



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

POSITIIVINEN JOHTAMINEN – MYÖNTEISET KÄYTÄNNÖT
TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ
VARHAISKASVATUKSESSA

Inhimillisyys työyhteisöissä on edellytys kestävän ja vetovoimaisen
varhaiskasvatuksen rakentamiselle.

Hanna Salminen
Pro gradu -tutkielma
Kasvatustieteen tiedekunta
Maisteriohjelma

Kevät 2026
Lapin yliopisto



Lapin yliopisto

Tiedekunta: Kasvatustieteen tiedekunta

Työn nimi: Positiivinen johtaminen – myönteiset käytännöt työhyvinvoinnin edistäjänä varhaiskasvatuksessa

Tekijä: Hanna Salminen

Koulutusohjelma: Kasvatustiede / Maisteriohjelma

Ohjaaja: FT, dosentti, vanhempi yliopistonlehtori Lenita Hietanen

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 55 sivua + 3 liitettä

Vuosi: 2026

Tiivistelmä

Tutkimukseni tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ja kokemuksellista tietoa, miten positiivinen johtaminen ja varhaiskasvatuksen arjessa ilmenevät myönteiset käytänteet edistävät henkilöstön työhyvinvointia. Taustalla on huoli varhaiskasvatuksen henkilöstön hyvinvoinnista työelämän voimakkaan murroksen ja yhteiskunnallisten muutosten keskellä, jotka heijastuvat vahvasti opetus- ja kasvatusalan työhön.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa. Aineisto kerättiin haastattelemalla varhaiskasvatuksen ammattilaisia ja aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on positiivisen johtamisen PRIDE-teoria, jossa korostuvat vuorovaikutus, myönteiset käytänteet, vahvuuksien hyödyntäminen sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa rakentuu useiden toisiinsa kietoutuvien tekijöiden kautta. Keskeisimmäksi tekijäksi nousi vuorovaikutus, joka toimii työhyvinvoinnin perustana ja eri osa-alueita yhdistävänä voimana. Suunnitelmallisuus, mahdollisuudet oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri näyttäytyivät merkityksellisinä työhyvinvoinnin vahvistajina. Työn merkityksellisyys ja myönteiset tunteet syntyvät erityisesti lasten kanssa työskentelystä, omien vahvuuksien hyödyntämisestä sekä työyhteisön yhteisöllisistä käytännöistä. Positiivinen johtaminen luo edellytykset näiden tekijöiden toteutumiselle arjessa tukemalla vuorovaikutusta, osallisuutta ja työn hallinnan kokemusta.

Tutkimus osoittaa, että inhimillinen johtamisote, vuorovaikutus ja myönteiset käytänteet muodostavat varhaiskasvatuksessa kokonaisuuden, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja vahvistaa työn imua. Tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen työyhteisöjen kehittämisessä sekä johtamiskäytäntöjen vahvistamisessa kohti inhimillisempää ja hyvinvointia tukevaa työkuilttuuria.

Avainsanat: positiivinen johtaminen, myönteiset käytänteet, työhyvinvointi, työn imu, laadullinen tutkimus, varhaiskasvatus

Tutkijan vakuutus: Tutkielma ei sisällä kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällys

1	JOHDANTO	3
2	TYÖHYVINVOINTI	5
2.1	TYÖHYVINVOINNIN YHTEISKUNNALLINEN MERKITYS	5
2.2	TYÖN IMUN MERKITYS HYVINVOINTIIN	7
2.3	TYÖHYVINVOINTI VARHAISKASVATUKSESSA	8
3	POSITIIVISEN JOHTAMISEN PRIDE – TEORIA	10
3.1	MYÖNTEISET KÄYTÄNTEET (P)	11
3.2	VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ (R).....	12
3.3	VAHVUUDET (I)	13
3.4	POSITIIVINEN JOHTAMINEN AJATTELUNA JA TOIMINTANA (D)	13
3.5	MYÖNTEISET TUNTEET (E).....	15
4	MENETELMÄLLISET VALINNAT	17
4.1	TUTKIMUSKYSYMYS	17
4.2	MENETELMÄLLINEN LÄHESTYMINEN.....	17
4.3	TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT JA AINEISTONKERUU	18
4.4	AINEISTON ANALYYSI	20
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
5.1	SUUNNITELMALLISUUS	25
5.2	OPPIMINEN JA AMMATILLINEN KASVU.....	27
5.3	MYÖNTEISET TUNTEET JA ILMAPIIRI	30
5.4	VUOROVAIKUTUS.....	34
6	POHDINTA	41
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6.2	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA.....	45
6.3	TUTKIMUKSEN EETTISET RATKAISUT.....	48
6.4	YHTEENVETO.....	50
7	LÄHTEET	52
8	LIITTEET	56
8.1	LIITE 1. SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN	56
8.2	LIITE 2. HAASTATELUN RUNKO	59
8.3	LIITE 3. ANALYYSISUUNNITELMA	60

1 JOHDANTO

Työelämä on ollut viime vuosina voimakkaassa murroksessa. On työuupumista, työttömyyden uhkaa, huonoa johtamista ja työyksinäisyyttä, kuten Minttu Mikkonen kirjoittaa Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa työelämän synkkyydestä (2.10.2025). Maailmanlaajuinen pandemia ja sodat ovat ravisuttaneet paitsi taloutta ja työelämän olosuhteita, niin myös ihmisten turvallisuuden tunnetta ja arvoja. Terveyslaitoksen teettämän Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan suomalaisten työuupumusoireilu on kasvanut ja työkyky on heikentynyt lievästi (Hakanen, Kaltiainen & Li, 2026). Tutkimuksen mukaan jopa 45 prosenttia työikäisistä oli huolissaan työnsä tulevaisuudesta (Hakanen ym., 2026).

Työelämä tulee muuttumaan maailmantalouden murroksen keskellä, joka väistämättä muuttaa työn tekemisen rakenteita ja edellytyksiä (Manka & Manka, 2023). Kilpailuetua haetaan muuttamalla jatkuvasti toimintatapoja niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa. Kilpailun, tehokkuuden ja jatkuvien muutosten keskellä työhyvinvoinnista ja kestävästä työn tekemisestä on tullut yhä arvokkaampia teemoja. Viime vuosina on alettu puhua inhimillisen työkuulttuurin merkityksestä. Tutkimusten mukaan työpaikoilla, joilla sellainen vallitsee, arvostetaan avoimuutta, uteliaisuutta ja uuden oppimista (Mikkonen, 2025). Työntekijät arvostavat inhimillisyyttä ja joustavaa työympäristöä. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen toteaa, että toivon ja työyhteisöjen voimavarojen vahvistaminen on nyt tärkeää (Hakanen ym., 2026). Työelämä näyttäytyy melko paradoksaalisessa tilanteessa: kansantaloudellisesti työuria tulisi pidentää, mutta kansanterveydellisesti työn kuormittavuus haastaa työntekijöiden jaksamista (Sippola, 2023, 12).

Työelämän muutokset heijastuvat vahvasti myös opetus- ja kasvatustalouden työhön (Wenström, 2021). Alan toimintaa leimaa jatkuva muutos ja yhteiskunnalliset tilanteet ja uudistuvat lainsäädännöt edellyttävät uudenlaista johtamista (Wenström, 2021). Aiempi tutkimus osoittaa, että johtamisella on keskeinen merkitys varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnissa

(Ahola & Valkonen, 2024). Tämän vuoksi varhaiskasvatuksen kontekstissa korostuukin tarve tarkastella johtamista inhimillisyyden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa lähestyin inhimillistä johtamista positiivisen johtamisen PRIDE-teorian pohjalta. Varhaiskasvatuksen johtajana pidän tärkeänä ymmärtää arjen käytäntöjen sekä toimintatapojen merkitystä varhaiskasvatuksen ammattilaisten hyvinvoinnille sekä tunnistaa, millaiset positiivisen johtamisen myönteiset käytänteet koetaan merkityksellisinä ja hyvinvointia edistävinä. Aiempi tutkimus positiivisesta johtamisesta on kohdistunut pääosin kouluorganisaatioihin sekä opettajien hyvinvointiin (ks. Doğan, 2025; Yang & Xie, 2022; Wenström ym., 2018a; 2018b; 2019). Siksi positiivisen johtamisen tutkimukselle varhaiskasvatuksen kontekstissa on selkeä tarve. Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen ammattilaisilla tarkoitetaan varhaiskasvatuksen erityisopettajia, opettajia, sosionomeja, lastenhoitajia sekä avustajia.

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ja kokemuksellista tietoa siitä, miten positiivinen johtaminen ja arjen myönteiset käytännöt koetaan työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Myös aiemmat tutkimukset korostavat positiivisen johtamisen kokemuksellista ja yhteisöllistä luonnetta (Salmi, 2024; Wenström, 2020). Kokemuksen tutkiminen mahdollistaa ilmiön merkitysten syvällisen tarkastelun ja voi avata uusia näkökulmia käytännön kehittämiseen (Puusa ja Juuti, 2020).

Tutkielma koostuu kuudesta eri luvusta. Johdannon jälkeen luvuissa 2–3 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa 2 käsitellään työhyvinvointia ja sen rakentumista varhaiskasvatuksessa. Luvussa 3 käsitellään positiivisen johtamisen PRIDE-teoriaa. Luvussa 4 kuvataan tutkimuksen metodologiset ratkaisut, aineiston analyysi sekä tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen tulokset, ja luvussa 6 tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimusta sekä esitetään, miten tutkimustuloksia voisi jatkossa hyödyntää sekä jatkotutkimusaiheita. Tutkielman lopussa esitellään lähteet ja liitteet.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin määrittäminen yksiselitteisesti on vaikeaa, koska se tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Se on hyvin subjektiivinen käsite. Osalle työhyvinvointi merkitsee työn sisältöä ja mielekkyyttä, toiselle terveydentilaa. Työhyvinvoinnin käsite on myös aikaan ja kulttuuriin sidottu. Työhyvinvoinnin määritelmä on hyvin erilainen nykypäivänä, kuin se oli esimerkiksi 1900-luvun taitteessa. (Sinokki & Virtanen, 2025, 33.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet ajan saatossa. Runsaan sadan vuoden aikana työn fyysisten olosuhteiden rinnalle on tullut psykologisia tarpeita ja merkityksiä hyvinvoinnille. (Manka & Manka, 2023.) Parikymmentä vuotta sitten työhyvinvoinnin määritelmä sai muodon, joka teki eron fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin välille (Sinokki & Virtanen, 2025). Nykypäivänä ajatus työhyvinvoinnista kohdistuukin työhyvinvoinnin keinoihin ja lähestymistapoihin, jotka liittyvät ihmisten kanssakäymiseen, terveyden edistämiseen ja työn merkityksellisyyteen ja sujuvuuteen. Työhyvinvoinnin nähdään syntyvän kokonaisuudesta, jossa sekä työn sisältö, työympäristö että työyhteisö tukee sitä (Sinokki & Virtanen, 2025, 34). Työhyvinvoinnin parantaminen on muuttunut työsuojelusta työkykytoimintaan ja työelämän laadun parantamiseen kokonaisvaltaisesti (Sinokki & Virtanen, 2025).

2.1 TYÖHYVINVOINNIN YHTEISKUNNALLINEN MERKITYS

Työhyvinvoinnilla on iso merkitys niin työntekijälle itselleen kuin organisaatiolle. Suomessa lainsäädäntö turvaa ja edistää työhyvinvointia määrittämällä velvoitteita ja suosituksia. Lainsäädäntö onkin ollut keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin edistämisessä ja niihin liittyvien

käytäntöjen kehittämisessä (Ahola & Valkonen 2024). Keskeisiä työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat työturvallisuus laki (738/2002) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001) sekä laki työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006).

Työhyvinvointi on merkittävä tekijä organisaatioiden ja yritysten menestymisen ja kansallisen kilpailukyvyn näkökulmasta. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaatioiden tehokkuuteen ja talouteen, mutta se on myös itseisarvo. Sen avulla voidaan perustella organisaatioiden ja yritysten menestystä eettisen, toiminnallisen ja vastuullisuuden näkökulmasta. Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys myös yksilö näkökulmasta. Työ tuo merkitystä elämälle ja vahvistaa itsetuntoa. Työhön liittyvä tyytyväisyys ja motivaatio lisäävät työhön sitoutumista, parantavat tuottavuutta ja palvelualltiutta sekä halukkuutta auttaa työtovereita. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnin ja pitovoiman parantaminen vaatii samanaikaisesti toimia, johtamisen vahvistamista, rakenteiden ja resurssien korjaamista sekä koko toimintakulttuurin kriittistä tarkastelua. (Ahola & Valkonen 2024; Doğan, 2025; Yang & Xie, 2022.)

Työurien pituus tulee kasvamaan tulevina vuosina, minkä vuoksi on tärkeää pitää huolta väestön terveydestä ja toimintakyvystä. Hyvinvoinnista huolehtiminen vähentää pitkällä aikavälillä myös julkisten sosiaali- ja terveystalvelujen kustannuksia. Mielenterveydellisistä syistä johtuvat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet. Erityisen huolestuttavaa on, että ilmiö näkyy myös nuoremmissa ikäpolvissa. Työelämä on muuttunut ja erilaisia ongelmia tunnistetaan tarkemmin. Työelämän muutokset jatkuvat tulevinakin vuosina. Muutoksia aiheuttavat esimerkiksi maailmantalouden ongelmat, tuotantorakenteen muutokset, siirtyminen entistä palveluvaltaisempaan talouteen ja työn tekemistä koskevat muutokset. Työhyvinvoinnilla on siis yhteiskunnallista tilausta. Nykyään korostetaan tasapainoista ja vuorovai- kuteista johtamista, mikä painottaa henkilöstön merkitystä tuotannon tekijänä. Ihmiskeskeiselle johtamiselle on tarvetta. (Sinokki & Virtanen, 2025.)

2.2 TYÖN IMUN MERKITYS HYVINVOINTIIN

Työssä vietetään noin kolmasosa päivästä, joten ei ole ollenkaan yhdentekevää, millaisia organisaation työympäristö ja työilmapiiri ovat. Hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus onnellisuuden ja elämänlaadun kokemiseen, ja työhyvinvointi on osa tätä kokemusta. Hyvä ja inhimillinen työarki tukee työntekijöidensä hyvinvointia ja mahdollistaa heidän kukoistamisensa työssä (Sippola 2023, 15, 208).

Työn imun käsite on noussut työhyvinvoinnin keskusteluun viime vuosina. Työn imua koskevan tutkimuksen käynnistyminen ajoittui positiivisen psykologian liikkeen syntyyn 2000-luvun alussa. Työn imun käsite liittyy työn vaatimusten ja voimavarojen malliin, joka samanaikaisesti pyrkii ennakoimaan niin työmotivaatiota kuin työpahoinvointia (Manka & Manka, 2023, 101). Mallin mukaan työstä voidaan erottaa kaksi laajaa työn piirteiden luokkaa, työn vaatimukset ja työn voimavarat (Manka & Manka, 2023, 101). Nämä molemmat luokat vaikuttavat kahteen osittain erilliseen, mutta rinnakkaiseen hyvinvointiprosessiin: terveyden heikkenemisen polkuun tai motivaatiopolkuun (Manka & Manka, 2023, 101).

Työn imun on todettu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka edistävät työpaikan hyvinvointia ja tuottavuutta. Työn imun yhteyksiä tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen on tutkittu runsaasti eri aloilla (Wenström, 2020). Riippumatta erilaisista määritelmistä tai käyttöyhteyksistä, tutkijat ovat yhtä mieltä työn imun merkityksestä yksilön, yhteisön ja organisaation hyvinvoinnille ja menestymiselle. Työhön liittyvän innostuksen ja merkityksellisyyden kokemuksen nähdään olevan yhteydessä työn imuun (Sippola 2023, 209). Se on yksilön kokemus voimavarojen ja motivaation korkeasta tasosta työssä (Sippola, 2023). Työn imu on positiivinen, työhön liittyvä, melko pysyvä ja kokonaisvaltainen mielentila, jolle ominaista ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Wenström, 2020, 28). Työn imun kokeminen motivoi työntekijää sitoutumiseen, haluun tehdä työ hyvin ja olemaan aktiivinen työssä (Manka & Manka, 2023). Työn imun on todettu olevan vahvasti yhteydessä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kokemiseen. Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen, 2011).

