

Sanna Heinonen

# **”ONKO MEILLÄ TÖISSÄ JOKU, JOKA OSAISI MALLITTAA SINNIKKYYTTÄ?”**

Luonteenvahvuuksille rakentaminen varhaiskasvatuksen  
esimiesten johtamistarinoissa

# TIIVISTELMÄ

Sanna Heinonen: "Onko meillä töissä joku, joka osaisi mallittaa sinnikkyyttä?" Luontevahvuuksille rakentaminen varhaiskasvatuksen esimiesten johtamistarinoissa

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma

Huhtikuu 2021

---

Tämän tutkielman lähtökohtana on ajatus positiivisen psykologian mahdollisuuksista varhaiskasvatuksen johtamisessa ja työyhteisöjen hyvinvoinnissa luontevahvuuksien huomioimisen näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan varhaiskasvatuksen esimiesten työntekijöissään sekä itsessään tunnistamia luontevahvuuksia ja sitä, miten he huomioivat näitä luontevahvuuksia johtamisessaan. Tutkimusaineisto kerättiin eläytymismenetelmällä, ja vastaajajoukko koostui 55:stä kolmen eri Pirkanmaan kunnan varhaiskasvatuksen esimiehestä. Eläytymismenetelmässä vastaajat kirjoittavat lyhyehköjä tarinoita heille annettujen kehyskertomusten mielikuvien pohjalta, jolloin asian tarkastelun on mahdollista laajentua vastaajien oman ajattelun ulkopuolelle. Tutkielma ei siis ole laaja ihmisten todellisia kokemuksia kuvaava selvitys, vaan sen kautta voidaan saada uusia ajatuksia ja näkemyksiä luontevahvuuksien huomioimisesta varhaiskasvatuksen johtamisessa.

Positiivisen psykologian keskiössä ovat hyvinvointi, onnellisuus ja hyvän luonteen merkitys monipuolisesti tyydyttävän ja onnellisen elämän rakentajana. Tutkielman teoriaosuudessa luodaan syventävä katsaus hyveajatteluun perustuvaan luontevahvuuksien VIA (Values in action) -luokitteluun, jossa viisauden, rohkeuden, inhimillisyyden, oikeudenmukaisuuden, kohtuullisuuden ja henkisyuden hyveitä ilmentää 26 luontevahvuutta. Luontevahvuudet ovat opittavissa olevia taitoja, joita arvostetaan moraalisesti ja universaalisesti. Ne näkyvät ihmisten ajatuksissa, tunteissa sekä käytöksessä. Luontevahvuuksien lisäksi tutkielman teorialuvussa tarkastellaan ajankohtaisia varhaiskasvatuksen johtamisen painotuksia Suomessa ja huomioidaan erityisesti palvelevan johtajuuden malli, jotta voidaan ymmärtää, mille pohjalle luontevahvuudet huomioivaa vahvuusperustaista johtajuutta varhaiskasvatuksessa tullaan rakentamaan.

Tutkielman tulokset loivat ennako-odotusten mukaisesti näkemyksiä luontevahvuuksien tunnistamisesta ja huomioimisesta varhaiskasvatuksen johtamisessa. Tulosten mukaan varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistivat työntekijöissään eniten innostuksen, myötätunnon, luovuuden, ryhmätyötaitojen sekä johtajuuden luontevahvuuksia. Itsessään he tunnistivat eniten johtajuutta, arviointikykyä, sosiaalista älykkyyttä, myötätuntoa ja reiluuutta. Varhaiskasvatuksen esimiehet suhtautuivat luontevahvuuksille rakentamiseen myönteisesti huomioiden luontevahvuuksia johtamisessaan vahvuuksien tunnistamisen, hallitsemisen, puolesta puhumisen, vahvuuksiin liittymisen sekä vahvuuksien käyttämisen kautta.

Tulokset vahvistavat myös näkemystä varhaiskasvatuksen johtamisesta kokonaisvaltaisena ja ihmislähtöisenä palvelevana johtamisena, sillä esimiesten itsessään selkeimmin tunnistamat luontevahvuudet löytyvät myös palvelevan johtajuuden filosofiasta johtajan keskeisinä vahvuuksina sekä toiminta- ja ajattelutapoina.

Avainsanat: luontevahvuudet, positiivinen psykologia, hyveajattelu, varhaiskasvatuksen johtaminen, palveleva johtaminen, eläytymismenetelmä

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS .....</b>	<b>9</b>
2.1 Vaikutteet varhaiskasvatuksen johtamiseen .....	9
2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuus tänä päivänä .....	10
2.3 Palveleva johtajuus .....	13
<b>3 LUONTEENVAHVUUDET .....</b>	<b>15</b>
3.1 Perustana positiivinen psykologia .....	15
3.2 Hyveajattelu .....	17
3.3 VIA (Values in Action) -hanke .....	18
3.4 Luonteenvahvuudet .....	21
3.5 VIA-luonteenvahvuusmittari .....	23
3.6 Luonteenvahvuuksien käyttämisen malleja .....	24
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>27</b>
4.1 Tutkimuskysymykset .....	27
4.2 Laadullinen tutkimus ja eläytymismenetelmä .....	28
4.3 Aineiston keruu .....	30
4.4 Sisällönanalyysi .....	34
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>39</b>
5.1 Innostus, myötätunto ja luovuus työntekijän vahvuuksina .....	39
5.2 Johtajuus, arviointikyky ja sosiaalinen älykkyys esimiehen vahvuuksina .....	42
5.3 Luonteenvahvuuksille rakentaminen varhaiskasvatuksen johtamisessa .....	46
5.3.1 Tunnistaminen .....	47
5.3.2 Hallitseminen .....	49
5.3.3 Puolesta puhuminen .....	50
5.3.4 Liittyminen .....	51
5.3.5 Vahvuuksien käyttö .....	51
<b>6 POHDINTA .....</b>	<b>54</b>
6.1 Tulosten tarkastelu .....	54
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	63
6.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	67
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>69</b>

## TAULUKOT

TAULUKKO 1.    LUONTEENVAHVUUKSIEN 10 KRITEERIÄ VIA-LUOKITTELUSSA (PETERSON & SELIGMAN 2004, 16–28; UUSITALO-MALMIVAARA 2014B, 67–69) .....	20
TAULUKKO 2.    VIA-LUOKITTELUN HYVEALUEET JA NIIHIN LUKEUTUVAT LUONTEENVAHVUUDET (PETERSON & SELIGMAN 2004, 29–30; UUSITALO-MALMIVAARA & VUORINEN 2016, 33) .....	22
TAULUKKO 3.    ESIMERKKI KERTOMUSAINEISTON PELKISTÄMISESTÄ .....	36

TAULUKKO 4.	ESIMERKKI KERTOMUSAINEISTON RYHMITTELYSTÄ ALALUOKKIIN..	36
TAULUKKO 5.	ESIMERKKI KERTOMUSAINEISTON KÄSITTEELLISTÄMISESTÄ.....	37
TAULUKKO 6.	ESIMIESTEN TYÖNTEKIJÖISSÄ TUNNISTAMAT LUONTEENVAHVUUDET .....	40
TAULUKKO 7.	ESIMIESTEN ITSESSÄÄN TUNNISTAMAT LUONTEENVAHVUUDET .....	43
TAULUKKO 8.	ESIMERKKEJÄ LUONTEENVAHVUUKSIEN LIIAN VÄHÄISESTÄ, LIIALLISESTA SEKÄ OPTIMAALISESTA KÄYTÖSTÄ (NIEMIEC 2019).....	61

## **KUVIOT**

KUVIO 1.	SMART-MALLI (YEAGER, FISHER & SHEARON 2011, 42–43) .....	26
KUVIO 2.	TEORIAOHJAAVAN SISÄLLÖNANALYYSSIN VAIHEET (MUKAILLEN TUOMI & SARAJÄRVI 2018, 123) .....	38
KUVIO 3.	LUONTEENVAHVUUKSIEN HUOMIOIMINEN AINEISTOSSA (N = 136) YEAGERIN YM. (2011) SMART-MALLIIN PEILATEN.....	47

# 1 JOHDANTO

Se, mihin keskityt elämässäsi, lisääntyy.  
Kun keskityt elämässäsi hyviin asioihin, luot niitä lisää.

Oprah Winfrey

Tämän tutkielman taustalla on ajatus positiivisen psykologian mahdollisuuksista varhaiskasvatuksen johtamisessa ja työyhteisöjen hyvinvoinnissa luontevahvuuksien huomioimisen näkökulmasta. Kipinän aiheeseen sain lokakuussa 2015, kun varhaiskasvatuksen esimiehenä istuin Helsingin varhaiskasvatusmessuilla ja Helsingin yliopiston erityispedagogiikan lehtori, FT Lotta Uusitalo-Malmivaara luennoi innostavasti vahvuusperustaisesta pedagogiikasta ja hyveiden ja luontevahvuuksien huomioimisen, eli hyvän diagnosoinnin, merkityksestä varhaiskasvatuksessa. Keskeistä vahvuusperustaisessa positiivisessa pedagogiikassa on ihmisen oman erikoislaatuisuuden huomioiminen ja myönteisen ohjauksen antaminen kieltojen sijaan, tavoitteena luoda jokaisesta ihmisestä oma paras versionsa (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 35). Aiheesta kouluttaminen oli vuonna 2015 Suomessa vielä uutta ja vahvuuskeskeisyys vähäistä opetuksen painopisteen ollessa perinteisesti kognitiivisissa tiedoissa ja taidoissa. Vakuutuin kuitenkin jo tuolloin, että hyvän diagnosointi ja vahvuuskeskeisyys sopivat hyvin kasvatuksen lähtökohdiksi.

Viime vuosien aikana tämä vahvuusperustainen positiivinen pedagogiikka on noussut selkeästi varhaiskasvatuksen vallitsevaksi pedagogiseksi suuntaukseksi, jonka keskiössä on lapsen arvostava kohtaaminen, hyvinvoinnin vahvistaminen sekä luontevahvuuksien ja myönteisten tunteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen (Ranta 2020). Tapa kasvattaa, myös positiivinen kasvatus, on kuitenkin aina koko kasvattavan yhteisön asia. Sen perusta on yhteisön toimintakulttuurissa, rakenteissa, asenteissa, yhteisön ilmapiirissä ja hyvinvoivissa kasvattajissa, jotka myös tiedostavat omat vahvuutensa (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 38). Jotta vahvuuskeskeisyys

voisi läpäistä kasvattajayhteisön toimintakulttuurin kaikki tasot, tulee sen rakentamiseksi ja osaamisen näkyväksi tekemiseksi tehdä työyhteisössä tavoitteellista työtä, johon vaikuttaa keskeisesti johtaminen (*Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* 2018, 28). Hyvän huomioimisen ja vahvuuskeskeisyyden tulisi näin ollen myös ulottua johtamiseen, käytännön johtamistekoihin. Oprah Winfreyn siteerauksen hyvään keskittymisestä voi todeta olevan myös hyvän johtamisen edellytys. Mikäli johtamisessa halutaan saada luotua hyviä tuloksia, täytyy myös siinä keskittyä hyvään.

Hyvän huomioimista johtamisessa tukee työelämän kansainvälisessä tutkimuksessa 2000-luvulla tapahtunut positiivisen psykologian merkittävä esiin nousu ja läpimurto (Seligman & Csíkszentmihályi 2000). Työelämän epäkohtien kartoittamisen sijaan tämän päivän tutkimuksessa fokus on työntekijöiden ja organisaatioiden vahvuuksissa, potentiaaleissa ja ominaisuuksissa (Luthans 2002). Tutkimuksen kärkenä on se, mikä tekee työntekijöiden työstä mielekästä, nautittavaa ja motivoivaa jopa silloinkin, kun työ on vaativaa ja muutoksessa. Tämän positiivisen työn psykologian tavoitteena ovat vahvuuksiaan ja voimavarojaan käyttävät hyvinvoivat ja kukoistavat työntekijät sekä organisaatiot (Hakanen 2009, 1, 9–11)

Suomessa toteutettiin vuosina 2015–2017 positiiviseen psykologiaan ja luontevahvuuksiin nojaava CoPassion-tutkimushanke ([www.copassion.fi](http://www.copassion.fi)), jossa teologian, kauppatieteen, filosofian, erityispedagogiikan, valtiotieteiden ja psykologian asiantuntijat tutkivat ja kehittivät myötätunnon vaikuttavuutta työelämässä. Hankkeen myötätuntointerventioiden voitiin osoittaa olevan yhteydessä muun muassa myötätuntoisen asennoitumisen vahvistumiseen, myötätuntoon liittyvien pelkojen vähenemiseen ja työn imuun. Myötätunnon todettiin edistävän työpaikoilla myös luovuutta ja innovaatioita myötätunnon ollessa myös hyvän johtajuuden kulmakivi. (Pessi & Martela 2017, 23; Paakkanen, Martela, Rantanen & Pessi 2017, 133; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2017, 197; Spännäri, Juntunen & Ståhle 2017, 246; Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 281.)

Vahvuusperustainen varhaiskasvatuksen johtamisen tutkimus odottelee vielä tekijöitään, joten siksi tässä tutkielmassa liikutaan tämän ilmiön äärellä. Tutkielmassa tarkastellaan sitä, miten varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistavat luontevahvuuksia

työntekijöillään sekä itsellään ja miten he huomioivat näitä luontevahvuuksia johtamisessaan. Aineisto kerättiin eläytymismenetelmän avulla, ja tutkielman tavoitteena on tutkia varhaiskasvatuksen esimiesten käsityksiä luontevahvuuksista ja sitä, miten he huomioivat luontevahvuuksia varhaiskasvatuksen johtamistyössään. Tutkielma tavoittelee uusien ajatusten ja näkökulmien löytämistä luontevahvuuksien huomioimiseen varhaiskasvatuksen johtamisessa ja siihen, millaisia mahdollisuuksia vahvuuksien huomioiminen voi luoda varhaiskasvatuksen myönteisen toimintakulttuurin rakentamiseen yksikötasolla. Uskon tulosten olevan hyödynnettävissä koko varhaiskasvatuksen johtajuuskentälle, koska varhaiskasvatuksessa tavoitellaan laajemminkin toimintakulttuurin myönteistä kehittämistä, vaikkei vahvuuskeskeisyyttä vielä erityisesti tavoitteeksi ole nimettykään (*Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* 2018, 28–31).

Tämä varhaiskasvatuksen luontevahvuudet huomioivaa johtamista käsittelevä työ on kasvatustieteellinen pro gradu -tutkielma eli opinnäytetyö, siksi käytän tutkimusraportissa tutkimus-sanana sijaan termiä *tutkielma*. Tutkielman aihe koskettelee laajempaa monitieteellistä empiiristä yhteiskuntatutkimusta linkittyen kauppatieteiden johtajuustutkimukseen, psykologiaan, kasvatustieteisiin ja sosiaalipsykologiaan sekä viestintätieteisiin.

Tutkielman tekijänä tiedostan, että tämän päivän tasa-arvokeskustelussa on alettu yhä useammin suosia sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä tasa-arvon edistämiseksi. Kunnallisessa varhaiskasvatuksen kontekstissa käytetään kuitenkin vielä yleisesti päiväkodin johtajista ja muista esihenkilöistä nimikettä varhaiskasvatuksen esimies, joten myös tässä pro gradu -opinnäytetyöni raportoinnissa olen valinnut tämän linjan. Varmasti jatkossa myös varhaiskasvatuksessa tullaan tähän ajankohtaiseen keskusteluun ottamaan kantaa.

Tämän tutkielman teoreettisena viitekehystenä on positiivinen psykologia ja positiiviseen organisaatio-oppiin (POS) lukeutuva luontevahvuuksien VIA (Values in Action) -luokittelu (Peterson & Seligman 2004) sekä VIA-luokittelua ilmentävä luontevahvuuksille rakentamisen SMART-malli (Yeager, Fisher & Shearon 2011). Perehdyn teoriaosuudessa näihin liittyviin käsitteisiin, tutkimuksiin ja käytäntöihin.

Teoriaosuuden aluksi luon katsauksen ajankohtaisiin varhaiskasvatuksen johtamisen painotuksiin ja malleihin Suomessa, jotta voidaan ymmärtää, mille pohjalle vahvuusperustaista johtajuutta varhaiskasvatuksessa tullaan rakentamaan. Kuvaan palvelevan johtajuuden mallia hieman tarkemmin, koska sen määritelmä ja tavoitteet ilmaisevat muita johtajuusoppeja vahvemmin selkeän yhteyden vahvuudet huomioivaan, myötätuntoiseen ja työntekijöiden kukoistukseen tähtäävään johtamiseen (Hakanen ym. 2017, 286).

Tutkimusraportti etenee teoriaosuuden jälkeen luvussa 4 tutkimuksen toteuttamisen kuvaamiseen. Tutkimuskysymysten esittelyn jälkeen linkitän tutkimukseni laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteeseen, kuvaan eläytymismenetelmää aineistonkeruumenetelmänä tarkemmin sekä avaan aineistonkeruuprosessin vaiheet ja siihen liittyvät valinnat. Kuvaan luvussa tarkasti myös aineiston käsittelyyn käyttämäni sisällönanalyysin menetelmää.

Viidennessä luvussa esitän sisällönanalyysin avulla eläytymismenetelmäaineistosta saamani keskeisimmät tulokset jokaiseen kolmeen tutkimuskysymykseeni liittyen omina alalukuinaan. Tulosten ensimmäisessä alaluvussa kuvaan varhaiskasvatuksen esimiesten työyhteisönsä työntekijöillä tunnistamia luontevahvuuksia ja toisessa varhaiskasvatuksen esimiesten itsellään tunnistamia luontevahvuuksia. Vertaan näitä molempia Petersonin ja Seligmanin (2004) luontevahvuusluokitteluun. Kolmannessa alaluvussa peilaan luontevahvuuksien huomioimista varhaiskasvatuksen johtamisessa Yeagerin ym. (2011) luontevahvuuksille rakentamisen SMART-mallin viiteen osa-alueeseen.

Tutkimusraportin viimeinen pääluku on pohdinta, jossa esitän tuloksista tekemäni tulkinnat ja johtopäätökset, pohdin tutkielmani luotettavuutta ja tutkimuseettisiä tekijöitä sekä esitän tutkimustuloksista kumpuavia jatkotutkimusaiheita. Tutkielmassani käyttämäni lähteet on lueteltu raportin lopussa.



# 2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS

Tässä luvussa luon katsauksen niihin johtamisen malleihin, jotka ovat olleet vaikuttamassa suomalaiseseen kunnalliseen varhaiskasvatuksen johtamiseen. Kuvaan myös tämän päivän varhaiskasvatuksen ajankohtaisia johtamisen painotuksia ja käsitteitä. Koska tutkielmani aiheena on luonteenvahvuuksien huomioiminen varhaiskasvatuksen johtamistyössä ja tutkimusperustaisista johtamisfilosofioista palvelevan johtajuuden viitekehys linkittyy tähän vahvimmin, käsittelen palvelevaa johtajuutta tässä luvussa omana alalukunaan.

## *2.1 Vaikutteet varhaiskasvatuksen johtamiseen*

Varhaiskasvatuksen johtamisella ei ole omaa varsinaista johtamisen teoriaansa, vaan se on opetuslalle tyypillisesti saanut vaikutteita ja piirteitä niin kuntajohtamisen perinteestä kuin liike-elämän johtajuuden malleistakin (Sergiovanni 1994). Kaikkien johtamisen paradigmojen tavoitteena on tuottavuuden ja kilpailukyvyyn parantaminen; vain niiden käyttämät keinot ovat erilaiset. Mallit eroavat toisistaan myös erilaisten valtakäsitystensä suhteen. (Seeck 2009, 45.)

Suomalaisen johtamiskulttuurin historian kaari alkaa 1940-luvun rationaalisuutta, valvontaa ja kontrollia korostavasta tieteellisestä liikkeenjohdosta. Tämän rinnalle syntyi jo tuolloin myös työyhteisön ja yksilön tarpeet, tunteet ja työolot huomioiva ihmissuhdekoulukunta, vaikkakaan ihmislähtöistä johtajuutta ei vielä tuolloin juurikaan omaksuttu ja kehitetty. 1960-luvulta lähtien organisaatioiden kasvun, byrokratian ja kansainvälistymisen haasteisiin vastanneiden rakenneteorioiden vaikutus on ollut Suomessa suurta, ja tämä näkyy edelleen rakennemuutoksiin liittyvässä strategisessa johtamisessa. Asioita korostavan rakenneteorian rinnalle nousi 1980-luvulla ihmislähtöisempi organisaatiokulttuuriteoria. Tämä tarkoitti, että työyhteisöissä alettiin

asioiden johtamisen rinnalla puhua myös ihmisten johtamisesta, jossa painotettiin avointa keskustelua, motivoimista, yhteistä visiointia ja innostavaa kannustamista. (Kuokkanen 2015, 23, 26; Juuti 2006, 14, 21–22.)

Tämän päivän organisaatioissa keskeisimpänä suuntauksena vaikuttavat inhimilliseen pääomaan ja osaamisen johtamiseen painottuvat innovaatioteoriat. Niissä yrityksen kilpailukykyä pidetään yllä jatkuvalla uudistumisella ja tämä tehdään valjastamalla työntekijät ideoimaan ja kehittämään yrityksen prosesseja ja tuotteita eri tavoin. (Seeck 2012, 251–252). Innovaatioteorian piirteitä on nähtävissä myös varhaiskasvatuksen oppivaa yhteisöä korostavassa toimintakulttuurissa, johon *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* -julkaisu (2018) ohjaa:

”Varhaiskasvatuksessa toimitaan yhteisönä, jossa lapset ja henkilöstö oppivat yhdessä ja toisiltaan. Oppivassa yhteisössä on tilaa erilaisille mielipiteille ja tunteille. Lapsia ja henkilöstöä kannustetaan rohkeasti jakamaan ajatuksiaan ja kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja. Jatkuvasti toimintaansa arvioiva ja kehittävä yhteisö haastaa itseään sekä tunnistaa ja hyödyntää vahvuuksiaan. Oppivassa yhteisössä arvostetaan kunnioittavaa ja huomaavaista käytöstä. Yhteisö rohkaisee kokeiluun, yrittämiseen ja sinnikkyteen sekä sallii myös erehtymisen. Yhdessä tekeminen ja osallisuuden kokemukset vahvistavat yhteisöä.” (*Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet* 2018, 29)

CoPassion-tutkimushankkeen kautta myötätuntoa suomalaisessa työelämässä tutkineet Miia Paakkanen, Frank Martela ja Anne Birgitta Pessi (2016, 141–142) vahvistavat työelämän murroksen muuttaneen vallalla olevaa ihmiskäsitystä inhimillisempään suuntaan, jossa korostuvat myötätunto ja sisäisen motivaation merkitys. Kun työpaikalla panostetaan myötätuntoon, panostetaan samalla ihmisten mahdollisuuteen elää merkityksellistä elämää. Tästä seuraa sisäisesti motivoituneet, hyvin voivat ja luovat työntekijät, jotka aikaansaavat myös taloudellista kasvua.

## ***2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuus tänä päivänä***

Varhaiskasvatuksen johtajuudelle ei ole olemassa yhtä vallitsevaa kansallista tai kansainvälistä määritelmää, vaan se kiinnittyy aina vahvasti siihen kontekstiin, jossa johtajuus ilmenee (Heikka, Hujala, Rodd, Strehmel & Waniganayake 2019, 13). Veijo Nivalan (1999) kehittämän varhaiskasvatuksen kontekstuaalisen johtajuusmallin kehityksen avulla voidaan johtajuutta tarkastella organisaation omassa kontekstissa ja

sen perustehtävän pohjalta. Varhaiskasvatuksen johtajuuteen vaikuttavat myös organisaation oman kontekstin ja työyhteisön sisäisten ilmiöiden lisäksi myös yhteiskunnalliset ja kulttuuriset kytkökset. Varhaiskasvatuksen johtajuutta pidetäänkin sekä mikrotasoisena ilmiönä että laajempaan makrotasoisena asiana, joka ulottuu aina lainsäädäntöön saakka. Tämä johtajuuden konteksti määrittää johtajuuskulttuuria, luo johtajuuspuhetta ja niiden kautta määrittää myös varhaiskasvatuksen kehittämissuuntia. (Hujala, Heikka & Halttunen 2016, 290; Rytönen 2019, 32).

