

TYÖHYVINVOINTI

Positiivinen johtaminen myönteisten käytänteiden näkökulmasta

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Sanna-Mari Lind: Työhyvinvointi – Positiivinen johtaminen myönteisten käytänteiden näkökulmasta
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta, varhaiskasvatus
Toukokuu 2022

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä varhaiskasvatusyksikön arjen työssä jo käytössä olevat toimintatavat tai rakenteet edistävät työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta. Toimintamalleista erikseen arvioinnin kohteena ovat tiimiparityöskentely, porrastetut eri iltavuoroihin sidotut työtehtävät, sairauspoissaolojen toimintatavat, palaverikäytänteiden rakenteet sekä työvuorosunnittelun organisointi. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan, minkälaiset muut käytänteet tai toimintatavat tukevat ja edistävät parhaiten työhyvinvointia työntekijän omasta näkökulmasta. Tiedonsaantiin liittyvän kysymyksen osalta näkökulmana ovat luottamus ja tiedon löytyminen. Tutkimuskysymyksenä on, mitkä arkityön tasolla toteutuvat käytänteet, toimintatavat, rutiinit, rakenteet tai prosessit edistävät työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta. Tähän laadulliseen tutkimukseen aineisto on kerätty Microsoft Forms -kyselykaavakkeella sähköpostitse, jotta vastaajien anonyymiyys voitaisiin taata mahdollisimman tarkasti. Taustateorianä tutkimuskysymyksessä on positiivisen organisaation johtamisen teoria ja sen osa-alue myönteiset käytänteet, jota peilataan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksissa esille nousi yhdenmukaisuus. Merkittävä osa vastaajista koki jo käytössä olevat toimintamallit työhyvinvointia tukeviksi. Työhyvinvoinnin näkökulmasta korostuivat vuorovaikutuksellisista tekijöistä tiimityön sujuvuus, yhdessä tekeminen ja yhdessä sovitusta asioista kiinni pitäminen. Arjen työn erillisiä osa-alueita on vaikea erottaa toisistaan. Työhyvinvointi on kompleksinen kokonaisuus, johon on kietoutunut sekä työn tekemisen rakenteet, että ihmisten vuorovaikutuksessa tapahtuvat tunteet ja emotionit. Työhyvinvoinnin tekijöinä tiimityöskentely, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä luottamus ja emotionaalinen turvallisuus tulivat vahvasti esille rakenteiden ja toimintatapojen kanssa. Vuorovaikutuksellisen työn vuoksi, etenkin varhaiskasvatuksessa, työntekijän työhyvinvointi on erittäin merkityksellinen asia sekä yksilötasolla, että tiimitasolla. Positiivisen johtamisen näkökulmasta katsoen tämä tarkoittaa, että rakenteiden ja toimintamallien lisäksi esimiehen tärkeänä tehtävänä on innostaa työntekijöitä vastavuoroiseen vuorovaikutukseen. Työyhteisöön tulee luoda toimintakulttuuri, jossa tunnustetaan myönteiset tunteet ja ilmapiiriä tietoisesti rakennetaan työntekijöiden vahvuuksien varaan. Näiden positiivisen organisaation johtamisen osatekijöiden avulla työyhteisön työhyvinvointi lisääntyy. Jokaisen työntekijän potentiaali saadaan esiin ja yhteinen työn kehittäminen, työnimu sekä tehokkuus ovat parhaimmillaan. Tämä työyhteisön työhyvinvoinnin tavoite on sekä työntekijän, että työnantajan etu.

Avainsanat: työhyvinvointi, positiivinen johtaminen, varhaiskasvatus, myönteiset käytänteet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	7
2.1	TYÖHYVINVOINTI.....	7
2.1.1	<i>Esimies ja työhyvinvointi</i>	8
2.1.2	<i>Varhaiskasvatus ja työhyvinvointi</i>	9
2.2	POSITIIVINEN PEDAGOGIIKKA	10
2.2.1	<i>Positiivinen johtaminen</i>	11
2.2.2	<i>Positiivisen organisaation PRIDE -teoria</i>	11
2.2.3	<i>Myönteiset käytänteet</i>	12
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	13
3.1	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
3.2	AINEISTON HANKINTA JA TUTKIMUKSEN AIKATAULU	14
3.3	LAADULLINEN TUTKIMUS	15
4	TULOKSET	17
4.1	VAIKUTTAVIA TAUSTATEKIJÖITÄ.....	17
4.2	KÄYTÖSSÄ OLEVAT KÄYTÄNTEET.....	18
4.3	TYÖHYVINVOINTIA LISÄÄVIÄ TEKIJÖITÄ.....	19
4.4	TIEDONKULKU.....	21
4.5	YHTEISÖLLISYYS.....	22
5	POHDINTA	23
5.1	TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI.....	23
5.2	POSITIIVINEN JOHTAMINEN	24
5.3	TYÖHYVINVOINTI.....	24
5.4	VARHAISKASVATUS	25
6	LÄHTEET	27
7	LIITTEET	28

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on keskeinen osa ihmisen työelämää ja elämää yleensä. Työssä ihminen toteuttaa sosiaalisia tarpeitaan ja täten turvallisuus, itsensä ilmaisu ja toteuttaminen ovat keskeisiä tekijöitä myös työelämässä. Se, miten ihminen pääsee toteuttamaan itseään omien edellytysten ja perimmäisten pyrkimystensä kannalta on merkittävää työhyvinvoinnin kannalta. (Rauramo, 2012, s. 8- 9)

Huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin työpaikoilla on yleistymässä (Rauramo, 2012, s. 9). On havaittu, että työyhteisössä olevien työntekijöiden myönteisillä kokemuksilla on yhteys myös organisaation menestymiseen (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 26). Työyhteisö rakentuu yksittäisistä työntekijöistä ja heidän kokemusmaailmastaan sekä näiden vuorovaikutuksesta työyhteisöön nähden. Toimivan työyhteisön avainelementteihin kuuluu osaltaan selkeä rakenne. Rakenne tukee työn virallisen tarkoitusperän ymmärrystä osatavoittein ja toimintamallein sekä kehittämistyöllä tukien. Selkeään rakenteeseen kuuluu myös selkeä asemointi johtajan ja työntekijän suhteen. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 76- 77) Jokainen työyhteisön jäsen luo osaltaan työyhteisön ilmapiiriä. Johtaja vastaa kokonaisuudesta sekä jatkuvasta arvioinnista ja kehittämisestä, jota alati muuttuva työelämä vaatii. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 106- 107)

Työelämässä on noussut tarve ymmärtää ihmisten johtamista ja johtamisen psykologiaa. Perinteisesti työelämän johtamisessa on keskitytty ongelma- ja virhekeskeisiin toimintamalleihin. Kun johtamisen näkökulmaa vaihdetaan mahdollisuuksien luomiseen ja positiivisuuteen, tämä näyttäytyy työyhteisössä ihmisläheisenä ja vuorovaikutuksellisenä johtamistapana sekä työtä vahvistavana toimintana. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 202- 203) Positiivisen organisaation johtamismalli perustuu positiiviseen psykologiaan. Positiivisen psykologian periaatteiden avulla toimivaa teoriaa on kokeiltu eriasteen oppilaitoksissa tiimitoiminnan ja esimiesten valmennuksen kehittämiseen onnistunein tuloksin. Näiden tulosten perusteella myönteinen ilmapiiri

työntekijöiden kesken on kasvanut ja lisännyt osaltaan työhyvinvointia ja täten vaikuttaa myös positiivisesti opiskelijoiden oppimisilmapiiriin. (Wenström, 2020, s. 72)

Varhaiskasvatuksessa lasten oppimisilmapiiri on erittäin merkittävä tekijä lasten kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin kannalta. Lasten vuorovaikutuksen kehittymisen kannalta on oleellista, että työntekijät ovat sensitiivisiä, reagoivia ja kommunikoivia (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, 4.5., s. 41). On siis oleellista, miten työntekijät voivat ja miten he kokevat työhyvinvointinsa tilan. Varhaiskasvatuksessa yhteisön toimintakulttuurin muutos, arviointi sekä kehitys ovat jatkuvaa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, 3.1., s. 29). Tämä haastaa työntekijöiden ammattitaitoa ja jaksamista heijastuen työhyvinvointiin.

Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää varhaiskasvatusyksikön työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on löytää mahdollisia konkreettisia keinoja parantaa työhyvinvointia ja sen avulla työssäjaksamista johtamisen näkökulmasta. Työskennellessäni varhaiskasvatuksessa esimiehenä minua erityisesti kiinnostaa positiivinen pedagogiikka ja johtaminen ja niiden avulla työyhteisön tukeminen omassa kehityskaaressaan. Positiivinen johtaminen on ajankohtainen ja se on Suomessa alueellisen kehitystyön ja tutkimuksen kohteena hankkeiden muodossa tällä hetkellä Oulun ammattikorkeakoulussa. Teoriataustana tutkimuskysymykselle on käytetty positiivisen organisaation johtamisen mallia. Tässä johtamisen PRIDE-mallissa positiivisen organisaation tekijät jaetaan viiteen eri osa-alueeseen. Näistä viidestä osa-alueesta keskityn yhteen, jossa paneudutaan myönteisiin käytänteisiin. Näkökulmassa työhyvinvointiin käytän erityisesti Rauramon esittämän työhyvinvoinnin portaita. Laadullinen tutkimus on tehty sähköisellä Microsoft Forms -kyselylomakkeella. Tutkimuksen päätuloksena oli, että varhaiskasvatusyksikössä käytössä olevista toimintamalleista tiimiparityöskentely, porrastetut eri iltavuoroihin sidotut työtehtävät, sairauspoissaolojen toimintatavat sekä palaverikäytänteiden rakenteet koettiin työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta olevan merkityksellisiä. Näiden rakenteellisten toimintamallien lisäksi tuli esille, että vuorovaikutukseen liittyvät tiimityöskentely sekä yhteistyön sujuvuus ja yhteisistä tavoitteista kiinni pitäminen koettiin oleellisena osana työhyvinvointia. Työvuorosunnittelun organisoinnin sen sijaan ei kaikin osin koettu tukevan työhyvinvointia.

Kuten jo edellä on mainittu, erityisesti varhaiskasvatuksessa työelämä on alati muuttuvaa ja vuorovaikutuksellista ja sen vuoksi kovin moniulotteista ja haastavaa. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraukset ovat kovin kauaskantoiset. Työskentely pienten ja kaikelle alttiina olevien lasten kanssa vaikuttaa lasten muodostamaan kuvaan itsestään ihmisenä ja oppijana. Työntekijöiden hyvinvointi on oleellinen osa työelämää ja johtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Positiivisen johtamisen avulla vuorovaikutuksen laatu työyhteisössä paranee ja työyhteisön hyvinvointi lisääntyy. Työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi työn laatu paranee ja tavoitteet saavutetaan tehokkaasti.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa avataan tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja tuodaan esiin keskeisimmät käsitteet. Luku on jaettu kahteen eri osa-alueeseen, joissa esitellään tarkemmin työhyvinvointia ja positiivista pedagogiikkaa. Työhyvinvoinnin lisäksi esitellään esimiehen ja varhaiskasvatuksen näkökulmia aiheeseen. Positiivisessa pedagogiikassa näkökulmat ovat johtamisessa, positiivisen johtamisen PRIDE-teoriassa sekä PRIDE-teorian myönteisten käytänteiden osa-alueessa. Aikaisempien tutkimusten mukaan on todettu, että positiivisen johtamisen kautta on saavutettavissa työyhteisössä vuorovaikutteinen, innostava ja hyvinvoiva työilmapiiri.

2.1 Työhyvinvointi

Suomessa työhyvinvointi on määritelty lakiperusteisesti ja siitä vastaa esimies. Työturvallisuuslaki on eduskunnan säätämä ja se on tarkoitettu työntekijän työkyvyn turvaamiseen. Työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen ja työntekijän fyysisestä ja henkisestä terveydestä huolehtiminen kuuluu työnantajalle. Työn vaarojen ja rasisustekijöiden säännöllinen selvittäminen ja arviointi työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle ovat osa esimiehen tehtävää. Työn kuormitusta arvioidessa työn suunnittelussa ja mitoituksessa on huomioitava sekä fyysiset, että henkiset tekijät. (Työturvallisuuslaki, 2002)

Rauramo esittää teoksessaan työhyvinvoinnin koostuvan työhyvinvoinnin portaista (Rauramo & Louhevaara, 2005, s. 9). Työhyvinvoinnin portaat perustuvat Maslowin tarvehierarkialle. Tarvehierarkiassa esitetään ihmisen perustarpeet, joiden toteutuessa ihminen on tasapainossa itsensä ja elämänsä kanssa. Maslowin tarvehierarkia kuvataan useimmiten kolmion tai pyramidin muotoon, joka on porrastettu viiteen eri osa-alueeseen. Kolmion alimpana olevat asiat luovat pohjan ylemmille tasoille mentäessä ja ylempien tasojen tarpeet eivät voi tyydyttyä, mikäli alemmat eivät toteudu. Maslowin mukaan perusta kaikelle on

ihmisen fyysisten ja fysiologisten tarpeiden tyydyttyminen ja tämän toteuduttua seuraavana rakentuu turvallisuuden tarve. Sosiaalisuus on kuvattu kolmanneksi tarpeeksi, tämä sisältää muun muassa läheisyyden ja rakkauden sekä arvostuksen tarpeet. Arvonannon ja statuksen tarve on neljäs ihmisen perustarpeista ja kolmion huipulla itsensä toteuttamisen ja elämän tarkoituksellisuuden tarve. Näiden kaikkien osa-alueiden toteutuminen on avain inhimilliseen, tyydyttävään elämään.

Rauramon esittämissä työhyvinvoinnin portaissa on viisi tasoa, joissa kussakin on perustarpeisiin pohjautuvia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kullakin portaalla esitetään työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä yksilön ja organisaation näkökulmasta. Nämä työhyvinvoinnin portaat perustuvat systeemiselle ajattelulle kehittämisjärjestelmässä. Portaiden malliin jaettu monitahoinen työhyvinvoinnin käsite sisältää pienempiä osia, jotta niiden vaikutuksia toisiinsa ja kokonaisuuteen olisi helpompi ymmärtää. Portaalla kaksi on määritelty turvallisuuden tarpeet, joissa on mainittu edellytyksinä turvalliset toimintatavat ja joihin sisältyvät sujuvat työ- ja toimintamallit. Portaalla kolme on yläkäsitteenä yhteisöllisyys, johon kuuluvat johtaminen ja työyhteisö ja sen verkostot, kuten esimerkiksi perustehtävää tukeva yhteisöllisyys ja kokouskäytännöt. (Rauramo, 2012, s. 13-15)

Nämä edellä kuvatut työhyvinvoinnin portaiden tasot kaksi ja kolme kuvaavat pitkälti samoja elementtejä kuin positiivisen organisaation johtamisen mallissa kuvatut myönteiset käytänteet, joihin tutkimuksessa keskitytään.

