HELSINGIN YLIOPISTO

Varhaiskasvatusyksikön johtajien itsensä johtamisen taidot osana työn hallinnan tunnetta

Kasvatustieteiden maisteriohjelma
Maisterintutkielma 30 op
Varhaiskasvatuksen opintosuunta

Laatija:
Anna Repo

Ohjaajat:
Arniika Kuusisto, Saila Poulter

1.6.2026
Helsinki

Tiedekunta: Kasvatustieteellinen tiedekunta

Koulutusohjelma: Kasvatustieteiden maisteriohjelma

Opintosuunta: Varhaiskasvatus

Tekijä: Anna Repo

Työn nimi: Varhaiskasvatusyksikön johtajien itsensä johtamisen taidot osana työn hallinnan tunnetta

Työn laji: Maisterintutkielma

Kuukausi ja vuosi: 6/2026

Sivumäärä: 67 + 2 liitettä

Avainsanat: Varhaiskasvatusyksikön johtaja, Itsensä johtaminen, Työn hallinnan tunne

Ohjaaja tai ohjaajat: Arniika Kuusisto, Saila Poulter

Säilytyspaikka: Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)

Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella varhaiskasvatusyksikön johtajien työn hallinnan tunteeseen vaikuttavia tekijöitä ja sekä johtajien käyttämiä itsensä johtamisen keinoja. Työn teoreettisena viitekehyksenä käytetään Charles Manzin (1983) kehittämiä itsensä johtamisen strategioita. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ajantasaista tietoa tarkastellusta ilmiöstä sekä tulosten pohjalta selvittää, mikä työn hallittavuutta haastaa tällä hetkellä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä keinoja johtajilla on jo käytössä työn hallinnan tunteen tueksi sekä herättää keskustelua siitä, miten johtajia voitaisiin nykyistä paremmin tukea työssään.

Tutkimus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena (N=20). Aineistonkeruussa käytettiin varhaiskasvatusyksikön johtajille sosiaalisessa mediassa suunnattua sähköistä kyselylomaketta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen aineisto työn hallinnan tunteeseen vaikuttavista tekijöistä analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Toisen tutkimuskysymyksen aineistoa, koskien johtajien itsensä johtamisen keinoja, tarkasteltiin puolestaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Työn hallinnan tunnetta vahvistavina tekijöinä johtajat toivat esiin työn organisoinnin, työn rajaamisen, työyhteisön tuen ja itsensä kehittämisen. Työn hallinnan tunnetta heikentäviä tekijöitä olivat puolestaan henkilöstöjohtamisen haasteet, työn ennakoimattomuus ja suuri työmäärä. Johtajien käyttämät itsensä johtamisen keinot vastasivat pääosin Manzin (1983) esittelemiä itsensä johtamisen strategioita eli käyttäytymiseen vaikuttavia strategioita, luonnollisen palkitsemisen strategioita ja rakentavan ajattelun strategioita. Lisäksi aineiston tematisoinnissa muodostui yhdeksi sisältökategoriaksi vuorovaikutusta tukevien strategioiden kokonaisuus. Johtajien käyttämät itsensä johtamisen keinot rakentuivat aineiston perusteella pitkälti samoista tekijöistä kuin työn hallinnan tunnetta vahvistavat tekijät. Työn hallinnan tunnetta heikensivät puolestaan sellaiset tekijät, joihin johtajilla ei pääosin ollut vaikutusmahdollisuuksia

Tutkimustulokset osoittavat, että erilaisilla itsensä johtamisen keinoilla on mahdollista tukea omaa työn hallinnan tunnetta. Samalla tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että itsensä johtamisen keinoista huolimatta johtajat kokevat kiirettä, aikapaineita sekä ennakoimattomuutta työmäärän ollessa suuri. Itsensä johtamisen taidot näyttäytyvät aineistossa tärkeinä työelämäntaitoina, joihin on syytä kiinnittää huomioita esimerkiksi johtajia perehdytettäessä ja johtajien työhyvinvointia koskevissa keskusteluissa. On myös syytä pohtia johtamisresurssien riittävyyttä johtamiskokonaisuuksien ja työmäärän kasvaessa entisestään.

Faculty: Faculty of Educational sciences

Degree programme: Master's degree in Education

Study track: Early childhood education

Author(s): Anna Repo

Title: Self-leadership skills of early childhood education managers as part of the sense of job control

Level: Master's Degree

Month and year: June 2026

Number of pages: 67 + 2 pages of appendices

Keywords: Early childhood education manager, Self-leadership, Job control

Supervisor(s): Arniika Kuusisto, Saila Poulter

Where deposited: Helsinki University Library- Helda / E-thesis (theses)

Abstract:

The aim of this study is to examine the factors affecting the sense of job control of early childhood education unit managers and the self-leadership methods they use. The theoretical framework for this study is based on self-leadership strategies developed by Charles Manz (1983). The purpose of the study is to produce up-to-date data about the phenomenon under study and based on the results also to examine what currently challenges managers job controllability. In addition, the purpose is to find out what methods managers already use to support their sense of job control and to spark discussion on how managers could be better supported in their work.

The study was carried out as a qualitative survey (N=20). An electronic questionnaire directed to early childhood education unit managers on social media was used in the data collection. The data for the first research question on the factors affecting the sense of job control was analyzed using a data-driven content analysis. The data for the second research question about the managers self-leadership methods, was examined using a theory-guided content analysis.

As factors that strengthen the sense of job control, managers highlighted work organization, work delimitation, support from the workplace community and self-development.The factors that weakened the sense of job control were the challenges of personnel management, the unpredictability of work and a large workload. The self-leadership methods used by the managers mainly corresponded to the self-leadership strategies presented by Manz (1983) which are behaviour-focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies. In addition, during the thematic analysis of the data, a set of interaction-supporting strategies emerged as one of the content categories. The self-leadership methods largely consisted of the same factors as the factors that strengthened the sense of job control. On the other hand, the sense of job control was weakened by factors that managers had little or no ability to influence by themselves.

The research results show that it is possible to support one's own sense of job control with various self-leadership methods. At the same time, the results show that despite the self-leadership methods, managers experience rush, time pressure and unpredictability as the workload is high. Self-leadership skills are appearing as important working life skills that should be considered, for example, when training managers and in discussions about their well-being at work. Furthermore, it is critical to assess the adequacy of leadership resources as overall workloads continue to grow.

