

Taina Seppä

**TUNNEILMASTO**  
Työntekijöiden kokemuksia varhaiskasvatustyössä

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2020

## TIIVISTELMÄ

Taina Seppä: Tunneilmasto : työntekijöiden kokemuksia varhaiskasvatustyössä  
Pro gradu -tutkielma, 75 s., 2 liitesivua  
Tampereen yliopisto  
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma  
Maaliskuu 2020

---

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee tunneilmaston merkitystä varhaiskasvatushenkilöstön kokemana; millaisissa tilanteissa tunteet ilmenevät työpäivän aikana ja kuinka tunteet vaikuttavat työyhteisössä yksilö- ja työyhteisötasolla. Haastatteluaineisto kuvaa tunneilmaston muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tunneilmaston kehittämisen keinoja. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja ymmärrystä tunteiden kohtaamiseen työyhteisössä.

Tutkielman aineisto koostuu varhaiskasvatustyöntekijöiden kahden täsmäryhmähaastattelun sekä yhdeksän yksilöhaastattelun avulla. Haastattelumuotona oli puolistruktutoitu teemahaastattelu ja tutkimusmenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tutkimusaineiston teemoittelu tapahtui tutkimuskysymysten ja Golemanin (1999) tunneälyn osa-alueiden mukaan, jotka jakautuvat henkilökohtaisiin ja sosiaalsiin taitoihin. Ryhmähaastattelujen ja yksilöhaastattelujen aineistot tukivat toisiaan. Aineistosta nousi esille keskeisimpinä käsitteinä tunteet, sosiaalisuus, johtaminen, työn hallinta ja kehittäminen.

Tutkimustulosten mukaan varhaiskasvatustyön tunneilmastoa kuvaavat merkitysrakenteet muodostuvat erilaisista tunteista työyhteisössä ja niiden näyttämisestä, hallinnasta sekä vaikutuksesta, työn sosiaalisuudesta, jaetusta johtajuudesta, työn hallinnasta sekä työhön vaikuttamisesta.

Tämän tutkimuksen perustella työntekijä ennakoi, tunnistaa ja säätelee sekä omia, että toisten tunteita työpäivän aikana. Työyhteisön ilmapiiriä rakentaa työn positiivinen sosiaalisuus, joka tukee ja kannattelee työntekijöitä myönteisen toiminnan kautta. Jos tilanteita ei puhuta avoimesti, niin syntyy kuormittavuutta. Johtaja, johon voi luottaa ja, joka on tukena, tuo yhteisymmärrystä työyhteisöön. Jaettu johtajuuden kautta jaetaan vastuuta, synnytetään työyhteisön luottamusta sekä luodaan edellytykset toimintatapojen kehittämiseksi. Työn hallinta ja onnistumisen kokemukset, tuovat varmuutta työn tekemiseen.

Myös yhteiskunnallisten muutokset vaikuttavat ilmapiiriin muun muassa kiihtyneenä työn- ja elämäntahtina. Ruuhkatilanteet ja sijaisten puuttuminen aiheuttavat esimerkiksi kiirettä ja työn suunnittelemattomuutta. Palautumisen toimintoihin tulee kiinnittää enemmän huomiota ja kannustaa niihin, vaikka vain lyhyinä, työstä irrottautumisen hetkinä.

Avainsanat: tunneilmasto, varhaiskasvatus, tunteet työyhteisössä, positiivinen työn sosiaalisuus, jaettu johtaminen, kehittäminen, työn hallinta

## ABSTRACT

Taina Seppä: Emotional atmosphere : Workers' Experiences in Early Childhood Education

Master's Thesis, 75 pages, 2 appendix pages

University of Tampere

Master's Programme in Work, Welfare and Well-being

March 2020

---

This Master's thesis examines the importance of emotional atmosphere experienced by early education staff; the situations in which feelings are expressed during the working day and how the feelings affect the work community at the individual and work community level. The interview material describes the factors influencing the formation of the emotional atmosphere and the ways of developing the emotional atmosphere. The aim was to provide information and understanding to meet emotions in the work community.

The material of the study consists of early childhood education workers: first two focus group interviews and then nine individual interviews. The interview format was a semi-structured theme interview, and the research method was theory-guided content analysis. The research material was themed according to research questions and Goleman's (1999) aspects of emotional intelligence, which are divided into personal and social skills. The materials of the group interviews and the individual interviews were mutually supportive. The main concepts that emerged from the material were emotions, sociality, leadership, work management and development.

According to the research results, the meaning structures describing the emotional atmosphere of early childhood work that consist of different feelings in the work community and their presentation, control and impact, sociality of work, shared leadership, work control and influence on work.

Based on this study, the employee anticipates, recognizes and regulates both his or her own and others' feelings during the workday. The work community atmosphere is built on the positive sociality of work, which supports employees through positive action. The situations should always be spoken through. A leader who can be trusted and supported will bring consensus within the work community. Through shared leadership, responsibilities are shared, work community trust is created for policy development. Managing work and experiences of success gives you the confidence to do the job.

The effects of societal change are also reflected in the atmosphere, for example, as the accelerated pace of work and life. Congestion and lack of substitutes cause haste and lack of direction in work. There is a need to pay more attention to encourage recovery activities away from work even if only for short periods of time.

Keywords: emotional climate, early childhood education, work community feelings, positive work sociality, shared management, development, work management

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
2 TUNNEILMASTON TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	3
2.1 Yhteiskunnallinen muutos.....	3
2.3 Varhaiskasvatustyö muutoksessa .....	4
3 TUNNEILMASTO TYÖYHTEISÖSSÄ.....	6
3.1 Tunneilmaston määrittelyä.....	6
3.2 Tunteet työyhteisössä .....	7
3.3 Omien tunteiden kohtaaminen .....	8
3.4 Toisten tunteiden kohtaaminen .....	10
3.5 Johtamisen vaikutus työyhteisöön.....	11
3.6 Organisaation vaikutus työyhteisöön .....	13
4. TUNNEILMASTON KEHITTÄMISEN TEORIATAUSTAA.....	15
4.1 Golemanin tunnetaitojen luokitus .....	17
4.1.1 Henkilökohtaiset taidot .....	20
4.1.2 Sosiaaliset taidot.....	21
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	22
5.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu .....	22
5.2 Aineiston kuvaus .....	22
5.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu .....	24
5.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	27
5.4.1 Teemahaastattelujen analyysi.....	28
6 TULOKSET .....	30
6.1 Tunteisiin reagointi .....	30
6.2 Tunteiden kokeminen.....	31
6.3 Tunteiden vaikutus .....	35
6.4 Tunneilmaston kehittämisen keinoja.....	44

6.5 Muut ilmapiiriin vaikuttavat tekijät.....	54
6.5.1 Tunteiden kokemisen ja vaikutuksen eroavuus tunneilmaston kehittämisessä.....	58
6.5.2 Huomioita haastattelutilanteesta .....	59
6.6 Keskeiset käsitteet teorian ja aineiston näkökulmasta .....	61
6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	63
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	65
LÄHTEET .....	71
LIITTEET.....	76

# 1 JOHDANTO

Nykypäivän äkilliset muutostilanteet eivät koske vain liiketoiminnallisin perustein toimivia organisaatioita, vaan myös kunnan lakisääteisesti asukkailleen tuottamat peruspalvelut ovat erilaisten muutostilanteiden kohteena. Muutokset tulevat joko organisaation itsensä tuottamina tai toimintaympäristön muutosten saattelmina tarpeina, eikä aikaisemmilla menetelmillä pystytä enää vastaamaan työelämän haasteisiin. Työelämän nopeasti vaihtuvat tilanteet vaikuttavat työntekijöiden fyysisiin työjärjestelyihin ja tunteisiin, eikä ole sama, kuinka tunteiden kokemiseen työpaikalla suhtaudutaan.

Varhaiskasvatusympäristössä tehdään emotionaalista työtä: käydään läpi monenlaisia tunteita päivän aikana, kun ollaan vuorovaikutussuhteessa lasten, vanhempien, henkilökunnan ja yhteistyötahojen kanssa. On mielenkiintoista, että julkista keskustelua käydään työhyvinvoinnista, mutta tunteiden ilmaisusta, tunteiden kokemisesta, tunteiden vaikutuksesta työyhteisöön tai tunneilmastosta ei juurikaan puhuta.

Tunneilmaston merkitystä ei ole tutkittu kovinkaan paljon, mutta aihetta sivuaa Saarisen (2007, 177) väitöskirja *Tunneälykäs esimiestyö*, joka kuvaa esimiesten kykypohjaista tunneälyosaamista. Esimiehet ja asiantuntijat yrittävät säädellä johdettaviensa tunteita, jotta toiminta saataisiin nopeasti normalisoitua ja tunteet pois päiväjärjestyksestä. Kolarin (2010, 16) väitöskirja *Tunneälyjohtaminen* asiantuntijaorganisaation muutoksessa selvittää kuinka johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, osaamisen kehittämiseen ja toimintastrategioihin, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin sekä muutosjohtamisessa tarvittavia tunneälyn kompetensseja. Molander (2003) on tutkinut työtunteita vanhustyössä: millä tavalla ja missä yhteyksissä työtunteet kuluttavat voimavaroja ja milloin vuorostaan ne antavat mielekkyyttä työhön. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden työtunteita tai tunneilmaston tutkimuksia ei juurikaan ole.

Tunneilmaston tutkimukselle on tarvetta, jotta voimme tiedostaa ja saada ymmärrystä tunteiden kohtaamiselle työyhteisössä. Pro gradu -tutkielmassani haen vastauksia siihen, minkälaisissa tilanteissa tunteet ilmenevät työpäivän aikana, kuinka tunteiden kokeminen vaikuttaa yksilö- ja työyhteisötasolla sekä miten tunneilmastoa voidaan kehittää. Tarkastelen tutkielmassani

varhaiskasvatustyöntekijöiden kokemuksia ilmapiiristä ja työntekijöiden yhteishengestä laadullisten, puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Ensin selvitän tilannetta kahden täsmäryhmähaastattelun (focus group interview) avulla; menetelmä antaa tietoa haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä ja vuorovaikutuksesta yksikkökokonaisuuden piirissä. Ryhmähaastattelujen jälkeen toteutin yksilöhaastattelut samalla haastattelurungolla. Yksilöhaastattelussa haastateltavalla oli mahdollisuus puhua ja kertoa näkemyksiään ilman ryhmän painetta tai vaikutusta.

Selvitän tutkielmassani ensin tunneilmaston tutkimuksen taustaan yhteiskunnallisen muutoksen ja varhaiskasvatustyön murroksen näkökulmasta. Seuraavaksi käsittelen tutkielman teoriaosiot: tunneilmaston käsitettä, tunteita työyhteisössä, omien ja toisten tunteiden kohtaamista sekä johtamisen ja organisaation vaikutusta tunneilmastoon. Neljännessä luvussa tarkastelen tunneilmaston kehittämisen teoriataustaa sekä avaan tutkielmani keskeistä teoreettista viitekehystä, Golemanin (1999) tunnetaitojen luokitusta. Luvussa viisi on tutkimusasetelmani: tutkimuskysymykset, aineiston kuvaus sekä tutkimusmenetelmänä käyttämäni teoriaohjaava sisällönanalyysi. Kuudennessa luvussa esittelen tutkimuksen tulokset sekä tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Viimeisessä luvussa esitän yhteenvetoa keskeisistä tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

## 2 TUNNEILMASTON TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Tässä luvussa käsittelen yhteiskunnallisen muutoksen vaikutusta varhaiskasvatustyöhön sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteita, jossa ensimmäistä kertaa velvoitetaan työntekijät sitoutumaan perusteiden arvoperustaan, tavoitteisiin sekä sisältöjen mukaiseen toimintaan. Muutostilanteet vaikuttavat ihmisten toimintaan sekä herättävät tunteita työpaikalla.

### 2.1 Yhteiskunnallinen muutos

Kuntien taloudellisen tilanteen heikentyminen valtion osuuksien pienenemisen kautta sekä talouden laskusuhdanne on johtanut säästötoimina toteutettaviin leikkauksiin myös varhaiskasvatuksen piirissä. Vallitsevassa tilanteessa varhaiskasvatuksen laatua ja johtajuutta ei kyetä lisäämään taloudellisten resurssien kautta, vaan on yhä vahvemmin panostettava organisaatioiden sisäiseen kehittämiseen. (Fonsén & Parrila 2016, 18).

Ihmishuhdetaitojen merkitys korostuu palvelualan ja tietotyön ammattien lisääntymisen kautta, koska ollaan vuorovaikutuksessa sekä asiakkaiden kanssa että tehdään työtä tiimeissä, myös vaihtuvissa tiimeissä, toisin kuin teollisen ajan organisaation tehdastyössä. Asiakaspalvelutyötä tekevät kohtaavat monenlaisia haasteita tänä päivänä sekä asiakkailta että työnantajalta. Asiakkaat ovat tietoisia, mitä palvelultaan haluavat: ystävällistä kohtelua, nopeaa palvelua, laaja-alaista tietoa ja yksilöllistä palvelua. Työnantajapuolen edustajat haluavat tehokkuutta, tuloksellisuutta, tietoteknisiä taitoja ja joustavuutta muun muassa työn ajan sekä paikan suhteen.

Asiakaskokemus liittyy vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan ja organisaation välillä. Asiakaskokemus syntyy usein henkilökohtaisen kanssakäymisen tai sähköisten viestimien välityksellä, kun asiakkaat ovat yhteydessä organisaation palveluksessa oleviin työntekijöihin. Asiakkaat eivät halua vaikeakäyttöisiä, teknisiä hienouksia, vaan palveluita tai tuotteita, jotka ratkaisevat ne ongelmat, miksi tuotteet tai palvelut on hankittu. Asiakaskokemuksen sisältö ja laatu muodostuvat henkilökohtaisen kontaktin kautta: kuinka herkkiä työntekijät ovat kuulemaan asiakkaita ja vastaamaan heille joustavasti. Kun asiakaspalvelun laatu on



erinomaista, niin asiakkaiden ja organisaation välille syntyy kumppanuussuhde; jos työntekijät ovat tulosorientoituneita ja kiireisiä, niin asiakaskontaktien laatu on heikkoa. Asiakkaat suuntautuvat organisaatioon tunnepitoisesti eli he arvioivat tunnekokemuksiaan koko palvelun käyttämisen ajan. (Juuti 2015, 41, 44.)

Työolobarometrin 2018 mukaan työympäristö on kehittynyt viime aikoina suotuisaan suuntaan. Avoimuus ja tiedonkulku ja tasapuolinen kohtelu ovat kehittyneet pidemmän aikaa parempaan suuntaan ja suurin osa palkansaajista kokee arvostusta työssään. Työpaikan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksissa näkyy pitkällä aikavälillä lievästi kasvava suunta. Moni kuntatyöntekijä (noin 85 prosenttia) kokee, että työpaikka on sellainen, että siellä voi oppia uusia asioita. Moni kuitenkin kokee työmääräänsä liialliseksi työntekijämäärään nähden ja että työt eivät jakaudu tasapuolisesti. Kuntasektorilla joka kolmas koki työn henkisesti ja fyysisesti raskaaksi, mikä on huomattavasti korkeampi kuin valtion, teollisuuden tai yksityisten palveluiden piirissä. Eniten kuormittavuutta kokivat naiset, jotka työskentelivät kunta-alalla, alemmina toimihenkilöinä tai työntekijöinä. Työkyky muodostuu sekä yksityis- että työelämän kietoutumisesta toisiinsa. Toimintakykyyn vaikuttavat muun muassa työympäristö, johtaminen, organisointi ja työn määrä, elintavat, sosiaaliset suhteet sekä töissä että kotona. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 50, 52–53, 87, 90–91, 103–104.)

### **2.3 Varhaiskasvatustyö muutoksessa**

Varhaiskasvatustyön pedagoginen muutos on osa laajempaa yhteiskunnallista palvelukokonaisuuden muutosta ryhmäperustaisen päivähoidon siirryttyä kohti yksilölähtöistä varhaiskasvatusta (Parrila & Alila 2011, 156). Valtakunnallisesti päiväkotaja velvoittava Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet otettiin käyttöön syksyllä 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteita ohjaa varhaiskasvatustalaki, jossa säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen sekä varhaiskasvatuksen tavoitteista. Laki edellyttää myös kuntia, kuntayhtymiä tai muita palveluntuottajia laatimaan paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman. Opetushallituksen ohjeiden sekä paikallisten suunnitelmien päämääränä on ohjata ja tukea alle kouluikäisten lasten varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä laadukkaan ja yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumiseksi

koko maassa. Varhaiskasvatussuunnitelmat velvoittavat jokaista työntekijää sitoutumaan keskeisiin tavoitteisiin ja sisältöihin. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on edistää lasten kokonaisvaltaista kehitystä oppimista ja kasvua yhteistyössä vanhempien kanssa. Lisäksi varhaiskasvatuksessa opitut tiedot ja taidot vahvistavat lasten osallisuuden kautta yhteiskunnallista toimijuutta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 8–9, 14.) Vaikka asiakirjojen tulisi normittaa päiväkotien toimintaa, niin vielä olemme tilanteessa, jossa opettelemme ottamaan haltuun varhaiskasvatussuunnitelmien sisältöä; sillä jokainen päiväkotikoti on erilainen työyhteisö, jolle aikaisempien kokemusten myötä on muodostunut omanlainen kulttuurinsa, joka joko mahdollistaa tai estää kehittämis- ja muutosprosesseja.

Jotta varhaiskasvatussuunnitelmat ja varhaiskasvatustilanne siirtyisivät päiväkotien suunnittelun arvioinnin ja kehittämisen perustaksi, niin tarvitaan johtamisrakenteiden, johtamisvastuiden ja pedagogisen johtamisen avaamista eri tasoilla. Lastentarhanopettaja on usein lapsiryhmän pedagoginen johtaja, joten tulisi tutkia ja selkiyttää, millaiset mahdollisuudet lastentarhanopettajalla on tulla vahvemmin osalliseksi johtamisen rakenteisiin. (Fonsén & Parrila 2016, 19–20.)

Varhaiskasvatuksen johtajien työnkuvat ovat muuttuneet ja pirstaloituneet 1990-luvulta alkaen, kun johtamisvastuut ovat monimuotoistuneet ja laajentuneet; usein toistaan erillään toimivien yksiköiden sekä erilaisten päivähoitopalvelujen muodossa. Etenkin hajautetuissa organisaatioissa on noussut esille johtajuuden jakamisen ongelmat, jolloin myös toimenkuvat kaipaavat selkiyttämistä. (Fonsén & Parrila 2016, 17, 20–21.) Jaettu johtajuus osallistaa kasvatusyhteisöä toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen päätöksen tekoon kaikilla organisaation tasoilla. Johtajuustasojen liittymistä toisiinsa edistetään tehtävien ja vastuiden selkiyttämällä sekä ohjaamalla ja koordinoimalla niiden toteutumista yhteisten päämäärien hyväksi. Johtamisvastuut ja -tehtävät jakautuvat sekä johtajapositioiden olleille henkilöille että henkilöstölle. Tehokas johtaminen voi toteutua, kun toimijat ovat asiantuntijoita ja osallisia päätöksenteossa. (Heikka 2016, 44–45.)

### 3 TUNNEILMASTO TYÖYHTEISÖSSÄ

Luvussa kolme tarkastelen työyhteisön tunneilmaston määrittelyä käsitteiden kautta, tunteita työyhteisössä, omien ja toisten tunteiden kohtaamista sekä johtamisen ja organisaation vaikutusta työyhteisöön.

#### 3.1 Tunneilmaston määrittelyä

Sanalla ”tunne” on Tuovilan (2005) mukaan paljon erilaisia määritelmiä lähestymistavasta riippuen eli tarkastellaanko asiaa psykologisesta, sosiologisesta, lingvistikisestä, fysiologisesta vai filosofisesta näkökulmasta. Tunnetutkimuksen sisälläkin on monenlaisia jaotteluita ja luokituksia: emootiot, affektit, universaalit perustunteet, sosiaaliset tunteet, välineelliset tunteet. Damasion (2003) evolutionääriseen näkökulmaan mukaan tunteet ohjaavat valintojamme, toimintaamme ja tekevät elämästämme tärkeän. Pitkittyneen tunteen (Damasio 2000) hän määrittelee mielialaksi. (Saarinen 2007, 36.)

Tunneilmasto (emotional climate) käsitettä käytetään kuvaamaan vuorovaikutussuhteita, kun taas ilmapiirillä (emotional atmosphere, collective mood) tarkoitetaan kollektiivista käyttäytymistä tilanteessa tai tapahtumassa. Toisinaan edellä mainitut käsitteet sekoittuvat, mutta tunneilmasto on ilmapiiriä pysyvämpi ja pidempikestoinen tunnetila. (De Rivera 1992, 2–3.)

Tunteiden työelämään liittyvä tieteellinen käsitteistö on tullut osittain organisaatiotutkimuksesta, työelämän sosiologiasta sekä työn psykologiasta. Organisaatioteorioissa organisaatiot on mielletty rationaalisiksi järjestelmiksi, jolloin tunteiden tarkastelu on sivuutettu. Rationaalinen näkökulma on ollut vallalla vielä 1960-luvulla, jolloin johtamisesta puhuttiin rationaalisena päätöksentekona (ks. Saarinen 2007, 179). Tunteiden tutkimus on sosiologien mukaan jäsentynyt työtyytyväisyyden tutkimukseksi, ja työnohjaus on jalkautunut työpaikolle psykologisesti painottuneen näkökulman käytänteinä. Tunteisiin kohdistunut työelämän tutkimus on lisääntynyt viime aikoina merkittävästi, ja negatiivisten tunteiden tarkastelun rinnalle on syntynyt positiivinen näkökulma, vaikkakin vasta vuonna

2009 pidettiin ensimmäinen maailmankonferenssi positiivisista tunteista työelämässä. (Juuti & Salmi 2014, 24–25.)

Molander (2003a, 10–11, 179, 2003b, 24) sanottaa työpaikalla herääviä ja työn tekemiseen liittyviä tunteita työtunteiksi. Vaikka hänen tutkimuksensa kohteena on vanhustyö ihmissuhdetyönä, yhtymäkohtia voi löytää varhaiskasvatuksen kasvatustyöntekijöihin, koska varhaiskasvatuksessakin työ on myös fyysisesti toista lähellä sekä pitää sisällään monitasoisia vuorovaikutussuhteita. Työtunteiden esittäminen pohjautuu itsestään syntyneisiin hiljaisiin sopimuksiin: miten ja missä tilanteissa tunteita on sopivaa tuoda esille.

Tunnetaito on Golemanin (1999, 40) mukaan opittu kyky, joka perustuu tunneälyyn ja auttaa ihmistä parempaan työsuoritukseen, kun hän empatiakykynsä avulla kykenee havaitsemaan toisten tunteita ja sosiaalisten kykyjensä mahdollistamana kykenee vaikuttamaan muihin ihmisiin: kykenee sekä havaitsemaan toisten tunteita ja käsittelemään niitä.

### **3.2 Tunteet työyhteisössä**

Tunteet kuvastavat ihmisille heidän suhdettaan työhön, työympäristöön sekä itseensä työntekijöinä (Kaski & Kiander 2005, 28). Työ merkitsee syvällisellä tasolla ihmiselle paikkaa, missä voi rakentaa itseään. Työssä on mahdollista käsitellä ja nivoa yhteen sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia, jolloin luodaan tunnetasaisen vuorovaikutussuhteen maailmaan. Tunteiden työstämisen kautta ihminen eheytyy ja kokee elämänsä mielekkääksi. Työn avulla ihmisellä on mahdollisuuksia kokea elämänsä mielekkääksi sekä kasvaa ihmisenä. Työssä ihminen sosiaalistuu työyhteisöön, jolloin hän on työyhteisönsä jäsen, yksi ”meistä” (Juuti & Virtanen 2009, 115; Juuti & Salmi 2014, 71).

Tunteet syntyvät usein tilanteiden kautta, ja tilanteen synnyttämät ajatukset herättävät tunteita (Luukkala 2011, 76). Tunteet ohjaavat päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja suuntaavat energiaa. Hyvillä mielin ongelmat nähdään haasteina, jolloin ajattelu suuntautuu mahdollisuuksiin sekä vaihtoehtoihin; ajattelu voi olla tuolloin myös devergenttiä eli haarautuvaa ja harhapoluille suistuvaa, jolloin voi syntyä innovatiivisia ratkaisuja. Huonolla

mielin ajattelu muuttuu konkreettiseksi, itseluottamus on heikko ja haasteet tuntuvat ylipääsemättömiltä esteiltä. Ajattelu muuttuu mielialan mukaan ja hyvässä ongelmanratkaisussa tarvitaan molempia, jolloin rohkeasti voidaan miettiä uusia näköaloja tai epävarmuuden ajamina miettiä riskejä ja toteutettavuutta. (Varila 2014, 33–34.)

Juutin ja Salmen (2014, 24–26) mukaan tunteet ovat kuitenkin edelleen tabuja suomalaisessa työelämässä. Niistä ei puhuta työpaikoilla, eikä niistä ole helppo puhua, mutta jos niistä puhutaan, niin puhe pyritään tieteellistämään, kuten työtyytyväisyys-, työilmapiiri ja työhyvinvointitutkimusten purun yhteydessä, jolloin on sallittua puhua tunteista, mutta puheessa käytetään termejä tyytyväisyys, affekti, konflikti.

Varhaiskasvatyüksiköissä työtä tehdään koko ajan ihmisten kanssa: lasten vanhempien, lasten, henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin tunteet ovat läsnä koko ajan. Eli asiakkaiden (lasten ja vanhempien) tunteet vaikuttavat kasvatyshenkilökunnan tunteisiin, mutta myös työntekijän omat tunteet ovat läsnä ja vaikuttavat ympäristöönsä. Yleisesti edellytetään, että päiväkodin työntekijän tulee toimia ammatillisesti ja hallita tunteensa eri työtilanteissa, mikä voi olla kuormittavaa. Molanderin (2003a, 33; 203b, 22) mukaan työntekijän tulee esittää roolin mukaisia tunteita ja peittää tunteita, jotka eivät siihen sovi; tunteita joutuu jopa näyttelemään, sillä työpaikoilla on oma tunnekuultuurinsa. Edellä mainittua tukee Saarisen väitöskirjan tutkimustulos (2007, 177), jonka mukaan esimiehet ja asiantuntijat yrittävät säädellä johdettaviensa tunteita empaattisella kuuntelulla ja ymmärryksellä, jotta toiminta saataisiin nopeasti normalisoitua ja tunteet ikään kuin pois päiväjärjestyksestä. Tämä nopea reagoititapa ja faktoihin perustuva säätely todennäköisesti estää tunteisiin nähden kehittyvää tutkivaa eli reflektioivaa emotionaalista työskentelymallia (Toskala 1993, 2000).

