

Unelmien päiväkot

PRIDE-teorian osa-alueet positiivisen toimintakulttuurin viitekehyksenä
varhaiskasvatushenkilöstön kuvailuissa

Kasvatustiede (varhaiskasvatus)

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Niina Rosvall

Turun yliopisto

1.5.2026

Rauma

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede (varhaiskasvatus)

Tekijä: Niina Rosvall

Otsikko: Unelmien päiväkot

PRIDE-teorian osa-alueet positiivisen toimintakulttuurin viitekehyksenä

varhaiskasvatushenkilöstön kuvailuissa

Ohjaaja: KT Anne Sorariutta

Sivumäärä: 70 sivua + 4 liitesivua

Päivämäärä: 1.5.2026

Tutkielmassa tutkittiin varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia positiiviseen toimintakulttuuriin ja työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskysymyksinä olivat: 1. Mitkä PRIDE-teorian osa-alueet varhaiskasvatushenkilöstön kuvauksen mukaan vaikuttavat eniten heidän kokemuksiinsa myönteisestä toimintakulttuurista? 2. Miten varhaiskasvatushenkilöstö kuvailee työhön sitoutumiseensa ja työssä viihtymiseensä vaikuttavia tekijöitä? Aineistonkeruumenetelmänä oli kyselymuotoinen, puolistrukturoitu tutkimushaastattelu, joka etenee monivalintakysymyksistä teemallisiin avoimiin kysymyksiin. Aineiston analyysi toteutettiin teemojen mukaan etenevänä sisällönanalyysina, jota tukee teoriaohjaava analyysi. Teemoina käytettiin Sanna Wenströmin PRIDE-teorian mukaisesti toimintakulttuurin myönteisyyteen ja pedagogiseen hyvinvointiin liittyviä viittä osa-aluetta: myönteiset käytänteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, yksilölliset vahvuudet, positiivinen johtajuus ja myönteiset tunteet.

Keskeisimpinä tutkimustuloksina PRIDE-teorian osa-alueille saatiin uudet teemat, jotka ovat keskeisimpiä varhaiskasvatuksen positiivisen toimintakulttuurin teemoja. Työhön sitoutumiseen vaikutti tutkimuksen mukaan eniten toimiva tiimityö, jonka tukemisessa johtajalla kuvailtiin olevan keskeinen rooli. Myös organisatorinen ylpeys eli kokemus työpaikan vastuullisuudesta vaikutti työhön sitoutumiseen ja myös sen mallintajana ja esiintuojana johtajalla oli tärkeä merkitys. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria ja pyrittäessä henkilöstön alalla pysyvyyteen.

Avainsanat: varhaiskasvatus, toimintakulttuuri, henkinen hyvinvointi, johtaminen

Sisältö

1 Johdanto	4
1.1 Teoreettinen viitekehys	6
1.2 Tutkimustuloksia PRIDE-teorian pohjalta	7
1.3 Tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet	8
2 Menetelmät	12
2.1 Aineistonkeruumenetelmä ja analyysitapa	12
2.2 Aineistonkeruun toteutus	14
3 Aineiston analyysi	17
3.1 Teemoittelu	17
3.2 Uudet teemat	19
4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	20
5 Tulokset PRIDE-teorian osa-alueittain teemoiteltuina sekä uusien teemojen perusta	22
5.1 Myönteiset käytänteet	22
5.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö	27
5.3 Yksilölliset vahvuudet	33
5.4 Positiivinen johtajuus	36
5.5 Myönteiset tunteet ja hyvinvointia tuottava ilmapiiri	39
6 Pedagogisen hyvinvoinnin karikat	44
7 Mistä on hyvä johtaminen tehty?	49
8 Henkilöstöä sitouttava toimintakulttuuri: unelmien päiväkot	55
9 Yhteenveto tutkimustuloksista	63
Lähteet	66
Liitteet	71

Liite 1: Kyselylomake

1 Johdanto

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on kartoittaa varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia ja asenteita Sanna Wenströmin PRIDE-teorian pohjalta tuotettuun tietoon. Varhaiskasvatuskontekstiin tuotuna tarkastellaan muuttujina positiiviseen johtamiseen, myönteisiin käytänteisiin ja myönteiseen vuorovaikutukseen sekä yhteistyökäytänteisiin, yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämiseen sekä myönteisiin tunnekokemuksiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla varhaiskasvatuksen eri ammattiryhmien käsityksiä positiiviseen toimintakulttuuriin vaikuttavista tekijöistä ja sitä kautta tutkia, mitkä tekijät näyttäytyvät keskeisimpinä työssä viihtymiselle, pedagogiselle hyvinvoinnille ja työhön sitoutumiselle.

Tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnetään Wenströmin PRIDE-teorian osa-alueita varhaiskasvatuskontekstiin tuotuna. Varhaiskasvatuksessa opettajuus ja tiimityö näyttäytyvät eri tavalla kuin ammatillisessa koulutuksessa, jota Wenström on tutkinut, koska varhaiskasvatus perustuu jatkuvalla yhteistyölle, moniammatillisuudelle ja samanaikaisopettajuuden työtavoille ammatillisen opettajuuden ollessa enemmän opettajan itsenäistä työtä opiskelijoiden parissa. Näin ollen voitaisiin ajatella, että varhaiskasvatustyössä viihtymisessä sosiaalisella ulottuvuudella on erittäin keskeinen rooli ja on mielekästä tutkia, millaista antia PRIDE-teorian osa-alueet tuovat varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksille myönteisistä käytänteistä ja olisiko niiden avulla mahdollista kehittää yksiköiden toimintakulttuuria hyvinvointia ja pysyvyyttä edistäväksi.

Tutkimuksen aiheeseen motivoi pohdinta varhaiskasvatusalan veto- ja pitovoiman heikentymisestä. Varsinkin muodollisesti kelpoisista varhaiskasvatuksen opettajista on pulaa valtakunnallisesti, vaikka koulutusmääriä on nostettu viime vuosina ennakoiden siirtymäajan jälkeisiä, vuonna 2030 voimaan tulevia varhaiskasvatuslain (540/2018) muutoksia (OKM, 2025). Tällöin varhaiskasvatuksessa tulisi olla vähintään kahdella kolmasosalla varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuus, josta vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Lain henkilöstöä koskevien muutosten pyrkimyksenä on vahvistaa varhaiskasvatuksen laatua nostamalla henkilöstön koulutustasoa.

Kinos (1997) esittelee väitöskirjatutkimuksessaan varhaiskasvatuksen historiaa ja hänen mukaansa 1980-luvulla päiväkotien työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä

niin Suomessa kuin Ruotsissakin ja voivat psyykkisesti hyvin. Lastentarhanopettajat olivat hieman muita ammattiryhmiä tyytyväisempiä. Lastenhoitajat ja päiväkotiapulaiset kokivat, ettei heidän työtään arvostettu tarpeeksi, eivätkä he saaneet siitä tunnustusta. Mielenkiintoista on se, että ammattiryhmille tyytyväisyyttä työhön toivat tuolloin työolosuhteet ja samat työtehtävät, ”alla gör samma job.” Tutkimusten mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstö ei kaikkina aikoina ole ollut tyytymätöntä työhönsä (Kinos, 1997, s. 47).

Kuntasektorin työvoimaennusteen mukaan tietyille aloille on muodostunut pysyvä lovi, jonka ratkaisemiseksi tarvittaisiin useita yhtäaikaista toimia. Kevan teettämän tutkimuksen (2023) mukaan varhaiskasvatuksen opettajista on noin 6000 pätevän osaajan pula maanlaajuisesti. Kevan (2023) mukaan yksi keskeinen tehtävä olisi parantaa nykyisen työvoiman työkyvyn ylläpitämistä, työkykyjohtamista sekä ottaa työvoimapulan helpottaminen keskeiseksi tavoitteeksi hallitukselle. Keva nostaa esille työkykyjohtamisessa parhaiden käytäntöjen edistämisen. Tutkimuksessa pyritäänkin selvittämään, mitä nämä parhaat käytännöt ovat, jotta varhaiskasvatuksen johtajille ja päiväkodin johtajille saataisiin konkreettista tutkimustietoa siitä, miten kelpoisen henkilöstön työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen voitaisiin käytännössä vaikuttaa.

Wenströmin (2020) mukaan tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii positiivinen organisaatioteoria, PRIDE-teoria. Se pohjautuu Hong Kongissa tehtyyn tutkimukseen, jonka psykologian tohtori Cheung on toteuttanut tutkimusryhmineen vuonna 2014. Positiivisen organisaatioteorian perustana on empiirinen tutkimus sosiaalialan organisaation muutosprosessista. Cheung on kirjallisuudesta saamansa aineiston perusteella jäsentänyt viisi teemaa, joiden analysoimiseksi hän kehitti kyselyn, jolla mitattiin positiivista organisaatiokulttuuria. Hän havaitsi, että yksikössä tehdyn kyselyn tulokset korreloivat positiivisesti organisaatioyksikön kykyyn saavuttaa henkilöstön hyvinvointia, tuoksellisuutta, kannattavuutta, laatua ja eettisyyttä.

Cheungin tutkimuksesta inspiroituneena tässä tutkimuksessa sovellettavan PRIDE-teorian on kehittänyt ja tuonut pedagogisen kehittämisen kentälle kasvatustieteen tohtori ja filosofian maisteri Sanna Wenström Lapin yliopistosta täsmentämällä viittä eri osa-alueetta laadullisessa väitöskirjatutkimuksessaan (2020), jossa tutkittiin, mitä asioita suomalaisessa koulutusorganisaatiossa pidettiin innostusta edistävinä. Hänen haastattelututkimuksensa

kohderyhmänä olivat ammatillisen koulutuksen opettajat ja esihenkilöt. Teorian soveltamisen mielekkyyttä myös varhaiskasvatukseen tuki tutkijan kasvatustieteellinen koulutustausta ja kohderyhmien yhtymäkohdan ollessa opetus- ja kasvatusala.

1.1 Teoreettinen viitekehys

PRIDE-teoria rakentuu pride-sanana kirjainten toimiessa lyhenteinä kutakin viittä osa-aluetta kuvaaville termeille, jotka ovat:

P: Positive practices / myönteiset käytänteet

R: Relationship enhancement / vuorovaikutus ja yhteistyö

I: Individual attributes / yksilölliset vahvuudet

D: Dynamic leadership / positiivinen johtajuus

E: Emotional well-being / myönteiset tunteet ja hyvinvointia tuottava ilmapiiri

(Wenström, 2020).

Pride-teoriassa myönteiset käytänteet (P) ovat käytäntöjä, joiden haastatellut ovat kuvailleet vaikuttavan omasta kokemuksestaan katsottuna suotuisasti toimintakulttuurin myönteisyyteen. Wenströmin (2020) mukaan myönteiset käytänteet ovat PRIDE-teoriassa myönteisiä silloin, kun ne edistävät teorian muita osa-alueita.

Myönteinen vuorovaikutus ja yhteistyö (R) kuuluvat keskeisesti positiiviseen toimintakulttuuriin (Wenström, 2020). Hyvässä vuorovaikutuksessa syntyy hyviä ihmissuhteita, kokemus kuulluksi tulemisesta, arvostettuna olemisesta ja ymmärryksestä. Laadukkaassa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä liikkuu sosiaalista pääomaa: tietoa, neuvoja, ideoita, emotionaalista tukea ja apua.

Yksilölliset vahvuudet (I) voidaan määritellä vahvuuksien ja osaamisen käyttämisenä, jakamisena ja kehittämisenä, mikä ovat keskeistä positiivisen toimintakulttuurin ja pedagogisen hyvinvoinnin kannalta, koska ne kasvattavat innostusta, jolla on yhteys näihin molempiin. Tutkimusten mukaan omien parhaiden vahvuuksien hyödyntäminen lisäsi työhön sitoutumista jopa 40 % (Wenström, 2020).

Positiivinen johtaminen (D) koostuu tutkimusten mukaan monista tekijöistä. Positiivinen johtaja innostaa myönteiseen ilmapiiriin ja näkee innostuksen onnistumisen lähtökohtana. Hän tukee tiimien toimintaa ja vaalii hyviä ihmissuhteita sekä kannustaa yhteistyöhön. Positiivinen johtaja ymmärtää vuorovaikutuksen johtamisen lähtökohtana: hän kuuntelee, kannustaa, kohtaa ja antaa palautetta sekä kirkastaa tavoitteita ja päämääriä henkilöstölle. Johtaja mahdollistaa kehittymisen työssä ja työn kehittämisen (Wenström, 2020.)

Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E) ovat sekä positiivisen organisaation tunnuspiirre että ilmentymä (Wenström, 2020, 74). Myönteiset tunteet, kuten ilo ja innostus syntyvät vuorovaikutuksessa. Myönteiset tunteet syntyvät pedagogisen hyvinvoinnin ollessa korkealla tasolla. Kokemus myönteisistä tunteista syntyy, kun yksilölliset tarpeet kohtaavat sen, mitä toimintakulttuuri pystyy tarjoamaan.

1.2 Tutkimustuloksia PRIDE-teorian pohjalta

Wenström on tutkinut liittyen ammatillisen koulutuksen uudistukseen opiskelijoiden hyvinvoinnin heikkenemistä laadullisessa tutkimuksessaan. Tutkimuksen tuloksia on syytä esitellä, koska varhaiskasvatuksen henkilöstö on aikuinen, oppiva yhteisö. Myös Wenströmin tutkimat opiskelijat ovat aikuisia oppijoita, joiden yhteisöllisyyden rakentumista hän tutki. Hänen PRIDE-teoriaan pohjautuva tutkimuksensa tuotti tuloksia, joissa opiskelijat kuvasivat oppimisympäristöön liittyviä asioita, jotka vaikuttivat oppimisen mielekkyyteen PRIDE:n osa-alueiden avulla. Oppimisympäristön turvallisuus, koettu kannustus opettajien taholta, onnistumisen kokemukset ja erityisesti ryhmän yhteishenki synnyttivät myönteistä kokemusta. Ammatillisen identiteetin kehittymistä tuki kokemus kuulluksi tulemisesta ja käytännönläheinen opetus auttoi sitoutumisessa. Näin ollen opettajien rooli kuvattiin keskeisenä, yhteisöllisyyden kokemus oli tärkeä ja hyvinvointi ja oppiminen tapahtuivat limittäin (Hurskainen ym., 2023). Tämä tutkimustulos on siinä mielessä kiinnostava, koska oppiminen voidaan käsittää myös itseohjautuvien opiskelijoiden taidoksi, jossa hyvinvoinnilla ei nähdä niin keskeistä yhteyttä oppimiseen, vaikka toisaalta ihminen voidaan käsittää psyykkisenä, fyysisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena, jossa osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, esimerkiksi koettu fyysinen toimintakyky edistää psyykkistä ja sosiaalista kompetenssia.

Wenström ym. (2018) kirjoittavat artikkelissaan ammatillisten opettajien innostuksesta työtä eteenpäin vievänä voimana, joka auttaa myös haastavissa tilanteissa ja kehittymisessä. Innostus on paitsi tunne, myös toimintaa ohjaava voima. Tämä innostus näkyy työn imuna ja flow-kokemuksina sekä luovuutena ja pedagogisena rohkeutena. Innostusta lisäävät kollegoilta saatu tuki, merkitykselliset suhteet opiskelijoihin ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Innostuksen määrittelemisen tietoisesta kehittämisestä kohteena on keskeinen löydös, koska innostus on altis riskitekijöille, kuten kuormitukselle, resurssipaineille ja organisaatiomuutoksille. Opettajien innostukselle keskeiseksi mainitaan tässä vertaisarvioidussa artikkelissa autonomiaa ja yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen.

Sanna Wenströmin lectio praecursoriassa eli väitöskirjan julkisessa esittelyssä, joka on julkaistu *Psykologia*-lehdessä (2020), esitellään hänen tutkimuksensa tulos, jonka mukaan innostus kytkeytyy myös joustavuuteen ja toimii voimavarana muutostilanteissa. Innostus ei näin ollen näy vain innostuksena sekä aiheeseen että opettamiseen, vaan on yhteydessä myös oppimistuloksiin, opiskelijoiden motivaatioon ja edistää opiskelijalähtöistä opetusta. Näin ollen innostus on keskeinen laatutekijä, jolla voidaan vahvistaa koko työyhteisön toimintaa.

1.3 Tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuskysymykset, joihin vastaan pro gradu -tutkielmassani ovat:

1. Mitkä PRIDE-teorian osa-alueet varhaiskasvatushenkilöstön kuvauksen mukaan vaikuttavat eniten heidän kokemuksiinsa myönteisestä toimintakulttuurista?
2. Miten varhaiskasvatushenkilöstö kuvailee työhön sitoutumiseensa ja työssä viihtymiseensä vaikuttavia tekijöitä?

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat:

1. Toimintakulttuuri, joka määritellään Opetushallituksen *Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteissa* (2022, s. 28) seuraavasti: ”Toimintakulttuuri on historiallisesti ja kulttuurisesti muotoutunut tapa toimia, joka muovautuu yhteisön vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvatuksen järjestäjän ja varhaiskasvatusta johtavien henkilöiden tehtävänä on luoda edellytykset toimintakulttuurin kehittämiseksi ja arvioinnille varhaiskasvatuksen eri toimintamuodoissa ja yksiköissä. Toimintakulttuuri on kokonaisuus, joka rakentuu muun muassa arvoista ja

periaatteista, työtä ohjaavien normien ja tavoitteiden tulkinnasta, oppimisympäristöistä ja työtavoista, yhteistyöstä ja sen eri muodoista, vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä, henkilöstön osaamisesta, ammatillisuudesta ja kehittämisotteesta, johtamisrakenteista ja -käytännöistä sekä toiminnan organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista.”

Parrilan ja Fonse´nin (2017) mukaan todellisuus on sosiaalinen konstruktio eli ajatusrakennelma, joka muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Toimintakulttuurin näkyväksi tekeminen on edellytys sen arvioinnille ja kehittämiselle. Toimintakulttuuria kuvataan herkästi sellaisena kuin sen pitäisi olla näkemättä sitä, millainen se todellisuudessa on. Toimintakulttuuri koostuu kolmesta tasosta, jotka ovat: näkyvä toiminta, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset. Viimeksi mainittu on vaikeimmin muutettavissa, koska se on vaikein tavoittaa. Kehittämishankkeiden toimimattomuuden juurisyy on usein yhteentörmäys toimintakulttuurin kanssa: ”Talon tavat ovat niin vahvoja, että kehittäminen on kuin kaataisi vettä hanhen selkään” (Parrila & Fonse´n, 2017, s. 67). Wenströmin (2020) mukaan yksikössä aistittavissa oleva ilmapiiri heijastelee toimintakulttuuria.

2. Pedagoginen hyvinvointi, joka tarkoittaa vuorovaikutuksessa rakentuvaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Pedagogiseen hyvinvointiin kuuluu oleellisesti psyykkisesti turvallinen oppimisympäristö ja työyhteisön tarjoama psykososiaalinen tuki sekä kokemus toimijuudesta ja osallisuudesta. Pedagoginen hyvinvointi on yhteisöllinen käsite, joka kattaa koko yhteisön, niin henkilöstön kuin lapsetkin. Pedagoginen hyvinvointi on yhteydessä myönteisiin tunnekokemuksiin ja se tukee oppimista sekä kokonaisvaltaista kehitystä (Lappalainen ym., 2008). Pedagoginen hyvinvointi on toinen keskeisistä käsitteistä tutkimuksessa, sillä sen avulla voidaan tavoittaa kaikki PRIDE-teorian osa-alueet, jotka vaikuttavat kokemukseen työssä viihtyvyydestä ja työhön sitoutumisesta.

Pedagoginen hyvinvointi on käsitteenä lähellä työssä kukoistamisen ja työn imun käsitteitä, jotka tulevat positiivisesta psykologiasta ja positiivisesta organisaatiotutkimuksesta (Wenström, 2020). Kukoistaminen liittyy keskeisesti yksilön hyvinvointiin, sillä kukoistaessaan henkilö on energinen, innostunut ja halukas oppimaan ja kehittymään, mutta sillä on myös organisaatiotason vaikutuksia, sillä sen on todettu edistävän työhön sitoutumista ja työssä menestymistä sekä lisäävän työtyytyväisyyttä ja vähentävän ei-toivottuja ilmiöitä, kuten sairauspoissaolot, uupuminen ja stressi. Myös työyhteisön myönteinen vuorovaikutus

mahdollistuu kukoistuksen myötä (Spreitzer ym., 2012). Wenström (2020) kiteyttää pedagogisen hyvinvoinnin olevan koko kasvatusyhteisön vastavuoroista oppimista ja hyvinvointia, joka heijastuu niin oppijoihin kuin henkilöstöönkin. Henkilöstön heikko työilmapiiri voi tutkimusten mukaan aiheuttaa oppilaille koulukiusaamista, masennusoireilua ja lintsaamista. Pedagogisessa hyvinvoinnissa oleellista on, että siinä hyvinvointi syntyy itse työstä ja työssä tapahtuvasta yhteisöllisestä vuorovaikutuksesta, eikä se ole vain pahoinvoinnin puuttumista.

Kuitenkin yksilöllinen flow-kokemus tai henkilökohtainen kokemus kukoistamisesta on helpompi saavuttaa, koska silloin yksilö johtaa omaa toimintaansa ja etenemistratkaisut tapahtuvat omien aikataulujen ja tavoitteiden mukaisesti. Ryhmäflowssa on kyse useista ihmisistä, jotka toimivat yhdessä, joko siksi, että he viihtyvät yhdessä tai siksi, että heillä on yhteinen tavoite (Matikka, 2015). Sosiaaliseen - eli ryhmäflow'hun liittyvät keskeisesti vuorovaikutuksen laatu, vastuut ja sosiaalinen ilmapiiri. Tällaista ryhmässä tai tiimissä tapahtuvaa sosiaalista flowta, tässä tutkimuksessa pedagogista hyvinvointia, on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin yksilöllistä flowta. Pedagoginen hyvinvointi on kaikkien tehtävä, mutta johtajalla on siitä asemansa vuoksi vastuu. Pedagoginen hyvinvointi on ydinprosessi, johon kuuluvat sekä pedagoginen johtaminen että hyvinvoinnin ja kukoistuksen johtaminen (Wenström, 2020). Pedagogisen hyvinvoinnin kehittäminen osana myönteisen toimintakulttuurin ominaisuuksia on tärkeää, koska silloin kun työ on erittäin vastuullista, kuten lasten kanssa tehtävä työ ja päiväkotityö on, mielekkyyden kokemisen haasteet liittyvät monesti liialliseen autonomiaan ja vähäiseen yhteisöllisyyteen. Suorituspainet yhdistettynä yksinäisyyden kokemukseen toimivat hyvinvoinnin esteenä (Ojanen, 2014).

3. Positiivinen johtaminen ja johtajuus on tutkimuksen kolmas keskeinen käsite. Se valittiin, koska johtaminen on keskeinen Wenströmin (2020) mukaan pedagogiseen hyvinvointiin ja myönteiseen toimintakulttuuriin vaikuttava tekijä. Hän kuitenkin liittää kaikki PRIDE-teorian osa-alueet johtamisfilosofiaansa. Positiivisen toimintakulttuurin syntyminen on monien tekijöiden summa, jossa esimiehen rooli johtajana on merkittävä (Wenström, 2020). Tässä tutkielmassa pidetään eräänlaisena hypoteesina johtamisen jopa keskeisintä merkitystä myönteisen toimintakulttuurin rakentumiselle. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan hypoteesittomuudesta, eli tutkimuksen tavoitteena ei ole varsinaisesti testata hypoteesin toteutumista tutkimuksen kuluessa, mutta silti hypoteesi voidaan keksiä ja työhypoteesin

asettaminen on suotavaakin, koska ennakko-oletusten tiedostaminen on edellytys uuden oppimiselle, mikä on laadullisen tutkimuksen tarkoitus (Eskola & Suoranta, 1998).

Positiivinen johtaminen on johtamista, jossa sovelletaan positiivista psykologiaa johtamiseen. Johtaminen on inspiroivaa, motivoivaa, edistää myönteisiä tunteita ja johtajan tuella työyhteisöstä löydetään kaikkien yksilölliset vahvuudet. Positiiviseen johtajuuteen kuuluu johtamistyön taustalla oleva ajatus johtajasta itsestään hyvinvointitaitoisena ja itseään ja tunteitaan johtavana henkilönä. Johtaja kykenee luomaan yhteistyössä työntekijöidensä kanssa vision, jonka kehittämiseen kaikki sitoutuvat ja yksilöllisistä vahvuuksista muodostuu oppiva yhteisö. Tutkimusten mukaan positiivinen johtaminen edistää myönteisiä tunteita, hyvinvointia, henkilöstön myönteistä organisaatiokäyttäytymistä, työssä suoriutumista sekä myös työhön sitoutumista (Wenström, 2020).