Sisällysluettelo

1 Johdanto 7

2 Johtaminen varhaiskasvatuksessa 10

2.1 Johtamisen osa-alueita varhaiskasvatuksessa 10

2.2 Varhaiskasvatusyksikön johtajien työn vaatimukset 13

3 Itsensä johtaminen 15

3.1 Itsensä johtamisen käsitteen taustaa 16

3.2 Itsensä johtamisen strategiat 17

3.2.1 Käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat 17

3.2.2 Luonnollisen palkitsemisen strategiat 19

3.2.3 Rakentavan ajattelun strategiat 20

3.3 Itsensä johtamisen positiivisia vaikutuksia työelämässä 21

4 Työn hallinnan tunne 23

4.1 Työn hallinnan tunnetta vahvistavia tekijöitä 24

4.2 Työn hallinnan tunnetta heikentäviä tekijöitä 26

5 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset 28

6 Tutkimuksen toteuttaminen 29

6.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmä 29

6.2 Tutkimuksen aineiston keruu ja osallistujat 30

6.3 Aineiston analyysi 32

7 Tutkimustulokset 37

7.1 Johtajien kokemuksia työn hallinnan tunteeseen vaikuttavista tekijöistä 38

7.1.1 Työn hallinnan tunnetta vahvistajat tekijät 38

7.1.2 Työn hallinnan tunnetta heikentävät tekijät 43

7.2 Johtajien omassa työssään käyttämiä itsensä johtamisen keinoja 45

8 Pohdinta 53

8.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset 53

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys 58

8.3 Jatkotutkimusehdotukset 61

Lähteet 63

Liitteet 68

Liite 1. Saatekirje vastaajille 68

Liite 2. Kyselylomake 69

TAULUKOT

TAULUKKO 1. ESIMERKKI AINEISTON PELKISTÄMISESTÄ 33
TAULUKKO 2. ESIMERKKI AINEISTON LUOKITTELUSTA ELI ABSTRAHOINNISTA AINEISTOLÄHTÖISESSÄ ANALYYSISSÄ 34
TAULUKKO 3. ESIMERKKI ANALYYSILUOKKIEN MUODOSTAMISESTA TEORIAOHJAAVASSA ANALYYSISSÄ 35
TAULUKKO 4. TEORIAOHJAAVAN ANALYYSIN PÄÄLUOKAT JA YLÄLUOKAT 36

1 Johdanto

Varhaiskasvatus on ollut jatkuvassa muutoksessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Varhaiskasvatuksen hallinto ja ohjaus siirtyivät vuonna 2013 sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön, mikä mahdollisti myös päivähoitolain muuttamisen varhaiskasvatuslaiksi vuonna 2015. Varhaiskasvatuslaki (580/2015) muutti varhaiskasvatuksen määrittelyä vuonna 2015 painottaen lapsen oikeutta tavoitteelliseen kasvatukseen, opetukseen ja hoitoon sekä teki varhaiskasvatussuunnitelmasta velvoittavan asiakirjan. Vuonna 2018 voimaan tullut varhaiskasvatuslaki määritteli puolestaan kelpoisuusvaatimuksia uudelleen ja näin ollen nostaa varhaiskasvatusyksikön johtajan kelpoisuusvaatimukseksi kasvatustieteen maisterin tutkinnon sekä riittävän johtamisosaamisen vuoteen 2030 mennessä (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 31 §.)

Suuret hallinnolliset sekä ohjausasiakirjamuutokset ovat väistämättä muokanneet varhaiskasvatusyksikön johtajien työnkuvaa ja vaativuutta. Vuonna 2022 julkaistu Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet painottaa johtamisen eri ulottuvuuksia (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022, s. 32). Johtaja toimii inklusiivisen toimintakulttuurin rakentajana, mahdollistaen toimintakuluttuurin kehittämisen ja arvioinnin yhdessä henkilöstön kanssa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022, s. 31-32). Tämä vaatii pedagogista, jaettua johtamista sekä henkilöstön osaamisen johtamista. Pedagogisen johtamisen lisäksi johtaminen tyypillisesti jakautuu myös hallinnolliseen, taloudelliseen sekä päivittäisjohtamiseen, unohtamatta muutosjohtamista. Lainsäädännön muutokset ja päivittyvät opetussuunnitelmat vaativat johtajalta kykyä ohjata henkilöstön osaamista ja ajatusmalleja kohti yhteisiä muutostavoitteita (Siippainen ym., 2021, s. 35). Lisäksi johtamistyöhön saattaa kuulua aiempaa runsaammin varhaiskasvatuksen kehittämiseen liittyvät tehtävät, viestintäosaaminen sekä erilaiset sidosryhmätyöskentelyt (Siippainen ym., 2021, s. 108).

Sen lisäksi, että johtamisen osa-alueet ovat laajentuneet, myös johtajien johtamiskokonaisuudet ovat suuria ja samalla vastuu kasvaa aiempaan verrattuna. Tämä käy ilmi myös Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksessä, jossa yli puolella kyselyyn vastanneista varhaiskasvatusyksikön johtajista oli johdettavanaan useista varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toiminnoista koostuva kokonaisuus (Eskelinen &

Hjelt, 2017, s. 46). Tämä viittaa tyypillisesti useampaan, kuin yhteen varhaiskasvatusyksikköön sekä erilaisiin varhaiskasvatuspalveluihin, kuten varhaiskasvatuksen, esiopetuksen ja avoimen varhaiskasvatuksen muodostamaan kokonaisuuteen. Myös Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) teettämässä johtamisrakenteiden kyselyssä varhaiskasvatusyksiköiden johtajat kuvailevat työn näyttäytyvän pirstaleisena ja työ vaatii aiempaa enemmän kykyä priorisoida työtehtäviä (Siippainen ym., 2021, s. 108). Raportin toinen osa antaa puolestaan viitteitä johtajien heikentyvästä työn hallinnan tunteesta suuremmissa johtamiskokonaisuuksissa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 41). Ei siis ole ihme, että johtajien työtä uhkaavat kuormittuminen ja työhyvinvoinnin heikkeneminen (Siippainen ym., 2021, s. 108; OAJ, 2017, s. 12).

