

*”Mitä enemmän sä jaat sitä hyvää, sitä enemmän sä myös takaisin saat”*

**Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia  
positiivisesta johtamisesta ja työhyvinvoinnista**

Jonita Kärkkäinen

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Monografiamuotoinen  
Syyslukukausi 2023  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Kärkkäinen, Jonita. 2023. "Mitä enemmän sä jaat sitä hyvää, sitä enemmän sä myös takaisin saat" Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 64 sivua.**

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta ja heidän näkemyksiään positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Tutkimukseen osallistui seitsemän varhaiskasvatuksen esihenkilöä ja aineisto kerättiin haastattelulla keväällä 2023. Positiivisen johtamisen kokemuksia analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla hyödyntämällä Cheungin (2014) teoriaa positiivisen organisaation osa-alueista. Positiivisen johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten mukaan varhaiskasvatuksen esihenkilöillä oli keskenään hyvin samantapaisia kokemuksia positiivisesta johtamisesta ja positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena. Positiivisen johtamisen kokemukset jakautuivat neljään pääteemaan, jotka olivat esihenkilön ja työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien hyödyntäminen, vuorovaikutustaidot, myönteinen asenne ja ilmapiiri sekä yhteiset myönteiset käytänteet. Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemysten perusteella positiivinen johtaminen tuki myönteisesti työhyvinvointia. Positiivisen johtamisen käsitteet vastavuoroinen myönteinen viestintä, hyvän huomaaminen ja yhteisöllisyys nousivat esille työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä. Työhyvinvointi näkyi arjessa työntekijöiden työn ilona.

Asiasanat: positiivinen johtaminen, työhyvinvointi, esihenkilöt, varhaiskasvatus

## SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ .....	3
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 POSITIIVINEN JOHTAMINEN.....</b>	<b>7</b>
2.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa .....	7
2.2 Positiivisen johtamisen ominaisuudet .....	11
2.3 Positiivisen organisaation osa-alueet ja PRIDE-teoria.....	15
<b>3 POSITIIVINEN JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI.....</b>	<b>19</b>
3.1 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa .....	19
3.2 Positiivinen johtaminen työhyvinvoinnin tukena .....	21
<b>4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....</b>	<b>26</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>27</b>
5.1 Tutkimuskohde ja lähestymistapa.....	27
5.2 Tutkimukseen osallistujat ja tutkimusaineiston keruu .....	27
5.3 Aineiston analyysi.....	30
5.4 Eettiset ratkaisut.....	33
<b>6 TULOKSET.....</b>	<b>35</b>
6.1 Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemukset positiivisesta johtamisesta .....	35
6.1.1 Esihenkilön ja työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen .....	36
6.1.2 Vuorovaikutustaidot.....	37
6.1.3 Myönteinen asenne ja ilmapiiri .....	39
6.1.4 Myönteiset käytänteet.....	40

6.2	Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemykset positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena.....	41
6.2.1	Vastavuoroinen myönteinen viestintä .....	42
6.2.2	Työntekijöiden työn ilo.....	44
6.2.3	Hyvän huomaaminen.....	45
6.2.4	Yhteisöllisyys .....	46
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>48</b>
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	48
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	54
7.3	Jatkotutkimusaiheita.....	56
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>59</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>65</b>

# 1 JOHDANTO

Mediassa keskustellaan tällä hetkellä paljon varhaiskasvatuksen työn kuormittavuudesta. Opetusalan ammattijärjestön puheenjohtaja Katarina Murto (2023) on tuonut esille varhaiskasvatuksen hälyttävää tilannetta opettajapulan ja muiden varhaiskasvatuksen ammattilaisten näkökulmasta. Opetusministeri Li Andersson on todennut jo vuonna 2021 varhaiskasvatukseen kohdistuvat huolet eri puolilla maata, muun muassa työntekijöiden rekrytoinnin haasteiden, alan pito- ja vetovoiman ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Sama tilanne jatkuu yhä, vaikka korjaavia toimia on tehty, esimerkiksi varhaiskasvatuksen koulutuspaikkoja lisäämällä. Opetusalan ammattijärjestön (2021) teettämän kyselyn mukaan varhaiskasvatuksen työntekijäpuola ja vaihtuvat sijaiset lisäävät työntekijöiden riskiä vaihtaa alaa ja oravanpyörä on valmis. Luukkainen (2021) uskoo, että taustasyinä nopeaan alanvaihtoon on läpi korona-ajan kasvanut oppimis- ja hyvinvointivaje ja siihen liittyvä kohtuuton työmäärä, jonka vuoksi tunne työn hallinnasta varhaiskasvatuksessa on hiipunut. Nislinin (2016) mukaan varhaiskasvatuksessa työ on jo itsessään vuorovaikutteista ihmistyötä ja tämä haastaa työssä jaksamisen monella tapaa. Lisäksi varhaiskasvatukseen suuntautuu paljon odotuksia yhteiskunnan ja lasten vanhempien taholta.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnilla on valtava merkitys varhaiskasvatuksen laatuun, jolla luodaan pohja jokaisen lapsen turvalliseen kasvuun ja kehitykseen (Jennings, 2020). Hyvinvoivalla työntekijällä on myötävaikutusta myös lapsen hyvinvointiin (Rytkönen 2019). Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Työhyvinvointia ei tehdä yksin, vaan yhdessä toimien. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022.) Varhaiskasvatuksen tämän hetken tilanne vaatii konkreettisia tekoja. Ranta (2019) on tuonut esille, että avain varhaiskasvatuksen nousuun on panostaminen työhyvinvointiin. Tutkimusten

perusteella erityisesti positiivisella johtamisella on myönteinen vaikutus työhyvinvointiin (Dimoff & Kelloway 2017).

Johtajilla on keskeinen rooli hyvinvoivan työpaikan hyvän ilmapiirin ylläpitämisessä ja parantamisessa. Johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin työtovereiden, perheiden ja ystävien vaikutusmahdollisuuksien lisäksi. (Tafvelliin 2018.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden merkityksen yhteiskunnan muutoksessa ovat huomanneet myös Fonsen ja Keskirauska (2018) tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen yhteistä johtamista koskien. Johtajien työ vaatii tänä päivänä enemmän kykyä kehittää omaa erityisosaamistaan ja vastata työelämän jatkuviin muutoksiin (Rantala & Hätinen 2017).

Tämä tutkimus on monella tavalla ajankohtainen, ajatellen tämän hetken tilannetta varhaiskasvatuksessa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta ja heidän näkemyksiään positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena. Wenström (2021) on tarkastellut positiivisen johtamisen merkitystä opetus- ja kasvatusalalla ja on tuonut esille sen merkityksen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena on myös monia kansainvälisiä tutkimuksia (esim. Cameron 2012; Cheung 2014; Blanch ym. 2016; Dimoff & Kelloway 2017).

## 2 POSITIIVINEN JOHTAMINEN

### 2.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen yksilöllistä kokonaisvaltaista kasvun- ja kehityksen tukemista, joka sisältää pedagogisesti suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostaman kokonaisuuden. Varhaiskasvatus on osa suomalaista koulutusjärjestelmää, vauvaiästä peruskoulun alkuun. Varhaiskasvatusta toteutetaan päiväkodissa, perhepäivähoidossa ja avoimessa varhaiskasvatuksessa. (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018, 1§, 2§.)

Päiväkotiyksiköllä pitää olla varhaiskasvatuksen toiminnasta, laadusta ja tuloksellisuudesta vastaava johtaja. Päiväkodin johtaja voi johtaa samanaikaisesti useampaa päiväkotia. Päiväkodin johtajan työ painottuu yhä enemmän päiväkodin varhaiskasvatukseen kuuluvan pedagogiikan sekä työntekijöiden pedagogisen osaamisen johtamiseen ja suunnitteluun. Työtehtäviin kuuluu myös vastuu työntekijöiden ammatillisesta ohjauksesta, henkilöstöhallinnosta ja toiminnan taloudesta. Päiväkodin johtajan työtehtäviin voi kuulua myös paikallisesti päätettyjä muita tehtäviä, kuten vastuu perhepäivähoidosta tai avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta. (Opetushallitus, 2023.)

Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat kokevat tärkeimmiksi ja samalla aikaa kuluttavimmiksi johtamistehtäviksi pedagogisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen. Seuraavaksi tärkeimmiksi tehtäviksi nousivat verkosto-, hallinto-, palveluiden hallinta-, talous-, muutos-, ja -päivittäisjohtamiseen liittyvät tehtävät. Vuorovaikutustaidot, vertaistuki ja jatkuva kehittyminen ovat avaintekijöitä menestymisen kannalta johtotehtävissä. Varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, johon osallistuvat päiväkodin johtaja ja työntekijät. Yhteiseen prosessiin osallistuakseen tulee jokaisen työntekijän osata johtaa itseään ja ymmärtää oman tehtävänkuvansa. Myös Fonsénin ja Parrilan (2016, s. 26–31)

mukaan laadukkaan varhaiskasvatuksen vastuu ja kehittäminen on kaikilla tasoilla, niin hallinnollisilla päätöksentekijöillä kuin henkilöstölläkin.

Johtajuutta ja johtamista on määritelty englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa käsitteiden *leadership*, *management* ja *administration* mukaan. Fonsén (2014) suomentaa johtajuuden ja johtamisen käsitteet siten, että *leadership* tarkoittaa johtajuutta, *management* johtamista ja *administration* hallinnointia. Nämä johtajuuden termit esiintyvät myös varhaiskasvatuksen johtamisessa ja käsitteet ovat vaikuttaneet suomalaisen johtajuuden käsitteiden määrittämiseen (Nivala, 1999). *Leadership* johtajuudella tarkoitetaan kehittävää, tulevaisuuden tarpeet huomioivaa ja kriittisen ajattelun omaavaa johtajuutta. Toisin sanoen johtaja tukee työntekijöitä kehittämään omaa työtään ja mahdollistaa ajan siihen. (Hujala ym., 2017, s. 291.) Suonsivu (2014) kutsuu *leadership*- johtajuutta älykkääksi johtajuudeksi, korostaen johtajan taitoa pystyä yhdessä johdettavien kanssa keskustellen luomaan innostavan suunnitelman ja toteuttamaan sen käytännössä (Suonsivu, 2014, s. 146).

Management-johtajuus liittyy varhaiskasvatuksen perustehtävän johtamiseen (Hujala ym., 2017, s. 291). Rytkösen (2019) mukaan tähän kuuluvat päivittäisjohtamisen toimenpiteet, kuten päivähoidon arjen vieminen eteenpäin, palaverikäytäntöjen luominen ja ylläpito, tiedottaminen sekä henkilöstön ristiriitojen sovittelu. Pennanen (2014) mukaan management- johtajuus liittyy asioiden ja päätösten johtamiseen. Tämä vaatii johtamiselta tietoisuutta tavoitteista ja ennakkosuunnittelua, jotta tavoitteita voi käsitellä ja viedä eteenpäin. (Pennanen, 2014, s. 83.) Administration-johtajuus käsittää johtajuuden yhteistyön kasvatus- ja opetustoimen sekä kuntaorganisaation kanssa, jotka määrittävät tavoitteet ja toimenpiteet, miten johtajan tulee hoitaa hallinnollisia asioita (Nivala, 1999). Hallinnolliseen vastuuseen kuuluu erilaisia hallinnollisia toimia, kuten kirjanpitoa, rekisterien ylläpitoa sekä erilaisten kirjallisten töiden ja päätösten tekemistä (Fonsén, 2014).

Varhaiskasvatuksen johtajuutta on viime vuosina tutkittu Suomessa muun muassa pedagogisen johtajuuden, jaetun johtajuuden, yhteisen johtajuuden, palvelevan johtajuuden ja suhteiden kautta toteutuvan johtajuuden



näkökulmista. Suomalainen varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään laadukkaana perustehtävän toteuttamisen edistäjänä. Varhaiskasvatuksen johtajuus tutkimuksen tavoitteet nähdään EduCare-mallisen varhaiskasvatuksen periaatteiden mukaisesti, jolloin noudatetaan lasten kokonaisvaltaisen kasvatuksen, opetuksen ja hyvinvoinnin tukemista. Kansainvälisesti varhaiskasvatuksen johtajuuden tavoitteet nähdään enemmänkin tuloksellisuuden mittaamisena oppimistulosten näkökulmasta. (Fonsén & Keski-Rauska, 2018.)

Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen perustehtävän tiedostamista ja se näkyy työyhteisön rakenteissa, jonne on luotu aika ja paikka pedagogiselle keskustelulle ja johtaja sitoutuu niiden ylläpitämiseen (Fonsén & Parrila, 2016, s. 29). Myös Audrey ym. (2013) korostavat tutkimuksessaan pedagogisessa johtajuudessa varhaiskasvatuksen perustehtävän kirkastamista ja arvojohtamista sekä toimintakulttuurin jatkuvaa kehittämistä. Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus rakentuu viiden ulottuvuuden varaan, joita ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssien hallinta. Heikka ja Waniganayaken (2016) nostavat varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ydin näkökulmaksi lapsen, hänen tarpeensa ja hyvinvointinsa. Hujalan ja Eskelisen (2013) tutkimuksessa nousi esille ajan antamisen merkitys pedagogisessa johtamisessa. Riittävä tuki ja ammattitaitoinen henkilökunta auttavat johtajaa parhaiten arjen hektisyydessä ja pedagogisessa johtamisessa.

Pedagoginen johtajuus kulkee käsi kädessä jaetun johtajuuden kanssa. Jaetussa johtajuudessa johtaja osallistuu työyhteisön yhdessä keskustellen toiminnan kehittämiseen ja päätösten tekemiseen ja sillä on iso merkitys siihen, kuinka työyhteisön tavoitteet saavutetaan. (Heikka, 2016, s. 44–45.) Heikan (2014) tutkimuksessa jaetusta pedagogisesta johtajuudesta päiväkodin johtajat kokivat vaikeaksi johtajuusvastuiden jakamisen henkilöstön kanssa. Kaikki ryhmät (päiväkodin johtajat, henkilöstö, johtavat viranhaltijat ja lautakunnat) kokivat, että pedagogista johtajuutta ei jaeta riittävästi. Jotta jaettua pedagogista johtajuutta voidaan kehittää, on tiedostettava tarve pedagogiselle jaetulle

johtajuudelle ja sitä tukeville käytänteille ja lopetettava ajattelemasta johtajuutta yhden ihmisen työnä. (Heikka, 2014.)

Yhteinen johtajuus pohjautuu jaettua johtajuutta koskevaan teoriaan ja tutkimukseen. Käsitteen muutoksella on haluttu korostaa yhteistä vastuuta laadukkaana varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. Yhteinen johtajuus toteutuu jaettuna johtajuutena johtajatyöparin kesken. Yhteistä johtajuutta ovat tutkineet muun muassa Fonsén ja Keski-Rauska (2018) varhaiskasvatuksen henkilöstön tuottamana päiväkodin johtajuuden diskurssien näkökulmasta. Tutkimuksessa nousi esille päiväkodin johtajan tehtävien moninaisuus ja vuorovuorovaikutuksen merkitys henkilöstön kanssa. Moninaisuus kuvaa johtajien monia vastuita ja tehtäviä. Tutkimustuloksissa diskurssit muodostivat niin sanotut vastaparit, jotka nimettiin positiiviseksi ja negatiiviseksi diskurssiksi. Positiivinen diskurssi sisälsi hyvät ihmissuhteet, luottamuksen ja voimaantumisen ja negatiivinen diskurssi näiden puutteiksi. Positiivista diskurssia tuotetaan niissä päiväkotiyksiköissä, joissa koetaan olevan toimivat pedagogisen johtajuuden rakenteet. Tällöin yhteisen johtajuuden tavoitteena on vahvistaa luottamusta ja edistää kaikkien työntekijöiden sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Fonsén & Keski-Rauska, 2018.)

Rytkösen (2019) tutkimuksen mukaan palveleva johtajuus edistää työyhteisöä kasvussa ja toiminnan kehittämisessä sekä varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisessa. Palveleva johtajuus on johtajan vilpitöntä halua palvella työntekijää. Hyvinvoivalla työntekijällä on myötävaikutusta lapsen hyvään kasvuun, oppimiseen ja hyvinvointiin. Palvelevan johtajuuden keskiössä on johtajuuden vahva rooli varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin johtamisessa ja suunnan näyttämässä eli vastuun ottamisessa kokonaisuudesta. Johtajalla tulee olla selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan varhaiskasvatuksen ja työntekijöiden tulee kulkea. Rytkösen tutkimuksessa nousi esille myös johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittämisen merkitys. Johtajalla tulee olla kyky ylläpitää luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita sekä toimia sensitiivisesti ja empaattisesti haastavissakin arjen tilanteissa. (Rytkönen, 2019.)