### **3.3 Omien tunteiden kohtaaminen**

Tunteet jakautuvat mielihyvän ja mielihahan sävyisiin tunteisiin, vaikka tunteet itsessään eivät ole myönteisiä tai kielteisiä, vaan tunteisiin latautuvat merkitykset tekevät niistä kokijalleen positiivis- tai negatiivissävyisiä (Kaski & Kiander 2005, 28). Tunteet voidaan jaotella perinnöllisiin perustunteisiin, kuten suru, ilo, viha, hämmennys pelko, inho sekä sosiaalsiin

tunteisiin, kuten häpeä, syyllisyys, mustasukkaisuus, kateus, kunnianhimo, osallisuus, yksinäisyys. Perustunteiden tehtävänä on edistää hengissä säilymistä, hyvinvointia, jaksamista ja motivaatiota; sosiaaliset, vuorovaikutukseen perustuvat tunteet ovat monimutkaisia yhdistelmiä perustunteista. Teologisia tunteitamme ovat armo, pyhyys, kiittollisuus, anteeksianto. (Luukkanen 2011, 77.)

Tunteet kuuluvat työyhteisön hiljaisen tiedon piiriin, koska tunteista ei puhuta. Tunteita ja tunteiden käsittelymalleja kuitenkin opitaan joko tiedostamatta tai tietoisesti. Ulkoistamisessa eli artikulaatiovaiheessa tietoa käsitellään yhdessä puhumalla ja yhdistämisvaiheessa tulokset kirjataan esimerkiksi toimintasääntöinä ja opasteina toiminnalle. Sisäistämisvaiheessa tiedot omaksutaan ja otetaan käyttöön. Organisaation oppiminen tapahtuu siis yksilön, ryhmän, yksikön tai jopa organisaation välillä. (Viitala 2004, 178–180; Viitala 2005, 168–170, 175.) Johdon rooli on keskeinen prosessin eri vaiheissa, mutta etenkin sisäistämisen vaiheessa, kun osaaminen ja tieto vakiinnutetaan, jolloin tieto säilyy, vaikka työntekijät vaihtuisivatkin (Viitala 2004, 180). Edellä mainittua tiedon muuntumisen prosessia voidaan ajatella sekä organisaation, työyhteisön kuin osaamisen johtamisen tasolla. Viitalan (2004, 183) mukaan yksilöiden oppimisprosessien tuloksena yhteisö ja organisaatio kehittyvät, siksi olen esittänyt tämän teoreettisen mallin yksilön oppimisen otsikon alla. Todellinen tiedon jakaminen tapahtuu kokemusten jakamisen (sosialisaatio-oppiminen) kautta. Edellä mainittu menetelmä on yksi oleellinen keino, jolla voidaan vastata uuden sukupolven tarpeisiin, kun he haluavat työltään osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuutta. Toisaalta samalla tehdään näkyväksi myös ikääntyneempien työntekijöiden hiljaista tietoa, vahvistetaan yhteisöllisyyttä sekä voidaan käsitellä ja tehdä näkyväksi työyhteisön yksilöiden kokemia tunteita, koska Varilan (2010, 7–8) mukaan työhön sitoutumisessa on kyse ennen kaikkea tunteesta, jota rakentavat myönteiset kokemukset.

Palvelu- ja tietotyöammattien yleistymisen on johtanut siihen, että tunteiden käsittelylle pitäisi olla enemmän aikaa työyhteisössä. Ihmissuhdetaitojen merkitys korostuu, koska yhä useampi tekee työtä tiimissä ja toimii vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Työssämme pyrimme tekemään parhaamme ja välttämään virheitä. Kompulsiivinen ihminen kontrolloi myönteisiä ja kielteisiä tunteita. Hän tiedostaa aggressiivisten tunteiden olemassaolon ja kokee tästä johtuen syyllisyyttä. Omantunnon ääni muistuttaa henkilöä, että hän ei poikkeakaan hyväksytystä

toimintatavasta. Muutos onkin kompulsiiviselle henkilölle totuttuja toimintatapoja muuttava uhka. (Juuti & Virtanen 2009, 117.)

Muutokset aiheuttavat pelkoa, ahdistusta ja levottomuutta, jos ihmisiltä puuttuu joustavuutta. Sopeutuminen vaatii tunne-elämän vakautta eli kykyä sietää epävarmuutta, jonka tuntematon tuo tulleessaan. Itseluottamus puolestaan mahdollistaa nopeat tapojen muutokset ja vanhasta, totutusta luopumisen. Ahdistavassa tilanteessa hormonit aiheuttavat ryöpyn, eikä keho tunne eroa kohteen välillä, kun stressi kasaantuu ”*olipa sen lähde mikä tahansa*”. Stressihormonit vaikuttavat verenkiertoon, sydämen syke kiihtyy taistelua ja pakoa varten; kortisoli vie resurssit työmuistilta eli älyltä ja pakottaa aistit terävöitymään sekä ajatukset sumenemaan, jolloin juurtuneet taipumukset, kuten huutaminen tai jähmettyminen ottavat toimintavallan. (Goleman 1999, 97.) Muutokset herättävät tunteita, joihin henkilöiden persoonallisuus, aikaisemmat kokemukset ja nykyinen elämä vaikuttavat.

### **3.4 Toisten tunteiden kohtaaminen**

Tunteet heräävät usein eri tilanteiden kautta, ne vaikuttavat toisiin joko kielteisesti tai myönteisesti. Tunteet syttyvät ja sammuvat, välillä ne ovat sivuroolissa. (Luukkala 2011, 76.)

Työyhteisö tulkitsee tilanteita ja muokkaa mielikuvia ihmisen käyttäytymisen mukaan sekä samalla pyrkii ymmärtämään hänen käyttäytymistään. Työyhteisön jäsenet reagoivat toistensa käyttäytymiseen tulkintojensa pohjalta. Jatkuvasti muuttuvat ja epäselvät tilanteet vaativat ihmisiltä entistä suurempaa tunnetyöstämistä ja joustavien roolien omaksumista, jolloin ihmiset eivät voi enää samalla tavalla tulkita omaa ja toisten käyttäytymistä kuin ennen. He ovat ikään kuin uusia, vasta-aloittaneita työntekijöitä työyhteisössään, vaikka he olettavatkin tuntevansa toistensa työtavat, mutta eivät todellisuudessa tunne, koska tilanteet muuttuvat jatkuvasti. Kyseinen tilanne kuormittaa sekä koko työyhteisöä että työssä olevia ihmisiä. Työyhteisön jäsenten odotetaan sopeutuvan työyhteisön koodistoon, jonka jokainen jäsen kuitenkin kokee eri tavoin omalta kannaltaan ja pyrkii näkökannassaan painottamaan omia etujaan. (Juuti & Salmi 2014, 981–99.)

Avainasia on ongelmien tunnistamisessa, tunnustamisessa sekä pyrkimyksessä ratkaisuihin, koska vaikeudet hitsaavat joukkoa aikaisempaa yhtenäisemmäksi. Kun linjaukset on tehty, niin yhdessä ponnistellaan niiden eteen, koska se on yhteisöllisyyden kehittymisen peruselementti. Muutostilanteet testaavat yhteisöjen kykyä käydä läpi eri vaihtoehtoja keskustelujen kautta. (Luukkanen 2016, 17.)

Jokainen työntekijä haluaa olla hyväksytty ja arvostettu. Kaikki positiivinen luo uskoa omaan kykyihinkin ja saa aikaan myönteisen kierteen. Myönteinen palaute voimistaa ihmisiä (Viitala 2004, 161).

Tunteet tulevat esille paitsi sanojen, niin kehon viestien, kuten äänensävyjen, ilmeiden ja muiden sanattomien viestien kautta. Empatiakyvyn kautta voimme siis aistia toisen ihmisen tunnevihjeitä, mutta empatian perusedellytys on itsetuntemus: omien tunteiden kehollisten viestien havaitseminen. Kun omaksumme keskustelukumppanin asennon, ilmeet tai eleen, niin samaistumme hänen tunteisiinsa ja tunteemme virittyvät samalle aaltopituudelle (Goleman 1999 163). Toisen tunteiden kohtaaminen edellyttää kuuntelua, hienotunteisuutta ja arvostamista.

### **3.5 Johtamisen vaikutus työyhteisöön**

Eri aikakaudet ovat pitäneet sisällään erilaisia johtamisen teorioita byrokratian kauden käskyvallasta postmoderniin näkökulmaan, jonka mukaan kieli ja teksti muokkaavat mielikuvia, jolloin johtajuus toteutuu vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta (ks. Juuti 2006, 12). On kiistelty siitä, mikä on oikea tapa johtaa, mutta tutkimustulosten mukaan yhtä ainoa johtamistapaa ei ole, vaan ihmisiä on johdettava eri tavoin erilaisissa tilanteissa, jolloin tulee ottaa huomioon jokaisen tietämys ja vahvuudet edistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Drucker 2000, 30–31).

Merkityksellä tarkoitetaan tulkintoja, joilla todellisuutta luodaan ja kuvataan. Merkitysten käsite on tärkeä organisaatiokäyttäytymisessä: puhutaan merkitysten johtamisesta (mm. Silén 1995) ja merkitysperspektiivien huomioon ottamisesta (Juuti 2001, 351). Organisaation



sosiaalinen todellisuus rakentuu merkityksen, kontekstin, toiminnan ja kielen avulla toisiinsa kietoutuen, toisiaan tuottaen ja määritellen. Merkitysten johtamisessa on tärkeää moniääninen merkitysten näkökulma ja tätä mahdollistava, toimiva dialogi eli on tärkeää kuulla eri toimijoiden tuottamia merkityksiä organisaatioilmiöistä. (Kuusela & Kuittinen 2008, 38–39.)

Suomessa johtamista tutkineen Viitalan (2005, 165–167) mukaan johto voi vaikuttaa ja sen tulee luoda siltaa strategisen osaamisen ja yksilöiden osaamisen välille. Jotta oppimista tapahtuisi, tulee tunneilmaston olla hyvä. Keskinäinen luottamus ja sitä kautta saavutettava turvallisuuden tunne työyhteisössä ovat hyvän ilmapiirin merkkejä. Johtamisen uusi psykologia väittää, että ”johtajien visio määrittää, keitä me olemme, mitä me arvostamme ja millainen yhteiskunta olisi meidän paratiisimme” eli johtaminen on sosiaalisen identiteetin hallintaa ja tehokas johtaminen on aina identiteetin johtamista, jolloin johtajan tulee edustaa ja ajaa niiden ryhmien etuja, joita he pyrkivät ohjaamaan. Mitä enemmän johtaja on ”yksi meistä”, sitä paremmin hän pääsee ryhmän jäseneksi eli edustaa sisäryhmän prototyyppiä: hänen vaikutusvaltansa kasvaa ryhmässä ja sitä halukkaammin ryhmä seuraa hänen ohjeistustaan, mutta johtajan tulee myös luoda ja istuttaa ryhmän identiteettiä sekä hänen tulee saattaa arvostukset elämään työyhteisössä. (Haslam ym. 2014, 107–108, 245–249; Juuti 2013, 44.)

Kuinka identiteetin johtaminen työyhteisössä konkreettisesti tapahtuu? Saarisen (2007, 177–179) tutkimustulosten mukaan johtajan tulee paneutua malttamisen ja introspektion harjoittamiseen eli tunteiden havaitsemisen, kokemisen ja ilmaisun havainnointiin, koska tunteiden säätelystrategiat perustuvat tarkkoihin ja oikeisiin tunnehavainnointeihin. Muuten on vaarana säädellä jotakin tilanteeseen kuulumatonta tunnetta, kuten vaikka omaa ahdistustaan tai omaa kiirettään tuen antamisen sijaan. Tunteet tunnistetaan omakohtaisen fysiologispohjaisen kokemuksen kautta (Damasio 2000), ja introspektion kautta on mahdollista kyseenalaistaa uskomuksia, kuten ”kaikille on oltava samat säännöt”.

Juutin (2013, 50) mukaan jaetun ja keskusteleavan johtamisen keskiössä on asiakkaan joustava palvelu. Tietoa jaetaan toisille ja varmistetaan tiedonkulku, työ suunnitellaan ja tehdään mahdollisimman hyvin. Työ rakentuu tavoitteellisen, demokraattisen ja osallistuvan johtamisen periaatteelle. Jokainen työyhteisön jäsen on tällöin sekä johtaja että tekijä.

Kolarin (2009, 174) mukaan syvällinen, intellektuaalinen muutosprosessi, jonka taustalla on ajatus jatkuvasta inhimillisestä ja ammatillisesta kasvusta, on aina yksilöllinen. Muutoksen edistäjänä johtajalta edellytetään paljon: sosiaalista ja emotionaalista tietoisuutta, taitoa toisen ihmisen kohtaamiseen, erilaisuuden ymmärrystä, aitoa läsnäoloa, kuuntelutaitoa ja intuitiivisuutta.

Johtaminen edellyttää myönteisten tunteiden viriämistä ihmisissä (Juuti, 2013, 59). Hyvä johtaminen on enemmän kuin auktoriteettia ja päätöksentekoa; hyvä johtaminen koskettaa ihmisten mieliä ja sydämiä. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 13.) Johtamistapojen ja kulttuurin tulisi olla sellainen, että tunteista puhuminen sallitaan työpaikoilla (Juuti & Virtanen 2009, 120).

### **3.6 Organisaation vaikutus työyhteisöön**

Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa toimintaa, joka tähtää tiettyjen tavoitteiden tai päämäärään saavuttamiseksi, joita ihmiset eivät voi saavuttaa yksin toimiessaan. Organisaation rakenne muodostaa puitteet organisaation toiminnalle määrittelemällä ihmisten väliset työtehtävät suhteessa toisiinsa. Organisaation rakennetta kuvaa parhaiten organisaatiotasojen määrä sekä kuinka monta alaista on yhdellä esimiehellä. Organisaation muotoutumiseen vaikuttavat keskeisesti johdon omat päätökset, esimerkiksi se, kuinka eriytyneiksi työtehtävät yleensä on muotoiltu, minkälaisia osastoja muodostetaan, mitkä asiat keskitetään, mitkä hajautetaan. (Kauhanen 2012, 26.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan arvojärjestelmää, joka rakentaa pohjan organisaation toiminnalle eli se on organisaation jäsenten yhteisesti omaksuma käsitys organisaation tavoitteista ja käyttäytymistä ohjaavista periaatteista (Kuusela & Kuittinen 2008, 229; Juuti & Salmi 2014, 135). Työyhteisön organisaatiokulttuurissa on kyse yhteisen oppimisprosessin kautta sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista, jotka ohjaavat ajattelua, toimintaa, tavoitteita, käyttäytymistä. Ajattelu- ja toimintamallit näyttäytyvät organisaatioissa arvoina, symboleina, rituaaleina, pukeutumisen- ja vuorovaikutustyyleinä. (Juuti & Salmi 2014, 135.)

Organisaation tunneilmasto muodostuu työntekijöiden kokemista tunteista suhteessa työhönsä, työkavereihinsa, organisaatioonsa. Tunneilmaston kehittäminen vaatii ponnistelua, koska organisaatiossa on luontainen, jatkuva vetovoima kohti negatiivisuutta, jolloin negatiiviset tunteet kaappaavat huomionne positiivisia tehokkaammin. Suuri osa johdon ajasta, energiasta sekä huomiosta meneekin erilaisten negatiivisten asioiden selvittämiseen ja ongelmien ratkomiseen. Johdon on kohdattava negatiivisuus rakentavasti ja edistettävä tietoisesti positiivista ilmasto. (Rantanen 2015, 162–163.) Organisaatiossa tarvitaan kykyä edistää ja johtaa innostavaa vuoropuhelua, joka sallii osallistumisen ja antaa tilaa tietämättömyydelle ja uusien ajatusten kuulemiselle. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 123.)

Organisaatio luo puitteet identiteetin löytymiselle muutostilanteessa. Ammatissa toimivilla identiteetti perustuu ammattitaitoon ja tehtäviin. Mitä useamman identiteetin ihminen omaa, sitä helpommin hän sietää yhteen rooliin liittyviä muutoksia ja voi saada tukea muutostilanteissa jostakin toisesta roolista, kun itsetunto ei ole yhden asian tai aseman varassa. Mitä vähemmän rooleja on, sitä haavoittuvaisempi ihminen on, jos tärkeä rooli on uhattuna. Jos ihmisillä on kokemusta uusista, erilaisista tilanteista ja heillä on vahva osaajan identiteetti, niin he ovat tottuneet menemään uusiin tilanteisiin ja heillä on kokemusta uusien ihmisten kanssa toimimisesta, niin uusi organisaatio on jatkoa aiemmalle kokemukselle. (Burke 2008, 187–188.) Organisaatiokulttuurin muutos on johtanut kuri- ja kontrollirakenteiden muutokseen eli organisaatioiden valta- ja kontrollirakenteet ovat muuttuneet, kun työntekijöiden valvonta on muuttunut enemmän itsetarkkailun kautta sisäiseksi kontrollin välineeksi. Organisaatio luo ja uusintaa todellisuuttaan, pelisääntöjä ja merkityssisältöjä kaiken aikaa. (Kuusela & Kuittinen 2008, 14, 39.)

#### 4. TUNNEILMASTON KEHITTÄMISEN TEORIATAUSTAA

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa, kun niissä toimivat ihmiset kehittävät uusia toimintamalleja vastaamaan paremmin ympäristön vaatimuksia. Organisaation kehittämisellä pyritään organisaation tehokkuuden sekä työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen. (Viitala 2004, 206–207.)

Diskursiivinen organisaatiotutkimus tarkastelee vuorovaikutuksen prosesseja, jolloin eritellään vuorovaikutustilanteita tai organisaation mikrotason tapahtumia, joissa osapuolet neuvottelevat merkityksistä. Myös johtamista koskevat prosessit ovat luonteeltaan ennen kaikkea viestinnän sekä vuorovaikutuksen ilmiöiden tarkastelua. Dialogilla tarkoitetaan vastavuoroisuutta rakentavaa kommunikaatiota, jolloin ollaan tietoisia toisistaan ja sen myötä kehittyvästä vuorovaikutteisesta toiminnasta. Dialogisuuden kautta ollaan vuorovaikutuksessa, jaetaan merkityksiä sekä rakennetaan yhteisiä mielen kokemuksia, jolloin eri tahoille merkittävät asiat ja näkökulmat pääsevät esille. Jaetut merkitykset suuntaavat ihmisten toimintaa organisaatioissa. (Kuusela & Kuittinen 2008, 16–17, 39.)

Saarisen (2007, 179–181) tutkimuksen mukaan tunteet näyttäytyivät esimiesten kertomuksissa työskentelyä sekä loogis-rationaalista ajattelua haittaavina tekijöinä, ja aineistossa havainnollistui reflektiivisyyden puute, jolloin itseensä sijoitettiin rakentavia sekä myönteisiä tunteita, kun taas epämukavien ja vaikeiden tunteiden kohteena nähtiin usein toiset ihmiset. Organisaation esimiestasolla olisi tärkeää lisätä konkreettista omien ja toisten tunteiden tunnistamista tavanomaisten vuorovaikutus- sekä johtamistekniikoiden lisäksi, joka voi tapahtua esimerkiksi tunteiden nimeämisen kautta (Askeleittain-ohjelma, Psykologien kustannus 2005) tai tietoisuusharjoitusten kautta, jolloin on tärkeää tulla tietoiseksi omista tunteistaan, mutta myös samalla antaa niiden tulla ja mennä sen sijaan, että jäisi niiden vangiksi. *”Tunteiden reflektoinnissa onkin paradoksaalisesti kyse sekä niiden tiedostamisesta, että niistä irti päästämisestä.”* (Saarinen 2002, 180). Esimiesvalmennuksessa tulisikin korostaa tunteiden luonnollisen esille nostamisen sekä ilmaisun tärkeyttä ongelmatilanteiden suoraviivaisen ratkaisemisen tilalle ja tunnepitoisen, intuitiivisen ajattelun harjoittamista manageri-kurssien sijaan. Esimieskunnan tulisi ”nähdä” ja ymmärtää tunteet tärkeänä informaationa, eikä vain ajattelua haittaavina tekijöinä sekä tulisi lisätä tutkivaa, havainnoivaa asennetta suhteessa sekä

omiin että toisten tunteisiin ennen nopeiden toimenpiteiden aloittamista, joista voi syntyä kiusallisia tilanteita. Tunteiden säätelyä kehittää työyhteisössä taidot säädellä omia tunteita ja puuttua rauhallisesti työtilanteissa esille nousseisiin tunteisiin, jolloin tunteita voi purkaa esimerkiksi lyhyillä, selkeärakenteisilla ja -kestoisilla defusing- eli tuuletuskeskusteluilla (Saari 2000).

Työyhteisössä ilmenevien tilanteiden ratkaisemiseksi ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, vaan ratkaisut ovat tilannesidonnaisia, joten on hyvä olla tietoinen eri menetelmistä. Oppimista tapahtuu, kun olemassa olevia toimintamalleja kyseenalaistetaan. Kun toimintamalleja muutetaan (Argyris 1977) vallitsevan tiedonrakenteen puitteissa, puhutaan yksisilmukkaisesta oppimisesta (single-loop), jolloin organisaatio ei muuta tavoitteenasetteluja, vaan tehostaa rutiineja ja kaksisilmukkaisesta oppimisesta (double-loop), kun vallitsevia tietorakenteita muutetaan. Edellä mainittu voi tapahtua ympäristön kriisin se urauksena, kun tavoitteita, arvoja ja uskomuksia arvioidaan ja tällöin myös organisaatiokulttuuri uudistuu. Kolmas oppimisen malli on oppimaan oppiminen (Ulrich, Jick & von Glinov 1993) (deutero-loop), siinä tiedostetaan kehittämisprosessi, tarkastellaan ja kehitetään arviointia sekä suunnataan toimintaa uudelleen. Organisaatio myös arvioi oppimiskykyään ja oppimisprosessejaan. (Viitala 2004, 90–91.)

Viitala (2014, 33–34) esittää oppivan organisaation mallin, jonka Sarala ja Sarala (1996) ovat laajentaneet oppivan laatuorganisaation toimintamalliksi, johon on liitetty oppimisenäkökulma tuottavuuden, laadun ja prosessien kehittämiseksi. Ensin toimintamallissa analysoidaan nykytilanne eli pidetään palaveri, johon osalliset tulevat tilanteen selvittämistä varten ja jokaisella on puheenvuoro tilanteesta. Sitten rakennetaan visiot eli sanoitetaan, kuinka toimitaan jatkossa. Haslam, Reicher ja Platow (2014, 245–246) laajentavat vision ulottuvuutta siten, että vision rinnalla tulee olla sovittuna käytänteet koskien sekä ryhmän sisäisiä sosiaalisia että ulospäin soveltamia käytäntöjä. Nämä sopimukset voivat koskea keskinäisen kommunikoinnin sekä asiakaspalvelun tapoja. Laatuorganisaation toimintamallissa kehitetään työkuultuuria esimerkiksi koulutuksen avulla: johtamis- ja alustaitokoulutusta, kuinka palvellaan asiakkaita, tai kuinka kohdataan ristiriitatilanne? Ilmapiiriä kehitetään avoimemmaksi ja sovitaan demokraattisen dialogisuuden säännöt (Gustavsen 1992), jolloin

kaikki ovat velvollisia osallistumaan tasa-arvoiseen kommunikointiin ja ajatusten vaihtoon (ks. Gustavsen 1992, 3–4).

Dialoginen työyhteisöviestintä on luonteeltaan kahdenvälistä ja moniäänistä, keskusteluun tähtäävää ja se tukee organisaatiota sekä sen yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa, vahvistaa sidosryhmiä ja yhteisön aineetonta pääomaa. Dialoginen keskustelu on kriittisen reflektisyyden edellytys. Sillä tarkoitetaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa luovaa ja ennakkoluulotonta asioiden yhdistelyä. Keskeistä on muiden näkemysten kuuleminen, pyrkimys ymmärtää heidän ajatuksiaan, lähtökohtiaan ja intressejään ja niistä oppiminen sen sijaan, että pyrkisimme yksiselitteisesti puolustamaan tai vakuuttamaan toiset omien näkemystemme paremmuudesta. Nykykäsityksen mukaan muutosjohtaminen on tiedon jäsentämistä, muokkaamista ja tuottamista. Muutostilanteessa viestinnän avulla hälvennetään epäselvyyttä ja epätietoisuutta yhdessä pohtien, jolloin viestintä luo yhteisöllisyyttä. (Stenwall & Virtanen 2007, 62–64.)

#### **4.1 Golemanin tunnetaitojen luokitus**

Golemanin (1999, 40–43, 72–73) mukaan tunnetaidot ovat tunneälyyn perustuvia, opittuja käytännön kykyjä, joiden avulla voi suoriutua työssään keskimääräistä paremmin. Tunnetaidot ovat jalostuneet työelämää katsoen hyödylliseen muotoon, ja henkilökohtaisina taitoina ne auttavat tulemaan toimeen itsemme kanssa, saavuttamaan tuloksia työelämässä sekä pysymään paremmin mukana muutoksessa ja kehityksessä. Tunneälyn osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia ja hierarkkisia, mutta vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tunneälyn osa-alueet rakentuvat toinen toistensa varaan. Esimerkiksi luotettavuuden taito perustuu itsehallintaan eli omien tunteiden käsittelyyn sekä mielijohdeiden hallintaan, ja asiakaspalvelun taito perustuu empatiaan. Pelkästään tunneäly ei takaa, että ihminen on oppinut tunnetaidot, vaan taitojen kehittyminen riippuu ympäröivästä yhteisöstä, itsetuntemuksesta ja motivaatiosta sekä työyhteisön ilmapiiristä. Tunnekyvyillä on mahdollisuus kehittyvä, kun ihminen oppii motivoimaan itseään ja hioo empatiataitojaan ja sosiaalisia kykyjään ja pääsee tunteidensa sekä yllykkeidensä yläpuolelle. Kehittyntä tunneälyä kutsutaan kypsyydeksi.