Työskennellessäni itse varhaiskasvatusyksikön johtajana, huomasin jo lyhyessä ajassa, että työ vaatii vahvaa kykyä johtaa omaa työtä. Työtehtäviä oli runsaasti, niitä tuli lyhyellä varoitusajalla ja työpäivät uhkasivat venyä pitkiksi. Johtajana kannoin vastuuta työntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista, huomaten kuitenkin, että haasteena oli oman työni hallittavuus ja oman työhyvinvointini heikkeneminen. Tämä muodostui lopulta sysäykseksi tutkielmani toiseen pääteemaan eli itsensä johtamisen taitoihin. Lähdin pohtimaan, mitkä tekijät kuormittavat työssäni eniten ja miten voin ohjata omaa toimintaani niin, että työn hallittavuuden tunne ei kärsi valtavan työmäärän alla. Näiden ajatusten pohjalta halusin lähteä tutkimaan muiden johtajien kokemuksia omasta työn hallinnan tunteesta sekä itsensä johtamisesta.

Itsensä johtaminen voidaan katsoa itseensä vaikuttamisen prosessiksi. Se voi olla omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja siihen liittyy oman käyttäytymisen ja ajattelun tietoinen ohjaaminen (Aarnikoivu, 2010, s. 81; Salmimies, 2008, s. 218-129). Näin ollen se ohjaa ihmistä kohti itseään luontaisesti motivoivia asioita ja toisaalta voi auttaa suoriutumaan tehtävistä, jotka eivät ole luontaisesti palkitsevia (Houghton & Neck, 2002, s. 674). Tämä on osa stressinhallintaa, jolloin olennaista on tunnistaa omat tavat reagoida kuormittavissa tilanteissa (Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto, 2019, s. 13). Käytännössä itsensä johtamiseen liittyy muun muassa ajankäytön hallinta, organisointikyky ja tavoitteiden asettaminen (Bischof & Bischof, 2004, s. 6). Nämä ovat merkityksellisiä työelämätaitoja ja olennainen osa varhaiskasvatusyksikön johtajan työn hallintaa. Työn hallintaan kuuluvat puolestaan olennaisesti muun muassa selkeä työnkuva,

työn mielekkääksi kokeminen, mahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiseen ja työssä kehittyminen (Sydänmaanlakka, 2020, s. 36). Hyvä itsensä johtaminen voi mahdollistaa työnhallinnan tunteen eli sen, että henkilö kokee työn vaatimusten ja oman osaamisen olevan tasapainossa. (Sydänmaanlakka, 2020, s.36.) Johtajuustutkimuksessa on havaittu, että itsensä johtamisen taidoilla on myös yhteys parempaan työsuoritukseen (Stewart, Courtright & Manz, 2011, s. 185).

Tämän Pro gradu-tutkielman tarkoituksena on tutkia varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kokemuksia omista itsensä johtamisen taidoistaan sekä työn hallinnan tunteeseen vaikuttavista tekijöistä. Itsensä johtamista lähestyn tässä tutkimuksessa alun perin Charles Manzin vuonna 1983 kehittämän käsitteen ”self-leadership” avulla, viitaten suomenkieliseen termiin itsensä johtaminen. Itsensä johtamisen teoriaa ovat kehittäneet edelleen Jeffrey Houghton ja Christopher Neck (2002). Hyödynnän tutkielmassani Manzin (1983) kehittelemää itsensä johtamisen strategioiden käsitteistöä teoriaosuudessa sekä toisen tutkimuskysymyksen osalta aineiston analysoinnissa. Tutkielman muu teoreettinen viitekehys rakentuu varhaiskasvatuksen johtamisen osa-alueiden määrittelyyn ja johtamistyön vaatimusten tarkasteluun aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuuden päätteeksi esittelen työn hallinnan tunteen käsitteenmäärittelyä sekä siihen mahdollisesti vaikuttavien tekijöiden tunnistamista.

Tämä tutkielma perustuu varhaiskasvatusyksiköiden johtajien omille havainnoille ja kokemuksille itsensä johtamisen taidoistaan ja työn hallinnan tunteestaan, toisin sanoen heidän itsereflektiolleen. Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ajantasaista tietoa tarkastellusta ilmiöstä sekä tulosten pohjalta tarkastella, mikä johtajien työn hallittavuutta haastaa tällä hetkellä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä keinoja johtajilla on jo käytössä työn hallinnan tunteen tueksi sekä herättää keskustelua siitä, miten johtajia voitaisiin nykyistä paremmin tukea työssään. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tehdä näkyväksi itsensä johtamisen keinojen merkitystä omalle työhyvinvoinnille sekä nostaa itsensä johtamisen taitoja osaksi nykypäivän työelämätaitoja.

2 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatusyksikön johtamisesta säädetään varhaiskasvatuslaissa. Varhaiskasvatuslain mukaisesti jokaisella varhaiskasvatusyksiköllä on oltava sen toiminnasta vastaava johtaja. Laki määrittää myös johtajan kelpoisuusvaatimukseksi vuodesta 2030 alkaen kasvatustieteen maisteritutkinnon. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 31 §.) Laki ei täsmennä johtajan työn sisältöä tai osa-alueita, mutta valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (2018, s. 31-32) määrittelee varhaiskasvatusyksikön johtajan keskeiseksi tehtäväksi toimintakulttuurin kehittämisen ja arvioinnin yhdessä henkilökunnan kanssa. Lapsen hyvinvointi ja oppiminen ovat johtamistyön perusta (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018, s. 32). Nämä edellyttävät pedagogista johtamista, mikä usein mielletään johtajan pääasialliseksi johtamistehtäväksi varhaiskasvatuksessa. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) raportissa koskien päiväkodin johtajan työtä, johtamisen osa-alueiksi mainitaan pedagogisen johtamisen ohella muun muassa henkilöstö-, talous-, muutos- ja päivittäisjohtaminen (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 20). Johtaminen varhaiskasvatuksessa on moniulotteista ja täysin yksiselitteistä määritelmää johtamisen rakenteille tuskin löytyy.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan varhaiskasvatusyksikön johtamistyön erilaisia osa-alueita sekä työn nykyisiä osaamisvaatimuksia.

2.1 Johtamisen osa-alueita varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatusyksikön johtajan työ koostuu useista erilaisista johtamisen osa-alueista. Erilaisissa johtamistutkimuksissa johtamisen osa-alueita kuvataan erilaisilla termeillä ja käsitteillä. Karvin (Siippainen ym., 2021, s. 85) johtamista koskevassa raportissa varhaiskasvatusyksikön johtajan työ on jaettu pedagogiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, palvelujohtamiseen, talouden johtamiseen sekä digijohtamiseen, unohtamatta johtamistyöhön liittyvää viestintää ja erilaisia sidosryhmätöitä. Fonsén, Pesonen ja Valkonen (2021, s. 82) puolestaan liittävät omassa pedagogisen johtamisen tutkimuksessaan kaikki johtamisen osa-alueet pedagogisen johtamisen alle. Usein eri osa-alueet nähdäänkin vahvasti osana toisiaan.