2.1.1 Esimies ja työhyvinvointi

Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa on tärkeä. Työn organisoinnin avulla esimies pystyy vaikuttamaan vuorovaikutuksen rakentumiseen työpaikalla (Wenström, 2020, s. 171). Myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2018) edellytetään esimieheltä seuraavaa:

”Johtaja edistää osallistavaa toimintakulttuuria luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun. Lisäksi johtaja rohkaisee työyhteisöä säännöllisesti kehittämään ja innovoimaan yhteistä toimintakulttuuria. Johtaja tukee yhteisön kehittymistä oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Päämääränä on, että yhteinen toiminta-ajatus ja toiminnan tavoitteet näkyvät käytännössä. Johtaja vastaa siitä, että yhteisiä

työkäytäntöjä tehdään näkyväksi ja että niitä havainnoidaan ja arvioidaan säännöllisesti.”

Yhteisen oppimisprosessin kautta rakentuu vuorovaikutuksellinen ja hyvinvoiva työyhteisö (Wenström, 2020, s. 171).

Järvinen esittää teoksessaan esimiehen yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä perustehtävän kirkastamisen (2016, s. 28). Perustehtävän selkeyttämiseksi olisi kaikille työntekijöille luotava esimiehen työnteolle puitteet, joiden avulla selvitä työtehtävistä. Selkeiden puitteiden avulla henkilöstön on helppo sitoutua yhteiseen tavoitteeseen, jolla on yhteinen päämäärä. Selkeän tavoitteen saavutettua kokemukseksi tulevat työn sujumisen tunne sekä positiiviset onnistumisen kokemukset. Esimiehen näkökulmasta selkeiden puitteiden luominen vaatii jatkuvaa uudistamista ja aktiivista työtä. Työ on nykyisellään alati muuttuvaa sekä tehokkuutta, tulosta ja laatua korostavaa ja näinollen myös uudistamistyön on oltava jatkuvaa. Työntekijöiden kokonaiskuva organisaatiosta ja sen työprosesseista sekä organisoinnista on ensiarvoisen tärkeää toiminnallisten rakenteiden ymmärtämiseksi. Toiminnallisten rakenteiden avulla työntekijät pääsevät toteuttamaan perustehtävänsä ja saavuttavat tavoitteet. (Järvinen, 2016, s. 31- 33)

2.1.2 Varhaiskasvatus ja työhyvinvointi

Opettajan työhyvinvoinnilla on merkittävä asema ja se heijastuu yksittäisen työntekijän lisäksi myös työyhteisöön ja oppilaaseen ja näiden kautta yhteiskuntaan yleisesti (Yrttiaho & Posio, 2021, s. 25).

Varhaiskasvatuksessa tehtävää työtä ohjaavat tärkeimmät asiakirjat ovat varhaiskasvatuslaki (2018) sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018). Varhaiskasvatuslaissa (§ 3) on säädetty toiminnalle seuraavat tavoitteet:

”..varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö sekä turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä”

Myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa edellytetään pitämään huolta turvallisuudesta, mukaan lukien koko yhteisön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset osa-alueet (Varhaiskasvatussuunnitelma, 2018, 3.1., s. 31).

Jotta varhaiskasvatustilain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa edellytetty turvallisuus, läsnäolo ja vuorovaikutuksellisuus toteutuvat, se vaatii hyvinvoivaa työyhteisöä, jossa työtä suunnitellaan, reflektoidaan ja kehitetään yhdessä jatkuvasti. Lasten oppiminen on kokonaisvaltaista ja oppimista tapahtuu esimerkiksi lasten havainnoissa ympäristöään (Varhaiskasvatussuunnitelma, 2018, 2.5., s. 22). Tämä tarkoittaa mallioppimista, jota tapahtuu päivittäin lasten ja aikuisten vuorovaikutuksessa. Lasten psyykinen oppimisympäristö on aikuisten vuorovaikutuksessa ja täten erittäin merkittävä osa laadukasta varhaiskasvatusta.

2.2 Positiivinen pedagogiikka

Positiivinen pedagogiikka perustuu positiiviseen psykologiaan. Positiivinen psykologia on eräs psykologian suuntauksista. Positiivisessa psykologiassa keskitytään tarkastelemaan prosesseja, ilmiöitä ja asioita, joilla edistetään niin yksilöiden kuin yhteisöjenkin hyvinvointia. (Wenström, 2020, s. 41) Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tavoittamiseksi ovat ihmisten myönteiset voimavarat kohdattava positiivisessa valossa. Kun organisaatiossa oleva potentiaali nähdään vahvuuksien ja muiden positiivisen psykologian osa-alueiden kautta sidotaan näinollen työelämä sekä muu elämäntilanne kokonaisuudeksi, joka tuottaa ihmiselle hyvinvointia. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 217).

Teoksessaan Wenström (2020) esittää pedagogisen hyvinvoinnin johtamisen tiiviin yhteyden positiiviseen johtamiseen. Näkökulma on keskeisesti ihmisten vuorovaikutuksen ja jatkuvan muutoksen prosessissa. Esimiehen ja työntekijöiden vahvuuksien ja voimavarojen tunnistamisen ja käyttöönoton avulla arvot ja vuorovaikutus toteutuvat arjen toiminnassa mielekkäästi jokaisen saadessa kokemuksen osallisuudesta ja merkityksellisyydestään. Kestävän menestyksen ja hyvinvoinnin saavuttaminen positiivisen pedagogiikan ja positiivisen johtamisen avulla perustuu inhimillisyyden, hyvinvoinnin ja hyvän elämän arvoihin. Olennaista onkin, että koko työyhteisöllä on vahvasti samat toimintaperiaatteet, arvot sekä näkemykset oppimisen ja hyvinvoinnin tukemisesta (Wenström, 2020, s. 58- 59).

2.2.1 Positiivinen johtaminen

Positiivisessa johtamisessa tavoitellaan ymmärrystä ihmisläheiseen johtajuuteen sekä myönteiseen työyhteisöjen ja organisaatioiden ymmärrykseen. Näiden tekijöiden avulla työntekijän kohtaaminen omana arvokkaana itsenään myönteisin, mahdollistavin asentein ja vahvuuksiin perustuen tuovat mukanaan menestyviä ja hyvinvoivia työyhteisöjä. Hyvä työhyvinvointi rakentuu kunnioittavasta, vuorovaikutteisesta ja luottamusta herättävästä johtajuudesta. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s.226 -227)

Johtamisen psykologiassa työelämä on ihmisläheinen ja toiminnallinen kokonaisuus, jossa esimies huomioi sekä ihmiset, että tavoitteet. Positiivinen johtajuus on yksi johtamisen psykologian osatekijä. Positiivisen johtajuuden painopisteenä on lisätä myönteisiä yksilökokemuksia ja vuorovaikutussuhteita. Positiivisella johtajuudella vahvistetaan positiivisten kokemusten avulla työntekijän resilienssiä, joka tukee osaltaan koko työyhteisön kykyä toimia parhaalla mahdollisella tavalla. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 218- 225) Organisaatiossa on tärkeää, että myös ongelmallisiin tai vakaviin tilanteisiin on yhteisiä käytänteitä ja menettelytapoja. Myös haastavissa tilanteissa on olennaista, että johtaminen tapahtuu esimiehen aidon vuorovaikutuksen ja läsnäolon kautta. (Wenström, 2020, s. 217- 218)