Goleman (1999, 41–43, 72–73) luokittelee tunneällyn henkilökohtaisiin taitoihin sekä sosiaalisiin taitoihin eli viiteen tunneällyn osa-alueeseen, joita ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia sekä sosiaaliset taidot. Edellä mainitut ovat jakautuneet tunnetaitoihin, joiden hallinta ja oppiminen vaatii tunneällyn osa-alueiden hallintaa. Itsetuntemuksen kautta muodostuu tietoisuus omista tunteista, kuten tunteiden vaikutuksesta suoritukseen sekä kyky omien päätösten tekemiseen elämäarvojen perusteella. Itsearviointin kautta saadaan käsitys omista vahvoista sekä heikoista puolista, voidaan ymmärtää parannusta vaativat osa-alueet ja oppia kokemuksista. Itseluottamus puolestaan on rohkeutta, jonka varmuus omista arvoista, kyvyistä sekä päämääristä antaa.

Tunneäly (1999, 75) on merkittävä taitolaji älykkyyden ja tietotaidon rinnalla. Tunteilla on omat aikataulunsa, mutta kiireessä sisäinen ääni jää ilman tilaa ja painuu taka-alalle, vaikka siitä saattaisi olla korvaamaton apu, kun kuulemme sisäistä ääntä päätöksissämme. Jos ihminen ei ymmärrä tunteitaan, häneltä puuttuu tunteiden lukutaito, käsitys todellisuuden lajista, jota ilman elämässä tai työssä ei voi menestyä.

	<i>Tunneälyn osa-alue</i>	<i>Tunnetaidot</i>	<i>Tunnusmerkit</i>
<i>Henkilökohtaiset taidot</i>	1. Itsetuntemus	Tietoisuus omista tunnetiloista Itsearviointi ja itseluottamus	Ymmärrys tunteiden vaikutuksesta Realistinen minäkäsitys Varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä
	2. Itsehallinta	Itsekontrolli  Tunnollisuus  Joustavuus ja innovatiivisuus	Häiritsevien impulssein ja tunnetilojen hallinta Rehellisyys ja vastuullisuus omasta toiminnasta Muutoksiin sopeutuminen
	3. Motivaatio	Intohimo työhön Sitoutuminen	Työn tarkoituksen löytäminen Optimismi epäonnistumisen hetkelläkin Uskallus irrottautua säännöistä
<i>Sosiaaliset taidot</i>	4. Empatia	Kyky ymmärtää toisten tunteita ja tarpeita Taito kohdella toisia heidän tunnereaktioiden ja tarpeiden pohjalta	Asiakkaiden palvelu Tietoisuus tai intuitio yhteisön tunnevirtauksista Kulttuurien moninaisuus
	5. Sosiaaliset kyvyt	Vaikuttaminen Taito suhteiden ylläpitoon Kyky löytää ja rakentaa yhteisymmärrystä Johtaminen	Avoin keskustelu Erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen Yhteiset päämäärät Muutosten alullepano

Taulukko 1. Tunneälyn osa-alueet (Goleman 1999)



### 4.1.1 Henkilökohtaiset taidot

Henkilökohtaisten taitojen kautta määritellään, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Intuition ja vaistojen avulla saamme tietoa tunnemuististamme, joka puolestaan on pohja itsetuntemuksellemme (Goleman 1999, 42, 72).

**Itsetuntemuksella** Goleman (1999, 42, 72–73, 75, 81, 88) tarkoittaa tietoisuutta omista tunnetiloista, voimavaroista, mieltymyksistä ja vaistoista. *Tietoisuus omista tunteista* on omien tunteiden vaikutusten tunnistamista, jolloin ihminen tietää, mitä hän tuntee ja miksi. Hän ymmärtää tunteiden vaikutuksen ajatteluun, sanomiseen ja tekemiseen ja työsuorituksen laatuun. Hän osaa toimia arvojensa pohjalta kohti päämääriänsä. Tunteet ovat aina läsnä, mutta usein ne huomataan vasta niiden voimistumisen myötä, mutta jos ollaan tarkkana, niin ne voidaan panna ne merkille jo paljon heikompi-signaalisina ja aiemmin. *Itsearviointin* kautta saadaan käsitys omista vahvoista puolista ja rajoituksista, käsitetään parannusta vaativat alueet sekä kyetään ottamaan oppia kokemuksista. Ihmiset ovat avoimia palautteelle itsensä kehittämiseksi, uusille näkökulmille ja oppimiselle. He pystyvät näkemään itsensä humoristisessa ja uudessa valossa. *Itseluottamus* on varmuutta ja rohkeutta omista kyvyistä, arvoista, päämääristä ja pätevyydestä, jolloin ihmiset ovat itsevarmoja ja uskaltavat esittää eriäviä näkökantoja sekä puolustaa arvoja omista eduista piittaamatta epävarmuudesta ja paineesta huolimatta.

**Itsehallinnalla** tarkoitetaan omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätelyä. *Itsekontrolli* on haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallintaa, jolloin ihminen pystyy keskittymään olennaiseen paineista huolimatta ja pitämään päänsä kylmänä, hallitsee ahdistavia tunteitaan sekä pysyy rauhallisena ja järkkymättömänä. *Tunnolliset* ihmiset tekevät työnsä ammatillisesti ja huolella sekä pitävät sen, minkä lupaavat. *Joustavuus ja innovatiivisuus* on luontevaa ja avointa suhtautumista uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja muutoksiin sopeutumista. (Emt. 42, 104–105.)

**Motivoituminen** ohjaa toimintaa päämäärän saavuttamiseksi – epäonnistumisesta huolimatta. Myös sääntöjen kiertäminen on mahdollista, jos tilanne sitä vaatii. *Intohimo työhön* tarkoittaa halua kehittyä ja päästä parempiin suorituksiin. *Sitoutumisen* kautta löydetään työlle tarkoitus. (Emt. 42, 138, 144, 147).

#### 4.1.2 Sosiaaliset taidot

Sosiaaliset taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toistemme kanssa, kuinka kohtaamme ja vaikutamme toistemme tunteisiin (Goleman 1999, 43, 194).

**Empatia** on Golemanin (1999, 43–45, 161) mukaan *herkkyyttä ymmärtää toisten tunteita, tarpeita ja tunnevirtauksia sekä taitoa kohdella toisia heidän tunnereaktioiden ja tarpeiden pohjalta* esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Empaattinen ihminen kykenee aistimaan ja vastaamaan monenlaisiin tunnetiloihin myös silloin, kun niitä ei ole sanottu ääneen. Hän pitää moninaisuutta rikkautena ja pyrkii saamaan kaikille hyvän työympäristön, mutta uskaltaa puuttua suvaitsemattomuuteen ja ennakkoluuloihin.

**Sosiaaliset kyvyt** tarkoittavat taitoa saada toisissa aikaan haluttuja reaktioita esimerkiksi *vaikuttamalla* eli käyttämällä tehokkaita suostuttelutapoja sekä *kykyä löytää ja rakentaa yhteisymmärrystä esimerkiksi* avoimen keskustelun kautta. *Johtajuuden* kautta on mahdollista innostaa ja ohjata muutosvalmiuteen ja yhteisen päämäärän hyväksi. *Taitoja suhteiden ylläpitoon* tarvitaan erimielisyystilanteissa, kun eri osapuolten näkemykset ohjataan kohti yhteistä päämäärää. (Emt 43.)

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tunneilmaston merkitystä varhaiskasvatushenkilöstön näkökulmasta. Tutkielman teoriaosuudessa kuvattiin tunteiden kohtaamista, kokemista sekä tunneilmaston vaikutusta työyhteisössä yksilöiden sekä toisten tunteiden kohtaamisen kautta, mutta myös johtamisen ja organisaation näkökulmasta.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Minkälaisissa tilanteissa tunteita koetaan työpäivän aikana?
2. Miten tunteiden kokeminen vaikuttaa yksilö- ja työyhteisötasolla?
3. Millaisia keinoja varhaiskasvatustyöntekijät esittävät tunneilmaston kehittämiseksi työyhteisössä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla kartoitetaan työpäivän aikana ilmeneviä tunteita herättäviä tilanteita ja tunnekokemuksia. Toinen kysymys kartoittaa, kuinka tunteiden kokeminen vaikuttaa työyhteisössä. Kolmannen kysymyksen avulla tuotetaan tietoa ilmapiirin kehittämisen välineiksi työyhteisössä sekä johtamisen merkityksestä. Tunteiden tutkimuksella luodaan ymmärrystä tunteiden vaikutuksesta työhön, tunneilmastoon vaikuttavista tekijöistä sekä tunteiden käsittelyn merkityksestä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun pohditaan tunneilmaston ja työhyvinvoinnin kehittämistä työyhteisössä.

### **5.2 Aineiston kuvaus**

Tutkimukseni perustuu varhaiskasvatustyöntekijöiden ryhmä- ja yksilöhaastatteluihin. Aineiston hankintaan liittyvä prosessi eteni esihaastattelun kautta, jonka tein 22.12.2017. Testasin haastattelurungon toimivuutta oman yksikköni vapaaehtoisella lastentarhanopettajalla. Muokkasin kaksi kertaa haastattelurungon kysymyksiä selkeämmiksi ja konkreettisemmiksi. Aloitin tutkimukseen osallistuvien rekrytoimisen tammikuussa 2018 olemalla yhteydessä

varhaiskasvatuksen palvelupäällikköön tutkimusaiheestani, jolloin hän kehotti olemaan suoraan yhteydessä päiväkodin johtajiin, joten tiedustelin kahdelta päiväkodin johtajalta halukkuutta, ja he olivat suopeita ajatukselle. Tarkoitukseni oli haastatella kahdesta kahden useammista yksiköistä koostuvan varhaiskasvatussyksikön viittä eri-ikäistä työntekijää eri ammattiryhmistä (avustaja, lastenhoitaja, lastentarhanopettaja, varhaiskasvatuksen erityisopettaja) ensin ryhmähaastatteluna, sitten yksilöhaastattelujen avulla. Ensimmäinen tapahtunut ryhmähaastattelu rakentaa seuraavaa haastattelutilannetta tutummaksi haastateltaville ja edesauttaa luottamuksellisen interaktiosuhteen muodostumista yksilöhaastattelussa (ks. Alasuutari 2011, 143–143).

Tutkimukseen osallistuvat valikoituvat siten, että päiväkodin johtajat valitsivat haastateltaviksi yksikkökokonaisuuksistaan sopivat henkilöt eri ammattiryhmistä. Tutkimuslupien saamisen jälkeen, maaliskuun alussa 2018 jaoin saatekirjeen (Liite 1) päiväkodin johtajille, jotka välittivät kirjeen haastateltaville. Haastatteluun valikoitui 9 työntekijää, koska yksi työntekijä oli yllättäen sairastunut, eikä hänen tilalleen järjestynyt toista haastateltavaa useammasta yksikön sairauspoissaolosta johtuen. Haastateltavista avustajia oli 2, lastenhoitajia oli 3, lastentarhanopettajia oli 3, joista yksi toimi päiväkodin varajohtajana ja yksi oli resurssilastentarhanopettaja (auttaa ryhmissä tukea tarvitsevia lapsia, usein pienryhmätyöskentelyn avulla), varhaiskasvatuksen erityisopettajia oli 1. Nuorin haastateltavista oli 24 vuotias ja vanhimmalla oli työuraa takana 41 vuotta ja hän oli juuri jäämässä eläkkeelle. Kaksi haastatelluista oli miehiä. Aineiston kerääminen tapahtui maaliskuun loppupuolelta alkaen kuukauden aikana.

Tutkimusaineistoni keräsin tallennettujen haastattelujen avulla. Tämän ansiosta kykenin keskittymään haastatteluprosessiin aktiivisena kuuntelijana ja kannustamaan haastateltavia kertomaan aihepiiriin herättämistä asioista.

Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan asioita kokonaisvaltaisesti, osana tiettyä elämismailmaa ja todellisuutta, jolloin tutkimuksessa korostetaan ihmistä elämismailmansa kokijana, havainnoijana ja toimijana. Kokemukset, toiminnat ja havainnot ovat suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteisiin, mutta niitä teoretisoidaan eri suuntauksissa eri tavoin, kuten puheen-, kielen- ja puhetaiposten analyysin avulla. Laadullinen tutkimus korostaa tutkimuksen

prosessia, missä tulkintojen ketjun avulla perustellaan seuraava tulkinta ja viedään ilmiön ymmärrys alkuperäistä käsitteellisemmälle tasolle. Merkitykset eivät ole yksilöllisiä, vaan aina yhteisöllisiä, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa jaettuina, pääosin historiallisesti syntyneitä ja ylläpidettyjä monitulkinnallisia asioita. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 82–83.)

Laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen keräsin tietoa kahden varhaiskasvatyüksikkökokonaisuuden työntekijöiden tunneilmaston kokemuksista heidän omassa työympäristössään eli päiväkodissa. Haastattelin yksikön työntekijöitä ensin ryhmänä ja sen jälkeen yksilötasolla. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa kohde on tapahtumakulku tai ilmiö, ja lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto kuvaamaan tutkimuksen kohdetta. Pyrkimyksenä on selvittää jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa ja vaatii lisävalaistusta. Päämääränä on lisätä ymmärrystä ja tietoa tutkittavista aikaan ja paikkaan sidotuista olosuhteista, merkityksistä, ilmiöstä ja tiedosta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Vaikka sosiaalinen maailma ymmärretään jatkuvasti muuttuvana ilmiönä, niin tutkittavat kuvaavat ajatuksiaan ja kokemuksiaan omasta sosiaalisesta kontekstistaan käsin yksilö- ja ryhmähaastattelujen avulla. Tavoitteenani oli pyrkiä ymmärtämään tutkittavien näkemyksiä syvällisemmin ja luoda tulkinnallista ymmärrystä heidän sosiaalisessa maailmassansa ilmenevästä tunneilmastosta ja sen merkityksestä. Siitä huolimatta, että tapaustutkimukset eivät itsessään ole yleistettävissä, yksittäistapausten tutkiminen antaa välineitä ymmärtää erilaisia ilmiöitä muissa toimintaympäristöissä (ks. emt. 48-49).

### *5.2.1 Puolistrukturoitu temahaastattelu*

Ihmisten ajatusten, tunteiden, kokemusten tai uskomusten selville saamiseksi tulee käyttää haastatteluja, kyselylomakkeita tai asenneskaaloja. Haastattelun suurin etu on joustavuus aineistoa kerätessä, jolloin voidaan muihin tiedonkeruunmuotoihin verrattuna säädellä aineiston keruuta joustavasti esimerkiksi kysymysten järjestystä sekä muotoa vaihdellen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 180, 200.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolla tuotetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Tavoitteenani oli luoda tulkinnallista ymmärrystä tutkittavien sosiaalisesta maailmasta työyhteisön tunneilmaston näkökulmasta. Tutkimuksessani hain vastauksia siihen, minkälaisissa tilanteissa tunteet

heräävät, kuinka tunteita kohdataan työtehtävissä, millaista toimijuutta tunneilmasto tuottaa ja miten tunteiden kokemista, säätelyä sekä tunneilmastoa voidaan kehittää.

Haastattelua käytetään tiedonkeruumenetelmänä, kun aihepiiri on tuntematon tai vähän kartoitettu tai alue, jolloin tutkijan on etukäteen vaikea tietää vastausten suuntia. Haastattelun etuna on myös, että haluttaessa voidaan syventää tietoja esimerkiksi lisäkysymyksin. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.) Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla voidaan edetä aihepiirien mukaan ja tarvittaessa kysyä tarkennuksia esimerkiksi tunneilmaston merkityksestä. Haastattelun strukturoinnin lieveneminen antaa enemmän tilaa haastateltavalle, kun haastattelijan kontrolli lieventyy. (ks. Hyvärinen 2017.) Tällöin laadittua haastattelurunkoa ei noudateta haastattelutilanteessa orjallisesti, vaan keskustelulle annetaan tilaa kehittyä omaan suuntaansa (Eskola & Suoranta 1998, 47–47). Vaikka haastattelun avulla on tarkoitus saada empiiristä tietoa aihepiiristä, niin on hyvä tiedostaa, että Hyvärisen (2017, 18) mukaan tieto muodostuu vuorovaikutustilanteessa eli haastattelijan ja haastateltavan yhdessä tuottamana tapahtumana.

Ryhmähaastattelu sopii hyvin pienoiskulttuurien merkitysrakenteiden tutkimiseen tai tietojen saamiseksi haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61). Aineistonkeruun menetelmänä käytin täsmäryhmähaastattelua (focus group interview): ryhmän jäsenet on tarkasti valittu, ja he ovat tietoisia haastattelun tavoitteesta (ks. Saatekirje, Liite 1). Heidän mielipiteillään ja asenteillaan on vaikutusta tarkasteltavaan ilmiöön, ja he voivat myös saada aikaan uusia ideoita sekä muutoksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 62.)

Alasuutarin (2011, 151–152) mukaan ryhmähaastattelussa osallistujat soveltavat arkielämästään ryhmälle tuttua vuorovaikutustilanteen kehystä, jolloin keskustelu kietoutuu sen ympärille, mikä yksilöille on yhteistä ryhmän jäsenenä ja yksilölliset eroavuudet sekä henkilökohtaiset tuntemukset suodattuvat pois. Ryhmähaastattelussa tutkijalla on mahdollisuus kuulla, nähdä ja eritellä termejä, käsitteitä, hahmottamistapaoja ja argumentaatiostruktuureja, joiden mukaan ryhmä ajattelee sekä toimii, ja joita ei yksilöhaastattelussa näyttäyty, koska ryhmä toimii ja ajattelee kulttuurisena ryhmänä. Ryhmäkeskustelutilanteessa näyttäytyy ryhmän hierarkia ja vuorovaikutusrakenne: kuka vastaa kysymyksiin ensimmäisenä, kuka tai ketkä keskeyttää muiden puheen. On myös mahdollista verrata ryhmäkeskustelutilannetta myöhemmin toteutettuihin yksilöhaastatteluihin.

Tutkija ikään kuin kouluttaa ihmiset objektivoimaan omaa elämismaailmaansa (Rabinow 1977, 119). Ryhmä voi auttaa muistinvaraisten asioiden kohdalla, väärinymmärrysten korjaamisessa, mutta ryhmä voi myös estää ryhmän kannalta kielteisen asian esilletulon. Voimakas henkilö voi ryhmähaastattelutilanteessa määrätä keskustelun suunnan, mikä on otettava huomioon johtopäätöksiä ja tulkintoja tehtäessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 206.)

Ryhmän istunnot pyritään saamaan rennoiksi ja mukaviksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 62). Ryhmähaastattelut alkoivat luonnollisella juttelulla ja keskustelulla aiheestani ja taustastani. Ennen yksilöhaastatteluja kuuntelin ja kävin mielessäni läpi ryhmähaastattelun keskusteluja, jotta pystyin niiden pohjalta orientoitumaan yksilöhaastattelutilanteisiin.

Toteutin yksilöhaastattelut ryhmähaastattelun tapaan teemahaastattelurunkoa mukailien, mutta kysymysten järjestys saattoi vaihdella keskustelun kulun mukaan ja haastattelutilanne saattoi vaikuttaa uusien kysymysten syntymiseen, kuten ryhmähaastattelussa esille tullut vanhan kulttuurin säilyttäminen, joka tuotti kysymyksen uuden varhaiskasvatussuunnitelman vaikutuksesta työyhteisön ilmapiiriin.

Yksilöhaastattelut alkoivat taustatietokysymyksillä, joita ei ryhmähaastatteluissa käyty läpi, jotta yhteistä aikaa saatiin enemmän varattua ryhmäkeskusteluun. Toisaalta tämä auttoi luomaan rentoa ilmapiiriä kahdenkeskeiseen tilanteeseen. Yksilöhaastattelu antoi myös tilaisuuden puhua ilman ryhmän painetta samoista kysymyksistä. Pyrin itse olemaan rento ja tuomaan välitöntä ilmapiiriä haastatteluun kannustamalla molemmissa haastattelumuodoissa haastateltavia kertomaan vapaasti, omin sanoin mieleen tulevia asioita käsiteltävästä teemasta. Haastateltavat olivat motivoituneita aiheesta, koska usean haastattelun lopussa tuli esille aiheen tärkeys.

Tavoitteenani oli tietoisesti haastattelussa antamaan tilaa haastateltavien kerronnalle ja muisteluille. Pyrin kannustamaan haastateltavia keskusteluun positiivisin elein, kuten nyökkäyksillä, katsekontaktilla ja pienin sanallisin rohkaisuin, kuten: ”Mielenkiitoista”. En tietoisesti osallistunut keskusteluun tai tuonut esille omia näkemyksiäni. Yhdelle

haastateltavalle lähetin sähköpostin ja pyysin tarkennusta hänen kertomaansa, kun nauhuri oli jo sulkeutunut. Saamani sähköposti on osa haastatteluaineistoa.

## 5.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tapaustutkimuksessa voidaan teoriaa ja käsitteellisiä kategorioita käyttää etukäteen ohjaamaan aineiston keruuta ja analyysiä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 38). Teorialähtöinen sisällönanalyysi muodostuu deduktiivisesti eli aineiston analyysi perustuu aikaisempaan teoriaan, malliin tai käsitejärjestelmään, jolloin analyysia ohjaa teema tai käsitekartta (Miles & Huberman 1994; Sandelowski 1995; Polit & Hungler 1997; Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Tematisoinnin kautta aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jolloin aineiston analysointi voidaan jättää tematisoinnin mukaan tapahtuneeksi sitaattikokoelmaksi. Teorian ja empirian vuoropuhelu näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena. (Eskola & Suoranta 2008, 174–175.) Aineiston teemoittelu tapahtui tutkimuskysymysten ja Golemanin (1999) tunneälyn viiden komponentin mukaan siten, että järjestin sitaatit teemoittain kokoelmaksi joko tiivistettyinä tai esimerkkikertomuksina aineistosta perustelemaan tutkijan tulkintaa. Teemahaastattelun teemat tukivat aineiston jäsenystä tutkimuskysymysten ja Golemanin (1999) luokittelun mukaisesti.

Sisällönanalyysi menetelmänä sopii vähän tutkittujen aiheiden analyysiin, mutta on vaarana, että syvyys ja moninaisuus voi kärsiä, kun aineistoa kuvataan yleisesti, etenkin, jos aiheesta tehdään lyhyt selvitys (Braun & Clarke 2006, 11). Tulkitsin esiin nostettuja aiheita kytkemällä analyysia teorioihin sekä aikaisempiin tutkimuksiin (ks. Eskola 2015, 201).

Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ihmistä tutkivana tieteiden metodina ymmärtäväksi tutkimukseksi, jolloin ilmiötä voidaan joko ymmärtää tai selittää. Ymmärtämisen erottaa selittämisestä eläytyminen tutkimuskohteisiin liittyviään henkiseen ilmapiiriin, tunteisiin, ajatuksiin ja motiiveihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33–34.)



#### *5.4.1 Teemahaastattelujen analyysi*

Aloitin haastattelujen litteroinnin ryhmähaastatteluista, jotka kestivät 1 h 25 min sekä 56 min. Litteroitua tekstiä kertyi ensimmäisestä ryhmähaastattelusta 14 sivua ja toisesta 22 sivua, jotka tallensin omiin tiedostoihin. Litteroidun tekstin kirjoittaminen ryhmähaastattelusta oli vaativampaa kuin yksilöhaastatteluissa ja vei enemmän aikaa, koska häiriöääniä sekä osittaista päällekkäin puhumista oli enemmän. Myös kauempana ja hiljaa puhuvien ääntä oli kuunneltava tarkemmin.

Yksilöhaastattelut kestivät 26 minuutista 1 tuntiin 2 minuuttiin ja yhteensä ne kestivät 5 tuntia 52 minuuttia. Litteroitua tekstiä yksilöhaastatteluista kertyi 1.5 rivivälillä ja fontilla 12 yhteensä 80 sivua. Litteroin haastattelut jokaisen henkilön osalta omaan tiedostoon, jotka tallensin päivämäärän ja haastattelevalle antamani numeron mukaan.

Ruusuvuoren ja Nikanderin (2017, 427, 430) mukaan haastatteluaineiston analyysi aloitetaan litteroinnista eli aineiston tekstiksi muuttamisesta, ja tekstin aukikirjoituksen tarkkuustasoa ohjaavat tutkimuskysymys ja valitut analyysitavat. Tutkimuksen huomion kohteena on keskustelujen sisällöt, joten haastattelujen purussa esimerkiksi kaikkia äänenpainoja tai taukoja ei ole kirjoitettu auki, mutta kaikki tilkesanat (kuten niinku, tota) on otettu mukaan. Litterointivaiheessa häivyttiin haastateltavien tunnisteellisuuteen liittyviä tietoja, kuten esimerkiksi merkitsin keskustelussa esille tulleet nimet sulkujen sisälle maininnalla: ”X”.

Välillä kirjoitin elekieltä tekstiin, kun keskustelijat esimerkiksi vahvistivat kertomaansa naputtamalla pöytää kädellään. Haastattelurungon kysymykset tuottivat runsaasti aineistoa, eivätkä keskustelut tuottaneet juurikaan aiheen ulkopuolista materiaalia. Litteroinnin yhteydessä jaottelin aineistoa haastattelurungon teemojen mukaan.

Litteroinnin jälkeen luin haastatteluaineistot läpi useampaan kertaan ja tein merkintöjä ja värikoodeja kaavakkeisiin Golemanin (1999) tunneteorian viiden osa-alueen mukaan. Teemoittelin haastattelussa esiin tulleita aiheita antamaan vastauksia tutkimuskysymyksiini: tunteiden kokemisesta, tunteiden vaikutuksesta ja tunneilmapiirin kehittämisestä. Tutkimuskysymyksiin muodostui vastauksia Golemanin (1999) tunneälyn komponenttien mukaan, jotka muodostuvat henkilökohtaisista taidoista, joita ovat itsetuntemus, itsehallinta,

motivaatio sekä sosiaalisista taidoista, joita ovat empatia ja sosiaaliset kyvyt. Edellä mainittujen teemojen lisäksi havaitsin, että aineisto tuotti seuraavat aihepiirit: yhteiskunnallinen muutos, uuden varhaiskasvatussuunnitelman vaikutus, tietotekniset haasteet sekä fyysinen ja psyykinen kuormittavuus.