Kontekstilähtöisen johtajuuden keskeisinä elementteinä ovat johtaminen, perustehtävä ja visio, joita yhdistää organisaation strategiatyö ja rakenteet. Johtajuuden tehtävänä on selkeyttää perustehtävää yhteisen vision avulla siten, että sen pohjalta johtaja ja henkilöstö yhdessä luovat ja kehittävät johtajuusprosessia tavoitteiden suuntaan. (Hujala ym. 2016, 290–291.) Laajemmassa kontekstissa varhaiskasvatuksen johtamiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset ja sosiokulttuuriset tekijät, esimerkiksi poliittiset suuntaukset ja lait normiohjauksen tai informaatio-ohjauksen keinoin (Rytönen 2019, 33).

Varhaiskasvatuksen johtajuuskeskustelussa esiintyvät käsitteet juontuvat englanninkielisistä johtajuustermeistä: *administration*, *management* ja *leadership*. Administration tarkoittaa kasvatus- ja opetustoimen tai koko kuntaorganisaation hallintoa. Viime vuosina administration on sisältänyt suuressa määrin muutosjohtamista, sillä yhteiskunnalliset muutokset kuntaliitoksineen sekä varhaiskasvatuksen hallinnonalan ja lainsäädännön muutokset ovat vaatineet paljon uutta ymmärrystä toiminnan uudelleen organisoimiseksi uusien periaatteiden mukaisesti. Muutosjohtaminen edellyttää vahvaa yhteistoiminnallista johtamista, johon liittyy turvallisuuden tunteen ylläpito ja muutosvastarinnan käsittely. Management varhaiskasvatuksen johtamisessa tarkoittaa ”tässä ja nyt” tapahtuvaa asioiden päivittäisjohtamista, jolla hoidetaan arjen käytännön tilanteista nousevat tehtävät. Päivittäisjohtaminen on myös suunnittelua, töiden organisointia, koordinoimista ja kontrollia, mikä konkreettisesti näkyy esimerkiksi henkilöstöneuvottelujen sekä palaverien pitona. (Soukainen 2015, 29–30; Hujala ym. 2016, 292.)

Leadership-johtajuus on työyhteisön tulevaisuuden suunnan näyttävää, visioivaa ja motivoivaa ihmisten johtamista. Leadership-johtajuus synnyttää työpaikan hengen ja sen kautta innostetaan, sitoutetaan ja tuetaan työntekijöitä kehittämään omaa työtään. Yhteisen suunnan löytäminen perustehtävän kehittämistyön kautta vaatii työyhteisöltä tiivistä vuorovaikutusta ja keskustelua. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 199–200.) Leadership-johtajuudessa tullaan myös lähelle varhaiskasvatuksessa ajankohtaista pedagogisen johtajuuden käsitettä. Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan sekä henkilöstön oppimisen johtamista että koko organisaation toimintakulttuurin johtamista pedagogisesta näkökulmasta, ja se sisältää kaikki ne käytännön konkreettiset johtamistoimet, joita tehdään näiden päämäärien toteuttamiseksi (Fonsén, Lahtinen, Sillman & Reunamo 2020; Fonsén & Parrila 2016, 24). Pedagogisen johtajuuden voidaan ajella rakentuvan viiden ulottuvuuden kautta. Nämä ovat arvo, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, johtamisosaaminen ja substanssin hallinta (Fonsén 2014, 109.) Uusin tutkimus osoittaa pedagogisen johtamisen käsitteen olevan varhaiskasvatuksen eri tason toimijoiden kesken hyvin eri tavoin ymmärretty, ja yhteiseen konsensukseen pääseminen vaatii vielä paljon keskustelua ja pedagogisen johtamisen rakenteen vahvistamista (Fonsén & Soukainen 2020).

Silloin, kun johtajuus nähdään tällä tavalla vuorovaikutussuhteina ja henkilöstön kanssa yhteisenä vastuun kantamisena pedagogiikan laadusta ja sen kehittämisestä, puhutaan jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus edellyttää johtajalta omien tunteiden ymmärtämistä, kykyä kohdata erilaisia ihmisiä ja työntekijöiden kykyjen esille tulemisen mahdollistamista. Se vaatii myös yhä monitahoisempaa ja kontekstisidonnaisempaa kykyä käsitellä muutoksia. Suomessa varhaiskasvatuksen jaettua johtajuutta tutkinut Heikka (2014, 38–39, 57) määrittelee jaetun johtajuuden toimintana, jossa vastuu toteutetun työn laadusta ja sen kehittämisestä ulottuu organisaation kaikille suorittaville tahoille johtajuuksien kytkeytyessä toisiinsa. Jaettu johtajuus on kuntien varhaiskasvatuksessa toistaiseksi vielä kovin selkiytymätöntä, ja sen toteuttamista hankaloittaa luottamusmiesten vaihtuminen neljän vuoden välein. Jotta jaettu johtajuus todella toimisi, vaatisi se tehokkaampaa vuorovaikutusta sidosryhmien välillä sekä vastuun jakamisen kehittämistä ja arviointia (Heikka, Pitkäniemi, Kettukangas & Hyttinen 2019). Tämän päivän johtajuusdiskurssissa on selkeä suunta sankarillisesta

johtajan kykyjä ja karismaa painottavasta johtajuusdiskurssista johtajuuden jaettuun, yhteisölliseen näkökulmaan (Hujala ym. 2016, 292–293; Heikka ym. 2019b; Soukainen 2015, 30).

### 2.3 *Palveleva johtajuus*

Viime vuosikymmeninä työn tekeminen ja työympäristöt ovat muuttuneet nopeasti. Johtajuustutkimus osoittaa, että myös näkemykset ja ajatukset hyvästä johtajuudesta ovat muuttuneet. Nykyään arvostetaan ja tavoitellaan entistä eettisempää ja ihmiskeskeisempää johtamistapaa, jossa johtaminen ymmärretään palvelustehtävänä johtajan mahdollistaessa työntekijöiden olosuhteita sekä auttaessa työntekijöitä parhaiden puolien esiin tuomisessa. (van Dierendonck 2011; Spears 2010.) Vaikka palvelevan johtajuuden käsite on määritetty ensimmäisen kerran jo vuonna 1970 sen kantaisänä pidetyn Robert Greenleafin työssä *The Servant as Leader*, on sen suosio johtamisteorian kasvanut vasta viime vuosina (Hakanen ym. 2017, 286).

Palveleva johtaminen on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen näkemys ihmislähtöisestä johtamisesta. Se on perinteisen johtamisteorian sijaan enemmän johtamisen filosofia ja sarja erilaisia tapoja johtaa sisältäen myös ajatuksen hyvän tekemisestä toisille osana johtamista ja johtamistekoa. Palvelevassa johtajuudessa on sekä hyvän johtamisen että seuraajien palvelemisen ulottuvuuksia, mutta vasta yhdessä ne muodostavat sen, mitä palvelevalla johtamisella tarkoitetaan. Hyvän johtamisen ulottuvuuksiin kuuluvat työntekijän *voimaannuttaminen* ja rohkaiseminen tilan käyttöön, kehittymiseen ja aloitteellisuuteen. Siihen kuuluvat myös luottamuksen osoittava *vastuuttaminen* sekä *suunnannäyttäjänä* ja *uranuurtajana oleminen*. Palveleva johtaja on tarvittaessa myös *rohkea* ja puolustaa näkemyksiään ja ottaa riskejä. (van Dierendonck 2011; Hakanen ym. 2017, 286–289.)

Palvelevaan johtajuuteen kuuluviin palvelemisen ulottuvuuksiin kuuluvat luottamusta synnyttävä *aitous* ja *autenttisuus*, jolloin johtaja ikään kuin mahtuu omaan ammatilliseen esimiehen rooliinsa toimien siinä aitona itsenään eikä ammatillisen asemansa tai valtansa voimalla. Palveleva johtaja on *nöyrä* ja valmis arvioimaan uudelleen omaa toimintaansa kehittyäkseen entistä paremmaksi johtajaksi. Palvelevalla

johtajalla on myös *kyky seistä taka-alalla ja arvostaa osaavampiaan* työporukassa sekä antaa heille kunniaa onnistumisista. Palvelevaan johtamiseen liitetään myös *ihmisten hyväksyminen*, joka tarkoittaa kykyä olla kantamatta kaunaa ja valmiutta antaa anteeksi. (van Dierendonck 2011; Hakanen ym. 2017, 290–291.)

Kirsi Rytkösen (2019, 124) palvelevaa johtajuutta käsittelevän väitöstutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksessa esiintyy palvelevaa johtajuutta, erityisesti voimaannuttamista, vastuuttamista sekä suunnan näyttämistä. Varhaiskasvatuksessa korostuu ihmisten johtamisen kulttuuri, joka osaltaan edistää palvelevan johtajuuden rakentumista varhaiskasvatuksen johtamiskulttuuriin. Palvelevassa johtajuudessa johtajat laittavat työntekijöiden edun oman etunsa edelle arvostaen ihmisiä ja heidän kehittymistään edistäen näin yhteisöllisyyttä, luottamusta ja yhteistä hyvää. (Rytkönen 2019, 41, 141.)

Palveleva johtaminen edellä kuvatusena työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointia ja potentiaalia korostavana johtamisfilosofiana on positiivisen psykologian ja luontevahvuuksien näkökulmasta erittäin luonteva lähestymistapa varhaiskasvatuksen johtamiseen. Palvelevan johtamisen voi sanoa olevan holistinen johtamiskonsepti: ikään kuin kattokäsite monille ihmisten johtamista korostaville yhden asian johtamisopeille, kuten esimerkiksi ikäjohtamiselle, työhyvinvoinnin johtamiselle, valmentavalle johtamiselle tai vaikkapa vahvuusperustaiselle tai positiiviselle johtamiselle. (Hakanen 2014, 353–355.)

# 3 LUONTEENVAHVUUDET

Tämän teorialuvun aluksi tarkastelen tutkielman laajana viitekehyksenä toimivan positiivisen psykologian teoriaa. Lisäksi luon lyhyen katsauksen luonteenvahvuuksien perustana olevaan hyveajatteluun. Tämän jälkeen avaan VIA-hanketta, jonka myötä syntynyt luonteenvahvuusluokittelu toimii tämän tutkielman luonteenvahvuuksien määritelmänä. Kuvaan myös VIA-luokittelun luonteenvahvuudet sekä luonteenvahvuuksien tunnistamiseksi laaditun VIA-luonteenvahvuusmittarin. Luvun lopussa tarkastelen luonteenvahvuuksien käyttämisen malleja luonteenvahvuustutkimukseen peilaten.

## 3.1 Perustana positiivinen psykologia

1900-luvulla ihmisen ja johtamisen tieteellisessä tarkastelussa hyveet ja muut yksilölliset piirteet olivat melkein täysin paitsiossa. Vuonna 2000 ilmestyneessä *American Psychologist* -lehden erikoisnumerossa psykologian professorit Martin E. P. Seligman ja Mihály Csíkszentmihályi kirjoittivat ensimmäistä kertaa hyvän elämän tutkimisen keskeisistä teemoista. He näkivät hyvän tutkimiselle suuren tarpeen, koska ihminen ei kaikesta elintason tai vaurauden kasvusta tai teknologian edistyksestä huolimatta voinut henkisesti hyvin. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 21.) Syntyi positiivinen psykologia, perinteistä psykologian tutkimusta täydentävä viitekehys, jossa ymmärretään, ettei pelkkä pahoinvoinnin poistaminen takaa hyvinvointia vaan sen eteen on tehtävä tietoista työtä (Seligman & Csikszentmihályi 2000). Positiivisen psykologian keskiössä ovat hyvinvointi, onnellisuus ja hyvän luonteen merkitys monipuolisesti tyydyttävän ja onnellisen elämän rakentajina (Bartram & Boniwell 2007; Uusitalo-Malmivaara 2014a, 19). Positiivinen psykologia tutkii, mitkä tekijät elämässä kannattelevat, saavat meistä esiin parhaat puolemmet ja johtavat kukoistukseen niin subjektiivisen kokemuksen tasolla, yksilöllisten ominaisuuksien ja voimavarojen tasolla kuin myös positiivisten instituutioiden, esimerkiksi perheen tai työyhteisön, tasolla

(Seligman & Csíkszentmihályi 2000). Keyesin ja Haidtin (2003) mukaan positiivisella psykologialla on neljä päätehtävää: toisiin ihmisiin liittäminen, haasteiden ja takaiskujen yli kohottaminen, luovuuden ja tuottavuuden ruokkiminen sekä toisten auttaminen kohti merkityksellistä ja viisauden täyttämää elämää.

Miten elämä voi sitten olla hyvää? Martin Seligmanin (2011) PERMA-teorian mukaan hyvä elämä koostuu positiivisista tunteista (positive emotions), tekemiseen uppoutumisesta (engagement), hyvistä ihmissuhteista (positive relationships), merkityksellisyyden kokemuksesta (meaning) ja aikaansaamisesta (accomplishments). Jo vuosia aiemmin Carol Ryff (1989) esitti tärkeimmiksi psykologisen hyvinvoinnin ulottuvuuksiksi itsensä hyväksymisen, myönteiset ihmissuhteet, autonomian, ympäristön hallinnan, elämän tarkoituksen kokemisen ja henkilökohtaisen kasvun. Suomalainen hyvinvointitutkija, filosofi Frank Martela (2014 31, 48–50) esittää onnellisuutta tutkittuaan, että kaikkein perustelluin näkemys onnellisuuden eli subjektiivisen hyvinvoinnin peruselementeistä on löydettävissä Edward Decin & Richard Ryanin kehittämästä itseohjautuvuusteoriasta. Tämän mukaan sisäisen motivaation ja onnellisuuden lähteitä ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Martela lisää omien tutkimustensa perusteella määritelmään vielä hyväntekemisen eli ihmisen kokemuksen siitä, että omalla toiminnallaan on positiivinen vaikutus toisten ihmisten elämään.

Onnellisuuden lisäksi positiivisen psykologian tutkimuskohteena ovat hyveet ja luontevahvuudet, positiiviset emootiot, sitoutuminen ja toisiin liittyminen, myötätunto, merkityksellisyys, sisäinen motivaatio, flow, mindfulness, onnistuminen ja saavuttaminen (Uusitalo-Vuorinen 2016, 25). Käsitteellisesti hyvinvointia lähestytään usein optimismin, toiveikkuuden ja positiivisen affektiivisuuden kautta, joista jälkimmäinen tarkoittaa positiivisten tunnetilojen eli emootioiden kokemista. Nykyään tiede on todistanut, että positiivisilla tunnetiloilla on vankka yhteys hyvinvoinnin lisäksi niin psyykkiseen kuin fyysiseenkin terveyteen, onnistumisiin, havaintokykyyn, muistamiseen ja oppimiseen sekä jopa geenien ilmenemiseen. Esimerkiksi Barbara Fredrickson (2001) työryhmineen on todennut stressinsäätelyn ja autonomisen hermoston parasympaattiseen osaan kuuluvan vagushermon (sydämen sykkeen, hengityksen ja ruuansulatuksen säätelijä) välisen toiminnan suoran kehämäisen



yhteyden. Tämä tarkoittaa konkreettisesti sitä, että positiiviset tunnetilat parantavat sosiaalista yhteyden kokemista, joka voimistaa vagushermaa ja sen myötä fyysistä terveyttä, mikä taas parantaa tunteiden säätelyä ja johtaa myönteisten tunteiden kasvuun parantaen jälleen mahdollisuuksia luoda ihmissuhteita. (Uusitalo-Malmivaara 2014a, 21–22.)

Koska positiivisella psykologialla pyritään ratkaisukeskeisesti myönteisiin tavoitteisiin ja päämääriin, on tämän päivän työelämässä perusteltua asettaa työyhteisöille, organisaatioille ja niiden johtamiselle positiivisuuden vaatimus. Konkreettisesti tämä näyttäytyy miellyttävänä työelämänä, jossa työntekijöitä lähestytään myönteisten asioiden kautta. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 210–214.) Työelämää ja johtamista tarkasteleva positiivisen psykologian tutkimus jakautuu tänä päivänä kahteen pääasialliseen tutkimushaaraan: positiiviseen organisaatio-oppiin (POS = positive organizational scholarship) ja organisaatiokäyttäytymiseen (POB = positive organizational behavior). Positiivinen organisaatio-oppi korostaa ihmisessä olevaa ”hyvää” ja on kiinnostunut organisaatioiden ja sen jäsenten potentiaalista ja mahdollisuuksista tärkeimpinä tavoitteinaan yksilön hyveiden ja luontevahvuuksien tunnistaminen pääosin yksilön itsearviointin kautta (Cameron, Dutton & Quinn 2003, 5–6; MacKie 2016, 5–6). Positiivisessa organisaatiokäyttäytymisessä fokus on puolestaan yksilön tilassa, psykologisissa voimavaroissa, joita voidaan mitata, kehittää ja johtaa tehokkaasti organisaation toiminnan tuloksellisuuden kasvattamiseksi (Luthans 2002).

Tässä tutkielmassa positiivisen psykologian teoreettinen viitekehys fokusoituu positiiviseen organisaatio-oppiin (POS) ja työntekijöiden luontevahvuuksien tunnistamiseen ja huomioimiseen varhaiskasvatuksen työyhteisössä.

### ***3.2 Hyveajattelu***

Ajatus luontevahvuuksista perustuu hyveajattelulle. Hyveajattelua ja hyveiden arvostusta esiintyy joissain muodoissa kaikissa tunnetuissa kulttuureissa ja uskonnoissa. Hyveellä tarkoitetaan tavoiteltavaa, vahvuuksista muodostuvaa, eettisesti ja moraalisesti arvokasta ominaisuuksien kokonaisuutta, joka palvelee yksilön itsensä lisäksi tämän ympäristöä (Uusitalo-Malmivaara 2014a, 64).

Jo antiikin Kreikan moraalifilosofiassa hyve oli keskeinen käsite, josta erityisesti Aristoteles (300 eaa.) opetti. Aristoteleen teossarjaa *Nikomakhoksen etiikka* (2005) pidetään hyveajattelun kantateoksena, jossa painotettiin ihmisen hyveellisen käyttäytymisen kokonaisvaltaisuutta yksittäisten hyveellisten tekojen sijaan. Nykyisen hyveajattelun katsotaankin kehittyneen tältä antiikin pohjalta. Edelleenkin oikeudenmukaisuus, viisaus, rohkeus ja kohtuullisuus ovat arvostettuja laajalti kaikkialla, vaikka kulttuurisia eroavaisuuksiakin hyveiden painotuksissa esiintyy. (Uusitalo-Malmivaara 2014a, 64.) Esimerkiksi maltillisuus ja pidättyväisyys ovat idän kulttuureissa vaalittuja ominaisuuksia, kun taas me suomalaiset arvostamme yleisesti suoraselkäisyyttä ja lahjomattomuutta (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 28).

### 3.3 VIA (*Values in Action*) -hanke

Values in Action (VIA) eli hyveet toiminnassa -hanke on Christopher Petersonin ja Martin Seligmanin (2004, 627–644) alulle panema hanke, jonka lähtökohtana on nimensä mukaisesti hyveiden liikkeelle pano. Oireilujen ja sairauksien pitkän lajittelu- ja kategorisointihistorian vastapainoksi professorit Peterson ja Seligman halusivat työryhmineen työstää terveyksien käsikirjan (*Manual of Sanities*), jota varten työryhmä haki ja kokosi laajasti tietoa myönteistä tunteista, yksilöllisistä vahvuuksista ja hyveistä. Tiiliskivimäinen teos, *Character Strengths and Virtues*, ilmestyi vuonna 2004 sisältäen kattavasti tietoa ja teoriapohjaa siitä, mitä hyveistä ja niiden toteuttamisesta luonteenvahvuuksia käyttämällä tiedetään, luoden samalla käsitteistön ja välineen ihmisen luonteessa olevan hyvän mittaamiseen. (Peterson & Seligman 2004, 4; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 25–26.)

VIA-hankkeessa hyvän luonteen ainesosia alettiin luokitella Carl von Linnén luonnontieteiden taksonomian mukaan konkreettisista asioista kohti abstraktimpia. VIA-taksonomiassa rungon muodostavat kolme hierarkkista tasoa: tilanteelliset teemat, luonteenvahvuudet ja hyveet. Kattona luokittelussa toimivat kuusi päähyvettä: viisaus, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja henkisyys, jotka esiintyvät lukuisissa historiallisissa dokumenteissa ja lienevät evoluutiossa ihmisen selviytymisen kannalta oleellisia ominaisuuksia. Luonteenvahvuudet ovat ikään kuin hyveiden työrukkasia, välineitä, joiden avulla hyveitä ilmennetään. Esimerkiksi viisauden hyve

konkretisoituu ja näkyy muun muassa uteliaisuuden, luovuuden ja oppimisen ilon luonteenvahvuuksissa. Luonteenvahvuuksien ympäristöön ja hetkeen sidottuja toimintoja kutsutaan tilanteellisiksi teemoiksi. Oppimisen ilon tilanteellinen teema voi näkyä vaikkapa kokemalla nautintoa ja tyydytystä uusia asioita omaksuessa. Luonteenvahvuudet käsittehierarkian keskimmäisenä ryhmänä näyttäytyivät tutkijoille luonnollisena luokittelun lähtökohtana. Hyveet olisivat olleet liian abstrakteja ja tilanteelliset teemat liian konkreettisia luokitteluun. VIA-hankkeessa päämääränä oli siis löytää kattavia ja universaaleja mutta kuitenkin riittävän rajattuja ominaisuuksia, joita voisi kutsua luonteenvahvuuksiksi. (Uusitalo-Malmivaara 2014b, 65–66; Peterson & Seligman 2004, 13–16.)

VIA-filosofian kehittämisessä on käytetty suurinta osaa tunnetuimmista persoonallisuuspsykologian teorioista, kuten Eriksonin kehitysteoriaa, Maslow'n tarvehierarkiaa sekä Big Five -persoonallisuusulottuvuuksia hyödyntäen niistä universaaleja hyveitä kuvaavat osat. Esimerkiksi Eriksonin (1968) kehitysteorian mukaan ensimmäisen ikävuoden kehitystehtävän kautta saavutettu luottamus on pohjana seuraavan kehitystehtävän eli kiitollisuuden ja toiveikkuuden vahvuuksien muodostumiselle. Maslow'n tarvehierarkia (1970) kuvaa myös luonteenvahvuuksien kehittymistä. Ennen perustarpeiden täyttymistä ei voi kehittää muun muassa hengellisyden vahvuutta. Myös Big Five -persoonallisuusulottuvuuksilla (ekstroversio, neuroottisuus, tunnollisuus, mukautuvuus ja avoimuus kokemuksille) (Norman 1963) neuroottisuutta lukuun ottamatta on selkeä vastine luonteenvahvuuksissa. Esimerkiksi ekstroversion liittyy huumoritajun ja innokkuuden vahvuudet. Petersonin ja Seligmanin (2004) mukaan VIA-mittarin suurin ero Big Five -traditioon on VIA-mittarin käytännönläheisyys. Luonteenvahvuudet voidaan ottaa aktiivisesti käyttöön tyytymättä vain luokittelemaan niitä. (Uusitalo-Malmivaara 2014b, 71–72.)