2.3 TYÖHYVINVOINTI VARHAISKASVATUKSESSA

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin merkitys korostuu pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Pedagoginen hyvinvointi kasvatus- ja kouluyhteisössä tarkoittaa sekä hyvinvointia että oppimista (Wenström, 2021). Pedagoginen hyvinvointi syntyy vuorovaikutuksessa ja se liittyy vahvasti positiivisen psykologian käsitteisiin, jotka kuvaavat aktiivista ja myönteistä hyvinvointia (Wenström, 2021). Hyvinvoivan kasvatuksen- ja koulutuksen henkilöstön merkitys on suuri, sillä lasten ja aikuisten hyvinvointi kulkevat käsikädessä. Tutkimusten mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi on keskeisessä yhteydessä sekä vuorovaikutuksen laatuun että lasten kokemaan hyvinvointiin (Ranta ym., 2020; Ylitapio-Mäntylä, Uusiautti & Määttä, 2012).

Positiivinen johtaminen voidaan nähdä keinona edistää työn innostusta ja hyvinvointia (Wenström, 2021, 37). Positiivisen johtamisen taustalla on humanistiset arvot ja ihmiskäsitys ja sopii siten erityisen hyvin käytettäväksi pedagogisissa organisaatioissa (Wenström, 2019; 2021). Positiivisen johtamisen teorian taustalla on positiivinen psykologia, joka tarkastelee asioita, ilmiöitä ja prosesseja voimavaroja edistävien tekijöiden kautta, jotka edistävät yksilöiden ja yhteisöjen optimaalista hyvinvointia eli kukoistusta. (Wenström, 2021; Manka & Manka, 2023). Positiivinen johtaminen on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen ilmiö. Se on kokemuksellinen ja prosessuaalinen ilmiö, joka syntyy vuorovaikutuksessa (Salmi, 2024). Positiivisella johtamisella pyritään vastaamaan ympäröivän yhteiskunnan ja työelämän muutostarpeisiin sekä samalla varmistua henkilöstön hyvinvoinnista. Tutkimusten mukaan positiivinen toimintakulttuuri sekä hyvinvoiva työyhteisö saavuttaa parempaa tuloksellisuutta ja laatua toiminnassaan. Pedagogisessa organisaatiossa työntekijöiden hyvinvointi on erityisen merkittävää, sillä se on selkeästi yhteydessä työn imuun, opetuksen laatuun sekä lasten hyvinvointiin. (Doğan, 2025; Yang & Xie, 2022; Ranta, Uusiautti & Hyvärinen, 2020; Wenström ym., 2018b.)

Luottamuksellinen, avoin ja arvostava työilmapiiri tukee opettajien sosiaalista ja emotionaalista hyvinvointia. Positiivisen johtamisen näkökulmasta työyhteisön vuorovaikutuksella, keskinäisellä tuella ja arvostuksella on keskeinen merkitys yksilöiden sekä koko työyhteisön voimavarojen vahvistumisessa sekä hyvinvoinnin rakentumisessa (Ranta, Heiskanen & Wenström, 2026). PRIDE-teorian viitekehyksessä tällaiset käytännöt voidaan nähdä osana organisatorisia käytäntöjä, jotka tukevat sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation toimivuutta. Varhaiskasvatuksen kontekstissa tämä tarkoittaa erityisesti tiimityön, avoimen vuorovaikutuksen ja yhteistyön systemaattista tarkastelua ja kehittämistä (Ranta ym., 2026). Joten positiivisen johtamisen tarkastelu PRIDE-teorian näkökulmasta tarjoaa perustellun viitekehysten tämän tutkimuksen tarkastelulle.

3 POSITIIVISEN JOHTAMISEN PRIDE – TEORIA

PRIDE-teorian taustalla on positiivinen psykologia, joka tutkii ihmisen hyvinvointia, vahvuuksia, merkityksellisyyttä ja optimaalista toimintaa (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). PRIDE-teorian on syntynyt alun perin Hongkongissa vuonna 2014. Sen kehitti Rainbow Cheung tutkimusryhmineen tutkiessaan positiivisesti poikkeavia eli paremmin menestyviä organisaatioita. (Cheung, 2014). Myöhemmin tutkija Sanna Wenström sovelsi ja jatkokehitti PRIDE-teoriaa omassa väitöskirjatutkimuksessaan (2020). Teoria sisältää viisi teemaa, joiden avulla voidaan tarkastella organisaation positiivisia tekijöitä, jotka ovat tutkitusti yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin (Ahola & Valkonen 2024; Salmi, 2024; Wenström ym., 2018a; 2018b; 2019; Wenström, 2020). Positiivisen johtamisen PRIDE-teoria korostaa vahvuuksiin perustuvaa johtamista, osallistamista, vuorovaikutusta, kehittymisen tukemista sekä myönteisen organisaatiokulttuurin rakentamista (Wenström, 2021).

PRIDE-teoria koostuu viidestä toisiinsa kytkeytyvästä osa-alueesta: myönteisistä käytänteistä (P), vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä (R), vahvuuksista ja yksilöllisistä voimavaroista (I), positiivisesta ja dynaamisesta johtamisesta (D) sekä emotionaalisesta hyvinvoinnista ja myönteisistä tunteista (E). Näiden osa-alueiden on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, työn imuun ja organisaation myönteiseen toimintakulttuuriin (Ahola & Valkonen, 2024; Salmi, 2024). PRIDE-teoria toimii positiivisen johtamisen sateenvarjoviitekehystenä. Teorian tarkoituksena on auttaa kiinnittämään huomiota tekijöihin, jotka tutkimusten mukaan tekevät organisaatiosta positiivisen (Wenström, 2021). Myönteisten käytänteiden, vuorovaikutuksen, vahvuuksien, johtamisen ja tunteiden yhteisvaikutus rakentaa työyhteisöihin energiaa, luottamusta ja psykologista turvallisuutta, elementtejä, joiden tiedetään olevan välttämättömiä työhyvinvoinnille (Wenström, 2021).

3.1 MYÖNTEISET KÄYTÄNTEET (P)

Myönteiset käytänteet voidaan ymmärtää arkityön, strategian, johtamisen tai organisaatiokulttuurissa ilmenevinä tapoina, toimintamalleina, resursseina tai rakenteina (Wenström, 2021, 160). PRIDE-teorian mukaisesti myönteiset käytänteet ovat positiivisella tavalla poikkeuksellisia (Cheung, 2014; Wenström, 2021). Ne voivat ilmetä sekä pieninä arjen tekoina että virallisina tai epävirallisina toimintamalleina. Keskeisenä kriteerinä on, että ne tukevat ja edistävät muiden PRIDE-teorian osa-alueiden toteutumista (Wenström, 2021).

Aiemmat tutkimukset, joissa on tarkasteltu työssä menestymistä ja johtamista on todettu, että menestyminen näyttäytyy syvänä motivoituneisuutena, työnteon myönteisinä kokemuksina, osaamisena ja kehittymishalukkuutena työssä, optimistisuutena ja sinnikkyytenä sekä myönteisenä yhteistyönä työkavereiden kanssa (Uusiautti, 2025, 303–304). Näitä tekijöitä voidaan tarkastella myös myönteisten käytänteiden ilmentyminä työyhteisön arjessa. Myönteiset käytänteet lisäävät myönteisiä tunteita, ja vaikuttavat sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin, työn imuun sekä koko työyhteisön ja organisaation menestykseen. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että merkittävä osa organisaatioiden tuloksellisuuden liittyvästä vaihtelusta selittyy myönteisillä käytänteillä (Cameron & Plews, 2012; Cheung, 2014). Varhaiskasvatuksen kontekstissa myönteiset käytänteet voivat näkyä esimerkiksi avoimena tiedonkulkuna, toimivina tiimipalaverina, selkeinä pelisääntöinä, mahdollisuuksina osaamisen kehittämiseen, vahvuuksien hyödyntämisenä sekä pedagogisina keskusteluinä (Ahola & Valkonen, 2024; Salmi, 2024; Ranta ym., 2026). Näiden käytänteiden merkitys korostuu erityisesti työyhteisön arjessa, jossa ne rakentavat yhteisöllisyyttä ja tukevat työn sujuvuutta.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan myönteiset käytänteet vaikuttavat työyhteisöissä kolmella keskeisellä tavalla (Wenström, 2020; 2021). Ensinnäkin niillä on vahvistava vaikutus. Myönteiset käytänteet lisäävät työntekijöiden myönteisiä tunteita ja sitä kautta vahvistavat työhyvinvointia (Wenström, 2020; 2021). Työhyvinvoinnin vahvistuminen lisää työyhteisön sosiaalista pääomaa, yhteisöllisiä voimavaroja sekä myönteistä ilmapiiriä. Toiseksi niillä on suojaava vaikutus. Myönteisten käytänteiden herättämät myönteiset tunteet kartuttavat voimavaroja, jotka vahvistavat työntekijöitä stressin ja vastoinikäymisten haitallisilta vaikutuksilta.

Kolmanneksi myönteisillä käytänteillä on niin sanottu heliotrooppinen vaikutus, joka viittaa niiden energisoivaan ja myönteisyyteen suuntaavaan vaikutukseen yksilöissä ja yhteisöissä. (Wenström, 2021.)

3.2 VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ (R)

Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat positiivisen organisaation perusta. Myönteiset tunteet syntyvät vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset kokevat tulevansa kuulluksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi. Hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta ja psykologista turvallisuuden tunnetta. Aiemmassa varhaiskasvatuksen organisaation kontekstissa tehdyssä tutkimuksessa avoin vuorovaikutus nousi yhdeksi tärkeimmistä hyvinvointia tukeviksi tekijäksi (Ahola & Valkonen, 2024). Arjen päivittäiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet ovat arvokkaita hyvän ilmapiirin rakennusaineiksi. Myönteinen vuorovaikutus vahvistaa niin yksilöllisiä kuin yhteisöllisiä voimavaroja. Vuorovaikutus myös vahvistaa organisaation tuloksellisuutta ja tehokkuutta merkittävästi (Wenström, 2021). Salmi (2024, 103) tuo väitöskirjassaan esiin, että positiivista johtamista ja organisaatiota tutkiessa, vuorovaikutukseen kannattaa kiinnittää perusteellista huomiota, sillä vuorovaikutus voi tuoda esiin asioita, jotka voivat muuttaa positiivisen johtamisen luonnetta.

Varhaiskasvatuksen työssä vuorovaikutuksen merkitys korostuu, sillä tiimityö, yhteiset pedagogiset päätökset ja arjen koordinointi rakentuvat ihmisten välisistä suhteista. Toimiva tiimi ja työyhteisö olivat selvästi vahvin hyvinvointia tukeva tekijä Aholan ja Valkosen (2024) tutkimuksen mukaan. Tutkimuksessa varhaiskasvatuksen ammattilaiset tuovat esiin, että toimivan tiimin yksi keskeisistä asioista on avoin vuorovaikutus ja jaettu ymmärrys työn tavoitteista. Myös Wenströmin (2020) tutkimuksessa avoin keskustelu ja vuorovaikutusta tukevat rakenteet vahvistivat opettajien hyvinvointia ja edistivät innostusta. Positiivinen johtaminen pyrkii vahvistamaan näitä tekijöitä luomalla edellytyksiä yhteistyölle ja vuorovaikutukselle, missä dialogi, yhteinen ajattelu ja avoimuus voivat toteutua (Wenström, 2021).

3.3 VAHVUUDET (I)

Vahvuuksiin perustuva toiminta on keskeinen elementti positiivisessa johtamisessa. Se tarkoittaa yksilön persoonallisten ja ammatillisten vahvuuksien tunnistamista, sanoittamista ja hyödyntämistä niin työtehtävissä kuin organisaation kehittämisessä (Wenström, 2021). Kliinisen psykologian tohtori Albert Bandura on aikanaan todennut, että mikään muu ei ohjaa ihmisen tekemistä yhtä paljon kuin hänen oma käsityksensä siitä, mihin hän pystyy. Positiivisen psykologian näkökulmasta vahvuuksien käyttö lisää itsetuottamusta ja koettua kyvykkyyttä, mikä puolestaan vahvistaa sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. Tutkimusten mukaan vahvuuksilla ja kaikkien osaamisen hyödyntämisellä on työelämässä valtava voima ihmisten hyvinvointiin ja innostukseen (Wenström, 2020; Ahola & Valkonen 2024). Vahvuuksiin perustuva työskentely lisää työn merkityksellisyyttä ja työn imua, koska se antaa työntekijöille mahdollisuuden toimia omalla parhaalla alueellaan.

Organisaatiotasolla vahvuuksiin perustuva lähestymistapa lisää tiimien monipuolisuutta ja yhteistä oppimista. Työyhteisö hyötyy jäsentensä erilaisuudesta ja osaamisesta, kun vahvuudet nähdään voimavarana, ei erottavana tekijänä. Wenströmin (2020) tutkimuksen mukaan vahvuusperustainen työn organisointi lisää arvostavaa ilmapiiriä, yhdessä oppimista sekä avointa keskustelua. Aholan ja Valkosen (2024) tutkimuksen mukaan taas opettajien osaamisen ja koulutuksen aliarvioiminen ja kaventunut työn tekemisen autonomia, esimerkiksi luovuuden hyödyntäminen, heikensi työhyvinvointia. Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen siis tukee ja edistää paitsi työntekijän hyvinvointia, se hyödyttää koko organisaatiota lisäämällä tehokkuutta ja yhteistyötä.

3.4 POSITIIVINEN JOHTAMINEN AJATTELUNA JA TOIMINTANA (D)

Aiemman tutkimuksen mukaan positiivisessa johtamisessa korostuu kolme asiaa: myönteiset käytänteet, näkökulma, jossa kiinnitetään huomiota erityisesti vahvuuksiin, onnistumisiin ja

myönteisiin tekijöihin sekä tavoite edistää työntekijän mahdollisuuksia tuoda esiin oma potentiaalinsa (Cameron, 2012). Lisäksi on todettu, että positiivisessa johtamisessa korostuvat läsnäolo, inhimillisyys ja humanistiset arvot ja se toteutuu ensisijaisesti vuorovaikutuksessa (Wenström, 2020; 2021). Myös Salmi (2023) korostaa positiivisen johtamisen vuorovaikutteisuutta. Positiivinen johtaminen rakentuu ja uudistuu yhteisön jäsenten välisessä dialogissa. Varhaiskasvatuksen ammattilaisiin kohdentuvassa tutkimuksessa nousi esiin johtamisen merkitys hyvinvoinnille (Ahola & Valkonen, 2024). Henkilöstön kuuntelu, välittäminen ja läsnäolo olivat johtamisen teemoja, joiden merkityksestä sekä varhaiskasvatuksen opettajat että lastenhoitajat olivat yhtä mieltä (Ahola & Valkonen, 2024). Myös Doğan (2025) tutkimuksen mukaan työntekijät voivat paremmin, kun rehtori osoitti empatiaa, tukea ja kykyä kuunnella opettajien tarpeita. Aidossa ja kuuntelevassa vuorovaikutuksessa esihenkilö voi päästä perille yhtä lailla henkilöstön elämäntilanteesta, vahvuuksista kuin myös arkityöstä (Wenström, 2021, 207).

Positiivinen johtaminen ei ole vaan iloisten ja hyvien asioiden johtamista, eikä aina ole kivaa tai tunnu hyvältä. Johtajan odotetaan ymmärtävän elämän eri puolia sekä hyväksyvän itsensä ja muiden ihmisten epätäydellisyyden. Positiivinen johtaminen edellyttää reflektiota (Uusi-autti, 2025; Wenström, 2021). Positiivinen johtaminen on aito tunne ja tapa ajatella, halu nähdä ihmisissä ja asioissa hyvää (Wenström, 2021). Se rakentuu luottamukselle ja myönteiselle vuorovaikutukselle, joka antaa pohjan kohdata ja ottaa puheeksi hankalia ja negatiivisia asioita (Wenström, 2021, 210). Aiemman tutkimuksen mukaan esihenkilöltä odotetaan selkeitä johtamisen rakenteita, kykyä tehdä päätöksiä sekä rohkeutta puuttua epäammattilliseen käytökseen työyhteisössä (Ahola & Valkonen, 2024).