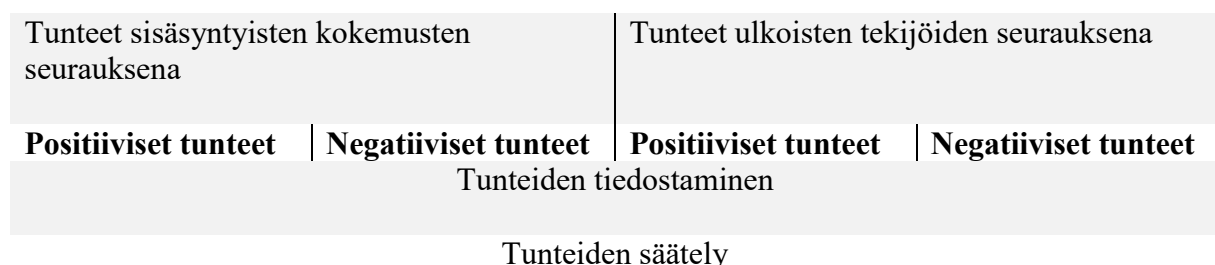
## 6 TULOKSET

Tunteita on kaikkialla, myös organisaatioelämässä (Juuti 2013, 126). Tunneilmasto muodostuu tunteisiin reagoinnin tuloksena. Luvussa 6.1 esitän kaavion tunteiden muodostumisesta (Taulukko 2). Tutkimuksen tulokset esitän tutkimuskysymyksiin jaoteltuina: luvussa 6.2 kuvaan tunteiden kokemista, tunteiden vaikutusta kuvaan luvussa 6.3 ja tunneilmaston kehittämisen keinoja ehdotetaan luvussa 6.4. Luvussa 6.5 käsittelen muita ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Luvussa 6.5.1 kerron tunteiden kokemisen ja vaikutuksen eroavuudesta (Taulukko 3), luvussa 6.5.2 on huomioita haastattelutilanteesta, luvussa 6.6 on keskeiset käsitteet teorian sekä aineiston näkökulmasta (Taulukko 4) ja viimeisessä luvussa pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 6.1 Tunteisiin reagointi

Tunneälyn osa-alueet sisältävät tunnetaitoja omien ja toisten tunteiden tiedostamiseen sekä hallitsemiseen (Goleman 1999, 42–43). Aineistossa tunteiden kokeminen muodosti tiivistetyksi luokkia siten, että tunteet muodostuivat ulkoisten tekijöiden sekä omien, sisäsyntyisten kokemusten seurauksena. Nämä luokat, joihin tutkimustuloksia on jaoteltu, jakautuivat vielä sekä positiivisiin että negatiivisiin tunteisiin. Positiiviset tunteet vaikuttavat toimintaan kannustavasti; negatiiviset tunteet loitontavasti. Tunteiden tiedostamisen kautta tunteita voidaan hallita ja säädellä suhteessa toimintaan tai ajatteluun.

#### Tunteiden vaikutus toimintaan ja ajatteluun



Taulukko 2. Tunteisiin reagointi

## 6.2 Tunteiden kokeminen

Aluksi pyysin haastateltavia kertomaan päivän tai työviikon kulusta ja sitten muistelemaan, millaisissa tilanteissa tunteet ilmenevät työpäivän aikana sekä kuvaamaan omia ja työyhteisön tunnereaktioita.

### Itsetuntemus

Henkilökohtaisista taidoista itsetuntemus ilmenee kykyinä tunnistaa ja ymmärtää ja arvioida omia tunteita. Usean haastateltavan mukaan tunteita herättävät tilanteet voivat syntyä ulkoisten tekijöiden seurauksena, kuten työn organisoinnista johtuen, kun henkilökunta kokee epävarmuutta ja turhautumista, kuten sijaisten puuttumisen ja vaihtumisen vuoksi tai työvuorjärjestelyjen seurauksena. Kevan (Pekkarinen 2018, 52, 81) teettämän julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen mukaan kuntatyöntekijöistä 43 prosenttia koki, ettei työyhteisössä ollut riittävästi työntekijöitä, mikä on enemmän kuin aiempina tutkimusajankohtina vuodesta 2009 lähtien. Lisäksi kunta-alalla on pienimmät vaikutusmahdollisuudet työtahtiin tai työtehtäviin. Työolobarometrin vastaajista 60 prosenttia kertoo kuntien henkilöstömäärän säilyneen ennallaan (Lyly-Yrjänäinen 2018, 18). Tutkimus ei kuitenkaan kerro tarkemmin poissaoloihin varautumisesta tai sijaisten rekrytoinnista.

*H3: ”Nytki meillä on ollu yksi sijainen mun kanssa, mutta hän ei huomenna pääsekään, niin sitten tulee toinen. Ja aina ei saada ihan täyttä miehitystä, niin täytyy yrittää jotenkin. Iltapäivät on kanssa kuormittavia, sitten kun aamuvuorolaiset lähtee, jos on kuuteenki tullu, niin lähtee aikasin pois.”*

Tiedostamme tunteet viimeistään, kun ne voimistuvat ”ja vuotavat yli äyräiden” (Goleman 1999, 75). Tunteita herää haasteellisten lasten tilanteiden selvittämisen tuotoksena tai vastaavasti onnistumisen kokemuksina, kun lapset vaikka harjoittelun jälkeen oppivat tekemään jotakin uutta. Myös vanhustyössä koettiin palkitsevaksi: ilontuottamisesta iloitseminen, huomioiduksi tuleminen ja vastavuoroisuuden viehättävyys, kun huomasi olevansa tärkeä toisille ihmisille. (Molander 2003a, 110).

*H1: ”Eilen niin sanotusti punaisella alueella kyllä käytiin, että eka ajatus siinä oli, että kyllä minä niitä ammatinvaihtajia alan ymmärtää erittäin hyvin. Sais varmaan kerjäämälläkin paremmin ja helpommalla sen rahan. Kyllä se oli sellainen hetki, että epätoivo iski, mutta hetkellinen vaan...siellä oli kaksi poikaa, jotka löytää itsestään huonon energian hyvin vahvasti ja sitten he on sellaisia karkailijoita ja vähän väkivaltaisiakin, että et sä voi lähteä juoksemaan sellaisen seitsemän vuotiaan perään, kun siihen jää ne muut, niin ne on mun vastuulla.”*

*H4: ”Mulla päivä alkaa sillain, ku mä kävelen tosta, niin siellä lapset huutaa 'hyvä X!', niin siitä tulee tosi hyvä mieli, että kyllä päivä lähtee hyvin liikkeelle. On se vähä vielä sellainen pykälä ylöspäin.”*

Tunteet voivat syntyä myös omien, sisäsyntyisten kokemusten kautta, kuten väsymyksen aiheuttamana toimintakyvyn heikkenemisenä. Haastateltava (H8) kertoi yksilöhaastattelussa väsymyksen kokemusta voimakkaampana kokemuksena ryhmässä kertomaansa verrattuna. Lisäksi hän palasi asiaan vielä uudelleen haastattelun loppupuolella kertoessaan, että väsymys haittaa läsnäoloa. Väsyneenä ajattelu- ja arvostelukykyämme heikentyy ja käyttäytymisemme muuttuu epäsosiaaliseen suuntaan (Luukkanen 2011, 59).

*H8: ”Kyllä mä ainakin huomaan, että silloin kun on väsynyt tai sanotaan loppuviikosta jotenkin se meteli tekee sen, että alkaa väsyä enemmän kun alkuviikosta. Ja sit se oma keskittyminen hiipuu ja se jaksaminen ja se innostuminenkin sitte.”*

Haastateltava reflektoi elämän- ja työtilannettaan kasvatuksensa tuloksena: *”Mulla on ollu aikuisiässä vaikeeta opetella sanoon se ei. Mä ehkä vähä haalin, mä kuulun tähän vanhaan kantaan, tiäkkö (naputtaa kädellään pöydän pintaa) kaikki pitää tehdä hyvin, vimpan päälle ja pitää, et se on mihinkä meijät on kasvatettu aikanaan, joskus aikanaan, täällä niin syvällä.”* (H6). Tunnollisuus ja vastuullisuus ovat erityisesti tyttöihin kohdistuvia odotuksia kouluympäristössä ja työelämään siirtyvät samat sukupuolinormit (Huhta & Meriläinen 2008, 10).

### **Itsehallinta**

Luvussa 3.3 kerrotaan omien tunteiden kohtaamisesta, jolloin työssämme pyrimme tekemään parhaamme, pitämään myönteiset ja kielteiset tunteet hallinnassa. Ahdistavassa tilanteessa stressihormonit saavat vallan ja reagoimme alkukantaisesti (Goleman 1999, 97). Itsehallinnalla tarkoitetaan henkilökohtaista taitoa, jonka avulla yksilö kontrolloi ja uudelleenohjaa häiritseviä impulsseja ja tunnetiloja. Vastuunkanto omasta toiminnasta ilmenee haastattelussa, kun työntekijä perustelee omaa toimintaansa haastavassa tilanteessa: *”Tervetuloa kokeilemaan, että eihän se niin iisiä oo, kun vois kuvitella...”* (H1). Haastateltava sanoitti myös asioiden pilkkomista pienempiin kokonaisuuksiin itsehallintaa lisäävänä tekijänä sekä tilanteen laukeamisen jälkeen tilanteen unohtamista: *”Sitten jatketaan puhtaalta pöydältä”* (H1). Haastateltavan mukaan asioita tai tunteita *”ei pidä ottaa liian henkilökohtaisesti.”*, koska

odotukset voivat olla ”hyvin korkealla ja haasteet on valtavat” (H1.) Saarisen (2007, 179–180, ks. luku 4) tutkimuksen mukaan esimiesten kertomuksissa nähtiin niukasti tunteiden ja ajattelun yhteistyötä, jolloin omaan itseensä sijoitettiin myönteisiä tunteita epämukavien ja vaikeiden tunteiden sijaan, joiden kohteina puolestaan nähdään usein toiset ihmiset. Lisäksi informaatiota käsiteltiin luontevammin kuin tunteita. Tässä aineistossa haastateltavat ilmaisivat niin mukavia kuin epämukaviakin tunteita sekä refleктоivat tilanteen syntymistä ja hallintakeinoja. Pään kylmänä pitäminen tarkoittaa tunteiden syrjään siirtämistä, tunneinformaation etäännyttämistä. (Saarinen 2007, 131). Kuormittava tilanne ikään kuin lieventyy ja on paremmin hallinnassa, kun tunteille ei anneta valtaa.

*H1: ”...on niin isoja haasteet tällä hetkellä, että pitää ajatella, että tässä on joskus tilanteita, että tälle pyörremyrskylle ei voi mitään, sä katot sen yks kerralla, selvität yhen palan yks kerralla ja viet sen niin pitkälle, ku pystyt, mutta kyllä siellä alla alkaa kuplimaan aika nopeesti, että tekis mieli huutaa, että ymmärrätkö nyt tämän homman, mutta kun siitä tietää, että siitä ei mitään hyödy, ku se on sitä mitä ne haluaa, niin pitää pitää pää kylmänä...”*

Positiivisia tunteita voi ylläpitää tietoisesti työyhteisössä antamalla ikävien tunteiden mennä ohi tarttumatta niihin. Hakasen (2011, 85–86, 123) mukaan työn muokkaamisen avulla voidaan vähentää työn haitallisia tai kuormittavia vaatimuksia. Iloinen ihminen kontrolloi vähemmän itseään, on leikkisämpi ja luovempi ja pystyy paremmin suhteellistamaan ja kohtaamaan arjen hankaluuksia. Tunteiden kontrolloinnin kautta pidetään tunteet hallinnassa, mutta tämä voi viedä työntekijän voimavaroja (ks. Juuti & Virtanen 2009, 117, luku 3.3).

*H8: ”Mulla on työurani aikana ollu työuupumus siin pisteessä, että mä oon ollu sairauslomalla työuupumuksesta, burn outista ja sen jälkeen mul on kerran tullu semmonen olo, että mä lähen tost ovest ulos... ja must tuntu, et mul ei oo enää mitään annettavaa, eikä mitään saamista ja mä menin aivan tylsistyneeseen lukkoon... sit mä rupesin kattoon peiliin, et mitä mä sit haluun? Mikä on vaihtoehto? Mä tajusin, et mä voin tehdä tätä työtä toisellakin tavalla. Nyt täytyy vaan alkaa purkaa sitä sipulia ja hakee hyviä asioita, et jos mä haluun jatkaa tätä hommaa...”*

*H4: ”...tunteet on koko ajan semmonen sopiva peukut pystyssä koko ajan, hymy huulilla, en tiä mistä se johtuu, mutta ehkä on vaan luonteeltaani, että mä en hirveesti jaksa stressata mistään tai, mä vaan annan mennä.”*

## **Motivaatio**

Motivaatio henkilökohtaisena taitona tarkoittaa intohimoa työhön muusta syystä kuin rahasta tai statuksesta sekä taipumuksia saavuttaa tavoitteet energisesti ja sisukkaasti. Luvun 3.3

mukaan työhön sitoutumisessa on kyse tunteesta, jota rakentavat myönteiset kokemukset. Työ voi olla meille ympäristö, josta saamme positiivista energiaa, jota voimme jälleen käyttää muissa toimintaympäristöissä hyväksemme. Useamman haastateltavan mielestä työyhteisö ja lapset koettiin palkitsevina. Edellä mainittua tukee Kevan tutkimus, jonka mukaan julkisella alalla tuotetaan palveluita kansalaisille; työhön liittyvä vastuu muista ihmisistä tuo työlle erityisen motivaation lähteen (Pekkarinen 2018, 7). Työn sosiaalisuus koetaan nautintona ja voimavarana. Myönteisesti koettu työ tuo voimavaroja jaksamiselle ja hyvinvoinnille palkkauksesta huolimatta.

*H2: ”Niinku sanottu, niin kyllähän se palkitsee se työ ja onnistumiset siinä. Et se on se, millä me eletään. Ei se oo se palkka, miks me tänne tullaan, vaan se on se työyhteisö ja sitten ne lapset, et sieltä saa sitä palautetta, että siks täällä pyöritään.”*

*H7: ”Mä tykkää joka aamu tänne lähtee ja sitte tää on loppujen lopuks haastavaa työtä, jotenkin saa kuitenkin hyvää palautetta lapsilta, ne tulee halaan ja kertoon huolensa ja jos on jotain, niin... mä tykkään olla täällä töissä.”*

## **Empatia**

Haastateltava oli tietoinen yhteisön tunnevirtauksista eli kantoi huolta toisten, ulkopuolisten tunteista, kun lapset käyttäytyvät haasteellisesti ja väkivaltaisesti julkisella paikalla: toisista voi näyttää, että aikuinen ei riittävästi puutu asiaan, mutta toisaalta, työntekijän on luotettava omaan ammatillisuuteensa empatiasta huolimatta. Myös työyhteisön tunnevirtaukset vaikuttavat tunteisiin ja työn tekemiseen.

*H1: ”...on lapsia et kun ne saa kohtauksen, niin sitten ne vaan potkii ja lyö ja huutaa ja niitten kanssa ei voi tehdä mitään ja sitten alkaa kelaan...niin totta kai sitten aikuisen työ on rauhoittaa ja ottaa se tilanne haltuun, mutta se voi oikeesti näyttää sivullisen silmistä aika pahalta se tilanne, että siinä pitää pitää vaan pää kylmänä...ei oo mitään väliä, mitä muut ajattelee tämä homma hoidetaan sillä tavalla ku minä tiedän miten se hoidetaan...”*

*H8: ”Ei jaksaa aina 100 prosenttisesti, mut kukapa sitä toisaalta jaksaa muutenkaan, mut kyl se siel niinku työkireyttä tavallaan vaikuttaa se tunneilmastokin. Huomaa sen, et maanantai ja perjantai on ihan erilainen (naurahdus) monestakin syystä.”*

## **Sosiaaliset kyvyt**

Kokemukset johtajuuden ja ilmapiirin yhteyksistä ilmenivät haastatteluaineistossa luottamuksena, jaettuna johtajuutena, jolloin vastuuta annetaan kaikille. Ylhäältä päin tuleva johtaminen koettiin arvostuksen puutteena, jopa pelon kautta johtamisena. Henkilöstön

hierarkkinen rakenne heijastuu suhteessa vuosien takaiseen johtajaan, joka edusti valtaa ja ylempää porrasta (ks. Molander 2003a, 62). Alla olevassa esimerkissä johtaminen näyttäytyy käskyttämisenä ja osallisuuden puuttumisena. Johtamisen jakamisen näkemystä puolestaan tukee Fonsénin (2014, 139) väitöstutkimus, jonka mukaan jaetun johtajuuden kehittämisessä keskeisenä toimenpiteenä nähtiin työyhteisön yhteisen vastuullisuuden lisääminen.

*H6: ”Kyllä sillä on iso merkitys, että johtaja on, jonka voi luottaa ja, jos jotakin tulee, niin tietää, että hän on siinä on se tuki ja on helppo mennä ja kyllä sillä on iso ja kuinka paljon se vaikuttaa siihen ilmapiiriin ja kaikkeen et kyl se on ku menee johonkin vuosien, vuosien taakse kun on nähny erilaisia johtajia. Mä muistan joskus, se oli varmaan 80-luvun alussa, ku mä muistan yhenki johtajan kun sen korot rupes kopiseen, niin kaikki oli asennossa (toisten naurua) kun miettii, mitä se oli, joo se (naurua) oli suurin piirtein asento... että se tulee sieltä ylhäältä, että ei oo sitä arvostusta, että kyllä se on onneks johtajuus on muuttunu tästä, että kyllä täytyy sanoa, että meillä on ollu tässä monta vuotta hyviä johtajia.”*

*H8: ”Ennen se oli ehkä pelolla johtaminen.”*

*H6: ”Nii.”*

*H8: ”Jaettu johtajuus.”*

*H6: ”Ja antaa vastuuta.”*

*H8: ”Vastuuta on jaettu kaikille.”*

Yksilöhaastatteluissa haastateltava palasi edellä mainittuun, jolloin haastateltava tehosti sanomaansa napauttamalla kädellä pöytää ”muistan, ku siel johtajan korkokengät (naputtaa kädellään pöydän pintaa) rupes kopiseen, niin siel oli kaikki niinku asennossa”. (H6). Luvussa 3.5 kuvataan johtajan roolia tunneilmaston kehittämisessä; johtajan tulisi olla ennen kaikkea yhteisönsä jäsen, jotta hän voisi vaikuttaa ihmisten mieliin ja ajatuksiin kehittävästi.

### **6.3 Tunteiden vaikutus**

Tunteiden vaikutusta kartoittavissa kysymyksissä haastateltavat kuvasivat ensin työpaikan yhteishenkeä, ilmapiirin muodostumista työyhteisössä sekä tunteiden kokemisen vaikutusta ja tunteiden merkitystä.

#### **Itsetuntemus**

Itsetuntemus muodostuu tietoisuudesta omiin tunteisiin ja niiden vaikutusten tunnistamisesta toisiin: lapsista tulee levottomia, jos aikuiset ovat väsyneitä, jolloin he eivät jaksaa ohjata lapsia,



ja lastenkin tunteet voivat tarttua aikuisiin. Tunteet heijastuvat ja välittyvät myös lasten vanhempiin. Kuormittavat työtilanteet vaikuttavat tunteisiin, jolloin on vaarana kielteisen vuorovaikutuksen kehä. Haastateltavan mukaan vuorovaikutteinen tilanne voi herättää työntekijän pohtimaan omia tunteitaan ja ajatuksiaan sekä kasvattaa häntä ihmisenä (ks. Viitala 2004, 178–180; Viitala 2005, 168–170, 175, luku 3.3). Myös Molanderin (2003a, 7) mukaan tunteet tarttuvat ja herättävät lisää tunteita. Alla olevassa esimerkissä tunteet kumuloituvat.

*H3: ”Pinna kiristyy, että ei tahdo jaksaa ihan kaikkea sellaista turhanpäiväistä lasten narinaa ja kiukuttelua ja sä oot yksin ison lapsiryhmän kanssa, niin onhan se selväkin, että sellainen riittämättömyyden tunne, mikä ei sais lapsiin tietenkään vaikuttaa, mutta kyllähän pienikin laps vaistoaa sen, että jos on jollakin huono päivä tai se näkee, että toi on ihan väsyny, niin sehän tekee kaikki temput... niin varmaan en lähe pukeen ulos, juoksen vessan pakoon ja teen vielä kakatkin housuun, jos ei vaikka olis tarvekaan.”*

*H4: ”Ja kyllä se noista lapsista. Se on niin helppo niiltä imeä sitä iloa...”*

*H8: ”Kyllä vanhemmilta on tullut palautetta siit ilmapiiiristä... viimeks just joku vanhempi sanonu, että tänne on kiva tulla.”*

Työ vaikuttaa tunteisiin, mutta myös toisinpäin: tunteiden kokeminen vaikuttaa työn suunnitteluun, kun jatkossa tilanteita suunnitellaan uudelleen toimivammaksi: kun lasten levottomuus ja keskittymättömyys vähenee, niin työn uuvuttavuus vähenee. Työn tunnetaakkaa voi keventää oman olonsa helpottamiseksi erilaisin, itselle sopivin menetelmin, kuten töiden suunnittelulla (Molander 2003a, 89).

*H1: ”...sen tunteen pohjalta, että ei halua tehdä sitä työtä uuvuttavasti... sä uudelleen suunnittelet ja kokeilet uudestaan ja sit sä huomaat, että tämä toimii, tää ei ollu niin uuvuttavaa ja lapsetkin oli mukana paremmin...”*

Oman elämäntilanteen asiat ja tunteet heijastuvat työhön, jolloin henkilökohtainen elämäntilanne voi aiheuttaa erilaisia paineita omien: lapsien, lapsen lapsien tai iäkkäiden vanhempien huolten muodossa. Oman tilanteen sanoittaminen voi auttaa paitsi omaa itseä, niin toisiakin tilanteen ymmärtämisessä. Myös Molanderin (2003a, 86) mukaan oman elämäntilanteen vastoinkäymiset heijastuvat työhön yhtä lailla kuin työongelmat yksityiselämään. Jos oman elämäntilanteen tunteiden käsittelyssä on vaikeuksia, niin siihen tulisi hakea apua esimerkiksi työterveyden piiristä.

*H8: ”Mä heräsin tossa aamuyöstä as allways, niin mä mietin meidän työyhteisöä, et meil on kans ihmisiä, jotka kamppailee eri asioitten kimpussa. Kenellä on omien vanhempien kanssa, jotka on jo vanhoja tai lapsien kanssa tai lapsen*

*lapsien kanssa huolta, murhetta, ajattelee eteenpäin asioita, että miten tästä selvittää, että meillä on kaikilla se oma via Dolorosa tuolla ja oikein mietin sitä, että miten paljon siitä on puhuttu ja tuotu sitä työyhteisölle ja se on ollu hienoa asiaa, mietin, että meillä on aika monen sorttisia huolenaiheitä kullakin. Siitä huolimatta rullaa hyvin se työnteko.”*

*H8: ”... ei kuitenkaan ne omat tunteet sais niin paljon vaikuttaa, että niitten omien tunteitten taakse sitten menis... parisuhdeongelmista, että ei saa aina mennä niitten omien vaikeuksien taakse, piiloutua, jos tää on enemmän sääntö kuin poikkeus sit täytyy jotenkin saada katkeen se ja mennä hoitoon... Tosiaan täytyy itte ruveta tekeen niille jotaki.”*

Hyvässä ilmapiirissä ei tarvitse kontrolloida itseään, vaan voi puhua avoimesti tarvittaessa lapsen osallisuuden puolesta, aikuisen määräysvaltaa vastaan. Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja luottamus lisäävät työn tuloksia (Pekkarinen 2018, 39).

*H9: ”...jos tuntuu, et se on huonompi ilmapiiri niin, ei ehkä ihan niin hirveesti uskalla..., niin ei tuu puhuttua niin avoimesti ku... ehkä mä oon nytte hiljaa... joku esimerkis tämmönen, että lapsen on pakko syödä, mitä ite mä en oo sitä mieltä ollu ikinä. Sellanen tosi tiukka, että nyt on pakko syödä tämä tehty määrä ruokaa ja sillä selvä. Niin sitte siitä tuli, että okei mä en oo ihan samaa mieltä mut sit ku oli sillon niin kokematon ja nuori, niin ei uskaltanu siitä oikeesti sanookaan, mutta nykyään kyllä varmasti tulis puututtua.”*

Toisinaan viestintä voi näyttäytyä ristiriitaisena, kun ehkä sopimatonta tilannetta tai tunnetta ei uskalleta tai haluta kertoa, vaan tilanne esitetään paremmassa valossa.

*H1: ”...Se on heille muille enemmän arkea kuin minulle. He kuitenkin tekee heidän kanssaan koko ajan tätä työtä. Mulle se on vaan sen päivän ku oon heidän kanssaan. Ainahan sitä sanotaan, että meillä menee tosi hyvin silloin ku sinä et ole täällä, mut sit ku meet paikan päälle, niin nyt mennee huonosti.”*

## **Itsehallinta**

Kannustava ilmapiiri voi olla tietoinen valinta, kun aikuinen tietoisesti reagoi positiivisesti. Työntäyteinen, kuormittava päivä voidaan nähdä positiivisessa valossa, kuten myös haastavat tilanteet, joista voidaan selvittää sinnikkyydellä. Päiväkodin ruuhkatilanteet aiheuttavat paineita työntekijöille, kuten lasten pukemistilanteet, etenkin kurahousuaikana, jolloin on tunne, että ei ehdi auttaa kaikkia lapsia. Myös poissaolot vaikuttavat siihen, että työssä on kiireen tuomaa stressiä. Tunnollinen, sitoutunut henkilökunta yrittää tehdä parhaansa ruuhkatilanteissa, mutta tilanteet aiheuttavat levottomuutta, kun ei ehditä pysähtymään ja keskustelemaan, vaan on jo kiire seuraavaan tilanteeseen. Lisäksi sitoutumaton työyhteisön jäsen voi kuormittaa tiimin työntekijöitä, kun työntekijät joutuvat joustamaan ja tekemään hänen puolestaan. Työ on tullut



*Kotonakaan mä en malta olla hakematta kuvia, tietoja, käydä kirjastossa ja nyt mä vaan odotan, että päästään työnalkuun.*

Lasten onnistumisen näkeminen koettiin palkitsevana. Tätä havaintoa tukee Molanderin (2003a, 113) tutkimustulos, jonka mukaan toisten hyvän olon näkyvyys palkitsi ja loi osaamisen tunnetta. Työn merkityksellisyyttä lisää positiivinen palaute, jota vanhemmat antavat lastensa hoidosta vuosikymmenien takaa. Voimavaroja antavia asioita oli myös vanhustyön puolella omaisten osoittama huomaavaisuus. Toisen antama arvostus lisää omaa osaamisen tunnetta, jolloin voi arvostaa aikaansaannoksiaan (ks. Molander 2003a, 110, 112).