VIA-luokitteluprosessissa tutkijat pelkistivät kymmenen kriteeriä, joiden tulee toteutua, jotta piirrettä tai ominaisuutta voisi kutsua luonteenvahvuudeksi. Sittemmin vain puolet 24 hyväksytystä luonteenvahvuudesta täyttää kaikki nämä kriteerit, joten kaikki arviointikriteerit eivät siis määrittele täydellisesti jokaista luonteenvahvuutta. Niissä kaikissa on kuitenkin riittävä määrä yhteisiä tekijöitä, joiden perusteella niiden voidaan katsoa kuuluvan luonteenvahvuuksien joukkoon. Luonteenvahvuuksien kriteerit on

esitetty taulukossa 1 Uusitalo-Malmivaaran (2014b) suomennoksina. Olennaisimpia luonteenvahvuuksien kriteerejä ovat, että luonteenvahvuuksien käyttö on myönteistä ja opeteltavissa olevaa, että luonteenvahvuudet eivät käytettäessä kulu ja että niiden käyttö ei sorra muita ihmisiä. (Peterson & Seligman 2004, 53–107; Uusitalo-Malmivaara 2014b, 66.)

**TAULUKKO 1.** Luonteenvahvuuksien 10 kriteeriä VIA-luokittelussa (Peterson & Seligman 2004, 16–28; Uusitalo-Malmivaara 2014b, 67–69)

- 1) *Vahvuudella on merkitystä täyttymyksellisen ja hyvän elämän luomisessa yksilölle itselleen ja muille.*
- 2) *Jokaisella luonteenvahvuudella on itsessään moraalinen arvonsa.*
- 3) *Luonteenvahvuuden näkyminen ei heikennä ketään muuta.*
- 4) *Luonteenvahvuudelle ei ole aina helppo löytää vastakohtaa.*
- 5) *Vahvuuden on näyttävä henkilön käytöksessä, ajatuksissa, tunteissa tai toiminnoissa siten, että sitä voidaan arvioida.*
- 6) *Vahvuus poikkeaa muista luokitelluista vahvuuksista, eikä vahvuutta voi purkaa osiksi, jotka sisältyisivät muihin vahvuuksiin.*
- 7) *Luonteenvahvuudet näkyvät laajalti hyväksytyissä esikuvissa.*
- 8) *Vahvuuden ihmelapsia on olemassa. Tämä kriteeri pätee vain osaan vahvuuksista.*
- 9) *Myös vahvuuksien puuttumista tavataan.*
- 10) *Luonteenvahvuuksien kehittymistä tuetaan erilaisin keinoin.*

Luonteenvahvuudet toimivat ikään kuin hyveitä määrittelevinä psykologisina ainesosina. Luonteenvahvuuksilla tarkoitetaan myönteisiä ominaisuuksia, jotka tulevat esiin luonnostaan, tuntuvat omalta itseltä ja niiden käyttäminen on sisäisesti motivoivaa ja energisoivaa (Linley 2008; Peterson & Seligman 2004). CoPassion-tutkimushankkeessa ([www.copassion.fi](http://www.copassion.fi)) luonteenvahvuuksien ja lahjakkuuksien ero määriteltiin siten, että vahvuudet ovat opittavissa olevia taitoja ja moraalisesti arvostettuja niiden itsensä vuoksi, kun taas lahjakkuudet ovat synnynnäisiä ja

arvostettuja niiden tuottaman hyödyn vuoksi. Yksilöillä on erilaisia luontevahvuuksia, jotka ovat heille luonnollisia. Eri luontevahvuuksista on hyötyä eri tilanteissa, ja omien heikompien vahvuuksien kehittäminen voi auttaa selviämään paremmin monenlaisista tilanteista. Yhdessä työskentelyssä on keskeistä arvostaa ja korostaa jokaisen henkilökohtaisia vahvuuksia (Laal, Naseri, Laal & Khattami-Kermanshahi 2013).

### **3.4 Luontevahvuudet**

VIA-luokittelu perustuu kuuteen hyveeseen – *viisaus ja tieto, rohkeus, inhimillisuus, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja henkisyys* – ja näitä ilmentäviin 24 luontevahvuuteen, jotka Peterson ja Seligman (2004) valitsivat edellä mainittujen kriteerien perusteella. Suomalaiset luontevahvuustutkijat Lotta Uusitalo-Malmivaara ja Kaisa Vuorinen (2016, 34) ovat tutkimuksissaan muokanneet VIA-filosofiaan kuuluvien vahvuuksien määrittelyä suomalaiseen ympäristöön soveltuviksi, ja he ovat lisänneet listaan kaksi luontevahvuutta, sisukkuuden ja myötätunnon, jotka otan tässä tutkielmassani mukaan luontevahvuusluokitteluun. VIA-luokittelussa sisukkuus asettuisi rohkeuden ja myötätunto inhimillisyyden hyveen alle. Oheisessa taulukossa 2 esitetään VIA-luokittelun mukaiset luontevahvuudet Uusitalo-Malmivaaran ja Vuorisen vahvuuslisäyksiin.

**TAULUKKO 2.** VIA-luokittelun hyvealueet ja niihin lukeutuvat luontevahvuudet (Peterson & Seligman 2004, 29–30; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 33)

<i>Hyve</i>	<i>Luontevahvuus</i>
<p style="text-align: center;"><b>I Viisaus ja tieto</b></p> <p>Kognitiiviset vahvuudet, jotka liittyvät tiedon hankkimiseen ja käyttöön ja jotka mahdollistavat siten myös muiden hyveiden toteutumisen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Luovuus</li> <li>2. Uteliaisuus</li> <li>3. Arviointikyky</li> <li>4. Oppimisen ilo</li> <li>5. Näkökulmanottokyky</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>II Rohkeus</b></p> <p>Emotionaaliset vahvuudet, joita tarvitaan päämäärien saavuttamiseen sisäistä tai ulkoista vastarintaa kohdattaessa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Rohkeus (urheus)</li> <li>7. Sinnikkyys</li> <li>8. Rehellisyys</li> <li>9. Innokkuus</li> <li>10. Sisukkuus</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>III Inhimillisuus</b></p> <p>Sosiaaliset vahvuudet, joita tarvitaan toisista huolehtimiseen ja ystävystymiseen ja jotka liittyvät sekä kahdenkeskisiin että laajempiin ihmissuhteisiin.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Rakkaus</li> <li>12. Ystävällisyys</li> <li>13. Sosiaalinen älykkyys</li> <li>14. Myötätunto</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>IV Oikeudenmukaisuus</b></p> <p>Vahvuudet, joita tarvitaan yhteisössä elämisessä ja jotka toteutuvat etenkin yksilön ja yhteisön välisessä suhteessa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Ryhmätyötaidot</li> <li>16. Reiluus</li> <li>17. Johtajuus</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>V Kohtuullisuus</b></p> <p>Vahvuudet, joiden avulla suojaudutaan liioittelua ja ylettömyyttä, kuten vihaa, ylimielisyyttä, lyhytaikaista mielihyvää ja muita äärimmäisiä tunteita vastaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Anteeksiantavuus</li> <li>19. Vaatimattomuus</li> <li>20. Harkitsevaisuus</li> <li>21. Itsesäätely</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>VI Henkisyys</b></p> <p>Vahvuudet, jotka korostavat yhteyttä laajempaan, ihmisyyden ylittävään maailmankaikkeuteen (transsendenssi).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Kauneuden arvostus</li> <li>23. Kiitollisuus</li> <li>24. Toiveikkuus</li> <li>25. Huumorintaju</li> <li>26. Hengellisyys</li> </ol>

*Viisauden ja tiedon* hyvettä kognitiivisena tiedon hankkimiseen ja käyttöön liittyvänä hyveenä on perinteisesti pidetty muiden hyveiden toteutumisen mahdollistavana päähyveenä. Luovuuden, uteliaisuuden, arviointikyvyn, oppimisen ilon ja näkökulmanottokyvyn vahvuudet ilmentävät tätä. Urheuden, sinnikkyiden, rehellisyyden, innokkuuden ja sisukkuuden vahvuudet kuuluvat puolestaan *rohkeuden* hyveen emotionaaliin päämäärien saavuttamiseen liittyviin vahvuuksiin. *Inhimillisyyden* hyveen vahvuudet ilmenevät toisista huolehtimisena ja ystävystymisenä ja liittyvät sekä kahdenkeskisiin että muihin ihmissuhteisiin. Rakkauden, ystävällisyyden ja sosiaalisen älykkyiden ja myötätunnon vahvuudet ilmentävät inhimillisyyden hyvettä. (Peterson & Seligman 2004, 16–30; Uusitalo-Malmivaara 2014b, 71.)

Myös *oikeudenmukaisuuden* hyve näkyy ihmissuhteisiin ja yhteisössä elämiseen liittyvissä taidoissa. Ryhmätyötaidot, johtajuus ja reiluus vahvuuksina ilmentävät tätä hyvettä. *Kohtuullisuuden* hyve on suojautumista äärimmäisiä tunteita, kuten vihaa ja ylimielisyyttä vastaan. Se hillitsee toimintaamme ja näkyy usein pidättyvyytenä ja passiivisuutena. Kohtuullisuuden hyvettä ilmentävät anteeksiantavuuden, vaatimattomuuden, harkitsevaisuuden ja itsesäätelyn vahvuudet. *Henkisyiden* hyve sisältää yhteyttä laajempaan, ihmisyyden ylittävään maailmankaikkeuteen korostavia vahvuuksia. Henkisyiden hyveen vahvuudet ovat kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, kiitollisuus, toiveikkuus, huumorintaju ja hengellisyys. (Peterson & Seligman 2004, 16–30; Uusitalo-Malmivaara 2014b, 71.)

### 3.5 VIA-luonteenvahvuusmittari

VIA-filosofian keskiössä on omien ydinvahvuuksien tunnistaminen, joka tehdään VIA-mittarin avulla ([www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org)). VIA-mittarin avulla löydetään ydinvahvuudet, joita voidaan tämän jälkeen alkaa tietoisesti käyttää uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. VIA-mittari sisältää 120 väittämää, joihin vastataan viisiportaisella Likertin asteikolla (kuvaa minua hyvin – ei kuvaa minua lainkaan). Kukin väittämä mittaa yhtä luonteenvahvuutta. Esimerkiksi väittämä ”Katson aina asian valoisaa puolta” mittaa toiveikkuuden vahvuutta. Mittarin täyttämiseen kuluu aikaa noin 20 minuuttia, ja vastausten perusteella vastaajalle seuloutuu vahvuuksien lista siinä järjestyksessä, kuin vahvuudet vastaajalla ilmenevät. Keskeiset viisi ydinvahvuutta ovat listan kärjessä. Vaikka testi antaa vahvuudet tietyssä järjestyksessä, se ei tarkoita, etteikö jokaisessa olisi kaikkia vahvuuksia. Mittarin häntäpäähän jäävät vahvuudet eivät siis nekään ole heikkouksia. VIA-mittarilla ei voi saada kielteistä tulosta. (Uusitalo-Malmivaara 2014b, 72–73; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 72–73.)

VIA-perustaisia vahvuustutkimuksia on viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistu yli 700, ja VIA-mittarin on tämän tutkielman tekoaikaan keväällä 2021 täyttänyt yli 15 miljoonaa ihmistä ympäri maailman (Niemi & Pearce 2021). Ihmisten luonteenvahvuuksien on todettu olevan hyvin samankaltaisia ja universaaleja riippumatta kansallisuudesta (Dahlsgaard, Peterson, & Seligman, 2005). Näin totesivat myös sekä Biswas-Diener (2006) tutkiessaan luonteenvahvuuksia etäällä toisistaan

olevissa kulttuureissa, Kenian masai-heimon, Pohjois-Grönlannin inuiittien ja USA:n Illinoisin opiskelijoiden kesken, että Park, Peterson ja Seligman (2006) 54 maahan ulottuneessa tutkimuksessaan.

Kaikkein yleisimmin ihmisillä esiintyviä luontevahvuuksia ovat ystävällisyys, reiluus, rehellisyys, kiitollisuus ja arviointikyky (McGrath, 2014; Park ym. 2006). Harvinaisempia vahvuuksia puolestaan ovat harkitsevaisuus, vaatimattomuus ja itsesäätely (Park ym. 2006). Miesten ja naisten välisiä luontevahvuuksia on myös tutkittu. Brdar, Anic ja Rijavec (2011) toteavat, että naisten yleisimpiä luontevahvuuksia ovat rehellisyys, ystävällisyys, rakkaus, kiitollisuus ja reiluus, kun taas miesten kärkipään luontevahvuuksiin kuuluvat rehellisyys, toiveikkuus, huumorintaju, kiitollisuus ja uteliaisuus. Samaisessa tutkimuksessa ilmeni, että naisilla elämän tyytyväisyyttä ennustivat innostus, kiitollisuus, toiveikkuus, kauneuden ja erinomaisuuden arvostus ja rakkaus. Miehillä vastaavasti luovuus, näkökulmanottokyky, reiluus ja huumorintaju. Mannin (2014) tutkimuksen mukaan naisilla on taipumus miehiä useammin kiitollisuuteen. Myös nuorten luontevahvuuksien on todettu olevan hyvin samanlaisia kansallisuudesta riippumatta. Shimai, Otake, Park, Peterson ja Seligman (2006) tutkivat yhdysvaltalaisen ja japanilaisten 18–24-vuotiaiden nuorten aikuisten vahvuuksia, ja tavallisimpia ydinvahvuuksia heillä olivat ystävällisyys, huumorintaju ja rakkaus. Vähiten käytössä olevia vahvuuksia puolestaan olivat harkitsevaisuus, vaatimattomuus ja itsesäätely.

Güsewell ja Ruch (2012) löysivät luontevahvuuksien ja positiivisten emootioiden välisen yhteyden niin, että positiivisia tuntemuksia voimakkaimmin aiheuttavia luontevahvuuksia ovat innostus, toiveikkuus, rohkeus, huumori, rakkaus ja sosiaalinen älykkyys. Parkin, Petersonin ja Seligmanin (2004) mukaan kestävään ja jatkuvaan elämän tyytyväisyyteen liittyvät toiveikkuus, innostus, kiitollisuus, rakkaus ja uteliaisuus.

### *3.6 Luontevahvuuksien käyttämisen malleja*

Luontevahvuuksien käytöstä työelämässä löytyy paljon tieteellistä tutkimusta. Luontevahvuusmittaria on käytetty ja tutkittu monissa eri ympäristöissä, kuten



oppilaitoksissa, terveydenhuollossa, armeijassa ja liike-elämässä (mm. Wagner & Ruch 2015; Strecker ym. 2019; Gayton & Kehoe 2016; Littman-Ovadia & Lavy 2016). Luontevahvuuksien käytön on todettu olevan selkeässä yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Littman-Ovadia & Davidovitch 2010). On myös huomattu, että vahvuuksien käytöllä on positiivinen yhteys työssä aikaansaamiseen ja minäpystyvyyteen, mikä selittyy sillä, että vahvuuksia käyttävä työntekijä on elinvoimaisempi, keskittyneempi ja sopivan intohimoinen työtään kohtaan. Vahvuuksiaan käyttävä ihminen myös kokee työssään jopa kuusi kertaa enemmän työnimua ja uppoutumista. (Dubreuil, Forest & Courcy 2013.) Vahvuuksista innostuksen, sinnikkyuden, toiveikkuuden ja uteliaisuuden on todettu olevan avainroolissa suhteessa työntekijän motivaatioon, kunnianhimoon ja terveenä pysymiseen (Gander, Proyer, Ruch & Wyss 2012). Luontevahvuuksien avulla myös ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus paranevat, sekä ne auttavat ihmisiä oppimaan uusia asioita ja taitoja (Wagner & Ruch 2015). Ydinvahvuuksien äärellä puolestaan koetaan omistautumista, innostusta sekä motivaatiota ja ne energisoivat meitä (Cable, Gino & Staats 2013).

Yeager ym. (2011, 42–43) ovat luoneet VIA-luokittelua ilmentävän SMART-mallin vahvuuksien tunnistamista, huomioimista ja käyttämistä sekä kehittämistä varten. Mallin mukaan vahvuuksille rakentaminen toimii viiden periaatteen mukaan (kuvio 1). Mallin S-kirjain (spotting) tarkoittaa vahvuuksien tunnistamista, jossa apuna voi käyttää VIA-mittaria. Omat vahvuudet tunnistamalla tunnistetaan herkemmin vahvuuksia myös muissa. Kirjain M (managing) merkitsee vahvuuksien hallitsemista. Vahvuudet ovat piirteitä, joita voi yhdistellä, muokata ja houkutella eri tilanteissa esiin parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Vahvuuksia tulee valjastaa uuteen käyttötarkoitukseen. Huomioitavaa on, että vahvuuksia voi liian vähäisen käytön lisäksi käyttää myös liikaa, jolloin tällä on yksilölle epäedullisia vaikutuksia, esimerkiksi liika lojaalisuus ja ylikorostunut reiluus työnantajaa kohtaan (Grant & Schwartz 2011). Kirjain A (advocating) on vahvuuksien puolesta puhumista vaikkapa työyhteisössä työtoverin kanssa. Esimerkiksi henkilö, joka ei usko itseensä, hyötyy muiden havaitsemista konkreettisista esimerkkitalanteista, jolloin hän on osoittanut sinnikkyyttä. Kirjain R (relating) on liittymistä: kun vahvuuksista on puhuttu yhdessä toisten kanssa, ihmiset tunnistavat toisten vahvuuksia, ja tämä

helpottaa yhteistyöhön sitoutumista. Kirjain T (training) on vahvuuksien käyttöä, joka tarkoittaa neljän ensimmäisen kohdan toteuttamista käytännössä.



**KUVIO 1.** SMART-malli (Yeager, Fisher & Shearon 2011, 42–43)

Myös Niemiec (2013) on laatinut VIA-luokittelua ilmentävän vahvuuksien kartoittamisen ja tunnistamisen mallin. Hänen kolmiportainen "A–E–A-mallinsa" on suunniteltu erityisesti terapeuteille asiakkaiden kanssa työskentelyä varten. Mallin tarkoituksena oli vauhdittaa vahvuuksien käyttöä ja samalla työntekijöiden hyvinvointia. Prosessin ensimmäisessä A (aware) -vaiheessa vahvuudet tiedostetaan, mikä on käytännössä ihmisen kamppailua vahvuussokeuden ja tiedostamisen välillä. E (explore) -vaiheessa asiakkaiden kanssa tutkaillaan liian vähäisellä käytöllä olevia vahvuuksia tai vahvuuksia, joita käytetään liikaa, sekä aiempia tilanteita, joissa vahvuuksien käytössä on ollut haasteita tai onnistumisia. Kolmannessa A (apply) -vaiheessa vahvuuksia voidaan ottaa käyttöön lukuisin eri tavoin, esimerkiksi pitämällä päiväkirjaa vahvuuksien käytöstä, linjaamalla niitä ja asettamalla tavoitteita tai arvioimalla toisten kanssa keskustellen tilanteita, joissa on esiintynyt vahvuuksien epätasapainoista käyttämistä.

# 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä metodiluvussa esitän ensin tutkielman täsmennetyt tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen linkitän tutkielman laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteeseen ja selvitän tutkielman tieteenfilosofisia taustaoletuksia. Seuraavaksi kuvaan eläytymismenetelmää aineistonkeruun menetelmänä ja käyn läpi aineistonkeruuprosessin seikkaperäisesti. Lopuksi kuvailen tämän tutkielman aineiston analysoimisessa käytettyä sisällönanalyysiä.

## 4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on luoda käsitystä luonteenvahvuuksien tunnistamisesta ja huomioimisesta varhaiskasvatuksen johtamisessa. Koska hyvän huomioiminen ja positiivinen pedagogiikka alkavat tämän päivän varhaiskasvatuksessa olla keskeisiä kasvatuksen lähtökohtia, haluan tällä tutkielmalla selvittää, millä tavoin positiiviseen psykologiaan perustuva vahvuuskeskeisyys ja jokaisen ihmisen kukoistukseen tähtäävä toiminta ulottuvat varhaiskasvatuksen johtamiseen – sen käytännön johtamistekoihin.

Pro gradu -tutkielmani täsmennetyt tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä luonteenvahvuuksia varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistavat työyhteisönsä työntekijöillä?
- 2) Mitä luonteenvahvuuksia varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistavat itsellään?
- 3) Miten varhaiskasvatuksen esimiehet huomioivat luonteenvahvuuksia johtamisessaan?

Tavoitteenani on tarkastella eläytymismenetelmän avulla varhaiskasvatuksen esimiesten kirjoittamia tarinoita ja selvittää, millaisia luonteenvahvuuksia aineistossa esiintyy, sekä kuvata, miten luonteenvahvuuksia varhaiskasvatuksen johtamisessa huomioidaan. Kiinnitän huomiota erityisesti siihen, millaisia luonteenvahvuuksia esimiehet tunnistavat työntekijöissään ja itsessään ja eroavatko nämä mahdollisesti

toisistaan. Esitän pohdintaa myös siitä, miksi luontevahvuuksia ei johtamisessa välttämättä hyödynnetä.

Tutkielmassani luontevahvuuksia tarkastellaan Petersonin ja Seligmanin (2004) VIA-luokittelun näkökulmasta, sillä se sisältää kattavasti tietoa ja teoriapohjaa siitä, mitä hyveistä ja niiden toteuttamisesta luontevahvuuksia käyttämällä tiedetään, ja luo samalla käsitteistön ja välineen ihmisen luonteessa olevan hyvän mittaamiseen. Luontevahvuuksien huomioimista varhaiskasvatuksessa peilataan Yeagerin ym. (2011) VIA-filosofiaa ilmentävään luontevahvuuksille rakentamisen SMART-malliin, jonka viiden ulottuvuuden kautta luontevahvuuksien tarkastelua voidaan tehdä monipuolisesti.

Tutkielmani vastaajajoukko koostui 55 pirkanmaalaisesta varhaiskasvatuksen esimiehestä, jotka eläytymismenetelmän mukaisesti eläytyivät keksittyyn tutkittavaa ilmiötä ilmentävään kertomukseen toisessa persoonassa ja kirjoittivat mielikuvitustaan käyttäen siitä lyhyen tarinan. Tarkoituksena tässä tutkielmassa ei siis ole selvittää ihmisten todellisia kokemuksia vaan tavoitella uusien ajatusten ja näkemysten löytämistä luontevahvuuksien tunnistamiseen ja niiden huomioimiseen varhaiskasvatuksen johtamisessa.

## *4.2 Laadullinen tutkimus ja eläytymismenetelmä*

Tässä tutkielmassa tarkoituksena on tutkia ihmisten näkemyksiä ja elämismailmaa, joten luonnollinen valinta tutkimusotteeksi on laadullinen tutkimusote, jossa tieteenfilosofisena taustaoletuksena vaikuttaa subjektivismi (Cohen, Manion & Morrison 2018, 5–6; Varto 2005, 28–32). Tutkielman pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohdetta tämän omasta näkökulmasta ja tulkita tutkittavaa ilmiötä ihmisten tutkittavalle ilmiölle antamien merkitysten kautta ja tavoittaa näin heidän näkemyksiään siitä (Denzin & Lincoln 2003, 5; Kiviniemi 2018, 74; Raatikainen 2005, 46). Ontologisilta lähtökohdiltaan tämä tutkielma asettuu näin ollen sosiaalisen konstruktionismin määritelmään käsittäen maailman kompleksisena ja monista eri vaihtoehdoista rakentuvana todellisuutena, johon laadullisen tutkimuksen kautta saadaan erilaisia näkökulmia (Cohen ym. 2018, 23). Tämän tutkielman kaltaisessa laadullisessa

tutkimuksessa tutkijalla ja tutkimusaiheella voidaan sanoa olevan riippuvuussuhde, sillä tutkija tarkastelee asioita aina subjektiivisesti ja omasta perspektiivistään toimien itse tutkimuksensa tärkeimpänä instrumenttina (Cohen ym. 2018, 23, 248; Raunio 1999, 284–292).