Pedagoginen johtaminen nähdään varhaiskasvatuksen johtamisen keskeisenä käsitteenä. Pedagogista johtamista voidaan kuvata laajana, lähes kaikkeen toimintaan vaikuttavana johtamistehtävänä. Voidaan ajatella, että pedagoginen johtaminen tähtää henkilöstön yhteiseen oppimiseen (Fonsén & Parrila, 2016, s. 24). Fonsén ja Parrila (2016, s. 24) puhuvat myös laaja-alaisesta pedagogisesta johtajuudesta, mikä sisältää varhaiskasvatusyksikön henkilöstön oppimisen johtamisen sekä toimintakulttuurin johtamisen. Johtaja ei voi kuitenkaan vastata kaikesta yksin, vaan jaetun johtajuuden periaatteella pedagogiikan laadun varmistaminen ja pedagoginen kehittämistyö vaatii yhteisvastuuta ja koko varhaiskasvatushenkilöstön yhteistyötä. (Fonsén & Parrila, 2016, s. 24). Johtajalla on kuitenkin vastuullaan luoda sellaisia johtamisen rakenteita arkeen, jotka tukevat jaettua johtajuutta. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset säännölliset palaverirakenteet ja muut yhteisen keskustelun mahdollistavat tilaisuudet.

Pedagogisen johtamisen voidaan nähdä ohjaavan myös muita johtamisen osa-alueita, kuten päivittäisjohtamiseen liittyvää työvuorojen suunnittelua (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 51). Muun muassa lapsiryhmien muodostaminen, uusien työntekijöiden rekrytointi ja resurssien jakaminen ovat keskeinen osa varhaiskasvatusyksikön johtajan työtehtäviä ja näiden taustalla vaikuttaa myös tavoite laadukkaan pedagogiikan varmistamisesta (Fonsén ym., 2021, s. 88). Ilman riittäviä resursseja, kuten sijaisia ja riittävää henkilöstömitoitusta, voi olla haastavaa toteuttaa varhaiskasvatussuunnitelman mukaista tavoitteellista työtä. Karvin raportissa koskien varhaiskasvatusyksikön johtajan työtä, liittivät johtajat pedagogiseen johtamiseen myös arvoajattelun, jolloin kaiken toiminnan taustalla oli tavoite hyvinvoivasta lapsesta, unohtamatta perheitä ja työntekijöitä (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 51). Pedagogiikan johtaminen vaatiikin jatkuvan pedagogisen keskustelun ylläpitoa työyhteisössä. Jo aiemmin esiin tuodut palaverirakenteet sekä niiden arviointi ovat keskeinen osa yhteistä pedagogista johtamista. Pedagogista johtamista saattaa puolestaan haastaa se, että varhaiskasvatusyksikön johtajan tulee toimia määrätyn talousbudjetin mukaisesti, saavuttaa kuntatavoitteita ja samalla huolehtia varhaiskasvatuksen laadun toteutumisesta (Fonsén ym., 2021, s. 82). Tämä, jos mikä, vaatii nykypäivän johtamistyöltä myös oman työn johtamisen taitoa. Muiden johtaminen vaatiikin aina ensisijaisesti kykyä johtaa itseään (Fonsén & Parrila, 2016, s. 129). Oman työn arviointi, suunnittelu, aikataulutus, omien vahvuuksien ja heikkouksien

tunnistaminen sekä oman toiminnan tarkastelu ovat osa oman työn johtamista (Fonsén & Parrila, 2016, s. 129). Itsensä johtaminen voidaan nykypäivän johtamisessa nähdä yhtenä varhaiskasvatusyksikön johtajan työn osa-alueista.

Muista johtamisen osa-alueista niin sanottu päivittäisjohtaminen ja arjen yllättävien tilanteiden hoitaminen muodostavat usein ison osan varhaiskasvatusyksikön johtajan työstä. Tämä korostunee erityisesti nykypäivänä, kun johtamiskokonaisuudet ovat suuria, esimerkiksi useammasta päiväkodista sekä erilaisista varhaiskasvatuksen toimintamuodosta koostuvia kokonaisuuksia. Sijaisjärjestelyt ja muu henkilöstörsursointi koetaan aikaa vieväksi ja samalla työtä pirstaloivaksi osaksi johtajan työnkuvaa (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 49). Myös henkilöstöjohtaminen kuuluu väistämättä varhaiskasvatusyksikön johtajan työhön. Kun varhaiskasvatusyksikön johtajalla on johdettavanaan useita kymmeniä työntekijöitä, voi tästä jo suoraan päätellä tämän johtamisosan olevan isossa osassa johtajan arkea. Johtajan taito olla läsnä, kuunnella ja tukea työntekijöitä korostuu erityisesti silloin, kun henkilöstö kokee omassa työssä jaksamisensa heikoksi (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, s. 50). Hujalan ja Eskelisen tutkimuksessa (2013, s. 225) koskien varhaiskasvatusyksikön johtajien työtehtäviä, kuvailivat tutkimukseen osallistuneet johtajat henkilöstöjohtamisen vievän valtaosan työajastaan pedagogisen johtamisen ohella. Talousjohtaminen, muutosjohtaminen ja sidosryhmät muodostivat osan johtajien työnkuvasta (Hujala & Eskelinen, 2013, s. 225). Näistä erityisesti muutosjohtaminen nousee nykypäivän johtamistyössä merkittäväksi osa-alueeksi. Muutosjohtamisen taustalla vaikuttaa tällä hetkellä muun muassa varhaiskasvatukseen liittyvät henkilöstön kelpoisuusvaatimusten muutokset, eri toimipaikkojen yhdistyminen yhden johtajan johdettavaksi kokonaisuudeksi sekä opetussuunnitelmalliset muutokset (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 19). Johtajan läsnäolo ja henkilöstön tukeminen uusien käytäntöjen äärelle saa nyt tärkeän roolin

Varhaiskasvatusyksikön johtajan työ näyttäytyy laajana, monenlaista osaamista vaativana ja jopa pirstaleisena kokonaisuutena. Hallinnollisten töiden osuus näyttää kasvaneen, mikä osaltaan lisää työn vaativuutta (Siippainen ym., 2021, s. 96). Johtamistyö ei myöskään ole vain henkilöstön johtamista, vaan ulottuu perheisiin ja lapsiin, unohtamatta oman työn johtamisen merkitystä. Pedagoginen johtaminen näyttäytyy merkittävänä osa-alueena johtamistyölle, jopa eräänlaisena

kattokäsitteenä koko johtamiselle. Yhtä kaikki, johtajan työ varhaiskasvatusyksikön esihenkilönä näyttäytyy erilaisena, kuin vuosikymmen sitten. Seuraavassa luvussa tarkastellaan varhaiskasvatusyksikön johtajan työn nykyisiä vaatimuksia.