*H4: ”Ite oon oppinu arvostamaan täällä arjen kivoja. Tänään esimerkiksi, kun tein leipiä, niin yksi tyttö osasi kiittää ja katso silmiin. Jotenkin tulee kohteliaisuuksista hyvä mieli itselle. On oppinut arvostamaan niitä täällä päiväkodissa. Tulee hyvä mieli, kun näkee hyvää kohteliaisuutta ja lasten pieniä onnistumisia, niitä on jotenkin kiva iloita.”*

*H2: ”Se on niin palkitsevaa, kun saa hyvää palautetta vanhemmilta, niin se tekee hyvät fiilikset. Samoten lapsien, kun ne onnistuu ja niitä kannustaa, niin näkee, et ne ylittää itsensä ja keskittyy paremmin. Se on tosi palkitsevaa, että sillähän me sitten pienellä kiitoksella eletään.”*

*H3: ”Positiivinen palaute, se on niin aito. Ne sanoo heti suoraan.”*

*H2: ”Ei me palkalla eletä.”*

*(Muut haastateltavat myötäliväät ja olivat yllä mainitusta asiasta kaikki samaa mieltä).*

Haastateltava tiedosti, että työyhteisöihin muodostuu voimakas tunneside, vaikka hän sopeutuu moneen paikkaan, niin hän tekee surutyötä työpaikan vaihtuessa. Hakanen (2011, 26–27) selvittää, että työn mielekkyyden kokemuksen kautta voidaan osittaa, mitä työ merkitsee tekijälleen. Kun työn kokee kiinteäksi osaksi elämään, niin voidaan puhua työstä kutsumuksena.

*H6: ”...ei se oo pelkästään työ, kun on pitkään, niin täähän on ihan hirveen tärkeä paikka mulle ja nää ihm ja nää kaikki ja tää koko, niistä muodostuu vähä niinku toinen koti.”*

## **Empatia**

Empatiakyvyn avulla ymmärrämme toisten tunteita ja tarpeita sekä tunnevirtauksia. Eri kulttuuritaustat vaikuttavat työkuulttuuriin, työrytmiin ja vuorovaikutuksen avoimuuteen sekä ryhmä- että yksilöhaastattelun mukaan. Haastateltavat kokivat häiritsevänä, kun nykyisellä paikkakunnalla on enemmän epäsuoraa palautetta kuin ehkä muualla.

*H1: ”... Jos sä ite unohdat, kyllä joku huolehtii oikein kovaa sinun asioista. Mä oon ruvennu pohtimaan, että tässä on kulttuuriero, ku mä oon X-Suomesta ja nyt mä oon muuttanu tänne X:lle. Siellä ihmetellään ja syyään ja niin edelleen. Kolme päivää on syöty ja sitten on housut jalassa. Täällä on hyvin erilainen työkuulttuuri. Kun tuo hyvin opitun työkuulttuurin tänne, niin se on semmonen shokki.”*

*H3: ”Sä et saa mittään aikaan. Sää vaan mietit ja fundeeraat.”*

*H1: ”Se on hyvin vaikea asia lähteä keskustelemaan. Molemmathan on oikeassa siinä mielessä.”*

*H2: ”Täällä X:ssä toi avoimuuden kulttuuri on erilainen. Totutaan, että asiat sanotaan suoraan ja sitten, jos toinen on eri mieltä, niin se sanoo sitten takaisin, että voisihan se olla näinkin, mutta täällä jälestäpäin: nyt toi sano niin”.*

*H1: ”Kyllä mä näkisin, että myös sillä työkuultturilla ja ihan oikeesti: mä en ollu ikinä oikeesti ajatellu ajattelevani tämmöstä asiaa, mutta kyllä mä oon täällä sen huomannu, että kyllä se vaan vaikutta sun tausta aika vahvasti.”*

*H1: ”...että ei sanota suoraan, vaan sanotaan epäsuoraan se palaute ja yleensä se tulee vähä niinku näpsäytys vielä silleen, vaikka se ei oo aiheesta...”*

Vanhemmat voivat kertoa luottamuksellisesti työntekijälle hyvin avoimesti vaikeistakin asioita, jolloin työntekijä on turvallinen tukipilari vanhemmalle suhteessa lapsiin. Kahdenkeskeisessä haastattelussa haastateltava kertoo lisää yhteistyöstään vanhempien kanssa sekä tietoisesta vanhempien kannustamisesta ja keskustelun herättämisestä. Vanhempia pelottaa ottaa vastaan lapsen tunteenpurkauksia. Kun lapsi on ensin purkanut tunnettaan, niin aikuisen oma, rauhallinen tunne siirtyy lapseen. Kun tilanne on ohi, niin on vielä hyvä sanoittaa lapselle tapahtunutta ja kertoa, mistä syystä lasta harmitti. Myös Molander (2003a, 27) selvittää, että tunteisiin pitää saada ensin kosketus, jotta niitä pystyy käsittelemään. Tunteiden käsittely edellyttää harjoittelua ja turvallisia ihmissuhteita, joissa tunteita tuodaan esille, eritellään ja nimetään.

*H5: ”Koska he jotenkin ajattele sen, että jos se laps saa voimakkaan tunneryöpyn, niin se on pahasta, sitte he ei taas kykene ottaan sitä vastaan. He ei ole vahvoja siinä, he vaan sitten ehkä myöntyvät siihen, että ei vaan tulis sitä semmosta ryöppyä.... Määkin oon ihan joutunu ottamaan äidiltä ja rauhottelellu sitten tässä, et mä en nyt voi ennen, et tää on näin tää asia, eikä eikä me tästä puhuta tän enemäpää, että mut istutaan tässä nyt ja saat antaa tulla sen pahan olen sieltä.”*

*H5: ”... kun mä just sanoin muille, että kun oma sydän lyö sillä samalla tahdilla. Oma sydän ei lähde väpättämään ja siihen tunteeseen, vaan, kun se lapsi laittaa pään tohon ja tuntee, että täs ollaan ihan rauhassa, niin kyllä se vaikuttaa, se laps rupee ihan sulaan siinä ja rauhottuun ja sitte ku silittelee vähä, niin se menee ohi, mutta että ottaa sen vastaan sen pahan mielen.”*

Vaikea tilanne, työntekijän kuolema, voidaan kokea yhdistävänä kokemuksena työyhteisön, lasten vanhempien ja lasten keskuudessa, kun tunteiden ilmaisu on avointa ja se hyväksytään. Yhteiset tunteet välittyvät ja luottamus rakentaa luottamusta. Myös Kevan (2018, 42) tutkimuksen mukaan työyhteisön keskeinen voimavara on luottamus ihmisten kesken. Luottamus osaltaan vaikuttaa työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn, ja onnistuminen ristiriitojen käsittelyssä vahvistaa luottamusta.

*H5: "...meidän talossa menetettiin yks työntekijä ja hän oli tässä ihan lasten keskuudessa, että hän ei ollu kovinkaan kauaa pois, kun tuli viimeinen viesti meille. Kuinka me sitä tunnetta jaettiin, lasten kanssa, perheiden kanssa, keskenämme täällä..."*

*H6: "Meillähän oli silloin kans pikkusta aikasemmin oli kans ihan samalla lailla näitä juttuja kuoli kans siinä. Ja eskarit kävi sitte haurallaki siellä ja tota (0,7) lapset kans piirteli ja meillä oli muistopöytä että... oli rankkoja juttuja (0,8)".*

Toimintakykyä ja luottamusta rakentaa, kun henkilökunta voi tuoda ajatuksiaan esille päiväkodin palaverissa, jotta ne eivät jäisi vaivaamaan ja kuormittamaan työn tekemistä sekä sosiaalisia suhteita.

*H5: "Mä pidän täällä meillä oman päiväkodin palaveria kerran kuussa ja tarpeen mukaan useamminkin... niin on voinut tuoda esille omia ajatuksia ja ryhmän ajatuksia, jos on tuntunut, että harmittaa tai on olo, että nyt ei jaksa tai on olotila, että kiitti, riitti nyt, että koitetaan jakaa sitä asiaa, että miten voitais toinen toisia auttaa... Koitetaan tällä tavalla avata niitä asioita, purettua se pattitilanne tai harmitus siitä, että ei se jää sinne. Jos kauheesti tulee tämmäsiä tuntemuksia, niin se kuormittaa sitä varsinaisen työn tekoa, se jää liiaksi painamaan päälle se tietty asia, ei päästä eteenpäin."*

Palaverien tarkoituksenmukaisuus aiheutti jossain määrin myös tyytymättömyyttä. Kuormittavana pidettiin lukuisia palavereja, kirjaamisia ja suunniteltavia asioita työajan puitteissa.

## **Sosiaaliset kyvyt**

Sosiaalinen kyvykyys tarkoittaa omien tekojen ja tunteiden vaikutusta toisiin: henkilökunnan positiiviset tunteet vaikuttavat lasten turvallisuuden kokemiseen, vanhempi työntekijä koetaan turvallisena lasten vanhempien näkökulmasta, kun ikä tuo tietynlaista varmuutta kohdata vanhemmat. Tunteet siirtyvät alitajuisten prosessien seurauksena ja välittyvät ilmeiden, eleiden sekä äänenpainojen kautta toisille, mutta ihmiset kykenevät myös vertailemaan omien ja toisten tunnetilojen välisiä eroa (Juuti 2013, 127, ks. Goleman 1999, 163–164, ks. luku 3.3).

Haastateltava kertoi, että oman lapsen saanti lisäsi ymmärrystä päiväkodin lasten vanhempien tarpeiden ennakoitiin ja tunteiden kokemiseen etenkin lasten tuonti- ja hakutilanteissa. ”*Mä tiedän mikä fiilis vanhemmalla on ja miltä se tuntuu, kun saa minkäkin laista palautetta sieltä päiväkodista. Sen kautta on vaan niin paljon oppinut lisää tästä.*” (H9). Myös isovanhemmuuden kautta ymmärretään asioita eri tavalla ja koetaan henkistä kasvua. Elämäkokemukset auttavat näkemään asioita monelta eri kannalta (Molander 2003a, 105).

*H6: ”...kun sitä kattoo taas sitä toiselta puolelta vähän sitä vanhemman näkökuntaa ihan eri lailla ku mä seuraan mummina mun lapsen lapsen elämää, miten kaikki vaikuttaa ja mitä kaikkee siel on, niin tää on ollu aika avaavaa... kyllä syrän on kasvanu paljo vielä enemmän.”*

Oman tiimin toiminta koettiin merkitykselliseksi: kuinka asioista puhutaan ja kuinka niitä avataan. Kokemus tiimin merkityksestä on voinut syntyä vaikean, omakohtaisen kokemuksen kautta, kun kokemus on jalostunut oppimiskokemuksen kautta syvemmäksi ymmärrykseksi tiimin hyvästä hengestä. Kun elämän myönteisiä asioita ei pidä itsestään selvyyksinä, vaan arvostaa niitä, syntyy kiitollisuuden tunnetta (Hakanen 2011, 95).

*H6: ”Jos meillä on hyvä olla, niin kyllä lapsillakin on silloin hyvä. Sillä on niin iso merkitys, että niillä on turvallinen, hyvä olla.”*

*H5: ” Tiimillä on kyllä hirmusen suuri merkitys, minkälainen työtiimi on... Näis mun aikasemmis työpaikoissa, mis oon ollu, en oo ollu X-paikkakunnalla, vaan muualla, niin oon kokenu sellasta, mitä en koskaan haluaisi kokea uudelleen, et kohdistuu henkilöön. Sellasta painetta ja tota hyvin ahdistavaa tunnetta, et ihan sellainen pala kurkussa, kun menet sinne töihin. Ja aina, et oven avaat, et mitähän tääl tänään saan kuulla... Oli sellainen olo, että tää ei nyt oo mun paikka ja myöhemmin oon tiimin työn tekemisen tärkeyden oikein huomannut ja panostaa siihen, että kaikilla olis hyvä olla siinä tiimissä ja olis sellainen yhteinen johtotähti. Tiimin ajatus siinä niitten lasten kanssa ja puhuminen, mun mielestä se on kauheen tärkeä se, että puhutaan ja avataan niitä asioista.”*

Toisaalta muutostilanteet tuovat haasteita työntekijöille ja tiimeille, kun tilanteita pitää järjestellä uudelleen esimerkiksi henkilökunnan poissaoloista johtuen – etenkin, jos poissaoloja oli paljon yksikössä. Haastatteluissa mainittiin myös, että henkilökunnan vaihtuvuus hidastaa yhteisten toimintalinjojen luomista, vaikka yhteistyötä tehdäänkin. Muuttuvat tilanteet vaativat tunnetystämistä ja joustavia rooleja työntekijöiltä (ks. Salmi & Juuti 2014, 98–100, luku 3.4). Omista suunnitelmista joustaminen ja niiden muuttaminen sekä kompromissin tekeminen voi olla vaikeaa persoonallisuustekijöistä johtuen. Haastateltava kertoi omassa haastattelussaan,

että yksi huonon ilmapiirin aiheuttaja voi vaikuttaa enemmän kuin hengenluoja. Kielteiset tunteet tarttuvat myönteisiä herkemmin ja vaikuttavat ryhmän toimintaan (Juuti 2013, 127).

*H3: Varmaan turhautumista välillä, että aina täytyy todella paljon prosessoida ja miettiä niitä tilanteita erikseen vielä, ku se ei mee niinku normaalistihan, jos kaikki ihmiset on paikalla, niin sehän on aika selvä se suunnitelma, että kuinka mennään ja toimitaan, mutta sitten kun ne ei oo niin sitten täytyy aina miettiä, että kyllä se todella paljon vaatii ajattelua ja suunnittelua, että ei tule vaaratilanteita ja muuta sellasta”.*

*H3: ”Luonteenpiirteet on erilaisia, joku on niin, että on just näin ku tehdään. Jos on vahva persoona, on monta vahvaa persoonaa, niin kaikki tykkää, että tää on just niinku minä oon suunniteltu, niin on tosi haastavaa saada kompromissi aikaiseksi, että kaikki pitäis hyväksyä kaikkien, niin siinä on haasteellisempaa toimia yhteisesti.”*

Yksikön johtajan nähtiin olevan ristiriitatilanteessa, kun ylin- tai ylempi johto sekä vanhemmat asettavat tavoitteita, jotka voivat olla ristiriidassa henkilökunnan tarpeiden kanssa, jolloin henkilökunta kokee jäävänsä yksin, jos johtaja ei voikaan olla heidän tukena. Kolari (2010, 117) esittää, että tuloskeskeistä johtajaa ei välttämättä pidetä oikeudenmukaisena, koska henkilökunta kokee olevansa väline tavoitteisiin pääsemiseksi, kun taas ryhmän puolustaja tuo yhteisöllisyyttä sekä varmistaa henkilöstölleen työrauhan.

*H8: Mä ymmärrän johtajiakin kyl siin mielessä itsekin oon ollu jonkin verran siinäki hommassa, niin sä oot aika puun ja kuoren välissä, yksin siinä. Niin on hirveen suuri merkitys, ettei se sun henkilökunta jää tavallaan yksin, et sä yrität niin paljon, ku mahdollista kuitenkin ajaa niitä omien puolta ja olla niiden omies tukena ja puolella, mutta siel on kyllä aikamoinen vyöry tulee sieltä sun selän takaa omilta pomoilta plus sitte vanhemmilta. Siin täytyy kyllä olla aika hyvä itsetunto, et tota, ei oo mikään helppo palli kyllä.*

Yhteistyö ja kohtaaminen vanhempien kanssa koettiin toisinaan myös haasteelliseksi. Vanhemmilta vie aikaa hyväksyä, että lapsella on tuen tarvetta. Myös lapsen hyväksi järjestetty apu voi aiheuttaa vanhemmassa vastustusta.

*H1: ”Kaikki mahdolliset tällä viikolla sattunu näin on saanu kyllä vanhempien kanssa olla paljon yhteyessä. Kuunnella sitä kun tuntuu, että ne ei kaikki ihan ymmärrä. Lastensuojeluasioita on ollut.”*



## 6.4 Tunneilmaston kehittämisen keinoja

Haastateltavat kertoivat erilaisia tunneilmaston muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, ja mikä on johtajuuden merkitys ilmapiirin rakentumisessa.

### Itsetuntemus

Työyhteisön kehittäminen lähtee yksilöstä itsestään liikkeelle. Kahden haastateltavan mukaan ilmapiiri on kaikkien yhteinen asia, johon kaikki vaikuttavat. (ks. Viitala 2004, 183, luku 3.3). Myös Kolarin (ks. 2009, 174, luku 3.5) väitöskirjan mukaan syvälinen muutosprosessi on yksilöllinen.

*H8: ” ... jos muutosta haluaa, niin se muutos pitää itessään lähteä ja näyttää, koska ei kaikkia vuoria voi siirtää, mutta itteensä voi siirtää.”*

*H9: ”Ei se mun mielestä voi mennä niin, että johtaja kertoo meille säännöt, miten pitää kohdella toista, vaan ei kyl se on ihan yhteinen asia... se on mun mielestä kaikkien asia ottaa puheeksi, jos tuntuu, että siinä on jotain ongelmaa.”*

Työyhteisön rento ilmapiiri rakentuu, kun voi olla ”omana ittenään” (H4). Mukava tunne tulee siitä, kun tulee huomioiduksi töihin tultaessa (Molander 2003a, 110).

*H4: ”mutta meillä on ihan raikas ja rento ilmapiiri koko ajan, että saa olla ihan omana ittenään siellä, että ei tarvi... Se on kyllä tosi hyvä ilmapiiri meillä siellä, vaikka aika erilaisia ihmisiä ollaan, ku ollaan eri aika ikäisiä ja eri tilanteissa...”*

*H5: ”On merkityksellinen asia, että sä tuutu mielelläs ja kun sä oven avaat, niin sä voit tehdä sen hymyssä suin ja sanoa kaverille huomenta, että ei oo aina se, että no, taas tänne. Mitähän siellä tapahtuu...”*

Haastateltava palasi edellä mainittuun asiaan yksilökeskustelussa ja korosti työyhteisön hyväksynnän merkitystä positiivisen ilmapiirin kokemukselleen. Aikaisempi, negatiivinen kokemus työyhteisön hyväksynnästä on voinut johtaa vanhan toimintamallin kyseenalaistamiseen ja oman toiminnan uudelleen suuntaamiseen sekä hyvän työyhteisön ilmapiirin ylläpitämiseen (ks. Viitala 2004, 90–91, luku 4).

*H5: ”Niin se, että miltä tuntuu, kun sä avaat tuon oven, tuntuuko susta siltä, että tuut mielelläs, sun on hvyä olla, kaikki sujuu ja sut hyväksytään, niin kun sä täällä oot sen liki 8 tuntia joka päivä, niin jos sä tulisit sillä mielellä..., että kun mulla oli siellä vähä, että kun oven avasi, että mitenhän tänään, että onnistuuko kaikki, sujuuko kaikki, niin se on raskasta, että täällä mulla on ollu kauheen hyvä olla.”*

Haastateltavan mukaan pelkkä pätevyys työn tekemiseen ei riitä; ei riitä pelkkä teoria, vaan pitää olla taitoja ja tietynlainen persoonallisuus. Toisen haastateltavan mukaan lastentarhanopettajan tulee tuoda esille ammattitaitonsa ja osaamisensa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016, 55) mukaan lastentarhanopettaja ja / tai erityislastentarhanopettaja vastaa yhteistyössä muun henkilökunnan kanssa, että lapsen kehityksen ja oppimisen tarvitsema tuki on osa laadukasta varhaiskasvatuksen toimintaa.

*H1: "... mikä tahansa tieto sulla on niin sulla pitää olla taidot siinä alla. Se on vahvasti persoonallistakin ei tätä kuka tahansa pysty tekemään se on ihan fakta."*

### **Itsehallinta**

Omaa tunnetaakkaansa voi keventää esimerkiksi muiden apuun turvautumalla, puhumalla toisen kanssa, jotta kielteiset tunteet saataisiin hallintaan. Ammatillisuus näkyy toiminnassa, kun tunteiden ilmaisussa pyritään tasapainoon. Vanhustyössä ammatillisuus näyttäytyi ammattirooliin vetäytymisenä, kun vanhus tai omainen herätti voimakkaita tunteita. Ammatillisuutta ja ammattitaitoa käytettiin tunne-etäisyyden saavuttamiseksi, kun haluttiin rakentaa rajaa itsensä ja vanhusten väliin ja hakea yhteenkuuluvuutta omaan ammattikuntaansa. (Molander 2003a 97). Vastaavanlaista tulkintaa voidaan ajatella myös varhaiskasvatuksen ihmissuhdetyön puolelle. Ammatillinen rooli vahvistuu kokemuksen kautta ja suojaa työntekijää menemästä liikaa mukaan toisen tunnetasolle, jolloin hän kykenee keskustelemaan ja neuvottelemaan käsiteltävästä asiasta ilman omaa tunnelatausta.

*H8: "Että ei mee överiks kumpaakaan suuntaan, et puhaltaa liikaa tunteja myöskään silleen, et perheessä suurin piirtein on kuolemantapaus, että tehdään hommia, niin kuin ei olis tapahtunu mitään, että ei kumpaankaan ääripäähän."*

*H6: "Keskilinja."*

*H7: "...en mä voi lapsille mennä sanomaan ihan mitä vaan ja enkä mitään ottaa kiinni enkä mitenkään, vaan pitää yrittää olla rauhallinen ja sitte mää sitten voin mennä jonkun työkaverin luokse siihen viereen ja sanoo, mitenkä tää homma meni, niin se rauhoittaa, kun mä voin sanoo jollekin muulle aikuiselle."*

*H5: "... se oma tunne ei nouse ainakaan siinä vanhemman kanssa käydyssä keskustelussa päällimmäiseksi, vaan sä oot se ammattilainen siinä ja juttelet siinä tasolla, etkä oo siinä tunnetasolla..."*

Tilanteen epäselvyys voi olla raskas kokemus asian selittämättömyyden vuoksi. Asiat tulisi puhua ja purkaa mahdollisimman pian asianosaisten kanssa, jotta häiritsevät impulssit saataisiin hallintaan, eikä syntyisi selvittämättömiä kaunoja tai painolasteja. Aina tilanteet eivät

kuitenkaan selviä yhdellä keskustelukerralla, vaan asian selvittäminen voi viedä aikaa. Joskus tilanne ei muutu keskustelusta huolimatta, mutta asian puheeksiotto voi kuitenkin vähentää tilanteen jännitystä.

*H5: ”...jos joku asia on epäselvä, niin mä otan sen sen henkilön kanssa puheeksi, mä oon koittanu löytää semmosen vahvuuden itsestäni, vaikka mä oon tavallani aika arka ihminen, enkä isoilla foorumeilla halua olla esillä. Niin mä otin sen ja kysyin häneltä, että miksi sä mulle noin usein sanot näin, että mä oon ihmetelly sitä, sitte hän vastas mulle, että ei hän nyt sillä tavalla tarkota ja ei hän osannu selittää mulle... kuulin myöhemmin, kun mä lähdin sitten pois, niin tällä henkilöllä oli jotakin itsellään, siis hänen omassa elämässään oli jotakin... ja mä olin nuori silloin, hän oli vähän vanhempi, niin ehkä hän vaan otti minut uhriksi.”*

## **Motivaatio**

Motivaation tai motivaation puutteen voi synnyttää ulkoinen tapahtuma, kuten palaute tai olosuhteet. Kolarin (2010, 109, 119) tutkimuksessa näyttäytyy henkilökunnan kuvauksissa työnantajaorganisaation arvostus, vastavuoroinen sitoutuminen, työkontekstin tarjoamat mahdollisuudet työn tekemiseen sekä yhteisöllisyys, mitä tämän tutkimuksen aineiston mukaan kaivattiin työntekijöiden motivaatiota lisäävänä tekijänä.

*H2: ”Että ne sanoo jotakin tai tekee jotakin semmosta, mist tulee hyvä mieli. Ne on pieniä asioita, mikä on palkitsevaa tässä työssä.”*

*H1: ”...arvostamme X-kaupunkina sinun työpanostasi tässä työssä, minkä tiedämme, että on raskasta, eikä mitään selittelyä, mikä vie työn uskottavuudelta pohjan, että jollain muulla on pahemmin tai, että kyllä jotkut muutkin tarvitsevat parempaa palkkaa... Tää on sitä norsunluu tornista huutelua pääasiassa. Kyllä siihen ollaan monta pitkää aikaa sitten sopeuduttu, että se nyt on tämmöstä, ei se oo hyvä, että sä sopeudut huonoihin asioihin.”*

## **Empatia**

Useamman haastateltavan mukaan aikuisen aito läsnäolo, epäitsekkäs toiminta ja rehellinen viestintä vaikuttaa rauhoittavasti ilmapiiriin. Ihmissuhdeammattissa vuorovaikutus ja mahdollisuus epäitsekkäästi lisätä toisen hyvää palkitsee sekä vahvistaa myös omia myönteisiä tunteita (Hakanen 2011, 54).