Tiihonen (2019) tarkastelee tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen johtajuutta suhteiden kautta toteutuvana ja jaettuna ilmiönä. Tutkimuksen mukaan kokonaisvaltainen suhteille perustuva johtajuus mahdollistaa johtamisen jakamisen. Keskeistä suhteiden avulla toteutuvassa johtajuudessa on työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet, jotka edistävät työyhteisön positiivista ilmapiiriä. Työyhteisössä suhteita ja johtajuuden jakamisen toteutumista vahvistavat kannustaminen sekä palautteen antaminen ja saaminen. Tiihosen tutkimuksen päätuloksena valmistui johtajuuden suhdemalli, joka sisältää kumppanuussuhteen, auktoriteettisuhteen, luottamussuhteen ja voimaannuttavan vuorovaikutussuhteen. Suhdemallia voi hyödyntää varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisessä, työntekijöiden osallisuuden vahvistamisessa ja yhteistoiminnallisuuden lisäämisessä. (Tiihonen, 2019.)

## **2.2 Positiivisen johtamisen ominaisuudet**

Positiiviselle johtamiselle ei ole muodostunut yhtä vakiintunutta teoriaa. Positiivinen johtaminen muodostuu joukosta positiivisen tai humanistisen johtamisen muotoja. Näitä positiivisiin johtamisteorioihin luettuja johtamisen muotoja ovat transformationaalinen, autenttinen, palveleva, henkinen sekä eettinen johtaminen. (Blanch ym., 2016.) Transformatiivinen johtaminen on ihmiskeskeistä johtamista. Johtajilla on taipumus käyttää positiivista palautetta kommunikoidessaan työntekijöiden kanssa. (Tafvelin, 2018, s. 72.) Ominaista on myös, että johtaja itse toimii roolimallina saavuttaakseen kunnioitusta, ihailua ja luottamusta (Donaldson ym., 2017, s. 211).

Autenttinen johtajuus perustuu johtajan itsetuntemukseen. Johtajan tulee olla syvästi tietoinen omasta itsestään ja arvoistaan. Palveleva johtajuus on tietoista johtamista. Johtaja asettaa tietoisesti työntekijöiden tarpeet, toiveet ja edut omiensa edelle. Henkinen johtaminen pyrkii vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin, joita tavanomainen johtajuus ei riitä täyttämään. Henkinen johtaja antaa tukea ja kehittää inspiroivia visioita, jotka luovat toiveikkuutta ja tulevaisuudenuskoa työntekijöihin. Eettinen johtaminen perustuu eettisen

toiminnan edistämiseen työyhteisössä. Johtaja huolehtii, että eettisiä periaatteita noudatetaan ja on avoin viestinnässä sekä reilu päätöksenteossa. Yhtenäistä näille kaikille johtamisen muodoille on johtajan positiivinen ja kannustava työote sekä yhteisiin arvoihin ja hyveisiin perustuva lähestymistapa. (Blanch ym., 2016.)

Positiivisen johtamisen muotojen lisäksi positiivista johtamista voidaan määritellä positiivisen psykologian näkökulmasta. Positiivinen psykologia tutkii ihmisten vahvuuksia ja keinoja ihmisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Positiivisen psykologian tavoitteena on asioiden korjaaminen positiivisten ominaisuuksien kehittämällä. Positiivinen psykologia etsii ja kehittää olosuhteita, jotka edistävät ihmisen myönteistä kasvua ja kehitystä. (Ojanen, 2014, s. 10.) Positiivinen psykologia on käsiteellisesti usein lähellä positiivista vaikuttamista, toiveikkuutta ja optimismia. Positiivinen vaikuttaminen pitää sisällään tunnetilojen eli emootioiden kokemista. Lause ”smile, be happy”-kuulostaa lattealta, mutta aiheena se on vakava, sillä ihmisen positiiviset tunnetilat ovat tärkeitä, ja niillä on yhteys ihmisen laajempaan hyvinvointiin. (Uusitalo-Malmivaara, 2014, s. 18–21.) Positiivinen johtaminen on psykologista ihmistyötä, jolloin keskeistä on myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien huomioiminen ja hyvinvoinnin edistäminen. (Wenström, 2021, s. 51).

Positiivinen johtaminen tapahtuu Wenströmin (2021) mukaan kahdella tasolla: ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen tasolla sekä toiminnan tasolla arjen vuorovaikutuksessa. Toiminnan taso sisältää positiivisen johtamisen menetelmien, mallien ja työkalujen soveltamisen työssä. Ajattelun taso sisältää itsetuntemuksen ja itsereflektion. Tämä tarkoittaa, että esihenkilö on tietoinen omista arvoistaan, asenteistaan ja ihmiskäsityksestään ja hän tarkastelee ja reflektoi omaa toimintaansa niihin peilaten. (Wenström, 2021, s. 205.)

Positiivinen johtaminen on kohtaamista, kuuntelemista ja läsnäoloa arjen eri tilanteissa. Positiivisessa johtamisessa on myös oleellista, että esihenkilö pyrkii toimimaan aidosti omana itsenään ja yhdenmukaisesti erilaisissa rooleissa. Autenttisuus eli aitous ja integriteetti eli rehellisyys ovatkin

positiivisen johtamisen ydinajatuksia, jotka tarkoittavat esihenkilön omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tiedostamista. Esihenkilö osaa hyödyntää omia vahvuuksiaan omassa kehittämisessään ja työntekijöiden kehittymisen tukena. Luontevahvuuksien voidaankin sanoa olevan positiivisen johtamisen rakennusaineiksia, sillä ne ovat arvokkaita ja edistävät hyvinvointia ja hyvää elämää. (Wenström, 2021, s. 14–15, 335.)

Positiivinen johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä, joka edellyttää esihenkilön oman vuorovaikutustavan tiedostamista ja vuorovaikutuksen merkityksen tunnistamista, hyödyntämistä ja mahdollistamista. Positiivisessa johtamisessa myönteinen vuorovaikutus luo edellytykset työntekijöiden väliselle yhteistyölle. Myönteinen vuorovaikutus vaatii tietoista huomion kiinnittämistä myönteiseen kieleen ja viestintään. (Wenström 2020, s. 112.) Mikkelsonin ym. (2015) tutkimuksessa esihenkilöiden tarkoituksenmukainen ja tehokas viestintäosaaminen oli positiivisessa suhteessa työntekijöiden motivaatioon, tyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Lisäksi esihenkilöt, jotka tietoisesti keskittyivät työyhteisön ihmissuhteisiin ja viestintään työntekijöiden kanssa olivat tyytyväisempiä. (Mikkelson ym., 2015.)

Positiivisessa johtamisessa luottamus syntyy myönteisessä vuorovaikutuksessa, arjen teoissa ja toiminnoissa, joiden kautta esihenkilö osoittaa myötätuntoa, luotettavuutta, kyvykkyyttä ja avoimuutta (Wenström 2019). Esihenkilön ja työntekijöiden luottamuksen rakentaminen asianmukaisen viestinnän avulla nousi esille myös Mikkelsonin ym. (2015) tutkimuksessa. Cameronin (2012) tutkimuksen mukaan luottamuksen myötä myös vaikeita asioita on helpompi käsitellä. Positiivinen johtaminen ei jätä huomiotta vaikeita asioita ja negatiivisia tunteita. Sen sijaan vaikeiden asioiden käsittely tuottaa usein myönteisiä tuloksia. Inceoglun ym. (2018) tutkimuksessa nousi esille esihenkilön vuorovaikutuksen lisäksi erilaisten toimintatapojen, kuten työntekijöiden osaamisen huomaaminen palkitsemalla, joka koettiin tärkeänä luottamuksen syntymisessä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden luottamus esihenkilöön näkyi siinä, että työntekijät voivat avoimesti kertoa työhönsä

liittyvistä ongelmista ilman pelkoa siitä, että keskustelusta seuraa negatiivisia asioita heille. (Inceoglun ym., 2018.)

Positiiviseen johtamiseen vaikuttavat esihenkilön oma esimerkki, arvot ja myönteiset visiot (Wenström, 2019). Donaldon ym. (2017) korostavat myös esihenkilön roolimallina olemista, jonka kautta esihenkilö saavuttaa samalla työntekijöiden kunnioitusta ja luottamusta. Positiiviset esihenkilöt innostavat työntekijöitä yhteiseen visioon, osoittavat yksilöllistä huomiota työntekijöille positiivisella ja kannustavalla palautteella sekä luovat mahdollisuuksia työntekijöiden yksilölliselle kehittymiselle työssä. (Donaldon ym., 2017, s. 211.) Kimin ja Beehrin (2018) tutkimuksessa voimaannuttavasta johtamisesta nousi myös esille esihenkilön positiivisen palautteen merkitys työntekijöiden työssä kehittämisessä ja positiivisen palautteen merkitys työntekijöiden itsetunnon vahvistumisesta, jota kautta työntekijät kokivat itsensä osalliseksi työyhteisössä (Kim & Beehr, 2018).

Positiivista johtamista on tutkittu myös globaalista näkökulmasta. Youssefin ja Luthansin (2012) tutkimuksen mukaan positiivinen globaali johtajuus on laajempaa ja osallistavampaa kuin muut johtamistyyylit. Positiivinen globaali johtajuus tarkastelee kulttuurieroja ja kulttuurien välisiä esteitä globaalissa kontekstissa. Positiivisen globaalin johtajuuden keskiössä on vahvistaa kuten positiivisessa johtamisessakin esihenkilön ja henkilöstön vahvuuksia, kyvykkyyttä ja kehittymistä. Johtaja inspiroi, haastaa, motivoi ja luo innostavan vision sekä sitouttaa työntekijät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Globaali positiivinen johtajuus sekä globaali myönteinen lähestymistapa voi auttaa maailmanlaajuisesti johtajia hyödyntämään erilaisia vahvuuksia itsessään ja ympäristössään vastatakseen tehokkaammin koveneviin globaaleihin haasteisiin. (Youssef & Luthans, 2012.)

Positiivinen johtaminen sisältää piirteitä positiivisiin johtamisteorioihin luetuista johtamisen muodoista, mutta yhtä lailla suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisen muodoista, joita käsittelin edellä luvussa 2.1. Positiivisessa johtamisessa toteutuu varhaiskasvatuksen johtajuuden malli, jossa ydintavoitteena on lapsen kokonaisvaltainen kasvatuksen, opetuksen ja

hyvinvoinnin tukeminen. Positiivisessa johtamisessa hyvinvointi välittyy hyvinvoivan ja osaavan henkilöstön kautta lapsiin.

### 2.3 Positiivisen organisaation osa-alueet ja PRIDE-teoria

Positiivisen organisaation osa-alueiden kehittäjä Cheung (2014) tutki Hongkongissa suuren sosiaalialan organisaation muutosprosessia. Osana tutkimustaan hän kehitti positiivista organisaatiotutkimusta koskevan kirjallisuuskatsauksen, joka tuotti viisi teemaa. Teemoista hän rakensi kyselyn mittaamaan tutkimaansa organisaatiota ja huomasi, mitä korkeampi positiivinen organisaatioindeksi on, sitä parempia tuloksia organisaatio saavutti henkilöstön hyvinvoinnissa, tuloksellisuudessa ja työn laadussa. Cheung kehitti tutkimuksen myötä PRIDE-teorian, joka koostuu positiivisen organisaation viidestä osa-alueesta, jotka ovat myönteiset käytänteet, vuorovaikutus, yhteistyö ja ihmissuhteet organisaatiossa; yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen, positiivinen johtaminen sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri. Osa-alueiden kautta voi tarkastella ja jäsentää pedagogista hyvinvointia organisaatiotasolla. (Cheung, 2014.)

Wenström (2021) on avannut PRIDE- teorian (Cheung 2014) kirjainlyhenteen, joka muodostuu kirjaimista ja määritelmistä seuraavasti: P= positive practices eli myönteiset käytänteet, R = relationship enhancement eli vuorovaikutus, yhteistyö ja ihmissuhteet organisaatiossa, I = individual attributes eli yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen sekä erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen, D = dynamic leadership eli positiivinen johtajuus, arvojen, ajattelun ja ihmiskäsityksen taso ja toiminnan ja vuorovaikutuksen taso sekä E = emotional wellbeing eli myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström, 2021, s. 69.)

*Myönteiset käytänteet* edistävät muita PRIDE-teorian osa-alueita. Myönteiset käytänteet ovat toimintatapoja, rutiineja, rakenteita tai prosesseja organisaatiokulttuurissa. Ne edistävät työyhteisössä myönteistä toimintaa ja hyvinvointia sekä auttavat yksilöä omassa työssä suoriutumisessa ja vahvistavat yksilön, tiimin ja koko organisaation ammatillista kasvua ja

oppimista. (Cameron ym., 2011; Cheung, 2014.) Myönteiset käytänteet voivat olla virallisia tai epävirallisia. Myönteisiä käytänteitä työyhteisössä ovat esimerkiksi myönteinen viestintä, avoin tiedonkulku sekä pienet tavat, jotka edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja myönteisiä tunteita. Lisäksi myönteisiä käytänteitä ovat tiimiopettajuus ja oppiminen, jotka edistävät yhteistyötä ja vuorovaikutusta, ja muut myönteiset käytänteet, jotka edistävät oppimista, kehittämistä ja kehittymistä. Myönteisiin käytänteisiin kuuluvat myös fasilitointi eli yhteistyön mahdollistaminen, palkitseminen sekä kehityskeskustelut. (Wenström, 2020, s. 165–195.)

*Vuorovaikutus, yhteistyö ja ihmissuhteet organisaatiossa* PRIDE-teorian osa-alueena ovat keskeisiä positiivisen organisaation tunnuspiirteitä. Vuorovaikutus on kaiken keskiössä ja sen avulla luodaan myönteisiä tunteita ja kokemuksia päivittäisissä kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Myönteinen ihmisten välinen toiminta vahvistaa organisaation tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Myönteinen vuorovaikutus vahvistaa yksilöiden ja koko yhteisön voimavaroja, lisää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta sekä edistää työn iloa ja motivaatiota. Yhteistyö ja hyvät ihmissuhteet vahvistavat hyvinvointia ja yksilöllistä ammatillista kasvua ja kehittymistä. (Wenström, 2020, s. 102–107.)

*Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen* on yksi positiivisen organisaation osa-alueista, joka sisältää myös erilaisuuden arvostamisen ja hyödyntämisen. Yksilöllisten vahvuuksien huomioimisen kautta työntekijän motivaatio työhön kasvaa ja työsuoritus paranee. Työn tulee olla riittävän haastavaa ja tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen ja osaamisen jakamiseen eteenpäin. Hyvästä työstä on tärkeää saada kannustusta ja kannustuksen myötä vahvuudet kehittyvät. Vahvuuksien tunnistamisella on työelämässä valtava merkitys yksilön hyvinvoinnille ja niiden hyödyntäminen on yhteydessä yksilön itsetuntoon, merkityksellisyyden kokemiseen, työn innostukseen ja tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin, joka näkyy muun muassa vähäisempinä sairauspoissaoloina. (Wenström, 2020, s. 71, 126.)



*Positiivinen johtaminen ja johtajuus* sisältää PRIDE-teoriassa arvojen, ajattelun ja ihmiskäsityksen tason sekä toiminnan ja vuorovaikutuksen tason. Alkuperäisessä PRIDE-teoriassa positiivisella johtamisella viitataan myönteistä muutosta edistävään johtamiseen eli dynaamiseen johtajuuteen. (Cheung 2014.) Wenström (2020) avaa positiivisen johtamisen tasoa jakamalla positiivisen johtamisen kahdelle tasolle, jolla positiivinen johtaminen toteutuu. Ajattelun taso sisältää arvot, ihmiskäsityksen, itsetuntemuksen ja itsereflektion ja toiminnan taso sisältää vuorovaikutuksen ja positiivisen johtamisen teorian, mallit ja menetelmät. Positiivisella johtajalla tarkoitetaan aitoa ja rehellistä johtajaa, jolla on realistinen kuva itsestään, omista vahvuuksistaan ja kehittämisen kohteistaan. Hän osaa tarkastella omaa toimintaansa omista arvoista, asenteista ja ihmiskäsityksestä käsin. (Wenström, 2020, s. 205.)

*Myönteiset tunteet ja ilmapiiri* on viides PRIDE-teorian osa-alue. Myönteiset tunteet rakentuvat vuorovaikutuksessa ja ne edistävät hyviä ihmissuhteita, yhteistyötä sekä työssä suoriutumista. Kun työyhteisössä koetaan myönteisiä tunteita, myös sosiaalinen toiminta lisääntyy ja myönteiset tunteet lisääntyvät. Myönteisten tunteiden jatkuvuus työyhteisössä vahvistaa työhyvinvointia ja lisää työntekijöiden voimavaroja. Myönteinen ilmapiiri rakentuu myönteisille tunteille. Ilmapiiri välittyy henkilöstön kautta asiakkaisiin ja tuottavuuteen. Myönteisessä ilmapiirissä myös vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen on turvallisempaa, kun ilmapiiri koetaan myönteiseksi ja turvalliseksi jakaa asioita. (Wenström, 2020, s. 75–81.)

