech, and Assertive Speech. *Personality and Social Psychology Review*, 11(4), 328–363.

<https://doi.org/10.1177/1088868307302221>

Levesque, Laurie L. 2023 Building assertiveness and listening skills using dysfunctional peer project scenarios. Department of Management and Entrepreneurship, Suffolk University, Boston, Massachusetts, USA

<https://www.emerald.com/insight/2753-8567.htm>

Maloney, Mary E. MDa,*; Moore, Patricia MPAb. From aggressive to assertive☆. *International Journal of Women's Dermatology* 6(1):p 46-49, January 2020. |
DOI: 10.1016/j.ijwd.2019.09.006

Matti Meriläinen. (2019). Peruskoulunopettajien kokema työpaikkakiusaaminen, jaksaminen ja työpaikan vaihtohalukkuus. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 17(1).

Metsämuuronen, J., & International Methelp, kustantaja. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (3. laitos.). International Methelp.

MIELI Suomen Mielenterveys ry. (2024, helmikuu 8). *Vuorovaikutustaitoja voi oppia*. MIELI ry.

<https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/>.

O'Connor, A., Nolan, A., Bergmeier, H., Hooley, M., Olsson, C., Cann, W., ... Skouteris, H. (2016). Early childhood education and care educators supporting parent-child relationships: a systematic literature review. *Early Years*, 37(4), 400–422.

<https://doiorg.ezproxy.utu.fi/10.1080/09575146.2016.1233169>

OAJ. (2024). *Opetusalan työolobarometri 2024*. Haettu 15. huhtikuuta 2025 osoitteesta

<https://www.oaj.fi/contentassets/476cfb03fec74aa0a9>

Pardal, V., Alger, M., & Latu, I. (2020). Implicit and Explicit Gender Stereotypes at the Bargaining Table: Male Counterparts' Stereotypes Predict Women's Lower Performance in Dyadic Face-to-Face Negotiations. *Sex Roles*, 83(5–6), 289–302.

<https://doi.org/10.1007/s11199-019-01112-1>

Peneva, Ivelina & Mavrodiev, Stoil. (2013). A Historical Approach to Assertiveness. *Psychological Thought*. 6. 3-26. 10.5964/psyct.v6i1.14.

Postolatii, E. (2017). ASSERTIVENESS: THEORETICAL APPROACHES AND BENEFITS OF ASSERTIVE BEHAVIOR. *Journal of Innovation in Psychology, Education and Didactics*, 21(1), 83–96.

Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, Sanna. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 17(3).

Robertson, K. (2005). Active listening: more than just paying attention. *Australian Family Physician*, 34(12), 1053–1055.

<https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.366629010280498>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Otavan kirjapaino. 2023

Pirttilä, I. (2006). Diskurssianalyysin mahdollisuudet tutkittaessa organisaatioiden kehittämistä ja sosiaalista pääomaa. *Hallinnon tutkimus*, 25(4).

Schneider, A. K. (2021). Negotiating While Female. *Alternatives to the High Cost of Litigation (2001)*, 39(2), 19–21.

<https://doi.org/10.1002/alt.21879>

Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422–429.

<https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>

Syrjämäki, M., & Heiskanen, N. (2023). Erityisopettajan pedagoginen työ varhaiskasvatuksen sosiaalisissa systeemeissä. *Journal of Early Childhood Education Research*, 12(3), 181–213.

<https://doi.org/10.58955/jecer.129554>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työpaikkakiusaaminen. Haettu 15. huhtikuuta 2025 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen>

Vänskä, M. (2022). *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa*. Vaasan yliopisto.

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com

Wenström, S., PS-kustannus, kustantaja, & Santalahti-kustannus, kustantaja. (2020). *Positiivinen johtaminen : johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-kustannus.