Positiivinen johtaminen on käsitteenä mielenkiintoinen, koska mikäli se käsitetään Wenströmin (2020) tavoin johtamisena, jossa toteutuvat kaikki PRIDE-teorian osa-alueet, jotka on aikaisemmin johdannossa esitelty, ks. kohta 1.1, ollaan ikään kuin tarkastelemassa johtajuuden ideaalia, ihanteellista prototyyppiä, joka tällaisenaan lähentelee jo filosofiasta tuttua hahmotelmaa täydellisyydestä. Tutkielman motivaatio onkin tutkia sitä, miten nämä osa-alueet painottuvat henkilöstön kuvauksissa myönteisestä toimintakulttuurista ja onko johtajuus todella niin keskeinen varhaiskasvatushenkilöstön kuvauksissa, mitä teoreettinen tausta Wenströmin tutkimuksessa ammatillisesta koulutuksesta tuo esille. Päiväkodin johtajat eivät useinkaan ota tällaista vastuuta itselleen, vaan painottavat enemmän henkilöstön toimintaa osana yhteisöä, vaikka tiedostavatkin oman esimerkinsä merkityksen. Mikäli johtaja ulkoistaa johtajuuden henkilöstölle ja ajatellaan, että työyhteisö ovat ne ihmiset, jotka hitsautuvat yhteen ja sitoutuvat pitkällä aikavälillä, jätetään huomiotta työyhteisön sisällä vallitsevat valtasuhteet ja niiden mahdolliset vääristymät sekä niiden vaikutus toimintakulttuuriin ja pedagogiseen hyvinvointiin. Näin ollen pedagogisen hyvinvoinnin ja positiivisen johtajuuden keskinäinen suhde on dynaaminen ja altis yksilöllisten kokemusten ja selitysten eroille. Mitä positiivinen johtajuus on silloin, kun sillä on myönteistä vaikuttavuutta varhaiskasvatushenkilöstön pedagogiseen hyvinvointiin?

2 Menetelmät

Tutkielma on laadullinen tutkimus, sillä tutkimuskysymysten ollessa henkilöstön kokemuksiin liittyviä, laadullinen tutkimus tavoittaa kokonaisvaltaisimmin henkilöstön erilaiset kokemukset, käsitykset ja ajatukset ja käsitys ihmisestä merkityksiä luovana olentona korostuu. Laadullisella tutkimuksella voidaan tavoittaa myös käsitysten taustalla olevia perusteluja ja vaikuttimia henkilöstön kuvailujen mukaan. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari, 1994). Tämä jaottelu on kuitenkin mahdollista tehdä vain analyttisesti, käytännössä vaiheet nivoutuvat aina toisiinsa. Pelkistetyt havainnot yhdistellään seuraavassa vaiheessa, kuten tässä tutkielmassa tiettyjen teemojen alle, jotka taas toimivat ikään kuin yläkäsitteenä kategorian havainnoille. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan tulosten tulkintaa.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi peruskulmakivistä on se, että tutkimuksen perusteluissa nojataan havaintojen teoriapitoisuuteen. Tällä tarkoitetaan, että yksilön käsitys ilmiöstä vaikuttaa siihen, millaisia merkityksiä ilmiölle annetaan ja täten se vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Näin ollen tutkimustulokset eivät ole irrallisia havaintomenetelmästä ja havaintojen tekijästä. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. Havaintoaineiston tarkastelu ja argumentaatio perustuvat empiirisen analyysin tapoihin. Analyysin tueksi voidaan laadullisessa tutkimuksessa esittää lainauksia tai viittauksia alkuperäisiin lähteisiin. Näin haetaan implisiittistä yhteyttä teoreettisen analyysin argumentaatioon. Tässä tutkielmassa teoria ja aineiston analyysi sekä tulosten tulkinta käyvät dialogia, jossa pyritään monimutkaisten ilmiöiden moninaisuuden ymmärtämiseen ja tarkkaan kuvailuun sekä selittämiseen.

2.1 Aineistonkeruumenetelmä ja analyysitapa

Aineistonkeruumenetelmäksi on valittu kyselymuotoinen, puolistrukturoitu tutkimushaastattelu, joka etenee kyselylomakkeen monivalintakysymyksistä teemoittain eteneviin avoimiin kysymyksiin. Kyselyhaastattelu on yksi haastattelumenetelmistä (Leinonen ym., 2017). Laadullisessa haastattelussa tavoitellaan sosiaalisen todellisuuden ja siinä esiintyvien merkitysten rakentumista haastateltavien kokemuksissa, määrälliset yleistyksiset eivät ole ensisijainen kiinnostuksen kohde tavallisesti. Tällainen

konstruktivistiseen otteeseen pohjautuva haastattelutilanne korostaa yksilöllistä kohtaamista. Toisaalta kyselyhaastattelussa yksittäisen haastateltavan vastaukset ovat osa isompaa aineistoa, joka on jaoteltu erilaisiin kategorioihin. Näin saadaan isompaa ihmisryhmää koskevia kuvauksia yksinomaan kerronnallisten yksittäiskokemusten lisäksi. Laadullisten haastattelujen strukturoinnin aste vaikuttaa tuloksiin siten, että etukäteen päätetty rakenne suuntaa aina vastauksia kysymyksenasettelun mukaisesti. Teemoittain etenevä kyselyhaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastossa strukturoinnin asteen ollessa puolistrukturoitu. Tiettyjä teemoja käsitellään tiettyssä järjestyksessä ja osa kysymyksistä ei anna kovin paljon tilaa tulkinnoille, mutta niistä voidaan analysoida teemojen esiintyvyyttä lukumäärällisesti. Kyselylomakkeessa on myös hyvin avoimia, tulkinnoille tilaa jättäviä kysymyksiä, jotka mahdollistavat haastateltavalle jopa kerronnallisen vastauksen, kuten kysymys unelmien päiväkodista. Siinä haastateltava voi valita, mitkä asiat hänelle ovat tärkeimpiä, mitä nostetaan esille. Teemahaastattelun ja kyselyhaastattelun yhdistäminen sekä avoimet kysymykset mahdollistavat monipuolisen aineiston analyysin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan puolistrukturoiduille haastatteluille ei ole mitään yhtä määritelmää. Oleellista on kuitenkin se, että jokin osa haastattelusta on lyöty lukkoon etukäteen, mutta haastateltavilla on mahdollisuus vastata myös omin sanoin. Hirsjärvi ja Hurme kytkevät puolistrukturoidun tutkimushaastattelun teemahaastattelu-termin alle. He ovat käyttäneet väitöskirjatutkimuksessaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, joka kytkeytyy tiettyihin teemoihin. Kyselylomakemuotoinen haastattelututkimus on haastattelumuoto, jonka osa tutkijoista mieltää haastatteluksi, mutta joidenkin näkemyksen mukaan se ei ole varsinaisesti haastattelu. Tässä tutkimuksessa se voidaan kuitenkin käsittää haastatteluna, kun kyselylomakkeella on avoimia kysymyksiä, joissa on kerronnallisia piirteitä. Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan osa tutkijoista pitää haastattelua ja kyselylomaketta lähes identtisinä menetelminä ja myös muun muassa teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja* Leinonen ym. (2017) esittelevät vertaisarvioidussa artikkelissaan kyselyhaastattelun yhtenä haastattelututkimuksen lajina.

Kyselyn teemat sisältävät kaikki PRIDE-teorian osa-alueet. Tämä haastattelutyypin valittiin, koska aihepiirit ja teemat tulevat suoraan PRIDE-teoriasta, joka tarjosi erinomaisen lähtökohdan ennalta suunniteltuihin teemoihin pohjautuvaan haastatteluun. Kuitenkin varsinaisen suullisen haastattelun sijaan kyselylomakemuotoinen haastatteluaineistonkeruu

osoittautui tarkoituksenmukaisimmaksi, koska henkilöstön vastauksien anonymiteetti oli oleellinen vastausten autenttisuuden ja avoimuuden kannalta. Suullisissa haastatteluissa haastateltavat saattavat pyrkiä vastaamaan suotuisaksi arvioimallaan tavalla, mikä voi vääristää tuloksia, joten kyselyn avoimissa vastauksissa henkilöstön on mahdollista kuvata myös arkaluontoisempia asioita helpommin. Kyselymuotoisella haastatteluaineistonkeruulla mahdollistui vastaaminen valtakunnallisesti ja vastaajien määrä oli mahdollista saada suuremmaksi kuin haastatteleamalla henkilökohtaisesti jokaista erikseen, mikä mahdollisesti myös madalsi osallistujien kynnystä vastata, kun vastaamisen sai toteuttaa itselleen parhaiten sopivana aikana kuukauden aikana.

Aineiston analyysi toteutettiin teemojen mukaan etenevänä sisällönanalyysinä, jota tukee teoriaohjaava analyysi. Teemat ovat PRIDE-teorian osa-alueista, jolloin ne ovat tutkimuksessa muuttujia liittyen toimintakulttuurin myönteisyyteen ja pedagogiseen hyvinvointiin. PRIDE:n viisi osa-aluetta myönteiset käytänteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, yksilölliset vahvuudet, positiivinen johtajuus ja myönteiset tunteet ovat tutkimuksessa näin ollen myönteisen toimintakulttuurin ja pedagogisen hyvinvoinnin osatekijöitä ja kehittämisenäkökulmasta rakennusaineiksia, joiden keskinäinen suhde on mielenkiinnon kohteena, saavatko jokin tai jotkut osa-alueet vastauksissa enemmän painoarvoa kuin toiset. Aineistoanalyysin kvantifiointi toteutettiin koodattujen teemojen frekvenssin laskemisella. Aineiston analyysi etenee aineiston merkitsemisestä ja kiinnostavien asioiden erottelusta luokitteluun, teemoitteluun ja yhteenvetoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineisto koodataan tekstin kuvailemisen apuvälineeksi. Aineiston klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Tällöin alkuperäisdatasta kielelliset ilmaukset yhdistyvät teoreettisiin käsitteisiin ja syntyvät johtopäätöksiä. Tarkoitus on teemoittelun kautta synnyttää myös uusia teemoja, jotka nousevat esiin aineistosta PRIDE-teorian osa-alueiden toimiessa alkuperäisinä teemoina.

2.2 Aineistonkeruun toteutus

Tutkimus toteutettiin kevään 2025 aikana Webropol-kyselynä (Liite 1), joka oli vastattavissa kuukauden ajan Facebook -sosiaalisen median alustan *Varhaiskasvatuksen opettajat-*, *Varhaiskasvatuksen henkilöstö-* ja *Varhaiskasvatuksen lastenhoitajat* -foorumeilla. Vastausajan loppuun mennessä kyselyyn oli vastannut 24 henkilöä, mikä oli sopiva määrä laadulliseen haastattelututkimukseen kyselylomakkeella. Vastaajat olivat taustakysymysten

perusteella kattavasti kaikista varhaiskasvatuksen ammattiryhmistä, mikä oli tavoitteenakin: päiväkodin johtajia, varhaiskasvatuksen erityisopettajia, yksi varhaiskasvatuksen sosionomi painottuen kuitenkin varhaiskasvatuksen opettajiin ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajiin, joista viimeksi mainitut ovat työyhteisöissäkin suurimmat ammattiryhmät. Edustus kaikista ammattiryhmistä oli tavoitteenakin, koska näkökulma on koko varhaiskasvatusalan henkilöstö. Tutkimuksen rajaaminen esimerkiksi yksinomaan opettajiin tai johtajiin ei tuottaisi kokonaisvaltaista työyhteisönäkökulmaa toimintakulttuuriin, koska varhaiskasvatustyö korostuu moniammatillisena tiimityönä verrattuna moniin muihin opetusalan työyhteisöihin, joissa varsinainen opetus tapahtuu edelleen suhteellisen itsenäisesti ja yhteistyö painottuu eri tavoin. Vastaajilla oli kaikilla useiden vuosien työkokemus, joista 60,9 %:lla kokemusta oli yli kymmenen vuotta.

Kyselylomakkeen haastattelukysymykset sisälsivät neljä taustakysymystä, joissa kysyttiin vastaajan koulutusta, ammattinimikettä, työkokemusta vuosina ja mahdollista työhistoriaa varhaiskasvatusalalla toisessa työtehtävässä. Näiden taustakysymysten tarkoituksena oli kartoittaa, oliko vastaajia saatu kaikista varhaiskasvatuksen ammattiryhmistä tasaisesti, vai painottuiko jonkun tietyn ammattiryhmän vastaukset ja jos näin olisi, voisiko se vaikuttaa tutkimustuloksiin. Myös henkilöstön koulutus ja kelpoisuus työtehtäväänsä voisi olla merkityksellistä liittyen esimerkiksi koettuun pedagogiseen hyvinvointiin, koska kokemus pätevyydestä voisi olla yhteydessä hallinnan tunteeseen suhteessa työn vaatimuksiin ja toisaalta koettua stressiä voisi lisätä puuttuva lakisääteinen koulutus. Työkokemuksen pituudella ja monipuolisuudella voisi olla myös vaikutusta työn vaatimusten ja hallinnan tasapainoon ja jos ne eivät olisi tasapainossa, saattaisi kokemuksen vähäisyys vaikuttaa asiaan ja toisaalta mentoroinnin ja johtamisen keinoin voitaisiin vaikuttaa työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen tällaisten henkilöiden kohdalla. Tutkimuksessa olevien taustamuuttujien yhteyden vaikutus työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen voisi näin ollen vaikuttaa vastauksiin.

Varsinaiset PRIDE-teoriaan liittyvät kymmenen kysymystä oli laadittu niin, että niissä tutkitaan haastateltavan käsityksiä kustakin PRIDE-teorian osa-alueesta eli teemasta, jotka Wenströmin (2020) mukaan yhdessä vaikuttavat myönteiseen toimintakulttuuriin, työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen. Jokaisesta osa-alueesta oli kaksi kysymystä. Haastattelukyselylomake koostui monivalinta- ja avoimista kysymyksistä. Avoimet kysymykset mahdollistivat haastateltavien vapaat tulkinnat ja sanavalinnat, vaikka ennalta

säädetyt teemat olivatkin kaikille samat. Vastaajan rooli keskeisten asioiden esiin nostamisessa ja painottamisessa säilyi vastaajalla, vaikka monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat ennalta määritellyt. Erilaiset kysymystyypit tuottavat eri tavoin hyödynnettävää tietoa.

3 Aineiston analyysi

Teemahaastattelussa analyysi voidaan toteuttaa aineiston muuntamisella muuttujiksi (Hirsjärvi & Hurme, 1995). Otetaan yksi teema-alue kerrallaan ja pohditaan, mitkä näkökohdat ovat relevantteja tapausten luokitteluksi. Ne voidaan muodostaa jo ennen haastattelujen suorittamista, kuten tässä tutkielmassa teorian ohjaamana PRIDE:n osa-alueiden mukaiset teemat, mutta koska muuttujia muodostettaessa on tärkeää tehdä oikeutta myös haastateltavien kokemusmaailmalle, osa muuttujista tai muuttujien täydentäminen voi tapahtua vasta aineistoon tutustumisen jälkeen. Muuttujia valittaessa on hyvä kiinnittää huomiota teema-alueiden toistuvuuteen ja siihen, paljonko niitä todella esiintyy vastauksissa.

3.1 Teemoittelu

Taulukossa 1 on eriteltyinä työstettävät teemat, jotka valittiin aineistosta analyysin tuloksena. Teemat on valittu aineiston avoimista vastauksista sen perusteella, että ne ovat teemoiteltavissa yhteen tai useampaan PRIDE-teorian osa-alueeseen. Teemojen lukumäärä on laskettu yhteensä kaikissa aineiston vastauksissa, numero teemasanan perässä. Näin voidaan analysoida teeman merkittävyyttä kokonaisanalyysissä, kun tiedetään, kuinka usein kyseinen teema toistui kokonaisaineistossa eri henkilöiden vastauksissa yhteensä.

Taulukko 1: Aineistosta nousseet teemat PRIDE-teorian osa-alueisiin perustuen

P Myönteiset käytänteet	R Vuorovaikutus, yhteistyö	I Yksilölliset vahvuudet	D Positiivinen johtajuus	E Myönteiset tunteet
Pätevä / ammattitaitoinen / osaava 9	Yhdessä / yhteiset 27	Vahvuudet 13	Kehittyminen / kehittäminen 8	Hyvinvointi / hyvä olo 9
Positiivinen / hyvän huomaava 10	Kehut 18	Vastuu 13	Tasavertainen / reilu / oikeudenmukainen 13	Ilo / hyvä mieli 12
Auttaminen 20	Kannustus 15	Vastuualue / roolitus / vastuuhenkilö 10	Arvostus 13	Avoin 25
Sitoudutaan sovittuun 5	Vuorovaikutus / kommunikointi 9		Tuki 11	Luottamus 8
Monta ideaa 7	Onnistumiset 9		Ymmärtävä / hyväksyvä 6	
Yhteistyö 6	Huumori / Nauru 15		Läsnäolo 5	
Yli ryhmärajojen 9	Kiitos / kiittäminen 15		Palaute 27	
Jakaa 13	Tiimi 12		Johtaja 5	
Tervehtiminen 10	Tiimipelaaminen / samalla puolella / puolustan 9		Kuunteleminen 16	
Keskustelu / puhuminen 19			Kuulumiset / huomiointi 10	

3.2 Uudet teemat

Aineistosta nousseet PRIDE:n osa-alueiden mukaiset teemat on uudelleen teemoiteltu siten, että eniten mainintoja saaneet teemat on yhdistetty kuvaamaan kunkin osa-alueen myönteistä toimintakulttuuria ja pedagogista hyvinvointia sekä työhön sitoutumista edistäviä uusia teemoja. Näin ne tuottavat konkreettista tietoa siitä, miten voidaan kehittää myönteisiä käytänteitä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä, yksilöllisiä vahvuuksia, positiivista johtajuutta sekä myönteisiä tunteita ja hyvinvointia tuottavaa ilmapiiriä niin johtamisen keinoin kuin koko työyhteisönäkin, yhteisenä matkana unelmien päiväkodiksi.

Uudet, vastauksista nostetuista teemoista muodostetut teemat ovat seuraavat:

1. Myönteiset käytänteet -osa-alueesta (P) tarkentui teemat myönteistä toimintakulttuuria tukevat toimintatavat sekä autetaan ja keskustellaan.
2. Vuorovaikutus ja yhteistyö -osa-alueesta (R) täsmentyi kehun ja kiitän yhteisöllisesti sekä me ollaan tiimi koko talo.
3. Yksilölliset vahvuudet (I) kuvattiin kyselyhaastatteluun vastanneiden kuvauksissa sellaisten teemojen kautta kuin ammatillinen identiteetti ja osaaminen tiimissä.
4. Positiivisessa johtamisessa (E) vastanneiden käsityksissä korostuivat uudet teemat kuuntelen, arvostan ja annan palautetta sekä mallinnan ylpeyttä unelmien päiväkodistamme.
5. Myönteiset tunteet (D) kytkeytyivät vahvasti sosiaaliseen kontekstiin, joten niistä muodostettiin teemat avoimuus tuo työn ilon ja haluan kuulua joukkoon.

4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hirsjärven (1997) mukaan tutkimus on alun perin syntynyt inhimillisestä käytännöstä. Tutkimukseen ryhdytään usein siksi, että voitaisiin ymmärtää paremmin ratkaistavien ongelmien luonnetta, mikä ei ole onnistunut jokapäiväisen arki ajattelun pohjalta kovin tehokkaasti. Tieteellinen tieto antaa aineksia ajattelulle, rikastuttaa arkitiedon kuvaa asioista ja tilanteista. Tieteellisessä tiedossa voi muodostua uusia yhteyksiä ja jopa käsitteitä. Tutkimuksen on oltava eettistä lähtien jo tutkimusaiheen valinnasta. Eettinen tutkimusaihe on yhteiskunnallisesti ja inhimillisesti merkityksellinen ja tärkeä, siksi pedagogisen hyvinvoinnin ja myönteisen toimintakulttuurin ja henkilöstön työssä viihtymisen ja työhön sitoutumisen tutkiminen on ollut äärimmäisen mielenkiintoista.

Tätä tutkimusta voi pitää suhteellisen luotettavana, koska sitä ohjaa Sanna Wenströmin väitöskirjatasoinen tutkimus, mitä tulee teoreettiseen viitekehykseen. Lähteinä on käytetty monipuolisesti erilaista kirjallisuutta ja vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleja. Myös Wenströmin muu tuotanto ja teokset ovat lähteinä. Tutkielman ollessa teoriaohjaava aineistolähtöinen sisällönanalyysi, vältetään puhtaasti aineistolähtöisen sisällönanalyysin luotettavuusongelmat liittyen objektiivisten havaintojen puutteeseen. Teemoittelu on perusteltua PRIDE:n osa-alueiden ollessa tutkimusperustaisia. Tuomen ja Sarajärven (2018) teoksessa esitellään aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti.

Aineistolähtöisessä analyysissä on kuitenkin haasteita, joista suurimpana mainitaan objektiivisten havaintojen puute liittyen puhtaasti aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Näitä ongelmia voidaan ratkoa teoriaohjaavalla analyysillä, jossa analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, mutta teoriaohjaavassa aineistossa analyysiyksiköt valitaan silti aineistosta siten, että aikaisempi tieto ohjaa ja toimii apuna havaintojen suuntaamisessa, mutta tiedon merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava, vaan uusia ajatusuria aukova. Näin aineistonanalyysistä saadaan systemaattisesti ja objektiivisesti etenevää sisällönanalyysia. Laadullisessa aineistossa analyysi tapahtuu tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa.

Tutkimus on toteutettu eettisesti kaikkien vastanneiden hyväksytyä asianmukaisen tietosuojaselosteen, joten he ovat vastatessaan tietoisia, miten tietoja käytetään ja kauanko niitä säilytetään. Myös vastanneiden anonymiteetin säilyminen nimettömien vastausten

vuoksi on sekä eettistä että mahdollistaa autenttiset vastaukset ilman vastaajan pelkoa siitä, että esimerkiksi negatiivisesti työssä viihtymiseen tai työhön sitoutumiseen vaikuttavien asioiden esille tuominen vaikuttaisi hänen asemaansa työssä. Tutkielmassa kartoitettiin myös asioita, kuten johtamisen laatua, johon luotettavien vastausten saamiseksi tunnistamattomuus on oleellista.

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää myös kyselylomakemuotoa, jossa vastaajat voivat itse päättää ajankohdan vastaamiselle, koska ulkoiset tekijät kuten huono hetki, kiire tai haastattelijan useita päiviä aikaisemmin sopima ajankohta voivat vaikuttaa vastaajan paneutumiseen kysytyihin asioihin. Avoimet kysymykset korostavat vastaajan roolia tiedon merkityksiä rakentavana subjektina. Tutkielmassa on hyödynnetty monipuolista laadullista tutkimustapaa, johon on yhdistetty myös teemojen lukumäärien esiintyvyys aineistossa, jolloin tuloksia voidaan pitää varsin luotettavina.

5 Tulokset PRIDE-teorian osa-alueittain teemoiteltuina sekä uusien teemojen perusta

Tulokset esitellään tässä luvussa PRIDE-teorian osa-alueittain siten, että kukin osa-alue esitellään omana alalukunaan. Tulosten esittelyn yhteydessä käsitellään aineistosta nousseita teemoja lähdekirjallisuuden ja pohdinnan avulla. Tulososion lopussa on kaksi käsittelylukua, joissa analysoidaan tarkemmin, miksi pedagoginen hyvinvointi ja myönteinen toimintakulttuuri ei silti aina toteudu, vaikka aineiston vastausten perusteella varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on hyvin tietoa siitä, millaisia niiden tulisi olla tutkimuksenkin valossa. Nämä luvut ovat 6. Pedagogisen hyvinvoinnin karikat ja 7. Mistä on hyvä johtaminen tehty? Vastaukset tutkimuskysymyksiin esitetään viimeisessä varsinaisessa käsittelyluvussa 8. Henkilöstöä sitouttava toimintakulttuuri: unelmien päiväkotit ja kaikki tulokset tiivistetään yhteenvedoksi luvussa 9. Yhteenvedo tutkimustuloksista.

5.1 Myönteiset käytänteet

Myönteiset käytänteet ovat tutkielmassa käytäntöjä, joiden haastatellut ovat kuvailleet vaikuttavan omasta kokemuksestaan katsottuna suotuisasti toimintakulttuurin myönteisyyteen. Niitä ovat arjen rakenteet ja toimintatavat, jotka lisäävät pedagogista hyvinvointia. Teema auttaminen sai 20 mainintaa aineistoanalyysissä, mikä oli eniten mainintoja tämän osa-alueen sanastossa. Oli odotettavaa, että auttaminen nousee esille myönteisenä käytänteenä, sillä se on prososiaalista toimintaa, joka tyypillisesti tuo hyvää mieltä niin auttajalle kuin autettavallekin. Avuliaisuus lisää hyvinvointia, koska se tuottaa aivoissa mielihyvähormoneja eli oksitosiinia, serotoniinia ja dopamiinia. Samalla stressihormonien määrä vähenee. Ihmisaivoissa oleva neurobiologinen systeemi on rakentunut niin, että auttaminen koetaan hyvin palkitsevaksi. Auttamiseen käytetty aika parantaa auttajan mielialaa jopa viikkojen ajan tutkimusten mukaan (Wenström, 2020).