Positiivisessa johtamisessa kaikkia esihenkilötyön tilanteita voi tarkastella PRIDE-teorian eri osa-alueiden kautta. Positiivinen johtaminen toteutuu kahdella tasolla, ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen tasolla sekä toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla. Positiivisella johtamisella on mahdollista tukea merkityksellisyyden kokemista ja mission tunnetta sekä rakentaa luottamusta. (Wenström, 2021, 224). Aikaisemman tutkimuksen mukaan positiivinen johtajuus oli selvästi yhteydessä siihen, että työntekijät kokivat itsensä arvostetuksi, hyväksytyksi ja kuuluvansa joukkoon (Adams, ym., 2020). Positiivinen johtaminen rakentaa 'myönteistä kehää',

joka lisää voimavaroja ja auttaa selviämään muutoksista (Wenström, 2020). Se tarkoittaa kykyä reagoida muutoksiin, rakentaa tulevaisuutta ja luoda olosuhteita, joissa yksilöt ja yhteisöt voivat kukoistaa. Varhaiskasvatuksen johtamisessa positiivinen johtajuus näkyy kyvyssä yhdistää pedagoginen johtaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja toimivat arjen rakenteet.

3.5 MYÖNTEISET TUNTEET (E)

Myönteiset tunteet ovat PRIDE – teorian ytimessä. PRIDE – teorian mukaan myönteisten tunteiden voima syntyy ajattelua laajentavasta ja voimavaroja vahvistavasta vaikutuksesta (Wenström, 2021). Tämän positiivisen psykologian, laajenna ja rakenna -teorian, on kehittänyt Barbara Fredrickson vuonna 2001. Teorian mukaan myönteisten tunteiden laajentava vaikutus perustuu siihen, että aivoissa aktivoituvat tavallista useammat aivoalueet, jolloin ihminen kykenee paremmin näkemään erilaisia vaihtoehtoja ja ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja ratkaisuja (Isen, 2000). Tutkimukset osoittavat, että positiivinen mieliala parantaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisuvalmiuksia (Isen, 2000). Tästä otin pois mielestäni turhan lauseen

Tutkimuksissa on havaittu, että myönteisten tunteiden rakentava vaikutus perustuu hyvinvointia ja voimavaroja vahvistavaan vaikutukseen pitkällä tähtäimellä (Wenström 2020; 2021; Yang & Xie, 2022). Ne edistävät ja lujittavat niin fyysistä terveyttä kuin sosiaalisia- ja psykologisia resursseja. Ihmisen immuunijärjestelmä toimii paremmin, ihmissuhteet lujittuvat sekä kyvykkyyden ja hallinnan tunteet vahvistuvat. Tämä lisää turvallisuuden tunnetta ja kykyä kohdata muutoksia. Myönteiset tunteet toimivat vastavoimana negatiivisille tunteille. Nykypäivän haastavassa ja alati muuttuvassa työelämässä myönteisten tunteiden merkitys on korvaamaton. Tutkimusten mukaan myönteiset tunteet auttavat selviämään muutoksista, takaiskuista ja stressistä paremmin (Wenström, 2020; Yang & Xie, 2022). Sekä Wenströmin (2021) että Sinin ja Lyubomirskyn (2009) mukaan myönteiset tunteet syntyvät psykologisten menetelmien ja interventioiden vaikuttavien mekanismien kautta. Käytännössä myönteisiä tunteita voidaan lisätä huomioimalla, pysähtymällä kohtaamaan sekä käsittelemällä rohkeasti kaiken-

laisia tunteita. Myönteisiä tunteita voidaan muun muassa vahvistaa kiitollisuuden harjoittamisella tai onnistumisten näkyväksi tekemisellä. Positiivisen psykologian voima tuottaa myönteisiä tunteita. Myönteiset tunteet vaikuttavat taas innostuksen ja työn imun vaikutukseen. Myönteiset tunteet ovat siis positiivisen johtamisen ja organisaation tulos ja ilmenemismuoto (Wenström, 2021, 75). Varhaiskasvatuksen kontekstissa myönteisten tunteiden merkitys korostuu erityisesti muutoksissa, joissa tarvitaan joustavuutta, palautumista ja kykyä ylläpitää pedagogista laatua. Myönteiset tunteet tukevat työn imua ja innostusta, jotka ovat keskeisiä työhyvinvoinnin elementtejä. (Ahola & Valkonen, 2024.)

4 MENETELMÄLLISET VALINNAT

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä ja kokemuksellista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on saada tutkittavasta aiheesta esille mahdollisimman monia erilaisia näkökulmia.

4.1 TUTKIMUSKYSYMYS

- Miten varhaiskasvatuksen ammattilaiset kokevat positiivisen johtamisen myönteisten käytänteiden edistävän työhyvinvointia?

4.2 MENETELMÄLLINEN LÄHESTYMINEN

Laadullisen pro gradu –tutkielmani tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkastelee ilmiötä sen omassa luonnollisessa kontekstissa ja käyttää useita tietolähteitä (Puusa & Juuti, 2020, 210). Valitsin tutkimukselliseksi lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, koska tutkimus kohdistui yhteen organisaatioon ja kaikki tutkimukseen osallistuvat toimivat samassa varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tutkimus toteutettiin Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiossa ja kaikki tutkimukseen osallistuneet työskentelivät organisaation varhaiskasvatuksen yksiköissä eri toimenkuvissa. Tavoitteena oli, että tutkittavan ilmiön tarkastelu eri toimenkuvista käsin rikastuttaa aineistoa ja antaa tutkittavasta ilmiöstä monipuolisemman kuvan. Tapaustutkimuksellista lähestymistavan valintaa tuki myös oma esiyymmärrykseni tutkimuskontekstista, joka auttoi aineiston ymmärrystä. Puusa ja Juuti

(2011) korostavat tapaustutkimuksessa rikkaan aineiston ja monipuolisen näkemyksen merkitystä.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ja kokemuksellista tietoa, millaiset positiivisen johtamisen ja arjen myönteiset käytänteet lisäävät työhyvinvointia. Miten ne näyttäytyvät varhaiskasvatuksen arjessa, millaisina tekoina ja kokemuksina, varhaiskasvatuksen ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksen tarkempaan lähestymistapana on selittävä tapaustutkimus, jolla pyritään vastaamaan kysymyksiin 'miten' ja 'miksi' sekä saamaan vahvistusta nykyisille teorioille (Puusa & Juuti, 2011, 189). Tapaustutkimuksen yhtenä tavoitteena on yhdistää teoria empirisen maailman kanssa (Puusa & Juuti, 2020, 210). Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimi PRIDE –teoria sekä ajankohtaiset positiivisen johtamisen sateenvarjon alla olevat tutkimukset, joihin tutkimuksen tuloksia verrataan ja peilataan.

4.3 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT JA AINEISTONKERUU

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelumenetelmällä. Haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli kerätä aineistoa varhaiskasvatuksen ammattilaisten ajatuksista, tavoista, niiden merkityksistä ja kokemuksista. Tutkimuskirjallisuuden mukaan haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä silloin, kun halutaan kerätä aineistoa ihmisten subjektiivisista kokemuksista ja ajatuksista (Puusa & Juuti, 2020, 103). Haastattelu on dialogista keskustelua, mutta eroaa vapaamuotoisesta keskustelusta siinä, että haastattelulla on tietty päämäärä (Ruusuvuori & Tiittula, 2005). Haastattelua ohjaavat tutkimuskysymys sekä keskusteluun osallistuvien roolit. Tutkijalla on haastattelijan ja tiedon kerääjän rooli, kun haastateltavalla on vastaajan ja tiedon antajan rooli. Tutkijan tehtävänä on tiedostaa ja ohjata keskustelua suunnitelman mukaan. Haastattelututkimus on tutkimusmenetelmänä joustava ja mahdollistaa tutkijalle suunnata tiedonhankintaa juuri tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen suuntaan. Haastattelun tavoitteena on saada tutkittavasta asiasta kokonaisvaltainen kuva, jossa tutkittavaa asiaa tai ilmiötä tarkastellaan useasta eri näkökulmasta (Ruusuvuori & Tiit-

tula, 2005; Puusa & Juuti, 2020). Haastattelun menetelmällisenä etuna on myös, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti, 2020, 106).

Tämän tutkimuksen keskiössä olivat varhaiskasvatuksen ammattilaisten kokemukset eli varhaiskasvatustyössä toimivat varhaiskasvatuksen erityisopettajat, opettajat, sosionomit, lastenhoitajat, avustajat sekä muut varhaiskasvatuksen kentällä työskentelevät työntekijät. Tutkimuksen tutkimusjoukkona on Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen ammattilaiset, jotka työskentelivät haastattelun aikana varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Haastateltavien valinnalla pyrin varmistamaan pääsyn kokemuksellisen tiedon äärelle. Tutkimusjoukko valikoitui oman työskentelyorganisaationi perusteella. Tavoittelin haastateltavia Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen johtajien kautta käyttämällä Espoon kaupungin koottuja sähköpostilistoja tammikuun 2026 aikana. Saateviestissä pyysin heitä välittämään kutsun haastatteluun omalle henkilöstölleen. Sähköpostikutsun liitteenä oli informaatiokirje tutkimuksesta, sen tarkoituksesta sekä haastattelujen toteuttamisesta. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja haastateltavia pyydettiin olemaan itse yhteydessä, jos olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Ensimmäisen yhteydenoton jälkeen haastateltaville lähetettiin suostumus tutkimukseen -lomake (ks. LIITE 1.), haastattelurunko (ks. LIITE 2.) sekä sovittiin haastattelu-aika. Tavoitteena oli saada aineistoksi 6–8 haastattelua. Lopulliseksi määräksi muodostui seitsemän (N = 7) haastattelua. Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2026.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluteemat muodostuivat tutkimuksen pohjana käytettävän PRIDE –teorian eri osa-alueiden mukaan, sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (LIITE 2.). Haastattelurungon tekemisessä hyödynnettiin lähdekirjallisuutta (Wenström, 2020, 346). Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa arjen myönteisistä käytännöistä, jotka koetaan merkityksellisenä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Haastattelut etenivät teemoittain, mutta tarkentavat kysymykset vaihtelivat keskustelun ja tarpeen mukaan. Tarkentavilla kysymyksillä pyrittiin tarkentamaan tulkintaa sekä löytämään konkreettisia asioita varhaiskasvatuksen arjesta. Teemahaastattelu antoi tilaa haastateltaville pohtia ja puhua vapaasti ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Haastateltavat myös usein palasivat takaisin johonkin teemaan tai siirtyivät itsenäisesti jo seuraavaan teemaan tietämättään. Näin keskustelu

pystyi etenemään mahdollisimman vapaasti. Teemahaastattelun onnistumisen kannalta tärkeintä oli keskittyä saamaan aineistoa, josta löytyi vastauksia tutkimuskysymykseen. Haastattelujen kesto vaihteli 35 minuutista yhteen tuntiin.

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Microsoft Teams – sovelluksen välityksellä. Haastattelut tallennettiin, jotta keskustelu sai sujua ilman katkoja ja tutkijana pystyin keskittymään vuorovaikutukseen. Luottamuksellisen suhteen syntyminen haastateltavan ja haastattelijan välille luo edellytykset parhaaseen mahdolliseen tiedon saantiin (Ruusuvuori & Tiittula, 2005; Puusa & Juuti, 2020). Haastateltavat saattavat jännittää tilannetta, joka voi vaikuttaa vastaus-ten autenttisuuteen. Haastattelutilanne on ainutlaatuinen molemmille osapuolille ja se rakentuu yhteisessä dialogissa. Dialogin onnistuminen vaatii pysähtymistä läsnäoloon ja siihen, että puhumme tutkittavan kanssa yhteistä kieltä. Haastattelun tallennuksen toinen merkittävä hyöty on mahdollisuus pystyä myöhemmin palaamaan haastatteluun. Tarkistamaan puhetta sekä tulkitsemaan erilaisia äänenpainoja, vivahteita ja taukojen merkitystä (Puusa & Juuti, 2020).

Haastattelujen tallennus mahdollisti minulle, aloittelevana tutkijana, että pystyin haastattelutilanteessa keskittymään olemaan aidosti läsnä tilanteessa, kuuntelemaan ja pitämään keskustelun tutkimuksen kannalta olennaisissa asioissa. Haastattelutilanteen aluksi pyrin hyvällä vuorovaikutuksella luomaan rennon ja luottavaisen tunnelman. Vapaamuotoinen keskustelu haastateltavan työn kuvasta, työkokemuksesta sekä haastattelun kulusta loi luontevan siirtymän haastatteluun. Haastattelujen tallennus oli tutkimuksen tekemisen kannalta tärkeää. Se mahdollisti sekä keskittymisen haastattelutilanteeseen että palaamisen haastatteluun myöhemmin aineiston analyysivaiheessa. Tulkitsemaan viestintää, sen äänenpainoja, taukoja sekä tarkentamaan tulkintojani.

4.4 AINEISTON ANALYYSI

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytin teorialähtöistä sisällönanalyysia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa luokittelu pohjautuu valittuun teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä on PRIDE –teoria, joka toimi ohjaavana teoriana tehdessäni analyysisuunnitelmaa. Aineiston analyysin tavoitteena oli oppia tuntemaan aineisto luokittelemalla, pilkkomalla osiin sekä pohtimalla asioiden merkityksiä, jonka jälkeen oli mahdollista tunnistaa ja löytää vastauksia sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, 148).

Analyysisuunnitelman pohjana käytin tutkimuskysymyksen pääsanana myönteiset käytännöt sekä sen teoreettista määritelmää Wenströmin (2021, 160) mukaan `Myönteiset käytännöt edistävät toimintaa ja hyvinvointia, auttavat työssä suoriutumista sekä edistävät yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimista ja ammatillista kasvua`. Puusa ja Juuti (2011) korostavat, että aineiston analyysille on oleellista, että tutkija on perehtynyt työn pääkäsitteisiin ja niiden merkityksiin, sillä ne ovat tutkijan keskeisimpiä rakennusaineita, joiden varaan hän rakentaa työnsä. Määritelmän pohjalta muodostui neljä yläkategoriaa, jonka jokaisen alle muodostui 2–3 alakategoriaa. Alakategorioiden alle muodostin aineistolle esitettäviä, mahdollisimman konkreettisia, analyysikysymyksiä, joilla pyrin löytämään aineistosta asioita, tapoja, toimintamalleja, resursseja tai rakenteita, jotka vastaisivat tutkimuskysymykseen. Tarkentavat analyysikysymykset muodostin rinnakkain haastattelurungon kanssa. (Ks. LIITE 3. Analyysisuunnitelma)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroin haastattelut. Litteroinnissa käytin apuna Microsoft Teamsin litterointi -työkalua. Tarkistin litteroidun aineiston katsomalla haastattelut uudelleen ja varmistin Teams -ohjelmalla alustavasti litteroitujen tekstien oikeellisuuden. Litteroinnin yhteydessä anonymisoin aineiston ja nimesin haastattelut H1–H7. Tämän jälkeen luin litteroidut haastattelut useampaan kertaan ja hain teksteistä ilmauksia ja merkityksiä analyysirungon neljän yläkategorian alle analyysikysymysten avulla. Taulukossa 1. olen koonnut aineistoesimerkkejä neljän yläkategorian alle havainnollistamaan, millaisia asioita ja merkityksiä etsin aineistosta.

Taulukko 1: Aineistoesimerkkejä

Yläkategoria	Aineistoesimerkkejä
Työssä suoriutumisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> - Signal ei keskeytä (H6) - Näkemys mihin johtaa taloa (H7) - Naapuriryhmä tulee itse sanomaan, että hihkaiskaa sitten meille, jos tarvitsette apua (H3)
Yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimisen edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimipalaverit ja opettajien yhteinen SAK-aika (useat haastateltavat) - Vahvuuksien vaikutus työn imuun (H4)
Ammatillisen kasvun kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kollegoiden tuki on ehkä semmoinen ykkösjuttu tästä itsensä kehittamisestä. (H7) - Katsoa ja tehdä, että se on mulle luontaisintapa oppia. Aina, kun tässä on joku pyörähtänyt mun tiimissä, niin aina mä olen häneltä oppinut jonkun uuden jutun. (H1)
Myönteisten tunteiden ja ilmapiirin edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Jotenkin mulle tän työn suola ja hedelmä on niin kuin ne lasten kanssa olevat kohtaamiset. (H7) - Kuuntelemalla luon semmoista hyvää ilmapiiriä. Tavallaan, kun niin kuin ymmärtää, toinen kokee tulleen ymmärretyksi. (H6) - Ilo ja huumori ja heittäydytään hetkeen. (H3)

Seuraavassa vaiheessa kävin jokaisen yläkategorian läpi yksitellen ja jaottelin kerätyt asiat alakategorioiden alle. Tässä kohtaa oli yhteensä 10 alakategoriaa, joiden alla oli erilaisia ilmauksia, tapoja, toimintamalleja, resursseja ja rakenteita. Taulussa 2. esitetään yläkategorioiden alle muodostuneet alakategoriat.