2.2.2 Positiivisen organisaation PRIDE -teoria

Positiivisen organisaation teorian on vuonna 2014 kehittänyt Rainbow Cheung. Wenström (2020) esittää väitöskirjassaan suomennoksen teorian osa-alueista seuraavasti; P=myönteiset käytänteet (positive practices), R=vuorovaikutus ja yhteistyö (relationship enhancement), I=vahvuudet (individual attributes), D= positiivinen johtaminen (dynamic leadership), E=myönteiset tunteet ja ilmapiiri (Wenström, 2020, s. 68 -69). PRIDE -teoriassa käytetään näkökulmana arkityön ja käytänteiden johtamista. Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta työn arkikäytänteet, resursointi ja organisointi ovat oleellinen osa johtamista. Teoriassa huomioidaan käytänteiden ja arkityön johtamisen lisäksi tasavertaisesti tunne- ja ilmapiiriasiat. Olennaista on turvata ihmisten ydintehtävään keskittyminen sekä innostuksen ilmapiirin luominen vahvuuksien

kautta. Tässä johtamisteoriassa näkemyksenä on kokonaisvaltaisuus, jolloin johtamisen eri osa-alueet lomittuvat toisiinsa ja niiden väliset yhteydet ovat merkityksellisiä. (Wenström, 2020, s. 63)

2.2.3 Myönteiset käytänteet

Yhteistyötä ja vuorovaikutusta korostavat myönteiset käytänteet edistävät hyvinvointia ja edesauttavat työssä suoriutumista. Myönteiset käytänteet tukevat muiden positiivisen johtamisen osa-alueista, kuten vuorovaikutusta ja myönteistä ilmapiiriä. Myönteisten käytänteiden vaikuttavuus esiintyy kolmessa eri toimintatasossa. Ne aikaansaavat myönteisiä tunteita ja toiminnan kautta kasvattavat yhteisöllisyyttä sekä hyvää ilmapiiriä (amplifying effect), suojaavat stressiltä (buffering effect) ja lisäävät aktiivisuutta työn suorittamiseen (heliotropic effect). Myönteisten käytänteiden avulla työn imun lisääntytyä työyhteisössä syntyy sisäistä halua kehittyä työssään ja koulutusmyönteisyys kasvaa. Tällaisessa työyhteisössä työntekijöillä on sisäinen motivaatio kehittää työtään vuorovaikutuksessa muiden kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. (Wenström, 2020, s. 161 -167) Luonnollista onkin, että kehittyvä ja motivoitunut työyhteisö on myös tehokas, laadukas ja tuloksekas (Wenström, 2020, s. 69).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan aluksi tarkemmin tutkimustehtävän perusteena olevan positiivisen organisaation johtamisen mallin myönteisten käytänteiden osa-alue sekä tämän pohjalta laaditut tutkimuskysymykset. Tutkimustehtävänä on selvittää, mitkä arkityön tasolla toteutuvat käytänteet, toimintatavat, rutiinit, rakenteet tai prosessit edistävät työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta. Tämän lisäksi selvitetään, mistä tietoa arjen käytänteisiin löytyy sekä kokevatko työntekijät voivansa vapaasti kysyä tietoja muilta työyhteisön jäseniltä. Lisäksi esitellään tutkimuksen aineiston hankintaan liittyvät seikat sekä tutkimuksen aikataulutus. Lopuksi tarkastellaan laadullisen tutkimuksen periaatteita ja niiden toteutumista tässä tutkimuksessa.

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten taustalla on positiivisen organisaation johtamisen malli, jonka myönteiset käytänteet osa-alueeseen tässä tutkimuksessa paneudutaan. Positiivisen organisaation johtamisen mallin myönteisten käytänteiden osa-alue (positive practices) on keskittynyt erityisesti tarkastelemaan työyhteisön käytänteitä, rakenteita, rutiineja, toimintatapoja sekä prosesseja. Työyhteisön hyvinvointiin voidaan merkittävästi vaikuttaa positiivisen organisaatiomallin osa-alueiden toimivuuden avulla. Toimiessaan hyvin myönteiset käytänteet edesauttavat hyvinvointia työyhteisössä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää varhaiskasvatuksen työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia työpaikalla käytössä olevista arjen käytänteistä, toimintatavoista ja rutiineista. Samalla kartoitetaan myös, onko työntekijöillä tiedossa, mistä tietoa arjen käytänteisiin löytyy sekä kokevatko he voivansa vapaasti kysyä tietoja muilta työyhteisön jäseniltä. Lopuksi vastaajilta kysytään eri käytänteistä ja niiden hyödyllisyydestä tiedonsaantiin omassa työyksikössään. Tutkimus on tehty työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksenä on: mitkä arkityön tasolla toteutuvat käytänteet, toimintatavat, rutiinit, rakenteet tai prosessit edistävät työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta? Tutkimushaastattelu on jaettu neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa paneudutaan käytössä oleviin käytänteisiin, jotka ovat tiimiparityöskentelyn toimivuus, iltavuorojen porrastetut tehtävävyöt, sairaspoissaolojen ja palaverien käytänteet sekä työvuorosunnittelun organisointi. Toisessa osa-alueessa kysytään mielipidettä millaiset käytänteet tai toimintatavat tukevat ja edistävät parhaiten työhyvinvointia? Kaksi viimeistä osa- aluetta käsittelee tiedonsaantia. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitetaan arjen käytänteiden tiedon saatavuutta ja toisessa käytössä olevien tiedotuskanavien käytettävyyttä arjen työn saantiin. Jotta arkityön tasolla toteutuvat käytänteet, toimintatavat, rutiinit, rakenteet ja prosessit käsitteinä ovat vastaajien helpompi hahmottaa, on niitä valittu rajattu määrä. Viisi toiminnassa olevaa arjen käytännettä, jotka ovat erikseen nimetty ja joiden vaikutusta työhyvinvointiin arvioidaan. Näiden lisäksi on mahdollisuus lisätä muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä vapaasti.

Työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että työntekijät ovat tietoisia yleisistä työpaikan käytänteistä ja toimintatavoista. Selkeät rakenteet tukevat arjen työn suorittamista ja sujuvuutta. Kaikille yhtäläiset ja läpinäkyvät prosessit luovat varmuutta, turvallisuutta ja luottamusta työilmapiiriin. On myös selvää että selkeät ja kaikkien työntekijöiden tiedossa olevat käytänteet vahvistavat tasaveroisuuden tunnetta sekä auttavat työntekijää keskittymään perustyöhönsä ja sen kehittämiseen. Aihe on ajankohtainen tutkimuksen varhaiskasvatusyksikössä, sillä rakenteita on luotu ja käytänteitä uudelleen organisoitu viimeisen viiden vuoden ajan.