*H6: ”Kyllä lapset on niin herkkiä, ethän sä pysty mitään niiltä piilotaan, ne lukee sua ja lukee sitä ilmapiiriä... että sulla lapset siinä leikkii, sulla on siinä joku kannettava, sä teet jonkun jutun ja oot keskittynyt taikka sitten joku toinen aikuinen tulee siihen puhuun, niin kyllähän se heti vaikuttaa lapsiin, ne tulee heti niillä on jotain kauheesti asiaa tai sitten siinä rupee käymään sellanen käihinä... aina sillon ku sä vaan voit olla siinä ja aatella, että ne leikkii ja touhuu, niin kyllähän se on ihan erilaista se leikki, kun jos aikuinen on läsnä, mutta on muualla.”*

*H5: "...tässä nuoremmassa henkilössä huomaan sen, että hänelle tulee joskus sellanen, että miten tästä nyt selvittää ja, et sit pitää siinä rauhoitella vaan, että kyllä me tässä yhdessä saadaan hoidettua, jos vaikka ollaan kahdestaan siinä... jätetään tämä asia nyt tekemättä ja siirrytään tästä näin, niin se rauhoittaa, kun osaa heti kertoa sen uuden toimintamallin, kun tietää, että kaikkia ei voi silleen tehdä samalla tavalla, kun yksi henkilö puuttuu ryhmästä, niin silloin pitää miettiä, että kuinka toimitaan, niin kyllähän se käy niin, että se toineki henkilö rauhoittuu ja alkaa tehdä sitä työtä. Saattaa ihan jopa vähä halvaantua siihen... jää ihmettelemään sitä ja ehkä vaan puhumaan siitä eikä pysty toimimaan."*

Hassuttelu sekä positiivinen kannustus rakentaa ilon tunnetta ja hyvää ilmapiiriä sekä lasten että aikuisten parissa. Ei riitä, että vain näyttää tunteensa, vaan ne pitää myös kertoa sekä esittää parannusehdotuksia ja olla itse esimerkkinä. (Ks. s. 39 empatia / kulttuuritaustat). Työtaakkaa keventää huumorilla höystäminen (Molander 2003a, 94). Myös työyhteisön yhteiset tilaisuudet työajan ulkopuolella lähentävät henkilökuntaa, vaikka niitä ei olisikaan kovin usein. Työilmapiiriin vaikuttaa keskeisesti myös se, että työyhteisössä suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta. Kunta-alalla ja sosiaalialalla hyväksyttiin eniten ihmisten erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta, kun täysin tai melko samaa mieltä oli 78% vastaajista. Tämä hyväksyntä tukee ihmisten erilaisia elämäntilanteita ja sopeutumista työhön. (Pekkarinen 2018, 43–44.)

*H4: "Mun mielestä tsemppaava ilmapiiri auttaa. Välillä huutelee, vaikka et hyvä, hyvin tehty. Ihan tommosia pieniä, niin ne aina laukasee sellaisen pienen hyvän mielen."*

*H8: "että ei vain näytetä sitä, että ei olla tyytyväisiä, vaan kerrotaan, että ei olla tyytyväisiä ja myöski niitä parannusehdotuksia ja sit oma esimerkki on hyvin tärkeä, et miten sä itte käyttäydyt, että jos sä oletat muilta jotakin, mitä sä et itsekkään toteuta, niin se on aika ristiriitasta."*

*H9: "...meillä on aika paljon huumoria pinnalla, et avoimesti kaikki hassuttelee, ku tapahtuu jotain hauskaa, niin sitten porukalla nauretaan ...mä ite oon huumori veikko ja huumorintajuinen ja lastenkin kanssa tykkään hassutella, niin mulle tulee hyvä fiilis, että mä voin olla oma itteni ja mä tiedän, et noi työkaverit tuntee mut... Tietysti vähä riippuu lapsesta ja minkä ikänenkin, mutta tossa on aika paljon huumorin tajuisia lapsia."*

Työyhteisössä asioita pitäisi yrittää katsoa laajemman kokonaisuuden näkökulmasta, eikä tarttua pieniin asioihin. Vastaavaa näkökulmaa esittää Molander (2003, 95) kielteisen neutraloimisella, kuten oivaltavalla ohittamisella eli oppimalla hankitulla suojakerroksella

ympäriltä tulevaa kielteisyyttä vastaan: pyrkimystä pois pikkumaisuudesta kohti suurpiirteisyyttä tai asioiden höystämistä huumorilla.

*H1: "...tehdään karpäsestä härkänen aika helposti... Pitäis pitää aina se ydin asia mielessä, että mitä täällä tehdään, ihmistyötä ja ihmissuhdetyötä, niin helposti tulee niinku hassuja juttuja."*

*H1: "mutta kyllä sitä yrittää keventää sitä tunnelmaa, mä näkisin, et ollaan kuitenkin aina, me olla kasvattajia, opettajia, me tehdään aina yhteistyötä... Huumorilla, että ei ota niin vakavasti... on oppinu sellaisen tavan katsoa, että missä nyt menee raja, lasten toiminnassa, taidoissa, mikä on mihin puututaan, mikä ei ja huomaa, että monilla on paljon pienemmästä asiasta huoli kuin itsellään, niin osaa rajata näitä tai totta kai ottaa huolen vastaa ja sanoa, mikä siinä on, mutta kyllä mä yritän huumorilla ja reippaudella kaikkiin näihin tilanteisiin tullaan aina."*

### **Sosiaaliset kyvyt**

Toisen tunnetilaan voi vaikuttaa ja tunteita voi siirtää toisiin joko tietoisesti tai tiedostamatta. Sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluiden mukaan avoin työyhteisö ilmaisee tunteitaan ja puuttuu ristiriitatilanteisiin, keskustelee rohkeasti suoraan asianosaisten kanssa, eikä selän takana, selventää käytänteitään ja noudattaa yhteisesti sovittuja sääntöjä. Sekä yksilö- että ryhmähaastattelujen mukaan avoin, salliva ilmapiiri auttaa monenlaisten asioiden käsittelyssä. Myös Kevan tutkimuksen mukaan avoin vuorovaikutus on edellytyksenä, että työyhteisössä pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja (Pekkarinen 2018, 39). Välillä tarvitaan neuvottelun tuloksena kompromisseja yhteisen linjan löytymiseen. Tunneilmastoa voi tietoisesti ylläpitää tunnelmaa keventämällä, asioiden rajaamisella ja oman esimerkin näyttämällä. Yksi haastateltava sanoittaa työkavereille positiivisia tunteita ”että kiva, kun oot täällä ja kiva tehdä sun kanssa töitä. Ja ihan oikeesti ajattelen sillä tavalla.” (H5).

*H4: "Kyllä, kun näkee hymyileviä työkavereita heti aamusta, niin kyllä se heti antaa erilaisen kun edelliselläki työpaikalla, ku suurin piirtein eka kysymys, minkä kuulu työkaverilta, että mihin sä jätit sen jonku akselin tai jonku tämmösen? Kun toisten kanssa klikkaa kivasti niin päivätki menee paljo sillai..."*

*H3: "Nii, se on just se avoimuus, että puhutaan asioista ja sanotaan, että miltä tuntuu ...minkä pohjalle pitäis rakentaa sitä yhteistyöstä, että ei se muuten suju, että just kuunnellaan kaikkia osapuolia ja annetaan vapaus tuoda julki, että mikä tuntuu oikeelta, niinku mun mielipiteeni, että kaikki uskaltaa sanoa siinä. Se on se tärkeä pointti."*

*H9: "meil oli tiimissä 4 työntekijää... oli kaksi joilla oli hyvin vahva klikki, et he ei oikeen tullu toimeen, et hyvin vahvoja ihmisiä molemmat ja vahvat mielipiteet, heil hiersi aika pahasti, et silloin me istuttiin porukalla alas ja puhuttiin ihan näistä, mikä pitäis olla selvää, että miten toisille puhutaan, että näin ja kaikki sai*

*oman puheenvuoron... mun mielestä oli hyvä, että ei aikailtu, eikä jääty odottelemaan, että katotaan nyt...”*

Haastateltavan mukaan mielipide voi muuttua keskustelun tuloksena sekä omien toimintojen säätely on mahdollista toisilta saatujen tunnevihteiden mukaan. Dialogisuus on vastavuoroista, rakentavaa kommunikaatioita, jolloin eri tahojen näkökulmat pääsevät esille (ks. Kuusela & Kuittinen 2008, 16–17, luku 4).

*H2: ”Omaa mielipidettäkin voi muuttaa. Nyt mä oon tehny näin ja näin, mutta sitten taas muutan sitä omaa mielipidettä, näkemystä, kun keskustellaan. Se on tosi hyvä, että voi sanoa itselle, että mun ei tarvi olla aina oikeassa, vaan että tehdään niin, että vaihdetaan, joo se on hyvä ratkaisu. Siinä ne syntyy ne parhaat ratkaisut, kun niistä keskustellaan ja on aikaa sille keskustelulle riittävästi.”*

*H1: ”Moni kollega sanonut, että siihen ikuiseen tyytymättömyyden fiilikseen on hyvä tottua, mutta sitten ku siihen pääsi, että ei vaan valamista saa millään, vaan kyllä on aina joku joka haluaa enemmän ja sitten on taas niitä, jotka tyytyy siihen pieneenkin ja on tosi tyytyväisiä. Ihmiset on erilaisia. Sä teet sen työn parhaas mukaan.”*

Tiimin toiminnassa tulisi keskustelun avulla löytää yhteinen hyvä, johon kaikki sitoutuvat. Toisinaan vaaditaan joustoa ja avunantoa, mutta jos itse joustaa, niin toiveena on, että toisetkin tekevät kompromisseja. Aina ei avunanto toteudu pyynnöstä huolimatta, vaan joustavuutta ja tarvittaisiin lisää. Kuitenkin neuvotteleva työyhteisö mahdollistaa täysipainoisen työhön keskittymisen, jolloin apua voi pyytää ja saada ilman leimaantumista. Työyhteisön hyvät ihmissuhteet ilmenevät käytännössä keskinäisenä tukena ja avuliaisuutena (Juuti & Salmi 2014, 38). Johtajan rooli nähdään tien viitoittajana sekä ajatellaan, että hän voi antaa tukea ja tarvittaessa olla ryhmien tiimipalaverissa mukana. Esimiehen asema on keskeinen työkulttuurin eli työtapojen ja asenteiden muuttamisessa, mutta kulttuurin muuttaminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii aikaa.

*H1: ”Että se on, aika lähellä parisuhdettakin, että pitää löytää ne joustot ja kompromissit, mutta kuitenkin sitoutua siihen asiaan..., jos jotain niistä sitten ei oo mukana, niin se tuo sitten jonkin epäuskon siihen hommaan.”*

*H3: ”Autetaan kyllä ja joustetaan, mutta ei se ole aina niin itsestään selvää kaikkien kohdalla tietenkään. No, miks meiltä täytyy nyt mennä sinne auttaan?”*

*H5: ”Sun ei tarte miettii epäoleellista ollessasi töissä, vaan sä pystyt keskittyyin ihan siihen työhön ja siihen liittyviin asioihin 100 prosenttia ja sitten on se tuki semmonen hyvä yhteispeli siinä, että voi pyytää apua, eikä tule silti leimatuksi millään lailla, vaikka pyytäisit mistä tahansa asiassa apua, niin saat sitä apua*

*kaikilta ja sekään ei aiheuta sellasta, että toi ei nyt osaa tota (naurahdusta). Kaikki niinku omalla työpanoksella, jos joku sanoo, että nyt autatko tässä, niin sekin on hirmusen tärkeä.”*

Pedagogiikan läpikäyminen ja keskustelu voi rikastuttaa nuorten työntekijöiden ymmärrystä siitä, että he voivat vaikuttaa lapsiin ja työilmapiiriin. Keskusteluissa tulee sopia käytänteistä, jotta ryhmän aikuisten käyttäytyminen luo jatkumoa pedagogiikkaan. Toisten tuntemisen kautta syvenee yhteinen ymmärrys kommunikaatiotavoista; toisen työtavoista voidaan myös ottaa mallia.

Kahden työntekijän mukaan työyhteisön sosiaalisia suhteita rakentaa, sitoo ja ylläpitää yhteiset, vapaamuotoiset tilaisuudet, kuten myös tauot, *”kun sielläkin on hyvä hitsata näitä kemioita yhteen... siel tulee hyvä mieli, niin ne jotenkin parantaa joukkuehenkeä”*. (H4). Tauoilla on mahdollisuus myös työn kuormittavuudesta tasaantumiseen (Molander 2003a, 89–90). Organisaation tasolla tulisi investoida työntekijöille mahdollisuuksia vapaa-ajan tilaisuuksiin, illanistujaisiin, yhdessäoloon työhyvinvoinnin näkökulmasta, eikä niin, että työntekijät itse järjestävät, vaikka ymmärretään, että on kyse rahasta, niin se toisi työhyvinvointia työyhteisön yhdessä kokemana kuten kahvitaution. Työntekijät toivat mielipiteensä esille sekä yksilö- että ryhmähaastattelussa, ja tukivat toisiaan jälkimmäisessä.

*H1: ”Hyvin sellainen nihilistinen kuva siitä yläportaasta itselläni, siinä mielessä, kun puhutaan työhyvinvoinnista, niin sit perustellaan aina koulutuksilla, mutta kuka sitä jaksaa opiskella koko ajan. Niinku ”come on” oikeesti jotain hauskan pitoa ja muutakin. Sen pitäisi tulla kevyemmäksi ehkä tää. Musta tuntuu, että tää työyhteisö ja tän työn sielu muuttuu joka vuosi vuodelta raskaammaksi. Puhutaan niistä vaatimuksista. Se ei näy missään muussa kun työn raskauden lisääntymisessä, mut kukaan ei oo tullu vastaan niin, ollaan puskettu, mutta ei olla tultu koskaan vastaan.”*

Kiireen ja vastuun taakse pakenemisen korjaamiseksi ehdotetaan kevyempää aikataulua ja suunnitellun palaverin tilalle kaikkea muuta asiaa, jotta opittaisiin tuntemaan toisemme paremmin. *”Me ollaan työyhteisössä, missä me ollaan paljon tekemisissä toistemme kanssa, mutta me ei tunneta toisiamme.”* (H2). *Onko siitä (työstä) tullut liian vakavaa? Me ollaan kuitenkin lastentarhassa töissä täällä varhaiskasvatyüksikössä. Lapset haluavat leikkiä, pitää hauskaa. Miksi me ei haluta pitää hauskaa?* (H1). Ajankäytönhallinta koettiin myös kuormittavana tekemättömien töiden suhteen ja koettiin, että asiaan pitäisi tarttua työyhteisötasolla.

*H2: "... koska henkilökuntakin haluaisi tehdä sen työnsä paremmin ja hyvin, ohjata niitä lapsia ja jakaa niit leikkeihin, mut ku siinä vanhemmat hakee, niin siinä on sitä häslinkiä ja toiset lähtee ja pitää vanhempien kanssa jutella, niin siinä se tavallaan semmonen turvallinen ja rauhallinen oleminen jää vähemmälle, mikä kuormittaa sitten aikuisiakin."*

*H8: Ajankäytön hallinta ja tota just niinku sä sanoit, niin se stressaa ja sitte kuormittaa hirveesti ne tekemättömät työt ja se tietoisuus siitä, että sä et pääse tekeen niitä, vaikka haluaisitkin tehdä. Mun mielestä se on semmonen asia, että sille voitais tehdä jotakin, mutta sille ei oo kuitenkaan niinku tehty. Se on semmonen asia, mihin meidän pitäisi oikeen tarttua, koska se on meidän kaikkien yhteinen, että miten ratkaista se. Se tosiaan syö meitä kaikkia.*

Luvun 3.2 mukaan tunteet suuntaavat energiaa, ohjaavat päätöksentekoa sekä ongelmanratkaisua (ks. Varila 2014, 33–34). Toimintakulttuurin muutostarve voi herätä ja uudistua työyhteisön sisäisen pohdinnan tuloksena, kun esimerkiksi työn tekemisen tapoja on muutettu parityöskentelyn tai pienryhmätoiminnan kautta (ks. Viitala 2004, 206–207, luku 4). Muutostilanteet testaavat yhteisöjen kykyä käydä läpi vaihtoehtoja (Luukkanen 2016, 17.) Pienemmässä ryhmässä on mahdollista huomioida lapsia yksilöinä; lapset ottavat enemmän kontaktia aikuisiin, näyttävät enemmän positiivisia tunteitaan. Myös aikuisten välinen vuorovaikutus on parantunut, kun työtä tehdään kolmen työparin kanssa ja kullakin parilla on 14 lasta, jolloin työtä tehdään vuorotellen kaikkien lasten kanssa. Esimiesten rakentavan suhtautumisen kautta työyhteisön muutosehdotukset saavat tukea enemmän, kun verrattuna 2000-luvun alkuun. Kolme neljästä palkansaajasta koki, että työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uutta. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 38). Yksilöhaastattelussa haastateltava kuvaa yksityiskohtaisemmin ja äänen painoituksin työyhteisön muutokseen johtanutta tilannetta kehollisen viestinnän tukemana, jolloin hän vahvistaa sanomaansa sekä pamauttamalla että napauttelemalla pöydän pintaa.

*H8: "...niin se vuos oli aivan hirvee, ei pystyny missään vaiheessa antaa löysää itteleen ihan hirvittävän kuluttavaa joka tavalla, et sun pitää olla koko ajan skarppina ja pitää jöötä ja koko ajan haetaan niitä rajoja uudestaan ja uudestaan. Ei ennen sitä eikä sen jälkeen oo ollu sellasta."*

Haastateltava tarkentaa yksilöhaastattelussa toimintatavan muutoksen etuja: lasten äänenkäyttö on pienentynyt eli melu on vähentynyt, lapset ovat ryhmäytyneet paremmin, isommat auttaa pienempiään, kaikille on löytynyt kaveri. Vaikka tilanne on edelleen sama kuin aiemmin, aamuvuorolaisen ollessa yksin, ennen kun seuraava työntekijä tulee ja taas iltapäivällä aamuvuorolaisen lähdettyä.



*H8: ”Meillähän on aina ollu se, että ei oo mejän ja teidän lapsia, niin se ehkä ollu vähä sellanen klisee jossain vaiheessa, mut nyt se on ihan totta, että se toteutuu siellä arjessa, että kuka tahansa lapsista tulee sanoon”.*

Edellä mainittu toimintakulttuurin muuttuminen todentuu toisen tiimiläisen kertomana, lapsen luottamuksellisena suhtautumisena toisen ryhmän työntekijään. Myös toinen haastateltava vahvistaa, että *”kaikkien lapset (naputtaa kädellään pöydän pintaa) tulee tutuks ja tärkeeks ja ne oppii tunteen, että ne samalla lailla, me tunnetaan kaikki ja ne tuntee kaikki, mikä on ihan hirmu hyvä asia.” (H6)*

Työyhteisön positiivisuuden säilyttämisen ajateltiin muodostuvan työn järjestelmällisyydestä ja sovittujen sääntöjen noudattamisesta, jolloin lapsiin keskittyminen mahdollistuu paremmin kuin hulinassa, vaikka toimisivatkin pienryhmissä.

*H3: ”...että lasten vuoksi me täällä ollaan ja lasten eteen tehdään töitä, että kaikki toimis ja noudattais niitä sääntöjä.”*

Haastateltavien mukaan parityöskentelymalli aiheutti myös haastetta, kun tilojen käyttöä vuorotellaan niin, että toiset ovat sisällä, kun toiset ovat ulkona, mutta aamulla ja iltapäivällä kaikki ryhmät ovat sisällä, jolloin tilat ja henkilökunta kuormittuvat. Myös koordinoimaton toiminta tuo aikuisille epävarmuutta, kun ei ole tiedossa, kuka menee minnekin ja tilanteen levottomuus heijastuu lapsiin. Lasten keskittyminen ja oppiminen sekä asioiden vastaanottaminen häiriintyy sekavassa tilanteessa. Parannusehdotuksena työntekijä ehdottaa paluuta vanhaan oman ryhmän järjestelmään ja tehtävien jakoa työvuorojen mukaan. Omassa ryhmätilassa pystyttäisiin luomaan positiivinen ilmapiiri, hyväksyvä ja arvosta me-henki.

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa päiväkodin johtajan innostava ja hyväksyvä asenne, yhdessä tekeminen, mutta myös johtajan kiire negatiivisena asiana. Usea haastateltava toi esille, että hyvä johtaja luottaa työntekijöihin ja työntekijät johtajaan, johtaja on positiivinen, reilu ja tasapuolinen, kertoo rajat, kysyy ja arvostaa henkilökunnan mielipidettä. Haastavissa tilanteissa päästään eteenpäin, kun uskalletaan ottaa asia käsittelyyn ja yhdessä mietitään toimintatapoja. Yksikön johtajalla on keskeinen rooli asioiden esille nostamisessa keskustelun piiriin. Edellä mainittua tukee Fonsénin (2016, 105) tutkimus, jonka mukaan johtajalla on vastuu henkilöstön keskusteluttamisesta ja pohtimaan saattamisesta. Johtajalle nimetään myös erilaisia ominaisuuksia kuten: tasapuolinen, oikeudenmukainen, avoin ja päätöksissään määrätietoinen

sekä vahva. Keskinäinen luottamus ja turvallisuuden tunne rakentavat ilmapiiriä (ks. Viitala 2005, 165–167, luku 3.3).

*H2: ”...hyvä johtaja on jämpä, jolla on hyvä säännöt, joka sanoo, että mitkä on rajat, missä toimitaan, mutta antaa henkilökunnallekin, kysyy mielipidettä, ja millä tavalla kannattaa toimia ja arvostaa henkilökunnankin mielipidettä”.*

Julkisen sektorin toiminnan tehostaminen näyttäytyy, kun palveluiden rahoitus vaihtelee suhdanteiden mukaan (Pekkarinen 2018, 6). Luvun 2.1 mukaan yhteiskunnallinen muutos on vaikuttanut varhaiskasvatusyksiköissä kuntien taloustilanteen heikentymisen kautta. Tehostamisen vaikutusta lienee suuremmat johtamiskokonaisuudet sekä toiminnan tasolla tehtävät säästöt. Työyhteisöt ovat laajentuneet ja johtajan rinnalle on tullut apulaisesimies sekä varajohtaja, jotka muodostavat johtajatiimin. Jaetun johtajuuden muutoksen kautta luottamusta ja vastuuta jaetaan sekä *”saadaan työyhteisö enemmän siihen yhteen hiileen puhaltamaan.”* (H8). Työntekijät joutuvat / saavat itse ratkaista ongelmia: se haastaa ihmiset toisella tavalla tekemään ja vaikuttamaan kuin aiemmin, kun päiväkodin johtaja oli koko ajan saatavilla, jolloin asioita varmistettiin häneltä. Fyysistä johtajuutta ja johtajan paikallaoloa silti kaivataan edelleen, vaikka tiedetään, että johtajan tuki, mielipide ja läsnäolo on tarvittaessa saatavilla. Vaikka vastuunottoa vielä harjoitellaan, niin Työolobarometrin mukaan mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta: päätäntävalta ja työn muokkaaminen auttavat, kun työ leipäännyttää. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 67.)

*H5: ”On ollu paljon muutoksia meilläkin, ku X oli hyvin näkyvä johtaja siihen asti, kun hänelle tuli näitä yksiköitä enemmän, että hän oli hyvin läsnä meidän arjessa tuossa, niin se on ollu sellainen nytte ehkä opinpaikka meillekin, että hän ei ole aina ihan saatavilla, että juurikin sitten se, että me itsekin voidaan myös hoitaa niitä asioita...”*

*H7: ”Meidän johtajalla hyvä huumori on, se vaan aika harvoin näkyy täällä. Kyllä se siinä mielessä vaikuttaa eri lailla, kun hän käy meidän osastolla, niin sillä voi olla jotakin työhön liittyvää asiaa tai säästöihin tai mitä on pinnalla näitä juttuja, tosiaan kun on toinenkin paikka hänellä...”*

*H8: ”... joku asia on rikki ja sit on aateltu että johtaja korjaa sen. Hoitaa sen asian (yleistä naurua). Tää oli ennen, et johtajalle aina mentiin nää sanoon... tai jotakin hankintoja ei tänne koskaan hankita, ei me mitään saada, kun ei edes kysytä, pyydetä ei edes neuvotella asioista saati sitten kirjataan johonkin listaan.... nää on tämmösiä pieniä asiota ja esimerkkejä, mutta tää on sitä vaikuttamista, joka tuo hyvää ilmapiiriä ja silloin sä koet myöskin, et ku sä itse siel vaikutat, niin semmost hyvää mieltä sen sijaan, että sä rupeet napiseen, että ku ei mitään tapahdu, tuot semmosta pahaa ilmapiiriä ja tämmösiä tulee ja kertyy, niin ne tuo semmosen isomman möykyn sinne.”*

Johtajan voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin myös rekrytoinnin kautta.

*H4: ”...oikeanlaisia työntekijöitä mun mielestä meilläkin tuolla täytyy olla periaatteessa. Pitää miettiä, minkälaisen henkilön ottaa, et sopiiko se. Totta kai pitääkin olla erilainen, ei siitä mitään tuu, jos kaikki on samanlaisia...”*

## 6.5 Muut ilmapiiriin vaikuttavat tekijät

Yhteiskunnallinen muutos ja tasa-arvoinen ajattelu kietoutuvat toisiinsa ja näkyvät suhteessa vanhempiin ja henkilökuntaan sekä ohjausjärjestelmien muuttumisena. Toisinaan vakiintuneet ajattelu- ja valtarakenteet ovat sidoksissa sukupuolittuneisiin odotuksiin työelämässä, jolloin psyykkistä kuormittuneisuutta tai kuormittuneisuuden tunnetta ei ole mahdollista ratkaista yksilötasolla. Myös työn fyysinen kuormittavuus nousi aineistosta esille.

### Yhteiskunnallinen muutos

Yhteiskunta on muuttunut avoimemmaksi ja tasa-arvoisemmaksi. Päiväkodissa tehdään vanhempien kanssa yhteistyötä lapsen kehityksen tukemiseksi. Yhteiset arvot ja tavoitteet sujuvoittavat työn tekemistä. Varhaiskasvatushenkilökunnalla onkin suuri vastuu yhdenvertaisuuden edistäjänä. Asiakaspalvelussa asiakkaan kuuleminen ja kuunteleminen on tärkeää tasa-arvoisen kumppanuussuhteen syntymiseksi (ks. Juuti 41, 44, luku 2.1).