Taulukko 2: Alakategoriat

Työssä suoriutumisen tukeminen	Yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimisen edistäminen	Ammatillisen kasvun kehittäminen	Myönteisten tunteiden ja ilmapiirin edistäminen
<ul style="list-style-type: none"> -Arkityön organisoiminen -Tiimien ja työyhteisön yhteistyö -Johtamisen teot 	<ul style="list-style-type: none"> -Oman osaamisen kehittäminen -Tiedot ja taidot 	<ul style="list-style-type: none"> -Oman osaamisen kehittäminen -Tiedot ja taidot 	<ul style="list-style-type: none"> -Työssä innostuminen -Myönteiset tunteet -Vuorovaikutus

Tämän jälkeen pysähdyin vertailemaan ja tarkastelemaan alakategorioiden alla olevia asioita toisiinsa, hakemaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Käytin työskentelyn apuna värikoodauksia. Työskentelyn seurauksena tiivistin alakategorioita yhdistelemällä samanlaisia ilmauksia ja asioita pikkuhiljaa niin, että lopuksi oli jäljellä alun neljä yläkategoriaa. Annoin tietoisesti tälle prosessille aikaa, jotta pystyin tarkastelemaan ja näkemään aineistosta eri viivahteita ja merkityksiä. Tässä kohtaa myös palasin tarkastamaan tarkkoja sanamuotoja tekstistä. Puusa ja Juuti (2020, 146) tuovat esiin kirjassaan, että laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Tutkijan tehtävänä on eritellä ja yhdistää aineistoa tarpeen mukaan.

Lopuksi tarkastelin tiivistettyjä neljän yläkategorian alla olevia asioita ja vertailin asioita toisiinsa. Analyysin edetessä huomasin, että useat asiat esiintyivät ja saivat merkityksiä useamman yläkategorian alla. Joten, seuraavaksi käytin värikoodeja merkitsemään eri yläkategorioiden alla olevat asiat uudestaan samankaltaisten merkitysten mukaisesti. Tämän jälkeen tarkastelin niiden yhteneväisiä merkityksiä ja sisältöjä, jonka myötä muodostui selkeä narratiivi asioiden yhteyksistä ja niiden merkityksistä juuri tässä tutkimuksessa (Ks. Taulukko 3). Tämän työskentelyn myötä aineistosta muodostui tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset, jotka esitellään kappaleissa 5 ja 6.

Taulukko 3: Löydösten yhteydet ja merkitykset

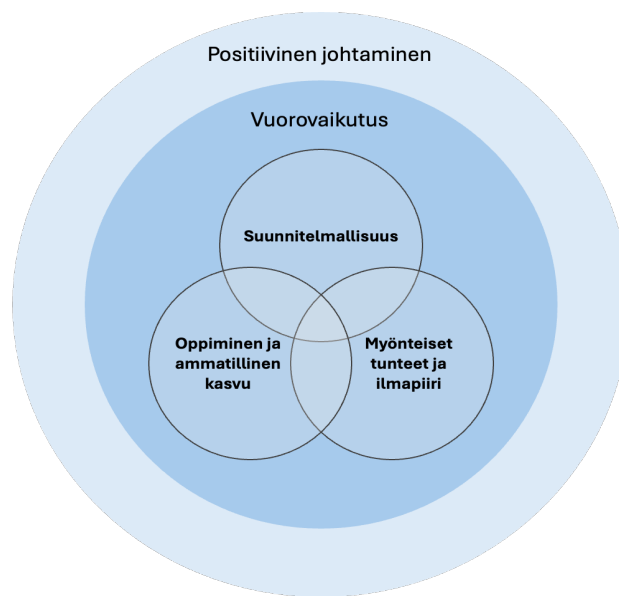
	Työssä suoriutumisen tukeminen	Yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimisen edistäminen	Ammatillisen kasvun kehittäminen	Myönteisten tunteiden ja ilmapiirin edistäminen
Suunnitelmallisuus	-Työn organisoiminen -Aikatauluttaminen -Tietoinen suunnittelu -Tehtävien priorisointi	-Pedagogiikan suunnittelu	-Tietoisuus oman työn tekemisestä, miksi tekee	-Mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen -Omat voimavarat -Mahdollisuus lasten kanssa olemiseen -Mahdollisuus kohtaamisiin
Oppiminen ja ammatillinen kasvu		-Vahvuuksien käyttö -Arvostus ja oikeus	-Oma asenne	

		-Pienryhmätyöskentely, tiimin vahvuudet käyttöön - Havainnointi esim. talon yhteiset tapahtumat	-Oman ammatillisuuden tietoinen kehittäminen: ammattikirjallisuus -Reflektointi	
Myönteiset tunteet ja ilmapiiri	-Tiimipalaverit, yhteinen näkemys			-Osallisuuden kokemus -Yhteiset arvot -Sitoutuneisuus, kiva tulla töihin -Työn merkityksellisenä pitäminen
Positiivinen johtaminen	-Selkeät johtamisen rakenteet -Hyvän toimintaympäristön luominen -Joustavat työjärjestelyt	-Kokousrakenteet ja niiden mahdollistaminen	-Rohkeus ottaa asioita puheeksi -Tuki ja kannustus koulutuksiin -Organisaation tuki ammatilliseen kehittämiseen	-Oikeudenmukaisuus -Keskusteleva johtamiskulttuuri -Olla läsnä ja kiinnostunut -Antaa palautetta -Pienet teot, huomiot
Vuorovaikutus	-Tiedonkulun varmistaminen -Viestitään heti, yhteinen viestiketju -Herkkyys nähdä -Ovensuupedagogiikka	-Opettajien yhteinen SAK-aika -Pedagoginen puhe talon kokouksissa -Avoimesti kysyminen -Kokemuksen hyödyntäminen	-Peda-palaverit -Mentorointi -Perehdytys -Tiimit -Kollegiaalinen tuki ja keskustelut -Moniammatillinen tiimi	-Tulla kohdatuksi omana itsenä: Pysähtyminen, kuuntelu, katse, hymy -Tunteiden salliminen -Yhdessä hassuttelu

Analyysiprosessi oli monivaiheinen ja polveileva. Se, millaiseksi tutkimus lopulta muodostuu, on aina tutkimuskohtaista (Puusa & Juuti, 2020, 146–147). Siihen vaikuttavat tietyt `silväläsit`, jotka tutkijalla on aina päässään tutkimusta tehdessä. Mitä tutkitaan ja mikä on kiinnostuksen kohteena. Tämän tutkimuksen analyysin pohjana oli tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys ja valitut tutkimusmenetelmät, mutta analyysissä pyrin antamaan tilaa ja olemaan rehellinen tutkimukseen osallistuvien `äänelle` ja löytämään juuri heille merkitykselliset ja työn tekemiselle tärkeät elementit.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Sisällönanalyysin perusteella muodostui kolme kategoriata, jotka ovat yhteydessä työhyvinvoinnin vahvistumiseen. Suunnitelmallisuus, oppiminen ja ammatillinen kasvu sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden, joita yhdistää vuorovaikutus. Tutkimuksen analyysin mukaan vuorovaikutus toimii kategorioiden keskeisenä mahdollistajana ja kokoavana voimana. Positiivinen johtaminen puolestaan rakentaa edellytykset näiden tekijöiden toteutumiselle arjen käytännöissä. Kuva 1. jäsentää työhyvinvoinnin rakentumista varhaiskasvatuksessa tämän tutkimuksen mukaan.



Kuva 1: Työhyvinvointia lisäävät osa-alueet tutkimuksen mukaan

5.1 SUUNNITELMALLISUUS

Suunnitelmallisuus sai selkeän merkityksen työhyvinvoinnin edistäjänä tutkimuksessa. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset kertoivat haastatteluissa, että työn hyvällä suunnittelulla ja organisoinnilla on mahdollisuus vaikuttaa oman työn onnistumiseen, työn rytmittämiseen ja omaan jaksamiseen. Erityisesti sillä, että voi itse vaikuttaa päivä- ja viikkorytmin suunnitteluun koettiin olevan merkittävää oman jaksamisen näkökulmasta. Esimerkiksi yksi varhaiskasvatuksen ammattilainen totesi, että puoleen väliin viikkoa kannattaa suunnitella rauhallisempi päivä, toinen taas koki, että perjantai on jo hyvä rauhoittaa toiminta läsnäololle ja mukaville yhteisille asioille ja aloittaa näin laskeutuminen viikonloppuun.

Hyvällä suunnittelulla pystytään vaikuttamaan myös kiireen tuntuun, joka koetaan varhaiskasvatuksen ammattilaisten mukaan kuormittavana tekijänä varhaiskasvatuksen arjessa. Suunnitelmallisuuden myönteisinä käytäntöinä varhaiskasvatuksen ammattilaiset pitivät kalenterin käyttöä, töiden listaamista ja niiden tietoista priorisointia. Hyvän suunnitelmallisuuden koettiin vahvistavan myös omaa ammatillisuutta. Opettajien suunnittelu-aika ja tiimipalaverit sekä oman työn tietoinen johtaminen koettiin ammatillisuutta kehittävinä tekijöinä. Alla olevat esimerkit kuvaavat suunnitelmallisuuden myönteisiä käytäntöjä, joita varhaiskasvatuksen ammattilaiset toivat esille.

Mulla on hyvin aktiivisessa käytössä kalenterit ja niinku listat. Lista mihin pitää välittömästi reagoida ja listat mihin reagoida myöhemmin. Suunnittelu-aikojen suunnittelu etukäteen kalenteriin. Suunnittelen työt niin, ettei mitään jää ikinä viimeinkin, koska aina tulee jotain muutoksia. (H4)

Tekee niinku tietoisia ratkaisuja siinä, että vaikka mulla olisi nyt aika paljon kirjallisia töitä, niin silti mä nyt istun täällä lattialla ja ajan näillä autoilla, että kyllä ne muut asiat siellä odottaa. Mikään maailma ei lopu. Antaa itsellensä sen rauhan. (H7)

Mutta itse asiassa meillä ei ole kiirettä. Meillä alkaa työpäivä ja loppuu tietyllä ajalla. Sillä välillä voi tehdä lasten kanssa paljon juttuja. Pitää vähän niin kuin luopua tästä kiireestä, tehdä asioita rauhallisemmin. (H2)

Se tuo rauhaa ja hyvinolontunnetta. Se, että sä tiedät mitä teet. Että, mä teen pedagogista työtä, jota mä pystyn itse suunnittelemaan ja arvioimaan--- mutta kyllä se tuo semmoista itsevarmuutta, ja se että mä pystyn pedagogisesti perustelemaan mun toimintaa, niin se on tärkeitä. (H3)

Johtajan suunnitelmallisuutta pidettiin tutkimuksen mukaan tärkeänä. Johtajan selkeä kokonaiskuva omasta johtamiskokonaisuudestaan, avoimet johtamisen rakenteet ja näkemys, 'kartta', mihin hän haluaa yksikköä johtaa, kuvattiin lisäävän luottamusta sekä turvallisuuden tunnetta. Esimerkiksi, selkeät kokous- ja arjen rakenteet sekä päätöstenteon avoimuus tukivat varhaiskasvatuksen ammattilaisten työn tekemistä luomalla ennakoitavuutta ja mahdollisuutta suunnitella omaa työtä. Johtajan koettiin omalla toiminnallaan ja esimerkillään näyttävän, että hän arvostaa varhaiskasvatuksen ammattilaisten työtä. Seuraavat esimerkit kuvaavat johtajan merkityksellisiä arkityön tekoja hyvin.

Pitää huolen, että omalla väellä on hyvä olla ja hyvä tehdä töitä ja, että heillä on tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet siihen parhaaseen työntekoon. (H6)

Semmoisia selkeitä, niin kuin meillä on palaverirakenteet hyvin selkeät ja tavallaan hän myös pitää tosi tärkeänä mahdollistaa meille just, että tiimipalaveri onnistuu joka viikko. (H4)

5.2 OPPIMINEN JA AMMATILLINEN KASVU

No täähän on yhtä kehittymistä koko ajan tää työ! Jatkuvaa kehittämistä ja pohdimista. (H7)

Varhaiskasvatuksen ammattilaisten haastatteluissa nousi selkeästi esille oppimisen ja ammatillisen kasvun merkitys omalle työmotivaatiolle ja innostukselle. Oppimisessa ja ammatillisessa kasvussa varhaiskasvatuksen ammattilaiset nostivat tärkeimpinä tekijöinä esille oman asenteen ja reflektion merkityksen. Oma halu ja avoin asenne uuden oppimiseen mahdollistaa kehittymisen jokaisena päivänä. Haastatteluissa varhaiskasvatuksen ammattilaiset kertoivat,

kuinka esimerkiksi kollegoiden havainnointi, talon yhteiset tapahtumat ja vaikka uuden sijaisen tuleminen ryhmään mahdollistaa uuden oppimisen. Alla olevat esimerkit havainnollistavat oman asenteen ja vuorovaikutuksen merkitystä oppimiselle ja ammatilliselle kasvulle.

Katsoa ja tehdä, että se on mulle luontaisintapa oppia. Aina, kun tässä on joku pyörähtänyt mun tiimissä, niin aina mä olen häneltä oppinut jonkun uuden jutun. (H1)

Kollegiaalinen keskustelua ja reflektion merkitystä varhaiskasvatuksen ammattilaiset pitivät yhtenä tärkeimpinä tekijöinä ammatillisessa kasvussa ja kehittämisessä. Varhaiskasvatuksen opettajien yhteinen suunnittelu-aika, pedagogisten- ja tiimipalaverien tärkeys kollegiaalisen keskustelun foorumeina nousivat tässäkin myönteisiksi rakenteiksi ja kehittymisen mahdollistajiksi sekä myönteisiä tunteita lisäävinä tekijöinä.

Kollegoiden tuki on ehkä semmoinen ykkösjuuttu tästä itsensä kehittämisestä. (H7)

Kollegiaalinen tuki on ihan ensiarvoisen tärkeätä--- on tosi ihanaa, että mä voin niinku jakaa niitä ajatuksia ja reflektoida niitä pohdintoja, ja johtaja sitten tukee. Hänelle voi niinku aina mennä hakemaan sitä tukea. (H6)

--- just kollegiaalisesti niinku käsitellä ja toivon, että jokainen itse reflektoinnin kautta käy ne jollain tavalla läpi, semmoista ammattitaitoa toivon, että jokaiselta löytyy. (H4)

Tutkimuksessa varhaiskasvatuksen ammattilaiset kokivat omien vahvuuksien hyödyntämisen työssä lisäävän työn imua, mutta niiden hyödyntäminen koko työyhteisön hyväksi koettiin vähäisenä. Vahvuuksien hyödyntäminen kerrottiin onnistuvan helpoiten tiimin sisäisesti. Haastatteluissa varhaiskasvatuksen ammattilaiset kertoivat, että esimerkiksi pienryhmätyöskentely mahdollistaa tiimin jäsenten vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämisen parhaiten. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset toivat kuitenkin selkeästi esille, että toivoisivat vahvuuksien ja osaamisen jakamista koko työyhteisössä enemmän, kuten seuraavat esimerkit kuvaavat.

Niinku saisi paremmin hyödynnettyä, koska se vaikuttaa selkeästi mun työn imuun. --- Meidän tiimissä on mä oon tosi vahvasti tuonut sitä esiin, että mahdollistetaan rauhallisia hyviä hetkiä pienryhmässä tehdä sitä omaa lempijuttua, josta tykkää --- niinku ihan meidän tavallaan lapsiryhmäviikon kalenterissa, niin silloin ne on myös siellä aikuisten viikkorakenteessa. (H4)

No vahvuuksia me ollaan keskusteltu ja pohdittu ihan tiimin kesken. Keskusteltiin siitä, että millaisia me ollaan ja miten me nähdään meidän työ ja minkälaisia vahvuuksia meillä just on. --- mutta en osaa sanoa koko talon tasolla. (H6)

”Vahvuuksien jakamista kannattaisi laajentaa --- tavallaan ei vielä näy se, että hyödynnettäisiin. Ei mun mielestä riittävällä tasolla, että kannattaisi hyödyntää enemmän.” (H5)

Espoon kaupunki organisaationa tukee oppimista ja ammatillista kasvua monella eri tavalla. Organisaation tuki ja positiivinen asenne ammatilliseen kasvuun heijastuu johtamisen kulttuuriin ja työntekijöiden kannustamiseen hakemaan lisäkoulutusta ja osallistumaan erilaisiin koulutuspolkuihin. Espoossa on monipuolinen sisäinen koulutustarjonta ja asiantuntijoiden laatimia materiaaleja, jota voi hyödyntää työssä. Lisäksi Espoo on mukana yliopistojen ja ammatikorkeakoulujen yhteistyössä kehittämässä monimuotokoulutuksissa. Taloudellisesti Espoon kaupunki tukee tarjoamalla palkallisia opintovapaita, jos koulutus pätevöittää varhaiskasvatuksessa tehtävään ammattiin. Tämän lisäksi on stipedikukkaro -menetelmä, josta voi hakea tukea maksullisiin koulutuksiin osallistumiseen tai esimerkiksi ammatillisen kirjallisuuden hankkimiseen. Organisaation vahva tuki kouluttautumiseen konkretisoitui haastatteluissa, kun yli puolet tutkimukseen osallistuneista osallistui johonkin ammatillista osaamista kehittävään koulutukseen juuri haastattelun hetkellä. Tämä tuki myös aiempaa havaintoa oman asenteen ja halun merkityksestä oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun. Ammatillisen kasvun ja oppimisen koettiin lisäävän työn intoa. Alla olevat esimerkit havainnollistavat organisaation ja johtajan tuen merkitystä oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun.