Auttaminen on myös tarpeellista jokaisessa työssä. Auttaminen voi olla pyyteetöntä tai sitä voidaan velvoittaa työnantajan taholta sujuvuuden varmistamiseksi. Auttaminen kytkeytyy myös eroihin yksilöiden ja eri ammattilaisten osaamisessa: kaikki eivät voi osata kaikkea, mutta myös kokemus eri henkilöiden välillä vaikuttaa. Pitkän kokemuksen omaava ammattilainen voi uudessa työpaikassa tarvita alkuun paljonkin apua muun muassa

perehdytyksen muodossa tai iäkkäämpien osajien voi olla nuoria haastavampi opetella uusia järjestelmiä. Keskustelu avuliaisuuden merkityksestä, oman osaamisen jakaminen sekä spontaani avuntarjoaminen ovat konkreettisia keinoja lisätä työpaikan auttamiskulttuuria.

Auttamisen palkitsevuudesta kertoo myös ämpäriin täyttäminen -ajatusmalli (Leskisenoja, 2017). Sen mukaan jokaisella on näkymätön ämpäri ja näkymätön kauha. Muille ihmisille sanominen ja tekeminen joko täyttävät tai tyhjentävät ämpäriä sen mukaan, onko se positiivista vai negatiivista. Täysi ämpäri kuvastaa erinomaista olotilaa, tyhjä ämpäri on metaforisesti erittäin kurja olo. Kun käytämme kauhaamme ja täytämme sillä toisten ämpäreitä (eli teemme tai sanomme asioita, jotka synnyttävät heissä hyviä tunteita), myös oma ämpärimme täyttyy ja tämä tapahtuu myös päinvastoin. Ikävien asioiden tekemisellä ja sanomisella muille tyhjenee omakin ämpärimme. Myönteisten käytänteiden kartoittamiseksi työyhteisössä voidaan tarkastella ämpäri-metaforaa ja yhdessä pohtia, millaiset asiat johtavat ämpäriin täyttymiseen ja tyhjenemiseen. Aineistossa auttamisesta syntyvää iloa kuvailtiin paljon kysyttäessä, milloin viimeksi tunsit työniloa ja millaisessa tilanteessa. ”Tänään kun autoin työkaveriani tehtävässä, mitä hän ei ole aiemmin tehnyt.” ”Kun sain kiitosta. Kun olin pystynyt auttamaan.”

Myönteisistä käytänteistä toisiksi eniten mainintoja sai teema keskustelu / puhuminen, josta oli lähes yhtä monta mainintaa kuin auttamisesta, 19 kappaletta. Nämä molemmat teemat eli keskustelu ja puhuminen mainittiin aineistossa samaa tarkoittavissa konteksteissa, joten niitä on käsitelty tutkielmassa ikään kuin synonyymeinä. Konteksti on tässä nimenomaan ratkaiseva, ei sanojen mahdolliset vivahde-eroavaisuudet. Keskustelu nousi haastateltujen vastauksissa esille heidän kokemuksensa mukaan tehokkaimpana menetelmänä useiden eri myönteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Puhumalla ratkaistiin paitsi haastavia tilanteita, ratkottiin erimielisyyksiä, mutta ennen kaikkea sitä käytettiin keskeisimpänä menetelmänä yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi. Keskustelu koettiin tärkeänä yhteyden luomiseksi ja toimivan vuorovaikutuksen edellytyksenä.

Teema ”jakaa” sai kolmanneksi eniten mainintoja, 13. Jakaminen nousi esille vastauksissa myönteistä toimintakulttuuria luovana käytänteenä, samanlaisissa asiayhteyksissä vastauksissa esiintyi myös teema ”yli ryhmärajojen”, 9 mainintaa. Samaan ilmiöön viitattiin myös muilla maininnoilla, jotka eivät kaikki valikoituneet taulukkoon, koska maininnat toistuivat alle viisi kertaa. Näitä mainintoja olivat muun muassa: ”me vastaan muut”, ”selän

takana”, ”puhaltaa yhteen hiileen”, ”kuppikunnat”, ”yhteisvastuu”, ”kilpailu”, ”samalla puolella” ja ”kilpakumppani”. Jakaminen, yhteistyö (6 mainintaa) ja työskentely yli ryhmärajojen nähtiin myönteisinä käytänteinä, joiden avulla voidaan luoda myönteistä toimintakulttuuria ja yhteisöllisyyttä, mutta samalla jakaminen koettiin yhdistävänä toimintana, jolla voitiin vastustaa yhteisöllisyyden kääntöpuolta, kuten edellä mainittuja kuppikuntia, me vastaan muut -asetelmaa sekä negatiivista puhetta selän takana ja kilpailuhenkisyttä. Jakaminen on lähellä auttamisen teemaa, sillä esimerkiksi konkreettinen materiaalien ja ideoiden jakaminen myös auttaa konkreettisesti toisia.

Kilpailuhenkisessä toimintakulttuurissa koetaan psykologista turvattomuutta, jolloin muut tai osa muista työyhteisön jäsenistä koetaan kilpakumppaneina, mikä estää yhteistyön sekä jakamisen ja pahimmillaan aiheuttaa jopa tiedon pimittämistä ja mustamaalaamista sekä oman itsen ylikorostamista. Useampi vastaaja tunnisti tämänkaltaiset ryhmädynamiikan haasteet työyhteisössä. Yhdessä vastauksessa koettiin negatiivisena asiana päällepäsmäriys ja toisessa vastauksessa myönteisenä koettiin monet ideat, mutta haastateltavan mukaan ihannetapauksessa idea poikii uusia jatkojalostusideoita ja ”lopulta kukaan ei enää muista, kenen idea alun perin oli”. Lainaus viittaa oppivan yhteisön ideaaliin, jossa yhdessä luodaan ja rakennetaan merkityksiä sekä suunnitellaan, kehitetään ja arvioidaan toimintaa yhdessä. Kuitenkaan ihanteellista ei ole nostaa ketään yli muiden, eli tietyllä tavalla ideat ja osaaminen halutaan nähdä yhteisenä ansiona ja koko yhteisön pääomana.

Ei ole sinänsä yllätys, että yhteistyö ja auttaminen koetaan myönteisinä varhaiskasvatuskontekstissa ja miksei missä tahansa muussakin kontekstissa. Yhteistyö kun vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, mikä koetaan kenties tärkeimmäksi henkilökohtaiseksi kyvyksi varhaiskasvatuksen henkilöstöllä. Myös tutkimusaineisto puolsi tätä, sillä keskustelu / puhuminen sai eniten mainintoja tässä yhteydessä. Kuitenkin varhaiskasvatuksessa on toimivien ja upeiden työyhteisöjen lisäksi myös toimimattomia yhteisöjä, kuten tutkimusaineiston maininnat kilpailusta ja selän takana puhumisesta sekä me vastaan muut -asetelmasta antavat ymmärtää. Näitä teemoja käyttäneet epäilemättä ovat nykyisessä tai aiemmissa työpaikoissaan kokeneet näitä ilmiöitä, koska tunnistavat ne ikään kuin uhkina tai ei-toivottuina asioina. Onkin selkeästi olemassa työyhteisöjä, joissa tunnistetaan ja tunnustetaan vahvasti auttamisen, yhteistyön ja jakamisen toimintakulttuuri, mutta työyhteisön sisällä on sellaista jännitettä, että nämä käytänteet eivät aidosti onnistu yli ryhmärajojen, vaan syntyy yhteistyöryhmittymiä, jotka työskentelevät yhdessä turvatakseen

oman selustansa, muodostaakseen ikään kuin joukkueita, ettei jää yksin, ja kykenee helpommin ylläpitämään omaa asemaansa yhteisössä toisen tuella. Tällaisesta oli mainintoja useammassa vastauksessa, joissa käytettiin termejä: ”kaveriporukat”, ”hyvät välit”, ”puolustan” ja jo mainitut ”kuppikunnat” sekä ”samalla puolella”.

Ajatellen toimintakulttuurin kehittämistä myönteiseksi kenties haastavinta onkin, jos työyhteisössä on sisäisiä turvaryhmittymiä, joiden ulkopuolelle osa jää, tai ne työskentelevät ikään kuin eri puolella suhteessa toisiinsa, koska varmasti pohjimmiltaan kaikki tiedostavat, että ilmapiiri ei ole tällöin niin hyvä, ja voi olla haastavaa sitouttaa päteviä osaajia, joilla on kysyntää työmarkkinoilla, kuten kelpoisia varhaiskasvatuksen opettajia. Tällaisten asioiden ratkaisukeskeinen eteenpäin kehittäminen on paitsi tärkeää, myös haastavaa, koska ne työntekijät, jotka ovat onnistuneesti löytäneet tukijansa ja eivät voi tai halua vaihtaa paikkaa, eivät useinkaan myönnä haasteita yli ryhmärajojen toimimisessa, koska se saatetaan kokea liian vaikeana kehittämiskohteena ja myös negatiivisuutena, koska se on tavallaan myös kritiikkiä.

Usein johto kokee tällaisessa tilanteessa riittämättömyyttä, koska työskentely kaikille myönteisen toimintakulttuurin ja aidon yhteisöllisyyden eteen on pitkäjänteistä työtä, jolloin on haastava hahmottaa, mitkä ovat ne kaikkein tärkeimmät asiat, joihin panostaa. Ajan rajallisuus, resurssit ja työn vaatimukset ovat kuitenkin johtamistyössä ilmeisiä, joten on hyödyllistä tutkia asiaa tarkemmin. Aineistossa ”positiivinen / hyvän huomaava” (10 mainintaa) koetaan myös keskeisenä henkilökohtaisena ominaisuutena tai kyynä, jolla on vaikutusta toimintakulttuurin myönteisyyteen. Tietyllä tapaa positiivisuuden korostaminen voi myös vaikeuttaa haastavista asioista keskustelua, koska se voidaan tulkita negatiivisuudeksi. Tällöin positiivisuus muuttuu toksiseksi positiivisuudeksi, mikä estää kehittymisen. Haastatellut kokivat kuitenkin tärkeänä myös sen, ettei epäkohtia lakaista maton alle. Tästä esimerkkeinä aineistossa esiintyneet termit: ”vaikeat asiat”, ”puheeksi ottaminen” ja ”murheetkin kantava”.

Tutkimusaineiston perusteella myönteistä toimintakulttuuria rakentavia myönteisiä käytänteitä ovat niinkin yksinkertainen asia kuin tervehtiminen (10 mainintaa), josta on hyvä lähteä eteenpäin kohti yhteistyötä. Haastatelluilla oli kaikilla useiden vuosien työkokemus, joten oli luontevaa, että henkilöstön pätevyys / ammattitaitoisuus (9 mainintaa) nousi esille keskeisenä asiana. Lisäksi mainittiin myönteisinä käytänteinä sitoutuminen sovittuun. Jotta se

voisi toteutua, tarvitaan selkeät, kirjatut sopimukset ja paljon keskustelua.

Varhaiskasvatuksessa käytetäänkin yleisesti palaverimuistioita, tiimisopimuksia, vasuja ja ryhmävasuja sekä usein on käytössä myös kirjalliset, huoltajille lähetettävät viikkotiedotteet, joissa avataan myös ryhmän käytänteitä. Kirjaaminen on tärkeää, jotta keskustelut tulevat näkyviksi ja dokumentoiduiksi.

Myönteiset käytänteet rakentavat kokonaisuutena vastuullista toimintakulttuuria. Tutkimusten mukaan vastuullisuus näkyy ulospäin muun muassa ympäristövuovuutena, yhteiskuntavuovuutena, kuten lahjoitusten antona ja yhteisöjen tukemisena sekä vapaaehtoistyönä, eettisenä toimintana, johon kuuluu reilu kilpailu ja läpinäkyvyys sekä vastuulliset hankinnat, kuten eettiset toimitusketjut ja työolosuhteiden soveltuvuus (Zhou ym., 2018). Vastuullisuus voidaan havaita, ja sitä voidaan arvioida. Vastuullisuus näkyy myös sisäisissä prosesseissa, jolloin työolosuhteet ovat turvalliset, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen kannustetaan, tarjotaan koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia ja kohtelu on tasapuolista sekä johtaminen ja viestintä on eettistä ja avointa. Tutkimusten mukaan tällaiset ulos- ja sisäänpäin näkyvät myönteiset käytänteet tarkoittavat työntekijöille aitoa välittämistä, mikä voi kasvattaa työntekijöiden sitoutumista eksponentiaalisesti. Puhutaan Matthew-efektistä: mitä enemmän panostetaan ja mitä vähemmän panostukset nähdään kulueränä, sitä enemmän seuraa hyötyä motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön muodossa. Zhou ym., (2018) tutkimustuloksena heidän vertaisarvioidussa artikkelissaan esitellään yritys vastuullisuuden voivan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen eksponentiaalisesti eli siten, että se kasvaa koko ajan, koska henkilöstö on ylpeä työpaikastaan, luottaa enemmän johtoon, samaistuu arvoihin sekä kokee merkityksellisyyden kokemuksia. Kuitenkin kaikkein voimakkaimmin sitoutumiseen vaikutti tutkimuksen mukaan sisäinen sosiaalinen vastuullisuus eli miten heitä itseään kohdellaan. Se synnyttää vahvimman sitoutumisen.

Mitä tulee vastuullisen työpaikan herättämiin ylpeyden tunteisiin, niitä seuraavat luonnollisesti myös myönteiset tunteet, kuten kiitollisuus. Palaverin voi aloittaa pohtimalla yhdessä kiitollisuudenaiheita. Wenström (2020) nostaa kiitollisuuden erittäin tärkeänä myönteisenä käytänteenä positiivisessa toimintakulttuurissa. Kiitollisuus edistää pitkäkestoisesti hyvinvointia. Tutkimusten mukaan säännöllinen kiitollisuudenaiheiden miettiminen voi lisätä yhteenkuuluvuutta ja avuliaisuutta, vahvistaa tyytyväisyyttä ja optimismia, lisätä energiaa ja määrätietoisuutta, parantaa unta ja vähentää flunssia ja päänsärkyä. Kiitollisuudesta seuraa

myönteinen lumivyöryefekti: se tuottaa myönteisiä tunteita, jotka vahvistavat voimavaroja ja tämä taas lisää edelleen myönteisen ulospäinsuuntautuvan toiminnan todennäköisyyttä.

Asiantuntijayhteisössä tulisi huolehtia pysyvyydestä eli henkilöstön sitoutumisesta työhönsä (Maunula, 1991). Esihenkilön ja asiantuntijan tiet eroavat kolmesta syystä: joko hän haluaa, yhteisö haluaa tai molemmat haluavat. Henkilön lähtiessä puhutaan poistyyöntävistä ja poisvetävistä seikoista. Työpaikalla on mahdollista vaikuttaa poistyyöntäviin tekijöihin, joita voivat olla sosiaali- ja terveysministeriön tutkimusten mukaan epätarkoituksenmukaiset työajat, yksintyöskentely vastuullisissa olosuhteissa, väärin mitoitettu työ (liian yksinkertainen tai liian vaativa), suuri emotionaalinen tai esiintymiskuormitus, perehdytyksen puutteet, ei mahdollisuutta vaikuttaa työn ja työmenetelmien kehittämiseen, sosiaalisten kontaktien puute, johtamisongelmat, tiedonkulun heikkous sekä avun, palautteen, kannustuksen ja tuen puute ja ihmissuhdekuormitus. Näillä kaikilla on yhteys organisaatio- tai toimintakulttuuriin sen osatekijöinä. Näin ollen henkilöstön sitoutumisen maksimoimiseksi olisi pohdittava myönteisiä käytänteitä liittyen näihin tekijöihin, jotka vaikuttavat epäonnistuessaan poistyyöntävinä tekijöinä. Poisvetäviin tekijöihin kun ei voida vaikuttaa, on keskeistä vaikuttaa poistyyöntäviin tekijöihin.

5.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö

PRIDE-teorian toisena osa-alueena on vuorovaikutus ja yhteistyö. Siinä tarkastellaan vuorovaikutuksen laatua ja yhteistyön dialogisia ulottuvuuksia. Tässä osa-alueessa eniten mainintoja sai teema ”Yhdessä / yhteiset” (27 mainintaa). Yhdessä-sana esiintyi konkreettisesti siten, että henkilöstön kuvaillessa yhteistyötä ja tilanteita, jolloin viimeksi on tuntenut työniloa sekä unelmiensa päiväkotia, nimenomaan yhdessä tekeminen lisäsi työn mielekkyyttä ja sitoutuneisuuden tunnetta. Toimintaa haluttiin suunnitella yhdessä työkaverien kanssa. ”Eilen pihatempauksessa kun kaikki tekivät yhdessä töitä ja kaikki olivat iloisia ja hyvällä fiiliksellä. Kaikilla oli selkeät vastualueet mutta autettiin myös toisiamme.”

Teema ”onnistumiset” sai 9 mainintaa ja se liittyi aineistossa monesti juuri yhdessä onnistumiseen. Yhteinen -teema liitettiin Yhdessä-sanalla yhdessä teemaksi, koska niissä molemmissa viitataan yhteisölliseen ja jaettuun, kokemukseen tai konkreettiseen materiaaliin tms., joka ei ole oma, vaan ilmentyy suhteessa muihin ihmisiin. Tiimien toiminnan tarkempi tarkastelu on tärkeää pedagogisen hyvinvoinnin ja myönteisen

toimintakulttuurin kehittämiseksi, sillä vuorovaikutukseen liittyy aina paralleeli-ilmiöksi kutsuttu piirre (Raina, 2012). Ryhmässä tapahtuvat asiat ja ilmiöt siirtyvät aina seuraavalle tasolle. Esimerkiksi päiväkodeissa joskus esiintyvä kilpailu ryhmien ja tiimien välillä siirtyy herkästi yksittäisten tiimien sisäisiin suhteisiin ja sitä kautta myös lapsiryhmien lasten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Näin ollen ei voida toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta ja keskittyä vain hyvään vuorovaikutukseen lasten kanssa, koska sitä ei voida irrottaa kokonaan erilliseksi aikuisten välisestä vuorovaikutuksesta.

Toiseksi eniten yhteistyön ja vuorovaikutuksen osa-alueella mainintoja sai teema ”kehut” (18 mainintaa). Haastatellut kuvailivat paljon työkaverilta saatujen kehujen merkitystä työmotivaatiolle. Aineiston mukaan työssä viihtymiseen voi vaikuttaa hyvin paljon ulkopuolelta tulevilla kehuilla. Opettajat voidaan mieltää enemmän sisäisesti motivoituneeksi ammattiryhmäksi, mitä tämä kyselyhaastattelututkimus ei kuitenkaan puolla, vaan aineiston vastauksissa korostuu vahvasti se, että kun muut antavat positiivista tunnustusta tehdystä työstä, se vaikuttaa erittäin paljon kokemukseen yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvuudesta. Toisaalta monella on kokemuksia työyhteisöistä, joissa osan osaamista vähätellään tai ei kunnioiteta ansaitulla tavalla, kun taas toisten osaamista saatetaan nostaa esille jopa korostetusti, eikä tämä aina ole linjassa subjektiivisen kokemuksen kanssa, vaan ehkä enemmänkin liittyy henkilöstön väliseen ryhmädynamiikkaan. Selvää kuitenkin on, että kehuilla voidaan nostaa kollegan työssä viihtymistä ja käsitystä itsestä ammatillisena, kun taas kehuja panttaamalla tai jopa väheksymällä voidaan vähentää työhön sitoutumista. Tämä voi olla myös eräänlaista sosiaalista vallankäyttöä, vaikka kehujen ollessa aitoja ne epäilemättä edistävät myönteistä toimintakulttuuria. Mielenkiintoista oli, että vertaisten työkaverien kehut mainittiin tässä yhteydessä useammin kuin esihenkilön kehut.

Kehujen kanssa samankaltainen on merkitykseltään teema ”kannustus”, joka mainittiin aineistossa 15 kertaa. Kannustus liittyy myös muilta saatuun sparraukseen, jolla voidaan osoittaa myönteistä vuorovaikutusta. Henkilöstö kokee aineiston perusteella tärkeäksi saamansa sosioemotionaalisen tuen ja kannustus nähtiin menetelmänä tähän. Kannustusta tarvitaan vastausten perusteella erityisesti haastavissa tilanteissa, mutta myös muuten. Työyhteisön ilmapiirin ja yhteistoiminnan kannalta onkin ratkaisevaa, miten muut suhtautuvat, jos yksikössä on haasteita esimerkiksi tiettyssä ryhmässä tai vaikka jollakin lapsella on haastavampi vaihe. Etsitäänkö syntipukkia? Syytelläänkö jotakuta, vanhempia, työntekijää? Toisinaan huoleksi verhottu huolipuhe sisältää pohjimmiltaan myös

syyllyttämistä. Kannustus on huolipuheen vastavoima, myönteinen tapa tukea toista. Rainan (2012) mukaan ihmissuhteet yleensäkin, erityisesti toimittaessa tavoitteellisessa ryhmässä, ovat vaativia erityisesti tunteiden osalta. Puolustavat tunteet voivat aikaansaada erityisen paljon pahaa, itseen käpertymistä, tilanteesta pakenemista ja jopa hyökkäävyyttä. Kun työpaikat demokratisoituvat, toivotaan moniammatillista yhteistyötä ja kaikkien vastuunottoa yhteisön toiminnasta ja tuloksista, on huomioitava se tosiasia, että vastuuta voi kantaa vain siitä osasta, mihin voi vaikuttaa. Näin ollen yhteisön rakenteiden ja tiimien toiminnan tarkastelu palvelee myös tuloksellisuutta.

Vuorovaikutuksen laatuun ja yhteistyön sujuvuuteen liittyviä konkreettisia teemoja vastauksissa olivat myös ”huumori / nauru” (15 mainintaa) sekä ”kiitos / kiittäminen” (15 mainintaa). Kiittäminen on hyvää käytöstä, mutta se on myös ammatillisuutta ja ehkä helpompaa niin antaa kuin ottaa vastaan kuin edellä mainitut keuhut tai kannustus. Kiitos on kuitenkin osoitus siitä, että toinen on toiminut myönteisesti ja huomion kiinnittäminen kiitollisuuden aiheisiin avaa lisää syytä kiitokseen, mihin kiinnitetään huomiota, vahvistuu. Kuormittuneena, stressaantuneena tai kun oma hyvinvointi on koetuksella, on kuitenkin luonnollista, että kiitoksen sanominen vaatii tietoista hyvän huomaamista, jos oma mieli havaitsee sillä hetkellä enemmän asioita, jotka eivät ole hyvin (Wenström, 2020). Yhteisöpettajuus on yksi mahdollisuus pienentää työhön liittyvää kuormitusta ja stressiä, mikä tukee yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä pedagogiselle hyvinvoinnille.

Huumori ja/tai nauru olivat vuorovaikutukseen, kommunikaatioon ja tiimityöhön liittyviä konkreettisia hyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä lisääviä teemoja aineiston vastaajien mukaan. Huumoria käytettiin haastavampien hetkien tasapainottamiseen ja yhteyden luomiseen tai lisäämiseen. Huumorin ollessa yhteistä, koettiin vahvaa samanhenkisyyttä. Tämä on luonnollista, koska yksin nauraminen saattaa tuntua jopa häpeälliseltä sosiaalisessa tilanteessa. Tulee ikään kuin asettaneensa itsensä alttiiksi sille, että joku ei pitäisi fiksunä ja/tai ammatillisena. Tietyllä tapaa nauru on myös vähän kuin keuhut, sen avulla voidaan ilmentää paitsi aitoa yhteyttä, myös valtaa. Jos joukossa huumoria pääsevät jakamaan vain osa, voivat siitä ulkopuolelle jäävät tuntea voimakasta yksinäisyyttä ja toiseutta.

”Tiimi” (12 mainintaa) ja ”tiimipelaaminen” (9 mainintaa) ovat vastaajien mukaan yksi tärkeimpiä asioita työssä viihtymiselle. Avoimissa vastauksissa tiimityö koettiin voimavarana. Haastattelulomakkeessa oli myös monivalintakysymys: ”Kuinka tärkeäksi koet toimivan

tiimityön työhön sitoutumisellesi?” Haastatelluista yksikään (0 %) ei vastannut vaihtoehtoa: ”Ei vaikuta työhön sitoutumiseeni.” Sen sijaan vaihtoehdon: ”Vaikuttaa erittäin paljon työhön sitoutumiseeni” vastasi valtaosa eli 56,5 %. Hälyttävää oli, että vastaajista 39,1 % vastasi vaihtoehdon: ”Toimimaton tiimityöskentely on ollut joskus pääasiallinen syy työpaikan vaihtoon.” Näin ollen yhteensä 95,6 % vastanneista kokee tiimityön sujuvuuden erittäin keskeisenä sitoutumisensa kannalta tai on jopa vaihtanut paikkaa tiimityön haasteiden takia.