Wenström (2020) sovelsi omassa tutkimuksessaan PRIDE-teoriaa tutkiessaan innostusta eteenpäin vievänä voimana ammatillisen koulutuksen opettajien työssä. Tutkimus osoitti, että opettajien työssään kokema innostus oli tekijä, jota johtamisella ja organisoinnilla voidaan edistää. Johtamisella voi siis edistää myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, jotka tukevat erilaisten vahvuuksien huomioimista ja hyödyntämistä sekä tarjoavat opettajille mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen ja yksilölliseen kehittymiseen. Innostusta edistävä johtaminen ilmeni kannustavana palautteena, myönteisen ilmapiirin innostamisena ja hyvien ihmissuhteiden vaalimisena. (Wenström,

2020.) Omassa tutkimuksessani PRIDE-teorian positiivisen organisaation osat alueet ohjaavat analysointiprosessia tarkasteltaessa teoriaohjaavasti varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta.

## 3 POSITIIVINEN JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

### 3.1 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon sisältyvät mielekäs työ, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointia vahvistavat motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden osaaminen eli ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden työssä ja arjessa jaksamiseen. Hyvinvoinnin vahvistuessa työntekijöiden sitoutuminen työhön ja työn tehokkuus lisääntyvät sekä sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvointia ei tehdä yksin vaan yhdessä toimien. Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu työnantajalle ja työntekijälle. Työnantajan tehtävään kuuluu huolehtia työympäristön turvallisuudesta, työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta ja hyvästä johtamisesta. Työntekijällä itsellään on kuitenkin vastuu omasta työkyvystä sekä ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä ja kehittymisestä. Jokainen voi osaltaan vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022.)

Nislinin (2016) tutkimuksen mukaan päiväkodin työntekijät pitävät varhaiskasvatuksen työtä haastavana ja työssä jaksamista kuormittavat monet tekijät. Varhaiskasvatukseen suuntautuu paljon odotuksia yhteiskunnan ja lasten vanhempien taholta. Tämä paine koettelee varhaiskasvatuksen työntekijöiden ammatillista itsetuntoa ja riittävyden kokemusta työssä. Varhaiskasvatuksessa työ on hyvin vuorovaikutteista ihmissuhdetyötä ja tämä haastaa työssä jaksamisen monella tapaa. Työ tapahtuu tiiviissä vuorovaikutussuhteessa lasten ja lasten vanhempien kanssa. Varhaiskasvatuksen työtehtävät vaativat ennakointia, nopeaa reagointia arjen eri tilanteissa ja joustavaa päätöksentekotaitoa. Laadukas varhaiskasvatus riippuu hyvin pitkälti varhaiskasvatuksen työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta, tiedosta ja taidoista. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen edellyttää

työntekijöiltä vahvaa ammatti-identiteettiä ja halua puolustaa oman ammatin arvostusta ja työoloja. Kanssasäatelevä työyhteisö, selkeät roolit ja työnjako vahvistavat työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista varhaiskasvatuksessa. (Nislin ym., 2016.)

Työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa tutkiessaan Ukkonen-Mikkola ja Fonsén (2018) totesivat, että työhyvinvointia edistivät henkilöstön samansuuntaiset varhaiskasvatuksen arvot ja käsitykset sekä varhaiskasvatuksen opettajien täydennyskoulutuksen kautta saatu ammatillinen kasvu pedagogisessa johtajuudessa. Positiivisina käytäntöinä työhyvinvoinnin tukena korostuivat selkeät vastuut työyhteisössä, kokouskäytännöt, ammatilliset keskustelut ja yhteistyö vanhempien ja eri asiantuntijoiden kuten erityisopettajien kanssa sekä hyvä tiimityö. Hyvän tiimityön piirteitä olivat tehokas viestintä, joustavuus, vahva osaaminen ja avoin vuorovaikutus. Erilaisten pedagogisten menetelmien tunteminen ja mahdollisuus käyttää niitä arjessa sekä vastuun ottaminen niiden toteuttamisessa koettiin palkitsevana. (Ukkonen-Mikkola & Fonsén, 2018.)

Vennisen ja Leinosen (2012) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen työntekijän yksilöllinen kokemus hyväksytyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta työyhteisön jäsenenä koettiin voimavarana työssä. Lisäksi työssä jaksamista edistivät työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toteuttamiseen, haastavien asioiden ratkaiseminen yhdessä rakentavasti sekä esihenkilön tuki. (Venninen & Leinonen, 2012.) McMullenin ym. (2020) tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvointia alle-5-vuotiaiden lasten kanssa työskentelevillä työntekijöillä. Työhyvinvointia vahvistivat osallisuuden kokemus omaa työtä koskevien asioiden päätöksenteossa, esihenkilön kannustus yksilölliseen kehittymiseen ja positiivinen palaute työstä. Lisäksi työilmapiirin vaikutus ja kollegiaalinen tuki työyhteisössä, jossa työntekijä voi kokea olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi vahvistivat työhyvinvointia. Wagnerin ja Frenchin (2010) tutkimuksen mukaan myös lapsen kasvun ja kehityksen huomaaminen palkitsi ja vahvisti työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (Wagner & French, 2010).

Varhaiskasvatuksen työhyvinvointia tutkinut Ranta (2019) on nostanut esille varhaiskasvatusalan vetovoiman. Työntekijöiden voidessa hyvin myös alan houkuttelevuus kasvaa, rekrytointi helpottuu ja työrauha paranee. Työhyvinvointi vaikuttaa moneen asiaan, kuten yleiseen hyvinvointiin, työn arvostukseen ja kysymyksiin omasta ammatti-identiteetistä. Työhyvinvoinnin mittarina voidaan pitää työntekijöiden sairauspoissaolojen määrää. Hyvinvoinnin parantaminen vaatii rahaa, mutta maksaa itsensä takaisin, kun työntekijöiden sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvoinnin kanssa kulkevat käsikkäin työn houkuttelevuus, pula pätevistä opettajista ja koulutettavien määrä. (Ranta 2019.)

Opetusalan ammattijärjestön (2021) tutkimuksen mukaan korona-aikana alan vaihtoa harkitsi 67 % varhaiskasvatuksen opettajista. Tähän tulokseen vaikuttivat myös korona-ajan tuomat muutokset ja haasteet, kuten työn kuormittavuuden kasvu, lisääntynyt työmäärä ja alhainen palkkataso. (OAJ, 2021.) Myös Ukkonen-Mikkolan ja Fonsénin (2018) tutkimuksessa nousivat esille varhaiskasvatuksen työn muutokset ja vaatimukset. Heidän tutkimuksensa tehtiin ennen korona-aikaa ja tällöin varhaiskasvatuksen opettajat kokivat muutoksista ja vaatimuksista huolimatta työn merkityksellisenä ja palkitsevana. Varhaiskasvatuksen keskeisimpänä kehittämiskohtana nähtiin varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatuksen opettajien työn arvon nostaminen suomalaisessa yhteiskunnassa. (Ukkonen-Mikkola & Fonsén, 2018).

### **3.2 Positiivinen johtaminen työhyvinvoinnin tukena**

Aiemman tutkimuksen mukaan positiivinen johtaminen suuntaa työyhteisön kukoistukseen ja työntekijöiden poikkeukselliseen suoriutumiseen (Wenström 2019). Positiivisen johtamisen on todettu edistävän yrityksen tuloksellisuutta, tehokkuutta, laatua ja vetovoimaa (Cheung, 2014). Näistä tuloksista ja tavoitteista huolimatta vielä tärkeämpää on kuitenkin yhteisön oppiminen ja hyvinvointi, jotka toteutuvat vain hyvinvoivan ja innostuneen henkilöstön yhteistyöllä. Hyvä ihmisten johtaminen luo edellytykset hyvinvoivalle henkilöstölle. (Wenström 2019.)

Positiivinen johtaminen ei ole vain mukavaa johtamista. Positiivinen johtaminen ei poissulje negatiivisia asioita, vaan vastoinikäymiset työyhteisössä voivat vaikuttaa positiivisesti asioihin, joita ei olisi muuten tapahtunut. On tärkeää sanoittaa ääneen negatiivisia asioita, jotta niistä voi tulla merkityksellisiä asioiden kehittymisen näkökulmasta. (Cameron, 2012.) Positiivinen johtajan tavoitteena ei ole miellyttää kaikkia työntekijöitä. Vaikeita asioita ei lakaista maton alle, vaan positiivinen johtaja puuttuu epäkohtiin ja ei pelkää ottaa esille vaikeita työyhteisön asioita. Positiivinen johtaminen luo edellytykset haastavien asioiden käsittelemiselle, kun luottamus on synnytetty työntekijöiden kanssa myönteisen vuorovaikutuksen kautta. (Wenström, 2020, s. 206.)

Positiivisessa johtamisessa myönteiset tunteet aktivoivat aivojen useita alueita, jolloin ihmisen luova ja joustava ajattelu sekä ongelmanratkaisukyky parantuu (Sharon ym., 2007; Wenström 2021, s. 75). Myönteiset tunteet vahvistavat mielen hyvinvointia. Mielen hyvinvoinnin vahvistamisessa on positiivisen johtamisen ominaispiirteitä, joita Dimoff ja Kelloway (2017) ovat tuoneet esille esihenkilön sosiaalisen tuen näkökulmasta. Mielen hyvinvointia pidetään positiivisen hyvinvoinnin tilana, jolloin ihminen pystyy selviytymään arjen haasteista, elämään elämää, työskentelemään tuottavasti ja reagoimaan sopeutuvasti stressitekijöihin. Kun mielen hyvinvointi vaarantuu, mielenterveysongelmat ja sairaudet voivat heikentää kykyä ajatella ja toimia oikein. Johtajalla on merkittävä rooli psykologisesti terveen työpaikan ylläpitämisessä. Avoin viestintä, työntekijöiden osallistuminen ja osallisuus, työntekijöiden työn kehittämisen tukeminen sekä työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasapainon tukeminen ovat terveen työpaikan ominaispiirteitä. Esihenkilön sosiaalinen tuki on suoraan ja välillisesti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Sosiaalinen tuki (House, 1981) voidaan jakaa emotionaaliseen (luottamus), instrumentaaliseen (koulutus), tiedolliseen (neuvot ja ohjaus) ja arviointitukeen (palaute). Esihenkilön tulee olla myötätuntoinen, hänen tulee varata aikaa työntekijöiden tapaamiseen ja hänen on oltava valmis antamaan tietoa ja tukea työntekijän tarpeen mukaan. (Dimoff & Kelloway, 2017.)

Positiivisessa johtamisessa myönteisten tunteiden herättäminen ja vahvistaminen ovat myös ilmapiirin johtamista (Wenström, 2020, 83). Kiitollisuuden aiheiden säännöllinen pohtiminen on tehokas tapa edistää myönteisiä tunteita, mikä voi pitkäkestoisesti edistää työhyvinvointia (McCullough ym., 2002). Myönteisten tunteiden on todettu vahvistavan työhyvinvointia, sillä myönteiset tunteet lisäävät yhteisyyden kokemusta, luottamusta työkavereihin ja kykyä lukea toisten tunteita, laajentavat havaintokenttää ja kognitiivista, psykologista, sosiaalista ja fyysistä toimintakykyä sekä ovat yhteydessä terveyteen ja pitkäikäisyyteen. Myönteisten tunteiden määrän pitäisi kuitenkin olla moninkertainen kielteisiin tunteisiin verrattuna. Kielteiset tunteet ovat myös tärkeitä samoin kuin niiden käsittelyn osaaminen. (Manka & Manka, 2016, 70–71.) Lisäksi myönteiset tunteet vahvistavat työntekijöiden voimavaroja, auttavat kohtaamaan myös työyhteisön muutoksia ja lisäävät resilienssiä pitkällä aikavälillä (Wenström 2019).

Chi ym. (2011) tutkimuksessa ilmeni, että johtajan positiivinen asenne parantaa työntekijöiden suorituskykyä ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista (Chi ym., 2011). Positiivinen johtaminen parantaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen lisäksi psyykkistä hyvinvointia ja yleistä tyytyväisyyttä elämään (Donaldson ym., 2017, s. 217). Positiivista johtajuutta ovat tarkastelleet myös Hannah ym. (2009) tutkimuksessaan, jossa positiivisen johtajuuden näkökulmana olivat myönteiset tunteet ja tunteiden tarttuminen organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan positiivisen johtamisen ajatellaan edistävän myönteistä organisaatiokäyttäytymistä, työhön sitoutumista, ammatillista kehittymistä ja suoriutumista. Positiivinen johtajuus lähtee johtajan itsensä kehittämisestä, arvoista, asenteista, odotuksista ja tavoitteista. Johtaja voi esimerkiksi eli positiivisella roolimallinnuksella vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin lisäten työntekijöiden motivaatiota ja vastavuoroisesti työntekijät voivat vaikuttaa positiivisesti johtajan itsetuntemukseen. (Hannah ym., 2009.)

Kelloway ym. (2013) ovat niin ikään tutkineet positiivista johtamiskäyttäytymistä. Ryhmähaastattelussa he pyysivät tutkittavia kuvailemaan johtajan toimintaa, joka saa heidät kokemaan olonsa hyväksi. Haastatteluista löytyi viisi teemaa, joita olivat kiittäminen, kehuminen, piristäminen, auttaminen ja yksilöllinen huomioiminen. Näiden teemojen kautta he rakensivat positiivisen johtamiskäyttäytymisen kyselyn. Tutkimuksen mukaan positiivisella johtamiskäyttäytymisellä on mahdollista edistää henkilöstön myönteisiä tunteita ja vahvistaa hyvinvointia. Tulosten mukaan positiivisella johtamisella on suurempi vaikutus työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin kuin monilla muilla tekijöillä. Johtajien psykologisella pääomalla eli optimismilla, toivolla, itsetehokkuudella ja joustavuudella oli merkitystä johtajan positiiviseen johtamiseen. (Kelloway ym., 2013.)

Blanch ym. (2016) tarkastelivat tutkimuksessaan eri johtamistyyppisiä, joista yksi oli positiivinen johtaminen. Tutkimuksessa tarkasteltiin eri johtamistyyppien välistä positiivista suhdetta ja niiden vaikutusta organisaatioon. Positiivisen johtajan johtamissa ryhmissä työntekijät osoittivat myönteisiä tunteita ja korkeampaa hyvinvointia työssä. Positiivinen johtaminen lisäsi myös työntekijöiden suorituskykyä ja heidän sitoutumistaan, paransi kommunikaatiota ja ihmissuhteita, mahdollisti positiivisen työilmapiirin luomisen ja stimuloi innovaatioita. Positiivinen johtamistyyli myös helpotti fuusiota ja nosti asiakastytyväisyyden tasoa. Tutkijat näkivät positiivisen johtamisen tulevaisuutta ajatellen hallitsevana lähestymistapana, koska työntekijät etsivät johtajia, jotka inspiroivat heitä epävarmassa ja epävakaaassa yhteiskunnassa. Työntekijät haluavat myös kehittyä ja edetä työssään. (Blanch ym., 2016.)

Voimaannuttavassa johtajuudessa on positiivisen johtamisen piirteitä työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Kimin ja Beehrin (2018) tutkimuksessa voimaannuttavasta johtamisesta mielekäs työ vaikutti työntekijöiden käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Työntekijöiden kokemus merkityksellisestä työstä vähensi uupumusta työssä, ja he olivat tyytyväisempiä elämään myös työn ulkopuolella. Voimaannuttava johtaja rohkaisee



työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään sekä antaa mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon ja toimimaan itseohjautuvasti omassa työssään. Tämä vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja vastuuta omasta työstään, mikä johtaa työn mielekkyyden tunteeseen. Työntekijän mielekkään työn kokemuksen synnyttäminen on keino edistää työntekijöiden hyvinvointia. Tällöin työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi, asiantuntijoiksi omassa työroolissaan ja osaavat tämän kautta reflektoida paremmin omaa osaamistaan. (Kim & Beehr, 2018.)

## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimustehtävänäni on tarkastella varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta ja heidän näkemyksiään positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena. Tutkimuksella tavoitellaan varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemusten kautta näkyvyyttä positiiviselle johtamiselle ja positiivisen johtamisen tuesta työhyvinvoinnille. Tutkimus on ajankohtainen toteuttaa tämän hetken haastavan varhaiskasvatuksen tilanteen näkökulmasta, jossa työ koetaan kuormittavana ja sen korjaamiseksi tarvitaan panostamista työhyvinvointiin. Lisäksi suomalaisia tutkimuksia positiivisesta johtamisesta varhaiskasvatuksessa on vasta vähän. Tutkimustehtävää lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen esihenkilöillä on positiivisesta johtamisesta?
2. Millaisia näkemyksiä varhaiskasvatuksen esihenkilöillä on positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä haluan tutkimuksessani ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eli positiivista johtamista ja positiivista johtamista työhyvinvoinnin tukena varhaiskasvatuksessa tutkimuksen kohteena olevien varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kiinnostus tutkittavien ajatuksiin, kokemuksiin, tunteisiin ja merkityksiin, joita he tutkittavasta ilmiöstä antavat. (Puusa, 2020, s. 9.)