No meitä kyllä johtaja kannustaa opiskelemaan ja kouluttautumaan. Muistuttaa, että hei katsokaa sieltä koulutuskalenterista, mitä sieltä löytyy. Kehittymiseen kannustetaan. (H6)

Espoolla on hyvinkin runsas ja monipuolinen koulutusten valinnat. --- iltapäivä tai yhden päivän koulutukset --- ei enää mulle, niin vauhditti sitä, että mä lähdin monimuotoinen kandi, ja tässä työn ohella nyt maisterinopintoja, että se sysäsi mua sinne polulle --- mutta mun mielestä loistavat on. Kun vaan itse on aktiivinen, ottaa selvää ja ilmoittaa halukkuutta esihenkilölle, niin kyllä löytyy. (H4)

Espoon kaupungilla on myös uusille työntekijöille yhtenäinen perehdytyspolku sekä mahdollisuus osallistua mentorointiryhmään, jos kokee kiinnostusta. Työnantajana Espoon kaupunki osoittaa selkeää halua ja arvostusta ammatillisen osaamisen vahvistumiseen.

Uutena työntekijänä --- Johtajat niin kuin ehdottavat koulutukseen, nimenomaan kysyvät myös, missä tarvitset apua. Ja mentorointia myös ehdottavat ja ottavat huomioon osaamisen. Johtaja piti perehdytykseni, häneltä myös aina saanut kysyä apua ja myös paljon auttanut. (H2)

Johtajan konkreettinen tuki näyttäytyi haastatteluissa joustavuutena järjestellä työyhteisössä työtä niin, että esimerkiksi opintoihin ja koulutuksiin tarvittavat vapaapäivät onnistuvat tarpeen mukaan. Johtajan positiivinen asenne ja tuki ammatilliseen kehittymiseen lisäsi varhaiskasvattajien luottamuksen tunteen vahvistumista sekä työn motivaatiota. Aineistoesimerkit kuvaavat johtajan arjen myönteisiä käytäntöjä, jotka lisäävät varhaiskasvatuksen ammattilaisien työn imua.

Varmaan just semmoinen joustavuus, mikä tukee kyllä omaa oppimista --- koulupäivät ja on saanut toteuttaa menetelmäkokeiluja ja muita --- tuntuu että hän luottaa, että homma on hanskassa ja opin koko ajan lisää. (H3)

Ja sitten koulutuksiin päästään, että siihenkin niinku järjestelyt. (H4)

5.3 MYÖNTEISET TUNTEET JA ILMAPIIRI

Lapset ja työ lasten parissa merkitykselliseksi kokeminen olivat selkeästi tärkein myönteisiä tunteita lisäävä asia tutkimuksen mukaan. Jokainen tutkimukseen osallistunut varhaiskasvatuksen ammattilainen toi esiin, että lasten kanssa yhdessä tekeminen, läsnäolo ja heittäytymisen leikkiin lisää työniloa, motivaatiota ja vahvistaa työhyvinvointia. Alla olevat esimerkit kuvaavat tätä havaintoa selkeästi.

Jotenkin mulle tän syön suola ja hedelmä on niin kuin ne lasten kanssa olevat kohtaamiset. (H7)

Just esimerkiksi lasten kanssa noi pienryhmätoiminnot ja retken, kun lähdetään metsäretkelle, niin ei musta tavallaan tunnukaan, että mä tekisin töitä. (H4)

Lapset, että mä oon huomannut semmoista, että joskus tuntuu, että on niinku hirveästi kaikkea ja huomaa, että itse väsyä ja ei niinku jaksais, niin sitten kun pysähtyy ja asettuu sinne lasten kanssa, niin sitten kummasti asiat lokahtaa pikkuhiljaa. --- heidän kanssaan oleminen, hassuttelu ja sylittely, on niinku parasta. (H6)

Toisena myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä vahvistavana tekijänä haastatteluista nousi osallisuuden kokeminen, kuten esimerkki kuvaa hyvin.

Jos ajattelen omaa työtä niin kyllä niin kun nostaa kollegiaalisen tuen merkityksen, oli positio mikä tahansa, niin mikä merkitys silloin sille omalle työhyvinvoinnille, että sä koet että sä kuulut johonkin joukkoon. (H5)

Työyhteisöyhteiset yhteiset arvot, ystävälliset vuorovaikutustavat ja positiivinen asenne koettiin lisäävän työyhteisön me-henkeä. Alla olevat esimerkit kuvaavat, miten varhaiskasvatuksen ammattilaiset nimesivät osallisuuden kokemista vahvistaviksi myönteisiksi käytännöiksi kohtaamiset kahvihuoneessa, onnistumisten sanoittaminen, empaattisuus työkaveria kohtaan sekä naurun ja huumorin.

Ensinnäkin, on kiva tunne tulla töihin, siitä mä olen onnellinen. --- Sitten lapsi tai työkaveri tekee jotain hassua tai tilannekomiikka. Niin kyllä sitä nauretaan pitkin päivää täällä. (H3)

Mä koen positiivisia tunteita --- Löytää niitä kuitenkin aina positiivisia puolia. -- - onnistumisa lasten, itsensä tai tiimin tai sitten työyhteisön kanssa tai sitten niinku moniammatillisestikin. (H4)

Aito kohtaaminen ja semmoinen pysähtyminen ja kuuntelu. --- Antaa aikaa vaikka olisi mitä hommia tekemättä. ---Sitten ihan sellaista, vähän niinku nola-taan tilannetta ja puhutaan jotain levottomia ja nauretaan. (H7)

Hyvän työilmapiirin syntymisen koettiin olevan yhteinen asia, jokaisen työntekijän vastuulla.

Positiivisia ja myönteisiä ja työstä innostuneita, niin he vetävät siihen kyllä sit-ten muita mukaansa---. (H7)

Erilaiset tapahtumat tai tempaukset koetaan myös lisäävän työyhteisön me-henkeä. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset kokivat, että virallisten, vuosittain toteutuvien, työhyvinvointi -päivien lisäksi vapaamuotoisemmat yhdessäolon hetket lisäsivät yhteisöllisyyttä ja positiivista ilmapiiriä. Esimerkiksi arjessa tapahtuvat perjantai -kahvit herkuilla tai ystävänpäivä -tempaukset tuovat iloa arkeen, kun taas vapaaehtoiset illanistujaiset mahdollistavat kohtaamisen, keskustelun ja tutustumisen työkaveriin paremmin. Näille molemmille rakenteille koettiin olevan paikkansa työyhteisössä. Työhyvinvoinnin tukemiseen yksiköissä oli perustettu niin kutsuttuja tyhy-tiimejä, joiden tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa työhyvinvointia tukevia tapoja ja hetkiä työyhteisössä. Toisena myönteisenä käytäntönä oli säännölliset hyvinvointi -palaverit, joiden keskeisinä teemoina on työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Varhaiskasvatuksen sosionomeilla oli vahva rooli näissä kokouksissa sosiaalipedagogiikan ammattilaisina. Seuraavat esimerkit kuvaavat näitä havaintoja.

On ollut pikkujoulut ja oltu tavallaan porukalla vapaammin tai vapaa-aikana, niin sen on niinku huomannu, että sillä on ollut kuitenkin aika iso merkitys, että on oppinut tuntemaan porukoita ihan eri tavalla. Että ehkä se in nimenomaan

se, että kun työntekijät tuntee toisensa niin se auttaa jaksamaan ja tavallaan ymmärtävät toistensa huumoria ja ---. (H6)

Me kutsutaan sitä hyvis-palaveriksi. --- Se on tämmöistä hyvinvointijuttua. Me mietittiin sitä niin kun vasun näkökulmasta eli se, että me ollaan läsnä lapsen kanssa, niin se tarvitsee, että työyhteisö voi hyvin, että me kohdellaan toisiamme mukavasti ja se pohjaa sieltä pidemmältä. --- Sosionomit, tai sitten joku muu jos ei ole ryhmässä sosionomia. Yritetään niinku henkilökunnan sisäiseen hyvinvoinnin ylläpitoon ja vuosikelloon ---. (H5)

Johtajan toiminnassa myönteisiä tunteita lisäsi tasa-arvoiset ja oikeudenmukaiset johtamiskäytännöt. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset puhuivat tunteesta tulla nähdynksi omana itsenään, omine tarpeineen ja vahvuuksineen. Arjen kohtaamiset, pienet eleet ja huomiot koetaan merkityksellisinä myönteisinä tekoina työhyvinvoinnin näkökulmasta. Oikeudenmukaisuuden ja kuulluksi tulemisen tunnetta lisäsi myös johtajan rohkeus ottaa asioita puheeksi ja puuttua tilanteisiin heti. Alla olevat esimerkit kuvaavat haastateltavien kokemuksia myönteisiä tunteita herättäneistä tilanteista.

Esimies niin kuin osoittaa arvostusta kaikille työntekijöille, --- haluaa tietää, miten tiimityö sujuu ja onko jotain sydämellä. Esimies ottaa myös hyvin paljon huomioon ihmisten toiveita. Monessa tiimissä on uupuneita ihmisiä --- mä helpotan omaa työtäni tekemällä neljä päivää viikossa --- tää auttaa mua jaksamaan. --- Lomien myöntäminen silloin kun työntekijä haluaa, erilaiseen aikaan kun kesäaikaan lisää hyvinvointia. Meillä on paljon ulkomaalaisia työntekijöitä --- Kuunnellaan oikeasti. (H1)

--- merkityksellisiksi on tullut semmoiset tosi pienet johtajan tekemät teot, niinku esimerkiksi sellaiset, kun itsellä oli jossain vaiheessa tosi paljon töitä --- esihenkilö sanoi sitten mulle, että kyllä sulla on varmaan raskasta, se oli jotenkin semmoinen --- tajusin niinku, että nyt hän sanoi tommoisen pienen jutun ja sillä on jotenkin itselle semmoinen merkitys, että joo, kyllä muuten on. (H7)

Mutta nyt sitten tää, kun on kipeänä ja sieltä tulee tsemppiä. (H5)

--- joka liittyi tavallaan just tuommoiseen työyhteisön toimintatapoihin tai työhyvinvointiin liittyviä --- , niin hän otti ne kyllä heti asialistalle, niitä ei tarvinnut viikon tai kahden päähän odottaa. (H4)

5.4 VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutuksen merkitys nousi kaikissa haastatteluissa tärkeimmäksi tekijäksi varhaiskasvatustyön onnistumisen kannalta. Varhaiskasvatustyö rakentuu vuorovaikutuksessa ja sillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset kertoivat, että niin arkityön organisointi ja yhteistyö kuin oppiminen ja ammatillinen kehittyminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa. Hyvä ja avoin vuorovaikutus synnyttää myönteisiä tunteita, lisää yhteisöllisyyttä ja edistää hyvinvointia. Myös positiivinen johtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Vuorovaikutus on kaiken yhteen sitova elementti ja liima varhaiskasvatuksen organisaatiossa, kuten seuraavat aineistoesimerkit osoittavat.

Vuorovaikutusta, sitähan tämä työ on! Se ei ole valintakysymys, sitä on tehtävä.
(H7)

Tämä on ihmisten kanssa tehtävää työtä, vuorovaikutus on kaikista tärkein juttu.
(H2)

Varhaiskasvatuksen arjessa tarvitaan monenlaista vuorovaikutusta. Tutkimuksessa varhaiskasvatuksen ammattilaiset toivat esille tiedonkulun merkityksen arkityön sujuvuuteen. Työ varhaiskasvatuksessa kuvaillaan kiireisenä ja arjessa tapahtuu paljon muutoksia ja asioita, joista koko tiimin tai työyhteisön on tärkeä tietää. Toisaalta arkityön viestinnän toivottiin olevan työn tekemisen kannalta sujuvaa ja sitä tukevaa. Myönteisenä käytäntönä arkityön digitaaliseen tiedonkulkuun pidetään tiimin sisäistä sekä koko talon yhteistä Signal-viestiryhmää. Näin tieto kulkee kaikille samanaikaisesti ja pysyy tallessa. Signal-viestiryhmä lisää myös keskeytymätöntä työaikaa ja mahdollistaa läsnäolon lapsille paremmin, kuin ovensuu -keskeytykset, kuten alla oleva esimerkki hyvin kuvaa.

Informoinnissa ja tiedottamisessa, niin signaali on hyvä, koska sitten saattaa olla tilanne, että sulla on joku juttu menossa lapsen kanssa, että oot tosi keskitty-

nyt intensiivisesti siihen, mitä teet lapsen kanssa...kun siihen tulee tota joku sanomaan jonkun tiedon tai asia. Niin se on vaikea ottaa vastaan. Kun puhelin piippaa, niin sitten kun tilanne on ohi niin sitten pystyy palaamaan siihen. (H6)

Työyhteisön muuhun tiedonkulkuun ja arkityön organisointiin koettiin hyvänä tapana varhaiskasvatyüksikön yhteinen Microsoft Teams:n -ryhmä digitaalisessa ympäristössä, jossa voidaan säilyttää esimerkiksi yhteisiä dokumentteja tai eri tilojen varauskalentereja. Varsinkin isoissa taloissa erilaiset digitaaliset viestintätavat koettiin työtä helpottavina, koska välimatkat talon eri osissa ovat pitkiä. Hyvät ja toimivat arkityötä helpottavat digitaaliset vuorovaikutustavat ja toimintamallit koettiin lisäävän työn tehokkuutta ja sujuvuutta. Parhaimmillaan ne mahdollistavat keskittymisen työn tekemiseen ja läsnäoloon lasten kanssa, jonka koetaan olevan merkityksellistä omalle työhyvinvoinnille.

Yhteistyöllä yli ryhmärajojen koettiin olevan iso merkitys arkityön sujumiseen. Toteutuakseen toimiva yhteistyö vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä. Avun pyytäminen ja antaminen vaatii halua ja `herkkiä tuntosarvia` kuulla tarpeita arjen keskellä, mutta myös suunnittelua. Säännöllinen rakenne varhaiskasvatuksen opettajien yhteiselle suunnitteluajalle koettiin oleva myönteinen käytäntö työn kehittämisen ja sujuvuuden näkökulmasta. Seuraavat esimerkit kuvaavat vuorovaikutuksen keskeistä merkitystä yhteistyön onnistumisessa.

Yhteistyökäytännöt yli ryhmärajojen, että onhan se sellaista palapeliä, mutta sitten, kun se saadaan toimimaan, niin se toimii. (H5)

Meillä on hyvin avointa, me todella paljon niinku jutellaan. Tosi helposti vaihdetaan ajatuksia ja mietitään yhteisiä juttuja. (H1)

Naapuriryhmä tulee itse sanomaan, että hihkaiskaa sitten meille, jos tarvitsette apua. (H3)

Tutkimuksessa nousi selkeästi esille, että vuorovaikutus on keskeisessä asemassa varhaiskasvatuksen ammattilaisten oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset kertoivat, että kollegiaalisuus, asioiden ja ilmiöiden yhteinen pohdinta ja keskustelu tukevat omaa oppimista ja ammatillista kasvua parhaiten. Kollegiaalista keskustelua tapahtuu niin kokousrakenteissa kuin vapaissa kohtaamisissa.