3.2 Aineiston hankinta ja tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen aineisto on kerätty sähköisellä Microsoft Forms -kyselylomakkeella. Tutkimuksen Forms -kyselyt on lähetetty 4.1.2022 ja vastausaika on päättynyt 16.1.2022. Vastauksia tuli määräraikaan mennessä yhdeksän, vastausprosentin ollessa 60. Forms -kyselylomakkeeseen päädyttiin, jotta voitaisiin säilyttää vastaajien anonyymiys ja tutkimuksen tulos olisi mahdollisimman realistinen ja täten luotettava. Vastaajien anonyymiyden suojaksi kyselyiden saajat arvottiin

satunnaisesti saman varhaiskasvatustoimipaikan työntekijöistä ja tarkemmat taustakysymykset on rajattu pois. Tutkimuskysely lähetettiin ulkopuolisen välittäjän toimesta sähköpostin piilokopiona kyselyn saajille, jolloin myöskään kyselyn saajat eivät olleet tietoisia, kenelle kysely on lähetetty. Tutkimuksen vastaajat edustavat kahta eri varhaiskasvatuksen ammattikuntaa, jotka ovat varhaiskasvatuksen lastenhoitaja ja varhaiskasvatuksen opettaja. Tutkimuksen toimipaikassa työskentelee kokonaisuudessaan 24 henkilöä, joista kysely lähetettiin viidelletoista. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää tämän kyseisen toimipaikan arjen käytänteitä ja niiden toimivuutta henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistuville kerrottiin haastattelun esittelyosassa, että haastattelun vastaukset hävitetään tutkimuksen päätyttyä. Aikaa kyselyyn pyydettiin varaamaan viidestä kymmeneen minuuttia ja keskimääräinen vastausaika vastaajilla oli seitsemän minuuttia ja 20 sekuntia. Kyselyn lopussa oli liitteenä suostumus tutkimukseen sekä henkilötietojen käsittelyyn.

3.3 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on tehty laadullista menetelmää käyttäen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tosiasioiden löytäminen (Hirsjärvi ym., 2007, s. 157). Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan varhaiskasvatusyksikön henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa kyselyn tekijänä on esimies, ja vastaajien anonyymiys on pyritty varmistamaan siten, että kysely lähetettiin ulkopuolisen välittäjän kautta satunnaisille työntekijöille, jolloin esimiehellä ei ole suoraa yhteyttä tai tietoa kyselyyn vastanneista. Se, vaikuttaako tieto esimiehen roolissa tehty kysely tietoisesti tai ei-tietoisesti vastaajien vastuksiin, jää selvitystä vaille.

Tutkimuksen strategiana on Hirsjärven ym. (2007, s. 130-131) kuvaama tapaustutkimus (case study), jonka avulla kerätään yksityiskohtaista tietoa pienestä joukosta. Tutkimukselle tyypilliseksi piirteiksi kuvataan haastateltavien olevan ryhmä tai yhteisö ja kiinnostuksen kohteena usein prosessit. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä käytössä olevat arjen käytänteet vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti varhaiskasvatusyksikössä ja strategiaksi valikoitui laadullinen tutkimus. Tämä on tyypillinen valinta strategialle, jossa pyritään

selittämään mitkä asenteet tai muut sellaiset seikat vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 134) Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä on ollut teemoittelu, jonka mukaan vastaukset on ryhmitelty (Hirsjärvi ym., 2007, s. 219). Teemoittelu on tehty yläkäsitteiden avulla, yhdistäen samankaltaiset asiat samaan yläkäsitteeseen. Valittu laadullinen tutkimus vaatii joustavuutta, koska lähtökohtana on usein ennakoimaton tai ennalta kartoittamaton tutkimuskohde (Hirsjärvi, 2007, s. 81). Tämä tarkoittaa sitä, että jo tutkimuksen aikana voi esiintyä tarvetta tarkennukseen tai suunnata tutkimusta kokonaan uudelleen.

Alasuutari (2011, s. 88) mainitsee teoksessaan, että tulkinta on aina kytköksissä paitsi vastaajiin, myös tutkijaan ja hänen päätelmiinsä. Tutkijan arvolähtökohdat muokkaavat objektiivisuutta, ja näinollen on muistettava tulosten kertovan vain rajoitetusta asiasta tai tilanteesta (Hirsjärvi ym., 2007, s. 157). Kun tutkijana toimii esimies, on erityisen tärkeää kohdata saadut vastaukset objektiivisesti ja ilman ylimääräistä tulkintaa tai tunnereaktiota. Yksittäiset tulokset ovat ainutkertaisia ja se tulee huomioida aineiston tulkinnassa (Hirsjärvi ym., 2007, s.160). On tärkeää pitää mielessä, että tutkimuksen kyselyssä vastaajia oli yhdeksän ja se kertoo nimenomaisten vastaajien senhetkisestä mielipiteestä. Koko varhaiskasvatustoimipaikan henkilöstöstä yhdeksän on 37,5 prosenttia, joten kyselyn vastausten yleistettävyyys koko henkilöstön mielipiteeksi ei ole validia, vaan ainoastaan suunta antava. Kyselyssä olevien käsitteiden erilainen ymmärrys on saattanut vaikuttaa vastauksiin, joita tutkimuksessa tuli esille. Kyselyn ajankohta on myös saattanut vaikuttaa kyselyn tuloksien määrään tai sisältöön. Ajankohta sijoittuu vuoden alkuun, jolloin esimerkiksi osa kyselyiden saaneista on saattanut olla vuosilomalla.

4 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimusta yksityiskohtaisemmin ja pohditaan tarkemmin tutkimuksen eri näkökulmia. Tämän jälkeen esitellään saatuja tutkimustuloksia sekä peilataan niitä työhyvinvointiin ja positiiviseen johtamiseen. Tämä tutkimus on vain yksi näkökulma tutkittavaan työhyvinvointiin, joka on laaja ja monitahoinen tutkimusalue.

4.1 Vaikuttavia taustatekijöitä

Todellisen elämän kuvaaminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohta ja pyrkimyksenä on tutkia kohdetta moninaisena ja kokonaisvaltaisena, kuten se realistisessa elämässä näyttäytyy (Hirsjärvi ym., 2007, s. 157). Tutkimuksen tekeminen Forms -kyselyn muodossa antaa vain yhden, tutkimushetken, näkökulman tutkittavasta asiasta. Vastausaika on ollut keskimäärin seitsemän minuuttia ja 20 sekuntia. Vastaustilanteeseen on saattanut liittyä kiireen tuntua esimerkiksi työtehtävien lomassa vastatessa. Voi olla mahdollista, että vastausten tarkempi pohdinta on jäänyt suppeammaksi kuin taas vuorovaikutuksellisemmassa haastattelutilanteessa vastaus olisi mahdollisesti voinut vaihtua toiseksi pidemmän pohdinnan ja tarkentavien kysymysten kautta. Toisaalta voi olla, että vastauksissa näkyy aidoimmillaan haastateltavan mielipide ja vastaus on aidosti vastannut henkilökohtaista tunnetta ja mielipidettä asian suhteen. Todennäköistä on, ettei Forms -kyselyn kautta saatu vastauksista kaikkia eri vivahteita esiin, jotka henkilökohtaisessa haastattelussa olisi tullut. Mikäli haastattelu olisi tehty esimerkiksi henkilökohtaisena haastatteluna, olisi vastausten tulkinnassa huomioitu myös äänen painoja, taukoja tai muita merkittäviä seikkoja puheessa tai eleissä, jotka olisivat voineet vaikuttaa vastausten tulkintaan. Toisaalta esimerkiksi käytettäessä ryhmähaastattelua tiedon hankintaan, kaikki haastateltavat eivät ehkä olisi voineet kokea vastata

kysymyksiin vapaasti. Haastateltavista joku olisi voinut kokea, ettei olisi saanut keskustelun lomassa luontevaa tilaisuutta vastata tai työpaikan henkilökemiallisen jännitteet olisivat voineet vaikuttaa vastauksiin. Alasuutari (2019, s. 147) mainitsee teoksessaan, että jo kahden henkilön vuorovaikutuksellisessa kohtaamisessa on aina olemassa jokin valtasuhde tai hierarkkinen asetelma, joko tietoisella tai ei-tietoisella tasolla ja tämän vuoksi lomaketutkimusta voidaan käyttää tutkimuksessa, jossa halutaan välttää valtasuhteiden haitallista dominointia.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli kartoittaa tutkittavaa työhyvinvoinnin osa-aluetta, joka paikoin toteutui, mutta tutkimustuloksia analysoidessa tämä kartoittava tutkimus muuttui osin myös selittäväksi tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa on yleistä kerätä tietoa myös monin eri metodein, kuten haastatteluin ja havainnoiden kun pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi ym., 2007, s.131- 134) Tämä täydentävä tutkimus olisi antanut tarkentavaa lisätietoa myös tähän tutkimukseen.