Vain 4,4 % eli loput vastanneet valitsivat vaihtoehdon: ”Vaikuttaa jonkin verran työhön sitoutumiseeni.” Ennen aineiston analyysia olisi voinut myös olettaa, että tämä vaihtoehto olisi saanut enemmän vastauksia. Tulos kuitenkin kertoo, että tiimityöskentelyn tukeminen, johtaminen ja ohjaaminen ovat yhteydessä henkilöstön sitoutuneisuuden tasoon.

Tiimityöskentely on kuitenkin taito, jota voi opetella ja kehittää. Toimiva tiimi ei vain joko ole tai ei, vaan tiimin kehitys kulkee erilaisten vaiheiden läpi ja kokemus huipputiimistä vaatii myös halua ja panostusta tiimin yhteistyöhön. Esihenkilö voi esimerkiksi fasilitoimalla vaikuttaa ryhmäprosesseihin (Wenström, 2020). Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmätyö- ja ideointimenetelmien käyttöä tiimien kokouksissa ja palaverien tukena. Fasilitointi on yksinkertaistettuna strukturoitua, jäseneltyä ja rakennettua palaverikäytäntöä, joka alkaa sisääntulovaiheella eli virittäytymisellä, kuulumisten kyselykierroksella, jota seuraa kokouksen ohjelman läpikäynti. Sitten on pienryhmätyöskentelyä tai aivoriihi, jonka tulokset käydään yhdessä läpi. Lopuksi on uloskirjausvaihe, jossa voidaan esimerkiksi tehdä tunnejana, johon jokainen asettuu seisomaan valitsemalleen kohdalle. On myös tärkeää, että esihenkilö käy joskus työryhmien palavereissa, jotka pääsääntöisesti toteutuvat ilman häntä.

Tiimi on kuitenkin eri asia kuin työryhmä, joita molempia on varhaiskasvatuksessa. Kaikki työryhmät eivät koskaan muutu tiimeiksi (Fleming, 1999). Tiimin toiminta on tehokkaampaa kuin työryhmän. Työryhmissä ihmiset työskentelevät yhdessä, kun tiimissä ihmiset luottavat toisiinsa. Työryhmissä tunteet eivät kuulu työhön, kun tiimissä tunteita ilmaistaan avoimesti. Työryhmissä ristiriitoja sovitellaan, kun tiimissä ristiriidat selvitetään perin pohjin. Työryhmässä luottamusta ja avoimuutta on vain rajallisesti, kun taas tiimissä ihmiset tukevat toisiaan. Työryhmissä tietoa jaetaan vain tarpeen mukaan, kun tiimissä tietoa jaetaan vapaasti. Työryhmissä tavoitteet ja päämäärät ovat epäselviä ja yksilöllisiä, kun taas tiimissä tavoitteet ovat kaikille yhteisiä.

Ryhmä- ja tiimityötä kehitettäessä puhutaan paljon ryhmän perustehtävän kannalta oleellisista asioista, kuten työnjaosta (Raina, 2012). Ei voida kuitenkaan olettaa ryhmän toimivan optimaalisesti, jos unohdetaan, että ryhmällä on aina luonnostaan kaksoistehtävä.

Perustehtävän kanssa yhtä tärkeä on eheys, eli ryhmän sisäinen kiinteys, jonka ylläpitäminen on yhtä vaativaa kuin perustehtävän toteuttaminen. Useimmissa yhteisöä koskevissa ongelmissa haasteet voidaan paikantaa nimenomaan tähän asiaan. Konsultit ja työnohjaajat voivat avata näitä solmuja, mutta usein siinä vaiheessa, kun heitä kutsutaan apuun, taustalla on jo jopa vuosien ajalta negatiivista tunnekuormaa, loukkauksia, väärinymmärryksiä – tahallisia tai tahattomia – jotka olisi voinut ennaltaehkäistä pohtimalla ajoissa tiimin mahdollisuuksia onnistua nimenomaan ryhmänä ajatellen sen eheyttä.

Tiimien yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta voidaan löytää erilaisia tyylejä, joista optimaalisin on lämmin vuorovaikutustapa (Ahonen, 2023). Sen tunnuspiirteitä ovat lämmin, kannustava ja hyväksyvä ilmapiiri, joka tuntuu siinä, että töihin on kiva tulla. Tiimiläiset vaalivat sensitiivistä tunneilmapiiriä keskinäisessä kommunikaatiossaan. Kuunnellaan aktiivisesti ja kaikkien työpanos nähdään yhtä arvokkaana ja tärkeänä. Näkemys pedagogiikasta ei aina välttämättä ole alusta asti ollut samanlainen kaikilla, mutta se on rakentavalla tavalla yhteisesti tuotettu. Tiimin vuorovaikutuksessa on paljon myönteisen palautteen antamista toisille ja myötätuntoisuus välittyy. Aina vuorovaikutustyyli ei kuitenkaan ole lämmin, vaan tiimissä voi olla myös ristiriitainen, tekninen, välttelevä tai etäinen vuorovaikutustyyli. Näitä muita tyylejä voi kehittää kohti lämmintä vuorovaikutustyyliä, kun vuorovaikutuksen pulmat tiedostetaan yhdessä, mutta myös toimintakulttuurilla voi olla vaikutusta tietynlaisen vuorovaikutustyylin yleistymiseen.

Ahosen (2023) mukaan tiimin yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta voi lähteä purkamaan ja kehittämään muun muassa toiminnallisen harjoitteen avulla, jossa tiimi saa tehtäväkseen rakentaa yhdessä linnan palikoista, dubloista tms. materiaalista. Linna rakennetaan niin, että yhden tiimin jäsenen kädet sidotaan selän taakse, jolloin hän ei voi laittaa palikoita, mutta hän voi sanallisesti osallistua. Toinen tiiminjäsen saa korvatulpat, jotka estävät häntä kuulemasta muiden keskustelua. Kolmas tiiminjäsen saa huivin silmilleen niin, ettei hän näe, mutta kuulee ja voi käyttää käsiään. Tehtävä on hauska ja siinä hyödynnetään naurua ja huumoria menetelminä yhteistoiminnallisuuden vahvistamiseen. Tehtävän lopuksi tiimi saa yhdessä arvioida kokoamaansa linnaa ja analysoida tiimityötä ja omaa osallisuuttaan siinä, mutta oleellista on antaa myös myönteistä palautetta muille.

Yhteistyön onnistuminen ja sujuvuus vaatii tahtoa, mutta myös tietoista tiimityötaitojen harjoittelua ja panostamista omiin perustarpeisiin, kuten riittävään lepoon ja uneen, koska resilienssi ja luovuus sekä kyky muokata omaa toimintaa vaatii riittävää unta. Univajeinen ihminen tukeutuu rutiinimaisiin toimintamalleihin, vaikka ne eivät johtaisikaan toivottuun tulokseen. Kyseessä ei ole pelkkä jäärpäisyyden lisääntyminen, vaan uni vaikuttaa aivojen etuotsalohkoihin: etuotsalohkojen merkitys toiminnanohjaukselle uusissa tilanteissa on keskeinen. Ajattelustrategian vaihtaminen sekä uusien ratkaisujen tuottamistahti heikkenevät jo yhden yön valvomisen seurauksena (Härmä & Sallinen, 2004). Näin ollen muutosjohtamisessa ja tiimihaasteita kohdatessa esihenkilön on hyvä keskustella kahden kesken asianosaisten kanssa myös riittävästä palautumisesta ja vastapainosta työlle sekä unen tärkeydestä.

Yksi tapa kuvata haasteita tiimityöskentelyssä on pohtia tiedonhankinnan tapaa ulkoisesta todellisuudesta. Ihmiset voidaan karkeasti jaotella tosiasiallisiin tekijöihin ja intuitiivisiin kehittäjiin (Wenström, 2020). Nämä tyypit ovat myös usein erilaisia vuorovaikuttajia. Tosiasialliset tekijät ovat yleensä kiinnostuneita konkreettisista asioista ja yksityiskohdista. Intuitiiviset kehittäjät taas ovat kiinnostuneita ideoinnista ja mahdollisuuksista, mutta ajatukset ja toiminta lähtee herkemmin rönsyilemään ja tämän hetken sijaan käsitellään usein tulevaisuutta. Nämä kaksi tyyppiä eivät välttämättä heti tai työstämättä löydä yhteistä säveltä ja toimintatapaa, vaan saattavat turhautua toistensa heikkoihin kohtiin eli pikkuseikkoihin tarttumiseen ja suuriin suunnitelmiin. Johtopäätöksiä tehtäessä voidaan löytää ekstroverteja ja introverteja tyylejä ja toinen tapa luokitella luontaista johtopäätösten tekemisen tapaa on käsitepari ajatteleva ja tunteva. Suuri osa vuorovaikutuksessa tapahtuvista konflikteista liittyy näiden taipumusten yhteentörmäykseen ja väärinkäsityksiin liittyen toisen erilaiseen tapaan vuorovaikuttaa. Esihenkilön tulisi huomioida molempia tyyppisiä viestinnässään ja kollegiaalisessa vuorovaikutuksessa on hyvä aina pyrkiä hieman pehmentämään niin suullista kuin kirjallistakin viestintää, jotta väärintulkintojen mahdollisuus pienenee. Spontaanin kritiikin tilalle kannattaa pyrkiä ottamaan mieluummin spontaania myötätuntoa ja kannustusta.

Ryhmässä muodostuu aina erilaisia rooleja ja roolien dynamiikka vaikuttaa ryhmän toimivuuteen (Niemistö, 2004). Tunnettuja rooleja ovat muun muassa dominoijan, myötäilijän ja kapinallisen roolit. Rooliristiriidoista tyypillisimmissä kapinallinen vastustaa dominoijaa,

myötäilijä tukee vuorotellen molempia ja sitten uupuu. Roolitietoisuus ja sellainen kommunikointi, jossa roolit puhutaan selviksi, auttaa yksimielisyyden saavuttamisessa siitä, mitä keneltäkin odotetaan ja miten päätöksiä tehdään ydintiimissä. Turvallisessa ja ohjatussa ryhmätilanteessa roolien arviointi ja tarvittaessa muuttaminen mahdollistuu. Ryhmäroolit kuvaavat yksilön tapaa asennoitua vuorovaikutukseen. Ohjatussa ihmissuhderyhmässä tai esihenkilön tuella kaikki voivat oppia omasta itsestään paljon ja kehittää omaa toimintaansa reaktiivisesta proaktiiviseen suuntaan. Ryhmän valta- ja tunnerakennetta kuvataan ryhmärakenteen käsitteellä, joka kuvaa ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen järjestymistä.

Työssä tyydytetään varsin suuri määrä erilaisia tarpeita. Henkilöstö haluaa työstä pohjimmiltaan kunnan vastikkeen muutenkin kuin palkan muodossa (Rajamäki & Voutilainen, 1975). Sosiaaliset kontaktit, turvallisuus, arvostuksen saaminen ja kehittymismahdollisuudet ovat merkittäviä tarvetekijöitä. Suomalaiset mielletään yksinäisiksi susiksi, mutta ihmisillä on luontainen tarve olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa myös työyhteisössä. Yhteydenpitoon liittyvät ennakkoluulot, arkuus ja mahdollinen tottumattomuus saattavat vaikuttaa yhteistyön aloittamiseen, mutta toimintaorganisaatiota ei tulisi koskaan luoda niin, että se vieroittaa yhteistyöstä ja sille ei luoda edellytyksiä. Valtaosa yhteistyöstä tulisi tapahtua päivittäisenä kanssakäymisenä ja yhteistyön sujuminen tulisi nähdä myös organisointikysymyksenä, ei yksinomaan työntekijöiden yksilöllisenä yhteistyökykyisyytenä, vaikkakin valmius yhteistyöhön on yksilöllinen piirre, jota sitäkin voidaan kehittää niin kuin muitakin valmiuksia.

5.3 Yksilölliset vahvuudet

Yksilölliset vahvuudet voidaan määritellä paitsi henkilökohtaisina ominaisuuksina tai kiinnostuksenkohteina, myös kykyinä ja taitoina, joita on harjoiteltu tietoisesti. Toisaalta vahvuudet voivat olla myös tapoja, joilla yksilöt voivat selviytyä vastoinkäymisistä tai tuottaa menestystä vaativissa tilanteissa. ”Vahvuus on voimaa seistä lujana epävarman maailman kivivyöryissä. Vahvuus on joustavuutta, jonka ansiosta ihminen voi taipua katkeamatta kohdatessaan raivoavia myrskyjä. Vahvuus on kykyä säilyttää tasapaino ja pysytellä autiomaan siirtyvien hiekkadyynien tai valtameren murtuvien aaltojen yläpuolella” (Kinnunen, 2018, s. 63).

Yksilölliset vahvuudet -osa-alueessa eniten mainintoja vastauksissa saivat teemat ”vahvuudet” ja ”vastuu”, molemmista oli 13 mainintaa. Teema ”vastuualue / roolitus / vastuuhenkilö” sai 10 mainintaa. Jälkimmäiset niputettiin yhteen teemaan rinnakkaisiksi termeiksi, koska niistä puhutaan aineiston vastauksissa samanlaisissa asiayhteyksissä. Haastatellut kokivat erittäin tärkeäksi avoimien kysymysten vastausten mukaan sen, että heidän vahvuutensa tulevat nähtyiksi: ”Kun vahvuuteni ja työpanokseni huomioitiin ja minua kehuettiin”, mutta he kuvailivat vastuualueiden jakoa ja vastuuhenkilö-käytäntöä myös käytänteitä selkeyttävänä toimintatapana. Useassa vastauksessa mainittiin, että toimintakulttuurin tulisi olla selkeää, mutta sitä ei eritelty kovin paljon, mitä he käytännössä tarkoittavat selkeydellä. Vastauksia yhdistelemällä oli havaittavissa, että selkeä toimintakulttuuri muodostui vastaajien mielessä siten, että asioista sovitaan yhdessä (6 mainintaa), mutta avoimessa kysymyksessä jaetusta johtajuudesta vastaajat kertoivat, että heidän yksiköissään on jaettu tehtäviä niin johdon kuin muun henkilöstönkin kesken nimeämällä yhteys- ja vastuuhenkilöitä, joista on sovittu yhdessä.

Vahvuuksien hyödyntämisellä on useita positiivisia vaikutuksia innostuksen lisääntymisen lisäksi: itsetunto, merkityksellisyyden kokeminen, minäpystyvyyden tunne, työssä kukoistaminen ja suoriutuminen paranevat ja stressi lievittyy (Wenström, 2020). Vahvuuksien alueella toimiessaan ihminen saa kokemuksen omana itsenään olemisesta, autenttisuudesta. Vahvuuksia ei kuitenkaan aina hyödynnetä tarpeeksi. Yksi syy voi olla se, että monesti ihmiset ovat heikkouksistaan tietoisempia kuin vahvuuksistaan, koska vahvuuksia pitää helposti itsestään selvinä. Muilta saatu palaute auttaa myös vahvuussokeuden paljastumisessa. Vahvuuksia hyödynnetään tyypillisesti työelämässä vähän myös siksi, että niiden hyödyntämisen periaatteena on usein tehtävälähtöisyys, ei työntekijälähtöisyys. Myös esihenkilön ja toimintakulttuurin arvot vaikuttavat siihen, millaisia vahvuuksia halutaan nähdä, kuinka laajasti niitä voi hyödyntää ja tarkastellaanko koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi myös luontevahvuuksia, lahjakkuuksia ja kiinnostuksenkohteita.

Wenströmin (2020) mukaan luontevahvuudet heijastavat ihmisen identiteettiä. Ihmisellä voi olla potentiaalisesti kaikki 24 luontevahvuutta, mutta varsinaisia ydinvahvuuksia jokaisella ihmisellä on 3-7. Nämä ydinvahvuudet ovat sellaisia, joiden käyttäminen on ihmiselle kaikkein luontaisinta. Lisäksi ihmisillä on kasvuvahvuuksia, joista he eivät ole välttämättä tietoisia, tilannekohtaisia vahvuuksia ja tukivahvuuksia, jotka toimivat ydinvahvuuksien tukena. 24 luontevahvuutta ovat: luovuus, uteliaisuus, oppimisen ilo, avarakatseisuus,

näkökulmanottokyky, sosiaalinen älykkyys, anteeksiantavuus, vaatimattomuus, harkitsevaisuus, sinnikkyys, rohkeus, innokkuus, rehellisyys, ryhmätyötaidot, huumorintaju, ystävällisyys, kiitollisuus, johtajuus, itsesäätely, toiveikkuus, rakkaus, reiluus, henkisyys sekä kauneuden ja erinomaisuuden arvostus.

Leiviskä (2001) kirjoittaa vertaisarvioidussa artikkelissaan osuvasti: ”Oman roolin merkitys ryhmän toiminnalle on niin ikään merkityksellinen. Työ ei onnistu, jos kaikki tahtovat tehdä projektista saman osan tai samoja asioita. Projektia ei vie eteenpäin se, että joku yrittää esiintyä asiantuntijana alueella, joka ei ole hänen omaansa. – Parhaat tulokset saavutetaan jakamalla työ sellaisten henkilöiden kesken, joilla on sen osiin soveltuva erityiskoulutus ja taito. Jokaisen tulisi ottaa käyttöön omat kykynsä ja tietonsa eikä pyrkiä samanlaisuuteen. Ryhmän työskentelyssä erilaisten kykyjen tulisikin olla vahvuus, jota käytetään optimaalisesti hyväksi (s. 257-261)”. Tämä luo haastateltujen aineistossa korostamaa selkeyttä, jota kovasti toivottiin.

Haastattelulomakkeella oli monivalintakysymys liittyen yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämiseen: ”Koetko voitavasi hyödyntää työssäsi omia vahvuuksiasi?” Valtaosa vastaajista oli vastannut vaihtoehdon: ”Kyllä, ja työn vaatimukset ovat suhteellisen tasapainossa työstä saadun mielihyvän kanssa” (54,1 %). Osa kuitenkin koki, että itsensä toteuttaminen ei onnistunut riittävästi: ”Ei, koen etten saa toteuttaa itseäni riittävästi tai vahvuuteni eivät tule nähdyiksi” (16,7 %). Kolmas vastausvaihtoehto sai 29,2 % haastatellun vastauksen: ”Kyllä, mutta työ tuntuu usein liian haastavalta / kuormittavalta.”

Prosentuaalisesti on suhteellisen huolestuttavaa, mikäli tämän tutkielman tulosta tämän asian kohdalla laajennettaisiin koskemaan koko varhaiskasvatushenkilöstöä, niin että aineiston otos olisi yleistettävissä alan tilanteeseen yleisesti. Tämä kuitenkin vahvistaa ajatusta siitä, että alalla vallitsevia käytänteitä liittyen toimintakulttuuriin ja henkilöstön yhteistyöhön sekä sen johtamiseen olisi syytä kartoittaa ja keskittyä kentällä niiden aktiiviseen kehittämiseen, koska tiimityö kaksinkertaistaa menestyksen ja onnistumisen, mutta puolittaa siihen tarvittavan vaivan.

Tutkimusten mukaan uupumiseen voivat johtaa sekä liiallinen työmäärä ja/tai työn vaativuus, mutta myös liian vähäiset haasteet ja yksitoikkoinen työ eli määrällinen tai laadullinen alikuormitus. Työuupumus onkin työntekijän psyykkisten voimavarojen ehtymistä työkuormituksen seurauksena (Ahola, 2011). Näin ollen kehityskeskusteluissa olisi syytä

tarkastella herkällä korvalla, mistä mahdollinen uupumisoireilu pohjimmiltaan johtuu. Varmasti alimitoitettut haasteet ja mahdollisuudet kehittyä tai tehdä vaativampia tehtäviä ovat vähemmän tunnettu uupumusta aiheuttava juurisyy.

Aineiston analyysissä haastatellut olivat käyttäneet myös sanavalintoja, joita ei valittu teemojen koontitaulukkoon, koska maininnat olivat yksittäisiä, mutta niitä käytettiin asiayhteyksissä, jotka liittyivät yksilöllisiin vahvuuksiin: laatikon ulkopuolelta ajattelu, kehittyminen, oma itsensä, taidot, tavoitteet, itsensä johtaminen, koulutus ja kiinnostuksen kohteet. Wenströmin (2020) mukaan positiivisessa toimintakulttuurissa tavoitteet priorisoidaan ja niitä sovelletaan tiimiin sopivaksi. Autonomiata ja itsensä toteuttamista tuo se, että kaikki voivat osallistua tavoitteisiin pääsemiseen omista vahvuuksistaan käsin ikään kuin asiantuntijoina. Yhdessä sovittuihin tavoitteisiin voi myös sitoutua henkilökohtaisesti.

5.4 Positiivinen johtajuus

Aineiston analyysissä johtajuuteen liittyvä keskeisin teema ”Palaute” sai yhteensä 27 mainintaa. Tämä oli jossakin määrin yllättävä tulos, sillä ero muihin teemoihin oli verrattain suuri. Vastanneet kokivat työstä saadun palautteen huomattavan tärkeäksi ja varsinkin johtajalta sitä odotettiin osana myönteiseksi koettua johtajuutta. Tutkimustulos on siinä mielessä merkittävä, että lähtökohtaisesti olisi voinut ajatella, että kun haastatelluista jokaisella on usean vuoden kokemus, valtaosalla yli kymmenen vuotta, työstä saadulla palautteella ei olisi niin suurta painoarvoa, koska voisi ajatella pitkän kokemuksen tuoneen itsevarmuutta, vahvistaneen ammatti-identiteettiä ja minäpystyvyyden kokemusta, jolloin ulkoapäin tulevalle palautteelle ei olisi niin suurta tarvetta. Tämä on johtajille erittäin mielenkiintoinen tulos, sillä palautteenanto ei vaadi taloudellisia resursseja ja mikäli sillä voidaan vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, on se helppo ottaa osaksi myönteisiä, säännöllisiä käytänteitä.

Myös Wenström (2020) mainitsee positiiviseen johtajuuteen kuuluvan monipuolisen palautteenannon. Palautetta tulisi antaa henkilökohtaisesti, kirjallisesti ja arjen kohtaamisissa. Hänen mukaansa palautteen merkitys henkilöstölle korostuu muutostilanteissa, mutta hänen tutkimuksissaan se ei nouse erityisen keskeiseksi menetelmäksi positiivisessa johtajuudessa. Wenström näkee palautteen saamisen tarpeen yksilöllisempänä tarpeena kuin mitä tämän tutkielman aineiston tulokset antavat ymmärtää: palaute koettiin todella tärkeäksi kaikissa

vastauksissa, ei vain joidenkin työntekijöiden tarpeena. Mäki ym. (2024) mukaan perinteistä kerran vuodessa hyvin puolin ja toisin valmisteltua kehityskeskustelua ketterämpi menetelmä palautteenannon säännöllistämiseksi voisivat olla one to one -keskustelut, joissa esihenkilö ja alainen keskustelevat useammin, mutta lyhytkestoisemmin sen hetken haasteista ja ratkaisuksista. One to one -keskusteluissa tapahtuu myös myönteistä yhteiskehittelyä.

Toiseksi eniten mainintoja aineistossa kertyi teemalle ”Kuunteleminen” (16 mainintaa). Vastanneet kokivat tärkeäksi sen, että he pystyivät puhua johtajalle ja kokivat kuulluksi tulemista. Eräs vastannut mainitsi, että hän ymmärtää, ettei kaikkiin asioihin voi työssä vaikuttaa, mutta silti on tärkeä voida puhua niistä johtajalle. Johtaja ei arvota henkilöstön kokemuksia suotuisiksi tai epäsuotaviksi, vaan hän ottaa ne niin kuin ne alaisille ilmenevät (Perttula & Syväjärvi, 2012).

Muita tärkeiksi koettuja teemoja, johtajalta toivottuja asioita olivat vastausten mukaan ”arvostus” (13 mainintaa), ”tasavertainen / reilu / oikeudenmukainen” (13 mainintaa), ”tuki” (11 mainintaa), ”kuulumiset / huomiointi” (10 mainintaa), ”kehittyminen / kehittäminen” (8 mainintaa), ”ymmärtävä / hyväksyvä” (6 mainintaa) ja läsnäolo (5 mainintaa) sekä ”johtaja” (5 mainintaa).

Aineiston avoimessa kysymyksessä positiivista johtajuutta oli luonnehdittu muun muassa seuraavasti: ”Laitoin juuri omalle johtajalleni kiitosviestin siitä, kun hän on niin kannustava ja positiivinen johtaja, joka pystynyt luomaan psykologista turvallisuutta. Tunnen aina, että hän luottaa minuun ja jos minulle tulee hankala tilanne, turvaa hän selustani ja seisoo takanani. Hän myös muistaa kehua hyvästä työstä. Toivon, että minäkin olen sellainen johtaja, vaikka minulla kolme kertaa enemmän johdettavia onkin. En ehkä tarpeeksi anna henkilökohtaista palautetta kaikille, enemmän koko porukalle.” Johtajan vastauksessa toistuu moni asia, jota aineistossa on korostettu muissakin kysymyksissä: kiittäminen, kannustus/tuki, luottamus, kehut ja palaute.