Tutkimukseni on tieteenfilosofilta lähtökohdiltaan fenomenologishermeneuttinen, sillä tämä lähestymistapa pyrkii ilmiön tavoittamiseen yksilöllisen kokemuksen ja näkemyksen kautta (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 305). Fenomenologia etsii ilmiön perusluonnetta eli ydinolemusta ihmisten kokemusmaailmoista ja hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa. Lähtökohdiltaan fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä, jolloin pyritään etsimään tulkinnalle sääntöjä. Haastattelussa tutkimusaineisto kootaan haastatteleamalla toisia ihmisiä, jolloin haastateltava joutuu pukemaan sanoiksi kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä ja tutkija pyrkii löytämään haastateltavan ilmaisuista, puheesta, eleistä ja ilmeistä mahdollisimman oikean tulkinnan. (Laine, 2015, s. 33.) Tämä on hermeneuttista ymmärtämistä, jossa oivalletaan eri ilmiöiden merkityksiä, ja kaiken ymmärtämisen pohjana on ilmiön aiempi ymmärtäminen eli esiymmärrys (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 40).

### 5.2 Tutkimukseen osallistujat ja tutkimusaineiston keruu

Tutkimukseen osallistuneet seitsemän varhaiskasvatuksen esihenkilöä valikoituivat keski-suuresta Suomen kunnasta avainhenkilön kautta. Kyseessä

on lumipallomenetelmä, jossa avainhenkilö johdattaa tutkijan tiedonantajien pariin (Eskola ym., 2018, s. 30). Tutkimukseen osallistui kuusi varhaiskasvatuksen esihenkilöä ja yksi varhaiskasvatusaluepäällikkö. Tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatuksen esihenkilöiden työkokemus vaihteli 2–30 vuoden välillä, ja kaikilla esihenkilöillä oli kokemusta positiivisesta johtamisesta omassa työyhteisössään. Tutkimukseen osallistujat kutsuttiin tutkimukseen heidän positiivisen johtamisen asiantuntijuuden ja kokemuksen vuoksi.

Tutkimukseen myönnettiin lupa kunnan sivistysjohtajalta toukokuussa 2023. Lähetin ensin tutkimussuunnitelman ja tutkimuslupa-anomuksen kunnan varhaiskasvatuspäällikölle, minkä jälkeen hän lähetti minulle yhteystiedot kunnan varhaiskasvatuksen esihenkilöistä. Varhaiskasvatuspäällikkö kertoi etukäteen tutkimuksestani näille esihenkilöille, minkä jälkeen olin heihin henkilökohtaisesti yhteydessä sähköpostitse. Sähköpostiin liitin mukaan saatekirjeen tutkimuksesta, tietosuojailmoituksen ja suostumuslomakkeen. Tutkimukseen ilmoittautui kahdeksan varhaiskasvatuksen esihenkilöä, joista yksi estyi äkillisesti osallistumasta haastattelupäivänä.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelua. Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2023. Haastattelu on kaksi suuntainen vuorovaikutussuhde. Haastattelijä tarkkailee ja arvioi kuulemaansa ja haastateltava seuraa ja arvioi haastattelijaa. (Patton, 2015, s. 427.) Haastattelu on systemaattinen tiedonkeruun muoto, jossa haastattelijä ohjaa keskustelun kulkua. Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. (Hirsjärvi ym., 2010, s. 208.) Haastattelun hyvänä puolena on, että tutkija voi valita haastateltavaksi henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta, kuten tässä tutkimuksessa toimittiin. Haastatteluajankohdasta sovittiin henkilökohtaisesti sähköpostin kautta ja tämä on myös haastattelun etu, sillä harvemmin haastateltavat kieltäytyvät tutkimukseen osallistumisesta enää luvan annettuaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86.)

Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluina Zoom-verkkokokousohjelman avulla. Haastattelu tallennettiin Jyväskylän yliopiston

Zoom-palvelulla äänitallenteeksi, jonka jälkeen aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon. Nauhoitettua aineistoa tuli noin 16 tuntia. Pisin haastattelu kesti 55 minuuttia ja lyhyin 40 minuuttia. Litteroitua tekstiä kertyi noin 80 A4-sivua. Litteroinnin yhteydessä tekstistä poistettiin henkilöön tai työpaikkaan liittyvät yksilöidyt tiedot. Aineisto siis anonymisoitiin niiltä osin eli siitä poistettiin henkilötiedot, joiden perusteella haastateltavat olisi mahdollista tunnistaa. Haastateltavat koodattiin tulosten analysointia varten kirjainnumeroyhdistelmällä H1-H7, eli esimerkiksi H1 tarkoittaa ensimmäistä haastateltavaa. Haastateltavan tunnusten mukaan voidaan erottaa, mitkä aineisto-otteet ovat peräisin samalta haastateltavalta. Tunnusten avulla voidaan myös tutkimusprosessissa osoittaa, että analyysi perustuu kattavaan aineiston käyttöön. (Ruusuvuori & Nikander, 2017, s. 430, 438.)

Yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina, joissa oli valmiit teemat ja niitä tarkentavat kysymykset. Kysymysten muotoilu ja järjestys on tässä haastattelutavassa yleensä kaikille sama ja haastateltavat vastaavat omin sanoin kysymyksiin. (Eskola & Vastamäli, 2015, s. 29). Haastattelukysymykset oli mietitty tutkimuskysymyksiä seuraten ja tutkimusaiheen teoriaa mukaillen teemoitellen. Haastattelurunko on liitteenä (LIITE 1). Haastateltavat kuuluivat haastattelukysymykset ensimmäistä kertaa haastattelutilanteessa, eli haastateltavat eivät voineet valmistautua niiden avulla haastatteluun etukäteen. Haastattelut etenivät pääasiallisesti haastattelurungon kysymysten mukaisessa järjestyksessä, mutta joidenkin haastateltavien kanssa kaikkia kysymyksiä ei käyty, kun he olivat kerenneet vastaamaan jo kysymykseen edellisissä teemoissa ja kysymyksissä. Varmistin kysymyksen ymmärtämisen toistamalla kysymyksen ja tarvittaessa pyysin antamaan esimerkkejä varhaiskasvatuksen arjesta, jos haastateltavan oli vaikea vastata kysymykseen. Haastattelua voidaan pitää joustavana menetelmänä, sillä tutkijalla on mahdollisuus tarvittaessa pyytää haastateltavaa selventämään vastaustaan. (Puusa, 2020, s. 107.)

Ennen virallisten haastatteluiden toteuttamista kokeilin haastattelurungon toimivuutta tekemällä esihaastattelun varhaiskasvatuksen

esihenkilölle. Esihaastattelu ennen tutkimushaastattelua vahvistaa haastattelun toimivuuden ja onnistuessaan myös esihaastattelua voi käyttää analyysissä (Eskola ym., 2018, s. 47). Esihaastateltavani vastaukset eivät päätyneet tämän tutkimuksen aineistoon. Esihaastattelun jälkeen tein pieniä muutoksia haastattelurunkoon. Samalla harjoittelin käyttämään Zoom-verkkokokousohjelmaa. Haastatteluun on tärkeää valmistautua hyvin, testata tekniikka ja miettiä varasuunnitelmat, jotta haastatteluun voi toteuttaa luottavaisin mielin (Eskola ym., 2018, s. 35).

### 5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelminä tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa ja aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Cheungin (2014) positiivisen organisaation malli toimi teoriaohjaavana kehyksenä, kun tarkastelin ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta. Toisen tutkimuskysymyksen osalta tarkastelin esihenkilöiden näkemyksiä positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena aineistolähtöisesti.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla haettiin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja analyysi aloitettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin. Ennen analyysin aloittamista tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. (Puusa 2020, 149). Tässä aineistonanalyysissä se oli ajatuskokonaisuus, joka sisälsi useita lauseita tutkittavan kysymykseen liittyen. Sisällönanalyysi toteutettiin kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa litteroitu aineisto pelkistettiin eli redusoiitiin, jolloin litteroidusta aineistosta etsittiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyviä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123.) Samaa teemaa kuvanneet ilmaisut eli alkuperäisilmaukset alleviivattiin samanvärisillä yliviivauskynillä ja näin pystyttiin erottelamaan erilaisia teemoja tutkittavasta ilmiöstä, minkä jälkeen alkuperäisilmaukset muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi.

Taulukossa 1 on neljä esimerkkiä suorien lainausten muuttamisesta pelkistetyiksi ilmaisuiksi tämän tutkimuksen aineistossa.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus
H1: Esihenkilö tiedostaa miten kohtaa ihmiset ja millä tavalla puhuu ihmisille.	Esihenkilön tietoinen kohtaaminen ja keskustelu.
H6: Sitten tietysti se, et kaikki tämmöset arvostavaan työyhteisöön kuuluvat jutut, me ollaan tehty tietyt pelisäännöt ja miten me täällä toimitaan ja olkoon sitten, että me tervehditään täällä.	Yhteiset arvostavan työyhteisön pelisäännöt.
H6: Tärkeää on tunnistaa omat vahvuudet ja työntekijöiden vahvuudet sekä työntekijät lasten vahvuudet.	Omien, työntekijöiden ja lasten vahvuuksien tunnistaminen.
H3: Miten sä tavallaan kannat itses sisään ja mitä sä tuot mukana työyhteisöön.	Oman asenteen merkitys.

Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin. Tällöin aineiston pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin ja yhdisteltiin alaluokiksi samankaltaisuuksien mukaan. Luokat nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelua jatkettiin yhdistelemällä alaluokkia yläluokiksi. Tämä luokittelu loi pohjan ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulosten rakenteelle. Tämän jälkeen kolmannessa sisällönanalyysin vaiheessa aineisto käsitteellistettiin eli abstrahoitettiin, mikä tarkoittaa etenemistä teoreettisiin käsitteisiin ja tieteellisiin johtopäätöksiin. Ryhmittelyprosessi on jo itsessään osa käsitteellistämistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.109–133.) Teoriaohjaavassa analyysissä käsitteellistämisen vaiheessa aineistoa tarkasteltiin teoreettisten käsitteiden avulla. Cheungin (2014) positiivisen organisaation osa-alueet ohjasivat analysointia yläluokkien ja pääluokkien muodostumisvaiheessa.

Taulukossa 2 on havainnollistava esimerkki luokkien muodostusprosessista tämän tutkimuksen aineistossa teoriaohjaavan analyysin osalta.

TAULUKKO 2 Esimerkki yhden pääluokan muodostusprosessista.

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
H3: Työntekijöiden auttaminen vahvuuksien tunnistamisessa	Vahvuuksien hyödyntäminen johtamisessa		
H6: Omien, työntekijöiden ja lasten vahvuuksien tunnistaminen	Vahvuuksien tunnistaminen eri tasoilla työyhteisössä	Yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen	Positiivisen organisaation osa-alue
H2: Vahvuuksien hyödyntäminen motivoi työntekijöitä kehittymään	Vahvuuksien hyödyntäminen työntekijöiden kehittämisessä		
H4: Vahvuuksia hyödynnetään jakamalla osaamista koko työyhteisöön	Vahvuuksien hyödyntäminen osaamisen jakamisessa		

Toisen tutkimuskysymyksen osalta aineistoa tarkasteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin kolmivaiheisena prosessina, pelkistämällä, ryhmittelemällä ja käsitteellistämällä. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s.122). Tutkimuskysymystä vastaavat ja samaa teemaa kuvaavat alkuperäisilmaukset koodattiin ensin värikoodeilla ja muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi, jonka jälkeen ilmauksia ryhmiteltiin eri kategorioihin samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan. (Puusa 2020, 152.) Tämän jälkeen ryhmittelyä jatkettiin yhdistelemällä alaluokkiin ja yläluokkiin. Viimeisessä vaiheessa aineisto käsitteellistettiin, jonka tavoitteena on erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostaa teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s.127). Käsitteet muodostettiin tutkimuskysymyksen ohjaamana niin, että aineistossa usein toistuneille samankaltaisuuksille luotiin yhteinen käsite. Esimerkiksi kun aineistossa positiivisen johtamisen tuesta työhyvinvointiin liittyen toistui



osallisuuteen liittyvät erilaiset ilmaukset, näille luotiin yhteinen käsite osallisuuden kokemus.

Laadullisen aineiston analyysiä tehdään kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa haastattelutilanteesta lähtien, mutta etukäteen ei voi määrittää, minkä tasoisia luokkia aineistosta voidaan muodostaa. Huolellisen analyysin jälkeen voidaan aineistosta tehdä päätelmiä ja tulkita tuloksia yhdistäen niitä teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122, 127.) Tässä tutkimuksessa yhteyksiä aiempaan teoriaan ja tutkimuksiin tuodaan esille tulos- ja pohdinta luvuissa.

## 5.4 Eettiset ratkaisut

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden voi kiteyttää kolmeen käsitteeseen, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta arvioin yksityiskohtaisemmin luvussa 7.2. Eettisyydellä tarkoitetaan, että olen tutkijana sitoutunut noudattamaan eettisiä periaatteita koko tutkimus kaaren ajan prosessin alusta loppuun. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175.) Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa korostuu eettisten kysymysten merkitys, sillä mitä vapaamuotoisempia tiedonhankintakeinot ovat, sitä enemmän ne muistuttavat arkielämän vuorovaikutusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 147).

Eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Yksityisyyden toteutumisen olen varmistanut niin, ettei kukaan ole tunnistettavissa tutkimuksessa. Olen litterointivaiheessa koodannut tutkimukseen osallistujat koodeilla H1-H7, jolloin en ole käyttänyt oikeita nimitietoja. Itsemääräämisoikeus on tuotu tutkittaville esille saatekirjeessä, tietosuojailmoituksessa ja suostumuslomakkeessa ja lisäksi siitä on muistettu haastattelun alussa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella tutkimukseen osallistujalle osallistuminen oli vapaaehtoista ja milloin tahansa

hei olisivat voineet ilmoittaa, jos eivät olisi enää halunneet jatkaa tutkimuksessa (Kuula, 2013, s. 107).

Henkilötietoja sisältävänä tutkimusaineiston käsittelyä ohjaavat vastuullisuus, suunnitelmallisuus ja lainmukaisuus. Tutkimuksessani vastuullisuudella tarkoitetaan tutkimusaineiston vastuullista työstämistä tutkimuksen alusta loppuun. Tutkimuksen suunnittelussa on huomioitu tutkimusaineiston käsittelyyn liittyvät riskit tutkittavien osalta. Tutkimuksessa on noudatettu voimassa olevan lainsäädännön lisäksi omaa tutkimusta koskevia tietosuojaohteja. Tämän lisäksi on noudatettu salassapitovelvoitetta ja asianmukaista viittausta aikaisempiin tutkimustietoihin, jolloin aiempien tutkijoiden työ ja saavutukset on huomioitu heille kuuluvan arvon mukaisesti. (TENK, 2019.)

Tutkimuksen tulee eettisten periaatteiden mukaisesti pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Tutkimukseni tavoitteena on tuoda näkyväksi tutkittavien myönteisiä kokemuksia, positiivisen johtamisen konkreettisia tapoja varhaiskasvatuksen arjessa ja miten positiivisella johtamisella voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluu myös tutkimuksen asiakirjojen ja tiedostojen asianmukainen säilyttäminen ja tuhoaminen (TENK, 2019). Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin ja säilytettiin niin, ettei ulkopuolisilla ollut pääsyä aineistoon. Äänitallenteet säilytettiin Jyväskylän yliopiston salanasuojatussa tallennusjärjestelmässä ja ne tuhottiin litterointivaiheen jälkeen. Tutkimuksen valmistuttua tutkimukseen liittyvät aineistot tuhottiin tietoturvalisella tavalla. Tutkimukseen osallistujille luvattiin tutkimuksen tulokset sähköpostilla, kun tutkimus on valmis. Tutkittavien tunnistetiedot suojattiin ja säilytettiin analysoitavasta tekstistä erillään. Tutkittavien nimi- ja osoitetiedot poistettiin postittamisen jälkeen. (Kuula, 2013, s. 111.)

## 6 TULOKSET

### 6.1 Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemukset positiivisesta johtamisesta

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen esihenkilöillä on positiivisesta johtamisesta. Positiivisen johtamisen kokemuksia tarkasteltiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla hyödyntämällä Cheungin (2014) teoriaa positiivisen organisaation osa-alueista. Esihenkilöiden kokemukset positiivisesta johtamisesta jakautuivat neljän pääteeman alle, jotka olivat esihenkilön ja työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, vuorovaikutustaidot, myönteinen asenne ja ilmapiiri sekä yhteiset myönteiset käytänteet. Myönteinen asenne vastaa tuloksissa Cheungin (2014) teorian myönteiset tunteet osa-alueetta. Kuviossa 1 on tuotu esille pääteemat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

KUVIO 1. Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemukset positiivisesta johtamisesta.