Kollegoiden tuki on ehkä se semmoinen ykkösjuttu tästä niinku itsensä kehittämisestä. (H7)

Tärkeimpinä myönteisinä käytäntöinä varhaiskasvatuksen ammattilaiset pitivät tiimipalaverreja, opettajien yhteistä suunnittelu-aikaa sekä opettajien pedagogisia kokouksia. Toisaalta osa haastateltavista kertoi hyötyvänsä eniten kahden keskeisistä keskusteluista tutun ja luotettavan kollegan kanssa. Kollegiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen merkityksen koettiin korostuvan haastavissa tilanteissa. Tärkeintä arjessa on mahdollisuus kohtautumisiin, jossa aito, vastavuoroinen, keskustelu toteutuu, kuten aineistoesimerkit kuvaavat hyvin.

Oon kyllä monesti kokenut, kun on joku tiimipalaveri ja huomannut, että siellä on ollut tosi hyvää keskustelua, semmoista pedagogista keskustelua, joka niinku kehittää sitten meidän toimintaa ja meidän ryhmää, niin niistä tulee myös hyvä mieli. (H6)

Että jos on tullut joku semmoinen kuormittava tekijä, niin silloin meidän välit tiivistyy, niin kuin työyhteisönä mietitään hyviä ratkaisuja ja miten me tuodaan omaa näkökulmaa ulos ja miten me ammattilaisina selvittääm. (H1)

Varhaiskasvatuksen ammattilaisten puheissa korostui aidon kohtaamisen tärkeys työyhteisön vuorovaikutuksessa. Se, että tulee kohdatuksi ja hyväksytyksi omana itsenä. Pienet teot, kuten tervehdys, hymy ja katse viestivät, että on tullut nähdyksi. Vuorovaikutus ei ole vain sanoja, vaan myös non-verbaalia viestintää sekä kuuntelemisen tärkeyttä. Useampi haastateltava sanoitti pysähtymisen ja kuuntelemisen tärkeyttä vuorovaikutuksessa ja sen herättämiä myönteisiä tunteita, kuten alla olevat esimerkit kuvaavat.

Yhdellä kollegalla on äärimmäisen ihailtava tapa kommunikoida. Kun hänen kanssaan pysähtyy juttelemaan, ihan mihin kellonaikaan tahansa, niin tuntuu, että hänellä on aina aikaa. Hän pysähtyy kuuntelemaan ja me oikeasti käsitellään se asia, mikä on silloin. (H1)

Sä pysähdyt siihen, vaikka olis kuinka kiire, niin hetkeksi ja se voi olla sekunti, että kohtaa ja sitä mä oon niinku yrittänyt, kun on oikein kiire. Mä joudun muisuttamaan, että hei, se katse ei maksa mitään...ohimennessä vilkuttaa ja hymyilee, jos ei muuta ehdi. (H6)

Vuovaikutuksen toteutumisen koettiin olevan jokaisen vastuulla työyhteisössä. Hyvä vuorovaikutus tukee hyvän ilmapiirin syntyä ja yhteisöllisyyttä. Työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja tiimisopimus tukevat vuorovaikutuksen toteutumista, mutta aito vuorovaikutus syntyy halusta ja yhteisestä keskustelusta. Niin rakenteissa olevissa kokouksissa kuin vapaissa hetkissä. Kohtaamiset kahvihuoneessa ja työn lomassa sekä huumorin koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä ja positiivista ilmapiiriä. Ollaan aidosti kiinnostuneita, mitä toiselle kuuluu. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän talossaan on sovittu, että kahvi juodaan taukotilassa, jotta päivän aikana olisi mahdollisuus kohtaamisiin ja vapaaseen keskusteluun. Avoimuus ja rohkeus ottaa asioita matalalla kynnyksellä puheeksi koettiin myös tärkeänä avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen syntymiselle. Seuraavat esimerkit kuvaavat vuorovaikutuksen eri ulottuvuuksia, jotka koettiin tärkeiksi hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden syntymiselle työyhteisössä.

Ilo ja huumori ja heittäytyään hetkeen. (H3)

Avoimuus ja vuorovaikutus. Keskustelulla on hirveän iso merkitys. (H1)

Kuuntelemalla luon semmoista hyvää ilmapiiriä. Tavallaan, kun niin kuin ymmärtää, toinen kokee tulleensa ymmärretyksi. (H6)

Tai, kun joku ei toimi niin siihenkin rohkeasti tartutaan, että mä niinku arvostan semmoista suoraselkäistä avointa keskustelua siitä kehittämisen näkökulmasta, että miten me kehitetään tätä, että tää lähtisi toimimaan. (H4)

Johtajalta varhaiskasvatuksen ammattilaiset kaipasivat keskustelevaa ja oikeudenmukaista johtamiskulttuuria. Työntekijöiden kohtaaminen ja kuunteleminen nousivat keskeisiksi asioiksi, mitä varhaiskasvatuksen ammattilaiset arvostivat johtamisessa. Se, että esihenkilöllä on halua kohdata, keskustella ja pysähtyä kuuntelemaan luo tunnetta, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut ja ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja toiveita.

Hän todellakin kuuntelee mua ja tavallaan kuuntelee sitä niinku mitä mä tarvitsen ja minkälaisen toimintaympäristön erinäisinä tekijöinä mä tarvitsen, jotta mä voin olla hyvä vaka opettaja. Jos mä kysyn voinko mä päästä johonkin koulutukseen tai muuhun, niin hän tietää, että ne on mulle tärkeitä, ne niinku pitää sitä mun työmotivaatiota yllä. Nappaa kiinni, jos vaan niinku ei ole mitään es-tettä. (H4)

Mä oon antanut itse hirveästi arvoa, että jos vain suinkin on aikaa aamuisin, niin kävisi moikkaamassa vähän ryhmässä, että miten täällä menee. Se tuo tavallaan työntekijälle sellaista tunnetta, että joku katsoo vähän meidän perään ja tuo semmoista turvan tunnetta. (H3)

Varhaiskasvatuksen johdon ja kentän välistä vuorovaikutusta tukee vuosittain toteutuva vasudialogi, jossa hallinnon edustajat vierailevat varhaiskasvatusyksikössä. Tämä rakenne koettiin merkitykselliseksi erityisesti kohtaamisen ja dialogin mahdollistajana. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset kokivat, että vasudialogissa toteutuu aito kohtaaminen ja kuuntelu ja heidän tekemästään työstään olla aidosti kiinnostuneita. Esihenkilön, mutta myös varhaiskasvatuksen johdon, osoittama kiinnostus, kohtaaminen ja kuunteleminen lisää työmotivaatiota ja myönteisiä tunteita varhaiskasvatuksen ammattilaisten mukaan, kuten alla olevat esimerkit osoittavat.

... johtajan kanssa saa mennä juttelemaan aina, jos on ovi auki. (H5)

Mielummin sellaista, että vierailaan, näitä vasudialogeja. Niin kuin henkilökunnan työosaamista ja sellaista taituruutta, mitä kentällä on tosi paljon. Niin ku keskustelutilaisuuksia. (H1)

Johtajalta kaivataan myös selkeitä johtamisen rakenteita ja päätösten perustelemista avoimesti. Rohkeutta puuttua, vaatia ja ottaa asioita puheeksi. Avointa keskustelua kaikista asioista, mutta myös vahvuutta tehdä päätöksiä ja vetää rajoja tarpeen vaatiessa. Johtajan selkeä johtamisen kokonaiskuvan näkemys luo turvallisuuden tunnetta ja luottamusta johtajaa kohtaan. Seuraavat esimerkit havainnollistavat hyvin johtamisen rohkeuden tärkeyttä ja merkitystä turvallisuuden tunteen lisääntymiseen työyhteisössä.

Ihmisläheinen johtaja--- kuitenkin hänellä on se kokonaisuus. Tietää paljon, hän perustelee päätöksiään ja muita. Semmoinen keskusteleva kulttuuri on hänen johtamistapansa. (H4)

Ja, että tsemppaa, mutta myös vaatii, mikä on mun mielestä hyvä asia, että johtaja ei ole niinku liian lepsu. (H6)

Kyllä mun mielestä johtajalla pitää olla sellaista kanttia sanoa, että nyt joku asia on täysin järjetöntä, että nyt tätä ei täällä tehdä. Piste. (H7)

Varhaiskasvatuksen ammattilaisten haastatteluista ilmenee, että johtajan vuorovaikutustavalla, sanallisella palautteella ja pienillä teoilla arjessa on merkityksellinen voima arvostuksen ja näkyväksi kokemisen tunteeseen. Ystävällinen puhe, hyvän näkeminen ja sen sanoittaminen sekä pienet huomiot ja kysymykset koetaan voimauttavina myönteisinä tekoina. Esimerkiksi, digitaalisessa viestinnässä hymiöiden käyttö koettiin pienenä positiivisena ja iloisena asiana, joka lisää myönteisiä tunteita. Alla olevat esimerkit kuvaavat, että pienetkin johtamisen teot ovat merkityksellisiä.

Semmoinen positiivinen ja kannustava palaute, mitä häneltä tulee, tavallaan ilmaisee, että hän arvostaa mun työtä. On niin kuin mukava työskennellä työpaikassa, jossa kokee, että arvostetaan. (H6)

Puhuu ystävällisesti ja hymyilee, ja hänelle voi aina soittaa. (H2)

Esihenkilö vain siis esittämällä kysymyksen, että onko jotain sellaista mitä hänen pitäisi tietää? ---tuli tunne, että olit siis lukenut minusta, että tällainen kysymys kannattaisi esittää--- koin, että ihmiset ovat nähneet niinku minut siinä pienessä lyhyessä hetkessä. (H7)

6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä niistä positiivisen johtamisen myönteisistä käytännöistä, jotka edistävät varhaiskasvatuksen ammattilaisten työhyvinvointia. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa ei rakennu yksittäisistä teknisistä suorituksista, vaan se on moniulotteinen ja kokemuksellinen ilmiö, joka syntyy erityisesti avoimen vuorovaikutuksen, tiimityön ja työyhteisön yhteistyön toteutumisen myönteisinä käytäntöinä. Suunnitelmallisuus, mahdollisuus oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri osoittautuivat hyvinvoinnin keskeisimmiksi tekijöiksi. Tutkimuksen havainto työhyvinvoinnin rakentumisesta on hyvin yhdenmukainen aiempien tutkimusten kanssa (Ks. mm. Ranta ym., 2020; Ranta ym., 2026; Ahola & Valkonen, 2024; Salmi, 2024).

6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen keskeisin tulos vahvistaa vuorovaikutuksen olevan varhaiskasvatustyön 'liima' ja tärkein hyvinvointia edistävä tekijä. Tulos on yhdenmukainen PRIDE-teorian kanssa, jossa vuorovaikutus nähdään positiivisen organisaation ytimenä (Wenström, 2021; 2025). Hyvä ja avoin vuorovaikutus ei itsessään ainoastaan lisää hyvinvointia, vaan mahdollistaa myös muiden PRIDE-teorian osa-alueiden toteutumisen. Se luo edellytykset työn sujuvuudelle, merkityksellisyyden kokemukselle ja yksilön kukoistukselle työyhteisössä. Johtopäätöstä tukee aiempi positiivisen johtamisen tutkimus, joka on osoittanut vuorovaikutuksen olevan yksi keskeisimmistä hyvinvoivan organisaation tekijöistä (Ahola & Valkonen, 2024; Salmi, 2024; Wenström, 2020; 2021).

Tutkimuksen tulokset vahvistavat ymmärrystä siitä, että myönteiset vuorovaikutuskäytännöt eivät rajoitu vain kohtaamisiin, vaan ulottuvat myös työyhteisön rakenteisiin ja toimintatapoihin. Esimerkiksi digitaalinen tiedonkulku Signalin välityksellä näyttäytyy enemmän kuin teknisenä ratkaisuna. Se antaa työntekijälle mahdollisuuden olla läsnä lapsille ja vähentää keskeytyksien määrää ja siten kognitiivista kuormitusta. Tämä tukee aiemman tutkimuksen esittämää näkemystä myönteisten käytänteiden suojaavasta vaikutuksesta työhyvinvointiin (Wenström, 2021). Arjen vuorovaikutuskäytännöt rakentuvat samanaikaisesti sekä suunnitelmallisissa rakenteissa että arjen epämuodollisissa kohtaamisissa. Kokousrakenteet mahdollistavat säännöllisen kollegiaalisen dialogin, kun taas vapaamuotoiset kohtaamiset vahvistavat kuulaksi tulemisen ja yhteenkuuluvuuden kokemusta. Näiden rinnakkaisuus näyttäytyy keskeisenä, sillä hyvinvointi ja innostus syntyvät nimenomaan arjen vuorovaikutuksessa (Wenström, 202; Ahola & Valkonen, 2024).

Johtamisen näkökulmasta tutkimuksen tulos korostaa keskustelevan johtamiskulttuurin merkitystä. Työntekijöiden aito kohtaaminen, kuunteleminen ja arvostava vuorovaikutus lisäävät myönteisten tunteiden kokemista, jolla on suojaava vaikutus hyvinvointiin. Suojaava vaikutus perustuu siihen, että myönteiset tunteet ja käytänteet vahvistavat yksilön voimavaroja ja lieventävät stressin haitallisilta vaikutuksilta (Wenström, 2020; 2021). Tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa johtajan läsnäolo, kuunteleminen ja välittäminen tunnistettiin keskeisiksi työssä jaksamista tukeviksi tekijöiksi (Ahola & Valkonen, 2024; Doğan, 2025). Positiivinen johtaminen näyttäytyy ennen kaikkea vuorovaikutuksellisenä toimintana, jossa arjen pienilläkin teoilla on merkittävä vaikutus työntekijän nähdyksi tulemisen kokemukseen.

Tutkimuksen toinen keskeinen tulos liittyy suunnitelmallisuuden merkitykseen työn hallinnan tunteen rakentumisessa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sen rytmittämiseen ja pedagogisiin ratkaisuihin vahvasti varhaiskasvattajien kokemusta autonomiasta. Sen koettiin vahvistavan ammatillisuutta ja vähentävän kiireen tunnetta. Suunnitelmallisuus voidaan siten nähdä työhyvinvointia vahvistavana tekijänä, joka tukee työn hallinnan kokemusta (Wenström, 2021). Työn hallinnan tunteen on puolestaan todettu olevan yhteydessä työssä pysymiseen ja työn pitovoimaan (Ahola & Valkonen, 2024). Suunnitelmallisuuden myönteiset käytänteet, kuten työn organisointi ja priorisointi, tuottavat myönteisiä tunteita ja vahvistavat työyhteisön

sosiaalista pääomaa sekä yhteisöllisiä voimavaroja. Tämä tukee käsitystä inhimillisestä työ-kulttuurista, jossa työntekijä kohdataan arvostettuna ja autonomisena ammattilaisena (Sippola, 2023; Dufva & Rekola, 2023).

Tutkimuksen tulos korosti johtajan roolia suunnitelmallisuuden mahdollistajana. Selkeät kousrakenteet, avoin päätöksenteko ja ennakoitavuus luovat psykologista turvallisuutta ja mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen työn suunnitteluun. PRIDE –teorian viitekehyyksen näkökulmasta nämä voidaan nähdä osana organisatorisina käytäntöinä, jotka tukevat sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation toimivuutta (Ranta & ym., 2026). Varhaiskasvatuksen kontekstissa tämä näyttäytyy kykyä yhdistää pedagoginen johtaminen, henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen sekä arjen rakenteiden toimivuus (Ahola & Valkonen, 2024).

Tutkimuksen kolmas keskeinen tulos oli oppimisen ja ammatillisen kasvun merkitys työn imun kokemiseen. Oma asenne, kollegiaalinen keskustelu, reflektio ja vahvuuksien hyödyntäminen näyttäytyivät keskeisimpinä oppimista ja ammatillista kasvua tukevinä tekijöinä. Oppiminen ja ammatillinen kasvu syntyy dialogissa, yhteisen ajattelun jakamisena ja pohdintana. Tämä havainto on yhdenmukainen PRIDE –teorian sekä aiempien tutkimusten kanssa, joissa oppiminen nähdään sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä prosessina (Ahola & Valkonen, 2024; Ranta, ym. 2020; Wenström, 2020; 2021). Erityisesti reflektion merkitys on tunnistettu nopeasti muuttuvassa työelämässä yhdeksi tärkeimmistä työelämätaidoista. Tutkimusten mukaan sen on todettu parantavan hyvinvointia ja työssä suoriutumista sekä vaikuttamaan vuorovaikutuksen ja palvelun laatuun (Wenström & Jetta, 2025; Kross, Ong & Ayduk, 2023).