*H8: ”Yhteistyö on muuttunut siitä, kun mä oon valmistunut 84, niin silloin vielä päiväkodin henkilökunta oli siellä jalustalla se politiikka oli sieltä alaspäin ja vanhemmat oli vaan tyytyväisiä, et ne oli saanu sen hoitopaikan... Nyt, kun vanhemmilla on paljon enemmän vaikuttamismahdollisuuksia ja vanhemmat on otettu mukaan tähän touhuun, niin ne on yhdenvertaisia, ne ei oo yhtään alempana tai kukaan ei oo yhtään ylempänä, niin se on varmaan vaikuttanu tähän suhtautumiseen: me tehdään yhdessä työtä sen lapsen eteen, eikä silleen et he ottaa tän palvelun vastaan ja on tyytyväisiä, vaikka eivät oookaan tyytyväisiä.”*

*H3: ”...niin ole se kastijako vähä et oli harjoittelijat, päiväkotiapulaiset, sitten oli lastenhoitajat ja opettajat oli sitten ihan oma luokkansa. Ei enää oo sellasta. Kyllä me nyt juodaan opettajat ja lastenhoitajat, että kaikki juodaan saman pöydän ääressä kahvia...”*

Yhdessä haastattelussa tuli esille, että miehet ovat suoraviivaisempia kuin naiset, eivätkä ota asioita henkilökohtaisesti, vaan asiat puhuvat, eivätkä reagoi niihin tunteella. Vai onko kuitenkin kyse siitä, että tunteita ei näytetä? Molanderin (2003a, 33) mukaan sukupuoli ei

vaikuttanut tunnetyön esiintyvyyteen, mutta tunnetyön määrä oli yhteydessä koettuun stressiin, mitä koettiin enemmän hierarkian matalimmalla tasolla. Haastateltavan mukaan yhä edelleen tunteisiin liittyvät asiat ohitetaan helpommin poikien kohdalla. Sukupuolirooleja saatetaan ylläpitää tiedostamattomasti. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016, 19) mukaan lapsella tulee olla mahdollisuus kehittää taitojaan sukupuolesta, syntyperästä, kulttuuritaustasta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä riippumatta. Työyhteisön organisaatiokulttuurissa on kyse toimintaa ohjaavista, oppimisprosessin kautta sisäistetyistä ajattelumalleista (Juuti & Salmi 2014, 135, luku 3.6).

*H5: ”Nykypäivän aikuiset miehet eivät ole välttämättä saaneet näyttää kaikkia tunteitaan.”*

Ilmapiiirin voidaan vaikuttaa käymällä läpi tunneasioita lasten kanssa: miltä kenestäkin tuntuu, jotta asioita voidaan ymmärtää yhteisen pohdinnan kautta. Haastateltavan mukaan on olemassa kirjallisuutta tukemaan kasvatustilanteita positiivisen näkökulman kautta.

#### *Varhaiskasvatussuunnitelman vaikutus*

Uusi varhaiskasvatussuunnitelma on lisännyt vastuita, jolloin ajattelumaailmakin on muuttunut, työ on teknistynyt ja paperitöiden määrä on lisääntynyt. Lastentarhanopettajan suunnittelu-aika on lisääntynyt ja hänen tehtävänä on pitää varhaiskasvatuskeskustelut vanhempien kanssa.

*H1: ”Mä veikkaan, että siihen vaikuttaa hyvin paljon tää vasu-muutos aika... se, että esiopetus tuli sitte kuitenkin velvottavaksi ja vasuki et pitää opettajien pitää pitää siitä kiinni ja pitää ne keskustelut, nii kyllä se vaan aikaa vie.”*

*H8: ”...mun mielestä se oli jotenkin lastentarhanopettajan alasajoo oli yhdes vaiheessa. Ja nyt sit taas pikkuhiljaa on ollu nousussa ainakin vaatimusten mukaan, mitä lastentarhanopettajalta vaaditaan ja odotetaan...”*

Haastateltavan mukaan on vaarana, että sosionomien lisääntyvä määrä ryhmässä aiheuttaa vastakkainasettelua ja ristiriitatilanteita varhaiskasvatuksen opettajien ja lastenhoitajien välillä.

*H9: ”...kun sitä varhaiskasvatuslakia uudistetaan, että ois vähemmän lastenhoitajia, enemmän sosionomeja, että tätä keskustelua, ku oon netissä seurannu, niin se rupee valitettavasti meneen nyt semmoseen vastakkainasetteluun, että tuntuu, että se on semmonen joka vois, onneks meill ei, mutta se vois ruveta siellä tiimissä hiertään ja tulla se arvojärjestys, että lastenhoitajia arvostettas vähemmän esimerkiksi.”*

Kuten luvussa 2.3 todettiin, niin varhaiskasvatustyön pedagoginen muutos on osa laajempaa yhteiskunnallista muutosta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet johdattaa näkemään ympäristön ja ryhmän merkityksen lapsen kehityksen tukijana, positiivisen kautta. Työssä opitaan uusia asioita ja näkökulmia. Vuonna 2018 palkansaajista noin 85 prosenttia arvioi työpaikkansa sellaiseksi, jossa voi oppia koko ajan uutta (Lyly-Yrjänäinen 2018, 52).

*H6: "...just ei enää oo se yksittäinen lapsi (naputtaa kädellä pöytää) sää et nyt osaa sitä keskittymistä tai sää et nyt osaa, ku se ei nyt osaa olla siinä, se opettelee sitä ja tätä, ei nosteta sitä, vaan se justinsa, että mitä me voidaan ryhmänä tehrä, miten me voiraan toimia toisin."*

### **Tietotekniset haasteet ja tasa-arvo**

Luvussa 2.1 todettiin, että työnantajapuolen edustajat haluavat työntekijöiltään tietoteknisiä taitoja, tehokkuutta, tuloksellisuutta. Tietotekniikka-ohjelmien lisääntyminen vaikuttaa usean haastateltavan mielestä tunnelmatoon. Nyt on sähköposti, Helmi, kännykän Päikky-ohjelma, joiden toiminnot katkaisevat suoran yhteyden lapseen. Uusia tietojärjestelmiä on otettu käyttöön ja ne ovat vaikuttaneet monien työhön, mutta tutkimuksen mukaan enemmän valtion puolella (45%) kuin kunnan puolella työskenteleville (33%) (Pekkarinen 2018, 31). Varhaiskasvatuksen puolella on käytössä useita tietojärjestelmiä verrattuna peruskoulun puolen yhteen Helmi-ohjelmaan.

*H1: Ehkä tänne alalle on tunkeutunut semmonen puoli, minkä ei olis pitäny tänne tulla. Mä sanon suoraan sen: se on se liiallinen tietoteknisyys, mutta ku kaikkea nyt ajetaan läpi. Kyllä se turhauttaa..."*

Haastateltava ehdottaa, että työyhteisön ei aina tarvitse sopeutua muutoksiin, vaan sopeutumattomuus voisi johdattaa toimintaympäristön muutokseen, jolloin varhaiskasvatuksen työntekijät voivat keskittyä omaan ydintyöhönsä, koska kiire aiheutuu muiden töiden vuoksi ja aiheuttaa kuormitusta, joka vaikuttaa työyhteisön tunnelmaan raskauttavasti. Toisessakin yksilöhaastattelussa ehdotetaan, että joku ylimääräinen voisi hoidella näitä (tietokone) hommia ja opastaa niiden käyttöä vanhemmille. Rikalan (2013, 160–161) tutkimuksen mukaan naisvaltaisilla aloilla on vaikea taistella sukupuolittuneita tunnollisuuden ja vastuullisuuden normeja vastaan, kun normatiiviset odotukset jättävät heille vähemmän liikkumavaraa suhteessa työelämän paineisiin kuin miehille. Edellä mainitusta johtuen naistyöntekijä kohtaa työssä vallitsevan sukupuolinormiston vuoksi vaikeuksia miestyöntekijää enemmän toteuttaessaan jämäkkyyttä ja rajojen vetämistä kiireellisissä työtehtävissä. Kyse ei siis olekaan yksin työntekijän valitsemasta tavasta tehdä työtä, vaan työelämän ja talouden rakenteista.

Myös Kauhasen (2012, 26, luku 3.6) mukaan organisaation rakenne vaikuttaa siihen, minkälaisessa suhteessa työtehtävät ovat toisiinsa. Tästä voidaan päätellä, että naisvaltaisella alalla on vaikea neuvotella työtehtävien rajanvedosta yhteiskunnan valtarakenteista johtuen (ks. Rikala 2013, 160.) Jotta toiminta voisi muuttua, niin tarvitaan laajempaa rakenteiden tiedostamista organisaation eri tasoilla ja toimintaa vallitsevien normistojen muuttamiseksi.

*H1: ”Sen takia takia vaan itsekkyyttä tälläki työpaikalla, että kieltäytytty semmosesta mikä ei oo niille työ, koska sittehän se pakottaa sen työyhteisön sopeutumaan siihen, että ei voi, voi nyt tätä hommaa, Effikoita vaikka, ei tee enää työntekijät jollain kympin kuukausi, voi ei nyt me joudutaan palkkaamaan joku sihteeri, mikä koululla on ja sit se työympäristö muuttuu sitä kautta... kyllä moni työntekijä on sanonu, että pitäis olla leikkisämpää tän työn, mutta kun on niin kiire kaikkien muitten töiden takia, kun pitäis tehdä tuo, minä tilaan ruuan... Millä valtuudella hoitaja tilaa ruuan... mutta kyllähän siihen joku muu voi palkata tekemään nää hommat, vie ajan ydintyöltä ja vastuut lisäänty, kyllähän se vaikuttaa ihmisten tunne-elämään, hei mä tuln tekemään tätä työtä, mutta enpä teekkään...”*

### **Fyysinen kuormittavuus**

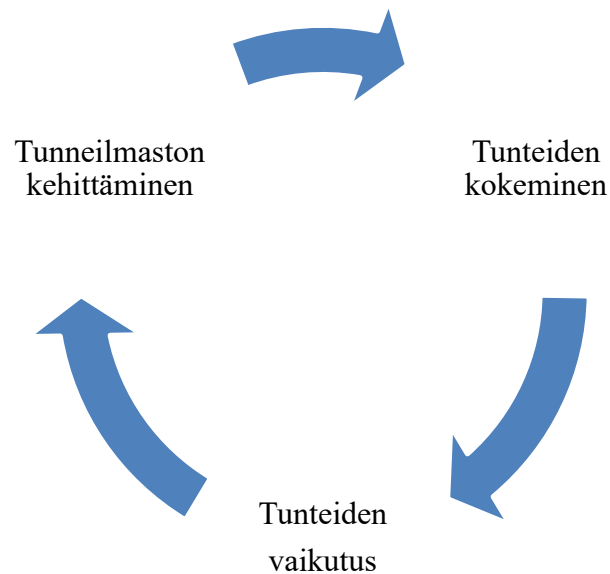
Fyysinen kuormittuneisuus oli haastateltavan huolena. Terveystarkastajan selvityksen mukaan päiväkotien melutasot voivat nousta helposti yli 70 desibeliin. Melutaso voi aiheuttaa stressiä ja fyysisiä oireita. (Lötjönen 2015.) Tutkimuksen mukaan kunta-alalla varhaiskasvatuksen sekä teknisen ammattialoilla työ koettiin fyysisesti raskaimmaksi (Pekkarinen 2018, 46–47).

*H1: ”...en mä halua, että kuulo lähtee, koska se oli niin karmiva se huuto, että peltorit olis pitäny olla päässä sit ku se potkii ja huutaa, et sit ku se vetää siinä, et ku pitää bussiin ehtiä vielä kaiken lisäksi ja se kun taistelee kaikilla voimillaan... jos olis päästäny irti, niin se olis menny sellaiseen paniikkiin, niinku eläin olis se tyttö, juoksee niinku peura ajovaloissa, et se lähtee juoksemaan tai karkuun... sitä on pakko pitää kiinni ja sitte ku se potkii ja huutta ja ihmisiä menee ohi ja sä oot siinä vaan silleen, et joo niin tämmöstä tää on.”*

Suorittaminen koettiin kuormittavuutta aiheuttavana tekijänä sekä haasteena aloittaville työntekijöille. Tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaiset palautumisen toiminnot, kuten rentoutuminen ja liikunta, auttavat palautuaan työstä ja edistävät hyvinvointia. Näitä on alettu tutkia lisää ja osa tutkituista interventioista on sisältänyt mindfulness- ja stressinhallintaharjoituksia. Tulokset ovat olleet kannustavia. (Kinnunen 2017, 138–141.)

*H6: ”...fullnesia... Se olis semmonen hyvä taito, koska siinä ei aina osata me aikuiset, kun meidän täytyy suorittaa koko ajan, me ei osata olla niin hyvin läsnä. Onneks toi tuleva povi varmaan oppii ja pakkokin oppia, koska tällä hetkellä ollaan niin vahvasti kännyköissä ja koneissa kiinni, niin tulee semmonen, että ruvetaan enemmän arvostaan sitä. Se nousee sieltä kyllä vielä jossain kohtaa. Mä uskon.”*

### 6.5.1 Tunteiden kokemisen ja vaikutuksen eroavuus tunneilmaston kehittämisessä



Taulukko 3. Tunteiden kokeminen, vaikutus ja tunneilmaston kehittäminen

Tunteiden kokemisessa on kyse tunteiden tiedostamisesta, tunnistamisesta, kokemisesta ja ymmärtämisestä (syyt, taustat) joko omien tunteiden osalta tai toisten tunteiden tai yhteisön tunnevirtausten havainnoinnin kautta joko tietoisesti tai intuition avulla. Tunne on mielensisäinen, elämyksellinen tapahtuma (Molander 2003, 22). Tunteen intensiteetti voi olla lievä tai voimakas, mutta tilanteen ohimentyä tunne yleensä laimenee ja vähitellen päättyy.

Tunteiden kokemisen jälkeen tunteet vaikuttavat itseemme ja ympäristöömme joko tietoisesti tai alitajuisesti; sanallisesti tai sanattomasti. Tunteet vaikuttavat ajatteluamme ja suuntaavat toimintaamme, mutta tunteet myös tarttuvat. Molanderin (2003, 17, 28) mukaan ihmiset tulkitsevat ympäristöä toiminnallaan, jota muut puolestaan tulkitsevat. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tunteet ovat sosiaalisesti tuotettuja ja ne ylläpitävät yhteisöllisyyttä.

Tunneilmaston tietoisella kehittämisellä vaikutetaan tunteiden kokemiseen sekä voidaan säädellä tunteiden vaikutusta.

### 6.5.2 Huomioita haastattelutilanteesta

Ryhmähaastattelutilanteessa elämäkokemus ilmeni varmuutena, kun selkeästi vanhemmat työntekijät aloittivat useimmiten keskustelun uudesta aiheesta etenkin toisessa ryhmähaastattelussa. Nuoret työntekijät eivät keskeyttäneet vanhempien työntekijöiden puhetta, kuten vanhemmat saattoivat tehdä. Ryhmähaastattelutilanteissa haastateltavat antoivat usein tukea toistensa kommenteille sanallisesti tai muuten myötäillen, kuten esimerkiksi palkasta puhuttaessa. Haastateltavat eivät sanoneet eriäviä mielipiteitä toisten ajatuksista. Toisen kunnioittaminen liittyy sosiaalisen vuorovaikutuksen vastavuoroisuuteen (Mönkkönen 2018, 51). Päällekkäistä tai väliin puhumista esiintyi, kun haastateltavat innostuivat puhumaan asiasta tai olivat samaa mieltä. Välillä huomioin hiljaisia kysymällä heidän näkökantaansa käsiteltävään asiaan.

Ryhmäkeskustelu on arvokasta tutkimusaineistoa, koska se saa osallistuvat puhumaan asioista, jotka itsestään selvyyskinä tai muusta syystä jäisivät keskustelun ulkopuolelle: ”*Kun puhutaan asioista, joista yleensä ei puhuta, syntyy kiinnostavaa aineisto.*” (Alasuutari 2011, 154–155).

*H9: ”Ryhmähaastattelussa oli mielenkiintoista, kun oli näitä työkavereita, jotka oli ollu pitkään alalla, niin tosi mielenkiintoista, vaikka paljon puhutaan tässä arjessa, niin se on siinä työn ohessa muutamia juttuja, niin siinä he sai rauhassa kertoa... Se oli kiva ja siinä tuntu, että oppi tunteen entistä paremmin niitä työkavereita, kun siinä kaikki kuitenkin puhui aika avoimesti ja rehellisesti ja aroistakin asioista, omista kipupisteistä, niin se oli mun mielestä ihan kiva ja mun mielestä tuntui, että se oli tosi onnistunut, koska kaikki pystyi avautumaan.”*

*H1: Tää oli ihan hyvä. Nää on semmosia asioita, mistä on hyvä puhua tällä alalla, ne on pinnalla, mutta puhutaanko niistä, niin eipä oikein. Täällä on paljon piilotettua tietoa ja piilotettua hierarkioita tässä työssä, mitkä vaikuttaa tosi paljon työyhteisön toimintaan.”*

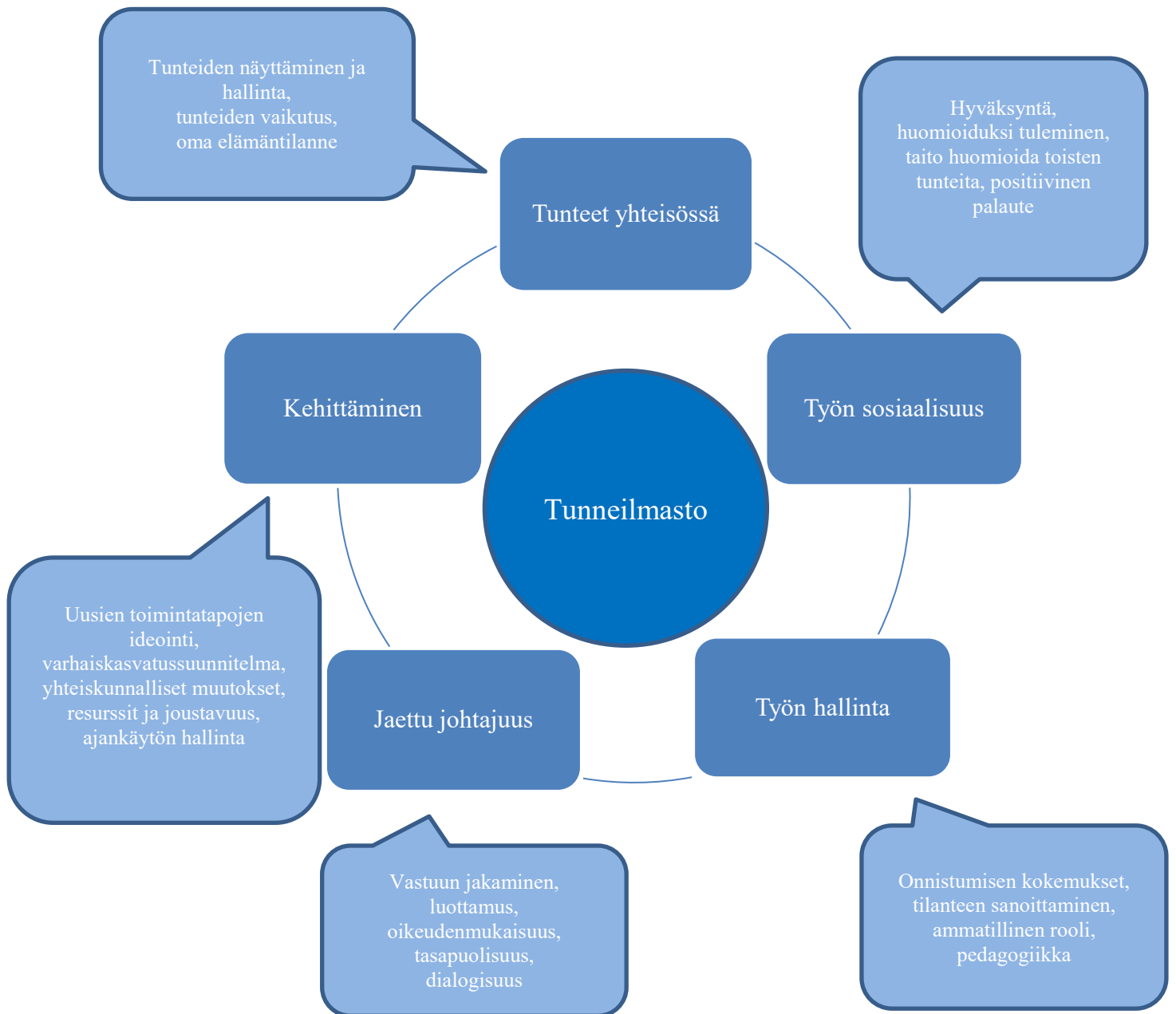
Yksilöhaastatteluissa useat haastateltavat palasivat ryhmähaastattelussa kertomaansa, heille merkitykselliseen asiaan, jolloin he tarkensivat sekä kertoivat lisää tapahtuneesta:

*H5: ”Mä olen kokenut jopa jonkin näköistä kiusaamista - yhdessä työpaikassa ollessani, että mun sanomisiani arvioitiin hyvin tarkkaan, mitä mä lapselle puhun ja mitä sanoja mä käytän, et mä muistan mul on tämmönen hyvä esimerkki.”*



Toisinaan haastateltavat vahvistivat sanomaansa kehollisella toiminnalla – aika voimakkaastikin – esimerkiksi naputtamalla kädellään pöydän pintaa, painottamalla tai hidastamalla sanaa. Mielenkiintoinen on Ruusuvuoren ja Nikanderin (2017, 429) huomio, että institutionaalisesta keskustelusta nauru on merkki asian arkaluontoisuudesta (ks. Haakana 2008). Naurua ilmeni, kun haastateltavat puhuivat omista ominaisuuksistaan. Seuraavassa lainauksessa ilmaisuna oli voimakasta naurua: ”*Mä oon vähä kauhee puhuun.*”

## 6.6 Keskeiset käsitteet teorian ja aineiston näkökulmasta



Taulukko 4. Tunneilmaston rakentuminen varhaiskasvatustyössä

Varhaiskasvatustyön tunneilmastoa kuvaava merkitysrakenne muodostuu viidestä päätasosta, jota täydentää haastatteluissa esille nousseet aihepiirit ja näkökulmat. Merkitysrakenne selventää kokonaisuuden hahmottamista ja on yhdistettävissä teoriataustoihin. Lisäksi päätasojen käsitteet ovat liitettävissä suoraan Golemanin (1999) tunneälyn osa-alueisiin.

Hyvässä työssä on hyvät ihmissuhteet ja henkilöä tukeva sosiaalinen ilmapiiri (Juuti & Salmi 2014, 38). *Työn sosiaalisuus*, työyhteisön hyväksyntä, positiivinen palaute, huomioiduksi tuleminen ja toisten tunteiden huomiointi koettiin aineiston mukaan tärkeiksi hyvän ilmapiirin muodostumisen kannalta. Luvussa 3.4 on myös yhtymäkohtia aihepiiriin, koska viestintää tapahtuu myös sanattomasti sekä tunneviuhkeiden kautta.

*Työn hallinta* koetaan aineiston mukaan tärkeäksi työtyytyväisyyden lähteeksi. Osaaminen rakentuu vuorovaikutustilanteissa, usein onnistuneiden keskustelujen avulla, suhteessa lapsiin, vanhempiin tai työkavereihin. Yhteiset pedagogiset linjaukset ja työkokemus tuovat varmuutta osaamiseen, ja ammatillinen rooli auttaa vaikeiden asioiden käsittelyssä. Työtavat rakentuvat työyhteisössä oppimisprosessin kautta sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista (ks. Juuti & Salmi 2014, 135, luku 3.6).

*Jaetun johtajuuden* kautta luodaan luottamusta vastuun jakamisen kautta, jolloin työstä tulee sujuvampaa. Luottamus nähtiin molemmin puolisena; sekä työntekijöiden ja johtajan tulee luottaa toisiinsa. On tärkeää, että yksikön johtaja voi olla työyhteisönsä tukena, vaikka vastuuta onkin jaettu työn sujuvoittamiseksi. Vuorovaikutukseen liittyvät ominaisuudet, kuten yhdessä toimiminen, tasapuolisuus ja reiluus nähtiin hyvinä johtajan ominaisuuksina. Jaetun ja keskustelevan johtajuuden keskiössä on asiakkaan joustava palvelu. Sujuva toiminta tuottaa hyvää työilmapiiriä. (ks. Juuti 2013, 50, luku 3.6).

*Kehittäminen* sisältää uusien toimintatapojen ideointia. Ideointi voi syntyä työyhteisön sisäisen pohdinnan tuloksena, kun toimintamalleja kyseenalaistetaan (ks. Viitala 2004, 90–91; Viitala 2014, 33–34; luku 4) tai laajemman yhteiskunnallisen palvelukonseptin muutoksen seurauksena (ks. luku 2.3). Toisinaan yhteiskunta muuttuu huomaamatta ja havaitsemme muutoksen vasta, kun alamme pohtia sitä. Työyhteisön resurssit ja joustavuus koettiin toisinaan haasteeksi (ks. Burke 2008, 187–188; luku 3.6; Pekkarinen 2018, 52, 81; luku 6.2). Ajankäytön hallinta nousi aineistosta ja sitä esitettiin työyhteisön yhteisen pohdinnan kohteeksi.

Varhaiskasvatustyössä tunteet ovat keskiössä, kun lapset opettelevat tunteiden tunnistamista, hallintaa varhaiskasvatushenkilökunnan opastuksella. Tästä johtuen tunnekokemuksista on luontevaa puhua, vaikka puheenaihe ei olekaan tavanomainen työyhteisössä. Luvuissa 3.2–3.4 käsitellään *tunteita työyhteisössä*, omien ja toisten tunteiden kohtaamista. Tunteita näytetään työyhteisössä säädellysti. Siitä huolimatta tunteet sekä tarttuvat että suuntaavat toimintaa, ja oma elämän tilanne heijastuu työelämään ja työyhteisön asiat vaikuttavat kotona.

## 6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen arviointia tarkastellaan koko tutkimusprosessin luotettavuutena, jonka lähtökohtana on se, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden kautta. Uskottavuuden kriteeri luotettavuudessa tarkoittaa, että tutkijan tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 210-212.) Haastattelu- ja analyysivaiheessa pyrin tietoisesti sulkemaan pois omat ennakkokäsitykseni ja ajatukseni. Tiedostin tutkimuksen eri vaiheissa positioni ja pyrin minimoimaan vaikutukseni haastateltaviin olemalla neutraali, vähäeleinen ja annoin tilaa haastattelijoille ja heidän käsityksilleen tutkittavasta asiasta, jotta tutkimukseni luotettavuus ei vaarantuisi. Tutkimuksen tulososiossa on mukana suoria lainauksina melko runsaasti tukemassa tulkintaani. Tutkimustulosten siirrettävyys tarkoittaa tulosten soveltamista toiseen kontekstiin, vaikka yleistykset eivät ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Tutkimustulosten tarkka kuvaus antaa edellytyksiä tämän tutkimuksen tulosten soveltamisesta toisiin, vastaavanlaisiin ympäristöihin. Tutkimuksen varmuutta puolestaan lisäsi yksilöhaastatteluja edeltävä ryhmähaastattelu. Haastateltavat olivat tietoisia, että yksilöhaastattelu noudatti samaa haastattelurunkoa; haastattelujen aineistot tukivat toisiaan. Vahvistuvuus tarkoittaa tulkintojen yhtenevyyttä vastaavanlaisen, aikaisemman tutkimustiedon kanssa (emt. 212). Tämän tutkimuksen tulokset saivat tukea aihetta sivuavista, aikaisemmista tutkimustiedoista.