4.2 Käytössä olevat käytänteet

Tutkimuksen tulosten valossa arjen työn selkeänä käytänteenä ja työhyvinvointia lisäävinä rutiineina koettiin tiimiparityöskentely sekä porrastetut eri iltavuoroihin sidotut työtehtävät. Sairauspoissaolojen toimintatavat ja palaverikäytänteiden rakenteet koettiin myös arkityön hyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Wenströmin (2020, s. 160 -161) mukaan myönteiset käytänteet voivat olla eritasoisia ja kokoisia ja joskus pienikin asia tai käytänteeksi muodostunut tapa voi olla hyödyksi työyhteisön vuorovaikutuksessa tai yhteistyön tekemisessä. Työyhteisön myönteisillä käytänteillä on työn tuloksellisuuden suhteen jopa 45 prosentin vaikutus. Toisin sanoen, myös pienet arjen asiat ovat merkityksellisiä päivittäisen työn sujuvuuden suhteen ja sitä kautta koko työsuorituksen tuloksellisuuteen.

Tutkimuksessa tiimiparityöskentely, porrastetut eri iltavuoroihin sidotut työtehtävät, sairauspoissaolojen toimintatavat sekä palaveri käytänteiden rakenteet koettiin näiden vastaajien kesken tässä varhaiskasvatyüksikössä 100 prosenttia työhyvinvointia lisäävinä arjen käytänteinä. Tämä on yksimielinen vastaus ja pohdittava on, olisiko kysymyksen asettelulla voinut saada jotain

variaatiota vastausten välille. Työvuorosuunnittelun organisoinnin prosessista 11 prosenttia vastaajista koki, että se ei lisää heidän työhyvinvointiaan. Mikäli vastaus tulkitaan siten, että se jopa heikentää työhyvinvointia, voidaan peilata asiaa Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden valossa. Mikäli työvuorosuunnittelun koetaan lisäävän työn kuormitusta ja esimerkiksi olevan este työelämän ja perhe-elämän yhdistämiselle on kyse työhyvinvoinnillisesti perustavanlaatuisesta tekijästä. Työhyvinvoinnin perustekijänä pidetään terveyttä, joka sisältää virikkeellisen vapaa-ajan sekä henkilökohtaisen kokonaisvaltaisen terveyden (Rauramo, 2012 s.25). Perustarpeet eivät toteudu, mikäli riittävää vapaa-aikaa ei työntöön vuoksi jää tai vapaa-ajalla on liian väsynyt omaa hyvinvointia edistävästi. Jotta työntekijä voisi lisätä sekä omaa hyvinvointiaan, että työhyvinvointiaan ja edetä turvallisuuden tunteen sekä yhteisöllisyyden asteelle työssään, on ensiarvoisen tärkeää saada oleellisin perustarpeista toteutumaan. Toisaalta, mikäli työntekijällä on kokemus työpaikan muista myönteisistä käytänteistä, joita on positiivisessa ilmapiirissä vuorovaikutuksellisesti yhteistyössä sopien voitu järjestää, voisi tämä kokemus rohkaista työntekijää luottamukselliseen suhteeseen esimiehen kanssa. Esimerkiksi sopien henkilökohtaisesti miten asiassa voisi toimia vastaisuudessa työhyvinvointia edistäen. Esimiehellä on myös mahdollisuus, jopa velvoite, havaittuaan epäkohdan esimerkiksi delegoida työvuorosuunnittelun organisointia perustamalla työryhmä yhteistä tärkeää asiaa edistämään ja täten parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 159). Tällainen toimintamalli lisää paitsi yksilön, myös koko työyhteisön työhyvinvointia. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisökokemus sekä sisäisen yhteistyön käyttäminen nostavat työhyvinvoinnin astetta turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tasolle (Rauramo, 2012, s.15). Myös Wenström (2020, s. 184) mainitsee osana myönteisiä käytänteitä ideapalaverien käyttämisen ja osallistavan toiminnan kehittämisen.

4.3 Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä

Yllä esiteltyjen tulosten lisäksi arkityön työhyvinvointia lisäävien tekijöiden vastauksissa tuli esiin seuraavia asioita;

”..**yhteisten** pelisääntöjen noudattaminen ja avoimuus työyhteisössä”

”..selkeä työnkuva, **yhdessä sovitut** käytänteet.”

”...kokonaisuudessa avoimuus ja **yhteen hiileen puhaltaminen** työyhteisössä tukee työhyvinvointia (**Me-ajattelu**, ei minä).”

”..suunnitelma olisi **yhdessä** pohdittu, niin että tietäisi mitä tuleman pitää..”

Näiden vastausten yhteisenä nimittäjänä nousee vahvasti yhdessä tekeminen ja yhdessä sovitusta asioista kiinni pitäminen. Positiivisen johtamisen johtajatuksena onkin yhteisen työnimun saavuttaminen vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Toisaalta tämä viestii myös siitä tosiasiaista, että varhaiskasvatuksessa työskennellään tiiviisti tiimityössä, jolloin yhteinen tekeminen luonnollisestikin korostuu arjessa. Varhaiskasvatuksen perusteissa (2018, 2.6., s. 23) määritellään varhaiskasvatuksessa tehtävä työ kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudeksi, ja tähän liittyy tiimityön avulla tiimin työntekijöiden vuorovaikutuksellinen yhteistyö. Ranta (2021, s.32) tuo esille kirjassaan, että tiimin yhdessä tekemä työ vaikuttaa aina lapsiryhmään ja sen toimintaan, jolloin esimerkiksi tiimin toimimattomuus tuottaa ongelmia lasten käyttäytymiseen asti. Tiimityö herättää myös aina tunnereaktioita ja on täten erittäin haastavaa (Ranta, 2021, s. 32- 33). Tiimityö tuotiin myös usein esiin arjen työn hyvinvoinnin tekijänä esimerkiksi seuraavissa vastauksissa.

”Toimiva **tiimi**, luotettavat työkaverit..”

”..joustava **tiimi** on tärkein, se että toista kuunnellaan ja kunnioitetaan.”

”..**tiimiparityöskentely** sekä se, että esihenkilöä voi lähestyä tarvittaessa..”

”Meillä on **avoin** ilmapiiri.”

”**Avoin**, keskusteleva...”

”..**ja avoimuus** työyhteisössä.”