2.2 Varhaiskasvatusyksikön johtajien työn vaatimukset

Varhaiskasvatusyksikön johtajan työ on ollut muutoksen alla jo viimeisen parin vuosikymmenen aikana ja johtajien vastuualueet ovat kasvaneet merkittävästi. (Fonsén & Parrila, 2016, s. 17). Varhaiskasvatuspalveluiden siirtyminen sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön vuonna 2013 vahvisti johtajan roolia pedagogisena johtajana. Myös varhaiskasvatuslain voimaantulo vuonna 2015 muutti johtajan asemaa pedagogiikan johtamisessa, kun Varhaiskasvatussuunnitelman perusteista tuli vahvasti työtä ohjaava asiakirja (Fonsén & Parrila, 2016, s. 19). Myös johtajan kelpoisuusvaatimukset ovat samalla olleet muutoksen alla ja vuodesta 2030 alkaen varhaiskasvatusyksikön johtajalta vaaditaan kasvatustieteen maisteritutkinto. Sen lisäksi laki määrittää johtajalla oltavan riittävää johtamistaitoa (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 31 §).

Muutosten ja laajan työnkuvan myötä osa johtajista kokee, ettei pedagogiselle johtamiselle kuitenkaan enää ole riittävästi aikaa hallinnollisten työtehtävien viedessä suurimman osan työajasta (Fonsén & Parrila, 2016, s. 17). Varhaiskasvatusyksiköiden koot ovat kasvaneet, mikä lisää merkittävästi johdettavien alaisten määrää (Siippainen ym., 2021, s. 27). Johtajan on lisäksi hallittava erilaiset varhaiskasvatuksen toimintamuodot. Varhaiskasvatusyksikön johtajan työ näyttäytyy niin sanottuna keskijohdon johtamistehtävänä, sillä se sisältää niin henkilöstöjohtamista, kuin tulostavoitteisiin tähtäävää johtamistyötä (Siippainen ym., 2021, s. 32). Tehtävänkuva ei kuitenkaan aina näyttäydy johtajille itselleen selkeänä. Opetusalan ammattijärjestö (OAJ) teetti vuonna 2017 kyselyn varhaiskasvatusyksikön johtajille. Kyselyn perusteella johtajat kokivat omien työtehtäviensä vastaavan kunnan virallista tehtävänkuvausta pääosin heikosti, osalla taas ei ollut olemassa tehtävänkuvausta ollenkaan (OAJ, 2017, s. 14). Myös noin puolet kyselyyn vastanneista johtajista kokivat tarvitsevansa lisää osaamista ja koulutusta pedagogisen johtamisen tueksi (OAJ, 2017, s. 16). Lisäksi johtajien on hallittava palkkaus- ja työaikasäännökset sekä toimittava työehtosopimusmääräysten mukaisesti. Ison johtamiskokonaisuuden johtaminen oman työajan puitteissa

sisältäen kaikki työyhteisen esihenkilötehtävät ja kasvatusyhteisön johtamisen näytti kyselyn perusteella olevan haastavaa (OAJ, 2017, s. 16). OAJ teetti vuonna 2020 uuden kyselyn varhaiskasvatusyksiköiden johtajille, minkä perusteella näytti edelleen siltä, että johtajat kaipasivat lisää osaamista pedagogisen työn johtamiseen sekä työyhteisön kehittämiseen (OAJ, 2020). Yli puolet kyselyyn vastanneista kokivat, ettei pedagogiselle johtamiselle ollut riittävästi aikaa ja lähes puolet vastaajista kertoivat, ettei säännöllinen työaika riittänyt kaikkien työtehtävien tekemiseen (OAJ, 2020). Työajan riittämättömyys ja työn muutokset ja osaamisvaatimukset saattavat vaikuttaa johtajien työssä jaksamiseen. Myös johtamistyölle asetetut odotukset voivat kuormittaa johtajaa, etenkin kun odotukset eivät vastaa realiteetteja. Karvin johtamiskyselyssä henkilöstön ja johtajan itsensä asettamat odotukset omalle työlleen lisäsivät eniten työn kuormittavuutta ja erityisesti henkilöstön saatavuuden haasteet ja vastuu johtaa laadukasta pedagogiikkaa koettiin olevan ristiriidassa keskenään (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 70). Myös varhaiskasvatuksen resurssit suhteessa varhaiskasvatukselle asetettuihin tavoitteisiin olivat vastaajien mielestä ristiriidassa keskenään (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 72).

Kaiken kaikkiaan varhaiskasvatusyksikön johtajalta vaaditaan itsensä johtamisen taitoa. Työtehtävien moninaisuus ja pirstaleisuus kuormittavat ja työn hallittavuus voi heiketä. Myös Karvin johtajuutta kuvaava raportti antoi viitteitä siihen, että mitä enemmän alaisia varhaiskasvatusyksikön johtajalla oli johdettavanaan sekä mitä enemmän johdettavia toimipisteitä oli, sen heikompi työn hallinnan tunne johtajalla saattoi olla (Kuusiholma-Linnamäki, 2023, s. 41). Johtajilta vaaditaan entistä enemmän paneutumista omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen sekä omien työskentelytapojen tarkasteluun. Itsensä johtamista tarvitaan erityisesti muutoksien ja vaikeiden johtamistilanteiden keskellä, jolloin itsereflektiolle on annettava tilaa, jotta johtajan toimintakyky ei kärsisi (Niinivaara, 2019, s. 68). Johtajien on löydettävä itselleen sopivia työkaluja muun muassa ajanhallintaan, jotta säännöllinen työaika ei jatkuvasti ylittyisi. Hallinnan tunnetta voivat lisätä esimerkiksi erilaiset tehtävälistat, henkilöstölle näkyvät johtajan viikko-ohjelmat sekä pitkän aikavälin suunnittelu esimerkiksi vuosikello-kaaviolla (Fonsén & Parrila, 2016, s. 138-141). Työn suunnitteleminen vie aikaa, mutta saattaa toisaalta myös vapauttaa sitä (Fonsén & Parrila, 2016, s. 148). Oman työn johtamisen keinot nousevat nykyisessä varhaiskasvatusyksikön johtajan työnkuvassa merkittäväksi työelämätaidoiksi.