Ymmärrän, että laadullinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tieteellinen suuntaus vaan siinä on useita erilaisia traditioita, aineistotyyppisiä ja aineiston työstämisen tapoja (Raunio 1999, 282). Tätä tutkielmaa voi muun laadullisen tutkimuksen tavoin luonnehtia myös prosessinomaiseksi oppimistapahtumaksi, koska tutkielman etenemisen eri vaiheet muotoutuivat ja kehittyivät tutkimuksen edetessä. Tällainen prosessi edellyttää tutkijan oman tietoisuuden kehittymistä ja tiedostamista tutkimuksen kuluessa ja tutkimuksellisten uudelleenlinjausten tekemistä tarvittaessa. (Kiviniemi 2018, 74–75.) Tähän tutkielmaan liittyy myös hypoteesittomuus, eli minulla tutkijana ei ollut lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia tutkimustuloksista, vaan aineiston hankkimisen ja analyysin tarkoitus oli hypoteesien sijaan pikemminkin avata uusia näkökulmia kuin vahvistaa jo tiedettyä (Eskola & Suoranta 1998, 20).

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää ja tuoda esiin kompleksista todellisuutta sanojen ollessa sen keskeisimpiä ja perinteisimpiä tutkimuksen kohteita. Tässä tutkielmassa käytin aineistonkeruumenetelmänä eläytymismenetelmää, jota on käytetty monipuolisesti eri tieteenaloilla Suomessa, varsinkin koulutuksen sekä organisaatioiden kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa (Eskola ym. 2017, 266).

*Eläytymismenetelmä* tarkoittaa tiedonhankinnan tai tutkimusaineiston keräämisen keinoa, jossa vastaajat kirjoittavat lyhyen tarinan tutkijan antamien ohjeiden mukaan. Vastaajille annetaan kehyskertomukseksi kutsuttu orientaatio, jonka herättämien mielikuvien mukaan kirjoittajat omaa mielikuvitustaan käyttäen joko vievät esitettyä tilannetta eteenpäin tai kuvaavat, mitä on tapahtunut ennen kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta. Eläytymismenetelmää käytettäessä ei haeta vastaajien ajattelun samankaltaisuutta, esimerkiksi kyselylomakkeen tapaan tarjoamalla muutamia vaihtoehtoja, vaan vastaajat voivat käyttää ajatteluaan ja kieltään laajemmin todellisuutta rakentavana tekijänä. Vastaajilla on mahdollisuus keksiä kuvitteellinen kertomus, jolloin he voivat laajentaa asian tarkastelua oman ajattelunsa ulkopuolelle, ja

näin ollen menetelmällä saadaan vastaajien omia käsityksiä ja kokemuksia laajempia vastauksia tutkittavasta asiasta. Näin voidaan päästä laajemmin ilmiön jäljille, kun vastaajat pohtivat, mikä saattaa toteutua ja mitä eri asiat merkitsevät. (Eskola & Wallin 2015, 56–57; Eskola ym. 2017, 267–268.)

Keskeisintä eläytymismenetelmän käytössä on variointi: samasta peruskehyskertomuksesta on kaksi tai useampia versioita, jotka poikkeavat yhden keskeisen seikan suhteen. Menetelmän käytössä oleellista on juuri tämän variaation vaikutuksen selvittäminen, eli sen, mikä vastauksissa muuttuu kehyskertomuksen jonkin keskeisen elementin muuttuessa. Eläytymismenetelmän perusidea on näin ollen suora imitaatio kokeellisesta ajattelusta. Kehyskertomusten tulee muilta osin olla siis mahdollisimman samanlaisia ja varioitavia asioita tulisi olla vain yksi, jotta tämän muuttujan vaikutusta kertomuksiin on mahdollista selvittää. Tokikaan tämän variaation vaikutusta ei voida pitää aivan selvänä. (Eskola ym. 2017, 267–269.)

Kehyskertomusten oikeanlainen muotoilu ja laadinta ovat oleellisia, jotta tarinoista saadaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisia tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmiin nähden. Kehyskertomuksen laadinta on näennäisestä helppoudestaan huolimatta haastava tehtävä. Tutkijan on mietittävä tarkkaan esimerkiksi kehyskertomuksen pituus ja se, kenelle kertomus on suunnattu, millaisia vihjeitä kehyskertomuksissa vastaajalle annetaan, missä muodossa vastaajat pyydetään eläytymään tarinaan ja käytetäänkö kehyskertomuksissa sukupuolta vai ei. (Eskola ym. 2017, 270–276.)

### *4.3 Aineiston keruu*

Tässä tutkielmassa käyttämäni kehyskertomukset olivat seuraavat:

- (1) Ruska toimii päiväkodin johtajana ja haluaa omassa johtamisessaan huomioida työyhteisönsä jäsenten vahvuuksia, varsinkin luontevahvuuksia. Arvioidessaan omaa johtamistoimintaansa suhteessa tavoitteeseensa hän toteaa onnistuneensa haluamallaan tavalla. Eläydy Ruskan pohdiskeluun ja kirjoita siitä lyhyt tarina.
- (2) Ruska toimii päiväkodin johtajana ja haluaa omassa johtamisessaan huomioida työyhteisönsä jäsenten vahvuuksia, varsinkin luontevahvuuksia. Arvioidessaan omaa johtamistoimintaansa suhteessa tavoitteeseensa hän toteaa, ettei ole onnistunut haluamallaan tavalla. Eläydy Ruskan pohdiskeluun ja kirjoita siitä lyhyt tarina.

Kehyskertomuksissa varioin luontevahvuuksien huomioimisen onnistumista ja epäonnistumista päiväkodin johtajan toiminnassa, koska halusin selvittää, miten varhaiskasvatuksen esimiehet käsittävät luontevahvuudet ja niiden mahdollisen huomioimisen omassa johtamisessaan. Pyrin pitämään kehyskertomukset mahdollisimman tiiviinä, jotta ne mahdollisimman yksiselitteisesti johtaisivat tutkielman kannalta toivomaani suuntaan. Päiväkodin johtajan käyttö kertomuksen vihjeenä oli perusteltua, koska vastaajat olivat myös varhaiskasvatuksen esimiehiä, suurin osa päiväkodin johtajia, joten heidän oli helppo eläytyä kehyskertomuksen tarinaan. Koska tarkoituksena oli saada vastauksina varhaiskasvatuksen esimiesten omia yleisiä käsityksiä luontevahvuuksista sekä niiden huomioimisesta johtamisessa eikä niinkään heidän omia henkilökohtaisia kokemuksiaan aiheesta, valitsin kehyskertomukseen kolmannen persoonan, Ruskan, jonka pohjalta kertomukseen tuli eläytyä. Valitsin sukupuolineutraalin nimen Ruska, koska tutkielmassa ei ollut tarkoitus kiinnittää sukupuolivaihteluun huomiota.

Testasin kehyskertomukseni etukäteen muutamilla varhaiskasvatuksen esimiehillä sekä pro gradu -seminaarini opiskelijoilla ikään kuin esitutkimuksena nähdäkseni, ovatko vastaukset onnistuneita ja ymmärtävätkö vastaajat kaikki kehyskertomuksen sanat oikein vai pitääkö kehyskertomuksia vielä hioa ja muuttaa (Eskola ym. 2017, 276–277). Tämä testaaminen osoittautuikin erittäin merkitykselliseksi tutkielmani kannalta. Esitutkimuksessa käyttämissäni kehyskertomuksissa olin kuvannut Ruskan tavoitteen kaksiosaisena: niissä tavoite oli luontevahvuuksien huomioimisen lisäksi rakentaa päiväkodin toimintakulttuuria myönteisemmäksi. Nämä kehyskertomukset tuottivat kuitenkin liian laveita vastauksia, joissa huomio oli luontevahvuuksien sijaan toimintakulttuurissa yleensä, joten päädyin tiivistämään kehyskertomuksia ja poistin tuon Ruskan toisen tavoitteen. Tämä osoittautui tutkielman kannalta hyväksi ratkaisuksi.

Tutkielmani aineiston (N = 55) keräsin kesä–syyskuussa 2017 kolmen eri Pirkanmaan kunnan varhaiskasvatuksen esimiehiltä heidän esimiestapaamisissaan. Varhaiskasvatuksen esimiesten kokoukset soveltuivat aineistonkeruutilanteiksi hyvin, koska kokouksissa osallistujat olivat jo valmiiksi orientoituneita pohtimaan esimiestyöhön liittyviä asioita. Parhaana tilanteena vastausten keräämiselle pidetäänkin

jonkin ryhmän ennalta sovittua kokoontumista, johon on pakollista osallistua (Eskola ym. 2017, 282). Jo tutkimuksen alusta asti oli selvää, että kerään aineiston varhaiskasvatuksen esimiehiltä, ja eläytymismenetelmän avulla uskoin saavani parhaiten tietoa heidän näkemyksistään ja mielikuvistaan luontevahvuuksiin liittyen. Kyseisten kuntien kyseiset esimiehet valikoituivat vastaajiksi aikataulullisista syistä, riittävän vastaajamäärän vuoksi sekä siksi, että sain kyseisistä kunnista myönteisen päätöksen hakemaani tutkimuslupaani. Ennakkotietonani oli, että kyseisiin esimieskokouksiin osallistuu yhteensä noin 60 esimiestä, ja koska vastaajajoukko lopulta oli 55, oli aineisto tutkielmaani ajatellen riittävä. Eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston saturaation eli kylläntymisen kriteerinä on pidetty sitä, että 15–25 vastausta yhtä kehyskertomusta kohden riittää tuottamaan sen perusasetelman, joka kyseisillä kehyskertomuksilla on tuotettavissa (Eskola ym. 2017, 285).

Käytännössä toteutin aineiston keräämisen perinteisellä tavalla siten, että olin tulostanut nämä yksinkertaiset parin rivin kehyskertomukset paperien ylälaitaan ja näiden kanssa menin etukäteen sovittuna aikana neljään eri varhaiskasvatuksen esimiesten tilaisuuteen keräämään aineiston paikan päällä. Aluksi esittelin itseni ja kerroin orientaationa, mistä eläytymismenetelmässä on kysymys. Olin sekoittanut eri kehyskertomuspaperit ennen jakamista, jolloin kukin vastaaja sai sattumanvaraisesti jommankumman käytetyistä kehyskertomuksista. Jätin tämän kuitenkin vastaajille tässä vaiheessa kertomatta. Vastausaikaa varasin 20 minuuttia, mikä on menetelmän käytössä suositeltu vastausaika. tarinat kirjoitettiin anonyymeinä käsin jakamiini papereihin. Erillisiä taustatietoja vastaajista en kerännyt. Kertomusten keräämisen jälkeen purin lyhyesti tilanteen aiheuttaman jännityksen keskustelemalla, kerroin tutkielmani aiheesta ja paljastin juonen eli sen, että vastattavia tarinoita oli kahdenlaisia. Sain myös muutamia vastaajien välittömiä kokemuksia tarinoiden kirjoittamisesta. Käyttämälläni tavalla sain vastauksen jokaiselta osallistujalta.

Eläytymismenetelmäaineiston olisi toki voinut kerätä monella muullakin tavalla. Sähköisen tekniikan avulla paikan päällä voidaan pyytää kirjoittamaan tarina tietokoneella tai vastaajille voidaan myös jakaa verkko-osoite, jossa vastaajat pääsevät kirjoittamaan kertomuksensa suoraan sähköiselle lomakkeelle. Aineistonkeruu voidaan tehdä myös kokonaan sähköisesti kohdentamalla yhteydenotto jonkun tietyn ryhmän



sähköpostilistalle tai vaihtoehtoisesti kohdentamattomana jonkun sosiaalisen median sivustolle. Sähköinen aineistonkeruu on yleisesti kuitenkin haastavaa, ja vastausprosentit jäävät alhaisemmiksi (Eskola ym. 2017, 277–280.) Tässä tutkielmassa aineistonkeruu perinteisellä tavalla paperille kirjoittamalla vastaajajoukon kokoontumisessa oli toimivin ratkaisu.

Aineistonkeruun jälkeen selailin vastauksia ensin yleisesti ja vasta tämän jälkeen kävin ne läpi johdonmukaisesti. Ensimmäinen yllättävä havaintoni oli, että suurin osa vastauksista, 40 kertomusta, oli kirjoitettu minämuodossa ja vain 15 Ruskan näkökulmasta. Ohjeena on, että eläytymismenetelmäaineisto kannattaa järjestää kehyskertomusversioittain ja numeroida sekä koodata johdonmukaisesti, jotta kertomuksista voi nähdä, missä aineisto on kerätty ja mihin kehyskertomukseen siinä on vastattu (Eskola ym. 2017, 286). Aloitinkin oman tutkimusaineistoni analyysin kirjoittamalla tarinat puhtaaksi tietokoneella saaden samalla hyvän yleiskuvan kertomuksista. Jaoin vastaukset kehyskertomusten mukaisesti ja koodasin ne juoksevilla numeroinnilla sekä kehyskertomusta ja aineistonkeruutilannetta vastaavalla kirjaimella, esimerkiksi ensimmäinen onnistumiskertomus ensimmäisestä keruutilanteesta 1-O-A ja toinen epäonnistumiskertomus toisesta keruutilanteesta 2-E-B.

Kertomuksia kertyi yhteensä 55, joista tutkielmaan käytin 54 vastausta. Yhdessä onnistumiskertomuksessa kirjoittaja oli eri mieltä kehyskertomuksen kanssa ja totesi, ettei päiväkotityössä voida lähteä luontevahvuuksista vaan ammatillisesta osaamisesta, ja kirjoitti kertomuksensa tästä näkökulmasta. Päätin jättää tämän kertomuksen analyysin ulkopuolelle, koska kyseinen kertomus poikkesi tutkimastani näkökulmasta. Mielenkiintoista oli, että kaikista vastaustarinoista ei pystynyt suoraan sanomaan, kumpaan kehyskertomukseen vastaaja oli vastannut. Useassa tarinassa kirjoitettiin molemmista näkökulmista tai jopa vastakkaisesta näkökulmasta kehyskertomuksesta riippumatta. Variaatioiden välille ei näin muodostunut menetelmälle tyypillistä eroa. Onnistumisesta kertovaan kehyskertomukseen vastattiin pääosin kehyskertomuksen mukaisesti. Tähän vastasi yhteensä 28 esimiestä, ja heistä 26 oli kirjoittanut luontevahvuuksien huomioimisen onnistumiseen liittyvän tarinan, yksi tarinan, jossa oli sekä onnistumiseen että epäonnistumiseen liittyviä näkökulmia, ja

yksi ammatillisesta osaamisesta kertovan tarinan. Toiseen, epäonnistumisesta kertovaan kehyskertomukseen vastasi 27 esimiestä. Heistä seitsemän oli kirjoittanut luontevahvuuksien huomioimisen epäonnistumisesta kertovan tarinan, kahdeksan puolestaan kirjoitti onnistumistarinan, ja 11 esimiestä kirjoitti tarinan, jossa oli molempia kehyskertomusten näkökulmia. Kehyskertomusten variaatioiden suhteen menetelmä ei siis tässä tutkielmassa toiminut perusideansa mukaisesti. Kaikki kertomukset oli kirjoitettu kuitenkin asiallisesti, todenmukaisesti ja sisällöltään rikkaasti, joten ne olivat tutkimuskysymysten kannalta relevantteja.

#### *4.4 Sisällönanalyysi*

Tässä tutkielmassa käsittelin aineiston sisällönanalyysin keinoin, sillä sen avulla kirjallisessa muodossa olevia dokumentteja voi analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Tutkielmani aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, luontevahvuuksien huomioimista varhaiskasvatuksen johtamisessa, ja analyysillä loin sanallisen ja selkeän kuvan siitä järjestelemällä aineiston tiiviiseen ja mielekkääseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122.) Alasuutarin (2011) mukaan laadullisen aineiston analyysissä on kyse kahdesta toisiinsa nivoutuneesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa aineiston tarkastelua tietyistä näkökulmasta etsien havaintojen yhteistä nimittäjää pyrkimyksenä pelkistää raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa puolestaan sitä, että tuloksia tulkitaan ymmärtävästi selittäen, muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viitaten. (Alasuutari 2011, 39–51.)

Sisällönanalyysiä voi tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti tai sitten teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121). Aineistolähtöisyys laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Tutkimuksen analyysiyksiköt eivät esimerkiksi ole ennalta määrättyjä, ja tutkimuksessa voi katsoa olevan kyseen vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä eikä niinkään etukäteen hahmotetun teorian testauksesta. Tässä yhteydessä voidaan puhua induktiivisesta päättelystä, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 83; Kiviniemi 2018, 78.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä

tutkimuskohde pyritään määrittelemään suhteessa johonkin aiempaan malliin tai teoriaan. Analyysiä ohjaa siten jo olemassa olevan tiedon testaaminen, ja päättelyn logiikka etenee deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen. Aineisto- ja teorialähtöisyyden väliin asettuva teoriaohjaava eli abduktiivinen analyysi huomioi avoimesti teoreettisia kytkentöjä, jolloin aiempi tieto ohjaa analyysiä mutta analyysiyksiköt valitaan aineiston pohjalta. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii välillä pakolla ja välillä taas luovasti yhdistelemään toisiinsa, jolloin saattaa syntyä aivan uuttakin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–110.)

Tässä tutkielmassa käytin sekä teorialähtöistä että teoriaohjaavaa analyysiä. Ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen eli luontenvahvuuksien tunnistamiseen liittyviin kysymyksiin etsin vastauksia teorialähtöisesti vertailemalla ilmaisuja Petersonin ja Seligmanin (2004) VIA-luokitteluun (kts. luku 3.4). Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla, eli miten luontenvahvuuksia huomioidaan johtamisessa, sisällönanalyysi oli teoriaohjaavaa. Etenin sen osalta aluksi aineistolähtöisesti mutta analyysin loppuvaiheessa toin analyysiä ohjaavaksi ajatukseksi Yeagerin ym. (2011) luontenvahvuuksille rakentamisen mallin (kts. luku 3.6) huomattuani sen soveltuvan hyvin tähän tutkimusaineistoon luontenvahvuuksien huomioimisen käsitteellistämisen osalta.

Tämän tutkielman teoriaohjaava analyysi jakautuu kolmeen vaiheeseen, joita ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston redusoinnissa karsin aineistosta kaiken epäolennaisen pois tiivistämällä ja rajaamalla mukaan vain tutkimustehtävän suorittamista tukevat alkuperäiset ilmaukset. Tässä vaiheessa tein myös valinnat tutkimustehtävän kannalta relevanteista analyysiyksiköistä, joita olivat sanat, lauseet, lauseen osat ja joissakin tapauksissa useamman lauseen ajatuskokonaisuudet. Erottelin aineistosta eri ilmiöt ja samaa asiaa kuvaavat ilmaukset alleviivaten ne omilla värikoodeilla etsien näin kaikki tutkimusongelmia kuvaavat alkuperäisilmaukset, jotka sitten pelkistin ja listasin allekkain alkuperäisestä datasta mitään kadottamatta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Taulukossa 3 on havainnollistava esimerkki tässä tutkielmassa suoritetusta aineiston pelkistämisestä.

### TAULUKKO 3. Esimerkki kertomusaineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Ruska haluaa tarjota jokaiselle työyhteisönsä jäsenelle mahdollisuuden keskusteluun asian tiimoilta. Keskustelun pohjaksi hän työstää ohjaavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on avata/herätellä ajattelua kohti itsereflektointia ja omien vahvuuksien tietoista tunnistamista."	mahdollisuus keskusteluun ohjaavat kysymykset itsereflektoinnin herättely vahvuuksien tunnistamisen herättely
"Hyvä olisi erilaisten vahvuuksien oppimisen näkökulma."	vahvuuksien oppiminen
"Asiasta on koottu huoneentaulu, miten meillä toimitaan ja korostettu positiivista otetta, vahvuuksien näkemistä."	huoneentaulu vahvuuksista positiivisen suhtautumisen korostaminen

Pelkistämisen jälkeen ryhmittelin aineiston. Kävin huolellisesti läpi aineistosta pelkistämäni ilmaukset etsien niistä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja yhdistelin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhteen nimeten ne sisältöä kuvaavalla alaluokan käsitteellä. Tämän jälkeen alaluokkia yhdistelemällä muodostin yläluokkia. Tässä ryhmittelyvaiheessa luotiin jo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Taulukossa 4 esitän esimerkin aineiston klusteroinnista tässä tutkielmassa.

### TAULUKKO 4. Esimerkki kertomusaineiston ryhmittelystä alaluokkiin

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Mahdollisuus keskusteluun Asioiden avaaminen keskustelemalla Aiheen käsittely eri palavereissa Aiheen alustaminen suunnitteluillassa	Yhteinen keskustelu
Vahvuuksien kartoittaminen kyselyllä Ohjaavat kysymykset Henkilöstön osallistaminen miettimään vahvuuksia Työntekijöiltä kerätty tieto vahvuuksista	Vahvuuksien tunnistaminen
Positiivisen suhtautumisen korostaminen Ilon etsiminen Asian koskettaminen tunteen tasolla Positiivisuus ja myönteinen ajattelu	Myönteinen asenne

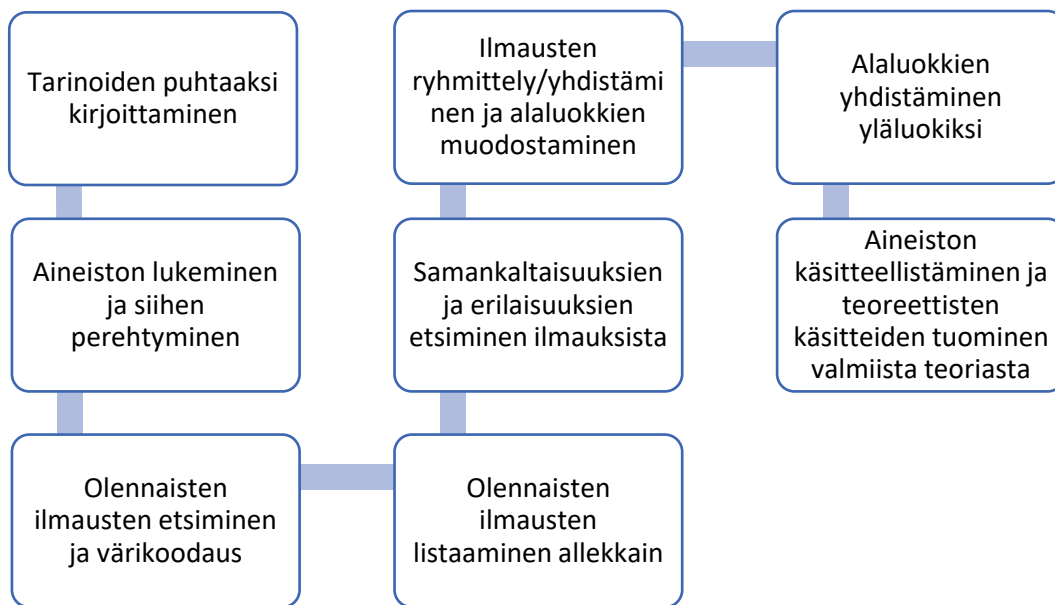
Analyysin kolmas vaihe oli abstrahointi eli aineiston käsitteellistäminen. Vasta tässä vaiheessa otin teorian mukaan analyysiin ja toin tutkielmaan teoreettiset käsitteet Yeagerin ym. (2011) luontevahvuuksille rakentamisen SMART-mallista sovittaen näin empiirisen aineiston teorian käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). SMART-mallissa (kts. luku 3.6) luontevahvuuksille rakennetaan viiden eri periaatteen mukaisesti. Analyysissä aineiston yläluokat tiivistyivät näihin viiteen periaatteeseen muodostaen samalla tämän tutkimuksen pääluokat. Taulukossa 5 on havainnollistava esimerkki aineiston käsitteellisestä tässä tutkielmassa.