Tasavertaisuuden odotus oli oletettavissa jo ennen aineistoon tutustumista, koska kokemus eriarvoisuudesta vaikuttaa väkisinkin henkilöstön välisiin suhteisiin ja aiheuttaa kateutta sekä ilmapiirihaasteita, mutta vaikuttaa myös henkilöstön luottamukseen johtajaa kohtaan. Aholan (2011) mukaan on hyödyllistä aika ajoin tarkastella esihenkilön toimintaa koetun oikeudenmukaisuuden näkökulmasta niin päätöksenteossa kuin alaisten kohtelussakin, sillä

oikeudenmukaisuus on inhimillinen arvo ja perusoletus kanssakäymisessä.

Oikeudenmukaisuuden kokemus vahvistaa hyvinvointia lisäten ennustettavuutta ja turvallisuutta ja vähentäen kielteisiä tunteita.

Tuki arjessa on epäilemättä johtajalta tärkeää, mutta toisaalta odotettiin myös jämäkkyyttä: eräs vastaaja kuvaili tätä sanoilla ”empaattisen tiukka”. Moni toivoi johtajan huomioivan henkilöstöään myös ihmisinä, ei vain työntekijöinä. Toivottiin johtajan kyselevän kuulumisia muuten vain, silloinkin, kun ei ole mitään erityistä asiaa. Tätä toivetta voisi käytännössä toteuttaa esimerkiksi siten, että johtaja kiertäisi päivittäin lyhyesti kaikissa ryhmissä. Haasteena tälle on tietysti usean yksikön kokonaisuudet, mutta johtajan työssä on priorisoitava tärkeimpiä asioita, joista henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys varmasti on ainakaan vähiten tärkeä asia, koska rekrytointi ja poissaolot vievät myös paljon työaikaa sitten takautuvasti.

Aineiston vastauksissa nousi yllättävän vähän esille kehittymisen ja kehittämisen käsitteet. Niistä oli mainintoja, mutta selkeästi enemmän toivottiin henkilöstöjohtamista osana positiivista johtajuutta. Myös termi ”pedagoginen johtaja” oli mainittu aineistossa, mutta mainintoja oli vain kolme, joten tätä ei valittu teemojen koontitaulukkoon. Vaikka haastatellut olivat kaikki pitkän työkokemuksen omaavia, oltiin valmiita ottamaan johtajalta vastaan ohjausta. Johtajan toivottiin olevan esimerkki. Ongelmia haluttiin ratkaista yhdessä, varhaiskasvatuksen opettajan rooli koettiin tiiminvetäjän roolina, mutta johtajalta odotettiin päätösten tekemistä ja sitä, että johtajan kuuluu myös asettaa vaatimuksia. Johtajan odotettiin kestävän myös kritiikkiä itse sekä toimivan ratkaisukeskeisesti. Kaiken kaikkiaan johtajan rooli nähtiin erilaisena kuin muun henkilöstön rooli: vastauksissa toivottiin vahvaa johtamista ja sitä, että johtaja kykenee ottamaan paikkansa. Palautteen, kiitosten, kuulumisten ja huomioinnin teemat viittaavat siihen, että johtajalta tulevaa vuorovaikutusta odotetaan ja hänet nähdään eri tavoin kuin muut työyhteisössä. Johtajan ei odotettu olevan ikään kuin kaveri, vaan häneltä odotettiin kykyä päätöksiin ja jopa ohjausta, mitä vertaisilta ei välttämättä odoteta. Vertaisten kohdalla korostuivat enemmän kehut, kuten vuorovaikutus ja yhteistyö osa-alueen analyysi osoittaa.

Haastattelulomakkeessa oli avoin kysymys ”Miten työyhteisössäsi jaetaan vastuualueita ja toteutetaan jaettua johtajuutta?” Johtajuutta eriteltiin joko tiimijohtajuuden jakamisena opettajatyöparin kanssa tai johtoryhmän kesken johtajuuden jakamisena. Apulais- ja

varajohtaja mainittiin johtajan työparina. Kahdessa vastauksessa kuvailtiin johtajuuden jakamista ei niin myönteisesti: ”jaettu johtajuus on sekavaa”. Toinen haastateltu kuvaili johtajan ja varajohtajan keskinäisen kommunikoinnin haasteita ja kuvaili kommunikaatiota toimimattomana. Hänen mukaansa he antavat keskenään erilaisia ohjeita, mikä vaikuttaa koko työyhteisöön. Mikäli jaettua johtajuutta toteutetaan, olisi johtajien keskinäiselle keskustelulle oltava riittävästi aikaa ja johtamisfilosofia sekä käsitys yksikön asioista tulisi olla yhteneväinen. Myös muissa PRIDE-teorian osa-alueissa, kuten vuorovaikutus ja yhteistyö, on korostettu yhteen hiileen puhaltamista toimivan tiimityön keskeisenä rakennusaineena ja se pätee myös johtajien keskinäiseen yhteistyöhön.

Vaikka työyhteisö ei näkisi tarvetta kehittymiselle tai kehittämislle, tulisi johtajan kuitenkin pitää yllä kehittämiseen tähtäävää toimintakulttuuria. Ongelmanratkaisu ja kehittäminen voivat työyhteisössä tapahtua johtajan luotsaamana prosessina, jossa aloitetaan ideariihellä, jota täsmennetään tavoitteita jäsentämällä, ongelma-alueiden määrittelyllä sekä niiden pohjalta oppimistavoitteiden selkeyttämällä (Nummenmaa, 2007). Sitten tavoitteet viedään käytännön toiminnan toteutukseen, jota tietyn ajan kuluttua uudelleen käsitteellistetään ja mahdollisesti selvennetään. Näin positiivinen johtaja pystyy aidosti kehittämään yksikkönsä toimintakulttuuria pedagogista hyvinvointia tukevaksi, eikä toiminnan kehitys jää vain ongelma-alueiden määrittelyn tasolle.

5.5 Myönteiset tunteet ja hyvinvointia tuottava ilmapiiri

PRIDE-teorian viides osa-alue käsittelee myönteisiä tunteita. Tutkielmassa on liitetty tähän alueeseen pedagogisen hyvinvoinnin ja myönteisen toimintakulttuurin kannalta keskeisiä teemoja. ”Ilo / hyvä mieli” teemasta oli yhteensä 12 mainintaa. Tämä teema kuvaa keskeisintä tunnetta, joka liittyy pedagogiseen hyvinvointiin. Missä on iloa, siellä on hyvinvointia, tai toisinpäin. Toinen teema, jonka olisi voinut myös liittää ilon ja hyvän mielen kanssa yhdeksi teemaksi oli ”Hyvinvointi / hyvä olo” (9 mainintaa). Hyvä mieli ja hyvä olo periaatteessa viestivät samasta asiasta: ensin mainitussa korostuvat mielen prosessit ja hyvä mieli tunteena, toisessa hyvät (kehon) tuntemukset. Pedagoginen hyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, sillä ihminen on psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen kokonaisuus, eikä näitä osa-alueita voi käsitellä täysin irrallisina. Avola & Pentikäinen (2020) mainitsevat, että myönteisillä tunteilla tarkoitetaan sellaisia sisäisiä tunteita, jotka tuottavat hyvää oloa. Pitkittyessään ne nostavat pysyvää onnellisuustasoa. Näitä tunteita ovat esimerkiksi ilo, innostus ja toiveikkuus.

Elämään kuuluvat myös negatiiviset tunteet, jotka pitkään jatkuessaan aiheuttavat mielenterveysongelmia ja masennusta. Ihmisellä on biologisesti olemassa niin sanottu negatiivinen vinouma, jonka vuoksi tarvitaan runsaasti myönteisiä tunteita kompensoimaan yhtä negatiivista tunnetta.

Aineistosta oli löydettävissä tekijöitä, jotka vastanneiden mielestä vaikuttavat merkittävästi työn herättämiin myönteisiin tunteisiin ja työssä viihtymiseen. Ne liittyvät pedagogiseen hyvinvointiin ja toimintakulttuuriin. Myös Wenströmin (2020) mukaan myönteiset tunteet syntyvät vuorovaikutuksessa. Huomattavan paljon mainintoja aineistossa sai teema ”Avoin”, joka sai eri yhteyksissä 25 mainintaa aineistossa. Haastatellut käyttivät avoin-teemaa konteksteissa, joissa he viittasivat vuorovaikutukseen tai toimintaan, joka on rehellistä, reilua ja mutkatonta ja voi olla oma itsensä sekä koetaan psykologista turvallisuutta. Näitä muita sanamuotoja käytettiin myös aineistossa, mutta maininnat jäivät alle viiden. Sen sijaan käsite ”Luottamus” (8 mainintaa) nousi teemojen koontitaulukkoon asti.

Avoimuus onkin ikään kuin menetelmä, toimintatapa, joka onnistuessaan tuottaa luottamuksen tunnetta, joka tuo muita myönteisiä tunteita, kuten aiemmin mainittu ilo. Lämmin ja myönteinen ilmapiiri on perusta niin lasten kuin aikuistenkin myönteisille tunteille. Päiväkotiin on kiva tulla, kun siellä on hyväksyvä, hyväntuulinen yhteisö ja välittävät aikuiset sekä merkitykselliset kaverit (Leskisenoja, 2019). Aineistossa myönteistä ilmapiiriä työpaikalla kuvattiin seuraavasti: ”Edellisessä työpaikassa sai johtajalta ja työkavereilta palautetta ja meillä oli hyvä vuorovaikutus. Lasten kanssa toimiessa tulee usein onnistumisen tunteita, keskustelut heidän kanssaan niin parhaita. Iloa tuo, kun lapset nauttivat päivästä ja oppivat ilolla uutta. Myös lasten keskinäiset hyvät välit ja leikit sekä muut puuhut tuovat iloa. Meillä on ihana ilmapiiri töissä 😍 😊”

Positiivisten tunteiden vaikutusta akateemiseen sitoutumiseen on tutkittu myös muiden teorioiden kuin PRIDE:n avulla, ja eri tavoin toteutetuissa tutkimuksissa tulokset ovat samansuuntaisia. Myönteisten tunteiden tukeminen on oleellista tehokkaan opetuksen toteuttamisessa ja myönteiset tunteet, kuten toivo, ylpeys ja nautinto lisäsivät tutkittavien energiaa, osallistumista ja sinnikkyyttä (Derakhstan & Yin, 2025). Kyse ei ole siis vain pehmeästä pedagogiikasta, vaan tällaisten tunteiden kokemisella on merkittävä rooli yksilöiden tavoitteellisuudelle ja sitoutumiselle nautinnon tunteen ollessa vahvin selittävä yksittäinen tekijä.

Onnellisuuden kaavaa on tutkittu muun muassa aivokuvantamisen menetelmin (Avola & Pentikäinen, 2020). Näiden tutkimusten mukaan onnellisuuden kokemuksista noin 50 % on geneettistä alkuperää, 10 % määräytyy elämäntilanteesta ja sen reunaehdoista käsin ja 40 % on sellaista, johon voimme itse vaikuttaa. Tämä tutkimustulos on kiehtova, koska sen perusteella voidaan arvioida PRIDE:n kaltaisten teorioiden vaikuttavuutta: myönteisten tunteiden kokemuksia on mahdollista tuottaa ja johtaa hyvin suuressakin määrin. Kasvatus- ja oppimisyhteisön näkökulmasta myönteisten tunteiden tarttuminen ja tunteiden sosiaalinen luonne on mahdollisuus ottaa koko 40 % kapasiteetti käyttöön yksilöiden myönteisille tunteille, mikäli toimintakulttuuri on myönteinen ja siten maksimoida pedagoginen hyvinvointi yksikössä. Wenström (2020) kirjoittaa tunteiden leviämisestä työ- ja oppilaitosyhteisössä tunteiden leviävän opettajien ja opiskelijoiden välillä eri mekanismien avulla. Valtaosa tästä tapahtuu tiedostamattomalla tasolla peilisolujärjestelmän kautta. Ihmiset tunnistavat tunteita eniten kehon asennosta, mutta myös ilmeistä ja äänestä. Tunteet leviävät organisaatiossa erityisen tehokkaasti ylhäältä alaspäin eli johtajista opettajiin ja opettajista opiskelijoihin.

Tunneilmapiirin kehittäminen on myös toimintakulttuurin kehittämistä (Kokljuschkin, 2001). Silloin ollaan väistämättä tekemisissä muutoksen kanssa. Muutos ja turvallisuus ovat kuitenkin monesti ristiriidassa keskenään. Turvallisuudentunne päiväkodissa merkitsee henkilöstön kannalta sitä, että siellä on mahdollisimman vähän häpeän, pelon ja syyllisyyden tunteita. Toisaalta turvallisuudentunne syntyy myös siitä, että on olemassa vankka perusta, toiminta-ajatus, jonka ympärille on tarkoitus rakentaa. Vankka toiminta-ajatus on myös siitä hyvä, että sen myötä erilaiset muutosvaatimukset pohditaan työyhteisössä tarkemmin läpi. Tunneilmapiiriä kehitettäessä kaikenlaiset tunteet ovat sallittuja, niiden viestejä tulee kuunnella itsemyötätuntoisesti. Silti tunteita on mahdollista johtaa. Voimme ja saamme kokea surua menetetyistä ihmissuhteista, epäonnistumisen hetkellä pettymystä tai uudessa seurassa epävarmuutta (Yrttiaho & Posio, 2021). Kaikkiin tunteisiin emme voi vaikuttaa, ulkopuolelta tulee tilanteita, joita ei voi ennustaa. Tunteiden johtamisella tarkoitetaan niitä taitoja, joiden avulla tunteet eivät vain vie meitä, jolloin elämästä tulisi sekavaa. Sen sijaan voimme tietoisesti suunnata ajatteluumme asioihin, joista saamme hyvinvointia haastavien tunteiden vastapainoksi ja voimme kokea myös myönteisiä tunteita.

Yksi tärkeimmistä pedagogiikan laatuun vaikuttavista asioista on henkilöstön oma hyvinvointi. Lienee mahdotonta opettaa lapsille pitkällä aikavälillä hyvinvointitaitoja ja mallintaa myönteisiä tunteita, jos itse ei voi hyvin (Avola & Pentikäinen, 2020).

Pedagogiseen hyvinvointiin kasvattamisessa mallioppimisella on erityisen keskeinen merkitys. Kun aikuinen hengittää syvään ja puhuu rauhallisesti, myös lapset oppivat rauhoittumisen taitoja. Tutkimustulosten myötä tiedämme, että hyväksyvä, tietoinen läsnäolo, myönteisten tunteiden, kuten ilon ja kiitollisuuden tunteminen erityisesti yhteydessä toisiin ihmisiin sekä keskittynyt tekeminen ovat asioita, jotka tuottavat hyvinvointia. Hakasen (2011, s. 5) mukaan voimme muokata Leo Tolstoin klassikkoteoksessa *Anna Kareninassa* esitetyn ajatuksen ikään kuin työelämäkielelle: ”Kaikki onnettomat työntekijät ovat toistensa kaltaisia, jokainen onnellinen työntekijä on onnellinen omalla tavallaan”. Ajatusten suuntaamisella siihen, mikä kannattelee työssä ja mikä on hyvin, vahvistetaan hyvää jatkossakin. Sen sijaan lohduttomuudessa ja kyllästymisessä vellovat ajatukset eivät kehitä mitään.

Avolan ja Pentikäisen (2020) mukaan myönteisten tunteiden tunteminen laajentaa yksilön pysyviä, henkilökohtaisia resursseja. Myönteiset tunteet ovat yhteydessä laajempaan hyvinvointiin, menestykseen, fyysiseen terveydentilaan, kognitiiviseen suoriutumiseen, kuten muistiin, havaintokykyyn ja oppimiseen. Myönteiset tunteet ovat yhteydessä vahvempaan resilienssiin ja parempiin psyykkisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Niiden kokeminen on yhteydessä myös luovalle oppimiselle välttämättömien aivokuoren osien aktivoitumiseen. Henkilökohtaisten resurssien kesto ja vaikutus ovat tutkimusten mukaan pitempiaikaisia kuin varsinaisen tunnetilan kesto. Myönteiset tunteet eivät ole vain seurausta optimaalisesta toiminnasta, vaan ne synnyttävät optimaalista toimintaa. Lasten tulisi saada kokea myönteisiä tunnekokemuksia yhdessä aikuisen kanssa ja aikuisen tehtävä on mallintaa hyviä ihmissuhteita, koska ihmissuhteiden laatu saa ihmisen joko kukoistamaan ja vahvistumaan tai lakastumaan ja voimaan huonosti. Se on tutkitusti kaikkein tärkein onnellisuutta ja hyvinvointia selittävä tekijä ja Harvardin yliopiston pitkittäistutkimuksessa huonot ihmissuhteet osoittautuivat terveydelle haitallisemmiksi kuin tupakointi tai ylipaino. Kiusaaminen, yksinäisyys, ryhmän ulkopuolelle jääminen ja sosiaalinen erillisyys ovat suoranaisia uhkatekijöitä mielenterveydelle.

Wenströmin (2020) mukaan negatiivisten tunteiden kohdalla usein auttaa huomion kiinnittäminen muualle tai oman käyttäytymisen muokkaaminen, mutta varsinainen tehokeino hankalien tunteiden käsittelyyn on sosiaalinen tuki. Oikea taho tunteiden jäsentämiseksi on

esihenkilö, esihenkilökollega tai työnohjaaja. Haastavia tunteita ei tulisi kuitenkaan tukahduttaa, peittää tai tunteita teeskennellä, koska ne ovat pedagogiselle hyvinvoinnille haitallisia keinoja aiheuttaen uupumusta ja jopa loppuun palamista. Kielteisten tunteiden peittäminen on vahingollista myös toimintakulttuurille, koska tunteet näkyvät joka tapauksessa mikroilmeissä ja kehonkielessä ja näin ollen viestintä näyttäytyy ristiriitaisena. Mikäli tunnetilan muuttaminen ei todella haastavassa tilanteessa onnistu, hyvä keino on kertoa se avoimesti niille ihmisille, keiden kanssa työskentelee ja pahoitella huolestuneisuutta ja pois tolalta olemista sekä kertoa, että tilanne ei johdu työkavereista. Tunteiden paljastaminen herättää muissa ymmärrystä ja empatiaa.

Riittämättömyyden tunne on yksi suuri syy siihen, miksi itsemyötätuntoisuus ja sitä kautta hyväksyvyys myös muita kohtaan epätäydellisinä kehittyvinä ihmisinä on niin vaikeaa. Perfektionismi verhoaa opettajuutta ja ns. kutsumustöissä työskenteleviä yleensäkin (Yrttiaho & Posio, 2021). Riittämättömyyden tunne yksilön sisäisenä tunteena johtaa herkästi negatiiviseen, armottomaan vertailuun, jonka kautta työstä katoaa ilo. Itsemyötätuntoisuuden ajatus on kuitenkin pelastuksemme jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen vaatimuksissa. Parasta lempeyttä onkin oman työn arvostaminen ja riittävän hyvän kriteerien kirkastaminen itselle. Silloin kykenee ja haluaa myös uudistua, mutta jotta voi uudistua, täytyy saada aikaa myös levolle ja aikatauluttomuudelle, sillä se on luovuuden edellytys.

Myönteiset tunteet ja hyvinvointia tuottava ilmapiiri on osa-alue, johon olisi voinut liittää melkein jokaisesta muustakin osa-alueesta teemoja, erityisesti vuorovaikutus ja yhteistyö -osa-alueesta, koska vastauksissa korostui vahvasti hyvinvoinnin kytkeytyminen onnistuneeseen vuorovaikutukseen ja siitä saatuun mielihyvään koko yhteisön tasolla. Mielenkiintoista onkin, miksi sitten varhaiskasvatuksessa puhutaan niin paljon työuupumuksesta, haastavasta tiimityöskentelystä ja ilmapiiriongelmissa, kun kaikki vastanneet kuvasivat avoimessa kysymyksessä ”Millainen olisi unelmiesi päiväkot?” ja ”Millaisessa tilanteessa tunsit myönteisiä tunteita ja työniloa viimeksi?” hyvin samankaltaista toimintakulttuuria ja samanlaisia kokemuksia työniloa tuottavista hetkistä. Jos avoimuus ja onnistumisen kokemukset tuottavat työniloa, miksi emme jaa enemmän kehuja ja positiivista palautetta toisillemme? Sitä avataan seuraavassa käsittelyluvussa 6. Pedagogisen hyvinvoinnin karikat.

6 Pedagogisen hyvinvoinnin karikot

Oppiminen on niin yksilöllisesti kuin yhteisönäkin prosessi. Siihen oleellisesti kuuluu kasvun asenne. Virheet kuuluvat kehitykseen ja niitä ei tule pelätä tai ne tulisi nähdä kasvunpaikkoina (Ojanen, 2023). Jotta voisimme rakentaa kestävästä pedagogista hyvinvointia koko yhteisöön, meidän tulisi olla myös tietoisia siitä, että aina kaikki ei suju odotusten mukaan ja tulee yllättäviä tilanteita ja ennakoimattomia asioita. Positiivisessa toimintakulttuurissa, jossa on riittävästi psykologista turvallisuutta, kenenkään ei pidä pelätä virheitä tai epäonnistumista, sillä yhteisö kannattelee ja haastavat tilanteet otetaan vastaan oppimisen paikkoina.

Huttu (2022) kertoo artikkelissaan ostrakismista. Ostrakismi tarkoittaa ulkopuolelle jättämistä tai ulkopuolelle jäämistä. Olennaista on, että jokaisen yksilön toimijuudella on merkitystä ostrakismin kannalta, syyt ovat pohjimmiltaan sekä yksilössä että yhteisössä. Henkilö voi olla itse vetäytyvä tai tuntea, ettei kuulu joukkoon. Toisaalta yhteisö voi tietoisesti tai tiedostamattaan eristää jotakuta yhteisön ulkokehälle. Tavallisesti syynä on jonkinlainen koettu poikkeavuus. Ulkopuolelle jäämisellä on haitallisia seurauksia yksilön hyvinvoinnille, sillä se aiheuttaa muun muassa itsetunto-ongelmia, yksinäisyyttä sekä merkityksettömyyttä. Ostrakismissa keskeistä on kuitenkin se, että vaikka ostrakismi olisi aluksi vain tietyn ryhmän prososiaalista yhteenkuuluvuuden hakemista ns. sisä- ja ulkoryhmien muodostamisella, se vaikuttaa lopulta aina koko yhteisön kaikkiin osapuoliin antisosiaalisesti. Äärimmäisissä tapauksissa ostrakismi heikentää yhteisön hyvinvointia niin paljon, että se johtaa jonkinasteiseen radikalisoitumiseen.

Yksi keskeinen taustatekijä, joka voi estää positiivisen palautteen antamisen toisille on kateus (Lundell, 2008). Kateutta ilmenee eniten työyhteisöissä, joissa esiintyy toimintakulttuuria, johon kuuluu tasapäästäminen, eriarvoinen kohtelu, epävarmuus ja turvattomuus sekä työntekijöiden keskinäinen kilpailu. Sen sijaan kadehtiminen on vähäisempää yhteisöissä, joissa arvostetaan erilaisuutta osana yhteisöllisyyttä sekä kannustetaan hyvän jakamiseen. Jokainen tarvitsee työyhteisönsä arvostusta ammatillisen itsetuntonsa tueksi, ja itseään ja muita arvostava työntekijä kykenee vastavuoroisuuteen. Hallitsematon kateus on erittäin vahingollista työilmapiirille, sillä se estää työyhteisön kehittymisen, oppimisen, ammatillisen kasvun sekä rakentavan yhteistyön. Negatiiviset tunteet, kuten viha, suuttumus, suru tai

kateus ovat kuitenkin oikein käsiteltyinä tärkeitä tunteita, koska niiden avulla voimme saada tietoa omista haluistamme ja tarpeistamme (Troger, 2020).