3 Itsensä johtaminen

Kun puhutaan johtamisesta, viitataan sillä usein prosessiin, jolla yksi tai useampi henkilö pyrkii vaikuttamaan muihin. Voidaksemme vaikuttaa muihin, on kuitenkin ensin pystyttävä johtamaan omaa itseään (Neck & Manz, 2007, s. 2). Nimensä mukaisesti itseään johtamalla pyritään vaikuttamaan itseensä. Itsensä johtamisesta löytyy runsaasti työelämätutkimuksia, mikä osaltaan voi viitata siihen, että työelämän pirstaleisuus ja jatkuvat muutokset vaativat oman työn johtamistaitoja. On oltava valmis tarkastelemaan omia arvoja ja uskomuksiaan johtaakseen omaa työtään (Luukkala, 2011, s. 273). Itsensä johtaminen viittaa toisaalta myös kaikkeen toimintaan, jolla ihminen voi omaa työtään suunnitella, kehittää ja lopulta tehostaa (Niinivaara, 2019, s. 39).

Itsensä johtamisesta puhuttaessa on muistettava, että jokaisella yksilöllä on oma tapansa toimia. Tapa toimia on osa yksilön käyttäytymistä, mikä voidaan taas jakaa fyysiseen, havaittavissa olevaan käyttäytymiseen sekä ajattelun tasolla tapahtuvaan käyttäytymisen ohjaamiseen (Neck & Manz, 2007, s. 9). Nämä ovat yleensä toisiinsa sidoksissa olevia käyttäytymisketjuja, joissa yksilön ajatukset ohjaavat käyttäytymistä, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, miten yksilö seuraavalla kerralla toimii (Neck & Manz, 2007, s. 9). Voidaan puhua myös omien ajatusten johtamisesta, mikä käsittää omien uskomusten, sisäisen puheen ja mielikuvien hallinnan (Sydänmaanlakka, 2017, s. 35). Positiivinen ajattelu voidaan liittää itsensä johtamiseen, sillä yksilö voi vaikuttaa siihen, miten suhtautuu asioihin. Tällöin yksilöllä on kyky kääntää negatiiviset ajatukset ja tapahtumat vahvuuksiksi sekä reflektoida, voisiko seuraavalla kerralla toimia toisin (Sydänmaanlakka, 2017, s. 40). Itseään johtamalla voi kyseenalaistaa omia uskomuksiaan ja asenteitaan sekä löytää itselle tärkeät arvot, joiden mukaisesti pyrkii toimimaan (Salmimies, 2008, s. 21). Itsensä johtamista voi siis harjoitella ja kehittää tietoisesti.

Seuraavissa alaluvuissa tarkennetaan itsensä johtamisen käsitteen taustaa, esitellään itsensä johtamisen strategioita ja lopuksi esitetään itsensä johtamisen tutkimuksista havaittuja positiivisia vaikutuksia työelämäkontekstissa.

3.1 Itsensä johtamisen käsitteen taustaa

Itsensä johtamisen käsitettä on tutkittu johtamisen tutkimuskentällä niin tiimin kuin yksilön näkökulmasta. Johtamisen tutkimus on pitkälti keskittynyt siihen, miten johtajat vaikuttavat alaisiinsa. Johtamistutkimus saikin uuden näkökulman 1980-luvulla, kun Charles C. Manz esitteli itsensä johtamisen (engl. self-leadership) käsitteen, mikä pyrki selittämään, miten yksilöt ohjaavat ja johtavat itseään muiden johtamisen sijasta (Manz, 1983, s. 2; Stewart ym., 2011, s. 185). Manz otti termin käyttöön laajennuksena jo käytössä olleelle käsitteelle itsensä hallinta (engl. self-management), jossa yksilön käyttäytymistä ohjaavat ulkoiset tavoitteet (Manz & Sims, 1980, s. 362; Neck & Houghton, 2006, s. 270; Stewart ym. 2011, s. 188). Itseään johtamalla yksilö osoittaa itselleen mitä tulisi tehdä, miksi ja miten se tulisi tehdä sisäisen motivaation ohjatessa tämän toimintaa (Stewart ym., 2011, s. 188-189). Itsensä johtamisen taustalla vaikuttaa siis niin ulkoiset motivaatiotekijät, kuin yksilön sisäinen motivaatio (Manz, 1983, s. 8).

Itsensä johtamisen käsitteen taustalla Manz (1983, s. 6) kuvasi vaikuttavan sisäisen motivaation teorian lisäksi sosiaalisen oppimisen teorian. Sisäinen motivaatio syntyy, kun teemme asioita, joista nautimme ja saamme iloa. Manzin (1983, s. 40) mukaan sisäiseen motivaatioon liittyy niin sanottu luonnollinen palkitsevuus, jolloin tekeminen itsessään on yksilölle mieluista ja palkitsevaa. Tähän voidaan liittää tunne omasta kyvykkyydestä, usein yksilö pitää esimerkiksi työtehtävistä, joissa on hyvä. Luonnollisesti palkitsevat asiat myös yleensä lisäävät yksilön hallinnan tunnetta (Manz, 1983, s. 40). Yksilön halu kokea olevansa pätevä sekä kykenevänsä hallitsemaan itseään muodostavat yhdessä käyttäytymismallin, jonka mukaan yksilö toimii (Manz, 1983, s. 40-42). Sosiaalisen oppimisen teoria viittaa puolestaan siihen, että ympäröivä maailma vaikuttaa yksilöön, samalla kun yksilö vaikuttaa ympäröivään maailmaan (Manz, 1983, s. 6). Banduran (1991, s. 249) sosiaalisen oppimisen teorian mukaan ihmisten käyttäytyminen olisi tuuliviirimäistä eli jatkuvasti muuttuvaa ja ailahtelevaa, mikäli käyttäytymisen taustalla vaikuttaisivat vain ulkoiset tekijät. Ihminen kuitenkin kykenee hallitsemaan tunteitaan, ajatuksiaan ja tekojaan (Bandura, 1991, s. 249). Tämän teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen selittyy sisäisten ja ulkoisten vaikutteiden sekä käyttäytymisen vastavuoroisella suhteella (Neck & Houghton, 2006, s. 279).