**TAULUKKO 5.** Esimerkki kertomusaineiston käsitteellisistä

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä teoria
Vahvuuksien tunnistaminen Itse- ja vertaisarviointi Vahvuuskieli Vahvuuksien visualisointi	Tiedostaminen	Spotting = tunnistaminen	Yeagerin, Fisherin & Shearonin (2011)
Myönteinen asenne Positiivinen palaute Kannustaminen Onnistumisten huomiointi	Myönteinen suhtautuminen	Advocating = vahvuuksien puolesta puhuminen	VIA-luokittelua ilmentävä
Kehityskeskustelut Tiimikeskustelut Yhteinen keskustelu Arvokeskustelu	Keskustelu	Relating = liittyminen	SMART-malli

Luontevahvuuksien tunnistamiseen liittyvään kahteen tutkimuskysymykseen hain vastauksia teorialähtöisesti etsimällä aineistosta analyysin runkona toimineen Petersonin ja Seligmanin (2004) VIA-luokittelun mukaisia luontevahvuusilmauksia. Tässä vaiheessa huomasin, että esimiehet tunnistivat työyhteisönsä jäsenillä useita eri luontevahvuuksia mutta vahvuuksien suoran nimeämisen sijaan he nimesivät niitä pääosin Petersonin ja Seligmanin (2004, 14) määrittelemien ympäristöön ja hetkeen sidottujen konkreettisten toimintojen eli tilanteellisten teemojen pohdinnan kautta. Tilanteellisilla teemoilla tarkoitetaan tietyissä tilanteissa ilmeneviä erityisiä toimintatapoja, jotka ovat liian konkreettisia luontevahvuusluokittelun käsitteiksi, mutta niiden avulla voidaan saavuttaa luontevahvuuksia, ja ne tukevat hyveiden

ilmenemistä (Peterson & Seligman 2004, 14–16). Tässä sisällönanalyysissä arvioin tutkijana näissä vastaajien kuvaamissa tilanteissa käytettyjä luontevahvuuksia ja listasin ilmaukset VIA-luokittelun mukaisesti ja tämän jälkeen sisällön erittelyä hyödyntäen kvantifioin eli erittelin ne laskemalla, kuinka monta kertaa kukin luontevahvuus aineistossa ilmenee. Kvantifiointi sisällön erittelyn menetelmänä toimi tässä tutkimuksessa laadullisen sisällönanalyysin apuna myös kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla, jossa laskin luontevahvuuksien huomioimiseen liittyviä mainintoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Pääosin tässä tutkielmassa aineiston analysointi on kuitenkin teoriaohjaavaa. Sen vaiheet on koottu tiivistettynä vielä kuvioon 2.



**KUVIO 2.** Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

# 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitän sisällönanalyysin avulla eläytymismenetelmäaineistosta saamani keskeisimmät tulokset jokaiseen kolmeen tutkimuskysymykseeni liittyen. Tulosten ensimmäisessä osassa (5.1) kuvaan varhaiskasvatuksen esimiesten työyhteisönsä työntekijöillä tunnistamia luonteenvahvuuksia. Toinen osa (5.2) kuvaa puolestaan heidän itsellään tunnistamia luonteenvahvuuksia. Näiden molempien kysymysten kautta esiin tulleita luonteenvahvuuksia vertaan luvussa 3.4 esittelemääni Petersonin ja Seligmanin (2004) luonteenvahvuusluokitteluun. Kolmannessa tulososiossa (5.3) peilaan luonteenvahvuuksien huomioimista varhaiskasvatuksen johtamisessa Yeagerin ym. (2011) luonteenvahvuuksille rakentamisen SMART-mallin viiteen osa-alueeseen. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin abstrahointivaiheessa huomasin tämän mallin soveltuvan hyvin tähän tutkimusaineistoon luonteenvahvuuksien huomioimisen käsitteellistämisen osalta.

## *5.1 Innostus, myötätunto ja luovuus työntekijän vahvuuksina*

Tarina-aineistossa esiintyi yhteensä 19 erilaista vastaajien työyhteisön työntekijöissä tunnistamaa luonteenvahvuutta, joista viisi eniten mainintoja (4–11 mainintaa) saanutta olivat **innostus, myötätunto, luovuus, ryhmätyötaidot ja johtajuus**. Kaikkiaan 14 luonteenvahvuutta mainittiin tarinoissa yhdestä kolmeen kertaa ja seitsemää luonteenvahvuutta ei esiintynyt kertomuksissa lainkaan. Olen listannut kaikki luonteenvahvuusmaininnat taulukkoon 6. Kaikkiaan työntekijöihin liittyviä luonteenvahvuusmainintoja tarinoissa oli 55. Tarinoissa luonteenvahvuuksia nimettiin myös suoraan mutta pääosin ympäristöön ja hetkeen sidottujen toimintojen eli tilanteellisten teemojen pohdinnan kautta (Peterson & Seligman 2004, 14). Tilanteellisilla teemoilla tarkoitetaan sitä, että vastaajien tarinoissa kuvattiin useita konkreettisia tilanteita työpaikalla, esimerkiksi ”opettajan onnistuminen niin, että hoitajat kasvoivat tehtävässään” (11-O) tai ”työntekijällä on vasun mukainen kasvattajan

sensitiivisyys” (3-0), jolloin luonteenvahvuutta ei mainittu suoraan, ja tällöin tutkijana tein arvion tilanteesta käytetystä luonteenvahvuudesta ja luokittelin ne eri luonteenvahvuuksien kategorioihin. Ensimmäisessä esimerkkitalanteesta määrittelin olevan kyse johtajuudesta ja toisessa myötätunnosta.

**TAULUKKO 6.** Esimiesten työntekijöissä tunnistamat luonteenvahvuudet

Luonteenvahvuus	Maininnat N = 55
1. Innostus	11
2. Myötätunto	8
3. Luovuus	5
4. Ryhmätyötaidot	4
5. Johtajuus	4
6. Sosiaalinen älykkyys	3
7. Harkitsevaisuus	3
8. Näkökulmanottokyky	2
9. Sinnikkyys	2
10. Rehellisyys	2
11. Ystävällisyys	2
12. Huumorintaju	2
13. Arviointikyky	1
14. Oppimisen ilo	1
15. Rohkeus	1
16. Sisukkuus	1
17. Reiluus	1
18. Vaatimattomuus	1
19. Toiveikkuus	1
20. Uteliaisuus	0
21. Rakkaus	0
22. Anteeksiantavuus	0
23. Itsesäätely	0
24. Kauneuden arvostus	0
25. Kiitollisuus	0
26. Hengellisyys	0

Esimiehet tunnistivat työntekijöissään selvästi eniten emotionaalisiin päämäärien saavuttamisessa tarvittaviin vahvuuksiin kuuluvaa innostusta. *Innostus* on elinvoimaan, sisäiseen motivaatioon sekä sitoutumiseen liittyvä luonteenvahvuus. Innostus on helposti havaittavissa ulospäin energisyytenä ja myönteisenä tunteena, joka tarttuu myös muihin ihmisiin. Innostus vie eteenpäin, ja sen avulla saadaan asioita aikaiseksi.



(Peterson & Seligman 2004, 274; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 134–135.)  
Tarina-aineistossa tämän luonteenvahvuuden maininnoissa korostui juuri innostuneen työntekijän positiivinen vaikutus toisiin työntekijöihin ja koko työyhteisöön:

”Hän on taitava innostamaan ja levittämään tietoa.” (5-O)

”Hän on saanut muut innostumaan positiivisella asenteellaan.” (11-O)

”Hänen työparikseen valitsin räjähtelevän ja innostavan energiapakkauksen, Hannan.” (13-O)

”Hoitajana aloitti Saara, vastavalmistunut, innokas ja urheilullinen tyyppi.” (13-O)

”Sini on työntekijänä vielä kokematon mutta innokas tekemään ja kokeilemaan.” (27-E)

Toiseksi eniten työntekijöissä tunnistettiin *myötätuntoa*. Myötätunto on yksi keskeisimmistä ystävällisen, epäitsekkään ja yhteistyöhön pyrkivän käyttäytymisen liikkeelle panevista voimista. Myötätunto on toisen ihmisen aitoa kohtaamista ja kuuntelemista hänen lähtökohdistaan käsin, ja se sisältää toisen tunnetilan havaitsemisen ja toiminnan toisen hyväksi ilman oman näkemyksen painottamista. (Peterson & Seligman 2004, 326; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 118–119.)  
Aineistossa tähän luonteenvahvuuteen viitattiin puhumalla varhaiskasvatuksen termein tunnetaidoista, sensitiivisestä vuorovaikutuksesta sekä sydämellisestä kohtaamisesta:

”Maijalla on vahva osaaminen tunne- ja vuorovaikutustaidoissa.” (10-O)

”Eräät työntekijät ovat hyvin sensitiivisiä ja pystyvät toiminaan erilaisten vanhempien kanssa empaattisesti, johdonmukaisesti ja ammatillisesti.” (16-O)

”Lasten kohtaaminen ja sensitiivinen vuorovaikutus ovat hänen tärkeitä vahvuuksiaan.” (16-O)

”Hänessä on vasun mukaista kasvattajan sensitiivisyyttä.” (3-O)

”Hän kohtaa lapset aina sydämellisesti.” (13-O)

Kolmanneksi eniten varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistivat työntekijöissä *luovuutta*. Luovuus kuuluu kognitiivisiin tiedon hankkimiseen ja käyttöön liittyviin vahvuuksiin ja on ihmisen jokapäiväiseen toimintaan monipuolisesti liittyvä elämäntaito. Luovuutta on kokeileminen, uskallus itsenäiseen työhön, omaperäisyys, uudenlainen tekeminen ja rajojen rikkominen. Luovuus on myös taitoa käyttäytyä joustavasti tilanteissa ja rohkeutta soveltaa opittuja asioita arkeen. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 148–

149.) Aineiston tarinoissa työntekijöiden luovuuteen liitettiin uusien ideoiden tuominen ja käytäntöjen luominen työyhteisöön:

”Jokapaikanhöylä keksii myös uusia ideoita tai tuo toisten keksimiä meidän organisaatioon.” (5-O)

”Opettaja K on määrätietoisesti lähtenyt ideoimaan uusia käytäntöjä.” (11-O)

”Kissa-tiimiin valitsin Kristiinan, luovan tyyppin, joka ei pysty pitämään papereita ja asioita järjestyksessä mutta työskentelee loistavasti lasten kanssa.” (13-O)

”Kekseliäisyys, ongelmanratkaisutaidot ja luovuus ovat hänen tärkeitä ominaisuuksiaan.” (16-O)

Luonteenvahvuuksista *ryhmätyötaidot* ja *johtajuus* kuuluivat myös viiden eniten mainitun vahvuuden joukkoon työntekijöillä. Ne ovat molemmat vahvuuksia, joita tarvitaan yhteisössä elämisessä ja ryhmätilanteissa. Ryhmätyötaidot ovat jäsenyyttä, vastuuntuntoisuutta, toisten huomioimista, jakamista, lojaaliutta ja halukkuutta laittaa omat vahvuudet töihin koko ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuus luonteenvahvuutena on kykyä organisoida tehtäviä ja huolehtia, että asiat tapahtuvat. Johtajuuteen kuuluu myös halu vaikuttaa ja rohkaista ryhmää saamaan tehtävät valmiiksi sekä kyky säilyttää harmonia ryhmässä luomalla kaikille tunne siitä, että heidät on huomioitu. (Peterson & Seligman 2004, 371, 414; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 181–182.) Aineistossa ryhmätyötaidot tulivat esille mainintoina yhteistyöstä, luotettavuudesta ja neuvottelutaidoista. Johtajuutta kuvattiin toisten kannustamisena ja innostamisena sekä organisointitaitoina:

”Jokaisessa tiimissä on ainakin yksi henkilö, joka on yhteistyökykyinen.” (6-O)

”Hoitajaksi valitsin Sirun, joka on luotettava ja neuvotteleva luonne.” (16-O)

”Opettaja R onnistui niin, että ryhmän kokemattomat ja vähän aremmat hoitajat kasvoivat tehtävässään.” (11-O)

”Hän on hyvä organisoimaan asioita.” (27-E)

## ***5.2 Johtajuus, arviointikyky ja sosiaalinen älykkyys esimiehen vahvuuksina***

Vastaajat kuvasivat aineistossa esimiehen vahvuuksia 14:n eri luonteenvahvuuden kautta, mikä on työntekijöiden vahvuuksiin verrattuna selvästi vähemmän (kts. taulukko 7). Viisi eniten mainintoja (4–11 mainintaa) saanutta vahvuutta olivat **johtajuus**,

**arviointikyky, sosiaalinen älykyys, myötätunto ja reiluus.** Yhdeksän luonteenvahvuutta esiintyi tarinoissa vain yhdestä kolmeen kertaa ja 12 vahvuutta ei mainittu lainkaan. Kaikkiaan varhaiskasvatuksen esimiehiin liittyviä luonteenvahvuusmainintoja tarinoissa oli 46, ja myös niitä nimettiin sekä suoraan että tilanteellisten teemojen pohdinnan kautta.

**TAULUKKO 7.** Esimiesten itsessään tunnistamat luonteenvahvuudet

Luonteenvahvuus	Maininnat N = 46
1. Johtajuus	11
2. Arviointikyky	6
3. Sosiaalinen älykyys	5
4. Myötätunto	5
5. Reiluus	4
6. Sinnikkyys	3
7. Rehellisyys	3
8. Itsesäätely	2
9. Kiitollisuus	2
10. Näkökulmanottokyky	1
11. Innostus	1
12. Sisukkuus	1
13. Ryhmäyötaidot	1
14. Toiveikkuus	1
15. Luovuus	0
16. Uteliaisuus	0
17. Oppimisen ilo	0
18. Rohkeus	0
19. Rakkaus	0
20. Ystävällisyys	0
21. Anteeksiantavuus	0
22. Vaatimattomuus	0
23. Harkitsevaisuus	0
24. Kauneuden arvostus	0
25. Huumorintaju	0
26. Hengellisyys	0

Esimiesten itsessään selkeimmin tunnistamat luonteenvahvuudet ilmentävät vahvasti heidän johtamistehtäväänsä. Oikeudenmukaisuuden hyvealueeseen lukeutuva *johtajuuden vahvuus*, joka toteutuu etenkin yksilön ja yhteisön välisessä suhteessa, oli

mainittu aineistossa useimmin. Johtajuus oli myötätunnon tavoin luonteenvahvuus, jonka johtajat tunnistivat sekä itsellään että työntekijöillään. Aineistossa johtajuuteen liittyvissä maininnoissa korostui eniten vaikuttavassa roolissa oleminen työyhteisön henkilöstöresurssien kohdentamisen ja vastuutehtävien jakamisen suhteen, henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen sekä kannustaminen ja rohkaiseminen:

”Tiimien muodostaminen on tosi mielenkiintoista ja olen siinä elementissäni. Minulla on tiimien muodostamisesta onnistumisia.” 13-O

”Työssäni esimiehenä koen onnistuneeni jakaessani vastuutehtäviä ja näin organisoiden ja sitouttaen koko työyhteisön strategiaan ja vasun toteuttamiseen.” 22-O

”Ruska kokee, että luonteenvahvuuksia huomioimalla hän on onnistunut kannustamaan henkilöstöä toimimaan ammatillisesti parhaalla tavalla ja samalla myös tukenut heidän työhyvinvointiaan ja koko joukkueen yhtenäisyyttä.” 16-O

”Kannustan arjessa, hyvin pienestikin, jos työntekijä onnistuu.” 17-O

”Tärkeintä on käydä keskustelua henkilöstön kanssa, kuunnella mielipiteitä, kannustaa, innostaa ja rohkaista.” 27-O

Toiseksi eniten esimiesten itsessään tunnistama luonteenvahvuus oli viisauden hyvealueen kognitiivisiin vahvuuksiin kuuluva *arviointikyky*. Arviointikyky sisältää rationaalisten ja loogisten valintojen tekemistä sekä ideoiden, mielipiteiden ja faktojen analyttistä arviointia. Se on kriittistä ajattelua, jossa kaikkia puolia ja todisteita puntaroidaan reilusti ennen päätöksentekoa. Arviointikykyyn kuuluu myös avarakatseisuus ja kyky muuttaa mieltään uusien todisteiden valossa silti pysyen avoimena muille argumenteille ja näkökulmille. (Peterson & Seligman 2004, 144–145.) Aineistossa arviointikyky esimiesten luonteenvahvuutena ilmeni työyhteisön toiminnan, käytäntöjen ja kehittämistarpeiden arviointina sekä esimiesten oman johtamistoiminnan arviointina:

”Silloin Ruska arvioi tilannetta, puuttuu ja muuttaa mitä on mahdollista.” 6-O

”Olen joutunut miettimään omaa suhdettani työyhteisöön, vallitseviin käytänteisiin ja niiden kehittämiseen.” 7-O

”On koko ajan kehitettävä johtamisen taitojaan ja arvioitava oman toiminnan seurauksia ja otettava palautetta vastaan.” 20-O

”Omaa tapansa toimia esimiehenä tulee arvioida jatkuvasti.” 7-E

Myötätunnon ohella seuraavaksi eniten mainintoja saanut esimiesten luonteenvahvuus oli inhimillisyyden hyvealueen toisista huolehtimiseen sekä laajempiin ihmissuhteisiin liittyvä sosiaalinen vahvuus: *sosiaalinen älykkyys*. Sosiaalinen älykkyys on kykyä ymmärtää omia ja toisten tunteita, käyttäytymistä ja motiiveja vuorovaikutustilanteissa (= sosiaalinen tietoisuus) ja halua ja kykyä käyttää tätä ymmärrystä omien päätösten ja toiminnan tukena (= sosiaalinen taitavuus). Sosiaalisesti älykäs ihminen tuntee itsensä, on empaattinen ja oppii nopeasti tilanteen vaatimat pelisäännöt saaden kohtaamansa ihmiset tuntemaan olonsa turvalliseksi erilaisista tilanteista. Sosiaalinen älykkyys on läheisesti yhteydessä tunneälyyn, ja sitä on myös kyky toimia yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaan. (Peterson & Seligman 2004, 338–339; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 187–189.) Tarina-aineistossa sosiaaliseen älykkyyteen viitattiin puhumalla ihmistuntemuksesta ja vuorovaikutustaidoista sekä kyvystä saada työntekijät kokemaan kukoistusta työssään:

”Suurimpana vahvuutenani pidän juuri vuorovaikutustaitoja.” 3-O

”Tärkeää on ollut ihmistuntemus.” 25-O

”Hän tuntee itsensä tärkeäksi. Huomasin, että kun hän alkoi tuntea arvokkuutta uudessa vastuutehtävässään, hänen toimintansa muuttui ihan hivenen parempaan myös muissa tehtävissä.” 4-O

”Haluan, että jokainen työntekijä voi ’loistaa’ omassa työssään ja näin kokea itsensä arvokkaaksi työyhteisössä.” 12-O

Varhaiskasvatuksen esimiesten itsessään tunnistamaa *myötätuntoa* kuvattiin aineistossa toisten arvostamisena ja huomioimisena sekä kunnioittavana ja ymmärtävänä kohtaamisena:

”Kaikki toiminta lähtee arvostavasta ja toisen huomioivasta vuorovaikutuksesta.” 3-O

”Oli hyvä, että juteltiin suoraan, nyt ymmärrän hänen erilaisuuttaan, enkä tulkitse kaikkia hänen sanomisiaan ja tekojaan epäkunnioittaviksi tai ilkeilyksi tai muuksi negatiiviseksi asiaksi.” 4-O

”On oltava kuulolla, otettava vastaan huolet, erilaiset elämäntilanteet, kolotukset, kiukut.” 10-E

”Keskustelin hänen kanssaan ja sanoin, että olen koettanut kovasti ymmärtää hänen persoonaansa.” 3-O

Viides varhaiskasvatuksen esimiesten itsessään eniten tunnistama luonteenvahvuus oli oikeudenmukaisuuden hyvealueeseen kuuluva *reiluus*, johon muita luonteenvahvuuksia

voimakkaammin sisältyy moraalinen ulottuvuus. Reiluus syntyy moraalista arviointikyvystä, joka tarkoittaa tietoista kykyä käsitellä saatua informaatiota ja pohtia, mikä on eettisesti oikein tai väärin. Reiluutta on kaikkien kohtelemine tasapuolisesti, ystävällisesti sekä siten, ettei kukaan jää ulkopuolelle. Reiluuden avulla lisätään omaa ja ryhmän hyvinvointia. (Peterson & Seligman 2004, 392-393; Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 168–169.) Aineiston kertomuksissa reiluus ilmeni pääosin kaikkien tasapuolisena kohteluna:

”Annoin aikaa kaikille tasapuolisesti.” 20-O

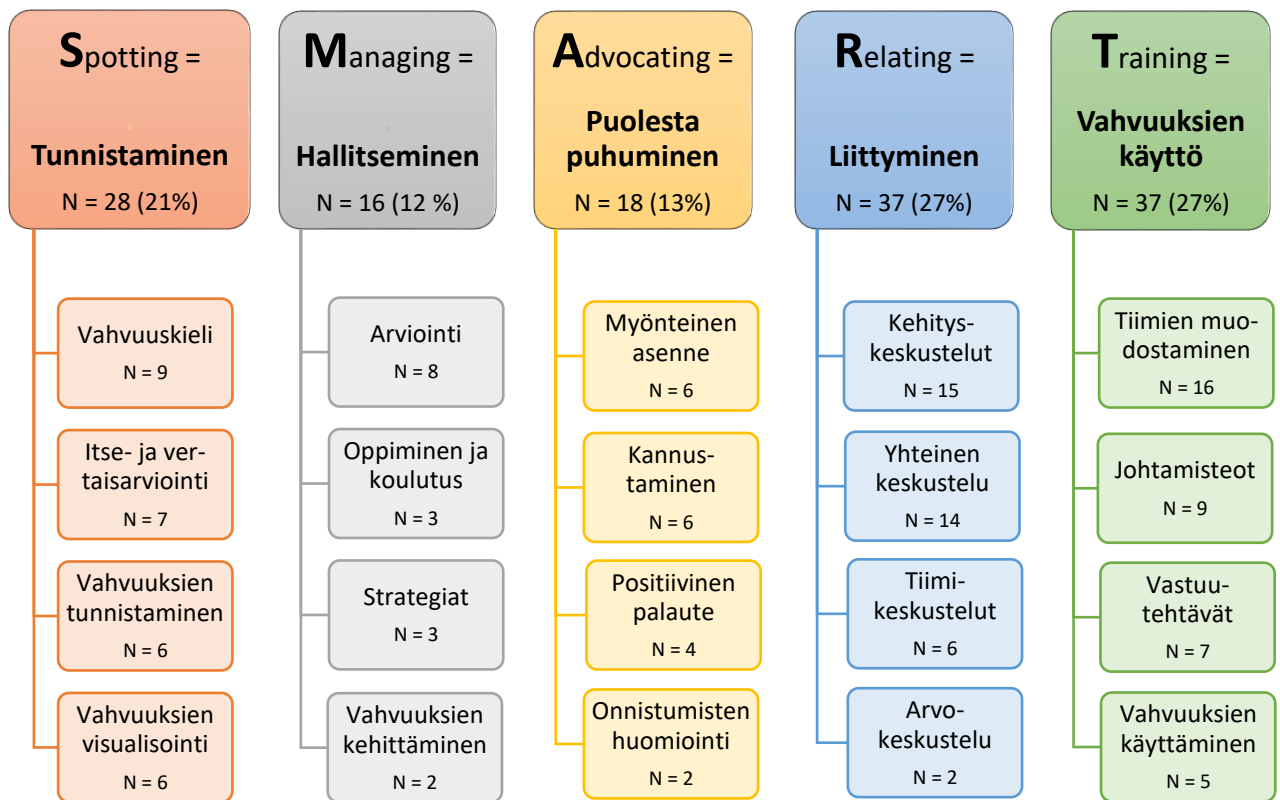
”Tasapuolisuus on kaiken perusta.” 21-O

”Kunnioitan jokaista yksilönä.” 3-O

”Kaikkia työntekijöitä ja lapsia kohdellaan asiallisesti.” 28-O

### ***5.3 Luonteenvahvuuksille rakentaminen varhaiskasvatuksen johtamisessa***

Tässä tulososiossa esitän luonteenvahvuuksien huomioimiseen varhaiskasvatuksen johtamisessa liittyvän kolmannen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset Yeagerin ym. (2011) luonteenvahvuuksille rakentamisen SMART-malliin peilaten. Aineistoni sisällönanalyysin abstrahointivaiheessa totesin mallin teoreettisten käsitteiden soveltuvan hyvin tutkimustulosteni käsitteellistämiseen. Luonteenvahvuuksien huomioimiseen liittyvät maininnat aineistossa voidaan jakaa SMART-mallin mukaisesti viiteen pääluokkaan, joita ovat *vahvuuksien tunnistaminen, vahvuuksien hallitseminen, vahvuuksien puolesta puhuminen, vahvuuksiin liittyminen ja vahvuuksien käyttö* (kts. kuvio 3). Kaikkiaan luonteenvahvuuksien huomioimiseen liittyviä mainintoja aineistosta löytyi 136. Vahvuuksiin liittymiseen ja käyttöön liittyviä mainintoja oli eniten (N = 37) ja vahvuuksien hallitsemiseen liittyviä vähiten (N = 16).