Kateus voi johtaa työpaikkakiusaamiseen ja haluun mitätöidä tai tuhota kateuden kohde (Lundell, 2008). Kaikki pedagogista hyvinvointia uhkaavat ihmissuhdeongelmat eivät kuitenkaan johdu kateudesta, vaan katkeruus ja kiukku voi olla myös seurausta esimerkiksi epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Tällaisia kokemuksia on kuitenkin yksilön helpompi käsitellä ja oikeuttaa ne. Kateus on tunteena haastava myös sitä tuntevalle, koska siihen liittyy myös syyllisyyttä ja häpeää. Kateus on tunteena yhteisöllinen, sillä sen herääminen edellyttää muita ihmisiä ja itsen vertailua muihin. Vertailukohteita ovat tavallisimmin samaan ammattiryhmään kuuluvat henkilöt. Oman elämän mielekkyys on kateuden tunteelta suojaava tekijä, samoin se, että identiteettiin kuuluu työn lisäksi muitakin merkityksellisiä asioita. Mitä vahvemmin laittaa persoonansa likoon työssä, sitä enemmän epäonnistumisen tunteet ja toisen kuviteltu tai todellinen paremmuus itselle merkityksellisessä asiassa vaikuttavat itsetuntoon. Hyvä itsetunto vähentää tarvetta verrata itseään muihin ja siten kateuden tuntemuksia. Varhaiskasvatus on alana otollinen kateuden tunteille työpaikoilla, koska työtä tehdään tiiviisti yhdessä muiden kanssa ja kaikki tekevät suhteellisen samanlaista työtä samanlaisten asioiden ympärillä ja tärkein työväline on oman itsensä likoon laittaminen eli läsnäolo omalla persoonallaan.

Kateus aiheuttaa runsaasti haasteita nimenomaan niissä tekijöissä, jotka tutkielma-aineiston perusteella koettiin keskeisimmiksi työssä viihtymisen tekijöiksi: palaute, kehu, auttaminen, jakaminen, keskustelu, kannustus, onnistumisten huomaaminen, yhdessä tekeminen, vahvuuksien tunnustaminen, tukeminen, avoimuus, luottamus ja hyvinvointi. Lundellin (2008) mukaan kateutta kokeva henkilö tyypillisesti pyrkii lievittämään kateudesta kumpuavaa syyllisyyttä ja häpeää oikeuttamalla vihan tunteita itsessään. Vikojen etsiminen kadepditun persoonasta tai epäkohtien osoittaminen hänen toiminnastaan on tyypillinen toimintatapa näiden negatiivisten tunteiden helpottamiseksi. Pohjimmiltaan kateuden taustalla on tarve saada muilta tunnustusta ja nähdyksi tulemisen kaipuu.

Yksilön todellinen merkitys työyhteisölle ja hänelle osoitettu (julkinen) arvostus eivät aina kulje käsi kädessä. Työpaikoilla voi olla henkilöstöryhmiä tai yksittäisiä työntekijöitä, joiden työpanos on tärkeä, mutta siitä saatu tunnustus on harvinaista. Tässä esihenkilöllä on keskeinen toimintakulttuuria ohjaava rooli, sillä muut työntekijät eivät välttämättä pysty

antamaan positiivista palautetta esimerkiksi kateuden vuoksi, jolloin tällaisten tunteiden kohde voi jäädä ikään kuin palaute- tai arvostustyhjiöön. Myönteistä palautetta on helpompi antaa korkeintaan itsensä tasoiselle vertaiselle kollegalle, tai itseään kokemattomalle tai sitten selkeästi johtajalle. Kateutta tunteva turvautuu psyykkisiin puolustusmekanismeihin, joita ovat mitätöinti, projisointi, arvon kieltäminen sekä vetäytyminen (Lundell, 2008). Kadehdittu saattaa kokea myös epäsuoraa aggressiota, kuten sosiaalista eristämistä ja ulkopuolelle jättämistä, jota voidaan tehostaa erilaisin viestinnällisin keinoin, kuten torjuvilla eleillä ja ilmeillä tai sulkemalla keskustelun ulkopuolelle.

Johtajien kannattaa pysytellä etäämmällä alaisistaan, sillä sosiaalinen etäisyys suojelee kateuden kohteeksi joutumiselta. Kateutta herättävät ihmiset ovat sellaisia, joihin voi samaistua ja ovat aivan vieressä. Tasa-arvo kaventaa sosiaalista kuilua, mikä taas lisää potentiaalisten kadehtijoiden määrää, koska: ”Mitä useampi kokee, että tietty asema ja siihen liittyvät etuisuudet ovat itsen ulottuvilla, sitä enemmän potentiaalisia kadehtijoita tämän aseman haltijalla on ympärillään. Hierarkkinen, henkilöstöryhmien välisiä valta- ja statuseroja korostava organisaatio saattaa suojata johtajia työntekijöiden kateudelta. Kateudelta suojautuakseen organisaation johdon kannattaisi pitää mahdollisimman suurta etäisyyttä muihin henkilöstöryhmiin” (Lundell, 2008, s. 92). Näin ollen koko henkilöstöä tasapäistävä kaikki tekee kaikkea -toimintakulttuuri saattaisi tämän tiedon valossa toimia kasvualustana kateutta ruokkivana toimintaympäristönä. Yksilöllisiä vahvuuksia aineistossa käsitellessäni moni haastateltu mainitsi selkeät vastualueet, mikä omalla tavallaan tukee myös tätä asiaa. Kun vastualueet on yhdessä sovittu ja johtajan määrittelemiä, luodaan tiettyä hierarkiaa ja selkeyttä ja jokaisen on helpompi ymmärtää oma paikkansa.

Sosiaalinen vertailu on yleisinhimillinen piirre, jota voidaan tehdä sekä ylös- että alaspäin (Hautamäki, 2021). Vertailun tuloksena ihminen tekee päätelmiä itsestään. Sosiaalinen vertailu tapahtuu suhteessa viiteryhmiin eli läheisimpiin ihmisiin. Hyvässä tapauksessa käy niin, että mikäli henkilö kokee, etteivät hänen kykynsä jossain asiassa vastaa vertailuryhmän standardia, se voi toimia kannustimena parantaa omaa suoriutumistaan tai kykyjään. Toisaalta mikäli kuilu on liian suuri ja standardit liian korkeita, voi ilmetä häpeää ja häpeän defenssinä tarvetta vähätellä kyseistä kykyä taitavaa yksilöä. Tämä selittää sen, miksi itseään kokemattomampia ja/tai taitamattomampia on helpompi kehua ja heidän onnistumisiaan noteerata. Hautamäen sanoin, alaspäin vertailussa kohdataan toisen suurempi kurjuus, jolloin voimme sittenkin tuntea tyytyväisyyttä siitä, mitä olemme saavuttaneet.

Eri ammattiryhmät saattavat myös kilpailla keskenään siitä, mitä ammattiryhmää tarvitaan eniten tai minkä ammattiryhmän työpanos on merkittävin (Kokljuschkin, 2001). Tällaisessa kilpailussa voi kuitenkin olla vain häviäjiä, koska kukaan ei tarvitse päiväkotia, jossa aikuiset eivät pysty arvostamaan ja kunnioittamaan toisiaan. Emme voi myöskään opettaa lapsille sellaista, mitä emme itsekään mallinna. Pedagoginen hyvinvointi ja sitoutuminen kärsii, koska kukaan ei viihdy kilpailevassa ja kyräilevässä ilmapiirissä. Eri ammattiryhmien olisi toimittava yhteen kuin hyvä joukkue, jossa maalit ovat yhteisiä ja koko joukkue menee eteenpäin.

Kaikki ihmissuhdekonfliktit eivät ole kiusaamista tai henkistä väkivaltaa (Vartia ym., 2009). Ne voivat olla myös tilapäisiä ristiriitoja, näkemuseroja tai selkkauksia eri osapuolten välillä. Jokaisessa työyhteisössä ilmenee väistämättä ajoittain tai joskus erimielisyyksiä. Useimmiten ne menevät ohi vaurioittamatta työyhteisön toimivuutta tai työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja joskus myös työntekijät kykenevät keskenään sopimaan asioista ilman, että muut edes huomaavat mitään ristiriitoja olleenkaan. Joskus kuitenkin voi käydä niin, että konfliktia ei selvitetä riittävästi, vaan ristiriita jää elämään pinnan alla. Silloin riskinä on, että erimielisyys alkaa laajentua ja vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen sekä henkilöstö alkaa voida huonosti. Työyhteisön toimivuuden mittarina voidaankin pitää sitä, miten esihenkilö ja työyhteisön jäsenet suhtautuvat mielipide-eroihin ja ristiriitoihin tuoreeltaan. Oleellisin ero on siinä, pureudutaanko konfliktin taustasyihin vai etsitäänkö syyllisiä. Keskusteleva ja toimiva työyhteisö kykenee esihenkilön tuella käsittelemään erimielisyyksiä asioina, joista tulee sopia yhdessä. Kun työyhteisö saa kokemuksen, että yhteentörmäysten taustoista voi ja pystyy puhua, se ei pelkää tulevaisuudessakaan tarttua ristiriitoihin. Niitä ei lakaista maton alle, vaan yhdessä keskustellen sovitaan. Konflikti ei saa koskaan henkilöityä terveessä työyhteisössä.

Hautamäki (2021, s. 6–21) toteaa artikkelissaan viitaten Elina Reenkolan teokseen *Kateus*, joka on vuonna 2020 julkaistu ja hän arvioi teosta vertaisarvioidussa artikkelissaan todeten: ”Kateuden ytimeistä nouseva kehityspsykologinen peruskysymys onkin, jos pitää olla kaikkea, miten voisi olla erityistä ja ainutlaatuista?” Hän mainitsee vertailua olleen jo aikana ennen sosiaalista mediaa, mutta nykyaikana nuorilla aikuisilla on haastetta löytää identiteettinsä, jota voi arvostaa ja johon kuuluu omien rajoitustensa tunnistaminen. Yhteiskunta voi tässä suhteessa muuttua vain, jos yksilöt muuttuvat. Keskeisintä on oman häpeän ja kateuden

tunnistaminen sekä omien rajojen löytäminen. Tämä auttaa löytämään myös itseä kiinnostavat ja itselle nautintoa antavat toiminnot.

Pedagogiseen hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen kuuluu olennaisesti se, että yksilöt haluavat omaksua yhteisönsä sosiaaliset normit. Yhteisön ulkopuolelle joutuminen tai häirinnän kohteeksi joutuminen ei ole oikeutettua, mutta tutkimuksissa on löydetty kiusattuja, jotka toiminnallaan laukaisevat tai herättävät kielteistä käyttäytymistä (Vartia ym., 2008). Heitä kutsutaan provokatiivisiksi uhreiksi. Tällöin henkilö rikkoo kirjoittamattomia sääntöjä, jotka kuuluvat toimintakulttuurin näkymättömään osaan. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi esihenkilölle kantelu tai liiallinen työn tekeminen ja tarkkuus. Se millaiset asiat nostattavat työyhteisössä kielteisiä reaktioita riippuu työyhteisön yleisestä ilmapiiristä ja työkuulttuurista. On kuitenkin hyödyllistä havainnoida signaaleja sosiaalisista normeista varsinkin uutena työntekijänä sopeutuakseen nopeasti työyhteisöön. Toisaalta yksilön hyvinvoinnin kannalta työyhteisön olisi hyvä olla sellainen, jossa sosiaaliset normit vastaavat omia arvoja.

Oleellista on ymmärtää, että hankalaksi koettu käytös tai alisuoriutuminen voi johtua perhe- tai terveystilanteesta, pelosta tai huolesta (Wenström, 2020). Tunteen nimeäminen ja keskustelu auttavat hankalan tunteen laimentamisessa kuulluksi tulemisen kautta. Haastavien tunteiden taustalla on aina myös tarpeita: perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarpeiden tiedostaminen ja täytyminen vähentää ulospäin näkyvää hankalaa käyttäytymistä. Yksilön haastavaa käyttäytymistä työyhteisössä ei voida kääntää yksin yksilön itsensä ongelmaksi. Positiiviseen toimintakulttuuriin kuuluvat kunnossa olevat rakenteet eli PRIDE:n kaikki osa-alueet. Käänteisesti myöskään yksilöiden positiivinen ajattelu ei yksin tuota myönteistä toimintakulttuuria.

7 Mistä on hyvä johtaminen tehty?

Hyvällä johtajalla on rohkeutta puuttua ja ottaa puheeksi haastaviakin asioita ja kykyä tukea työyhteisöä ristiriitojen ja epäselvyyksien ratkaisemisessa sekä vahvistaa henkilöstön välisiä suhteita ja ryhmädynamiikkaa (Ahola, 2011). Esihenkilön on oleellista hyödyntää koko henkilöstöä myönteisen, työn sujuvuutta edistävän ilmapiirin kehittämisessä. Tämä työyhteisön sosiaalisen pääoman kehittäminen tarkoittaa myönteisen yhteisöllisyyden tukemista, kuten vastavuoroisuutta, avunantoa ja luottamusta. Auttaminen nousi myös tässä tutkielmassa keskeiseksi myönteiseksi käytänteeksi.

Furmanin ym. (2014) mukaan ”Hippie management” on käsite, joka kuvaa johtajuutta, jossa johtaja hyväksyy sen, että asiat saavat vain olla sellaisia kuin ne ovat ja kaikki voivat tehdä, mitä lystävät. Seurauksena on vääränlaista itseohjautuvuutta, eli työyhteisössä ei muodostu tasalaatuista tekemistä ja jokainen tekee asioita omalla tyylillään. Mikäli johtaja ei puutu vääränlaiseen toimintatapaan ja alisuorittaminen sallitaan, siitä tulee yhteisössä hiljaa hyväksytty toimintatapa. ”Toisin kuin voisi luulla, vapaus ei tee ihmisiä onnellisiksi. Päinvastoin. Sosiologi Emile Durkheim on kirjoittanut normittomasta yhteiskunnasta, jossa ei ole normeja, selkeitä sääntöjä tai arvomalleja. Kaikki toimivat niin kuin huvittaa. Seurauksena on se, että ihmiset tuntevat juurettomuutta ja ahdistusta. Se taas johtaa epäsosiaaliseen ja moraalittomaan käytökseen” (s. 55).

Esihenkilön on puututtava työyhteisön ristiriitoihin tai epäasialliseen käyttäytymiseen mieluiten heti, mutta viimeistään silloin, jos ne alkavat haitata työn tekemistä tai työtyytyväisyyttä tai työntekijöiden hyvinvointia. Konfliktiin tulee ja kannattaa puuttua ennen sen henkilöitymistä. Tavallisimmin keskustelun esteeksi nousee pelko loukkaantumisesta tai loukkaamisesta. Kiltteyden ilmapiiri muuttuu toksiseksi, jos loukkaantumista pelätään niin paljon, ettei asioista voida tai uskalleta keskustella. Keskustelu ja puhuminen osoittautuivat tässä tutkimuksessa oleelliseksi myönteisenä käytänteenä, joka vaikuttaa toimintakulttuuriin ja hyvinvointiin. Myönteisiä tunteita taas tuotti avoimuus, jota ei voi olla salamyhkäisessä toimintakulttuurissa, jossa keskustelua ja asioista puhumista rajoitetaan siten, että ne alkavat vaikuttaa yhdessä tekemiseen.

Erityisen tärkeää on johtajan oma tunneäly sekä kyky reflektoida omia tunteitaan ja hyväksyä oma asemansa, joka on jossakin määrin erillinen muusta työyhteisöstä ja liittyy asemaan, joka ei ole tasa-arvoinen muiden kanssa. Näin ollen johtavassa asemassa olevalle voi toisinaan tulla tunteita, että haluaisi kokea samanlaista yhteenkuuluvuutta muun työyhteisön kanssa kuin he tuntevat keskenään tai jopa hetkittäistä kateutta yhteydestä toimivissa tiimeissä tai ulkopuolisuuden tunnetta ollessaan yksin. Johtajalla on valtaa vaikuttaa myös henkilöstön välisiin suhteisiin. Aidosti hyvä johtaja haluaa rakentaa, ei hajottaa ja hallita. Kokljuschkin (2001) mainitsee johtamisen tärkeimpänä asiana itsensä johtamisen. Se on myös paljon vaikeampaa kuin muiden johtaminen, mutta johtajana voi aika ajoin miettiä, kenet palkkaisi johtamaan omaa elämäänsä, palkkaisiko itsensä? Saisiko johtajana innostutettua itsensä ja koko työyhteisön päiväkotiapulaisesta johtajaan rakentamaan yhdessä unelmien päiväkotia.

Tavallisesti johtajat pyrkivät toimintakulttuuria kehittäessään muuttamaan pintarakenteita, eli tehtävänimikkeitä, visuaalista ilmettä, organisaatorakennetta, brändiä tai arvoja (Wenström, 2020). Saatetaan ottaa käyttöön jokin uusi järjestelmä tai viestintätapa sosiaalisessa mediassa. Tällöin toimintakulttuuri käsitetään yksinomaan organisaation ominaisuutena, kuten strategia, joka voidaan helposti vain päättää erilaiseksi ja ryhtyä toimenpiteisiin sen toteuttamiseksi. Toimintakulttuurin onnistunut muuttaminen edellyttää kuitenkin johtajalta vaikuttamista muun henkilöstön merkityksenantoon, ajattelutapoihin, olettamuksiin, arvoihin sekä käsityksiin ihmisistä ja tällöin johtajan on saatava henkilöstö ensin tiedostamaan yksilötasolla näitä asioita ja sitten pohtimaan niitä yhteisönä. Johtajan oma itsetuntemus, reflektiokyky ja tunneyhteys ovat edellytyksiä toimintakulttuuria muutettaessa, jotta muutos on todellista, eikä ulkoiset toimenpiteet ja viestintä ole ristiriidassa syvemmällä olevien perusolettamusten kanssa. Toimintakulttuurin kehittäminen ja jopa muutos on kuitenkin mahdollista.

Mullerin (2008) mukaan huomionarvoista on se, että vaikka empatia on tärkeä työväline henkilöstöjohtamisessa, johdettava henkilöstö on erilaista siinä, missä määrin ja millaisella volyyymilla he keskustelevat johtajan kanssa työyhteisön toimivuudesta ja mahdollisista haasteista henkilöstön välisissä suhteissa. ”Aivojemme otsalohkoista on tunnistettu niin sanottuja peilisoluja, jotka reagoivat, kun seuraamme toisen ihmisen liikkeitä, eleitä ja ilmeitä. Niiden toiminta on liitetty empatiaan eli ihmisen kykyyn ymmärtää toisen ihmisen mielenliikkeitä ja tunnetilaa. Ihmisten väliseen tiedonvälitykseen liittyy aina tulkintaa. Puhe ja elekieli muodostavat monipuolisen viestintäjärjestelmän, jossa on mukana konkreettisen sanallisen viestinnän lisäksi paljon tunnetason viestejä. Kyky lukea sosiaalisia

vuorovaikutustilanteita on yksi kykyrakenteen ulottuvuus ja toiset ovat siinä taitavampia kuin toiset. Kyky reflektoida, analysoida itseä, ymmärtää omia tunnetiloja ja pohtia syitä, miksi käyttäytyi tietyllä tavalla, on toinen kykyrakenteen ulottuvuus ja liittyy itsetuntemukseen. Nämä kaksi inhimillisen käyttäytymisen ulottuvuutta eivät yksittäisessä ihmisessä välttämättä ole kehittyneet tasavahvasti” (s. 48). Hyvällä johtajalla nämä kaksi ulottuvuutta ovat tasapainossa keskenään ja johtaja kykenee aitoon itsereflektioon haastavissa tilanteissa ja haasteellisten tunteiden myötäeläjänä ja -kokijana.

Flowtila edellyttää tekemistä ja sosiaalinen flow yhdessä tekemistä. Aineiston analyysissa tutkimuksessa yhdessä tekeminen koettiin keskeisenä työn iloa tuottavana tekijänä. Yhdessä sai eniten mainintoja vuorovaikutus ja yhteistyö -osa-alueen analyysissa ja ilo / hyvä mieli myönteisten tunteiden osa-alueen analyysissa kytkeytyi vahvasti juuri kokemuksiin yhteisöllisyydestä ja yhdessä tekemisestä. Ryhmän jäsenten roolit yhteistyössä ovat keskeiset. Matikka (2015) korostaa johtajan merkitystä ryhmäflow'n saavuttamisessa. Ajatus asiantuntijaporukasta työskentelemässä yhdessä ilman nimettyä johtajaa voi kuulostaa hienolta, mutta mikäli kyse on työtiimistä, jonka toiminta on tavoitteellista, kuten varhaiskasvatus on, aikaa voi kulua hukkaan täysin tasa-arvoisessa tiimissä. Tällöin voi muodostua epävirallisia rooleja, koska ryhmässä roolit muodostuvat kuitenkin joka tapauksessa ennen pitkää. Johtajaksi ryhtyy se, joka haluaa valtaa, vaikka tiedostamattaankin ja/tai joka tuskastuu liian hitaaseen etenemiseen ja hitaaseen päätöksentekoon. Näin ollen johtajan on syytä tiedostaa tämä ja ottaa johtajan valta ja vastuu ja jakaa muiden roolit heidän kiinnostuksensa, vahvuksiensa ja tavoitteidensa mukaisesti, jotta toiminta näyttäytyisi selkeänä. Tämä myös tukee kateutta hillitsevää toimintaympäristöä, sillä sosiaalisessa vertailussa muodostuva käsitys omista puutteista tai rajallisuudesta lietsoo kateutta, jonka vastavoimana on johtajan tuella toteutuva itsereflektio, jossa luodaan ymmärrystä sille, ettei kaikkien tarvitse tehdä kaikkea ja olla kaikessa hyvä, tärkeintä on löytää omat vahvuutensa ja supervoimansa ja iloita niistä. Vastuualueiden selkeys olikin yksilöllisten vahvuuksien osa-alueen analyysissa keskeinen löydös. Johtajalta odotettiin niiden määrittämistä ja oman suoriutumisen ja identiteetin tueksi haluttiin positiivisen johtajuuden osa-alueen analyysin mukaan eniten palautetta.

Ryhmän edistymisestä vastuuta kantava (johtaja) voi joko edistää tai estää ryhmäflow'n kehittymistä yhteisössään. Matikka (2015) esittää ohjeeksi sen, että hylätään vallitseva ajattelu ratkaisu- tai ongelmakeskeisyydestä, sen sijaan henkilöstölle esitetään tilanne: otetaan

käyttöön flow-asette, eli suhtaudutaan edessä olevaan positiivisiin odotuksiin, uteliaana ja uskaltautuen, tarvittaessa uskaltautuen myös epäonnistumaan. Kirkastetaan perustehtävä ja tarkennetaan tarvittaessa työnjakoa. Esitetään mahdollinen muutostilanne yhteisenä haasteena, jonka uskomme onnistuvan, mutta jos epäonnistumme, autamme toisiamme, eikä kukaan jää yksin. Matkan varrella havainnoidaan yhdessä, mitä taitoja tulisi kehittää haasteen hallitsemiseksi ja kehitetään näitä taitoja. Sosiaalinen flow-tila on oleellista ymmärtää taitolajina. Samalla kun lapset harjoittelevat asioita, myös aikuiset harjoittelevat kehittämään taitojaan haasteen etenemiseksi. Palaute ja (flow)kokemusten raportointi ovat tärkeitä koko ajan, eli ryhmän on saatava kertoa onnistumisistaan ja heidän on saatava (positiivista) palautetta muilta. Nämä ovat asioita, joita johtaja voi tehdä ryhmäflow'n edistämiseksi ja tutkielman aineistossa erittäin tärkeäksi koetun tiimityön edesauttamiseksi.

Perinteisesti on ajateltu, että työelämässä menestymiseksi on erikoistuttava, mutta moniammatillisuutta ja poikkitieteellisyttä edellyttävissä tehtävissä tapahtuva yhteistyön vaade asettaa tämän ajatuksen uuteen valoon (Leiviskä, 2001). Viimeaikainen tutkimus oppimisesta on korostanut oppimisen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvaa luonnetta ja sosiaalinen konstruktivismi ja ko-operatiiviset oppimisteoriat puoltavat näkemystä, jonka mukaan asiantuntemuksen rakentuminen edellyttää sekä erikoistumista että integraatiota, eikä oppimista tule tarkastella vain yksilöllisenä toimintana. Tämä edellyttää osallistumista yhteisön toimintoihin ja todellisuuden tulkintojen rakentumista sosiaalisessa kontekstissa. Keskeistä on, että yhteistyöhön perustuvaan työskentelyyn ja oppimiseen on kuitenkin kasvettava ja se vaatii harjoitusta. Vaikka varhaiskasvatushenkilöstö työskentelee tiimeinä ja jatkuvassa moniammatillisessa yhteistyössä, sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, työyhteisöosaaminen ja yhteistyötaidot koetaan alalla edelleen enemmänkin persoonallisuuteen ja yksilöön liittyviksi kyvyiksi kuin opeteltaviksi taidoiksi. Kuitenkin yksilöä pitkään korostaneessa yhteiskunnassa nämä taidot eivät ole itsestäänselvyys, vaan osaamisen kehittyminen vaatii osaamisen johtamista. Tässä päiväkodinjohtajalla ja varhaiskasvatuksen ylemmällä johdolla on merkittävä rooli.