Itsensä johtamisen käsitteen taustalla kuvataan myös itsesäätelyteoriaa. Itsesäätelyteoria kuvaa niin ikään ihmisen käyttäytymistä. Esimerkkinä itsesäätelystä on käytetty ihmisen käyttäytymisen vertaamista lämpötermostaattiin (Neck & Houghton, 2006, s. 276). Termostaatti aistii lämpötilan vaihtelut suhteessa haluttuun lämpötila-asetukseen ja pyrkii korjaamaan lämpötilan muutokset. Itsesäätelyteorian mukaan myös yksilö pyrkii mukauttamaan omaa käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa esimerkiksi säätelemällä omaa toimintaansa suhteessa asetettuun tavoitteeseen sekä muokkaamalla toimintaansa, jotta oman toiminnan ja asetetun tavoitteen välinen ero olisi mahdollisimman vähäinen (Neck & Houghton, 2006, s. 276). Itsesäätelyteoria muistuttaa myös positiivisen ajattelun merkityksestä. Sen mukaan ne yksilöt, jotka ovat toiveikkaita ja luottavaisia asioiden saavuttamisen suhteen, ponnistelevat enemmän tavoitteidensa eteen, kuin ne yksilöt, joiden ajatukset tavoitteista ja niihin pääsemisestä ovat negatiivisia (Neck & Houghton, 2006, s. 276).

Itsensä johtaminen nähdään siis laajasti itseensä vaikuttamisen käsitteenä. Edellä kuvatut teoreettiset lähtökohdat käsitteelle johdattavat kohti itsensä johtamisen strategioita. Käyttäytymisstrategiat sekä kognitiiviset eli ajattelumallien strategiat ovat itsensä johtamisen keinoja, joilla yksilö pyrkii vaikuttamaan itseensä (Manz, 1983; Neck & Houghton, 2006, s. 271). Seuraava luku keskittyy tarkastelemaan tarkemmin näitä itsensä johtamisen keinoja.

3.2 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtaminen viittaa yksilön tapaan vaikuttaa itseensä erilaisten käyttäytymistä ja ajattelua ohjaavien keinojen avulla (Neck & Houghton, 2006, s. 270). Itseään johtamalla yksilö tunnistaa omia motivaatiotekijöitään ja ohjaa itseään kohti tavoitteita. Itsensä johtamisen keinoja on runsaasti ja niiden voidaan ajatella rakentuvan kolmen strategian ympärille, joiden avulla yksilö pyrkii pääsääntöisesti myönteisellä tavalla ohjaamaan omaa suoriutumistaan esimerkiksi erilaisista työtehtävistä (Manz, 1983; Neck & Houghton, 2006, s. 271).

3.2.1 Käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat

Ihminen ohjaa omaa käyttäytymistään päivittäin erilaisissa tilanteissa. Kun puhutaan itsensä johtamisesta ja käyttäytymiseen vaikuttavista keinoista, viitataan sillä niihin

strategioihin, joilla yksilö pyrkii lisäämään omaa itsetietoisuuttaan omasta käyttäytymisestään erityisesti epämieluisia tehtäviä kohdatessaan (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin voidaan laskea esimerkiksi oman käyttäytymisen havainnoiminen, tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen ja toisaalta myös itsensä rankaiseminen (Manz & Neck, 2004, s. 15-35). Myös ulkoiset vihjeet, kuten erilaisten muistiinpanojen ja listojen tekeminen on osa oman käyttäytymisen ohjaamista ja voi ohjata yksilöä kohti itselleen asettamia tavoitteita (Manz & Neck, 2004, s. 18; Neck & Houghton, 2006, s. 271-272). Kun yksilö havainnoi omia toimintatapojaan ja käyttäytymistään tietoisesti, hänen itsetuntemuksensa lisääntyy ja hän pystyy näin mukauttamaan omaa käyttäytymistään seuraavalla kerralla vastaavassa tilanteessa (Houghton & Neck, 2002, s. 673). Manz (1983, s. 24) kuvaa esimerkkinä tilannetta, jossa yksilö kokee, ettei saa tarpeeksi työtehtäviä tehtyä päivän aikana. Kiinnittämällä huomioita siihen, mihin työpäivä todellisuudessa kuluu ja mikä tehtävä vie liikaa aikaa, voidaan omia toimintatapoja muokata (Manz, 1983, s. 24). Näin yksilö voi myös asettaa itselleen tavoitteita, joita kohti pyrkiä. Tavoitteet voivat olla suuria, tulevaisuuden tavoitteita, joita kohti mennäkseen voidaan tarvita pieniä, päivittäin saavutettavia tavoitteita (Manz, 1983, s. 25). Kun tavoite on saavutettu, voi yksilö kokea, että tarvitsee suorituksestaan palkinnon. Palkinto voi olla mitä vain konkreettista, mikä yksilöä motivoi, esimerkiksi lomamatka tai toisaalta myös jotain abstraktia, kuten itselle mieluisin kokemuksen visualisointi mielessä tai oman itsensä onnittelu mielessään (Manz & Neck, 2004, s. 30). Itsensä rankaiseminen esimerkiksi huonosti menneestä työsuorituksesta ei välttämättä johda positiivisiin tuloksiin seuraavalla kerralla, joten oman työsuorituksen kriittinen tarkastelu positiivisessa mielessä on usein tehokkaampaa, mikäli omaa työtä halutaan muuttaa (Houghton & Neck, 2002, s. 673). Itsensä rankaiseminen voi näyttäytyä esimerkiksi negatiivisina ajatusketjuina, kuten huolena oman työn menettämisestä tai se voi olla konkreettisempaa, kuten itselle tärkeän harrastuksen väliin jättämistä (Manz, 1983, s. 30). Aina itsensä rankaiseminen ei ole huono toimintatapa. Manzin (1983, s. 31) mukaan tätä voidaan tarvita silloin, kun yksilön tapa toimia on selkeästi väärin. Omatuntoa tarvitaan näissä tilanteissa.

3.2.2 Luonnollisen palkitsemisen strategiat

Luonnollisen palkitsemisen strategioissa yksilöä ohjaa sisäinen motivaatio. Tällöin tehtävä itsessään on yksilölle motivoiva tai palkitseva (Neck & Manz, 2007, s. 45). Työtehtävästä voi muodostaa itselleen motivoivan liittämällä siihen itselleen palkitsevia tai motivoivia elementtejä (Neck & Hougton, 2006, s. 272). Myös keskittymällä annetun työtehtävän palkitseviin puoliin negatiivisten puolien sijasta, voi tehtävästä muodostua helpommin yksilöä itseään motivoiva (Neck & Houghton, 2006, s. 272.) Voidaan puhua myös flow-tilasta. Usein itsessään mieluinen tehtävä voi johtaa niin kutsuttuun flow-tilaan, jolloin tehtävän suorittaminen etenee tehokkaasti itsestään, ilman ponnisteluja (Salmimies, 2008, s. 87). Tällöin tehtävän suorittamiseksi ei tarvita ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten itsensä palkitsemista suorituksen jälkeen.