**KUVIO 3.** Luontenvahvuuksien huomiointi aineistossa (N = 136) Yeagerin ym. (2011) SMART-malliin peilaten

### 5.3.1 Tunnistaminen

Luontenvahvuuksien huomiointi ja niille rakentaminen alkavat vahvuuksien tunnistamisesta (spotting). Mitä paremmin yhteisötasolla toisten vahvuuksia havaitaan ja tunnistetaan, sitä enemmän yhteisössä todennäköisesti etsitään toisista mieluummin hyviä puolia virheiden sijaan. Luontenvahvuuksien tunnistamista ei luontenvahvuustutkimuksessa tutkita yleensä erikseen, vaan vahvuuksien tunnistamisen näkökulma sisältyy luontenvahvuusinterventioihin yhtenä osana (Niemi & Pearce 2021, 7). Alex Linleyn (2008, 72) arvion mukaan vain joka kolmannella on merkittävä ymmärrys vahvuuksistaan. Suurin osa ei vahvuuksiaan siis vielä tunnista. Eri vahvuuksien tunnistaminen myös eroaa toisistaan. Toiset vahvuudet ovat helposti tunnistettavissa; toiset puolestaan eivät pääse niin helposti esiin. (Linley 2008, 74–76.) Luontenvahvuuksien tunnistamiseen liittyviä mainintoja tarina-aineistossa oli

kaikkiaan 28, ja ne jakautuivat vahvuuskieleen, itse- ja vertaisarviointiin, vahvuuksien tunnistamiseen sekä vahvuuksien visualisointiin.

*Vahvuuskieleen* aineistossa viitattiin puhumalla vahvuuksien konkreettisesta nimeämisestä ja sanoittamisesta sekä saman kielen puhumisesta ja erilaisten luonteenvahvuuksiin liittyvien käsitteiden avaamisesta. Vahvuuksien käytön vahvistamista puheissa ja yhteisessä keskustelussa korostettiin kuten myös jokaisen luonteenvahvuuden pitämistä yhtä tärkeänä:

”Sanoittaminen on erittäin tärkeää ja asioiden avaaminen keskustelemalla.” 3-O

”– – on puhuttava samaa kieltä.” 20-O

”– – on tärkeä nostaa esiin ja nimetä noita vahvuuksia ihan konkreettisesti” 9-O

”Pystyin keskustelussa vahvistamaan työntekijöiden vahvuuksien käyttämistä.” 8-O

”Sitä vahvistetaan mistä puhutaan, toimii ainakin lapsilla, miksei myös aikuisilla. Onnistuinko korostamaan sitä, että jokaisesta löytyy kaikkia luonteenvahvuuksia. Miten voisin korostaa jokaisen luonteenvahvuuden olevan yhtä tärkeä.” 15-E

*Itse- ja vertaisarviointi* ovat keinoja nostaa vahvuuksia esille (Linley 2008, 74). Aineistossa tähän liittyivät maininnat itsereflektiosta ja vahvuuksien tietoisien tunnistamisen herättelystä, 360°-arvioinnista, itsetuntemuksesta sekä muiden ihmisten näkemyksistä asiasta. Hyviä vahvuuksien tunnistamisen keinoja Linleyn (2008, 74) mukaan ovat työkalut, jotka nojaavat luonteenvahvuusmääritelmiin. *Vahvuuksien tunnistamisen* keinoina aineistossa esitettiin kartoittavat kyselyt, ohjaavien kysymysten avulla vahvuuksien pohtiminen sekä vahvuuksiin liittyvän itsereflektion raportointi esimiehelle:

”Keskustelun pohjaksi hän työstää ohjaavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on avata/herätellä ajattelua kohti itsereflektointia ja omien vahvuuksien tietoista tunnistamista.” 1-O

”360°-arviointi toisi hyvin näkyviin henkilön oman tiedostamisen tason vahvuuksistaan sekä muiden ihmisten näkemyksen asiasta.” 4-E

”Voisin koota henkilöstöltäni ajatuksia, käsityksiä toistensa vahvuuksista. Näistä saisin itsekkin tietoa.” 9-E

”Tärkeää on myös oppia tuntemaan itsensä, omat vahvuudet.” 18-E

”Tekisin kyselyn henkilökunnalle, jossa kartoittaisin vahvuuksia.” 2-E



*Vahvuuksien visualisointi* oli neljäs vahvuuksien tunnistamiseen liittyvä tekijä aineistossa. Vahvuuksien visualisointiin viitattiin huoneentaululla sekä erilaisilla vahvuuksien kirjaamisilla ja vahvuuskoonneilla:

”Asiasta on koottu huoneentaulu, miten meillä toimitaan ja korostettu positiivista otetta, vahvuuksien näkemistä.” 12-E

”Kirjasimme yhdessä niitä asioita ylös mitkä olivat erityisen hyvin onnistuneet ja millaisia vahvuuksia olimme itseltämme löytäneet.” 8-O

”Tiimisopimukseen kirjataan ylös, miten jokaisen luontevahvuudet huomioidaan arjen suunnittelu- ja toteutustyössä.” 17-E

”Nostamme esiin jokaisesta ‘hyvää’ ja ‘vahvaa’.” 12-O

### 5.3.2 Hallitseminen

Vahvuuksien hallitseminen (managing) tarkoittaa sitä, että luontevahvuuksia voi yhdistellä, muokata ja houkuttaa esiin eri tilanteissa parhaan lopputuloksen saamiseksi. Tämä on käytännössä vahvuuksien valjastamista uuteen käyttötarkoitukseen, mikä on koko VIA-filosofian ydintä (Uusitalo-Malmivaara 2014, 77). Tässä tutkimusaineistossa luontevahvuuksien hallitseminen mainittiin 16 kertaa, ja maininnat jakaantuivat arviointiin, oppimiseen ja koulutukseen, strategioihin sekä kehittämiseen.

Aineistossa *arviointiin* liittyi päiväkodin säännöllinen yhteinen arviointi, arviointikeskustelut tiimeissä, henkilöstön oma-arviointi ja vahvuuksien seuranta:

”Keväällä pääsimme arvioimaan tilannetta koko porukalla.” 8-O

”Kauden puolivälissä kävimme tiimien kanssa arviointikeskustelun missä mennään ja mihin ollaan menossa.” 8-O

”Henkilökunta on myös säännöllisesti arvioinut omia vahvuuksiaan.” 10-O

”Pidän kirjaa miten vahvuuksia on hyödynnetty/seuranta.” 9-E

”Luontevahvuuksien huomioiminen lähtee tiimitasolta ja tätä aihetta käsitellään jatkossa säännöllisesti.” 10-E

*Oppiminen ja koulutus, strategiat sekä kehittäminen* mainittiin aineistossa, kukin muutaman kerran. Oppimisella ja koulutuksella viitattiin uuden oppimiseen ja koulutuksen kohdentamiseen. Strategioilla sanoitettiin systemaattista luontevahvuuksien käyttöä varhaiskasvatustyössä ja vahvuuksien kehittäminen nähtiin taiteellisena vapautena ja kehittämiseen innostamisena:

”Hyvä olisi erilaisten vahvuuksien oppimisen näkökulma.” 14-O

”Sen jälkeen koostan työyhteisön vahvuudet ja kehittämisen paikat ja suuntaan koulutusta kehitettäviin osa-alueisiin.” 4-E

”Varmaan tarvitsen positiivisuutta ja myönteistä ajattelua sekä paremman strategian. Voisin aloittaa kiitollisuus-ajatusten systemaattisen käytön. Joka päivä voisin todeta mistä olen tänään kiitollinen.” 9-E

”Työntekijöille on annettu ‘taiteellinen vapaus’ toteuttaa itseään.” 24-O

”Miten saisin työntekijät innostuneiksi valitsemaan itselleen luontevahvuuden, jota lähtevät kehittämään?” 15-E

### 5.3.3 Puolesta puhuminen

Vahvuuksien puolesta puhuminen (advocating) tarkoittaa dialogin käyttöä vahvuuksien kuvaajana. Toisten vahvuuksien osoittaminen havaitun toiminnan perusteella yhteisessä keskustelussa voi saada aikaan uusia oivalluksia ja vahvistusta omien vahvuuksien löytämiseen. (Yeager ym. 2011, 44.) Aineistossa vahvuuksien puolesta puhumisen maininnat jakautuivat myönteiseen asenteeseen, kannustamiseen, positiiviseen palautteeseen sekä onnistumisten huomiointiin. *Myönteistä asennetta* kuvattiin positiivisella suhtautumisella vahvuuksiin, ilon etsimisellä sekä asenteen ja mielialan parantamisella. *Kannustamista* kuvattiin rohkaisulla, kehumisella sekä työntekijän itseluottamuksen vahvistamisella. *Positiivinen palaute* kuvattiin suorana positiivisena palautteena ja *onnistumisten huomiointi* onnistumisten kirjaamisena sekä niistä iloitsemisena:

”Voisin keskustella henkilöstön kanssa siitä, että miten voisimme viljellä positiivista ajattelua tiimissä –.” 9-E

”Parannan näin omaa mielialaani ja suhtautumistani/asennetta.” 12-O

”Arjessa positiivisen palautteen antaminen ja rohkaiseminen auttaa ja kannustaa vahvuuksien käyttöön ja näkyväksi tulemiselle.” 11-E

”Myönteisellä palautteella ja asenteella voit ‘nostaa’ työntekijää uskomaan itseensä ja omiin vahvuksiinsa, jopa kasvattamaan älyä ja oivalluskykyä.” 17-O

”Kirjasimme yhdessä niitä asioita ylös, mitkä olivat hyvin onnistuneet ja millaisia vahvuuksia olemme itseltämme löytäneet.” 8-O

### 5.3.4 Liittyminen

SMART-mallin R-kirjain tarkoittaa liittymistä (relating). Ihmisten on helpompi sitoutua työyhteisöönsä ja yhteistyöhön, kun he tuntevat omat ja toistensa vahvuudet. Tällöin erilaiset kyvyt ja taidot nähdään kaikkia palvelevina ja hyödyttävinä rikkauksina. (Yeager ym. 2011, 65.) Tarina-aineistossa liittymiseen liittyviä mainintoja oli käyttöön liittyvien mainintojen ohella eniten. Liittyminen kuvattiin tapahtuvan työyhteisössä kehityskeskustelujen, koko työyhteisön yhteisen keskustelun, tiimikeskustelujen ja arvokeskustelujen kautta. *Kehityskeskusteluihin* kuvattiin sisältyvän työntekijän vahvuuksien, kehityskohteiden ja positiivista suoriutumista selittävien tekijöiden tunnistamista. Työyhteisön *yhteinen keskustelu* kuvattiin tärkeänä hyvän esiin nostamiseksi, luontevahvuuksien merkityksen ja tärkeyden avaamiseksi ja luontevahvuuksien hyödyntämiseen liittyvien toimenpiteiden sopimiseksi. Vahvuuksien huomioimisen todettiin lähtevän tiimitasolta ja siksi *tiimikeskustelut* kuvattiin merkityksellisinä vahvuuskeskustelun kannalta. Luontevahvuuksien huomioiminen edustaa uudenlaista toimintakulttuuria, joten sen kehittämisen kuvattiin lähtevän *arvokeskustelusta*:

”Johtaja päättää lähestyä asiaa kehityskeskustelujen kautta. Tällä kertaa keskitytään vain työntekijän vahvuuksiin ja mitkä asiat motivoivat häntä.” 23-E

”Voisimme pitää yhteisen illan asian tiimoilta, jossa nostaisimme esiin jokaisesta ´hyvää´ ja ´vahvaa´.” 12-O

”Henkilökunnan kanssa käytävät keskustelut toimivat kaiken pohjana. Keskusteluja käytiin isommissa ryhmissä erilaisilla kokoonpanoilla sekä henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa. Keskustelujen aiheena olivat erilaiset käsitteet ja niiden ymmärtäminen, millaisia vahvuuksia (osaamisia ja luontevahvuuksia) omasta työyhteisöstä löytyy ja millaista vahvuuksista on hyötyä työyhteisössä.” 21-O

”Kauden alussa päätin käydä pienimuotoisen keskustelun jokaisen tiimin kanssa ja keskustelun tavoitteena oli yhdessä miettiä sen hetkisiä vahvuuksia.” 8-O

”Olemme työyhteisönä kehitelleet yksikkömme toimintakulttuuria. Tämä kaikki on lähtenyt pitkistä arvokeskustelusta.” 7-O

### 5.3.5 Vahvuuksien käyttö

SMART-mallin mukaan luontevahvuuksien käyttö (training) tarkoittaa mallin kaikkien neljän ensimmäisen kohdan toteuttamista. Yeager ja kollegat (2011, 66) puhuvat

vahvuuslihashsten harjoittamisesta, joka tarkoittaa, että vahvuudet vahvistuvat niiden tarkoituksenmukaisella käytöllä. Luonteenvahvuuksien käytön voima toteutuu selvimmin tilanteissa, jotka muuten olisivat haastavia. Urheat ihmiset tulevat urheammiksi tehdessään urheita tekoja, ja sosiaalisesti älykäs ihminen selviytyy melkein kielitaidottomana missä päin maailmaa tahansa (Uusitalo-Malmivaara 2014, 78). Aineistossa vahvuuksien käyttöä kuvaavia mainintoja oli 37, ja ne jakautuivat tiimien muodostamiseen, johtamistekoihin, vastuutehtävien jakoon ja yleiseen vahvuuksien käyttämiseen.

*Tiimien muodostaminen* kuvattiin aineistossa selvästi tärkeimmäksi varhaiskasvatuksen esimiesten luonteenvahvuuksien käyttöön liittyväksi asiaksi. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen voidaan sanoa olevan kuin "kemialla", jolloin oikein yhdistelemällä saadaan hyviä tuloksia aikaan. Kun työntekijöiden vahvuudet ovat johtajalla tiedossa, voi hän hyödyntää tätä tiimien suunnittelussa:

"Ruska on jakanut uudelle toimintakaudelle henkilöstön tiimeiksi siten, että jokaisessa tiimissä on ainakin yksi henkilö, joka on innostava ja yhteistyökykyinen ja vuorovaikutteinen." 6-O

"Vahvuuksien huomioimisessa tiimien rakentaminen oli avainasia." 9-O

"Työyhteisössäni löytyy paljon erilaisia luonteenvahvuuksia, voisin hyödyntää tätä tiimejä luodessa, jotta jokaisella olisi mahdollisuus olla oma itsensä ja tuoda vahvuuksia tiimin käyttöön." 14-O

"Työyhteisön jäsenten vahvuudet kannatti ottaa huomioon sekä tiimejä muodostettaessa, että koko yksikön toimintaan liittyvien ja vaikuttavien työryhmien muodostamisessa." 21-O

*Johtamistekoihin* liittyviä mainintoja oli vahvuuksien käyttöön liittyen toiseksi eniten. Johtamisteoilla kuvattiin muutosjohtamisen tilanteita, johtajan erilaista johtamista suhteessa erilaisiin ihmisiin, työntekijöiden vahvuuksien havainnointia sekä vahvuuksien tunnistamisen avulla tuen saamista omaan johtamiseensa:

"Henkilökunnasta löytyy eri luonteisia ihmisiä. Esimiehenä olen joutunut miettimään esimerkiksi, miten asiat kullekin henkilölle esitän. Muutosjohtamisessa varsinkin koen tärkeäksi löytää eteenpäin viejät, muutoksen edistäjät ja jarruttajat, erilainen lähestymistapa jokaiselle." 23-O

"Erilaiset luonteet vaativat erilaista johtamista." 25-O

"Olemalla voimakkaasti läsnä päiväkodin arjessa voin havainnoida erilaisia tapoja tehdä työtä ja näin kartoittaa työyhteisön jäsenten vahvuuksia." 15-O

”Luontevahvuuksien avulla voin saada tukea johtamiseeni. Kun saan kehittämiseen muutaman innokkaan työntekijän, on helpompi saada koko työyhteisö mukaan. Yksin on paljon haastavampaa viedä muutosta eteenpäin.” 2-E

Luontevahvuuksien käyttöä kuvattiin aineistossa myös päiväkodin vastuutehtävien jakamisella vahvuuksien mukaan sekä yleisenä vahvuuksien käyttämisenä. *Vastuutehtäviin* kuvattiin pedagogiikan kehittäminen sekä erilaisten työtehtävien ja vastuiden suuntaaminen luontevahvuuksien mukaan. *Vahvuuksien käyttämiseen* yleisesti viitattiin puhumalla vahvuuksien käyttämisestä tiimien ja koko työyhteisön hyväksi:

”Kun tiedostan henkilökunnan luontevahvuudet, niin voin hyödyntää pedagogiikan kehittämisessä oikealla tavalla eri ihmisiä.” 2-E

”Ruska jakaa pedagogista vastuuta tiimin jäsenten vahvuuksien ja koulutusohjelman mukaisesti.” 1-O

”Ruska on oivaltanut sen, että osoittamalla erilaisia luontevahvuuksia omaaville työntekijöille erilaisia vastuita, saadaan aikaan parempaa tulosta.” 5-E

”Voimme toiminnassamme hyödyntää vahvuuksia paremmin, kun olemme tietoisia niistä.” 9-E

”– – jotta jokaisella olisi mahdollisuus olla oma itsensä ja tuoda vahvuuksia tiimin käyttöön.” 14-O

# 6 POHDINTA

Tässä tutkielmani viimeisessä luvussa esitän tutkielmani tuloksista tekemäni tulkinnat ja johtopäätökset, pohdin tutkimukseni luotettavuutta ja tutkimuseettisiä tekijöitä sekä esitän tutkimustuloksista kumpuavia jatkotutkimusaiheita.

## *6.1 Tulosten tarkastelu*

Tämän tutkielman taustalla vaikutti ajatus positiivisen psykologian mahdollisuuksista varhaiskasvatuksen johtamisessa ja työyhteisöjen hyvinvoinnissa luonteenvahvuuksien huomioimisen näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on luoda käsitystä luonteenvahvuuksien tunnistamisesta ja huomioimisesta varhaiskasvatuksen johtamisessa. Tavoitteena oli tarkastella eläytymismenetelmän avulla varhaiskasvatuksen esimiesten kirjoittamia tarinoita ja selvittää kolmen tutkimuskysymyksen avulla, millaisia luonteenvahvuuksia aineistossa esiintyy sekä miten luonteenvahvuuksia varhaiskasvatuksen johtamisessa hyödynnetään. Erityinen kiinnostus kohdistui myös siihen, kuinka hyvin varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistavat luonteenvahvuuksia ylipäätään.

Tutkielmassa kysyttiin ensimmäisenä, mitä luonteenvahvuuksia varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistavat työyhteisönsä jäsenillä. Luonteenvahvuuksien tunnistamista tarkasteltiin Petersonin ja Seligmanin (2004) VIA-luokittelun näkökulmasta, jota oli laajennettu Uusitalo-Malmivaaran ja Vuorisen (2016) luonteenvahvuuslisäyksillä. Tutkielman tulokset kertovat, että varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistivat työyhteisönsä jäsenillä useita eri luonteenvahvuuksia (19/26) mutta vahvuuksien suoran nimeämisen sijaan he nimesivät niitä Petersonin ja Seligmanin (2004, 14) määrittelemien pääosin ympäristöön ja hetkeen sidottujen toimintojen eli tilanteellisten teemojen pohdinnan kautta varsinaisen luonteenvahvuuskielen ollessa vastaajille vielä vierasta (Uusitalo & Malmivaara 2016, 70).

Vastauksissa luonteenvahvuuskielen vieraus ilmeni myös siten, että luonteenvahvuuskäsitteelle käytettiin synonyymina myös käsitteitä luonteenpiirteet, erilaiset persoonallisuudet sekä erilaiset ”kemat”. Luonteenvahvuuksiksi nimettiin myös ihmisen temperamentin piirteitä, kuten joustavuus, järjestelmällisyys, verkkaisuus tai ulospäinsuuntautuneisuus, jotka luonteenvahvuuksien sijaan ovat ihmisen erilaisille reagointi- ja kokemustavoille altistavia taipumuksia (Keltikangas-Järvinen 2016, 9).

Esimiesten työntekijöissä eniten tunnistamat luonteenvahvuudet olivat innostus, myötätunto, luovuus, ryhmätyötaidot ja johtajuus. Luonteenvahvuuksien ja positiivisten tunteiden välillä on todettu olevan yhteyttä ja innostuksen on todettu olevan yksi eniten positiivista tunnetta lataavista vahvuuksista (Güsewell & Ruch 2012). Tämän vuoksi ei ole ihme, että juuri tämä energisyytenä ja myönteisenä tunteena ulospäin havaittavissa oleva ja toisiin ihmisiin tarttuva innostus tunnistettiin aineistossa vahvuuksista kaikista selkeimmin. Varmasti jokaisen esimiehen unelma on innostuksellaan koko työyhteisön motivoitumaan ja toimeen tarttumaan saava työntekijä. Innostus korreloi merkittävästi myös yleisen työtyytyväisyyden kanssa (Heintz & Ruch 2019). Brdarin ja Kashdanin (2010) mukaan innostuksella yhdessä uteliaisuuden, kiitollisuuden ja toiveikkuuden kanssa on vahvin yhteys nousevaan elämäntyytyväisyyteen, henkilökohtaiseen elinvoimaan, itsetyytyväisyyteen, ihmissuhteisiin sekä merkityksellisyyden kokemiseen.

Ihme ei ole myöskään se, että toiseksi eniten varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistivat työntekijöissä myötätuntoa, sillä varhaiskasvatuksen ydintehtävään on perinteisesti kuulunut myönteisen kohtaamisen ja luonteentaitojen edistäminen. Varsinkin pari vuotta sitten julkaistussa *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa* (2018, 25, 29) henkilökuntaa suoraan kehoitetaan näyttämään esimerkkiä positiivisen toimintakulttuurin luomiseksi ja lasten kanssa harjoittelemaan asettumista toisen asemaan, tarkastelemaan asioita eri näkökulmista sekä ratkaisemaan ristiriitatilanteita rakentavasti. Tämän tulisi työntekijöissä luonnollisesti myös näkyä, ja tämän tutkielman tulosten perusteella näin onkin.