Parrilan (2017) mukaan johtajan ydinroolit ovat manager, leader ja coach. Kun tavoitteena on edistää henkilöstön oppimista ja kehittymistä sekä sitouttaa heitä yhteiseen tehtävään tai auttaa tunnistamaan henkilöstöllä olemassa olevia voimavaroja ja vahvistaa niitä, toimii menetelmänä coaching. Tässä roolissa johtaja maksimoi kunkin yksilön edellytykset oppia, onnistua ja voida hyvin työyhteisössä. Coaching voi toteutua myös tiimeihin kohdentuvana

tiimicoachingina. Tällöin johtaja pyrkii valjastamaan erilaiset tiimin jäsenten vahvuudet tiimin kehittymisen tueksi tavoitteena synerginen yhteistoiminnan tila. Coaching perustuu uskoon coachattavien voimavaroista ja avoimen vuorovaikutuksen mahdollistavaan luottamukselliseen suhteeseen. Jotta johtaja pääsee hyvään yhteyteen, coachattavien on tunnettava olonsa arvostetuksi, turvalliseksi ja ymmärretyksi. Yhteyden rakentaminen nähdään menetelmässä taitona, jota voidaan kehittää. Coachatessaan johtajan on kiinnitettävä huomiota omaan läsnäoloon, asenteeseen, kehonkieleen, käytettäviin ilmaisuihin ja ryhtiin. Tavoite ei ole tarjota valmiita ratkaisumalleja, vaan toimia peilinä ja esittää kysymyksiä ja toistaa toisen sanomaa, jolloin hän löytäisi ratkaisut itse, mikä lisää sitoutumista.

Cauffman (2017) kehottaa ratkaisukeskeistä coachaajaa kysymään mitä, milloin, miten ja missä -kysymyksiä, mutta välttämään miksi-kysymyksiä, sillä ne eivät kuvaa mitään faktoja, vaan tuottavat ainoastaan ratkaisukeskeisyyttä rajoittavia selityksiä todellisuudesta. Voidaan puhua brainstormingista tai blamestormingista. Tällä tarkoitetaan sitä, että analyttinen menetelmä eli vikojen etsiminen ei sovi työ- ja perheyhteisöjen ongelmien ratkaisuun. Ei siis kannata pohtia sitä, millainen ilmapiiri on, jos sen tiedetään kaipaavan kehittämistä. Tällöin tapahtuu eräänlainen henkinen kipsaantuminen ja ratkaisuhalukkuus häviää. Aletaan etsiä syyllistä ja syyllistytään. Furmanin ym. (2014) mukaan tulisi miettiä, mitä olemme jo tehneet, jotta asiat lähtisivät paranemaan? Miten haluaisimme, että tämä jatkossa toimisi? Suuntaudutaan tulevaisuuteen visioimalla, ei menneisyyteen analysoimalla.

Positiivisessa johtamisessa johtaja tietoisesti ja systemaattisesti tunnistaa, hyödyntää ja kehittää työntekijöidensä laajaa yksilöllistä vahvuuspotentiaalia siten, että jokainen voisi toimia voimavyöhykkeellään ja saisi parhaat vahvuutensa esiin (Wenström, 2022). Yksilöiden vahvuuspotentiaalista tulee organisaation vahvuuspotentiaalia ja tavoitteita ei ainoastaan saavuteta, vaan ne jopa ylitetään. Henkilöstötasolla tapahtuu uudistumista, oppimista ja innovatiivisuutta. Wenströmin mukaan vahvuuksia voidaan tutkia esimerkiksi vahvuuskorttien avulla siten, että jokainen valitsee 3-5 itseään kuvaavaa vahvuuskorttia. Sitten jokainen valitsee yhden vahvuuden, jota haluaisi itsessään kehittää, mutta joka ei ehkä ole vielä oma ydinvahvuus. Lopuksi tehdään tiimin voimakehä, johon valitaan yhdessä yksi vahvuus jokaiselta tiimin jäseneltä.

Hyvän johtajan keskeinen piirre on ihmisrakkaus (Kokljuschkin, 2001). On oltava aidosti kiinnostunut ihmisistä ja haluttava heidän parastaan. Vertauskuvallisesti johtajan olisi oltava

enemmän kiinnostunut puutarhanhoidosta kuin omenien poimimisesta. Tulostavoitteiden lisäksi johtajan olisi huolehdittava laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytyksistä eli tärkeimmästä resurssista, henkilökunnasta. Haastavaa johtamisessa on sovittaa eri lailla ajattelevat ihmiset kokonaisuudeksi, joka tekee työtä yhteisen tavoitteen eteen. Pedagoginen hyvinvointi päiväkotitasolla on mahdollista vasta, kun ihmiset voivat hyvin yksilötasolla. Tämä edellyttää yksilöllisten taitojen ja voimavarojen parempaa käyttöä, riittävää turvallisuudentunnetta, arvostusta, tarpeeksi vapautta ja kehittymismahdollisuuksia. Se mikä on kullekin riittävää, ei kuitenkaan ole mikään vakio. Osaavat työntekijät talossa ei kuitenkaan vielä tee varhaiskasvatuksesta laadukasta. Heidät tulisi saada innostamaan, tukemaan ja oppimaan toinen toisiltaan. Ulkoisia palkkioita päiväkodinjohtaja ei juurikaan pysty antamaan, joten ainoa vaihtoehto on tehdä työ itsessään palkitsevaksi. Avainasemassa työmotivaation kannalta onkin se, miten hyvin esihenkilö tulee alaistensa kanssa toimeen, miten suuressa määrin hän tuntee vastuuta heistä ja pystyy vastaamaan heidän odotuksiinsa sekä auttamaan heitä parantamaan työsuorituksiaan. Myös esihenkilön kannustuksella ja palautteella on suuri merkitys innostukselle, mitä tukee myös tutkimuksen aineisto.

Positiivisen johtajan luontevahvuuksia ovat autenttisuus, nöyryys, rohkeus ja reiluus (Wenström, 2020). Positiivinen johtaminen toteutuu johtajan työssä niin ajattelun ja arvojen kuin toiminnan ja vuorovaikutuksenkin tasoilla. Hyväksi johtajaksi tuleminen on matka ihmisenä ja johtajana kasvamiseen, joka jatkuu kaiken aikaa. Tuoreen tutkimuksen mukaan johtajuus ei ole staattinen, vaan se on jatkuvasti muotoutuva prosessi johtajan omana identiteetin rakentamisena, johon vaikuttavat erilaiset ulkoiset jännitteet, kuten työyhteisön dynamiikka ja hallinnon linjaukset. Se on vahvasti kulttuurinen ja pedagoginen tehtävä, mutta toimintakulttuuri ja johtajuus ovat jatkuvasti vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. Johtaja voi muokata toimintakulttuuria, mutta toimintakulttuuri ei muutu yksin: silloin muuttaa muotoaan myös johtajuus ja sen identifioituminen osana johtajan omaa johtajaidentiteettiä (Heikkinen, 2026).

8 Henkilöstöä sitouttava toimintakulttuuri: unelmien päiväkot

Kokljuschkin (2001) pohtii teoksessaan *Unelmien päiväkot. Kohti parempaa oppimisympäristöä* unelmien päiväkodille ominaisia tekijöitä ja miten sellainen voitaisiin saavuttaa. Toisissa päiväkodeissa henkilöstö saa aikaan uskomattomia tuloksia lasten kanssa ja toisissa ilmapiiri voi olla kireä ja toiminta kyseenalaista. Jokainen työnsä aloittava valmistautuu onnistumaan työssään, mutta valitettavan usein alkuinnostus sammuu. Syytä on useita: työssä ei ole lupa epäonnistua, ei uskalleta kokeilla uutta tai haluta muuttaa mitään. Vanhojen käsitysten ja tapojen muuttaminen on kasvuprosessissa vaikeinta. Niin kauan kuin unelmien päiväkot voidaan nähdä yhteisön mielikuvissa, voidaan unelma tavoittaa. Myös Haapamäki ym., (2000) näkevät tulevaisuuden suunnittelun tärkeänä yhteisöllisyyttä vahvistavana asiana, koska se luo yksilöille kokemuksen turvallisuudesta ja siitä, että he voivat vaikuttaa omaan ja yhteisön tulevaisuuteen.

Wenström (2020) esittelee osallistavan toiminnan kehittämisen mallin, joka on nimeltään arvostava kysely. Siinä edetään neljän vaiheen läpi, joista ensimmäinen on tunnistaminen (missä olemme parhaimmillamme). Toinen vaihe on unelmointi (miten asiat voisivat olla). Sitten on kolmas vaihe suunnittelu (miten asioiden tulisi olla). Viimeinen vaihe on yhteinen ymmärrys (miten tämä voisi toteutua). Toinen menetelmä on parihaastattelu, jossa haastatellaan paria koskien tiimin parasta hetkeä ja mitkä tekijät mahdollistivat sen onnistumisen. Tavoitteena on tunnistaa vahvuuksia. Ne kirjataan post-it lapuille. Seuraavaksi kirjataan lapuille kolme toivetta koskien nykyistä työtä. Tavoitteena on muotoilla kehittämissuhteet myönteiseen muotoon. Sitten toiveet ryhmitellään samankaltaisten joukkoihin ja äänestetään, mitä lähdetään toteuttamaan. Lopuksi ideoidaan ratkaisuehdotuksia yhdessä ja sovitaan vastuut, aikataulut ja toimenpiteet, jotta toteutumista voidaan myöhemmin arvioida.

Uuden työntekijän aloittaessa työssä solmitaan kirjallisen työsopimuksen lisäksi myös toinen näkymätön sopimus, jota kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi (Saarelma-Thiel, 2009). Tämä sopimus käsittelee työn tekemisen tapaa ja odotuksia. Siinä esihenkilö- ja alaistaidot liittyvät yhteen. Kun työntekijä suoriutuu tehtävistään hyvin tai jopa ylittää hänelle asetetut odotukset, työnantaja tekee osuutensa eli tarjoaa mielenkiintoisia työtehtäviä, kehittymismahdollisuuksia ja antaa tunnustusta. Vastaavasti mitä suurempi määrä positiivisia

odotuksia työntekijällä on työstään, sitä enemmän se lisää motivaatiota, lojaaliutta ja sitoutumista. Tapahtuu ikään kuin sosiaalinen vaihto, vastavuoroinen kanssakäyminen. Näin ollen haluttaessa vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja psykologisen sopimuksen toimivuuteen olisi hyödyllistä keskustella avoimesti molemminpuolisista positiivisista odotuksista ääneen. Tällä tarkoitettaneen tässä tutkimuksessa keskeisten teemojen yhteenliittymistä osana positiivista toimintakulttuuria: Keskustelu ja puhuminen avoimesti yhdessä toista kuunnellen selkeyttää odotuksia ja identiteettiä ja tuottaa myönteisiä tunteita ja sitoutumista positiivisia tunteita yhteistyöstä tuomalla.

Työyhteisössä koettu organisatorinen ylpeys eli tunne, joka syntyy työntekijän ollessa ylpeä työpaikastaan, on melko vähän tutkittu, vaikka se vaikuttaa suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen, suoriutumiseen ja motivaatioon (Gouthier & Rhein, 2011). Ylpeys työpaikasta on yksi vahvimpia positiivisen käyttäytymisen selittäjiä sen ollessa jopa voimakkaampi kuin perinteinen motivaatiotutkimus on osoittanut motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Organisatorinen ylpeys syntyy työntekijän kokiessa yrityksen vastaavan omia arvoja ja toimivan vastuullisesti sekä yrityksen olevan arvostettu. Tämä luo emotionaalista sidettä työntekijän ja työpaikan välillä, mikä vaikuttaa sitoutumiseen. Sitoutuminen on kuitenkin asenne, joka syntyy ylpeyden tunteesta. Organisatorinen ylpeys vaikuttaa myönteisesti niin henkilöstön omaan kokemukseen eli koettuun pedagogiseen hyvinvointiin kuin myös asiakaspalvelun laatuun, vähentää vaihtuvuutta, lisää proaktiivisuutta ja vahvistaa myönteistä toimintakulttuuria. Ylpeyden voima selittyy siten, että se toimii itseään vahvistavana tunteena. Ylpeys työpaikasta lisää sellaista toimintaa, joka lisää ylpeyttä entisestään. Ylpeys on myös yhteydessä identiteettiin. Ylpeyttä kokeva ihminen liittää työpaikan menestyksen ja arvot myös osaksi itseään. Ylpeys muodostuu sosiaalisiksi tunteeksi työyhteisön sisällä: halutaan kuulua arvostettuihin ryhmiin. Tämä ohjaa erittäin vahvasti yksittäisten työntekijöiden käyttäytymistä sellaiseen suuntaan, joka tukee yhteisöllisyyttä ja myönteistä toimintakulttuuria, jolloin voidaan saavuttaa itseään ruokkiva myönteinen kehä.

Kvist ym., (2020) mukaan tiimeillä, joiksi myös työyhteisöt voidaan käsittää, on neljänlaisia energioita. Ihanteellisimmillaan toimitaan sitoutumisenergian alueella, mutta suuren energiatason alueella on myös syöpymisenergian alue, jossa jäsenet ovat aktiivisia, mutta ”kriisivalmiita”, vahvoja, negatiivisia tunteita on paljon ja syöpymisenergiatilassa työntekijöillä on korkeat stressihormoni kortisolien tasot, vaihtuvuusprosentti on korkea ja

sairastumisia sekä loppuun palamisia on suhteellisen paljon. Syöpymisenergian tilaan johtavat tyypillisesti tiimissä vallitseva keskinäinen negatiivinen kilpailu sekä itsekäs toiminta, jossa ajetaan omaa etua ja edetään uralla toisten kustannuksella. Yleensä tällöin juurisyytä on se, ettei yhteistä tavoitetta ole kyetty riittävästi tuomaan esiin, jolloin tiimi alkaa ikään kuin repiä eri suuntiin. Matalan energiatason tiimienergian alueet ovat mukavuusenergian alue ja luopumisenergian alue. Mukavuusenergian tasolla tiimienergia on palauttavaa, nykytilanne halutaan säilyttää sellaisena kuin se on, riskejä ja stressiä vältetään, tyytyväisyys johtaa suoritusten heikentymiseen, tekeminen on rauhallista ja hidasta. Luopumisenergian tasolla kyynisyys ja toivottomuus kuvastavat tiimin toimintaa. Innostus on kadonnut, uudet ideat todetaan mahdottomiksi. Energiaa on vähän ja sekin on negatiivista. Kohtaamisia vältellään ja niitä on vähän. Luopumisenergian vallassa oleva tiimi saa sitoutumistutkimuksissa huonot tulokset, erityisen heikot tulokset kysymyksestä: ollaanko ylpeitä omasta työstä, omasta tiimistä tai koko organisaatiosta. Ylpeyden puuttuminen on merkki kiinnostuksen loppumisesta.

Mukavuusenergian tiimejä voi kehittää kohti tavoitteellista sitoutumisenergian tilaa keskustelemalla vahvuuksista ja johtamalla vahvuuksien mukaiseen työskentelyyn (Kvist ym., 2020). Se innostaa ja lisää energiaa muuten toimivassa tiimissä. Luopumisenergian tiimejä voi ohjata kohti sitoutumisenergian tilaa helpoiten rikkomalla tiimin rakennetta: uusi vetäjä tai muutama uusi jäsen. Sitoutumisenergian tilan tiimissä uskalletaan ja halutaan haastaa totuttuja tapoja ja uusia ideoita syntyy paljon sekä tavoitteet saavutetaan. Sitoutumisenergian tiimissä vallitsee positiivisia tunteita: iloa, innostusta ja ylpeyttä. Sitoutumisenergian tiimeillä riskinä on innostua yrittämään liian monen asian samanaikaista tekemistä, jossa johtajalla on rooli tasapainottaa tavoitteita.

Myönteinen mieliala ja positiiviset tunteet syntyvät yhteisöön helpoiten onnistumisten kautta. Myös tutkimusaineistossa kysyttäessä avointa kysymystä siitä, milloin viimeksi tunsit työniloa ja millaisessa tilanteessa, suurin osa vastanneista mainitsi jonkun onnistuneen hetken. Jotta yksilöllisistä onnistumisen tunteista tulisi yhteisöllisiä tunteita ja ne vaikuttaisivat koko yhteisön pedagogiseen hyvinvointiin, onnistumisesta tulee jaettava iloa, kun tapahtuma tai asia on koko yhteisön yhteinen. Ollessaan osallisena yhteisessä projektissa voidaan tuntea sekä yksilöllistä että yhteisöllistä psykologista menestystä, mikä lisää itsearvostusta, vahvistaa identiteettiä ja toimintakykyä sekä ennen kaikkea sitoutumisen astetta yhteisöön. Yhteistä eri näkemyksille henkilöstöä sitouttavasta toimintakulttuurista on se, että niissä keskitytään

tulevaan ja on läsnä ajatus oppivasta yhteisöstä sekä siitä, että oppimista tapahtuu kaiken aikaa, eikä tavallaan olla koskaan määränpäässä: toimintatapoja muunnetaan ja kehitetään kaiken aikaa, avoimesti yhdessä. Toimintakulttuuri on jatkuvaa kehitys- ja muutosprosessia, jossa arviointi on luonteva osa arkea (Haapamäki ym., 2000).

Sitoutumisen astetta voi pohtia kysymällä sitä työyhteisöltä (Kokljuschkin, 2001). Reilu, vastuuntuntoinen kohtelu on edellytys henkilöstön sitoutumiselle, luottamukselle ja uskollisuudelle. Vahva sitoutumisaste myös auttaa haastavampien aikojen ja tilanteiden kestämisessä. Sitoutumisen vastakohtana on henkinen poissaolo. Sitoutuminen vaatii sen, että päiväkodissa on selvästi muotoillut tavoitteet, arvot ja yhteinen unelma tulevasta, jonka kautta syntyy yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisvastuu, auttamishalukkuus, ryhmähenki ja halu tehdä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ylpeys ja arvostus omaa työpaikkaa kohtaan ovat sitä vahvempia, mitä vahvempi tunneside henkilöllä on ”meidän päiväkotiin.” Sisäinen motivaatio unelmien päiväkodin kehittämiseen ja ulkoisen motivaation sisäistymistä edistää kolmen psykologisen perustarpeen toteutuminen: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Wenström, 2020).

Tarpeet voidaan nähdä myös kehitystarveanalyysin taustalla (Aalto ym., 1992). Kehittämistoiminta perustuu aina tarvekartoitukseen. Tarve voi muodostua yksilössä, yhteisössä tai jopa yhteiskunnassa esiintyvistä tuntemuksesta, joka ilmenee haluna epätyytyttävän tilanteen korjaamiseksi. Se voi olla johonkin asiaan liittyvä puute tai kokonaan uusi asia, jota tarvitaan tulevaisuudessa. Tarve määrittyy koettuna subjektiivisena tarpeena tai normatiivisena, ulkopuolisena tarpeena. Oleellista on, että tarve on määrittäjälleen aina todellinen. Tarpeen kyseenalaistaminen aiheuttaa vahvoja kielteisiä tuntemuksia. Siksi unelmien päiväkodissa tarpeiden tiedostaminen ja kuunteleminen sekä avainhenkilön että kohdehenkilöiden yhteinen aivoriihi tarpeiden täyttämisen kannalta mahdollisista ratkaisuista on pedagogisen hyvinvoinnin kannalta keskeistä.

Tiimityöskentelyn ajatellaan olevan yhteydessä laadukkaampaan ongelmanratkaisuun kuin mitä yksintyöskentelyllä voitaisiin saavuttaa (Leinonen ym., 2006). Sosiaalista kognitiota pidetään yhteisöllisen oppimisen konkreettisena ominaisuutena. Puhutaan kollaboratiivisesta oppimisesta, tieto ei siirry, vaan se rakentuu yhteistyössä. Osallistujien pitää sitoutua jaettuun ja tavoitteelliseen ongelmanratkaisuun, jotta merkitysten rakentumista voi tapahtua. Oleellinen edellytys sitoutumiselle onkin, että tieto koetaan yhteiseksi. Haasteena on

kuitenkin se, että yhteisön käsite on subjektiivinen ja sama yhdessä koettu tilanne on kokemuksena kaikille kuitenkin omanlaisensa ja yksilöllinen merkityksenantosysteemimme vaikuttaa siten, että yhteisön merkitys ja tapahtumat voivat näyttäytyä eri ihmisille eri tavoin. Tietty määrä yhteistä käsitystä on kuitenkin saavutettava, jotta yhteisöllisyydelle on perusta (Haapamäki ym., 2000).

Toimintakulttuuri on pikkuhiljaa opittu, joten siitä on mahdollista myös poisoppia, mikäli se sisältää haitallisia piirteitä (Haapamäki ym., 2000). Päiväkodin toimintakulttuuriin kuuluu sekä työ- ja työkulttuurisia että kasvatuskulttuurisia piirteitä koskien ajattelu- ja toimintatapoja sekä päätöksentekoa. Tapoja suhtautua näihin ovat staattinen ja dynaaminen toimintatapa. Rutiininomainen, staattinen toimintatapa on tyypillistä päiväkodeissa, jossa on pitkään ollut sama henkilökunta. Rutiinit tuovat parhaimmillaan energiansäästöä ammatilliseen toimintaan, mutta mikäli niistä ei olla tietoisia ja niitä ei arvioida tai kyseenalaisteta, niistä tulee haitallisia, toimintakulttuurin jatkuvaa kehitystä haittaavia. Tällöin tapoihin suhtaudutaan konservatiivisesti ja uuden hyväksyminen vaikeutuu. Erityisen otollinen tilanne toimintakulttuurin muutokselle on muutostilanne, kuten esimerkiksi uusiin tiloihin muuttaminen, johtajan vaihdos, ryhmien lukumäärän muutos tai vaikka uuden painotteisuuden aloittaminen. Muutostilanne luo luontevan mahdollisuuden arvioida toimintaa ja tarvittaessa muuttaa sitä sekä oppia uutta, mikäli tällainen ei ole ollut aikaisemmin käytäntönä. Työntekijät ovat suostuvaisia muuttamaan toimintatapoja, jos he uskovat osaavansa tehdä työnsä muuttuneissakin olosuhteissa hyvin, eivätkä mokaakaan tai menetä kasvojaan. Tässä on esihenkilöllä iso rooli kollektiivisten onnistumiskokemusten mieleen palauttajana ja siten voimavarojen lisääjänä muutosten läpiviemisessä.

Unelmien päiväkotia on paikka, jossa johtajalla on kirkas visio tulevaisuudesta, millainen se on, mitä tavoitellaan. Johtaja toimii valmentajana, joka ohjaa oppimaan oppimista ja kannustaa kokeilemaan. Työyhteisö on oppiva yhteisö, jossa yhteistoiminnallisen oppimisen keinoin ratkaistaan, miten tavoitteisiin päästään. Matkan varrella toimintaa arvioidaan jatkuvasti osana arkea ja muodostetaan uusia tavoitteita. Tiedosta saadaan yhteisöllistä, kun tieto virtaa kaikkiin suuntiin jatkuvasti ja vapaasti, asioista keskustellaan mahdollisimman avoimesti (Leinonen ym., 2002). Yhdessä aineiston vastauksessa unelmien päiväkotia kiteytyi seuraavasti: ”Minulla on hyvin lähellä yksi sellainen päiväkotia johdettavana. Hyvä yhteishenki, suuri draivi kehittää ja keksii uutta, yhteisiä projekteja ja yhteistä toimintaa yli

ryhmärajojen. Ylpeys ja ilo omasta työstä ja intohimo tehdä lasten kanssa töitä. Jos jokin harmittaa, selvitetään se heti ja puhutaan avoimesti sekä kunnioittaen toisillemme.”

Toimintakulttuuri näyttäytyy unelmien päiväkodissa dynaamisena ja työyhteisön jäsenet tuntevat ylpeyttä, yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta ”meidän päiväkodista”, jonka kehittäminen on yhteinen asia. Sitoutuminen päiväkotiin tapahtuu, kun edellä mainitut asiat onnistuvat riittävän hyvin, jolloin pedagoginen hyvinvointi on itseasiassa seuraus edellisestä. Aineiston analyysi osoitti PRIDE-teorian osa-alueiden menneen jossakin määrin päällekkäin haastateltavien vastauksissa, eli jokaisessa kysymyksessä ei ollut suoraan mahdollista kytkeä sitä vain yhteen teorian osa-alueeseen. Teemat liittyivät myös toisiinsa ja sulautuivat yhteen muodostaen haastateltujen käsitystä myönteisestä toimintakulttuurista ja työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkielma eteni, kuten Olli Mäkisen (2005) teoksessa tieteellisestä kirjoittamisesta kirjoitetaan: ”Tieteellinen kirjoittaminen on kerrontaa, jossa kuvataan etenemistä ongelmasta sen ratkaisuun” (s. 12).

Tutkielman alussa esitettiin konkreettinen haaste, huoli kelpoisen varhaiskasvatushenkilöstön, erityisesti opettajien, riittävydestä varhaiskasvatuksen kentällä. Tutkielma tarjosi konkreettisia ratkaisuja, mitkä tekijät vaikuttavat eniten varhaiskasvatushenkilöstön kokemukseen myönteisestä toimintakulttuurista sekä pedagogisesta hyvinvoinnista ja mikä on johtajan rooli tässä kokonaisuudessa. Tutkielmassa saatiin myös tietoa, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen liittyen edellä mainittuihin tekijöihin.