### 6.1.1 Esihenkilön ja työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen

Positiivisen johtamisen kokemuksissa toistui jokaisella haastateltavalla omien ja työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen. Esihenkilöiden kokemuksissa yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen sisälsi vahvuuksien hyödyntämisen johtamisessa, vahvuuksien tunnistamisen eri tasoilla työyhteisössä sekä vahvuuksien hyödyntämisen kehittämisessä ja osaamisen jakamisessa.

Vahvuuksien hyödyntämisen osalta esihenkilöt toivat esiin, kuinka tärkeää esihenkilön on itse ymmärtää vahvuusajattelua ja tiedostaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, ennen kuin hän voi toimia esimerkkinä henkilöstölle. Tämä vaatii esihenkilöiltä oman itsen ja työn jatkuvaa reflektointia. Esihenkilöiden kokemuksissa korostui myös työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen, jonka tulee lähteä liikkeelle työntekijöiden tuntemisesta, sillä jos ei tunne henkilöstöä, niin on vaikeaa johtaa heitä. Kokemuksissa tuli myös esiin, miten esihenkilöllä on tärkeä rooli auttaa ja valmentaa työntekijöitä, jotka eivät tunnista vahvuuksiaan, jotta he voivat hyödyntää niitä työssään ja lisätä siten työn mielekkyyttä. Esihenkilöt kuvasivat, että parhaimmillaan, omia vahvuuksiaan käyttämällä on helpompi mennä epämurkavuusalueille ja kehittyä niillä.

Mä pyrin sillä olemiselläni välittää semmosta niin kun positiivista ilmapiiriä, mä koen, että se on mun tärkein vahvuus. Mutta myös mun koulutustausta ja siitä olen saanut paljon palautettakin, että se konkreettinen arki on vielä hyvin lähellä. (H5)

Esihenkilöt toivat esille, että vahvuuksien tunnistaminen positiivisessa johtamisessa tapahtui parhaimmillaan kaikilla tasoilla suhteessa omaan esihenkilöön, työntekijöihin, lapsiin ja perheisiin. Esihenkilö toimi esimerkkinä ja oli tietoinen siitä, ja hänen kauttaan positiivinen johtaminen meni yhteisössä eteenpäin. Esihenkilöiden kokemusten mukaan tämä oli mahdollista, jos tunnisti työntekijöiden vahvuuksia ja sanoitti niitä ääneen työntekijöille. Sitten työntekijät sanoittivat puolestaan omia vahvuuksiaan ja lasten vahvuuksia ääneen. Näin myös lapset oppivat huomaamaan ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja myös työntekijöiden vahvuuksia. Perheiden kanssa tehtävässä

yhteistyössä lapsen päivästä ja lapsen tunnemaailmasta pyrittiin myös kertomaan lapsen vahvuuksien kautta.

Pyritään niin kun kaikki asiat ja tilanteet sanoittaa niitten vahvuuksien kautta, ja se on hauskaa miten niitä pystytään kääntämään, semmosia asioita mitkä helposti huoltajienkin suuntaan näyttäytyy negatiivisena, lapsi on kaksivuotias ja jaksaa kiukutella joka ikinen uloslähtökerta siitä, kun ei halua tiettyjä vaatteita. Se voidaan kääntää sinnikkyuden vahvuudeksi, et on tosi sinnikkäästi jaksanut vastustaa näitä ulkohousuja koko päivän ja kaikissa pukemistilanteessa, niistä tulee hauskoja keskusteluja huoltajienkin kanssa. (H1)

Esihenkilöt kuvasivat, miten tärkeää oli, että työntekijät pääsivät toteuttamaan työtään omien vahvuksiensa ja osaamisensa kautta. Tämä lisäsi työntekijän vaikuttavuutta ja kehittymistä omassa työssään. Esihenkilöt kertoivat, miten esihenkilö osoitti luottamusta ja toiveikkuutta työntekijöille myönteisellä ja kannustavalla viestinnällä vierailen ryhmissä ja siten, ettei hän mennyt korjailemaan työntekoa. Esihenkilö mahdollisti työntekijöille vahvuuksien ja osaamisen jakamisen luomalla työyhteisöön jakamista tukevat käytänteet.

Aidosti kohtaat ihmisen ihmisenä ja olet kiinnostunut, niin se avaa myös tien monesti niihin, että sieltä saattaa noustakin just helpommin niitä, että tuodaan esiin, et hei itseasiassa mä tykkäänkin tehdä tämmöstä tai mä oon tosi kiinnostunut vaikka niin kun liikunnasta ja silloin kun se tulee myös minun tietoon, niin tavallaan sit me pystytään miettimään, et miten se esimerkiksi tulee osaksi sitä tiimiä, mutta yhtäläillä sitä koko meidän työyhteisöä, et sieltä saadaan sit vaikka virkistystiimiin sellaisia henkilöitä, jotka sitten taas kokee, että se on sitä heidän osaamista ja he nauttii siitä. (H5)

### 6.1.2 Vuorovaikutustaidot

Positiivisen johtamisen vuorovaikutustaitoihin liittyen esihenkilöt kuvasivat esihenkilön erilaisia vuorovaikutusrooleja tsempparina, kannustajana ja rinnalla kulkijana sekä luonteenpiirteitä kuten positiivinen, oikeudenmukainen ja empaattinen johtaja. Vuorovaikutustaidoissa korostuivat myös esihenkilön tietoinen kohtaaminen, joka sisälsi kiinnostuneen ja kunnioittavan tavan kohdata työntekijöitä. Vuorovaikutustaidoissa korostuivat myös esihenkilön tapa kuunnella työntekijöitä, esittää kysymyksiä, antaa positiivista palautetta ja keskustella myönteisesti työntekijöiden kanssa. Esihenkilöiden kokemusten mukaan esihenkilöllä tuli olla halussa kaikissa tilanteissa myönteisen ideologian tunnistaminen. Myönteisen viestinnän merkitys korostui myös kirjallisessa viestinnässä, kuten pikaviestintäpalvelu WhatsAppissa eri henkilöiden kanssa viestittäessä.

Positiivisen johtamisen ytimessä on kuitenkin se vuorovaikutus, se millä tavalla me kohdataan ihmiset ja millä tavalla me puhutaan ihmisestä. Kaikessa meidän täytyy olla kunnioittavassa

vuorovaikutuksessa. Se kunnioitus täytyy leikata kaikki tilanteet ja asiat, mitä siellä päivässä on. (H1)

Esihenkilöiden näkemyksissä tsempparina ja kannustajana esihenkilö antoi hyvää palautetta työntekijöille ja huomasi hyvän ihmisissä ja asioissa. Rinnalla kulkija esihenkilö oli aina läsnä, vaikka ei olisikaan konkreettisesti ollut paikalla: työntekijöillä oli luottamus esihenkilöön ja he saavat tarvittaessa aina yhteyden häneen. Nämä kaikki roolit toteutuivat myös yhdessä. Esihenkilöt kuvasivat, että positiiviset luonteenpiirteet vahvistivat esihenkilön vuorovaikutustaitoja ja kykyä esittää vaikeitakin asioita ratkaisukeskeisesti, kun hän osasi hyödyntää vaikeidenkin asioiden käsittelyä vahvuuksina.

Mä olen niin kun tavoitettavissa ja olen kiinnostunut mitä mun työntekijöille kuuluu ja yritän ajatella asioita positiivisesti, koska mä huomaan, että ihmisten tunteet tarttuu ja tavallaan niin kun elän tätä arkee heidän kanssaan. (H7)

Kohtaamisessa esihenkilön tietoinen pysähtyminen työntekijän kanssa vuorovaikutustilanteeseen ja kuulumisten kysyminen tulivat esiin kaikilla esihenkilöillä. Kuulumisten kysymisen positiivinen merkitys toteutui heidän mukaansa vain pysähtymällä tietoisesti ja antamalla aikaa työntekijän kuuntelemiselle ja yhteiselle keskustelulle. Vuorovaikutustilanteessa esihenkilön tuli tiedostaa, miten kohtasi kunnioittavasti kyseisen työntekijän yksilöllisesti ja millä tavalla puhuu myönteisesti työntekijälle. Esihenkilöt kertoivat myös, miten kohtaamisissa työntekijän nimen käyttäminen vahvisti entisestään vuorovaikutustilanteen myönteisyyttä, kun esihenkilö osoitti, että hän oli todella kiinnostunut, mitä juuri tälle ihmiselle kuului.

Mä näyttäydyn, ja mulla on aikaa pysähtyä ihmisten kanssa juttelemaan ja myös lasten kanssa. Mä arvostan heidän työtään, kun mä jalkaudun tänne, niin kun kysymällä esimerkiksi mitä kuuluu *Jonita?* ja mulla on sitä aitoa kiinnostusta sun asioihin ja siihen työhön. (H4)

Vuorovaikutustaidoissa positiivisen ja kehittävän palautteen antaminen nousivat esihenkilöiden näkemysten mukaan tärkeiksi positiivisen johtamisen taidoiksi. Esihenkilöllä oli merkittävä rooli, kuinka paljon hän antoi positiivista palautetta sekä kuinka paljon huomasi hyviä ja toimivia asioita varhaiskasvatuksen arjessa. Positiivisen ja kannustavan palautteen antaminen ja kiittäminen tapahtui parhaimmillaan juuri siinä tilanteessa, kun se huomattiin arjessa tai vaikkapa nostamalla esiin WhatsApp viestinnässä arjen hyviä tekoja ja onnistumisia. Esihenkilöiden mukaan WhatsApp viestinnässä oli

tärkeää tiedostaa, miten asetti sanat, viestittävät asiat ja tervehdykset työntekijöille, jotta viestintä oli hyvänhenkistä.

### 6.1.3 Myönteinen asenne ja ilmapiiri

Myönteisen asenteen ja ilmapiirin merkitys tuli esiin merkityksellisenä asiana esihenkilön kokemuksissa positiivisesta johtamisesta. Myönteiseen asenteeseen heidän mukaansa sisältyi tietoinen valinta myönteisen asenteen ylläpitämiseksi, omien tunteiden tiedostaminen erilaisissa arjen tilanteissa ja tietoiset valinnat positiivisen ilmapiirin vahvistamiseksi. Tunteiden tiedostamiseen liittyvät tilanteet ja ilmapiiriä vahvistavat asiat he kiteyttivät esihenkilön esimerkillisyyteen, joka sisälsi omien tunteiden tiedostamisen ja hallinnan sekä arjen pienet teot, kuten tervehdykset sekä työntekijöiden ja hyvän huomaamisen.

Esihenkilöt korostivat, että myönteisellä asenteella voi vaikuttaa ilmapiiriin. Myönteinen asenne oli aina tietoinen valinta ja se lähti liikkeelle pienistä arjen asioista. Myönteisen asenteen muistaminen näkyi esihenkilöiden mukaan tervehdyksissä, hymyilemisessä ja ystävällisyydessä, millä tavalla tulet sisälle tilaan, miten huomioit toiset ihmiset ja miten suhtauduit kannustavasti asioihin. H5 totesi: ”Sillä omalla asenteella voi vaikuttaa, kuinka suhtautuu niin, että hei kyllä tää tästä saadaan hoidettua, katotaan asia kerrallaan.” Tietoinen myönteinen asenne sisältää myös valinnan kiinnittää huomiota epäonnistumisten sijaan onnistumisiin ja tuoda niitä esille varhaiskasvatuksen arjessa.

Mitä tulee, kun mä tuun työpaikalle, millasella energialla mä tuun, oonko mä naama nurinpäin kun ovesta astun sisään vai onko se, se oma olemus myös ja sillä omalla esimerkillä välittää sitä, että minkälaista se on niin kun se meidän toimintakulttuuri ja ilmapiiri, energia mitä siellä sitten ympärilleen välittää. (H2)

Esihenkilöiden kokemuksissa kuvastui, kuinka tunteet tarttuivat. Tämän vuoksi omien tunteiden tiedostaminen ja hallinta koettiin tärkeänä. Tämä nähtiin hyvänä asiana ja myös haasteena. H3 toi esille positiivisen tunteen kokemuksen: ”Kun mä koen sen oman positiivisen tunteen, niin mä yritän sitä viljellä, niin se palaa moninkertaisena minulle takaisin.” Negatiivisten tunteiden hallinta tuotiin esille haasteena, jos esihenkilönä lähti mukaan

työntekijöiden negatiivisiin tunteisiin. Tämä vaati esihenkilöltä tietoista suhtautumista, miten toimia, jos tuntui, että meinasi lähteä mukaan negatiiviseen tunteeseen.

Esimerkiksi, et oon saattanut sanoa työntekijälle, et hei sopiiko, et sovitaan huomiseksi päivälle se keskustelu, ihan tarkoituksenmukaisesti, että hän vähän sais sitä tunnetta laskettua, kun siinä on se yksi nukuttu yö välissä ja juuri siitä syystä, et silloin kun ne tunteet voimakkaimmillaan on, mä koen, että ne on vaikeita, ne tilanteet, toisaalta myös, jos mä huomaan, että se rupee mulla menee niin kun tunteisiin, et mä osaan myös sitä, miten mä itse toimin siinä tilanteessa, et tavallaan niin kun osaan hillitä, ja käsitellä ne tunteet, ettei se tuu siihen tilanteeseen mukaan. (H5)

Tunteiden tarttumisessa esihenkilöt toivat esiin myös empatian ja inhimillisyyden, jotka koettiin tärkeiksi esihenkilön kyvyiksi. Nämä vaativat luottamuksellisen suhteen syntymistä esihenkilön ja työntekijän välille. H4 toi esille: " Mun mielestä se vaatii myös sen, että " johtajakin on ihminen", että tulee myös ne inhimilliset puolet esiin, siinä ei ole mitään pahaa, jos johtaja tirauttaa itkut jossain tilanteessa, tavallaan me ollaan aitoja toisillemme, vaikka ollaankin siinä ammatillisessa roolissa."

#### 6.1.4 Myönteiset käytänteet

Esihenkilöt kertoivat paljon myönteisistä käytänteistä eli yhdessä sovituihin toimintatavoista ja näiden merkityksestä päiväkodin rakenteissa ja arjessa. Heidän mukaansa esihenkilö osoitti raamit, joiden sisällä toimintatapoja yhdessä sovittiin. Selkeät raamit lisäsivät työntekijöiden turvallisuuden tunnetta, kun tiedettiin, miten toimitaan, kuten H6 totesi: "Tietty rakenteet on olemassa, olkoon nyt sitten jotkut talonpalaverit, tiimipalaverit, ne luo semmosta turvallisuutta, kun ei tarvii arvuutella, kukaan ei ole liukkaalla jäällä, kun kaikki tietää, mitkä on niin kun tämmöset rakenteet." Esihenkilöiden kokemuksissa korostui toimintatapojen merkitys positiivisen johtamisen toteutumisessa ja esihenkilön rooli näiden toimintatapojen toimeenpanijana ja aikatauluttajana. Työntekijöiden osallisuuden toimintatapojen suunnittelussa, arvioinnissa ja kehittämisessä koettiin sitouttavan työntekijöitä sopimusten toteuttamisessa arjessa. Päiväkodin arkea raamittavia toimintatapoja eli myönteisiä käytänteitä olivat esimerkiksi viikoittaiset talon palaverit, pedatiimit, pedailat, tiimipalaverit, mitä kuuluu? -keskustelut, kehityskeskustelut, kehittämispäivät ja päiväkotikohtaiset toimintatavat.



Esihenkilöt kuvasivat, miten myönteisten käytänteiden sisälle rakenteisiin oli monessa päiväkodissa sovittu omia myönteisiä tapoja: esimerkiksi talon palaverit ja tiimit aloitetaan mitä kuuluu? -kierroksella. Myös kehityskeskusteluissa keskiössä oli positiivinen näkökulma. Kehittämispäivissä kehityttiin varhaiskasvatuksen aiheiden parissa ja vahvistettiin työroolin mukaista asiantuntijuutta. Mitä kuuluu? -palaverit käytiin ilman asialistaa kerran kuukaudessa, jolloin tarkoituksena oli pysähtyä kuulemaan, mitä työntekijälle kuuluu. Tämä palaveri oli esihenkilöille suunnattu. Myönteiset arjen pienet käytänteet toimivat, kun sovitut toimintatavat ohjasivat toimintaa, esimerkiksi kuinka tervehdittiin työkaveria, kun saavuttiin töihin.

Kehityskeskusteluissa juuri se painopiste on niissä positiivisissa asioissa, niin kyl sen huomaa kaikesta sen työntekijän olemuksesta ja kaikesta siitä et mitenkähän siinä tilanteessa ja myös sen tilanteen jälkeen et tavallaan se semmonen niin kun selkäkin tuntuu suoristuvan, et hei mä todella, et kyllähän mä oonkin aika huippu tyyppi, kun sä vielä sen noin ääneen mulle sanot. (H5)

Esihenkilöt kertoivat esimerkkejä myönteisistä käytänteistä, jotka toteutuivat päiväkotikohtaisesti eri tavoin kuten, Huomaa hyvä WhatsApp -ryhmä, vahvuusseinät, perjantaikahvit, työntekijöiden voimabiisien kuunteleminen, palapelit kahvihuoneessa, rentoutushetket, ystävänpäiväkirja, vahvuustaulut ja virkistyspäivät.