Luovuus kognitiivisena tiedon hankkimiseen ja käyttämiseen liittyvänä vahvuutena on myös yksi keskeisistä varhaiskasvatustyössä menestymiseen vaikuttavista vahvuuksista. Tutkielman tulosten mukaan esimiehet tunnistivat työntekijöissä luovuuden vahvuutta

kolmanneksi eniten. Varhaiskasvatusala on jo pitkään ollut muutostilassa, jossa täytyy omaksua jatkuvasti uutta tietoa ja osata rohkeasti soveltaa tätä käytäntöön. Luovuus on kykyä nähdä tässä muutoksessa asioita ja omaa työtä uudella tavalla ja uskallusta heittäytyä muutosprosessiin kasvun asenteella kehittäen uusia ehkä epätavallisiakin ideoita tai tapoja toimia (Uusitalo-Malmivaara 2016, 149).

Tutkielman tulosten mukaan varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistivat työntekijöissään muita vahvuuksia selvästi enemmän myös oikeudenmukaisuuden hyveen alle kuuluvia ryhmätyötaitoja sekä johtajuutta. Tämäkin tulos oli hyvin ennakoitavissa oleva – onhan varhaiskasvatustyö moniammatillista vuorovaikutustyötä, jossa onnistuminen edellyttää positiivisten tiimiroolien lisäksi näitä yhteisössä toimimiseen tarvittavia luonteenvahvuuksia. Ganderin, Gaitzschin & Ruchin (2020) tuoreen tiimitasolle ulottuvan luonteenvahvuustutkimuksen mukaan tiimeillä, joiden jäsenillä on keskimääräistä enemmän tiimityön, reiluuden ja harkitsevaisuuden vahvuuksia, on parempi tiimityön laatu. Tällä todettiin olevan vahva yhteys myös yksilöiden työhön liittyviin positiivisiin tuloksiin, kuten työtyytyväisyyteen ja yksilösuoriutumiseen työssä.

Ihmisten luonteenvahvuuksien on todettu olevan hyvin samankaltaisia ja universaaleja riippumatta kansallisuudesta. Kaikkein yleisimmin ihmisillä esiintyvät luonteenvahvuudet ovat ystävällisyys, reiluus, rehellisyys, kiitollisuus ja arviointikyky (McGrath 2015; Park ym. 2006). Tämän tutkielman tuloksissa kukin yleisimmistä vahvuuksista kiitollisuutta lukuun ottamatta sai vain muutamia mainintoja. Mikäli luonteenvahvuuskieli olisi ollut vastaajille tutumpaa, myös näitä luonteenvahvuuksia olisi varmasti tunnistettu enemmän. Kiitollisuuden vahvuutta ei mainittu lainkaan, ja tämän asian soisi kiitollisuustutkimuksen valossa olevan toisin. Kiitollisuuden tieteellisen tutkimuksen johtavan asiantuntijan, psykologian professori Robert Emmonsin (2016, 52) mukaan kiitollisuus vahvistaa hyvinvointiamme ja onnellisuuttamme ja se on kuin ”kudottu syvästi ihmisyyden kankaaseen – ilman kiitollisuutta on mahdotonta kukoistaa”. Emmons on tutkijakollegoineen useissa tutkimuksissa osoittanut kiitollisuuden lisäävän ihmisten onnellisuutta, positiivisten tunteiden määrää ja ylipäättään tyytyväisyyttä elämää kohtaan. Kiitollisuus saa ihmisen myös terveemmäksi sekä liikkumaan aktiivisemmin ja auttaa myös nukkumaan paremmin. (Emmons & McCullough 2003; Emmons 2008; McCullough, Kilpatrick, Emmons & Larson 2001.)



Tutkielman toisena tutkimuskysymyksenä oli, mitä luontevahvuuksia varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistavat itsellään, ja tätä tarkasteltiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoin Petersonin ja Seligmanin (2004) VIA-luokittelun näkökulmasta, jota oli laajennettu Uusitalo-Malmivaaran ja Vuorisen (2016) luontevahvuuslisäyksillä. Tutkielman tulokset kertovat, että varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistivat omia luontevahvuuksiaan melko hyvin mutta selkeästi työntekijöissä tunnistamiinsa vahvuuksiin verrattuna vähemmän. Yhteensä mainittiin 14 vahvuutta 26 luontevahvuudesta. Omia vahvuuksiaan esimiehet nimesivät enemmän suoraan mutta osittain myös työntekijöissä tunnistamiensa vahvuuksien tavoin Petersonin ja Seligmanin (2004, 14) määrittelemien ympäristöön ja hetkeen sidottujen toimintojen eli tilanteellisten teemojen pohdinnan kautta.

Kuten johtajuuden teoriaosuudessa toin esiin, varhaiskasvatuksen johtajuus saa vaikutteensa monista johtamisen perinteistä samoin kuin muiden alojen ajankohtaisista johtajuuden malleista. Tällä hetkellä työelämässä tavoitellaan entistä eettisempää ja ihmislähtöisempää palvelevaa johtamista, ja tämän tutkimuskysymyksen tulos vahvistaa, että myös varhaiskasvatuksen johtamisessa tehdään näin. Esimiesten itsessään selkeimmin tunnistamat luontevahvuudet olivat johtajuus, arviointikyky, sosiaalinen älykkyys, myötätunto sekä reiluus, ja ne kaikki ilmentävät vahvasti heidän johtamistehtävänsä. Tämä viiden luontevahvuuden kimppu myös vahvistaa näkemystä varhaiskasvatuksen johtamisesta kokonaisvaltaisena ja ihmislähtöisenä palvelevana johtamisena, sillä kyseiset luontevahvuudet löytyvät myös palvelevan johtajuuden filosofiasta johtajan keskeisinä vahvuuksina sekä toiminta- ja ajattelutapoina (van Dierendonck 2011; Spears 2010).

Varhaiskasvatuksen johtamistyö on vastuun kantamista, eri tiimien ohjaamista kohti merkityksellisiä tavoitteita sekä hyvien suhteiden varmistamista työntekijöiden välillä, ja tämä kaikki vaatii johtajuuden ja arviointikyvyn vahvuuksien aktiivista käyttämistä. Palvelevassa johtajuudessa puhutaan työntekijöiden itsearvostuksen ja ammatillisen pystyvyyden vahvistamisesta, vastuiden ja odotusten selkiyttämisestä sekä suunnannäyttämisestä kohti tavoitteita (Hakanen ym. 2017, 288–289). Varhaiskasvatuksen johtamisen ollessa moniammatillista vuorovaikutustyötä tekevien ihmisten johtamista ovat sosiaalisen älykkyyden ja myötätunnon käyttäminen

olennaisen tärkeitä johtamistyössä menestymisen kannalta. Myötätunnon avulla ihmiset kohdataan aidosti ja heitä kuunnellaan heidän lähtökohdistaan käsin, ja sosiaalinen älykkyys antaa kyvyn ymmärtää omia ja toisten tunteita vuorovaikutustilanteissa. Nämä samat vahvuudet kuvataan palvelevan johtajuuden ydinulottuvuuksiin kuuluvana luottamusta synnyttävänä aitoutena ja autenttisuutena sekä ihmisten hyväksymisenä ja kykynä olla kantamatta kaunaa (Hakanen ym. 2017, 289–290).

Viidenneksi eniten mainintoja johtajien itsessään tunnistamista vahvuuksista sai reiluus, jonka sisältämät luotettavuuden, rehellisyyden sekä suoraselkäisyyden ominaisuudet liitetään yleisesti hyvään johtajuuteen. Palvelevassa johtajuudessa kuvataan johtajan kykyä seistä taka-alalla ja arvostaa osaavampiaan työyhteisössä ja antaa heille kunniaa onnistumisista (Hakanen ym. 2017, 290). Tämä jos mikä osoittaa esimieheltä reiluutta. Varhaiskasvatuksen johtaminen on tänä päivänä yhä useammin hajautettua johtamista johdettavien ollessa johtajan kanssa eri yksiköissä. Tällöin korostuu reiluuden vahvuus esimiehen moraalisen arviointikykyä ja kykyä olla kaikille läsnä tasapuolisesti ja toimia siten, että kaikki tuntevat kuuluvansa yhteisöön. Soukainen (2015, 167) on tutkinut johtajuutta varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa ja todennut, että erillisyyksiköissä toimivat työntekijät kokevat esimiestään kohtaan vahvempaa luottamusta kuin samassa yksikössä työskentelevät. Tällöin reiluuden on täytynyt olla esimiehen keskeisesti käyttämä vahvuus vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

Tänä päivänä voidaan jo sanoa, että varhaiskasvatuksen vallitsevaksi pedagogiseksi suuntaukseksi on noussut positiivinen pedagogiikka, jonka keskiössä on lapsen arvostava kohtaaminen, hyvinvoinnin vahvistaminen sekä luonteenvahvuuksien ja myönteisten tunteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen (Ranta 2020). Tämän vuoksi oli hieman yllättävää, että tämän ja ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla varhaiskasvatuksen esimiehet eivät aineistossa maininneet lainkaan VIA-mittarin (kts. luku 3.5) käyttöä vahvuuksien tunnistamisen työkaluna, vaikka suurin osa varhaiskasvatuksessa käytössä olevista positiivisen pedagogiikan materiaaleista pohjaa siihen. Esimerkiksi Uusitalo-Malmivaaran ja Vuorisen (2016) VIA-perustainen *Huomaa hyvä* -materiaali on varhaiskasvatuksessa erittäin laajasti käytössä, ja materiaaliin liittyviä koulutuksia on tarjolla runsaasti.

Tutkielman kolmas tutkimuskysymys oli, miten varhaiskasvatuksen esimiehet huomioivat luontevahvuuksia johtamisessaan, ja tätä peilattiin Yeagerin ym. (2011) VIA-filosofiaa ilmentävään luontevahvuuksille rakentamisen SMART-malliin. Tutkimustuloksena on, että varhaiskasvatuksen johtamisessa esiintyi luontevahvuuksien huomioimista ja tämä huomioiminen jakautui SMART-mallin mukaisesti vahvuuksien tunnistamiseen, vahvuuksien hallitsemiseen, vahvuuksien puolesta puhumiseen, vahvuuksiin liittymiseen ja vahvuuksien käyttöön. Tämä tulos vahvistaa varhaiskasvatuksen esimiesten olevan myönteisiä luontevahvuudet huomioivalle johtamistavalle ja sen, että he haluavat omassa johtamisessaan rakentaa luontevahvuuksille. Tätä tukee myös se, että vastaajille annettuihin 27 kehyskertomukseen, joissa oli vahvuuksien huomioimisessa epäonnistumisen näkökulma, yhdeksän vastaajista kirjoitti orientaation vastaisesti silti onnistumisesta asiassa.

Vahvuuksille rakentaminen alkaa vahvuuksien tunnistamisesta. Vastaajien tähän liittyvissä maininnoissa korostui tietoisuus tunnistamisen tärkeydestä mutta samalla todettiin myös, että luontevahvuustietoiseen arkeen on vielä matkaa. Tätä kohti suomalaisessa luontevahvuustutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstissa on menty toistaiseksi vain Uusitalo-Malmivaaran ja Vuorisen (2017, 197) CoPassion-hankkeen interventiotutkimuksissa. Tutkijat tutustuttivat interventiotutkimuksissaan Espoon varhaiskasvatuksen esimiehiä positiiviseen psykologiaan, vahvuuskeskeiseen kasvatukseen ja erityisesti myötätuntoiseen kohtaamisen voimaan. Interventoiden kautta saavutettiin tilastollisesti merkittäviä tuloksia: luontevahvuuksien käyttö ja luontevahvuustietoisuus kasvoivat merkittävästi osallistuneilla, sekä osallistujat kertoivat suhtautuvansa työyhteisönsä jäseniin ymmärtävämmiin, heidän itsetuntonsa ja myötätuntonsa lisääntyivät, ja vuorovaikutus lapsiin ja heidän vanhempiinsa parantui. Samuli Ranta (2020) on kartoittanut positiivisen pedagogiikan sisältöjen toteutumista suomalaisissa päiväkodeissa ja todennut, että niitä toteutetaan hyvin eri tavoin.

Kansainvälisessä tutkimuksessa Quinlan, Vella-Brodrick, Gray ja Swain (2018) ovat osoittaneet luontevahvuuksien tunnistamisen hyödyt kasvatusympäristöissä: esimerkiksi opiskelijoiden hyviä tuloksia ja sitoutuneisuutta opiskeluun selitti opettajien

oppilaiden luontevahvuuksien tunnistaminen. Hone, Jarden, Duncan ja Schofield (2015) puolestaan osoittivat Uudessa-Seelannissa lähes 10 000 työntekijää käsittävissä tutkimuksessaan, että luontevahvuuksistaan vahvasti tietoiset työntekijät kokivat jopa 9,5 kertaa todennäköisemmin kukoistusta työssään kuin ne, joilla oli vähäinen tietoisuus vahvuuksistaan. Tämän lisäksi he totesivat vahvuuksiaan runsaasti käyttävien työntekijöiden kokevan jopa 18 kertaa todennäköisemmin kukoistusta työssään kuin ne, joiden vahvuuksien käyttö oli vähäistä. Kaikissa ammateissa työtyytyväisyyteen on eniten todettu liittyvän uteliaisuuden, innostuksen, toiveikkuuden, kiitollisuuden sekä hengellisyyden (Peterson, Stephens, Park, Lee & Seligman 2010, 221).

Vahvuuksien hallitsemisella vahvuuksia tuodaan esiin ja niitä yhdistellään ja muokataan parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tutkimustulosten mukaan tämä vahvuuksille rakentamisen osa-alue näyttäytyi heikoimpana. Myös vahvuuksien puolesta puhumisen mainintoja oli vähän. Tämä on ymmärrettävää, koska luontevahvuuskieli ei tulosten mukaan ollut vielä varhaiskasvatyüksiköissä luontevasti käytössä. Niemiec (2019) tuo keskusteluun luontevahvuuksien käyttämisestä käsitteet liiallinen käyttö, liian vähäinen käyttö sekä optimaalinen käyttö. Vahvuuksia voidaan tuoda esiin liian voimakkaasti tai liian heikosti ja tässä tasapainottelussa tarvitaan oppimisen ja kasvun välistä dialogia kohti vahvuuksien tasapainoista käyttämistä. Nämä käsitteet ovat Niemiecin (2019) mukaan myös lähellä niin sanottua toisen aallon positiivista psykologiaa, jossa keskitytään siihen, miten positiivisilla vahvuuksilla, sietokyvyllä, mindfulnessilla tai merkityksellisyydellä voidaan voittaa ja ylittää kärsimystä ja elämän haasteita. Kun luontevahvuustietoisuus kasvaa, tulevat nämä näkökulmat myös huomioitaviksi. Oheisessa taulukossa 8 on kuvattu konkreettisia esimerkkejä muutamien tässä tutkimuksessa tunnistettujen luontevahvuuksien liian vähäisestä, liiallisesta sekä optimaalisesta käytöstä.

**TAULUKKO 8.** Esimerkkejä luontevahvuuksien liian vähäisestä, liiallisesta sekä optimaalisesta käytöstä (Niemi 2019)

Luontevahvuus	Vähäinen käyttö (underuse)	Liiallinen käyttö (overuse)	Optimaalinen käyttö
Johtajuus	seuraaja, alistuva ja ujo, passiivinen	pototteleva, kontrolloiva, autoritäärinen	positiivinen vaikutus muihin, ryhmien organisointi, visiolla johtaminen
Arviointikyky	epälooginen, naiivi, ajattelematon	ahdasmielinen, kyyninen, jäykkä, peräänantamaton	yksityiskohtien 360°:n näkeminen, analyyttinen, avoin, rationaalinen, looginen
Sosiaalinen älykyys	tietämätön, etäinen, sosiaalisesti naiivi, tunnekylmä	ylianalyttinen, liian herkkä, itseään pettävä	virittynyt, fiksu, ”tietää mikä saa toiset tuntemaan olonsa mukavaksi”, empaattinen, tunneälykäs
Luovuus	mukautuva, yksinkertainen, tylsä, mielikuvitukseton	omalaatuinen, outo, hajalla oleva	käytännöllisesti ainutlaatuinen, omaperäinen, nokkela, kekseliäs

Vahvuuksien liialliseen käyttöön liittyen Grant ja Schwartz (2011) ovat luoneet käsitteen vahvuuksien U-käännöksestä. Heidän tutkimustensa mukaan vahvuuksien käytössä on jossain vaiheessa mahdollista saavuttaa niin kutsuttu käännepointti, jonka jälkeen vahvuuksien vaikutukset muuttuvat negatiivisiksi. Esimerkiksi ne työntekijät, joilla on viisauden ja tiedon hyvealueen vahvuuksia – luovuutta, uteliaisuutta, oppimisen iloa ja näkökulmanottokykyä – pyrkivät usein hakeutumaan haastaviin työtehtäviin, joissa he saavat kyllä mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä, mutta niissä käännepuolena syntyy monesti stressiä, burnout tai työtyytymättömyyttä, ja sitä kautta työhyvinvointi laskee.

Vahvuuksille rakentaminen näkyi tutkimustulosten mukaan varhaiskasvatuksen johtamisessa konkreettisimmin työtiimien muodostamisena, erilaisina johtamistekoina ja vastuutehtävien jakamisena. Varhaiskasvatuksen esimiesten käsitys luontevahvuuksien merkityksestä on linjassa tutkimustulosten kanssa, sillä esimerkiksi vahvuuksiin pohjautuvalla rekrytoinnilla on todettu olevan myönteinen yhteys työssä menestymiseen (Bibb 2016, 21). Meyersin ym. (2019) mukaan työntekijöiden kokema organisaation tuki luontevahvuuksien käyttöön korreloi

korkean työhön sitoutumisen, elämäntyytyväisyyden sekä vähäisten burnout-kokemusten kanssa. Kaikkiaan vahvuuksiaan hyödyntävillä työntekijöillä on korkeampi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen, ja tällä on myönteistä vaikutusta myös asiakastytyväisyyteen (Bibb 2016, 22, 32).

Tämän tutkielman aineiston avulla voi myös pohtia, miksei luontevahvuuksia varhaiskasvatuksen johtamisessa aina vielä hyödynnetä. Vastaajien tarinoissa nostettiin esiin vahvuuksien tunnistamisen vaikeus, fokuksen oleminen muualla, kielteinen suhtautuminen aihetta kohtaan, yhteisen keskustelun puute sekä vahvuuksien käyttämisen ontuminen. Mikäli vahvuuskieltä ei tietoisesti harjoitella ja vahvuuksia testata esimerkiksi VIA-mittarin avulla, ei luontevahvuustietoisuus varmasti kasvakaan. Varhaiskasvatuksessa meneillään olevat monenlaiset hankkeet ja ilmiöt voivat myös osaltaan viedä fokusta aivan toiseen suuntaan, jolloin luontevahvuudet eivät pääse esiin. Myös kiire ja rutiineihin pakeneminen varhaiskasvatuksen esimiehen toiminnassa eivät edistä vahvuuksille rakentamista. Kiire voi olla osallisena myös riittämättömyyden tunteen syntyyn ja jaksamisen haasteisiin, jolloin voi syntyä negatiivinen asenne kaikkea uutta, kuten luontevahvuuksia, kohtaan. Mikäli luontevahvuuksista ei käydä työyhteisössä yhteistä keskustelua, ei aiheeseen liitytä, jolloin se voi jäädä irralliseksi aihepiiriksi. Vahvuuksien käytön haasteina voivat olla myös rajalliset ja vaihtuvat henkilöstöresurssit. Uudet työntekijät ja sijaiset eivät mahdollisesti tiedä luontevahvuuksista ennakolta mitään, jolloin luontevahvuuksille rakentaminen joudutaan työyhteisössä aloittamaan monta kertaa ikään kuin uudelleen.

Johtopäätöksenä voin todeta, että tämä tutkielma loi ennako-odotusten mukaisesti käsitystä luontevahvuuksien tunnistamisesta ja huomioimisesta varhaiskasvatuksen johtamisessa. Varhaiskasvatuksen esimiehet tunnistivat luontevahvuuksia työntekijöissä sekä itsessään ja myös huomioivat niitä johtamisessaan, vaikka tämä ei vielä täysin tietoista ja tavoitteellista toimintaa ollutkaan. Varhaiskasvatuksen esimiehet suhtautuivat luontevahvuuksille rakentamiseen pääosin myönteisesti vahvistaen osaltaan myös näkemystä varhaiskasvatuksen johtamisesta kokonaisvaltaisena ja ihmislähtöisenä palvelevana johtamisena. Tutkielman aineistosta välittyi kuva varhaiskasvatuksen esimiesten halusta oppia ja onnistua luontevahvuuksien

huomioimisessa jatkossa vieläkin enemmän. Tämä myönteinen, sinnikäs ja päämäärätietoinen oppimisen asenne kiteytyi hienolla tavalla erään vastaajan tarinassa:

”Sinnikkyys on taito, joka on myös lasten opittava. Onko meillä töissä joku, joka osaisi mallittaa sinnikkyyttä?” 21-E

## *6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys*

Tämä tutkielma on luonteeltaan kokonaisvaltainen laadullinen tutkimus, jossa aineisto on koottu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja jossa on käytetty tutkittavien näkökulmat ja ”äänen” esiin tuovaa metodia. Tällöin tutkimuseettiset kysymykset korostuvat erityisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Tutkielmassani olen pyrkinyt olemaan sitoutunut etiikkaan moraalisisina valintoina ja päätöksinä koko tutkimusprosessin ajan.

Jo tutkimusaiheeni ja tutkimuskysymysteni valintaa pohdin eettiseltä näkökulmalta. Näihin molempiin on vaikuttanut vahvasti se, että varhaiskasvatuksessa painottuu tällä hetkellä vahvasti positiivinen luonteenvahvuudet huomioiva pedagogiikka mutta varhaiskasvatuksen johtamiseen tai sen tutkimukseen tämä ei vielä ole ulottunut, vaikka näin mielestäni pitäisi olla. Ymmärrän, että tutkijana olen oman kokemusmaailmani leimaama enkä voi lähestyä tutkittavaa aihepiiriä täysin objektiivisesti. Tässä tutkielmassani toiminkin omasta perspektiivistäni käsin ikään kuin riippuvuussuhteessa tutkimaan asiaan tuoden kuitenkin selkeästi ja avoimesti esiin taustalla vaikuttaneet esioletukseni sekä oman todellisuus- ja ihmiskäsitykseni. (Cohen ym. 2018, 23, 248; Raunio 1999, 284–292.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tieteellisen tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden ja luotettavuuden sekä tulosten uskottavuuden perusta on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvän tieteellinen käytännön lähtökohtana on ensinnäkin tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen eli rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa (TENK 2012, 6). Olen tutkielmassani pyrkinyt toteuttamaan näitä vaatimuksia

mahdollisimman huolellisesti. Tuon tutkielmassani perustellen esiin tutkimuksen kulkuun vaikuttaneita tekijöitä ja tehtyjä valintoja. Aineiston analyysissä olen edennyt huolellisesti esittäen lukijalle esimerkin analyysin jokaisesta vaiheesta taulukkomuodossa. Tutkimustuloksissa esittämäni kertomuksista poimimani suorat sitaatit ovat samassa muodossa kuin ne alun perin oli kirjoitettu. Tulosten esittelyssä pyrin myös tuomaan tekemäni tulkinnat ja päätelmieni perusteet selkeästi esiin.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös, että muiden tutkijoiden saavutukset huomioidaan ja heidän julkaisuihinsa viitataan asianmukaisella tavalla ja että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (TENK 2012, 6). Käsittelen tutkielmani teoriaosassa aiempia varhaiskasvatuksen johtamiseen sekä luonteenvahvuuksien käyttöön liittyviä tutkimustuloksia, joita myös suhteutan oman tutkielmani tuloksiin viitaten niihin asianmukaisesti. Tutkielmani raportoinnilla osoitan hallitsevani tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja kirjoittamisessa vaadittavat tieteellisen tutkimuksen menettelytavat tutkimusraportin muodostaessa keskeisen tutkimuksen luotettavuuden osa-alueen. Ymmärrän, että huonosti viimeistelty raportti saattaa pilata hyvin toteutetun tutkimustyön ja vastaavasti hieman puutteellisemmin toteutettu tutkimus saattaa pelastua taitavan kirjoittajan käsissä (Kiviniemi 2018, 85). Tutkielman raportoinnin olisi voinut toteuttaa monin vaihtoehtoisin tavoin, esimerkiksi niin sanottua Alasuutarin maatuskamallia hyödyntämällä (Alasuutari 2011). Oman tutkielmani rakenne noudattaa kuitenkin perinteistä IMRD-rakennetta, joka koostuu johdannosta (Introduction), ongelman käsittelystä (Methods), tuloksista (Results) ja niiden tarkastelusta (Discussion) (Hirsjärvi ym. 2009, 250).