Päiväkodin toimintakulttuurien eroja voidaan selittää sillä, miten monipuolisia positiivisia tunnekokemuksia päiväkotipiirissä pystyy tuottamaan henkilöstölleen (Kokljuschkin, 2001). Tarvitaan tunnetta siitä, että on hienoa työskennellä täällä ja kuulumme yhteen. Johtaja on avainasemassa luomassa henkilöstölleen uskollisuutta, päiväkotisidonnaisuutta ja tietynlaista ylpeyttä. Johtajan motivaatio heijastuu suoraan henkilöstön motivaatioon. Erilaisuuden hyödyntäminen, sen varmistaminen, että eri ammattiryhmät pystyvät yhteistyöhön päiväkodin edun mukaisesti ja yhteistyö on sellaista, että kaikkien omanarvontunne ja itsekunnioitus kasvavat, on johtajan ja koko päiväkodin menestyksen edellytys. Tästä näkökulmasta pedagoginen hyvinvointi on kontekstiperustaista, hyvinvointivastuuta ei voi kasata kokonaan yksittäisen ihmisen harteille vaan pedagoginen hyvinvointi on kollektiivista ja systeemistä. Sisältöperustaista hyvinvointityötä voidaan yksiköissä tehdä, kuten tempauksia, tyhy-päiviä ja

keskusteluja hyvinvointikompetenssista, mutta varsinainen kehitys yhteisölliseksi unelmien päiväkodiksi tapahtuu syvemmillä toimintakulttuurissa (Leskisenoja, 2024).

Lasten käyttäytymisessä ja hyvinvoinnissa voidaan nähdä päiväkodin henkilöstön yhteinen onnistuminen (Martikainen & Oikarinen, 2021). Arjen rakenteet, yhteiset, koko ajan arvioitavat toimintatavat sekä vuorovaikutuksen dialogisuus, avoin keskustelu ja reflektio, jotka ovat syvällä toimintakulttuurin ytimessä, tukevat sosioemotionaalista, kokonaisvaltaista pedagogista hyvinvointia ja luovat otollista maaperää kehittämislle, mutta myös heijastavat suoraan varhaiskasvatuksen laadukkuutta.

Pedagogisen hyvinvoinnin ja myönteisen toimintakulttuurin, sellaisen, joka vahvistaa työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista, kannalta kollegiaalinen tuki sekä tuki ja palaute omalta esihenkilöltä on ratkaisevan tärkeää. Työyhteisön taso on pedagogisen hyvinvoinnin tärkein taso, keskeinen innostus- ja voimavaratekijä. Myös uupumisen riski on suuri, jos työntekijä kokee jäävänsä yksin tai ei voi jakaa ajatuksiaan kenenkään kanssa. Myös vastakaiku ajatuksille työyhteisöltä tai esihenkilöltä on tärkeää. Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen eli toimintakulttuurin tulee tukea myönteisiä toimintatapoja, koska muuten siitä tulee vain yksi vaatimus lisää muiden joukossa. Autenttisuuteen ja reflektioon kuuluu itsen ja oman uran tarkasteleminen suhteessa toimintakulttuuriin. Pystyykö työssä toimimaan uskollisena omille arvoille ja periaatteille? Mahdollistavatko yhteisö ja työtehtävä sen, että voi olla oma itsensä? On voitava luottaa siihen, että omien vahvuuksien kautta voi löytää innostuksen ja hyvinvoinnin, koska työskennellessään voimavyöhykkeellään tuottaa hyvinvointia, joka vaikuttaa myös lasten oppimiseen sekä työyhteisöön: syntyy myönteisen toiminnan, tunteiden, vuorovaikutuksen ja voimavarojen vahvistumisen kehä (Wenström, 2022).

Johtamiselta odotetaan varhaiskasvatuksessakin paljon. Odotukset eivät kuitenkaan ole ylivoimaisia täyttää. Haastavissa tilanteissa johtajat toimivat ideaalitalanteessa, ns. unelmien päiväkodissa, autenttisesti. Oikeudenmukaisuus, inhimillisuus ja tehokkuus eivät ole esteitä, kun positiivista johtajuutta leimaa arvojen punnitseminen ja eettisten päätösten kohdalla vaihtoehtojen arviointi ja ennen kaikkea yhteys itsen ja omiin arvoihin. Silloin vaikeatkin asiat on helppo perustella (Niemi ym. 2020). Autenttisuus itselle on johtajan pedagogista hyvinvointia. Loppujen lopuksi visioiden ja tavoitteiden kirkastaminen ja säännöllinen, monipuolinen palautteenanto niin yksilöllisesti kuin tiimeittäinkin koetaan keskeiseksi niin

aineiston vastausten kuin myös lähdekirjallisuuden mukaan positiivisessa johtajuudessa. Johtajan tulee tukea tiimien toimintaa, havaita vahvuuksia ja kyetä valjastamaan yksilölliset vahvuudet yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen niin, että kaikki tuntevat olevansa osallisia kokonaisuudesta. Johtaja rakentaa myönteisiä käytänteitä osaksi yhteistä, hiljaista tietoa ja toimintakulttuuria niin, että kaikki ovat mukana jatkuvassa merkityksenantoprosessissa sitä jatkuvasti arvioiden ja kehittären. Tunteita johdetaan niin johtajan taholta kuin itseohjautuvastikin kohti myönteisten tunteiden kehää, jossa myönteinen tunne johtaa myönteiseen tekoon toiselle ja sitä kautta koko yhteisö vahvistuu pedagogisen hyvinvoinnin muuttuessa osaksi sisäänrakennettuja normeja. Töihin on kiva tulla, ”meidän päiväkotiin”.

Tutkimuksessa ei ole aikaisemmin liitetty organisatorista ylpeyttä PRIDE-teoriaan. Mielenkiintoinen tutkimustulos tässä tutkielmassa on kuitenkin se, että PRIDE tarkoittaa englannin kielellä ylpeyttä ja ylpeydetunne voitaisiin kiteyttää tämän tutkimuksen perusteella asiaksi, jolla voidaan selittää niin työssä viihtymistä kuin työhön sitoutumistakin, mutta myös kehittämistavoitteita positiiviselle johtamiselle. Toimintakulttuuri, josta voidaan olla ylpeitä, tekee unelmien päiväkodin.

”Meissä jokaisessa asuu aarre, ja se aarre kannattaa kaivaa esille. Se ei ole mikään tavallinen aarre, kuten arvokas helmi tai kirstullinen rahaa, joka kuluu olemattomiin, kun sitä käyttää. Ihmisen sisäinen aarre muodostuu kyvystä löytää omat vahvuutensa ja nähdä itsensä kukoistavana persoonana. Kaikki tämä on meissä valmiina, sisäänrakennettuna. Vain piiloon jäädessään aarteemme surkastuu ja kadottaa voimansa. On tärkeää, että uskomme itseemme ja saamme aarteemme esille. Tärkeää on myös se, että ympärillämme on ihmisiä, jotka uskovat meihin, rohkaisevat ja kannustavat meitä aarteemme etsinnässä. Tässä tarvitsemme toinen toisiamme” (Kokljuschkin, 2001, s. 95).

9 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkielmassa tarkasteltiin varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia myönteisestä toimintakulttuurista ja pedagogisesta hyvinvoinnista sekä työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen vaikuttavista tekijöistä PRIDE-teorian viitekehysessä. Tutkimuksen keskeiset tulokset on jaoteltu PRIDE-teorian viiden osa-alueen mukaan eli myönteiset käytänteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, yksilölliset vahvuudet, positiivinen johtajuus ja myönteiset tunteet. Tutkimuksen yksi keskeinen tulos on, minkälaista sisältöä PRIDE:n alkuperäiset eri teorian osa-alueisiin kytkeytyvät teemat saivat uudelleen teemoittelun kautta aineistosta. Ne syntyivät yhdistelemällä kaikkien osa-alueiden tuloksia ja osa-alueiden sisällä eniten mainintoja sisältäviä teemoja ja kirjallisuudesta tullutta teoriatietoa.

Osa-alueen 1. Myönteiset käytänteet (P) keskeisimpinä toimintakulttuuriin ja pedagogiseen hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä koettiin auttaminen, josta oli eniten mainintoja. Keskeisimpänä menetelmänä liittyen myönteisiin käytäntöihin koettiin olevan keskustelu ja puhuminen.

PRIDE-teorian 2. osa-alue Vuorovaikutus ja yhteistyö (R) nosti esille tutkimuksen tuloksissa vahvimmin yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden. Työkavereilta saadut kehu- ja kiittäminen ja huumori koettiin erittäin tärkeiksi työssä viihtymisen tekijöiksi.

PRIDE-teorian osa-alue 3. Yksilölliset vahvuudet (I) tutkimustuloksena oli, että henkilöstö koki tärkeäksi heidän vahvuutensa tunnistamisen ja sen, että heille annetaan vastuuta. Haluttiin työstä ammatillisen identiteetin selkeyttäjää. Tutkimuksessa verrattain moni (29,2 %) nosti esille sen, että sai kyllä vaikuttaa työhön, mutta työ tuntui silti liian kuormittavalta. Selkeät vastualueet ja vastuuhenkilö-käytännöt, joista oli paljon mainintoja voisivat toimia kuormittavuutta hillitsevinä tekijöinä. Olisi varmistettava, ovatko vastualueet henkilöstölle todella niin selkeitä kuin johto ajattelee.

4. osa-alueen Positiivinen johtaminen (D) analyysi tuotti tutkimuksessa tuloksen, joka on hyvin merkittävä. Se nosti esille palautteen merkityksen. Johtajalta odotetaan säännöllistä ja monipuolista palautetta ja palautetta antava johtaja kytkeytyi henkilöstön vastauksissa yhtä kuin hyväksi johtajaksi. Palautetta halutaan osana arkea jatkuvasti, ei vain vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Myös kuunteleminen ja arvostus olivat johtajuuden näkökulmasta keskeisiä toiveita.

PRIDE-teorian osa-alue 5. Myönteiset tunteet (E) kartoitti tekijöitä, jotka kytkeytyvät vahvasti arkikielessä hyvään ilmapiiriin eli tässä tutkielmassa pedagogiseen hyvinvointiin ja

myönteiseen toimintakulttuuriin ja sitä kautta työhön sitoutumiseen. Avoimuus nousi tärkeimmäksi asiaksi luottamuksen ja hyvän ilmapiirin saavuttamiseksi. Sillä oli vastauksissa suora yhteys myönteisiin tunteisiin. Keskeisimmät työniloa tuottavat tunteet olivat ilo ja hyvä mieli, jotka syntyivät avoimesta toimintakulttuurista ja johtamisesta, jolla kirkastetaan yhteiset päämäärät ja saadaan kaikki osalliseksi niiden kehittämisestä.

Muita keskeisiä löydöksiä tutkielmassa oli tiimityön todella suuri merkitys, jota positiivisena johtajana ei voi jättää huomiotta. Peräti 95,6 % vastaajista kokee toimivan tiimityön olevan erittäin keskeistä työhön sitoutumiselle. Noin 40 % vastaajista oli joskus vaihtanut työpaikkaa toimimattoman tiimityön vuoksi. Tiimin toimintaan panostaminen ja tiimityön tukeminen onkin johdon taholta ratkaisevan tärkeää, mikäli halutaan varmistaa henkilöstön paras mahdollinen pysyvyys. Myös tiimityön toimimattomuuteen liittyvien lieveilmiöiden, kuten keskinäisen kateuden ennaltaehkäisyyn ja hyvään käsittelymiseen olisi johtajalta löydettävä niin halukkuutta kuin aikaakin, mikäli halutaan päästä sellaiseen toimintakulttuuriin, jossa aidosti kehitytään työyhteisönä, ei vain sammutella tulipaloja, eli tässä tutkimuksessa unelmien päiväkotiin.

Tutkimus osoitti myös, että ylpeys omasta työpaikasta eli organisatorinen ylpeys on yksi vahvimpia sitoutumista ja myönteistä käyttäytymistä selittäviä tekijöitä varhaiskasvatuksessa. Ylpeyttä työpaikasta lisäsivät kokemukset siitä, että työpaikka toimii vastuullisesti ja eettisesti ja henkilöstöä arvostetaan. Johtajan asema nähdään tärkeänä, joten johtajan tulisi ensisijaisesti mallintaa organisatorista ylpeyttä ja viestittää sitä henkilöstölle, miten meillä on unelmien päiväkoti, jota yhdessä kehitämme.

Uudet, aineiston eniten mainintoja saaneista teemoista muodostetut tarkennetut teemat ovat:

P. Myönteiset käytänteet: myönteistä toimintakulttuuria tukevat toimintatavat, autetaan ja keskustellaan

R: Vuorovaikutus ja yhteistyö: kehu ja kiitän yhteisöllisesti, me ollaan tiimi koko talo

I: Yksilölliset vahvuudet: ammatillinen identiteetti, osaaminen tiimissä.

D: Positiivinen johtaminen: kuuntelen, arvostan ja annan palautetta, mallinnan ylpeyttä unelmien päiväkodistamme

E: Myönteiset tunteet: avoimuus tuo työnilon, haluan kuulua joukkoon.

Uudet teemoittelut ovat syntyneet kyseisen osa-alueen tutkimuksessa merkittäviä teemoja yhdistelemällä. Ne konkretisoivat sen, mitkä asiat käytännössä vaikuttavat myönteiseen toimintakulttuuriin, pedagogiseen hyvinvointiin, työssä viihtymiseen ja siihen sitoutumiseen sekä kokemukseen johtajuuden laadusta.

Lähteet

- Aalto, L., Hätönen, H., & Vaherva, T. (1992). *Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen. Käsikirja*. KTM-yrityspalvelu.
- Ahola, K. (2011). *Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön*. Työterveyslaitos.
- Ahonen, L. (2023). *Tiimin voima varhaiskasvatuksessa*. PS-Kustannus.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino.
- Avola, P., & Pentikäinen, V. (2022). *Kukoistava kasvatus. Positiivisen pedagogiikan ja laaja-alaisen hyvinvointiopetuksen käsikirja*. Beehappy Publishing Oy.
- Cauffman, L. (2017). *Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen*. Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Derakhshan, A., & Hongbiao, Y. (2025). Do positive emotions prompt students to be more active? Unraveling the role of hope, pride and enjoyment in predicting Chinese and Iranian EFL students' academic engagement. *Journal of multilingual and multicultural development*, 46(9), 3099–3117. doi.1080/01434632.2024.2329166
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fleming, I. (1999). *Tiimityö*. Gummerus.
- Furman, B., Pinjola, N., & Rubanovitsch, M. (2014). *Valmenna onnistumaan*. Nyt. Oy Imperial Sales AB Johtajatiimi.
- Gouthier, M., & Rhein, H.J. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633–649. <https://doi.org/10.1108/09564231111174988>
- Haapamäki, J., Kaipio, K., Keskinen, S., Uusitalo, I., & Kuoksa, M. (2000). *Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä*. Tammi.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hautamäki, A. (2021). Kateus – ajankohtainen, houkuttava ja häpeällinen kuolemansynti. *Psykologia*. 56 (05). 532–539. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v56i5.111120>

Heikkinen, K. (2026). *Early Childhood Education and Care Centre Leadership Through the Lens of Complexity: From Wicked Problems to Integrated Resources*. Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hurskainen, J., Wenström, S., & Uusinautti, S. (2023). A PRIDE-theory-based analysis of a positive learning environment in a Finnish vocational education and training (VET) institution. *Nordic Journal of Vocational Education and Training*, 13(2), 74-99.

[https://doi.org/10.3384/njvet.2242-458X.2313274\(2\)](https://doi.org/10.3384/njvet.2242-458X.2313274(2)).

Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (toim.) (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Härmä, M., & Sallinen, M. (2004). *Hyvä uni – hyvä työ*. Työterveyslaitos.

Huttu, T. (2022). Tutkimuksella ulkopuolisuutta vastaan. *Kasvun Tuki - Aikakauslehti*, 2(2). <https://journal.fi/kasvuntuki/article/view/128895>

Keva (2023). *Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa*. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/> (Luettu 29.6.2025).

Kinnunen, U. (2018). Kolme ihmisen vahvuutta. Teoksessa Keltikangas-Järvinen, L., Feldt, T., Kinnunen, U., & Tolvanen, A. (toim.). *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. PS-Kustannus.

Kinos, J. (1997). *Päiväkoti ammattikuntien kamppailujen kenttänä*. Turun yliopisto.

Kokljuschkin, M. (2001). *Unelmien päiväkoti. Kohti parempaa oppimisympäristöä*. Tammi.

Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K., & Sulkumäki, T. (2020). *Tiimisoppa. Iloa ja energiaa kaaliin. Reseptejä tusinatiimistä huipputiimiksi*. Kirjapaino Bookcover.

Lappalainen, K., Kuittinen, M., & Meriläinen, M. (2008). *Pedagoginen hyvinvointi*. Suomen kasvatustieteellinen seura.

Leskisenoja, E. (2024). *Kun koulu ei kukoistakaan. Miten saada positiivinen pedagogiikka toimimaan?* Santalahti-kustannus.

Leskisenoja, E. (2017). *Positiivisen pedagogiikan työkalupakki*. PS-Kustannus.

Leskisenoja, E. (2019). *Positiivinen pedagogiikka varhaiskasvatuksessa*. PS-Kustannus.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., & Heiskanen, T. (2017). Kyselyhaastattelu. Teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Vastapaino.

Leinonen, N., Partanen, T., & Palviainen, P. (2002). *Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä*. PS-Kustannus.

Leinonen, P., Järvelä, S., & Häkkinen, P. (2006.) Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) *Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet* (s. 139–164). PS-Kustannus.

Leiviskä, E. (2001). Luova poikkitieteellinen yhteistyö ja oppiminen. *Aikuiskasvatus*, 21(3), 257–261. <https://doi.org/10.33336/aik.112191>

Lundell, S. (2008). *Kateus työyhteisössä*. Työterveyslaitos.

Martikainen, S., & Oikarinen, T. (2021). Lapsista näkee, että me tehdään tämä hyvin. Sosioemotionaalisen hyvinvoinnin toimintakulttuuri päiväkodissa. *Journal of Early Childhood Education Research*. 10(3), 147–181. <http://jecer.org/fi>

Maunula, R. (1997). *Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä*. Otava.

Matikka, L. (2015). *Yhteinen flow*. Intimare Oy.

Mäki, K., Kotila, H., Fred, M., & Kinanen, S. (2024). *Kiviä & keitaita. Muuttuva yhteisöllisyys ja pedagoginen ymmärrys ammattikorkeakouluissa*. Haaga-Helia.

Mäkinen, O. (2005). *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Tammi.

Müller, K. (2008). *Aivokutinaa*. Työterveyslaitos.

- Niemi, M., Vänskä, E., & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus verkkoaineisto*, 18(3), 204–231.
<https://doi.org/10.37455/tt.94816>
- Niemistö, R. (2004). *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Helsingin yliopisto.
- Nummenmaa, R., Karila, K., Joensuu, E., & Rönholm, R. (2007). *Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa*. Tampereen yliopisto.
- Zhou, Z., Luo, B., Nanfeng, T., & Li-Ping, T. (2018). Corporate Social Responsibility Excites 'Exponential' Positive Employee Engagement: The Matthew Effect in CSR and Sustainable Policy. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 25(4), 339–354. <https://doi.org/10.1002/csr.1464>
- Ojanen, M. (2023). *Positiivisen psykologian käsikirja*. Basam Books Oy.
- OKM. Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015). *Uusi varhaiskasvatuslaki*. (Luettu 29.6.2025).
<https://okm.fi/uusivarhaiskasvatuslaki>
- Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet*. Helsinki: Opetushallitus.
- Parrila, S., & Fonse'n, E. (2017). Pedagogisen johtamisen prosessi. *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. PS-Kustannus.
- Parrila, S. (2017). Coaching oppimista edistävän johtamisen perustana. Teoksessa S. Parrila & E. Fonse'n. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. (s. 149–166). PS-Kustannus.
- Perttula, J., & Syväjärvi, A. (2012). *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-Kustannus.
- Raina, L. (2012). *Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito*. Arator Oy.
- Rajamäki, P., & Voutilainen, E. (1975). *Esimies ja henkilöstön kehittäminen*. Weilin + Göös.
- Saarelma-Thiel, T. (2009). *Eteenpäin kriisistä*. Työterveyslaitos.

- Sivonen, S. (2002). Yhteisökasvatus – taustaa, käsitteistöä ja toimintamuotoja. *Yhteisö kehittämisen kentällä*. Joensuun yliopisto: Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja B, n:o 20.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work? *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Trogen, T. (2020). *Positiivinen kasvatus*. PS-Kustannus.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M., & Soini, S. (2009). *Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitujen käsittely työpaikalla*. Työterveyslaitos.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M., & Soini, S. (2008). *Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla*. Työterveyslaitos.
- Wenström, S. (2025). Innostus on eteenpäin vievä voima opettajan työssä. *Psykologia*, 54(5), 374–377. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v54i5.88984>
- Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-Kustannus.
- Wenström, S. (2022). *Kaikilla vahvuuksilla. Opas laajan vahvuusnäkökuvan käyttöön opetuksessa*. PS-Kustannus.
- Wenström, S., Uusinatti, S., & Määttä, K. (2018). The Force that Keeps you Going: Enthusiasm in Vocational Education and Training (VET) Teachers' Work. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 5(4), 244–263. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.5.4.1>.
- Yrttiaho, R., & Posio, S. (2021). *Opettajan hyvinvointikirja. Positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi*. PS-Kustannus.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



**TURUN
YLIOPISTO**

Pro Gradu_Rosvall

1. Ammattinimikkeesi tämänhetkisessä työtehtävässäsi

- Varhaiskasvatuksen opettaja
- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
- Varhaiskasvatuksen sosionomi
- Päiväkodin johtaja
- Apulais-/varajohtaja
- Ryhmä-/henkilökohtainen avustaja
- Varhaiskasvatuksen erityisopettaja (veo)
- Jokin muu

2. Koulutustaustasi ja tutkintosi, jolla työskentelet varhaiskasvatuksessa

3. Työkokemuksesi varhaiskasvatuksessa

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

4. Oletko tehnyt urasi aikana työtä varhaiskasvatuksessa muulla ammattinimikkeellä tai muita alan työtehtäviä?

5. Kuinka tärkeäksi koet toimivan tiimityön työhön sitoutumisellesi?

- Ei vaikuta työhön sitoutumiseeni.
- Vaikuttaa jonkin verran työhön sitoutumiseeni.
- Vaikuttaa erittäin paljon työhön sitoutumiseeni.
- Toimimaton tiimityöskentely on ollut joskus pääasiallinen syy työpaikan vaihtoon.

6. Koetko voivasi hyödyntää työssäsi omia vahvuuksiasi?

- Kyllä, ja työn vaatimukset ovat suhteellisen tasapainossa työstä saadun mielihyvän kanssa.
- Ei, koen etten saa toteuttaa itseäni riittävästi tai vahvuuteni eivät tule nähdyiksi.
- Kyllä, mutta työ tuntuu usein liian haastavalta / kuormittavalta.

7. Miten työyhteisössäsi jaetaan vastuualueita ja toteutetaan jaettua johtajuutta?

8. Miten tärkeänä koet yksikön johtajan käyttämät myönteiset käytänteet, toimintatavat ja rutiinit työhön sitoutumisellesi?

- Erittäin tärkeitä, johtamiskäytänteet vaikuttavat suoraan kokemukseen toimintakulttuurin myönteisyydestä/kielteisyydestä, mutta eivät vaikuta sitoutumiseeni.
- Myönteiset johtamiskäytänteet lisäävät työhön sitoutumistani ja työhyvinvointiani.
- Myönteiset käytänteet eivät juuri vaikuta, mutta kokemus kielteisistä käytänteistä vähentää työhön sitoutumistani.

9. Kuvaile konkreettisesti positiivista johtajuutta: millainen on hyvä johtaja, mitkä ovat tärkeimmät asiat myönteiselle kokemuksellesi johtajuudesta?

10. Kuvaile myönteisiä käytänteitä, joilla itse edistät työssäsi myönteistä toimintakulttuuria. Pyri refleктоimaan omaa toimintaasi viimeksi kuluneen vuoden aikana.

11. Kuvaile vuorovaikutusta, yhteistyötä ja työpaikan ihmissuhteita, jotka edistävät mielestäsi myönteistä toimintakulttuuria ja omaa työhyvinvointiasi?

12. Millaisessa tilanteessa koit myönteisiä tunteita ja työniloa viimeksi?

13. Mitä ajattelet yhteisöllisyyden olevan varhaiskasvatuksessa?

14. Millainen olisi unelmiesi päiväkoti?

Tietosuojaseloste: <https://drive.google.com/file/d/18pAVzB8x01D6TzhDhO91Rkt9XNII0TRP/view?usp=sharing>