## **6.2 Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemykset positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena**

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, millaisia näkemyksiä varhaiskasvatuksen esihenkilöillä oli positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena. Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemyksissä korostui työhyvinvoinnin näkökulmasta neljä pääteemaa: vastavuoroinen myönteinen viestintä, työntekijöiden työn ilo, hyvän huomaaminen ja yhteisöllisyys. Kuviossa 2 on tuotu esille tulokset toiseen tutkimuskysymykseen.

Kuvio 2. Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemykset positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena.

Vastavuoroinen myönteinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisöön kuuluminen</li> <li>• Myönteisen ilmapiirin vahvistuminen</li> <li>• Työroolin vahvistuminen</li> </ul>
Työntekijöiden työn ilo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myönteinen kehonkieli</li> <li>• Avoin viestintä</li> <li>• Tavoitteiden ja sopimusten toteutuminen</li> </ul>
Hyvän huomaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arjen pienet teot</li> <li>• Osallisuuden kokemus</li> </ul>
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilön rooli yhteisöllisyyden mahdollistajana</li> <li>• Yhteistyötaidot</li> <li>• Resilienssi</li> </ul>

### 6.2.1 Vastavuoroinen myönteinen viestintä

Esihenkilöiden näkemyksissä vastavuoroisella myönteisellä viestinnällä oli merkitystä esihenkilön omaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. Vastavuoroinen myönteinen viestintä vahvisti esihenkilöiden näkemysten perusteella työhyvinvointia, esihenkilön ja työntekijän työyhteisöön kuulumista ja heidän työrooliaan sekä työyhteisön ilmapiiriä.

Myönteisen viestinnän merkitys korostui kaikilla esihenkilöillä. Vastavuoroista myönteistä viestintää voitiin kutsua esihenkilöiden näkemysten perusteella tavoitetilaksi työhyvinvoinnin tukemisessa. Yksinkertainen kysymys ”mitä kuuluu?” ja pysähtyminen sen äärelle kertoi toiselle, että olet kiinnostunut hänestä ja antoi mahdollisuuden hänelle kertoa kuulumisensa. Vastavuoroisessa viestinnässä myös toinen osapuoli tuli kohdatuksi ja myös häneltä kysyttiin ”mitä kuuluu?”. Vastavuoroisessa positiivisessa viestinnässä korostui esihenkilöiden näkemysten mukaan molempien osapuolien eli esihenkilön ja työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistuminen.

Just se, että multakin kysytään, mitä sulle kuuluu tai hienosti olit laittanut ton homman tai muuta, et kyl se lisää sitä omaa jaksamista ja tuo näkyväksi sen, että mäkin oon onnistunut jossain, se on semmonen työhyvinvointia lisäävä asia, et se on vastavuoroista, silloin se on mun mielestä aitoo. (H5)

Esihenkilöiden näkemysten mukaan vastavuoroinen myönteinen viestintä vahvasti työntekijöiden lisäksi myös esihenkilöiden kokemusta työyhteisöön kuulumisesta. Esihenkilöt kokivat oman aseman vahvistuvan johtajana osana työyhteisöä myönteisen vastavuoroisen viestinnän kautta. Ylhäältä alaspäin johtamista ei koettu työhyvinvoinnin näkökulmasta oikeana tapana johtaa. Vastavuoroisen myönteisen viestinnän vahva vaikuttavuus koettiin myös tärkeänä, kuten H7 kuva asiaa: ”Mitä enemmän sä jaat sitä hyvää, sitä enemmän sä myös takaisin saat”. Mitä enemmän vastavuoroinen myönteinen viestintä toimii työyhteisössä, sitä enemmän esihenkilöt kokivat sen myös antavan takaisin ja muodostavan myönteisen ilmapiirin työyhteisöön.

Pidän tärkeänä sitä, että tuntee kuuluvansa porukkaan, et kyl se, että myös esihenkilö on osa sitä työyhteisöä, ettei se oo vaan joku hahmo jossain tuolla, vaan mulle tulee myös tunne, että kuulun tähän porukkaan ja mut otetaan ihan yhtä lailla ihmisenä sinne vaikka oon esihenkilön roolissa, niin just se, että minä saan myös sieltä työntekijöiltä sitä positiivista palautetta, niin kyllä se lisää sitä tunnetta, että mä kuulun tähän porukkaan. (H3)

Vastavuoroisen myönteisen viestinnän merkitys työntekijöiden työroolin vahvistumisessa tuli esille esihenkilöiden näkemyksissä. Myönteisen viestinnän eli esimerkiksi työntekijän vahvuuksien huomioimisen kautta työntekijöiden luottamus omaan työrooliin vahvistui, kannusti työntekijää parhaaseen työsuoritukseen ja itseohjautuvuuteen sekä vahvasti samalla työntekijän omaa kehittymistä työssä. H6 toi esille: ”Jos sä koet, et sut kuullaan, sun ajatuksilla on merkitystä ja sun vahvuudet nähdään, niin kyllähän se antaa myös pontta kehittyä siinä omassa työssä.”

Esihenkilöt kokivat myös oman työroolinsa vahvistuneen oman esihenkilönsä kanssa koetun vastavuoroisen myönteisen viestinnän kautta. Esihenkilöiden omien vahvuuksien huomioiminen eli osaamisen ja onnistumisten huomioiminen arjessa tuotiin esiin, kuten H2 kertoi omasta esihenkilöstään: ”Arvostan myös sellasta johtamista itsessäni, että minua johdetaan sillä tavalla, että mun vahvuudet huomataan ja niitä sanoitetaan ääneen ja niillä on painoarvoa, ja minulle tulee tunne, että musta on johonkin.” Vahvuuksien huomioimisessa esihenkilö ja työntekijät vahvistivat samalla arvostuksen ja kunnioituksen kokemusta toisissaan, ja tämä koettiin luottamuksen osoituksena ja se antoi voimavaroja arkeen.

## 6.2.2 Työntekijöiden työn ilo

Esihenkilöiden näkemyksissä positiivisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa näkyi parhaiten työntekijöiden työn ilosta arjessa, toisin sanoen heidän myönteisessä kehonkielessään, kaikessa viestinnässä esihenkilön, työntekijöiden, lasten ja asiakasperheiden kanssa ja työn toteutumisessa yhteisten tavoitteiden ja sopimusten mukaisesti.

Näkyi siinä, että on energinen, toimielias ja aikaansaava, haluaa toimia työkavereiden ja lasten kanssa, työ sujuu, saa hyvää palautetta, tietysti ei ole poissaoloja eikä muuta tällästä, hoitaa hommansa. (H2)

Työn ilo näkyi esihenkilöiden mukaan työntekijöiden eleissä ja ilmeissä hyväntuulisuutena ja tyytyväisyytenä. Myönteinen kehonkieli vaikutti koko työyhteisöön. H3 toi esille: ” Jotenkin työntekijästä vaistoa sen, kun on tyytyväinen, varmaan semmosena kokonaisvaltaisena olemisena siinä työssä.” Esihenkilöiden näkemysten mukaan viestintä on avointa, ystävällistä, osataan reflektoida omaa työtä, kerrotaan mielipiteitä, annetaan ideoita, kuunnellaan toisia ja ollaan läsnä lasten kanssa. H7 kertoi puolestaan työn ilosta: ” Näkyy sellasena yleisenä hyväntuulisuutena, innostuu uusista asioita enemmän, on motivoitunut ja valmis jakaa myös sitä hyvää kaikille.”

Työn ilo näkyi esihenkilöille myös työntekijöiden sitoutumisessa yhteisten tavoitteiden ja sopimusten toteutumiseen arjessa. Työntekijän työn ilo, joka sisälsi myönteisen asenteen, vahvisti kykyä nähdä asioita laaja-ajalaisemmin myös kehittämisen näkökulmasta, kuten H4 toi esille: ”Positiivisuus ja myönteinen asenne kannustaa parhaaseen työsuoritukseen, työntekijä on sitoutunut, itseohjautuva, mutta osaa myös kyseenalaistaa hyvällä tavalla, pohtia ja kehittää ja lähestyy asioita siitä näkökulmasta, mikä on se mun tekemiselle pedagoginen peruste.” Esihenkilöt toivat lisäksi esille, että työn ilon omaavilla työntekijöillä oli useammin oman työnkuvan vastuut ja tavoitetehtävät halussa. Työntekijöihin voi luottaa, että asiat sujuvat yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

### 6.2.3 Hyvän huomaaminen

Esihenkilöiden näkemyksissä hyvän huomaamisen taidoilla oli merkitystä esihenkilön ja työntekijöiden työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. Hyvän huomaaminen vahvisti esihenkilön omaa ja työntekijän osallisuuden kokemusta, johon sisältyi työntekijöiden myönteinen kokemus nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta sekä arvostuksen kokemus omasta osaamisesta. Hyvän huomaaminen oli arjen pieniä tekoja. Ne nousivat esihenkilöiden näkemyksissä tärkeiksi taidoiksi positiivisessa johtamisessa ja työhyvinvointia tukevana asioina. Pieniin arjen tekoihin sisältyivät tervehdykset, kiittäminen, pienten ilon asioiden huomaaminen ja pysähtyminen niiden hetkien äärelle, välitön positiivinen palaute sekä avun tarjoaminen ja antaminen.

Työhyvinvoinnilliset elementit ovat varmaan jokaiselle meistä erilaisia, mut mä koen, kun on kykyä nähdä oman toiminnan vaikutus ympärillä oleviin ihmisiin ja miten pienistä asioista se on kiinni, ihan arjen asioista ja arjen sanoista, pienten asioiden huomaamisesta, niin ne ainakin vahvistaa jokaisen työhyvinvointia. (H2)

Tervehdykset aamuisin ja töistä lähtiessä nimeltä kutsuen pieninä tekoina vahvistivat kokemusta työyhteisöön kuulumisesta, kuten H7 kuvasi: ” Ihan vaikka huomenet aamulla, sitä mukavampi on meidän joka aamu tulla töihin ja sitten tavallaan kun me voidaan hyvin, niin se vyöryää tästä lapsiin ja perheisiin.” Kiittäminen pienenä tekona kannusti toimimaan seuraavankin kerran hyvin, kuten H2 mainitsi: ”Mä kiitän niin usein kun mahdollista, esimerkiksi kun työntekijät hoitaa itseohjautuvasti ryhmien välillä, meiltä autetaan, jos tällasta itseohjautuvuutta vaikka siellä WhatsApp ringissä käydään, mä heitän kiitokseksi hymiöitä, jotain ruusuja sinne.”

Hyvän huomaaminen, pienten asioiden äärelle pysähtyminen ja välitön positiivinen palaute vaativat tietoista valintaa arjessa, mutta tekoina ne vahvistivat työntekijän osallisuuden kokemusta ja myönteistä kokemusta nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta ja oman osaamisen arvostuksen vahvistumisesta. Lisäksi esihenkilöt toivat esille hyvän huomaamisen osaamiseen liittyviä asioita esimerkkeinä kuten lapsen sensitiivisen kohtaamisen pukemistilanteessa, ulkonäköön liittyvien asioiden myönteisen huomioimisen kuten työntekijän mukavannäköisen paidan kehumisen sekä arjen muita myönteisiä asioita kuten kahvin keittämisen. Avun tarjoamisessa ja

antamisessa esihenkilöt mainitsivat myös arjen pieniä huomaavaisia tekoja, kuten H7 kuvasi: ”Pieniä asioita, mitkä tavallaan tekee sen merkityksellisen tunteen, että on se vaikka joku työntekijä, vaikka tuolla palaverivahtina tuolla, kun lapsilla on lepoa ja joku tuo sulle sinne kahvikupin, niin moni sanookin, miten kivalta tuntui, kun huomioit, että olen siellä, enkä pääse kahville.”

#### 6.2.4 Yhteisöllisyys

Esihenkilöiden näkemyksissä korostui positiivisen johtamisen merkitys yhteisöllisyyden vahvistumisessa työyhteisössä, kuten H2 kertoi: ”Asioiden perusteleminen hyvän kautta on auttanut ja lisännyt sitä luottamusta ja yhteisöllisyyttä.” Esihenkilöiden näkemysten mukaan esihenkilöillä oli tärkeä rooli yhteisöllisyyden mahdollistajana, yhteisöllisyys tuki työhyvinvointia eli tuki työssä jaksamista, vahvisti yhteistyötaitoja sekä resilienssiä eli työntekijöiden kykyä kohdata arjen muutoksia ja haasteita. Haasteet nähtiin mahdollisuuksina eli oli helpompi kohdata haasteita ja kehittyä niiden kautta.

Yhteisöllisyyteen liittyen esihenkilöt toivat esille oman roolinsa tärkeyden yhteisöllisyyden mahdollistajana muun muassa antamalla tilaisuuksia työntekijöiden väliselle yhteistyölle ja luottamalla heidän osaamiseensa sekä antamalla mahdollisuuksia työntekijöille osaamisen jakamiseen työyhteisössä. Kannustus osaamisen jakamiseen lähti työntekijöiden vahvuuksien huomioimisesta, kuten H4 kiteytti: ”Jokainen saa loistaa sen oman osaamisensa kanssa, kaikilla meillähän on vahvuuksia ja osaamista jaetaan koko organisaation hyväksi.”

Yhteisöllisyys vahvisti esihenkilöiden näkemysten mukaan yhteistyötaitoja. Yhteistyötaitojen osalta esihenkilöt korostivat tietoisista halua myönteiseen kanssakäymiseen esihenkilön, ja työkavereiden kanssa sekä halua toimia työyhteisön hyväksi kuten työkaverin auttamista yli ryhmärajojen sekä joustavuutta arjen muutosten mukaan kuten H3 kuvasi: ”Tietysti semmonen positiivinen kanssakäyminen kehittää yhteistyötaitoja ja tiimityötä hyvään suuntaan ja tuo semmosta toiveikkuutta tähän arkeen.”

Elämä ei voi olla aina ruusuilla tanssimista, siksi tarvitaan myös niissä karikkoisissakin hetkissä sitä yhteisöllisyyttä, sitä yhteen hiileen puhaltamista ja sitoutumista, ne tilanteet vahvistaa työssä jaksamista, kun saa tukea muilta. (H5)

Yhteistyötaitoihin liitettiin myös haastavien asioiden ratkaiseminen yhdessä ja rakentavan palautteen antaminen, kuten H5 kertoi: ” Et kun on se luottamus, niin sitä voi sanoin tuoda esiin yhteiseen keskusteluun asioita ja keskustella.” Työntekijät saivat voimavaroja yhteisöllisyydestä arjen muutoksiin, kun esihenkilöön ja työkaveriin luotettiin ja voitiin avoimesti ottaa puheeksi asioita, kuten H4 kuvasi: ”Sä oot sitä toista ihmistä varten siinä ja olet myös niissä tiukoissa paikoissakin tukena.” Lisäksi yhteisöllisyyden kautta sai esihenkilöiden mukaan tukea ja ymmärrystä haastaviin tilanteisiin lasten kanssa ja jaksamiseen haasteiden äärellä. Yhteisöllisessä ilmapiirissä sai käyttää omia vahvuuksiaan ja sitten oli helpompi kohdata haasteita ja kehittyä niissä.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta ja heidän näkemyksiään positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena. Tulosten perusteella varhaiskasvatuksen esihenkilöillä oli hyvin samantapaisia kokemuksia positiivisesta johtamisesta. Positiivisen johtamisen kokemukset olivat linjassa Cheungin (2014) positiivisen organisaation osa-alueiden teorian kanssa. Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemykset positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena tukevat ajatusta, että positiivisella johtamisella voi tukea esihenkilön omaan ja työntekijöiden työhyvinvointia. Saman havainnon jakavat myös Blanch ym. (2016) tutkimuksessaan, jonka tuloksena todettiin, että positiivisen johtamisen ryhmissä työntekijät osoittivat korkeampaa hyvinvointia, kuin muissa johtamisen ryhmissä. (Blanch ym., 2016.)

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta. Positiivisen johtamisen kokemukset yhdistyivät linjakkaasti Cheungin (2014) positiivisen organisaation osa-alueisiin, joita ovat vahvuuksien huomioiminen, vuorovaikutustaidot, myönteiset tunteet ja ilmapiiri sekä myönteiset käytänteet. Tulosten mukaan varhaiskasvatuksen esihenkilöt korostivat myönteisen asenteen merkitystä, joka mahdollistaa myönteisen tunteen kokemuksen. Tämän vuoksi nostin pääkäsitteeksi myönteisen asenteen myönteiset tunteet käsitteen sijasta. Hannahin ym. (2009) tutkimuksen mukaan positiivinen johtajuus lähtee johtajan asenteesta, arvoista ja itsensä kehittamisestä.