Hyvässä tieteellisessä käytännössä tutkijan tulee lisäksi soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (TENK 2012, 6). Vaikka motivaationi tutkielman tekemiseen oli selkeä näkemykseni, että luonteenvahvuudet tulisi huomioida myös varhaiskasvatuksen johtamisessa, pyrin aineistonkeruumenetelmän valinnalla minimoimaan tämän vaikutuksen tutkittaviini. Pohdin tutkimusprosessin alussa aineistonkeruuta ensin haastattelun keinoin mutta eri aineistonkeruumenetelmiä läpikäymällä vakuutuin, että eläytymismenetelmää käyttämällä pääsen laajimmin ilmiön jäljille, sillä sen avulla vastaajat eivät vain kerro



omista kokemuksistaan vaan voivat ilmaista itseään vapaasti ja laajentaa asian tarkastelua oman ajattelunsa ulkopuolelle (Eskola ym. 2017, 267–268). Koska tutkielmani tavoitteena oli löytää uusia ajatuksia ja näkökulmia luontevahvuuksien huomioimiseen johtamistyössä, eläytymismenetelmällä keräämäni aineiston avulla tämä onnistui. Eläytymismenetelmää käyttämällä myöskään oma positiivinen asenteeni luontevahvuuksiin ei päässyt kuultamaan läpi vastaajille, kuten mahdollisesti haastattelutilanteessa olisi voinut käydä.

Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä on alun perin luotu juuri tutkimukseen liittyvien eettisten ongelmien ratkaisemiseksi ja tutkittavien ihmisarvon kunnioittamiseksi (Eskola 2015, 58). Eläytymismenetelmässä vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaaja saa vapaasti ilmaista itseään ja käyttää ajatteluaan ja kieltä. Osa vastauksista voidaan kirjoittaa myös helpoimman kautta tarinoiden ollessa siten tyypillisiä ja stereotyyppisiä. Tällaisia vastauksia oli myös omassa tutkielmassani. Tämä ei kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta huono asia, koska stereotyyppiset vastaukset kuvastavat kuitenkin sitä, mitä ihmiset ajattelevat ja tietävät asioista, ja juuri tällaisten käsitysten perusteella ihmiset käyttäytyvät ja tekevät valintojaan (Eskola 2015, 65). Valintojen tekemisestä on kyse myös varhaiskasvatuksen johtamisessa.

Eläytymismenetelmän kehyskertomuksissa tarkoitukseni oli varioida ainoastaan luontevahvuuksien huomioimisen onnistumista ja epäonnistumista, mutta vastauksista huomaa, että luontevahvuus terminä tarkoitti vastaajille eri asioita. Toisille luontevahvuus oli VIA-luokittelun mukainen opittava taito, kun taas toisille synnynnäinen ja muuttumaton temperamenttipiirre, ja näin ollen kertomuksissa varioituivat väistämättä muutkin seikat kuin vain luontevahvuuksien huomioimisen onnistuminen tai epäonnistuminen. Oli kuitenkin tietoinen valinta olla määrittelemättä luontevahvuus-termiä vastaajille millään tavoin, sillä halusin tutkielmassani selvittää, miten vastaajat käsittävät termin ylipäätään.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen perinteiset luotettavuuskriteerit – reliabiliteetti (tutkimustulosten toistettavuus) ja validiteetti (pätevyys) – ovat hieman hämäriä ja niiden käyttöä on kritisoitu, koska ne ovat saaneet alkunsa määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat pääosin vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi

& Sarajärvi 2018, 160.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään mittarin luotettavuuteen, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin kokonaisuutena, jossa painottuu sen sisäinen johdonmukaisuus ja keskeisenä luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163).

Tällä tutkimusraportilla pyrin osoittaa tutkimustulosteni olevan totuudenmukaisia ja luotettavia sekä vastaavan tutkittavaa ilmiötä (Kiviniemi 2018, 85–86). Luotettavuuden varmistamiseksi olen tutkimusraportissani selostanut systemaattisesti, miten tutkimukseni tein, avaamalla tutkimusprosessin aikana tekemäni valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Koska tutkimukseni on tehty sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä eikä tavoitteena ole ollut löytää yhtä totuutta, validiteettia voidaan tutkia tutkimuksen uskottavuutena ja vakuuttavuutena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Sisällönanalyysin suhteen olen pyrkinyt osoittamaan selkeän yhteyden aineiston ja tulosten välillä. Avaan raportissani aineiston hankinnan ja analyysin prosessit yksityiskohtaisesti sisällyttäen tutkimusraporttiini useita otteita tarina-aineistosta, jotta tekemieni tulkintojen oikeellisuutta on mahdollista arvioida. Tekemieni tulkintojen ja aikaisempien tutkimustulosten välillä voidaan havaita yhteys.

Tutkimani ilmiö muuttuu ajan kuluessa, joten tutkimustulosten täysi toistettavuus ei ole mahdollista. Tutkielmani reliabiliteettia pyrin kuitenkin tukemaan sillä, että kuvasin tutkimusraporttiin yksityiskohtaisesti analyysin luokittelu- ja tulkintasäännöt, joten toinen tutkija niitä soveltamalla voi päästä samoihin tuloksiin. Koska tutkijana olin tutkimusraporttia tehdessäni myös tulkintojen tekijä, joku toinen tutkija saattaisi luokitella aineistoni eri tavoin painottaen enemmän joitakin toisia aineiston ulottuvuuksia (Kiviniemi 2018, 85–86). Käytännössä minun olisi tutkimuksen tekijänä ollut mahdollista tallentaa tutkimusaineistoni jonkun toisen tutkijan uudelleenanalysointia varten esimerkiksi Avoimen tieteen ([www.avointiede.fi](http://www.avointiede.fi)) jaettuun tietokantaan, mutta tutkimusaineistoni ollessa kuitenkin suhteellisen suppea ja rajallinen en nähnyt tällaiselle perusteita.

Vaikka tutkielmani tulokset ovat selkeät ja vahvistivat ennako-oletustani luontevahvuuksien huomioimisen mahdollisuuksista ja tärkeydestä

varhaiskasvatuksen johtamisessa sekä näkemystä varhaiskasvatuksen johtamisesta ihmislähtöisenä palvelevana johtamisena, tulosten soveltaminen muihin konteksteihin on rajallista. On kuitenkin mahdollista, että aineiston osoittamaa luontevahvuuksille rakentamista tapahtuu varhaiskasvatuksen kontekstissa yleisemminkin näiden tulosten suuntaisesti, sillä ovathan hyveisiin perustuvat luontevahvuudet yleismaailmallisestikin arvostettuja ja hyväksytyjä (Peterson & Seligman 2004).

### *6.3 Jatkotutkimusehdotukset*

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin luontevahvuuksien huomioimista ja niiden hyödyntämistä varhaiskasvatuksen johtamisessa varhaiskasvatuksen esimiesten näkökulmasta. Koska vahvuusperustaisessa johtajuustutkimuksessa ollaan Suomessa ja varsinkin varhaiskasvatuksessa vielä uuden äärellä, tutkimusta olisi hyvä jatkaa vielä tästä samasta näkökulmasta laajemmin. Uusitalo-Malmivaaran ja Vuorisen (2017) varhaiskasvatuksen esimiesten luontevahvuuksien tunnistamiseen ja käytön lisäämiseen sekä myötätuntoisen toimintakulttuurin luomiseen tähtäävät muutamat interventiotutkimukset ovat toistaiseksi vielä ainoita vahvuusperustaisia johtajuustutkimuksia varhaiskasvatuksen kentällä.

Luontevahvuuksille rakentamista varhaiskasvatuksen työyhteisöissä olisi palkitsevaa tutkia myös työyhteisön työntekijöiden näkökulmasta sekä verraten esimiesten ja työntekijöiden kokemia luontevahvuusarkea. On mahdollista, että esimiesten ja työntekijöiden käsitykset ovat samansuuntaisia, mutta niissä voi myös olla merkittävääkin eroa, johon tutkimuksen kautta pääsisi käsiksi. Kuten esimerkiksi Meyers ym. (2019) totesivat, työntekijöiden kokema organisaation tuki luontevahvuuksien käyttöön korreloi korkean työhön sitoutumisen, elämäntyytyväisyyden sekä vähäisten burnout-kokemusten kanssa. Myös Suomessa ja varhaiskasvatuksen kontekstissa olisi mielenkiintoista selvittää, millaista tukea luontevahvuuksien käyttöön työntekijät kokevat työssään saavansa ja millaisia vaikutuksia sillä on.

Suomalaista johtajuutta tutkineen *Työelämä 2020* -hankkeen mukaan suomalaisessa johtajuudessa ajankohtaisina kehityskohteina ovat muun muassa ihmisläheisempi ote sekä avoimen keskustelukulttuurin luominen. Tällä hetkellä johtajuutta katsotaan

leimaavan prosesseihin kiinnittyminen ja asioiden johtaminen, jotka vievät huomiota henkilöstön innostamiselta sekä työn merkityksellisyyden korostamiselta. Tulevaisuuden johtajilta odotetaan yhä enemmän inhimillisyyttä ja läsnäoloa. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 20–21.) Tämän tutkielman tulokset vahvistavat Rytkösen (2019, 124) toteamusta, että varhaiskasvatuksessa toteutuvat edellä tavoitellun kaltainen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointia ja potentiaalia korostava palvelevan johtamisen viitekehys sekä tätä tukeva myönteisyys luonteenvahvuuksille rakentamista kohtaan. Koska nämä molemmat ovat luonnollisia keinoja kohti johtajuudessa yleisesti tavoiteltua inhimillisyyttä, voisi edellä ehdottamani varhaiskasvatuksen vahvuusperustainen johtajuustutkimus olla tukemassa jopa koko suomalaisen johtajuuskentän kehittymistä kohti inhimillisempää ja vuorovaikutteisempää suuntaa.

# LÄHTEET

Alasuutari, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus. 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Aristoteles. 2005. Nikomakhoksen etiikka (Ethica Nicomachea). Kääntänyt ja selitykset laatinut Simo Knuuttila. 3. tarkistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Avoin tiede. <https://avointiede.fi>. Viitattu 11.4.2021

Bartram, David & Boniwell, Ilona. 2007. The science of happiness: achieving sustained psychological wellbeing. In Practice, 29, 478–482.

Bibb, Sally. 2016. Strengths-Based Recruitment and Development: A Practical Guide to Transforming Talent Management Strategy for Business results. London; Philadelphia, Kogan Page Limited.

Biswas-Diener, Robert. 2006. From the equator to the North Pole: A study of character strengths. Journal of Happiness Studies, 7, 293–310.

Brdar, Ingrid & Kashdan, Todd B. 2010. Character strengths and well-being in Croatia: An empirical investigation of structure and correlates. Journal of research in personality, 44, 151–154.

Brdar, Ingrid & Anic, Petra & Rijavec, Majda. 2011. Character strengths and well-being: Are there gender differences? The Human Pursuit of Well-Being, 145–156.

Cable, Daniel M. & Gino, Francesca & Staats, Bradley R. 2013. Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. Administrative Science Quarterly, 58(1), 1–36.

Cameron, Kim S. & Dutton, Jane E. & Quinn, Robert E. 2003. Foundations of positive organizational scholarship. In Kim S. Cameron, Jane E. Dutton & Robert E. Quinn (eds.) Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cohen, Louis & Manion, Lawrence & Morrison, Keith. 2018. Research methods in education. London: Routledge.

CoPassion-tutkimushanke. <http://copassion.fi/tutkimus/>. Viitattu 30.1.2021

Dahlsgaard, Katherine & Peterson, Christopher & Seligman, Martin. E. P. 2005. Shared virtue: The convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of General Psychology*, 9 (3), 203–213.

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. 2003. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (eds.) *Strategies of qualitative inquiry*. 2.painos. Thousand Oaks (Calif.): Sage, 1–45.

van Dierendonck, Dirk. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261.

Dubreuil, Philippe & Forest, Jacques & Courcy, Francois. 2013. From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality and concentration. *Journal of Positive Psychology*. Volume 9, 2014. Issue 4: 335–349.

Emmons, Robert & McCullough, Michael. 2003. Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 84, Iss. 2.

Emmons, Robert. 2016. *The little book of gratitude*. Gaia Books.

Erikson, Erik H. 1968. *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.

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

Eskola, Jari. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, Jari & Wallin, Anna. 2015. *Eläytymismenetelmä: Perusteet ja mahdollisuudet*. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, Jari & Karayilan, Sanna & Kaski, Terhi & Lehtola, Tiina & Mäenpää, Tiina & Nishimura-Sahi, Oshie & Oede, Anu-Maarit & Rantanen, Mari & Saarinen, Sirkku & Toivikko, Päivi & Valtonen, Marianna & Wallin, Anna. 2017. *Eläytymismenetelmä 2017: Ohjeita ja kokemuksia menetelmästä kiinnostuneille*. Teoksessa Jari Eskola & Tiina Mäenpää & Anna Wallin (toim.). *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere: Tampere University Press.

Fonsén, Elina. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>.

Fonsén, Elina & Parrila, Sanna. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Sanna Parrila & Elina Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fonsén, Elina & Lahtinen, Leena & Sillman, Mari & Reunamo, Jyrki. 2020. Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. Educational Management Administration & Leadership 1–16.

Fonsén, Elina & Soukainen, Ulla. 2020. Sustainable pedagogical leadership in Finnish early childhood education (ECE): An evaluation by ECE professionals. Early Childhood Education Journal, 48(2), 213–222.

Fredrickson, Barbara. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, 56(3), 218–226.

Gander, Fabian & Proyer, Rene T. & Ruch, Willibald & Wyss, Tobias. 2012. The good character at work: an initial study on the contribution of character strengths in identifying healthy and unhealthy work-related behavior and experience patterns. Int Arch Occup Environ Health (2012) 85:895–904.

Gander, Fabian & Gaitzsch, Ines & Ruch, Willibald. 2020. The relationships of team role- and character strengths-balance with individual and team-level satisfaction and performance. Frontiers in Psychology. 2020; 11:566222

Gayton, Scott D. & Kehoe, E. James. 2016. The character strengths of special forces personnel: insights for civilian health care practitioners. Military Medicine, 181(9), 996–1001.

Grant, Adam M. & Schwartz, Barry. 2011. Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted u. Perspectives on Psychological Science, 6, 61–76.

Güsewell, Angelika & Ruch, Willibald. 2012. Are only emotional strengths emotional? Character strengths and disposition to positive emotions. Applied Psychology: Health and Well-being, 4 (2), 218–239.

Hakanen, Jari. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Verkossa: <https://docplayer.fi/351702-Tyosuojelurahasto-tata-on-tutkittu-2009-jari-hakanen-tyon-imua-tuottavuutta-ja-kukoistavia-tyopaikkoja-kohti-laadukasta-tyoelamaa.html>. Viitattu 15.5.2017

Hakanen, Jari. 2014. Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Heikka, Johanna. 2014. Distributed pedagogical leadership in early childhood education. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>.

Heikka, Johanna & Hujala, Eeva & Rodd, Jillian & Strehmel, Petra & Waniganayake, Manjula. 2019a. Leadership in early education in times of change – an orientation. Teoksessa Petra Strehmel, Johanna Heikka, Eeva Hujala, Jillian Rodd & Manjula Waniganayake (eds.) Leadership in early education in times of change. Research from five continents. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvmd84fc>

Heikka, Johanna & Pitkäniemi, H. & Kettukangas, T. & Hyttinen, T. 2019b. Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. International Journal of Leadership in Education. DOI:10.1080/13603124.2019.1623923

Heintz, Sonja & Ruch, Willibald. 2019. Character strengths and job satisfaction: Differential relationships across occupational groups and adulthood. Applied research in quality of life. 503–527 (2020).

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hone, Lucy C. & Jarden, Aaron & Duncan, Scott & Schofield, Grant M. 2015. Flourishing in New Zealand workers: Associations with lifestyle behaviors, physical health, psychosocial, and work-related indicators. Journal of occupational and environmental medicine, 57(9), 973–983.

Hujala, Eeva & Heikka, Johanna & Halttunen, Leena. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Eeva Hujala & Leena Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 3., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Johtaminen, eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 13–29.

Keltikangas-Järvinen, Liisa. 2016. ”Hyvät tyypit ”: temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.

Keyes, Corey E. M. & Haidt, Jonathan (eds.) 2003. Flourishing: Positive psychology and the life well lived. Washington DC: American Psychological Association.

Kiviniemi, Kari. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.



Kuokkanen, Anna. 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa: työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-512-1>

Laal, Marjan & Naseri, Azadeh Sadat & Laal, Mozghan & Khattami-Kermanshahi, Zhina 2013. What do we achieve from learning in collaboration? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 93, 14271–432.

Linley, Alex P. 2008. *Average to A+: Realizing strenghts in yourself and others*. Coventry: CAPP Press.

Littman-Ovadia, Hadassah & Davidovitch, Nitza. 2010. Effects of congruence and character-strength deployment on work adjustment and well-being. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3), 138–146.

Littman-Ovadia, Hadassah & Lavy, Shiri. 2016. Going the extra mile: Perseverance as a key character strength at work. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 240–252.

Luthans, Fred. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.

MacKie, Doug. 2016. *Strength based leadership coaching in organizations: An evidence-based guide to positive leadership development*. London; Philadelphia: Kogan Page.

Mann, Nancy B. 2012. *Signature strengths: Gender differences in creativity, persistence, prudence, gratitude, and hope*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 74(7-B(E)).

McCullough, Michael E. & Kilpatrick, Shelley D. & Emmons, Robert A. & Larson, David B. 2001. Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, vol 127, no 2, 249–266.

McGrath, Robert E. 2015. Character strengths in 75 nations: An update. *The Journal of Positive Psychology*, 10:1, 41-52

Martela, Frank. 2014. *Onnellisuuksien psykologia*. Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Maslow, Abraham H. 1970. *Motivation and personality*. 2. painos. New York: Harper & Row.

Meyers, Maria Christina & Adams, Byron G. & Sekaja, Lusanda & Buzea, Carmen & Cazan, Ana-Maria & Gotea, Mihaela & Stefanel, Delia & van Woerkom, Marianne. 2019. Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: A cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1825–1841.

Niemiec, Ryan. M. 2013. VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). In H. H. Knoop & A. Delle Fave (Eds.), *Well-being and cultures: Perspectives on positive psychology* (pp. 11–30). New York: Springer.

Niemiec Ryan. M. 2019. Finding the golden mean: the overuse, underuse and optimal use of character strengths. *Counselling Psychology Quarterly*. DOI: 10.1080/09515070.2019.1617674

Niemiec, Ryan. M. & Pearce, Ruth. 2021. The practice of character strengths: Unifying definitions, principles, and exploration of what's soaring, emerging, and ripe with potential in science and in practice. *Frontiers in Psychology*. 2020;11: 590220.

Nivala, Veijo. 1999. *Päiväkodin johtajuus*. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111131021>.

Norman, Warren T. 1963. Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 66, 574–583.

Paakkanen, Miia & Martela, Frank & Pessi, Anne Birgitta. 2016. Kohti inhimillisempää yrityselämää. Teoksessa Sari Kivistö, Sami Pihlström & Mikko Tolonen (toim.) *Talous ja moraali*. Helsinki: Gaudeamus

Paakkanen, Miia & Martela, Frank & Rantanen, Jarkko & Pessi, Anne Birgitta. 2017. Kuinka oppia tunnetaitoja. Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Park, Nansook & Peterson, Christopher & Seligman, Martin E. P. 2004. Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology* 23, 603–619.

Park, Nansook & Peterson, Christopher & Seligman, Martin E. P. 2006. Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *Journal of Positive Psychology*, 1 (3), 118–129.

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

Peterson, Christopher & Stephens, John Paul & Park, Nansook & Lee, Fiona & Seligman, Martin E. P. 2010. Strengths of character and work. *Oxford handbook of positive psychology and work*. In Alex Linley, Susan Harrington & Nicola Garcea (eds.). *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 221–231). New York: Oxford University Press.

Peterson, Christopher & Seligman, Martin E. P. 2004. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.

Polly, Shannon & Britton, Kathryn. 2015. Fairness. Teoksessa Shannon Polly & Kathryn Britton (eds.) Character strengths matter – How to live a full life. Positive Psychology News.

Quinlan, Denise & Vella-Brodrick, Dianne A. & Gray, Andrew & Swain, Nicola. 2018. Teachers matter: Student outcomes following a strengths intervention are mediated by teacher strengths spotting. *Journal of Happiness Studies*, 1–17.

Raatikainen, Panu. 2005. Ihmistieteet – tiedettä vai tulkintaa? Teoksessa Anneli Meurman-Solin & Ilkka Pyysiäinen (toim.) Ihmistieteet tänään. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Ranta Samuli. 2020. Positiivinen pedagogiikka suomalaisessa varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-217-7>.

Raunio, Kyösti. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Gaudeamus.

Ryff, Carol. 1989. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

Rytkönen, Kirsi. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkossa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 11.4.2021

Seeck, Hannele. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Jukka Kiuru (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 3.

Seeck, Hannele. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.

Seligman, Martin E. P. & Csikszentmihalyi, Mihaly. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.

Seligman, Martin. E. 2011. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press.

Sergiovanni, Thomas. 1994. Organizations of Communities? Changing the Metaphor Changes the Theory. *Educational Administration Quarterly*, 30 (2), 214–226.

Shimai, Satoshi & Otake, Keiko & Park, Nansook & Peterson, Christopher & Seligman, Martin E. P. 2006. Convergence of character strengths in American and Japanese young adults. *Journal of Happiness Studies*, 7, 311–322.

Soukainen, Ulla. 2015. Johtajan jäljillä – johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Spears, Larry. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 25–30.

Spännäri, Jenni & Juntunen, Elina & Stähle, Pirjo. 2017. Innovatiivisuuden syvät juuret – Myötätunto, myötäinto ja spiritualiteetti. Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Strecker, Cornelia & Huber, Alexandra & Höge, Thomas & Hausler, Melanie & Höfer, Stefan. 2019. Identifying thriving workplaces in hospitals: Work characteristics and the applicability of character strengths at work. *Applied Research in Quality of Life* (2020) 15:437–461

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. *Työelämä 2020*. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö, oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Valtioneuvosto. Verkossa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM\\_oppaat\\_9\\_2\\_018\\_Suomalaisen\\_johtamisen\\_tila\\_ja\\_tulevaisuus\\_web.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2_018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf). Viitattu 5.2.2021

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

TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkossa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viitattu 14.3.2021

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta. 2014a. Positiivinen psykologia: mitä se on? Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta. 2014b. Hyveet ja luontevahvuudet. Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta & Vuorinen, Kaisa. 2016. *Huomaa hyvä! Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luontevahvuutensa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta & Vuorinen, Kaisa. 2017. Vahva luonne on myötätuntoinen. Teoksessa Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2018. Opetushallitus. Verkossa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf). Viitattu 15.1.2021

Varto, Juha. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Verkossa: [http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf) Viitattu 15.3.2017

Wagner, Lisa & Ruch, Willibald. 2015. Good character at school: Positive classroom behavior mediates the link between character strengths and school achievement. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00610>

Yeager, John M. & Fisher, Sherri W. & Shearon, David N. 2011. Smart strengths. New York: Kravis Publishing.