Mielenkiintoisena havaintona tutkimuksessa nousi esiin vahvuuksien hyödyntämisen rajallisuus koko työyhteisön tasolla. Vaikka vahvuudet tunnistetaan tiimien sisällä, organisaatiotasolla niiden systemaattinen käyttö on vielä vähäistä. Tämä on merkittävä havainto, sillä juuri vahvuuksiin perustuva työskentely on tutkimusten mukaan yhteydessä korkeampaan työn imuun ja innostukseen (Ranta & ym., 2026; Ahola & Valkonen, 2024; Wenström, 2020; 2021). Tutkimuksen tuloksen pohjalta voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen organisaatioilla on tärkeä siirtyä yksittäisistä käytännöistä kohti systemaattista vahvuusperustaista toimintakulttuuria, joka tukee sekä yksilön että yhteisön hyvinvointia.

Edellä kuvattujen tekijöiden rinnalla tutkimuksen tulokset korostavat myönteisten tunteiden ja myönteisen ilmapiirin keskeistä merkitystä työhyvinvoinnin rakentumisessa. Myönteiset tunteet syntyvät paitsi työn sisällöstä, niin myös työyhteisön vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Tulosten perusteella lasten kanssa koettu läsnäolo, leikki ja yhteiset onnistumisen kokemukset tuottavat työn iloa ja vahvistavat työn merkityksellisyyttä, mikä on keskeinen hyvinvointia ylläpitävä tekijä. Tulos on yhdenmukainen myös aiemman tutkimuksen kanssa (Ahola & Valkonen, 2024). Samalla myönteinen ilmapiiri rakentuu työyhteisön arjessa yhteisöllisistä käytännöistä, kuten kollegiaalisesta tuesta, huumorista, empaattisesta vuorovaikutuksesta ja onnistumisten sanoittamisesta. Näitä voidaan tarkastella myönteisinä käytäntöinä, jotka vahvistavat työntekijöiden voimavaroja ja suojaavat kuormitustekijöiltä (Wenström, 2020; 2021). Myönteisen ilmapiirin merkitys korostuu varhaiskasvatusorganisaatiossa, sillä aiempien tutkimusten mukaan lasten oppiminen ja hyvinvointi ovat yhteydessä aikuisten hyvinvointiin (Ranta ym., 2026; Ranta ym., 2020; Ylitapio-Mäntylä ym., 2012).

Yhteisöllisyyden merkitystä voidaan tulkita niin sanotun `pelipaita`-kokemuksen kautta, kun työntekijä kokee kuuluvansa samaan joukkueeseen, jakavansa yhteiset tavoitteet ja arvot sekä toimivansa osana työyhteisöä syntyy vahva me-henki, joka tukee sekä yksilön että tiimin hyvinvointia. Tämä kokemus rakentuu arjen vuorovaikutuksessa ja kohtaamisissa, joissa korostuvat kuulluksi tuleminen, arvostus ja psykologinen turvallisuus. Myönteiset tunteet eivät siten ole pelkästään yksilöllisiä kokemuksia, vaan ne kytkeytyvät yhteisöllisiin rakenteisiin ja vuorovaikutukseen, joissa ne vahvistavat luottamusta, lisäävät sitoutumista ja edistävät työn imua (Ahola & Valkonen, 2024; Uusiautti, 2025; Ranta ym., 2026). Positiivisella johtamisella on tässä tärkeä rooli. Positiivinen johtaminen rakentaa luottamusta ja tukee työn merkityksellisyyden kokemusta (Adams ym., 2020; Wenström, 2021). Aiemman tutkimuksen mukaan myönteisten ihmissuhteiden, vertaistuen ja avun saamisen mahdollistaminen edistää henkilöstön hyvinvointia (Ranta ym., 2026). Positiivinen johtajuus on selvästi yhteydessä siihen, että työntekijät kokevat itsensä arvostetuksi, hyväksytyksi ja kuuluvansa joukkoon (Adams ym., 2020). Näin ollen, myönteinen ilmapiiri ja siihen liittyvät kokemukset yhteisöllisyydestä muodostavat tärkeän perustan työhyvinvoinnille varhaiskasvatuksen työyhteisöissä.

6.2 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskeisiä kriteereitä ovat tutkimusmenetelmällisten valintojen perusteltavuus, tutkimusprosessin läpinäkyvyys sekä tutkijan refleksiivisyys (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa laadullinen lähestymistapa oli perusteltu, sillä tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella varhaiskasvatuksen ammattilaisten kokemuksia ja antaa tilaa heidän omalle äänelleen. Puusa ja Juuti (2020) korostavat laadullisen tutkimuksen hyvyttä tutkimusmenetelmänä silloin, kun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja merkityksistä, joita ihmiset tutkinnan kohteena olevalle asialle antavat. Tiedon subjektiivisuus ja todellisuus on laadullisen lähestymistavan ominaispiirre (Puusa & Juuti, 2020, 76). Laadullinen tapaustutkimus mahdollisti ilmiön syvällisen ymmärtämisen sekä merkitysten tarkastelun arjen kontekstissa, mikä olisi ollut vaikeammin saavutettavissa määrällisin menetelmin. Tutkimuksellista valintaa tuki myös Salmen (2024) väitöskirjan havainto positiivisen johtamisen tutkimuksen kokemuksellisesta näkökulmasta.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetty teemahaastattelu osoittautui tarkoituksenmukaiseksi, sillä se mahdollisti autenttisten kokemusten esiin tuomisen sekä vuorovaikutteisen tiedonrakentamisen tutkijan ja haastateltavan välillä (Puusi & Juuti, 2020). Microsoft Teams -ympäristössä toteutetut haastattelut lisäsivät tutkimuksen joustavuutta ja mahdollistivat osallistumisen ajasta ja paikasta riippumatta. Etähaastatteluun digitaalisessa toimintaympäristössä liittyi myös rajoitteita, kuten teknisten ongelmien mahdollisuus sekä vaikeus vuorovaikutuksen hienovaraisen piirteiden, kuten vaikeus nonverbaalisen viestinnän tavoittamiseen. Toisaalta haastattelujen tallentaminen antoi mahdollisuuden palata kuuntelemaan äänenpainoja ja taukojen merkityksiä. Etäympäristö saattoi myös madaltaa osallistumisen kynnystä ja lisätä turvallisuuden tunnetta, mikä mahdollisesti tuki avoimuutta haastattelutilanteessa.

Tutkittavien valikoituminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen, mikä saattoi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. On mahdollista, että tutkittavat olivat keskimääräistä kiinnostuneempia aiheesta tai kokivat sen henkilökohtaisesti tärkeäksi. Toisaalta vapaaehtoisuuteen perustuva osallistuminen saattoi lisätä aineiston laatua, sillä osallistujat ovat usein valmiita jakamaan

kokemuksiaan avoimemmin ja syvällisemmin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta oleellisinta oli löytää informantteja, joilla oli kokemusta asiasta ja saada siten mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020; Salmi, 2024). Tutkimalla eri varhaiskasvatuksen toimenkuvissa työskenteleviä ammattilaisia pyrin saamaan mahdollisimman autenttista ja monipuolista tietoa moniammatillisen työyhteisön toimintatavoista ja niiden merkityksistä. Aiempi tutkimus korostaa, että positiivisen johtamisen ymmärtäminen vaatii kokemuksellista näkökulmaa, koska mittaaminen ei yksin tavoita ilmiön merkityksiä, vaan tarvitaan ihmisten kokemuksiin ja tulkintoihin perustavaa tietoa (Salmi, 2024).

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin läpinäkyvällä analyysiprosessilla. Aineiston analyysi oli teorialähtöinen, mutta analyysissä pyrittiin antamaan aikaa ja näkemään varhaiskasvatuksen ammattilaisten kokemusten merkityksiä siten, että heidän oma äänensä näkyi analyysin tuloksissa. Aineiston (N=7) laajuus oli riittävä tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Aineistossa saavutettiin myös kylläntymistä, keskeiset teemat, kuten vuorovaikutuksen merkitys ja kollegiaalinen tuki, toistui useissa haastatteluissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysiprosessi eteni vaiheittain, ja tuloksia tarkasteltiin useista näkökulmista, mikä vahvisti tulkintojen uskottavuutta. Tutkijana analyysin aikana koettu oivallus, jolloin haastateltavien kertomukset 'heräsivät eloon' ja niistä muodostui merkityskuvia ja tutkimuksen tulokset selkenivät, oli merkityksellinen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat tätä laadulliselle tutkimukselle ominaisena tulkinnallisena syventymisenä, jossa aineisto alkaa jäsentää itseään merkitykselliseksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksessa kiinnitin erityistä huomiota anonymiteetin sekä subjektiivisuuden varmistamiseen, mikä korostui tutkimuksessa oman kaksoisroolini vuoksi. Tutkijana oma asemani samassa organisaatiossa työskentelevänä johtajana voidaan tutkimuksen kannalta nähdä sekä haasteena että vahvuutena. Toisaalta se saattoi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin tai tulkintoihin, mutta toisaalta se mahdollisti syvemmän esiymmärryksen ilmiöstä ja pääsyn autenttisen kokemustiedon äärelle. Tutkijana olen pyrkinyt tietoisesti refleктоimaan omia ennakkoletuksiani ja tekemään ne näkyviksi tutkimusprosessin aikana. Tämä refleksiivisyys on toiminut välineenä subjektiivisuuden tunnistamisessa ja hallinnassa (Puusi & Juuti, 2020; Tuomi

& Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen tulosten luotettavuutta vahvistin käyttämällä aineistoesimerkkejä tulosten esittelyssä. Aineistoesimerkkien avulla pyrin tuomaan esiin tutkittavien oman äänen sekä lisäämään analyysin läpinäkyvyyttä ja johtopäätösten perusteltavuutta (Puusa & Juuti, 2020).

Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella myös käytetyn kirjallisuuden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Positiivisen johtamisen teoreettisen sateenvarjon alle kuuluvien teorioiden yhteyttä työhyvinvointiin on tutkittu erittäin runsaasti eri toimialoilla, mutta vähemmän varhaiskasvatuksessa, ja PRIDE –teoriaa koskeva tutkimus on vielä uutta. Kansainväliset tutkimukset sijoittuvat pääosin koulumaailmaan, ja kotimainen tutkimus on keskittynyt vielä suhteellisen suppeaan tutkijajoukkoon. Tämä voidaan nähdä tutkimuksen rajoitteena, mutta samalla myös vahvuutena. Käytetty positiivisen johtamisen tutkimustieto edustaa ajan-kohtaista, vertaisarvioitua, tutkimusta (Ks. mm. Ranta & ym., 2020; Wenström, 2020; 2021; Salmen, 2024; Ahola & Valkonen, 2024; Uusiautti, 2025; Ranta ym., 2026). Lisäksi tutkimuskentän rajallisuus osoittaa selkeän tutkimusaukon ja tarpeen, johon tämä tutkimus osaltaan vastaa.

Laadullisen tutkimuksen arviointiin kuuluu myös tutkimuksen rajoitteiden ja mahdollisten virhelähteiden tarkastelu (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa keskeisiä rajoitteita ovat aineiston rajallinen koko sekä kontekstisidonnaisuus, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Toisaalta tämän tutkimuksen laadullinen lähestymistapa oli tapaustutkimus, jossa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sen omassa luonnollisessa kontekstissa (Puusa & Juuti, 2011; 2020). Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena ei ollut yleistettävyyks, vaan lisätä ilmiön ymmärtämistä sekä kokemuksellista tietoa sekä osaltaan vahvistaa nykyisiä teorioita. Yhteen organisaatioon kohdentuva tapaustutkimus mahdollisti tutkittavan ilmiön tarkastelun suhteessa teorian tietoon sekä tarjosi mahdollisuuden tunnistaa varhaiskasvatuksen kontekstissa keskeisiä ja merkityksellisiä ilmiöitä hyvinvoinnin rakentumisessa.

6.3 TUTKIMUKSEN EETTISET RATKAISUT

Tutkimuslupa tutkimuksen toteuttamiseen haettiin Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen kehittämisen päälliköltä. Tutkimusluvassa ilmeni tiedot tutkimuksen tavoitteista, käytettävistä menetelmistä sekä tutkimuksen tekemiseen suunniteltu aika. Lisäksi tutkimuslupahakemuksessa kerrottiin, miten tutkimustietoja käsitellään ja raportoidaan sekä miten turvataan tutkittavien anonymiteetti.

Tutkimus toteutettiin eettisten periaatteiden mukaisesti. Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin (2023) ohjeiden mukaan henkilötietoja sisältävän tutkimusaineiston käsittelyä ohjaavia keskeisiä periaatteita ovat suunnitelmallisuus, vastuullisuus ja lainmukaisuus. Haastattelujen kerääminen ja analysointi sisältävät aina henkilötietojen käsittelyä, siksi keskeisin tutkimukseen sovellettavin laki on tietosuojalaki (1050/2018). Tietosuojalain (1050/2018) ja ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin (2023) mukaan haastateltavan suostumus tietojensa käsitteilyyn tutkimuksessa pitää perustua vapaaehtoisuuteen, yksilöllisyyteen sekä riittävään tietoon (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori, 2017; Ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi, 2023). Henkilötietoja sisältävää aineistoa on säilytetty huolellisesti Lapin yliopiston tietosuojaohjeituksen mukaisesti.

Haastattelut toteutettiin Espoon kaupungin sisäisen verkon välityksellä ja aineisto on säilytetty tietokoneen k-aseamalla, johon ainoastaan minulla tutkijana on ollut pääsy salasanan avulla. Aineiston tietoturvan mukaisesta säilytyksestä ja haastateltavien anonyymiuden säilymisestä on huolehdittu tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Myös aineiston tulosten esityksessä on varmistettu anonymiteetin säilyvyys sekä aineistoa kunnioittava esitystapa. Aineiston lainauksissa on varmistettu, ettei haastateltavaa voi tunnistaa tekstistä. Haastatteluaineisto hävitetään heti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Aineiston hävityksessä huolehditaan anonymiteetin säilymisestä tietosuojan periaatteiden mukaisesti.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt valikoituivat tutkimukseen vapaaehtoisesti oman halukkuutensa mukaisesti olemalla itse yhteydessä sähköpostitse. Haastatteluun osallistuvien informaatiokirjeessä tuotiin jo selkeästi esille tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmä sekä vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumiseen. Myöhemmin, haastatteluajan sopimisen yhteydessä haastateltaville lähetettiin suostumus haastatteluun -lomake (LIITE 1.), josta selvisi tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tietosuojaratkaisut tarkemmin sekä teemahaastattelu-runko. Tutkimuskirjallisuus painottaa avoimuuden ja tutkimukseen osallistuvien oikeuksien tärkeydestä (Metsämuuronen, 2006). Tutkijalla on velvollisuus ja vastuu huolehtia, että tutkittava on tietoinen omista oikeuksistaan ja siitä mihin sitoutuu osallistuessaan tutkimukseen. Varmistaakseni, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet tutkimuksen tekemiseen liittyvät asiat samalla tavalla, kertosin haastattelun alussa vielä tutkimuksen tietosuoja-asiat, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden sekä mahdollisuuden keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa. Varmistin haastateltavilta luvan haastattelun tallentamiseen sekä kerroin, miten aineisto säilytetään tutkimuksen teon ajan.

Tutkimus toteutettiin Espoon kaupungin organisaatiossa, jossa työskentelen varhaiskasvatuksen johtajana. Espoon kaupunki on suuri työnantaja ja varhaiskasvatuksen työkentällä on noin 3400 työntekijää, joten eettisyyden ja anonymiteetin näkökulmasta, tutkimus oli mielestäni mahdollista toteuttaa samassa organisaatiossa, jossa itse työskentelen. Poissuljin tutkimuksesta oman työkokonaisuuteni alaisuudessa olevat yksiköt luotettavuuden lisäämiseksi sekä anonymiteetin turvaamiseksi. Työroolini antoi minulle mahdollisuuden hyödyntää Espoon kaupungin sisäistä sähköpostia tutkittavien tavoittamiseksi sekä käyttää Espoon kaupungin suojattua verkkoa haastattelujen toteuttamiseen ja aineiston säilyttämiseen tietoturvallisesti.

Tutkimuksessa käytettiin tekoälyä Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa annettua ohjeistusta (2025) noudattaen. Tekoäly on osa tulevaisuutta ja työelämää, joten sen käyttöä ei tule pelätä, vaan pyrkiä hyödyntämään vastuullisesti osana tutkimusprosessia. Tutkimuksen tekemisessä hyödynnettiin maksullista ChatGPT 5.3 -versiota lähteiden etsimiseen, niiden nopeaan tiivistämiseen, englanninkielisten lähteiden suomentamisen apuna sekä kappaleiden rakenteiden jäsentämisen apuna. Lisäksi tekoälyä on hyödynnetty teknisissä tehtävissä, kuten kielenhuollossa sekä lähdeviitteiden ja lähdeluettelon oikein kirjaamisen tarkastuksessa.