Tutkimuksen tulosten mukaan vuorovaikutustaitojen merkitys oli keskeinen esihenkilöiden kokemuksissa positiivisessa johtamisessa. Myös Fonsenin ja Keski-Rauskan (2018), Rytkösen (2019) ja Inceiglunin (2018) tutkimuksissa nousi esille esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa. Tulosteni mukaan vuorovaikutustaitoihin sisältyi myönteinen



viestintä, esihenkilöiden erilaiset roolit ja luonteenpiirteet, tietoinen kohtaaminen ja kohtaamisissa kuuntelemisen ja kysymysten merkitys sekä positiivisen palautteen antamisen merkitys. Positiivisen palautteen antamisen merkitys työntekijöiden itsetunnon vahvistumisessa ja osallisuuden kokemuksessa nousi esille myös Kimin ja Beehrin (2018) tutkimuksessa. Luonteenvahvuuksien näkökulmaa on tuonut esille Wenström (2021, s. 229), ja hän määrittelee ne positiivisen johtamisen rakennusaineiksi.

Tulosteni mukaan yksilöllisten vahvuuksien huomioimiseen sisältyi esihenkilön taito hyödyntää omia ja työntekijöiden vahvuuksia positiivisessa johtamisessa, työntekijöiden kehittymisessä ja osaamisen jakamisessa työyhteisössä sekä vahvuuksien huomioimisessa eri tasoilla työyhteisössä. Wenström korostaa työntekijöiden vahvuuksien huomioimisessa näiden lisäksi työntekijöiden erilaisuuden arvostamista ja hyödyntämistä (Wenström, 2020, 71). Tuloksissani erilaisuus ei ilmennyt käsitteenä, vaan enemmänkin erilaisuus tuotiin esille näkökulmana jokaisen yksilön vahvuuksien tunnistamisena ja ikäjohtamiseen. Inceogluinin (2018) tutkimuksessa nousi esille myös työntekijöiden osaamisen huomioiminen ja palkitseminen, mitkä samalla myös vahvistivat työntekijän luottamuksen kokemusta. Palkitseminen nousi tutkimukseni esihenkilöiden kokemuksissa enemmänkin positiivisen palautteen ja kannustuksen näkökulmista.

Tulosteni mukaan myönteiseen asenteeseen ja ilmapiiriin sisältyi myönteinen asenne tietoisena valintana, omien tunteiden tiedostaminen arjen eri tilanteissa sekä tietoiset valinnat positiivisen ilmapiirin vahvistamiseksi. Wenström (2021, s. 205) on tuonut esille asenteen merkitystä positiivisen johtamisen ajattelun tasolla ja esihenkilön tulee tiedostaa oman asenteen lisäksi arvot ja ihmiskäsitys, joita hän reflektoi omaan toimintaansa peilaten arjen vuorovaikutuksessa. Wenström (2020, s. 80) on todennut myös myönteisten tunteiden merkityksen myönteisen ilmapiirin rakentumiselle ja sen vaikuttavuuden asiakkaisiin ja tuottavuuteen. Tämä havainto nousi esille myös tutkimukseni esihenkilöiden kokemuksissa, jonka vuoksi tunteiden tiedostaminen koettiin tärkeänä.

Tulosteni mukaan myönteiset käytänteet olivat tärkeitä toimintatapoja päiväkodin rakenteissa positiivisen johtamisen näkökulmasta. Cheungin (2014) mukaan myönteiset käytänteet edistävät myönteistä toimintaa työyhteisössä ja yhteisön hyvinvointia. Tämä sama havainto nousi esille myös tämän tutkimuksen esihenkilöiden kokemuksissa. Myönteisiin käytänteisiin sisältyi esihenkilön tärkeä rooli päiväkodin raamien osoittajana, joiden sisällä sovittiin yhdessä toimintatapoja. Työntekijöiden osallisuuden kokemus toimintatapojen suunnittelussa, arvioinnissa ja kehittämisessä koettiin tärkeänä. Työntekijöiden osallisuuden ja vaikuttamisen merkitystä on tuonut esille myös Tiihonen (2019) sekä Dimoff ja Kelloway (2017) tutkimuksissaan. Lisäksi tuloksissani nousi esille monia päiväkotikohtaisia myönteisiä käytänteitä, jotka olivat luotu työntekijöiden tarpeiden näkökulmasta. Myös Wenström (2020, s.161) on todennut myönteisten käytänteiden voivan olla epävirallisia tai virallisia, pieniä tapoja, jotka edistävät myönteisiä toimintatapoja työyhteisössä.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitin varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemyksiä positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena. Tutkimustulokset osoittivat positiivisen johtamisen tuen esihenkilön omaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöiden näkemysten mukaan vastavuoroinen myönteinen viestintä, yhteisöllisyys ja hyvän huomaaminen tukivat työhyvinvointia. Työhyvinvointi näkyi arjessa työntekijöiden työn ilona.

Tulosteni mukaan vastavuoroisella myönteisellä viestinnällä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä oli vahva tuki työhyvinvoinnille. Tämä havainto nousi esille myös Hannahin ym. (2009) tutkimuksessa. Wenströmin (2020, s. 102) mukaan positiivisessa johtamisessa vuorovaikutus on kaiken keskiössä, jonka kautta hyvät ihmissuhteet vahvistavat työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa vastavuoroinen myönteinen viestintä arjen eri kohtaamisissa vahvisti työntekijöiden ja esihenkilöiden työroolia, työyhteisöön kuulumisen tunnetta ja myönteistä ilmapiiriä. Nämä havainnot nousivat myös Vennisen ja Leinosen (2012) tutkimuksessa. Lisäksi Mikkelsonin ym. (2015) tutkimuksessa tietoinen esihenkilöiden viestintäosaaminen rakensi esihenkilön ja

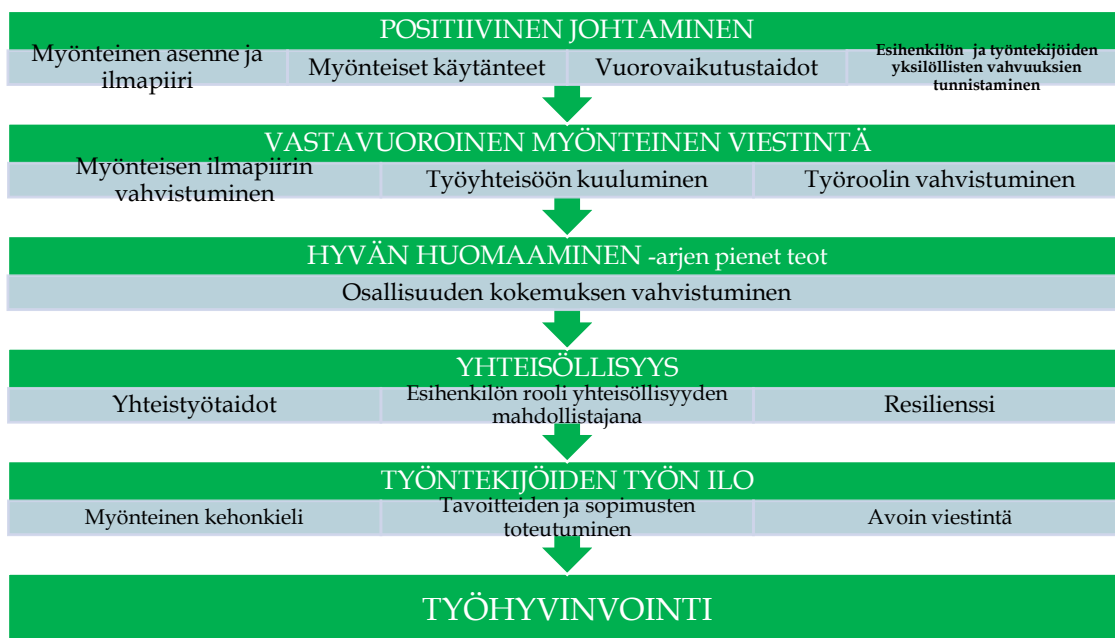
työntekijöiden välistä luottamusta. Tuloksissani luottamuksen vahvistuminen vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa koettiin merkityksellisenä. Rytkösen (2019) tutkimuksessa nousi esille myös johtajan kyky ylläpitää luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita ja sen vaikuttavuus työntekijän hyvinvointiin sekä myötävaikutus lapsen hyvään kasvuun ja hyvinvointiin. Tämän tutkimuksen esihenkilöiden näkemyksissä vastavuoroinen myönteinen viestintä koettiin juuri tämän vaikuttavuuden takia tärkeänä, joka parhaimmillaan näkyi joka tasolla työyhteisössä.

Tulosteni perusteella työyhteisön yhteisöllisyys vahvistui positiivisen johtamisen vaikutuksesta ja vaikutti myönteisesti työhyvinvointiin. McMullenin ym. (2020) tutkimuksessa yhteisöllisyyden merkitystä tuotiin esille kollegiaalisen tuen näkökulmasta, joka vahvisti työhyvinvointia. Tämä sama havainto tuli esille myös tämän tutkimuksen esihenkilöiden näkemyksissä. Tuloksissani nousi esille erityisesti yhteisöllisyyden merkitys työntekijöiden yhteistyötaitojen ja resilienssin näkökulmista. Myös Vennisen ja Leinosen (2012) tutkimuksessa hyvinvointia vahvisti haastavien tilanteiden ratkaiseminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Wenströmin (2020, s. 206) mukaan esihenkilö luo edellytykset haastavien asioiden käsittelylle. Esihenkilön tärkeä rooli nousi esille tuloksissani yhteisöllisyyden mahdollistajana. Vahva yhteisöllisyys helpotti vaikeiden asioiden käsittelyä ja arjen erilaisten muutosten kohtaamista. Cameronin (2012) mukaan positiivinen johtaja ei pelkää ottaa esille vaikeita asioita ja puuttua työyhteisön epäkohtiin. Tämä näkökulma tuotiin myös esille varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemyksissä.

Hyvän huomaaminen ja työn ilo nousivat tuloksissani esiin hyvinvointiin liittyvinä käsitteinä. Hyvän huomaaminen tapahtui arjessa pieninä tekoina, jotka vahvistivat työntekijöiden osallisuuden kokemusta työyhteisössä. Myös Vennisen ja Leinosen (2012) tutkimuksessa nousi esille työntekijöiden osallisuuden kokemuksen merkitys työhyvinvointia vahvistavana asiana. Kellowayn ym. (2013) tutkimuksen mukaan hyvän huomaaminen ja sanoittaminen ääneen herättävät myönteisiä tunteita, sillä arjen hyvän huomaamiset vahvistavat työntekijöiden työhyvinvointia. Nämä samat arjen

hyvän huomaamiset korostuivat myös varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemyksissä. Heillä työhyvinvointi näkyi arjessa työntekijöiden työn ilona, myönteisessä kehonkielessä, avoimena viestintänä työkavereiden kanssa ja yhteisten tavoitteiden toteutumisessa. Chi ym. (2011) sekä Kim ja Beehr (2018) ovat todenneet tutkimuksissaan, että positiivisella johtamisella voi vahvistaa yhteisen tavoitteen saavuttamista. Avoimen viestinnän ja työntekijöiden osallisuuden kokemus työhyvinvoinnin näkökulmasta todettiin myös Dimoffin ja Kellowayn (2017) tutkimuksessa.

Tutkimukseni tavoitteena oli saada käytännön kokemustietoa varhaiskasvatuksen esihenkilöiltä positiivisesta johtamisesta ja heidän näkemyksiään positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena. Johtopäätöksinä kokoan Kuviossa 3 molempien tutkimuskysymysten tuloksia. Kuvio 3. Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemukset positiivisesta johtamisesta ja heidän näkemyksensä positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena.



Tutkimukseni tulosten mukaan positiiviseen johtamiseen sisältyvät esihenkilön omien ja työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, vuorovaikutustaidot, myönteiset käytänteet sekä myönteinen asenne ja ilmapiiri. Esihenkilön pääomalla eli optimismilla on merkitystä positiiviseen

johtamiseen (Kelloway ym., 2013). Tulosteni perusteella esihenkilön positiivisen johtamisen pääomaan kuuluvat myönteinen tietoinen asenne sekä taidot tunnistaa ja hyödyntää omia vahvuuksiaan ja työntekijöiden vahvuuksia arjen voimavaroina ja kehittymisen tukena.

Positiivisessa johtamisessa vastavuoroinen myönteinen viestintä vahvistaa esihenkilön ja työntekijän työroolia, työyhteisöön kuulumisen tunnetta ja myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä. Vastavuoroisen viestinnän rinnalla kulkee hyvän huomaaminen, joka tarkoittaa arjen pieniä tekoja, kuten tervehtimistä, kiittämistä ja auttamista. Tämä vahvistaa esihenkilön ja työntekijän osallisuuden kokemusta. Wenströmin (2020) mukaan myönteinen vuorovaikutus on kaiken toiminnan keskiössä, jonka avulla vahvistetaan luottamusta, turvallisuuden tunnetta sekä edistetään motivaatiota ja työn iloa työyhteisössä. McCulloughin ym. mukaan (2002) hyvän huomaamisessa arjen pienenä tekona pelkäästään jo kiittäminen ja kiitollisuuden aiheiden miettiminen synnyttävät myönteisiä tunteita ja vahvistavat työhyvinvointia.

Nämä kaikki yhdessä synnyttävät yhteisöllisyyden kokemuksen työyhteisössä, jonka mahdollistaa esihenkilö omassa roolissaan. Yhteisöllisyys vahvistaa työntekijöiden yhteistyötaitoja ja resilienssiä eli kykyä kohdata arjen haasteita ja muutoksia. Näiden positiiviseen johtamiseen liittyvien käsitteiden toteutumisen myötä syntyy työntekijöiden työn ilo ja hyvinvoiva työyhteisö, jossa esihenkilö ja työntekijät voivat hyvin. Työn ilo näkyy työntekijöiden myönteisessä kehonkielessä, avoimessa viestinnässä ja yhteisten tavoitteiden toteutumisena. Weströmin (2019) tutkimuksen mukaan hyvinvointi ja oppiminen ovat tärkeimpiä asioita, jotka mahdollistuvat hyvinvoivan ja innostuneen henkilöstön yhteistyöllä ja hyvällä ihmisten johtamisella.

Johtamisen kehittämisen näkökulmasta tämän tutkimuksen tulokset toivat esille, että positiivisella johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia. Positiivisen johtamisen kouluttautumista voisi miettiä kuntatasolla, koska varhaiskasvatus tarvitsee tällä hetkellä panostusta työhyvintiin, kuten Tero (2019) tuo esille. Positiivinen johtaminen vaatii toteutuakseen kouluttautumista ja ymmärrystä eri menetelmien käytöstä ja niiden vaikutuksesta sekä sitoutumista sovittuun

toimintatapaan. Tutkimukseni tavoitteena on ollut myös herättää pohdintaa siitä, miten omalla tietoisella myönteisellä asenteella voi tukea omaa ja koko työyhteisön työhyvinvointia.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta uskottavuuden, tutkimustilanteen arvioinnin, vahvistettavuuden ja siirrettävyyden näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160–163). Laadullinen tutkimus ei päädy yleistettävään tietoon, vaan tuottaa ymmärrystä lisäävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa en pyrkinyt tekemään yleistyksiä, vaan ymmärtämään tutkimaani ilmiötä eli positiivista johtamista tietyn ryhmän eli varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkökulmasta ja tarkastelemaan positiivista johtamista työhyvinvoinnin tukena. Tämän takia tutkimustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 188.)

Tutkimukseni uskottavuus perustuu siihen, miten lukijat hyväksyvät tutkimukseni tulokset tosiksi ja miten lukijat luottavat tutkimukseni aineiston asianmukaisuuteen ja huolelliseen analysointiin. Tutkimukseni luotettavuus tutkimustehtävän ja tutkimuksen toteuttamisessa näkyy perusteltuina oikeanlaisina menetelminä, joita ovat puolistrukturoitu teemahaastattelu ja analyysimenetelminä aineistolähtöinen- ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Asianmukaisesti ja huolellisesti hyödynnetyt menetelmät ja analyysitavat toimivat tutkimuksen ohjenuorina. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175.)

Tutkimukseni uskottavuuteen vaikuttivat tutkimukseen osallistujat, ja olen pyrkinyt vahvistamaan tutkimukseni uskottavuutta luomalla tulkintoja ja johtopäätöksiä, jotka vastaavat tutkittavien alkuperäisiä kokemuksia (Eskola & Suoranta, 2008, s.211–212). Patton (2015, s.700) on todennut, että tutkijan roolissa on tärkeää tuoda itsestään esiin asiat, jotka ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen eri vaiheisiin. Tämä tieto saattaa parantaa tai vähentää tutkimuksen luotettavuutta, riippuen siitä, miten se on kirjoitettu auki. Pyrin tunnistamaan tutkimuksen aikana oman subjektiivisuuteni ja arvot, joilla on merkitystä tutkimuksen kulun ja lopputuloksen kannalta. Työskentelen itse

varhaiskasvatuksen alalla esihenkilönä, joten konteksti on minulle hyvin tuttu. Objektiivisuutta tutkimusta kohtaan pyrin vahvistamaan tunnistamalla oman subjektiivisuuteni ja etäännyttämällä itseni tutkijan rooliin. (Aaltio & Puusa, 2020, s.178.)