Vuorovaikutus korostuu tässä tutkimuksessa yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden sekä tiimityön ja avoimuuden näkökulmasta. Positiivisen organisaation tärkein tunnusmerkki on vuorovaikutus (Wenström, 2020, s. 102). Tutkimuksen vastausten valossa se on arjen työssä merkityksellistä tässä työyhteisössä toimiville työntekijöille. Vuorovaikutuksen merkitys on lisääntynyt

yhteiskunnassamme, sillä vallalla oleva työajan tehokkuuden vaatimus vaatii työntekijältä paljon ja usein valitettavasti tarkoittaa samalla kiirettä ja kohtaamattomuutta arjessa. Läsnäolo ja toisen kohtaaminen aidosti arjen työssä on yksi työhyvinvoinnin tekijä ja edistää innostavaa ja tuloksekasta työntekoa. (Wenström, 2020, s. 105- 106)

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisäksi oman työhyvinvoinnin suhteen tuli tutkimuksessa esille, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, selkeys työtehtävissä sekä pedagoginen johtaminen ovat yhteydessä työhyvinvoinnin saavuttamiseen. Koulutukset ja virkistystoiminta saivat myös maininnan työhyvinvoinnin tekijöinä. Myönteisten käytänteiden näkökulmasta koulutusmahdollisuudet ja työssä kehittyminen lisäävät positiivista työnimua. Pedagoginen johtaminen on osa osaamisen johtamista, jossa innostava yhteisöllinen, vuorovaikutuksellinen tapahtuma on yhteistä oppimista parhaimmillaan (Wenström, 2020, s. 165). Virkistystoiminnan esiin tuleminen työhyvinvoinnin yhteydessä on varsin ymmärrettävää, etenkin kun olemme eläneen viimeiset kaksi vuotta Koronaviruspandemian määritellesä kaikkea sosiaalista yhteistä toimintaa, erityisesti vapaaehtoisuuteen perustuvaa.

4.4 Tiedonkulku

Tutkimuksessa tuli esiin tietoa varhaiskasvatusyksikön nykyisistä käytössä olevista tiedotuskanavista. Käytössä olevat tietolähteet tuli asettaa tärkeysjärjestykseen oman arjen työn merkittävyyden mukaan. Omalle työlle merkittävimmiksi tiedonsaannin kanavista nousivat viikkokirje, vuosikello, työtoverit sekä esimies. Vastaavasti heikoimmin arjen työssä apuna koettiin ilmoitustaulu, turvallisuuskansio, perehdytyskansio sekä yksikön ryhmien välinen Whatsapp -ryhmä. Käytössä olevien käytänteiden suhteen saatiin tärkeää tietoa arjen käytänteiden johtamiseen. Etenkin näiden tulosten suhteen vastaajien työssäoloaika kyseisessä toimipaikassa voi vaikuttaa vastauksiin.

Myönteiset käytänteet vahvistavat yhteisön voimavaroja, suojaavat stressiltä ja antavat uusia voimavaroja työn tekemiseen (Wenström, 2020, s. 161). Myönteisten käytänteiden suhde muihin positiivisen organisaation osa-alueisiin on kiinteä. Arkityön merkityksellisimmiksi tietolähteiksi koettiin työtoverit

ja esimies. Tämä tulos kertoo vahvasti vuorovaikutuksen ja yhteistyön (relationship enhancement) merkityksestä työyhteistyössä, joka on yksi positiivisen organisaation johtamisen osa-alueista. Koska työtoverit ja esimies koettiin merkitykselliseksi tietolähteeksi, ja yhdessä tekeminen ja yhteisten käytänteiden yhteinen toteuttaminen koetaan tärkeäksi, voidaan myös tulkita ilmapiirin olevan pääosin myönteinen ja sisältävän myönteisiä tunteita työtovereita kohtaan (emotional wellbeing). Tätä osa-aluetta tukee myös tutkimuksessa tullut tulos, jossa kaikki vastaajat kokivat poikkeuksetta uskaltavansa kysyä tarvitsemaansa tietoa. Kokemus uskalluksesta kysyä neuvoa kertoo emotionaalista turvallisuuden tunteesta. Turvallisuuden tunne on eräs positiivisten työyhteisöjen osatekijä ja osoitus myönteisestä ilmapiiristä (Wenström, 2020, s. 81).

4.5 Yhteisöllisyys

Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että työyhteisön jäsenet kokevat turvallisuutta sekä yhteisöllisyyttä, jotka ovat osa Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaita. Tämä tulee esiin vastauksissa, joissa todetaan tiimiparityöskentelyn sekä eri iltavuoroihin sidotut työtehtävät selkeiksi toimintatavoiksi samoin sairauspoissaolojen toimintatavat ja palaverikäytänteiden rakenteet. Jotta kokemus arkityön työhyvinvointia lisäävänä tekijänä syntyy, on turvallisuuden kokemuksen taustalla turvallinen työympäristö, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Yhteisöllisyyden arvot tulivat esille selkeimmin vastauksissa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tuolloin korostuivat ulkoinen ja sisäinen yhteistyö, yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen.

Merkityksellinen osa positiivista johtamista on työpaikan ilmapiirikulttuurin luominen ja myönteisten tunteiden määrätietoinen ja johdonmukainen ylläpito arjen työssä (Wenström, 2020, s. 81).

5 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta ja sen eettisiä näkökulmia. Lisäksi arvioidaan tulosten pohjalta tehtäviä päätelmiä sekä tutkimustulosten hyödyllisyyttä ja yleistettävyyttä.

5.1 *Tutkimuksen validiteetti*

Tässä tutkimuksessa neutraalein tapa kerätä mahdollisimman totuudenmukaista tietoa on erillinen, henkilökohtainen, nimetön kysely satunnaisille henkilöille. Tämä tutkimustyössä käytetty menetelmä antaa parhaan mahdollisen anonymiteetin vastaajalle, jolloin voidaan tulkita että tutkimusmenetelmän valinta on ollut oikea. Anonyymiyden takaaminen ja tutkimuksen tulosten realistisuus ovat olennainen osa tutkimuksen onnistumista. Hirsjärven ym., (2007, s. 132) mukaan laadullinen ja kvantitatiivinen tutkimus voidaan ymmärtää myös toisiaan täydentävinä tutkimuksina, jonka vuoksi voidaan ajatella, että tämän tutkimuksen syventävää tutkimusta lähdettäisiin tarkentamaan kvantitatiivisella tutkimuksella. Tämä auttaisi saamaan tarkempaa, laajempaa tietoa halutusta, eksaktista asiasta kuten esimerkiksi tiimiparityöskentely varhaiskasvatuksessa. Tutkimuskysymyksen toisenlaisella asettelulla saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa erikseen määriteltujen toimintatapojen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Nyt kysymys oli aseteltu siten, että vastaukset olivat toistensa kaltaiset ja näinollen erityistä tietoa niistä ei saa. Tätä tutkimusta voisi monella eri tavalla syventää. Esimerkiksi syventymällä saatuihin tuloksiin, jatkotutkimuksen avulla, jossa pilkottaisiin löydettyjä hyviä käytänteitä pienempiin ja täsmällisempiin osa-alueisiin. Tiimiparityöskentely on merkittävä työtapana, tätä tutkiessa saataisiin tarkemmin tietoa mitkä asiat erityisesti vaikuttavat arkityön sujuvuuteen ja tätä kautta työhyvinvointiin. Näinollen tarkempi tieto osa-alueista syventää tietämystä tämän asian suhteen. Tutkimuskyselyä voisi laajentaa koskemaan myös muita positiivisen johtamisen

osa-alueita, joko yhdellä tai useammalla kyselytutkimuksella. Kuntatasolla tehtävä tutkimus tuottaa laajaa näkökulmaa koko kuntatason johtamisesta sekä sen tilasta ja sen hyödyntämismahdollisuudet esimerkiksi esimieskoulutuksen tai kuntatason tiimiparityöskentelyn suhteen ovat rajattomat.