6.4 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehittämisessä. Inhimillinen toimintakulttuuri, joka tukee sekä yksilön että työyhteisöjen hyvinvointia, on jatkuvia muutoksia sisältävän työelämän näkökulmasta merkityksellistä. Tutkimuksen tulokset korostavat kolmea osa-aluetta. Ensinnäkin vuorovaikutusrakenteiden vahvistaminen näyttötyy keskeisenä työhyvinvointia tukevana tekijänä. Työyhteisöissä olisi hyvä tietoisesti luoda tilaa sekä rakenteissa tapahtuvalle että vapaamuotoiselle keskustelulle. Tämän tutkimuksen mukaan säännölliset kollegiaaliset ja pedagogiset keskustelut sekä epämuodolliset kohtaamiset lisäävät yhteisöllisyyttä, luottamusta tulevaan sekä vahvistavat voimavaroja muutosten keskellä. Toiseksi kehittämisen kohteeksi osoittautui vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen systemaattiseksi osaksi organisaation toimintaa. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen koko työyhteisön tasolla lisää yksilön työn imua ja vahvistaa koko työyhteisön työn sujuvuutta sekä yhteisöllisiä voimavaroja. Kolmanneksi tutkimuksen tulos korostaa inhimillisen johtamiskulttuurin merkitystä. Esihenkilöiden arjen läsnäolo, kuunteleminen sekä empatian ja arvostuksen osoitukset ovat keskeisiä työhyvinvointia tukevia tekijöitä.

Tämä tutkimus avasi myös jatkotutkimusajatuksia. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten positiivinen johtaminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijöiden hyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja sairauspoissaoloihin. Toiseksi olisi mielenkiintoista tutkia varhaiskasvatuksen johtajien omia kokemuksia, erityisesti suurten yksiköiden kontekstissa. Varhaiskasvatuksen johtajien kuuleminen voisi tuottaa arvokasta tietoa positiivisen johtamisen toteuttamisen mahdollisuuksista ja haasteista sekä tarjota arvokasta tietoa alan kehittämiseen.

Kokonaisuutena tutkimus osoitti, että positiivinen johtaminen ja myönteiset käytännöt rakentavat varhaiskasvatuksen työyhteisöihin niin sanotun myönteisen kehän, joka vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja tukee heidän kukoistustaan sekä vahvistaa heidän voimavarojaan muutosten keskellä. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta (Wenström, 2020; Ahola &

Valkonen, 2024; Salmi, 2024; Uusiautti, 2025; Ranta ym., 2026). Kun työntekijä kokee tulevansa nähdyksi, kuulluksi ja osaksi yhteisöä, hänen sitoutumisensa ja työn merkityksellisyyden kokemuksensa vahvistuvat. Tämä heijastuu edelleen suoraan lasten kokemaan hyvinvointiin ja varhaiskasvatukseen laatuun.

Tutkimus osaltaan vahvistaa, että positiivinen johtaminen on keino vastata inhimillisen työ-
kulttuurin tarpeeseen maailmantalouden murroksen keskellä. Positiivinen johtaminen edistää henkilöstön hyvinvointia, joka vaikuttaa työn imun kokemiseen, työn parempaan laatuun sekä tuloksellisuuteen. Ihmiskeskeisellä johtamisella on tarvetta myös yhteiskunnallisesti. Työurien pituus tulee kasvamaan tulevina vuosina, joten työhyvinvointia tukevan työ-
kulttuurin kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Inhimillisyyden korostaminen työyhteisöissä ei ole ainoastaan arvolähtöinen valinta, vaan keskeinen edellytys kestäväen ja vetovoimaisen varhais-
kasvatukseen sekä koko työelämän rakentamiselle.

7 Lähteet

Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology, 69*(1), 114–146. <https://doi.org/10.1111/apps.12206>

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

Cameron, K., & Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, Prudential Real Estate and Relocation. *Organizational Dynamics, 41*(2), 99–105.

Cheung, R. K. H. (2014). *An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization* (Doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University).

Doğan, E. (2025). Servant leadership effects on teacher well-being and enthusiasm in Turkish schools and the moderating influence of distributed leadership. *Scientific Reports, 15*, 31291.

Dufva, M., & Rekola, S. (2023). *Megatrendit: Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitra.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Kaltiainen, J., & Li, J. (2026). Työhyvinvointi on heikentynyt samalla, kun huoli oman työn tulevaisuudesta kuormittaa. *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu: Haastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudemus.

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

Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje. (2023). <https://tenk.fi>

Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 417–435). Guilford Press.

Kross, E., Ong, M., & Ayduk, Ö. (2023). Self-reflection at work: Why it matters and how to harness its potential and avoid its pitfalls. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 441–464. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024406>

Lapin yliopisto. (2025). Tekoälyn käyttö opetuksessa. Kasvatustieteen tiedekunta. Päivitetty 9/2025. Saatavilla: <https://ulapland.fi/wp-content/uploads/sites/3/2025/09/Tekoalyohjeitus-KTK-2.9.2025.pdf>

Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Otava.

Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, P. (Eds.). (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Mikkonen, M. (2025, October 2). Työpaikoille tarvitaan lisää inhimillisyyttä. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi>

Puusa, A., & Juuti, P. (Toim.) (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Johtamistaidon opisto.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Ranta, S., Uusiautti, S., & Hyvärinen, S. (2020). The implementation of positive pedagogy in Finnish early childhood education and care: A quantitative survey of its practical elements. *Early Child Development and Care*. <https://doi.org/10.1080/03004430.2020.1763979>

Ranta, S., Heiskanen, H., & Wenström, S. (2026). Exploring positive team leadership in Finnish ECEC: Insights from the team leadership questionnaire and PRIDE. *European Early Childhood Education Research Journal*. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2025.2607002>

Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Salmi, I. (2024). *Positiivinen johtaminen uusin silmin – kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä* (Doctoral dissertation, University of Lapland).

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 467–487.
- Sinokki, M., & Virtanen, P. (2025). *Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittäminen ja käytännöt*.
- Sippola, P. (2023). *Inhimillisyyden voima työelämässä: Kohti menestystä ja hyvinvointia*. Basam Books.
- Tietosuojalaki 1050/2018. <https://www.finlex.fi>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi>
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi>
- Työsuojeluyhteistoimintalaki 44/2006. <https://www.finlex.fi>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Uusiautti, S. (2025). Menestyksen prosessi ja lopputulos – onko positiiviselle johtajuudelle sijaa? *Työelämän tutkimus*, 23(2), 302–314.
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2018a). “The force that keeps you going”: Enthusiasm in vocational education and training teachers’ work. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 5(4), 244–263. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.5.4.1>
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2018b). How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers’ enthusiasm? *European Journal of Workplace Innovation*, 4(1), 79–94.
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2019). What kind of leadership promotes vocational education teachers’ enthusiasm at work? *International Journal of Research Studies in Psychology*, 8(1), 79–90. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2019.4005>

Wenström, S. (2020). *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training teachers' work* (Doctoral dissertation, University of Lapland).

Wenström, S. (2021). *Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-Kustannus.

Wenström, S., & Kari, J. (2025, December 5). Reflektio tulevaisuuden työelämätaidona. *Oamk Journal*.

Yang, Y., & Xie, J. (2022). The role of ambiguity tolerance and enthusiasm on Chinese university teachers' burnout. *Frontiers in Psychology, 13*, 910598.

Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2012). Critical viewpoint to early childhood education teachers' well-being at work. *International Journal of Human Sciences, 9*(1).

8 Liitteet

8.1 Liite 1. Suostumus tutkimukseen



Kasvun ja oppimisen toimiala

SUOSTUMUS

Henkilökunnan jäsenen suostumus osallistumisesta tutkimuksen aineiston tuottamiseen

Pyydän sinua osallistumaan tutkimukseen.

Etsin haastateltaviksi varhaiskasvatuksen ammattilaisia jakamaan kokemuksiaan siitä, millaiset arjen käytännöt ja johtamistavat saavat sinut tuntemaan itsesi nähdyksi ja arvostetuksi työssäsi.

Tutkimus on haastattelututkimus. Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä helmikuun aikana. Haastattelun arvioitu kesto on 30-60 minuuttia.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voit keskeyttää osallistumisesi missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ilman perusteluja ja ilman mitään seurauksia.

Kaikki haastattelut käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastatteluaineisto anonymisoidaan siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tai työyhteisöjä voida tunnistaa tutkimusraportista tai mahdollisista tutkimusjulkaisuista. Tutkimuksessa käytettävät suorat lainaukset muokataan niin, etteivät ne paljasta osallistujan henkilöllisyyttä.

Haastattelut tallennetaan tutkimuksen toteuttamista varten. Tallenteet ja aineisto säilytetään suojatusti, ja niihin on pääsy ainoastaan tutkijalla. Aineistoa käytetään vain tähän tutkimukseen ja siihen liittyvään tieteelliseen raportointiin.

Tutkimuksen valmistuttua haastatteluaineisto hävitetään tietoturvan mukaisesti.

Voit olla yhteydessä minuun missä tahansa tutkimukseen liittyvissä asioissa.

Yhteystiedot: XXXXXXXXXX

Tutkimuksen ohjaajana toimii Lapin yliopiston vanhempi yliopistonlehtori FT Dosentti Lenita Hietanen

1 TUTKIMUS	Tutkimuksen nimi: Positiivinen johtaminen – myönteiset käytännöt työhyvinvoinnin edistäjänä varhaiskasvatuksessa.
	Organisaatio/yksikkö, johon tutkimus tehdään Espoon kaupungin varhaiskasvatusyksiköt
	Tutkimuksen tarkoitus x Pro gradu <input type="checkbox"/> Licensiaattityö <input type="checkbox"/> Väitöskirja <input type="checkbox"/> Muu opinnäytetyö <input type="checkbox"/> Muu, mikä?
2 TUTKIJAN TIEDOT	Etu- ja sukunimi Hanna Salminen
	Sähköpostiosoite [REDACTED]
	Puhelin [REDACTED]
	Tutkimuksen vastuullinen johtaja / arvo Lapin yliopiston vanhempi yliopistorehtori FY Dosentti Lenita Hietanen

3 SUOSTUMUS	<input type="checkbox"/> Annan suostumukseni sille, että osallistun tutkimuksen tiedotteessa kuvatun tutkimustyön aineiston tuottamiseen <input type="checkbox"/> En anna suostumustani tähän tutkimukseen osallistumiseen
4 ALLEKIRJOITUS	Tutkittavan allekirjoitus
	Nimenselvennys
	Paikka ja aika
5 TUTKIMUSLUPA	Tutkimukselle on myönnetty Espoon Kasvun ja oppimisen toimialan tutkimuslupa. N:ro SUVA 4/2026 pvm. 13.01.2026

8.2 Liite 2. Haastattelun runko

Teemat ja tarkentavat kysymykset:

R, VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ

- Millä tavalla vuorovaikutus, yhteistyö ja yhdessä tekeminen mahdollistuvat ja toteutuvat työyhteisössäsi?
- Millaiset toimintatavat koet tärkeäksi ja tukevat työn tekemistä tiimin sisällä ja niiden välillä?
- Millä tavalla kollegiaalinen tuki, arvostus ja avuliaisuus toteutuvat työyhteisössäsi?
- Millaisia viestinnän tapoja tunnistat työssäsi? Millaiset viestinnän tavat koet tukevan työssä suoriutumista?

E, MYÖNTEISET TUNTEET JA ILMAPIIRI

- Minkälaisia tunteita työyhteisössä yleisesti ilmaistaan? (Tunneilmapiiri)
- Millä tavalla erilaisia tunteita näytetään työyhteisössä?
- Minkälaisissa tilanteissa itse koet myönteisiä tunteita töissä? Millaisten tapojen koet lisäävän myönteisiä tunteita?
- Millä tavalla (itse ja työyhteisö) luo myönteistä ilmapiiriä ja turvallisuuden tunnetta yhteisössä? Miten työyhteisössä vahvistetaan yhteistä innostusta ja oppimisen iloa?
- (Minkälaisissa työtilanteissa negatiiviset tunteet heräävät?)

I, YKSILÖLLISET VAHVUUDET

- Millaisia vahvuuksia sinulla on?
- Miten vahvuuksiasi hyödynnetään työyhteisössäsi /työssäsi?
- Millä tavoilla henkilöstön erilaisia vahvuuksia ja osaamista tunnustetaan, huomioidaan ja hyödynnetään työyhteisössäsi?
- Miten erilaista osaamista jaetaan työyhteisössä? Koetko sen tärkeänä?
- Millaisia osaamisen ja vahvuuksien kehittämisen mahdollisuuksia työssä on?
- Millaiset tavat tukevat omassa työssä kehittymistä?

D, POSITIIVINEN JOHTAMINEN SEKÄ ITSENSÄ JA OMAN TYÖN JOHTAMINEN

- Kuvaile johtamista yleisesti Espoon varhaiskasvatuksessa?
- Kuvaile oman lähiesihenkilösi toimintaa?
- Minkälaiset asiat esihenkilösi toiminnassa lisäävät innostustasi työhön?
- Millä tavoin johdat itseäsi ja työtäsi?
- Millä tavoin huolehdit omista voimavaroistasi ja ammatillisesta kehitymisestä?

P, MYÖNTEISET KÄYTÄNTEET

- Millaisia myönteisiä, hyvinvointia ja innostusta edistäviä käytänteitä ja toimintatapoja tunnistat työyhteisössäsi?
- Mitä haluat vielä sanoa?

8.3 Liite 3. Analyysisuunnitelma

Teemat määritelmästä	Mitä etsin?	Kysymykset aineistolle
Tukevat työssä suoriutumista	Arkityön organisoiminen Tiimien ja työyhteisön yhteistyö Johtamisen teot	1. Millaiset tiimin sisäiset toimintatavat tukevat työssä suoriutumista? (työnjako, roolit, struktuuri sekä viestintä ja vuorovaikutustavat) 2. Millaiset työyhteisön / tiimien väliset yhteistyön toimintamallit tai tavat koetaan työtä tukevana? 3. Millainen kollegan tuki auttaa työstä suoriutumiseen? 4. Millaiset viestinnän tavat tukevat työstä suoriutumista? 5. Millaiset johtamisen tavat tukevat työssä suoriutumista? 6. Miten erilaisten resurssien koetaan tukevan työssä suoriutumista? (aika, henkilöstö, osaaminen ja tilat)
Edistävät yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimista	Vahvuuksien hyödyntäminen Osaamisen jakaminen työyhteisössä	1. Miten työntekijän vahvuuksia hyödynnetään työyhteisöissä? 2. Millaisia osaamisen jakamisen rakenteita työyhteisöissä on? (pienryhmätyöskentely, rinnakkaisopettaminen, materiaalien jakaminen, perehdyttäminen ja mentorointi) 3. Millaiset kokouskäytänteet edistävät oppimista? 4. Missä tilanteissa ja miten henkilöstö kertoo jakavansa osaamistaan? (tiimipalaverit, pedagogiikan yhteinen suunnittelu, arjen vuorovaikutustilanteet)
Kehittävät ammatillista kasvua	Oman osaamisen kehittäminen Tiedot ja taidot	1. Millaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia työssä on? (omavalintainen koulutus, organisaation sisäiset koulutukset, itseohjautuva koulutus) 2. Millaiset tavat tukevat omassa työssä kehittymistä? 3. Miten työyhteisö tukee työssä kehittymistä ja kouluttautumista? 4. Millaiset johtamisen toimintatavat edistävät työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä? 5. Millaisilla tavoilla organisaatio tukee oman osaamisen kehittämistä?
Myönteiset tunteet ja ilmapiiri	Työssä innostuminen Myönteiset tunteet	1. Millaiset työn toimintatavat edistävät työssä innostumista? 2. Millaiset tavat lisäävät myönteisiä tunteita työn tekemisessä?

	Vuorovaikutus	<p>3. Millaisia rakenteita vuorovaikutukselle on työyhteisön arjessa? (vapaamuotoinen vuorovaikutus, toiminnan yhteydessä tapahtuva vuorovaikutus, yhteinen suunnittelu-aika, tiimin palaverit, osallistava kokousrakenne)</p> <p>4. Millaiset toimintatavat tukevat työyhteisön ilmapiiriä?</p>
--	---------------	--