Tutkimuksen luotettavuus ilmenee erilaisena tutkimusprosessin eri vaiheissa (Aaltio & Puusa, 2020, s.181). Tämä lähtee liikkeelle jo tutkijan aiheen valinnasta. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseni ja kokemukseni varhaiskasvatuksen esihenkilönä. Tämä esiymmärrys eli ennakkokäsitys ohjasi ajatuksiani tiedon hankinnassa. Tämä helpotti esimerkiksi haastatteluiden toteuttamisessa, koska varhaiskasvatuksen konteksti ja kieli olivat entuudestaan tuttuja. Vahvistin tutkimukseni luotettavuutta perehtymällä varhaiskasvatuksen johtajuuteen sekä positiiviseen johtamiseen liittyvään ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä keskusteluttaen aiempia tutkimustuloksia ja teoreettisia käsitteitä suhteessa omiin tutkimustuloksiini. Oma ennakkokäsitykseni on saattanut suunnata ja vaikuttaa siihen, mihin asioihin olen kiinnittänyt huomiota analyysissä ja johtopäätöksissä. Olen kuitenkin pyrkinyt tietoisesti tunnistamaan ennakkokäsitysteni merkityksen. (Aaltio & Puusa, 2020, s.181.)

Tutkimustilanteen arviointi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimukseen liittyvät erityistekijät voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin, kuten tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat oli pyydetty tutkimukseen heidän positiivisen johtamisen asiantuntijuuden ja kokemuksen vuoksi, mikä varmisti sen, että saan vastauksia tutkimuskysymyksiini. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 185.)

Tutkimuksen vahvistettavuudella tarkoitetaan vastaavia tutkimuksia tutkimusaiheesta ja valmiita tulkintoja, jotka tukevat tutkimusta. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 212.) Tutkimukseni aiheesta, positiivisesta johtamisesta on tehty monia kansainvälisiä tutkimuksia, erityisesti kasvatusalan ja yritysmaailman kontekstissa. Positiivisen johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin löytyi myös monia kansainvälisiä tutkimuksia. Suomalaisia tutkimuksia positiivisesta johtamisesta on vähän, mutta positiivisen johtamisen

käsitteillä löytyi tutkimuksia esimerkiksi, työn imun ja positiivisen psykologin näkökulmista. Työhyvinvoinnista löytyi paljon tutkimuksia, mutta tutkimusten näkökulmana korostuivat enemmän työhyvinvointia vähentävät asiat kuin voimavaroja lisäävät asiat. Löytämäni aiemmat tutkimukset ja teoriat tutkimusaiheestani lisäsivät tutkimukseni vahvistettavuutta ja näiden avulla pystyin keskusteluttamaan myös tutkimustuloksiani.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten mahdollisuutta toteutua jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja tutkimuksen toteuttamista siellä uudelleen, kuten tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tämän vuoksi tutkimusraportin tulee tarjota riittävästi tietoa lukijalle, jotta halutessaan hän voi tehdä tutkimuksen uudelleen. (Patton, 2015, s.685.) Olen tuonut yksityiskohtaisesti esille tutkimuksen eri vaiheet ja perustellut valitsemani menetelmät, tarkasti vaihe kerrallaan esimerkiksi aineiston analyysin osalta, mikä lisää tutkimuksen siirrettävyyttä vastaavaan kontekstiin. (Aaltio & Puusa, 2020, s.181.) Tämä huolellinen raportointi tukee myös tutkimuksen vahvistettavuutta (Eskola & Suoranta, 2008, s.212).

Tutkimustulokset osoittivat positiivisen johtamisen tuen työntekijöiden työhyvinvoinnille. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole yleistettäviä. Tässä tutkimuksessa näkökulma on varhaiskasvatuksen esihenkilöiden, ei työntekijöiden omakohtainen näkemys. Esihenkilöt toivat kuitenkin esille myös omakohtaiset kokemuksensa positiivisesta johtamisesta, miten se on tukenut myös heidän työhyvinvointiaan.

### **7.3 Jatkotutkimusaiheita**

Tutkimuksessani tarkasteltiin varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kokemuksia positiivisesta johtamisesta ja heidän näkemyksiään positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin tukena. Jatkossa olisi hyvä tutkia samaa aihetta laajemmalla aineistolla, jossa otettaisiin huomioon myös varhaiskasvatuksen opettajien ja lastenhoitajien omakohtaiset kokemukset positiivisen johtamisen tuesta heidän työhyvinvointiinsa. Vaihtoehtona olisi laajentaa tutkimusta myös koskemaan varhaiskasvatuksen muun henkilökunnan työhyvinvointia, kuten



varhaiskasvatuksen erityisopettajien, monikieliohjaajien, varahenkilöiden ja avustajien näkökulmista.

Tutkimuksen toistettavuutta ja kohdejoukon laajentamista tukee myös suomalaisten tutkimusten vähyys varhaiskasvatuksen työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä. Usein tutkimuksissa on näkökulmana työhyvinvointia kuormittavat tekijät. Tutkimusta voisi laajentaa myös muille toimialoille, kuten sosiaali- ja terveysalle, jossa niin ikään painitaan työntekijäpulan ja siihen liittyvän kuormittavuuden kanssa. Kellowayn ym. (2013) tutkimuksen mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä viihdytään ja positiivisella johtamiskäyttäytymisellä on mahdollista edistää henkilöstön myönteisiä tunteita ja vahvistaa hyvinvointia.

Positiivisen johtamisen vaikuttavuutta voisi lisätä jatkotutkimuksilla myös yritysmaailmassa ja pohjana voisi käyttää Cheungin (2014) positiivisen organisaation osa-alueita, joiden kautta voi tarkastella ja jäsentää hyvinvointia organisaatiotasolla. Tutkimuksen vahvistettavuutta tukevat myös monet muut kansainväliset tutkimukset kuten Chinin ym. (2011) ja Donaldsonin ym. (2017) tutkimukset, joissa positiivinen johtaminen vahvasti myönteistä organisaatiokäyttäytymistä, kuten työhön sitoutumista ja ammatillista kehittymistä.

Tulevaisuutta ajatellen, johtajien työ vaatii yhä enemmän kykyä kehittää omaa erityisosaamistaan, löytää uusia johtamisen tapoja ja vastata työelämän muutoksiin (Rantala & Hättinen 2017). Blanchin ym. (2017) tutkimuksen mukaan positiivinen johtaminen nähdään tulevaisuutta ajatellen hallitsevana lähestymistapana epävarmassa ja epävakaaassa yhteiskunnassa. Youssefin & Luthansin (2012) tutkimuksessa tuodaan esille positiivisen johtamisen globaali näkökulma, joka voi auttaa jopa maailmanlaajuisesti johtajia vastaamaan tehokkaammin koveneviin globaaleihin haasteisiin hyödyntämällä erilaisia vahvuuksia itsessään ja ympäristössään.

Olennaista jatkotutkimuksessa kuitenkin olisi, että sen tuloksia pystyttäisiin aidosti hyödyntämään työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. On tärkeää muistaa, että esihenkilön ohella myös jokaisella työntekijällä on vastuu

omasta työhyvinvoinnistaan. Jokainen voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiin tietoisella myönteisellä asenteella ja esimerkillä. Myönteinen asenne synnyttää myönteisiä tunteita ja sen vaikuttavuus laajenee jokaisessa kohtaamisessa. (Hannah ym., 2009.) Kuten tässä tutkimuksessa yksi varhaiskasvatuksen esihenkilöistä (H7) toi esille: ”mitä enemmän sä jaat sitä hyvää, sitä enemmän sä myös takaisin saat”.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–201). Gaudeamus.
- Andersson, L. (2021). *Käynnistämme toimenpideohjelman koskemaan varhaiskasvatusalan työalan ongelmia. Käynnistämme toimenpideohjelman ratkaisemaan varhaiskasvatusalan työolojen ongelmia (valtioneuvosto.fi)* Luettu 31.7.2023
- Atjonen, P. (2012). *Oppiminen ajassa -kasvatus tulevaisuuteen. Joensuun vuoden 2011 kasvatuspäivien parhaat esitelmät artikkeleina*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino Oy.
- Aubrey, C., Godfrey, R. & Harris, A. (2013). How do they manage? An investigation of early childhood leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(1), 5–29.
- Blanch, J., Francisco, G., Antino, M & Rodriguez-Muñoz, A. (2016). Positive leadership models: theoretical framework and research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170-176. Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership, Strategies for extraordinary performance*. Second edition. Oakland: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership, Strategies for extraordinary performance*. Second edition. Oakland: Berrett-Koehler.
- Cheung, R. K. H. (2015). *An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization*. The Hong Kong Polytechnic University.
- Dimoff, J. K., & Kelloway, K. (2017). Leaders as resources: how managers and supervisors can socially support employees towards better mental health and well being. Teoksessa E. K. Kelloway, K. Nielsen & J. K. Dimoff. *Leading to occupational Health and Safety: How leadership behaviours impact organizational safety and wellbeing* (s. 117–126). Wiley-Blackwell.
- Donaldson, E., & Lewis, R. F. (2017). Developing positive leadership for employee wellbeing and engagement. Teoksessa E. K. Kelloway, K. Nielsen & J. K.

- Dimoff. *Leading to occupational Health and Safety: How leadership behaviours impact organizational safety and wellbeing* (s.161–180). Wiley-Blackwell.
- Eskola, J., Lätti, J., & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (s. 27–51.). PS-kustannus.
- Eskola, J & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J & Vastamäki, J, (2015). Teemahaastattelu: opit ja kokemukset. Teemahaastattelu? Teoksessa R. Valli (toim.) & J. Aaltola. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (s. 27–44). PS-kustannus.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 185–200.
- Fonsén, E., & Parrila, S. (2016). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: a framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269–290.
- Heikka, J. (2016). Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Fonsén & S. Parrila (toim). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* (s. 43–57). PS-kustannus.
- Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical leadership in early childhood education* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>
- Heikka, J & Waniganayake, M. (2016). Extending understanding of early childhood education leadership: guest editorial. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti*, 5 (2), 223–225.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huhtinen, A-M. & Tuominen, N. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 296–307). Gaudeamus.

- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership tasks in early childhood education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim). *Researching leadership in early childhood education* (s. 213–233). Tampere University Press.
- Hujala, E., Heikka, J & Halttunen, L. (2017). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim). *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (s. 288–300). PS- kustannus.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Jennings, P. A., Jeon, L & Roberts, A. M. (2020). Introduction to the special issue on early care and education professionals social and emotional well-being. *Early Education and Development*, 31(7), 933–939.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., Mckee, M. C & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107–117.
- Kim, M & Beehr, T. A. (2018). Organization -based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385–398.
- Kuula, A. (2013). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli., & J. Aaltola (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (s. 29–51). PS-kustannus.
- Manka, M-L & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A & Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112–127.
- McMullen, Mary, Lee, Melissa, McCormick, Kate & Choi, Jieun. (2020). Early childhood professional wellbeing as a predictor of the turnover in child care: a matter of quality. *Journal of Research in Childhood Education* 34(3), 331–345. M

- Mikkelsen, A. C., York, J. A & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly* 78(3), 336–354.
- Murto, K. (2023). *OAJ:n puheenjohtaja: oppimisen taso laskussa suomalaisissa kouluissa. – "Opettajapula on hälyttävä varhaiskasvatuksessa". OAJ:n puheenjohtaja Katariina Murto on huolissaan suomalaisen koulutuksen tilasta - MTVuutiset.fi* Luettu 16.10.2023
- Nislin, M. (2016). *Nerve-wracking or rewarding?: A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2012-0>
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus*. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]
- Ojanen, M. (2014). *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Opetusalan ammattijärjestö (2021). *Dramaattinen muutos: jo kyysi kymmenestä opettajasta harkitsee alanvaihtoa. Dramaattinen muutos: Jo kuusi kymmenestä opettajasta harkitsee alanvaihtoa (oaj.fi)* Luettu 13.8.2023.
- Opetushallitus (2023). *Johtaminen kasvatus- ja koulutuslalla. Johtaminen kasvatus- ja koulutuslalla | Opetushallitus (oph.fi)* Luettu 1.9.2023.
- Patton, M-Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4 th edition). Thousand oaks: Sage publications.
- Pennanen, A. (2014). Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa A. Pennanen (toim). *Koulun johtamisen avaimia* (s.73–103). PS-kustannus.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ranta, S. (2019). *Työhyvinvointi on avain varhaiskasvatukseen nousuun -satsaus maksaa itsensä takaisin. Työhyvinvointi on avain varhaiskasvatukseen nousuun – satsaus maksaa itsensä takaisin (oaj.fi)* Luettu 18.7.2023

- Rantala, A. & Hättinen, M. (2017). Työterveyshuoltotoiminta. Työterveyspsykologian tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (2017). *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 195–220). PS-kustannus.
- Ruusuvuori, J., & Nikander P. (2017). Haastattelun litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 427–444). Vastapaino.
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>
- Sharot, T., Riccardi, A. M., Raio, C. M & Phelps, E. A. (2007). Neural mechanisms mediating optimism bias. *Nature*, 450, 102–106.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2022). *Työhyvinvointi*. [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#) Luettu 24.7.2023
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIPress, 2. painos.
- Tafvelin, S. (2017). The antecedents of transformational leadership and its consequences for occupational health and safety. Teoksessa E. K. Kelloway, K. Nielsen & J. K. Dimoff. *Leading to occupational Health and Safety: How leadership behaviours impact organizational safety and wellbeing* (s.69–92). Wiley-Blackwell.
- Tiihonen, E. (2019). *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5505-4>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. [Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa \(tenk.fi\)](#) Luettu 10.9.2023.
- Ukkonen-Mikkola, T & Fonsén, E. (2018). Researching Finnish early childhood teachers' pedagogical work using Layder's research map. *Australasian Journal of Early Childhood*. Vol 43. Iss, 4 (Dec 2018): 48–56. <http://dx.doi.org/10.23965/AJEC.43.4.06>

- Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). (2014). *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R., & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Varhaiskasvatuslaki 1.9.2018 540/2018. Finlex. [Varhaiskasvatuslaki 540/2018 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)
- Venninen, T., & Leinonen, J. (2012). Päiväkotihenkilöstön kokemuksia omasta osallisuudestaan työyhteisössä. Teoksessa P. Atjonen (toim). *Oppiminen ajassa - kasvatus tulevaisuuteen: Joensuun vuoden 2011 kasvatustieteen parhaat esitelmät artikkeleina. Kasvatustieteen tutkimuksia 61* (s. 187–201). Suomen kasvatustieteen seura.
- Wagner, B. D & French, L. (2010). Motivation, work satisfaction and teacher change among early childhood teachers. *Journal of Research in Childhood Education*, 24, 152–171.
- Wenström, S. (2021). *Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wenström, S. (2020). *Enthusiasm as a driving in vocational education and training (VET) teachers work. Defining positive organization and positive leadership in VET*. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]
- Wenström, S. (2019). Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 10. [Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia \(oamk.fi\)](#) Luettu 4.8.2023.
- Youssef, C. M & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539–547.



## LIITTEET

### LIITE 1

#### Haastattelurunko

##### Taustatiedot

Koulutustausta ja työkokemus

Koulutus ja työkokemus esihenkilönä

Nykyisen esihenkilön ja työympäristön kuvaus

##### Positiivinen johtaminen

Mitä mielestäsi on positiivinen johtaminen?

Millainen on positiivisen johtamisen mukainen esihenkilö?

Millaisia tietoja ja taitoja positiivinen johtaminen vaatii esihenkilöltä? Entä työyhteisöltä?

Mitkä ovat sinun omat vahvuutesi positiivisena johtajana?

Mitkä ovat sinun omat kehittämisalueesi positiivisena johtajana?

Millaiset arjen toimintatavat kuuluvat positiiviseen johtamiseen?

Miten nämä toimintatavat tukevat päiväkodin arjen toimivuutta?

Miten kehität omia tietojasi ja taitojasi positiivisena johtajana?

Millaisia haasteita olet kokenut positiivisessa johtamisessa?

##### Positiivinen johtaminen ja työhyvinvointi

Millaisia ominaisuuksia on hyvinvoivalla esihenkilöllä? Miten se näkyy arjessa?

Millaisia ominaisuuksia on hyvinvoivalla työntekijällä? Miten se näkyy arjessa?

Millaisia positiivisen johtamisen ominaisuuksia ja toimintatapoja tarvitaan oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen?

Miten koet positiivisen johtamisen tukevan sinun omaa työhyvinvointiasi? Entä työyhteisön?

Millaisia ovat ne arjen tilanteet, missä työhyvinvoinnin tukeminen toteutuu?

Millaisia haasteita liittyy työhyvinvoinnin tukemiseen positiivisen johtamisen keinoin?

Mitä tietoja ja taitoja koet eniten tarvitsevasi työhyvinvoinnin tukemisessa?

Millaisena koet positiivisen johtamisen merkityksen työhyvinvoinnin tukemisessa tulevaisuudessa?