5.2 Positiivinen johtaminen

Positiivisen johtamisen osa-alueet ovat toisiaan tukeva verkosto, jonka avulla kaikkien osa-alueiden samanaikainen, suunnitelmallinen ja tavoitteellinen käyttö tukee yksilön ja työyhteisön hyvinvoivaa, innovatiivista ja tehokasta työntekoa. Johtajuus nykyisessä työelämässä on jatkuvasti kehittyvää ja työtavat, työ ja odotukset muuttuvat sekä johtajilla itsellään mutta myös työntekijöillä. Ongelmakeskeisestä johtamistavasta on tullut aika siirtyä voimavarakeskeiseen toimintamalliin. Työntekijöiden vahvuuksien käyttäminen johtamisessa avaa mahdollisuuden parempaan vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin sekä yksilö, että työyhteisötasolla. (Syväjärvi & Pietiläinen, 2019, s. 202)

Työhyvinvointi ja johtaminen ovat molemmat mielenkiintoisessa, tiiviissä suhteessa toisiinsa. Oulun ammattikorkeakoululla on käynnissä hankkeita positiivisesta johtamisesta. Hankkeita toteutetaan muunmuassa Pohjois-Pohjanmaalla ja siihen on sitoutunut mikro- ja pk-yritysten lisäksi myös kuntasektori. Tässä PoJo-hankkeessa kerätään uutta tutkimustietoa ja käytännön kokemusta positiivisesta johtamisesta. Erilaisten koulutusten ja valmennusten kautta tuodaan positiivisen johtamisen malleja erilaisiin organisaatioihin. Positiivisen johtamisen verkostoituminen on käynnissä ja sen avulla on tarkoitus jakaa tietoa ja kokemuksia valtakunnallisesti eri organisaatioiden käyttöön. Positiivisen johtamisen ajankohtaisuus on siis kiistaton.

5.3 Työhyvinvointi

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden ja positiivisen johtamisen tarkempi tutkiminen ovat osoittaneet, että ihmisen psykofyysinen kokonaisuus on Maslowin tarvehierarkiaa mukaileva monikerroksellinen ja monitahoinen kokonaisuus. Työntekijän perustarpeiden tyydyttyminen työelämässä on hyvin

merkittävää. Positiiviseen johtamiseen liittyvä voimakehätyöskentely pohjautuu myös Maslowin tarvehierarkialle (Wenström, 2020, s. 216). Työhyvinvointi on tärkeä voimavara myös työyhteisölle ja työnantajalle, jonka avulla saavutetaan paras mahdollinen laadukas työ ja hyvinvoiva työyhteisö.

Organisaatiot tarvitsevat selkeät pelisäännöt, joiden avulla työntekijä tietää mitä häneltä halutaan. Sääntöjen tulee ohjata työntekijää ratkaisemaan töiden ensisijaisuuden järjestystä, toimintaohjeita miten työt hoidetaan ja tietoa missä asiat ratkaistaan tai viedään eteenpäin. Myös työn arvioinnin sekä palkitsemisen perusteet kuuluvat hyviin pelisääntöihin. Selkeät toimintaohjeet ja toimintamallit ovat sitä tärkeämpiä mitä enemmän muutoksia ja uudistuksia on meneillään. (Järvinen, 2016, s.37-38) Valitessani tutkimuskysymystä, oletukseni oli, että esimiehenä vaikutusvalta on nimenomaisesti rakenteiden luomisessa, jotta arjen käytänteet saadaan sujuviksi ja keskittyminen perustehtävän suorittamiseksi olisi taattu. Yhteisillä toimivilla käytänteillä työn tekemiseen saadaan turvallinen luottamus ja yhteiset toimintamallit tukevat myös yhteisöllisyyttä.

5.4 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksessa työskentelevät työntekijät ovat vaativassa asemassa työn monikerroksisen vuorovaikutuksen vuoksi. Toisaalta voidaan myös nähdä, että he ovat ammattilaisia vuorovaikutuksessa opettaessaan lapsille vuorovaikutusta. Rannan (2021, s. 32 -33) mukaan tiimityön onnistumisen edellytykset ovat keskusteleva toimintakulttuuri, toiminnan johdonmukaisuus sekä tiimin hyvinvointiin keskittyminen ja hyvässä tiimissä työntekijät osasivat ottaa huomioon muiden samassa tiimissä työskentelevien tarpeet.

Varhaiskasvatuksen oppimisympäristön käsitetään sisältävän fyysisen ja sosiaalisen osa-alueen lisäksi myös psyykkisen näkökulman (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, 3.1., s. 32). Tämä varhaiskasvatukselle asetettu oppimisympäristön käsitys sisältää moninaista vuorovaikutus osaamista ja painettakin työntekijöille suoriutua näistä kaikista vaadituista edellytyksistä laadukkaasti. Sen vuoksi etenkin varhaiskasvatuksessa ja muutoinkin opetuslalla olevien työntekijöiden johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Tämän tutkimuksen yhteenvetona voitaneen todeta, että positiivisen organisaation johtamisen osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja vaikka niistä voimmekin irrottaa jonkin osa-alueen erilliseen tarkasteluun teorian pohjalta, on kovin haastavaa tehdä pitkälle vietyä tulkintaa ilman muiden osa-alueiden huomiointia ja tarkempaa tarkastelua. Hirsjärven ym. (2007, s. 157) mukaan on mahdotonta pilkkoa osiin todellisuutta, joka on moninainen kokonaisuus ja tutkimus on aina vain osa hetkellistä tapahtumaa tai asiaa. Vaikka olen ollut tietoinen ihmisten työhyvinvoinnin ja ihmisen yleisen hyvinvoinnin yhteydestä tämä tutkimus on syventänyt tietoisuuttani tästä asiasta. Tämän tutkimuksen johdosta ymmärrykseni työhyvinvoinnin ja ihmisten perustarpeiden tyydyttymisen yhteyden merkityksellisyydestä on kasvanut.

6 LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Hansaprint oy, Turenki 2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino, Keuruu 2007.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent, Helsinki 2016.
- Kielijelppi <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/kirjoitusviestinta/>
- Kirjoittajan ABC <https://webcgi.oulu.fi/oykk/abc/>
- Ranta, S. 2021. Kasvun juuret, miten tuen lapsen oppimista ja hyvinvointia? PS-kustannus. Otavan kirjapaino, Keuruu 2021.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Edita. Bookwell Oy, Porvoo 2012.
- Työturvallisuuslaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) 2019. Johtamisen psykologia. PS-kustannus. Otavan kirjapaino, Keuruu 2019.
- Positiivisen johtamisen hanketoiminta <https://www.oamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/tki-ja-hanketoiminta/pojo/yhteystiedot>
- Varhaiskasvatustilaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen, johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-kustannus. Otavan kirjapaino, Keuruu 2020.
- Yrttiaho, R. & Posio, S. 2021. Opettajan hyvinvointikirja: positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi. PS-kustannus. Otavan kirjapaino, Keuruu 2021.

7 LIITTEET

Forms-haastattelu kaavake

<https://forms.office.com/Pages/ShareFormPage.aspx?id=r0Rp-nzM2EyRVMARMnmJEA7O0lhav5VCs3QtJjtOEcRUOVc4NkNPUU9RVFAyNEFMMzY4TU9TRTdEUC4u&sharetoken=IP7le0FKbqYX4iPi2prq>

Liite 1(1)