Tutkimuksen eettinen kestävyys on luotettavuuden toinen puoli. Tutkimuksen etiikka kiertyy tutkimuksen arviointikriteereihin, mutta hyvää tutkimusta ohjaa myös eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.) Tutkimukseen osallistuminen perustui tutkittavien vapaaehtoisuuteen, vaikka päiväkodin johtajat valitsivatkin osallistujat etukäteen. Ryhmähaastattelun alussa keskusteltiin aineiston käytöstä, luottamuksellisuudesta ja anonyymiydestä. Haastateltavat allekirjoittivat haastattelusopimuksen, jonka mukaan heillä oli oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta, milloin tahansa. Poistin aineistosta heti litterointivaiheessa tunnistettavuuden elementit, jonka perusteella haastateltavat voisi yksilöidä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160) esittävät, että tutkimuksessa havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus tulee erottaa toisistaan. Puolueettomuus nousee esille siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuuleman haastateltavia *”itsenään”* vai *”suodattuuko”* tiedonanto tutkijan omien ominaisuuksien, arvojen, asenteiden, tietojen läpi. Oma kokemukseni varhaiskasvatustyöstä on auttanut ymmärtämään tutkimuksen aihepiiriä ja kontekstia, mutta tämä ei ole voinut olla vaikuttamatta tutkimukseeni, *”koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija”* (emt. 160, Eskola & Suoranta 2008, 210). On mahdollista, että huomioni on kiinnittynyt kiinnostuksen kohteisiini tai olen jotain jättänyt huomiotta tiedostamattani.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää teemahaastattelujen avulla varhaiskasvatustyöntekijöiden työpäivän aikana herääviä tunteita, tunteiden vaikutusta yksilö- ja työyhteisötasolla sekä keinoja tunneilmaston edistämiseksi. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää johtamisen vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin.

Varhaiskasvatustyö näyttäytyy aineiston mukaan *tunnetilana työympäristönä*; kasvatustyöntekijät kokevat *sosiaalisissa tilanteissa* monenlaisia tunnetiloja työpäivän aikana. *Työn hallinta* koettiin vuorovaikutustilanteissa merkityksellisenä, onnistumisen kokemuksia lisäävänä tekijänä. *Johtajuus*, jaetun johtajuuden kautta, luo luottamusta ja jakaa vastuuta työn sujuvoittamiseksi. *Kehittämisen* avulla luodaan uusia toiminta- ja työtapoja nykypäivän tilanteeseen. Edellä mainitut tekijä muodostavat tunneilmaston (Taulukko 4.); tosin usein arjen puhekielessä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden yhteishenki tarkoittavat samaa asiaa.

Varhaiskasvatustyössä on aineiston mukaan useita erilaisia tunteita herättäviä tilanteita päivän aikana. Tunnetilanteet tulevat sekä vaihtuvat nopeasti. Työntekijä ennakoii, tunnistaa ja säätelee sekä omia että toisten tunteita päivän aikana. Tunteiden peittäminen voi olla kuormittavaa. Onkin löydetty selvä yhteys työuupumuksen ja puutteellisen tunteiden säätelyn välillä; hyvät tunteiden säätelykeinot ehkäisevät työuupumusta (Ghanizadeh & Royaei 2015). Tunteiden säätely eli tunnetaidot rakentuvat Golemanin (1999) tunneälyn osa-alueista, jotka jakautuvat henkilökohtaisiin taitoihin ja sosiaalisiin taitoihin.

### **Tunteiden kokeminen**

Myönteisiä tunnekokemuksia ja merkityksiä syntyy työssä onnistumista. Haastateltavien mukaan työyhteisö, lapset ja vanhemmat koettiin palkitsevina. Motivaatio syntyy työssä onnistumisista eikä palkasta. Työssä oleva muistaa asiakkaalta saamansa palautteen pitkään. Myös Pyöriän (2012, 11) mukaan ”*onnistumisen ilo kumpuaa hyvin tehdystä työstä*”. Lisäksi työntekijällä tulee olla riittävät resurssit työn tekemiseen. Mikäli työntekijä ei pysty suoriutumaan tehtävästään alimitoitettujen resurssien tai heikon johtamisen vuoksi, niin on vaarana, että hän altistuu stressille tai uupumukselle. Työ voi olla huonoissa olosuhteissa uhka terveydelle ja suotuisissa olosuhteissa voimavara.

Persoonallisuus vaikuttaa tunteiden kokemiseen: iloinen ihminen on luovampi, ”*peukut pystyssä koko ajan.*” (H4). Kasvatus puolestaan vaikuttaa naissukupuoleen kohdistuvina odotuksina, kun työsuoritukseen on siirtynyt tunnollisuuden ja vastuullisuuden vaatimus (Rikalan 2013, 160).

Työn organisointi oli keskeinen kuormittavuutta aiheuttava tekijä. Henkilökunta kokee epävarmuutta ja turhautumista sijaisten puuttumisen tai vaihtumisen tai työvuorojärjestelyjen vuoksi. Tässä suhteessa haastattelujen tulokset noudattelivat pääsääntöisesti aikaisempien tutkimustulosten linjauksia. Juutin ja Salmen (2014, 245) mukaan esimiehet ovat taloudellisen paineen alla, kun johto vaatii taloudellisia tuloksia vähemmällä resursseilla. Esimiesten tulisi kyetä luomaan työskentelylle suotuisat puitteet; esimiesten on saatava omat esimiehensä ymmärtämään työhön liittyvät puitteet. Jos talousongelmat heijastuvat työoloihin, niin tämä voi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen; työkuulttuurin hyvinvointia voidaan rakentaa luottamusta vahvistamalla, mikä puolestaan rakentaa työyhteisön ilmapiiriä, joka on tärkeä menestystekijä organisaatiolle. (Ojala & Jokivuori 2014, 39–40.) Väsymys tai uupumus kuormitti myös työntekijöitä toisinaan. Työuupumus eroaa ohimenevästä työstressistä kestoensa vuoksi. Työuupumus syntyy pitkittyneen stressin seurauksena, kun työntekijän voimavarat ehtyvät. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, 106–107). Tunteita herää, kun toimitaan haastavissa tilanteissa lasten kanssa, mutta suoriutumisen jälkeen tilanne normalisoituu.

Yhteisymmärrystä työyhteisöön luo johtaja, johon voi luottaa ja joka on tukena. Jaetun johtajuuden kautta vastuu jakautuu, jonka vastakohtana koettiin ”*pelolla johtaminen*”. Hierarkkisessa valta-asemassa oleva johtaja voi liiaksi korostaa auktoriteettiaan (Kolari 2010, 182).

### **Tunteiden vaikutus**

Tunteet heijastuvat sanojen, ilmeiden, eleiden, äänenpainojen kautta toisiin työyhteisön jäseniin. Myös oma elämäntilanne vaikuttaa töihin ja työtilanteet kotielämään. Vuorovaikutteinen tilanne voi herättää työntekijän tai vanhemman pohtimaan tunteitaan ja ajatuksiaan. Kokemus ja oma, rauhallinen asenne auttaa tunteiden käsittelyssä, vaikka luottamus onkin keskeinen voimavara ihmisten kesken. Aina yhteistyön tekeminen ei ole

helppoa, vaan esimerkiksi lapsen hyväksi tehtävä työ voi kohdata vastustusta vanhempien taholta. Tunteet voivat suojata ja aktivoida ihmistä eteenpäin tai ne voivat estää toimimasta tilanteisiin sopivalla tavalla (Kaski & Kiander 2005, 28). Merkityksellinen kokemus työstä voi syntyä syvän, omakohtaisen kokemuksen kautta yksilöllisesti tai yhteisöllisesti. Työn merkityksellisyyden kokemus vahvistaa sitoutumista organisaatioon (Saari & Pyörä 2012, 52).

Työn sosiaalisuus on suuri voimavara ja nautinto, mutta toisinaan myös ristiriitaisia tunteita herättävää, jos tilanteita ei puhuta tai selvitetä avoimesti. Kulttuuritaustat tulisi tiedostaa ja palaute tulisi keskustella suoraan asianosaisen kanssa. Yhteiset foorumit ovat paikka ajatusten esille tuomiseksi, jotta ne eivät jäisi vaivaamaan, mutta toisaalta lukuisia palavereja pidettiin kuormittavina.

Poissaolot, ruuhkatilanteet sekä kiire aiheuttavat levottomuutta ja työn suunnitteleamattomuutta, ja sitoutumaton työntekijä kuormittaa tiimin jäseniä. Osa työntekijöistä sitoutuu aina voimakkaammin ja osa vähemmän. Sitoutumisen vaihtelu aiheuttaa paljon tunteita työyhteisössä, ja vaikuttaa yhteistyön sujumiseen. (Kaski & Kiander 2005, 26). Töiden suunnittelulla voi keventää tunnettaakkaa, mutta uudelleen järjestelyt, esimerkiksi poissaoloista johtuen, vievät aikaa ja vaativat joustavuutta. Joustavuus voi olla toisinaan vaikeaa persoonallisuustekijöistä johtuen: yksi huonon ilmapiirin aiheuttaja voi vaikuttaa enemmän kuin hengenluoja. Työntäyteinen päivä ja haasteelliset tilanteet, joista selvittää sinnikkyydellä, on mahdollista kokea positiivisessa valossa.

Johtaja voi olla ristiriitaisessa tilanteessa, kun hänen tulisi noudattaa varhaiskasvatuksen hallinnolta tulevia ohjeita ja kuunnella vanhempien toiveita, jolloin henkilökunta kokee jäävänsä ongelmiensa kanssa yksin. Usein sanotaan, että johtaja on ”*puun ja kuoren välissä*”, mutta kuinka usein ajatellaan johtamisen ketjua. Organisaatiossa johtajuus ei ole pelkkä vaikuttamisprosessi, sillä useat yksilöt ovat sekä johtajia että alaisia (Huges, Ginnet & Curphy 1996) (Kolari 2010, 17). Jaetun johtajuuden kautta rakennetaan molemmin puolista luottamusta työntekijöiden sekä johdon välillä, mutta yksikkötason johtaja on avainasemassa vastuun jaon organisoinnista.



## **Tunneilmaston kehittäminen**

Työyhteisön ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen on kaikkien asia, mutta muutos lähtee liikkeelle oman ymmärryksen kautta. Tunteiden vaikutuksesta toimintatapa voi muuttua: toimintakulttuuri luominen ja uudistaminen voi syntyä tunteiden kanavoinnin tuloksena. Päiväkodin johtajan tuki koettiin muutostilanteessa merkityksellisenä työyhteisölle.

Työyhteisön yhteishenkeä rakentaa läsnä oleminen sekä toisten huomiointi ja avunanto. Yhteistyö työyhteisössä näyttäytyy avuliaisuutena yli tiimirajojen, joka puolestaan tuottaa hyvää ilmapiiriä. Työyhteisön hyvät ihmissuhteet ilmenevät siis käytännössä avuliaisuutena ja keskinäisenä tukena. Tiimien tulisi keskustelujen kautta löytää yhteinen toimintatapa ja pedagogiset linjat, johon kaikki sitoutuvat, koska haastattelujen mukaan työntekijöiden yhteishenki rakentaa tunneilmastoa. Yksilön näkökulmasta on merkittävää, kuinka hän kokee arkisen työyhteisön ja siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen. Sitoutumista työhön ei selitä aineelliset asiat tai palkka, vaan laajemmat, tunneperäiset syyt. Työllä on merkitys elämän jäsentäjänä ja keskeistä on työelämän sosiaalisuus. (Paasivaara 2012, 58–59.) Aineiston perusteella tunneilmastoa rakentavaa työn sosiaalisuutta voi kutsua työn positiiviseksi sosiaalisuudeksi.

Avoin ja salliva ilmapiiri, ammatillisuus, huumori ja laajakatseisuus auttavat tunteiden käsittelyssä ja toiminnassa. Hiertävät tilanteet tulisi keskustella mahdollisimman pian. Dialogisuuden avulla rakennetaan eri tahoja kuulevaa kommunikaatiota. Toisen kuuleminen ja kuunteleminen luo tasa-arvoista kumppanuutta. Organisaation taholta tulevaa arvostusta työntekijätasolle kaivattiin esimerkiksi rahallisesti tuettuna mahdollisuutena yhteisiin vapaa-ajan tilaisuuksiin. Työyhteisön yhteiset tilaisuudet auttavat henkilökuntaa tuntemaan toisensa paremmin.

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa päiväkodin johtajan innostava asenne, mutta myös luottamus reiluus, tasapuolisuus; johtaja kysyy ja arvostaa henkilökunnan mielipidettä. Virtasen ja Sinokin (2014, 153) mukaan oikeudenmukaista johtamista on oikeudenmukainen päätöksenteko ja oikeudenmukainen kohtelu. Vuorovaikutussuhteen tärkeä laatutekijä on aika, jolloin kiireen tuomana vaarana on mahdollinen rakenteiden heiluminen, joka puolestaan vähentää mahdollisuutta tunteiden johtamiseen ja yhteistyösuhteiden ylläpitoon (ks. Kaski & Kiander 2005, 101). Kiire tuli esille työn tekemisen kontekstissa, mutta myös henkilökunnan

näkemyksistä suhteessa johtajaan, kun johtamiskokonaisuudet ovat kasvaneet. Ajankäytön ja palaverien sisällön yhteisen pohdinnan kautta on mahdollista vaikuttaa työrytmiin ja tunteiden käsittelyyn. Myös tutkimustulosten mukaan keskeisimpiä hyvän työn osatekijöitä ovat osallisuus, vaikutusmahdollisuudet sekä itsenäinen toiminta (Juuti 2013, 50; Järvensivu & Piirainen 2014, 81). Ilmapiiriä kehittää tunteista puhuminen, mutta tunteisiin ei pidä jäädä kiinni (ks. Saarinen 2002, 180). Tunneilmastoa voi ylläpitää ilmapiiriä keventämällä, asioiden rajaamisella ja omalla esimerkillä.

### **Muut ilmapiiriin vaikuttavat tekijät**

Yhteiskunnallinen muutos, tietotekniset haasteet sekä fyysinen ja henkinen kuormittavuus varhaiskasvatustyössä kietoutuvat toisiinsa. Tutkimusten mukaan työelämä on kiihtynyt, kun työn tahti on kiihtynyt: töissä pitää olla nopeampi kuin aiemmin. Lisäksi työntekijöiden pitää kehittää ja päivittää osaamistaan teknologisen kehittymisen tahtiin. Työn ja vapaa-ajan välinen raja häilyy, jolloin töistä on henkisesti vaikeampi irrottautua. Eikä vain työelämä kiihdy, vaan elämä yleensä, kun sosiaalinen media tuo muiden kokemukset lähelle ja luo vertailua sekä kilpailua: nämä kaikki ovat spiraalimaisessa liikkeessä keskenään. Samalla asioista on tullut sallitumpia sekä niistä on opittu puhumaan. (Teittinen 2019, 10–11.)

Tasa-arvon lisääntyminen näkyy tutkimustulosten mukaan suhteessa lasten vanhempiin, mutta tasapuolisen kohtelun kohentuminen ei vielä ulotu samassa suhteessa varhaiskasvatushenkilökuntaan nähden, vaikka työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on 2000-luvulla kehittynyt myönteiseen suuntaan, niin työntekijäammateissa koetaan tilanne kriittisemmin vuonna 2018 (Lyly-Yrjänäinen 2018, 87–89).

Muutostilanteet aiheuttavat joillekin positiivista stressiä, toisille negatiivista stressiä. Henkinen irrottautuminen työstä estää työuupumusta; ajalle ominainen ongelmien psykologisointi ja elämän kiihtyminen tekee irrottautumisen vaikeaksi. (Teittinen 2019, 11.) Sekä varhaiskasvatuksen työntekijöiden että lasten palautumisen toimintoihin tulee kiinnittää huomiota ja kannustaa niihin, vaikka edes lyhyinä, henkisinä irrottautumisina työstä (ks. s. 58).

### **Jatkotutkimusaiheita**

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi olla palautumisen merkityksestä työyhteisössä; kuinka palautumisen toiminnoilla voidaan vaikuttaa tunteisiin ja käyttäytymiseen työyhteisössä? Kuinka piilotetut tai torjutut tunteet vaikuttavat työyhteisön dynamiikkaan? Kuinka torjuttuja tai piilotettuja tunteita voitaisiin tunnistaa? Tunneilmaston tai työhyvinvoinnin näkökulmasta tunteiden, myös torjuttujen tai piilotettujen tunteiden, tunnistaminen edellyttää avointa ja luottamuksellista keskustelua sekä sitoutumista, mutta myös sensitiivisyyttä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tämän alueen tietoinen kehittäminen sekä johtamisen että vuorovaikutuksen alueella tähtäisi paitsi työyhteisön tunneilmaston kehittämiseen ja paremmin toimivan yksikkökokonaisuuden saattamiseen, myös henkilökunnan hyvinvoinnin kautta ennen kaikkea lasten ja vanhempien eli asiakaspalvelun tunneilmaston kehittämiseen.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Bardy, M. 2006. Epilogi: Mitä me teemme – kun kehitämme? Teoksessa: Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Helsinki: Stakes, 269–282.

Burke, W. W. 2008. Organizational Change: Theory and Practice. 2nd edition. London: SAGE Publications, Inc.

De Rivera, J. 1992. Emotional Climate: Social Structure and Emotional Dynamics. International Review of Studies on Emotion, 2.  
<https://www2.clarku.edu/faculty/derivera/emotionalclimate.pdf>. Viitattu 27.3.2020.

Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WSOY.

Garfinkel, H. 2006. Seeing Sociologically: The Routine Grounds of Social Action. Boulder, CO: Paradigm.

Ghanizadeh, A. & Royaei, N. 2015. Emotional facet of language teaching: emotion regulation and emotional labor strategies as predictors of teacher burnout. International Journal of Pedagogies and Learning 10 (2), 139–150. <https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/1809929944?pq-origsite=summon>. Viitattu 5.9.19.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä (käänt. J. Kankaanpää) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. Alkuperäisjulkaisu 1998.

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and Development: Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life. Stockholm: Van Corum, Assen/Maastricht & The Swedish Center for Working Life.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökotiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 185–206.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1398. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf>. Viitattu 7.5.2019.

Fonsén, E. & Parrila S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa: Fonsén, E. & Parrila S. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: Ps-kustannus, 17–21.

Haakana, M. 2008. Laughter as a patient's resource: Dealing with delicate aspects of medical interaction. [https://www.degruyter.com/view/journals/text.1/text.1\\_text.2001.21.issue-1-](https://www.degruyter.com/view/journals/text.1/text.1_text.2001.21.issue-1-)

[2\\_20110921024829212/text.2001.21.issue-1-2/text.1.21.1-2.187/text.1.21.1-2.187.xml](https://2_20110921024829212/text.2001.21.issue-1-2/text.1.21.1-2.187/text.1.21.1-2.187.xml).  
Viitattu 14.5.19.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. (M. Ahokas, suom.) Gaudeamus: Helsinki. (Alkuteos The New Psychology of Leadership, Identity, Influence and Power, 2011).

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: E. Fonsén & S. Parrila (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–57.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1997. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Huhta, L. & Meriläinen, R. 2008. Kilttien kapina: tottelemattomuuden alkeet naisille. Helsinki: Edita.

Häkkinen, H. & Savolainen, T. 2008. Luottamus organisaation sisäisissä toimijasuhteissa: muutoksen tuki. HR-foorumi. Aavaranta: Johtamistaidon opisto 28.4.2008.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa: M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11–47.

Julkunen, R. 2010. Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Salmi P. 2014. Tunteet ja työ: uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2014. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa: (P. Pyöriä, (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: University Press. 80–98.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)J OHTAMINEN\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)J OHTAMINEN((20))). Viitattu 28.5.19.

Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa: R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes, 117–133.

- Kinnunen, U. 2018. Työstä palautuminen. Teoksessa: A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 127–147.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampere University Press.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Keskeisiä käsitteitä. Teoksessa: P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: Unipress, 227–230.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiotutkimuksen suuntaukset ja muutoksen tarkastelun näkökulmat. Teoksessa: P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: Unipress. 9–17.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Interaktionismi ja diskursiiviset kehykset organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: Unipress. 21–48.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen teoria ja käytäntö. Teoksessa: M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki Edita Publishing Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Luukkanen, O. 2016. Yhteisöllistä lukuvuotta! Opettaja 13 (2016). 17.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM\\_2019\\_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 28.3.20.
- Lötjönen, K. 2015. Yle Uutiset. Terveystarkastajan selvitti: näin karmea melu päiväkodeissa on. <https://yle.fi/uutiset/3-7828125>. Viitattu 27.4.19.
- Molander, G. 2003a. Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Molander, G. 2003b. Työtunteet. Sosiaaliturva (18) 2003, 24–25. <http://huoltaja--saatio-fi-bin.directo.fi/@Bin/bf5a3467c28bda904f4a80b9bbf7bd01/1517134904/application/pdf/182670/Sosiaaliturva%2018-2003.pdf>. Viitattu 27.1.2018.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta mistä? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa: A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 103–125.
- Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2014. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa: (P. Pyöriä, (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: University Press. 23–40.

Paasivaara, L. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa: J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus 55–89.

Parrila, S. & Alila, K. 2011. Varhaiskasvatuksen arjen ja vuorovaikutuksen kehittämishaasteita. Teoksessa: K. Alila & S. Parrila (toim.) Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa. Oulu: Ediva, 155–167.

Pekkarinen, L. 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>. Viitattu 27.4.19.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf#page=5&zoom=auto,-14,84>. Viitattu 28.4.19.

Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2014. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa: P. Pyöriä, (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: University Press. 80–98.

Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa: P. Pyöriä, (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: University Press. 7–22.

Rabinow, P. 1977. Reflections on Fieldwork in Morocco. Berkeley: University of California Press.

Rantanen, J. 2015. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Rikala, S. 2013. Työssä uupuvat naiset ja masennus. Tampere: Tampere University Press.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindbloma-Ylönne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa: M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 427–444.

Saari, S. 2000. Kuin salama kirkaalta taivaalta. Kriisit ja niistä selviytyminen. Helsinki: Otava.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa: P. Pyöriä, (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: University Press. 41–60.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Espoo: Helsinki University of Technology.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Suom. R. Liljamo & A. Miettinen) Espoo: Weiling & Göös. (Alkuteos Organizational Culture and Leadership).

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1422. Tampere University Press.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Teittinen, P. 2019. Meitä on peloteltu. Helsingin Sanomat 14.7.2019, B10–11.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Opetushallitus.

[http://www.oph.fi/download/179349\\_varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016.pdf](http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf). Viitattu 27.4.19.

Varila, J. 1994. Hiljainen taitotieto ja henkilöstön kehittäminen. Aikuiskasvatus 14(3), 172–177.

Varila, J. 2014 Työvointi. Todellisuuden synnyttämä, ahkeruudella ansaittu, sattuman synnyttämä vai ihanteen innoittama. Helsinki: Helsingin kaupungin suomenkielinen työväenopisto.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.



## LIITTEET

### Saatekirje

Liite 1

Hei,

kiitos päätöksestäsi osallistua tutkimukseen ”Tunteiden vaikutus työyhteisöön”.

Päiväkotityössä käydään läpi monenlaisia tunteita päivänä aikana, kun ollaan vuorovaikutuksessa lasten, vanhempien, henkilökunnan sekä eri yhteistyötahojen kanssa. Tutkimuksessa selvitetään, millaisissa tilanteissa kasvatustyöntekijöiden tunteet heräävät, kuinka tunteiden kokeminen koetaan sekä kuinka tunteet vaikuttavat työyhteisössä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten tunneilmapiiriin voidaan vaikuttaa.

Aineistoa kerätään ensin ryhmähaastattelun ja sitten yksilöhaastattelun avulla. Sovin ensin päiväkodin johtajan kanssa ryhmähaastattelujen ajan ja sen jälkeen käydään yksilöhaastattelut sopivana ajankohtana työpäivän aikana.

Haastattelut käsitellään luottamuksella ja tunnistettavuuden mahdollistavat tekijät poistetaan, jolloin tutkimukseen osallistuvaa henkilöä tai päiväkotia ei ole mahdollista tunnistaa. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tutkimusta varten kaikki nauhoitetut sekä kirjalliset dokumentit tuhoataan.

Toivon, että rohkenet kuvailla vapaasti, omin sanoin, millaisia tunteita herättäneitä tilanteita ja kokemuksia sinulla on ollut päiväkotityössäsi.

Mikäli jokin asia mietityttää sinua, ota yhteyttä.

Ystävällisesti

Taina Seppä

Email

p.

1. Ikä ja ammattinimike
2. Työuran pituus
3. Mitä varhaiskasvatuksen alan töitä olet tehnyt?
4. Työura nykyisessä työpaikassa?

### **1. Tunteiden kokeminen**

Minkälainen päivä sinulla on tänään ollut / minkälainen työviikko on takana?

Millaisissa tilanteissa tunteet ilmenevät työpäivän aikana? Muistele tilanteita, joissa olet aistunut päiväkotityössä erilaisia tunteita.

- Kuvaile mahdollisimman vapaasti, omin sanoin, millaisia kokemuksia sinulla on ollut.

Millaisia tunteita tilanteet ovat herättäneet sinussa? Miten toiset reagoivat?

- Kuvaile omia kokemuksiasi tai reaktioitasi

Millaisia tunnereaktioita olet havainnut työyhteisössäsi? – Kuvaile, kerro esimerkkejä.

### **2. Tunteiden vaikutus**

Miten kuvailisit työpaikan yhteishenkeä?

Kuinka tunteet / tunneilmasto vaikuttaa työyhteisössäsi.?

Kuinka ilmapiiri muodostuu tai rakentuu työyhteisössäsi?

Onko ilmapiiri muuttunut työuran aikana? ->Miten ilmapiiri on muuttunut?

Miten tunteiden kokeminen vaikuttaa arkiseen työhösi?

Mikä on tunteiden merkitys työyhteisössäsi?

### **3. Tunneilmapiirin kehittäminen**

Mikä vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen?

Kuinka ilmapiirin muodostumiseen voidaan vaikuttaa?

Mikä on johtamisen merkitys ilmapiirin rakentumisessa?

### **4. Lopetus**

Onko jotakin muuta, mitä haluaisit sanoa ilmapiirin merkityksestä?

Mieltä olit tästä haastattelusta?