Luonnolliseen palkitsevuuteen liitetään usein kaksi ominaisuutta. Ensimmäiseksi tehtävä on usein yksilölle luonnollisesti palkitseva, mikäli yksilö kokee sen myötä olevansa osaava ja pätevä (Neck & Manz, 2007, s. 45). Usein yksilö nauttii työtehtävistä, joissa on hyvä eli kokee tällöin luonnollista palkitsevuutta tämänkaltaisesta tehtävästä. Toiselle se voi olla excel-taulukon tekeminen, kun taas toiselle se on työpalavereiden ohjaaminen. Toiseksi luonnollisesti palkitsevat tehtävät luovat yksilölle tunnetta itsekontrollista (Manz, 1983, s. 40). Usein yksilö haluaakin vaikuttaa oman elämänsä tärkeisiin päätöksiin. Luonnolliseen palkitsevuuteen liittyy myös haasteiden ylittäminen (Manz, 1983, s. 42). Mikäli haasteet eivät ole liian suuria vaan hallittavissa, lisäävät ne usein yksilön tunnetta omasta pätevyydestä ja itsekontrollista (Manz & Neck, 2004, s. 43). Oman urheilusuorituksen parantaminen voi esimerkiksi toimia yksilölle sopivana haasteena, mikä muodostaa tunteen omasta kyvykkyydestä. Manz (1983, s. 42) nostaa esille vielä kolmannen aspektin luonnollisesti palkitseviin tehtäviin. Tällaiset tehtävät vaativat yleensä yksilöltä tunnetta siitä, että tehtävällä on jokin tarkoitus tai merkitys. Jos yksilö kokee oman työnsä merkityksettömäksi, ei työ todennäköisesti itsessään ole tälle palkitsevaa. Jotta yksilö voi siis tunnistaa omassa työssään luonnollisesti palkitsevat työtehtävät, on hänen tunnistettava, mitkä asiat tuottavat hänelle tunnetta osaamisesta, itsekontrollista sekä työn merkityksellisyydestä.

3.2.3 Rakentavan ajattelun strategiat

Rakentavat ajattelumallit voidaan jakaa kolmeen teemaan, joita ovat itsensä tarkastelu ja sen myötä omien uskomusten muokkaaminen paremmiksi, mielikuvat esimerkiksi onnistuneista työsuorituksista sekä positiivinen sisäinen puhe (Godwin, Neck & Houghton, 1999, s. 156). Rakentavan ajattelun strategioilla yksilö voi ohjata omia uskomuksiaan ja ajatusmallejaan positiivisempaan suuntaan. Tämä vaatii sen, että ensin on havaittava negatiiviset ajatusmallit ja korvattava ne positiivisella sisäisellä puheella (Manz & Neck, 2004, s. 64). Myös mielikuvaharjoittelu kuuluu rakentavan ajattelun strategioihin, joiden avulla yksilö johtaa itseään. Kuvittelemalla etukäteen hyvä suoriutuminen tulevassa tehtävässä johtaa todennäköisemmin tehtävän menestyksekkääseen suoriutumiseen (Neck & Houghton, 2006, s. 272).

Rakentavan ajattelun strategioista hyötyy erityisesti stressaavissa tilanteissa, joissa omat huolet ja paineet onnistumisesta saattavat nousta pintaan. Tällaisissa tilanteissa yksilön ajatukset saattavat pyöriä epäonnistumisessa ja negatiivissa lopputuloksissa, mutta pysähtymällä tarkastelemaan tietoisesti omia ajatuksia, voi yksilö myös tietoisesti muuttaa ajatusketjuaan positiivisempaan suuntaan (Godwin ym., 1999, s. 157-158; Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006, s. 77). Jokainen yksilö myös kohtaa esimerkiksi työtehtävät erilaisista kokemuksista käsin, jolloin omat mielikuvat kyseistä työtehtävää kohtaan voivat vaihdella laajasti yksilöstä riippuen (Manz, 1983, s. 61). Se miten yksilö suhtautuu esimerkiksi luennon pitämiseen suuren yleisön edessä, on pitkälti riippuvaista tämän mielikuvista odotetusta lopputuloksesta (Neck & Manz, 1992, s. 684). Valmiiksi negatiiviset mielikuvat luennon sujumisesta voivat herkemmin johtaa huonompaan suoritukseen (Manz, 1983, s. 61). Voidaan ajatella, että negatiiviset ajatukset ruokkivat negatiivista lopputulosta. Luonnollisesti tämä toimii myös positiivisten mielikuvien suhteen ja Sydänmaanlakka (2017, s. 35) puhuukin toimimattomien ajatusten muuttamisesta toimiviksi. Positiivinen sisäinen puhe on vahvasti osana rakentavien ajattelumallien strategioita. Sisäistä puhetta tapahtuu jatkuvasti ajatuksissamme ja samalla kun yksilö pitää luentoa suuren yleisön edessä, saattaa hän mielessään todeta kuulostavansa asiantuntevalta (Manz, 1983, s. 63). Tämänkaltainen sisäinen puhe voi lisätä hänen itsevarmuutta ja loppuluento ei tunnukaan yksilöstä enää niin jännittävältä.

Omaan ajatteluketjuun pystyy siis tietoisesti vaikuttamaan tunnistamalla aluksi omien ajatusten suunnan. Mikäli huomaa keskittyvänsä jatkuvasti negatiivisiin asioihin tai haasteisiin mahdollisuuksien sijasta, voi erityisesti hyötyä rakentavien ajattelumallien keinoista (Manz & Neck, 2004, s. 71). Keskittymällä positiivisiin mielikuviin ja sisäiseen dialogiin, voi oma ajatteluketju kääntyä rakentavammaksi, jolloin vaikeidenkin tilanteiden kohtaaminen tulevaisuudessa johtaa positiivisiin lopputuloksiin (Neck & Manz, 1992, s. 694).

3.3 Itsensä johtamisen positiivisia vaikutuksia työelämässä

Itsensä johtamista on tutkittu viimeisten parinkymmenen vuoden aikana erilaisissa työelämäkonteksteissa. Työelämän muuttuessa entistä hektisemmäksi ja vaativammaksi, nousee väistämättä esiin tarve kehittää itseään ja muokata omia toimintatapojaan. Salmimies (2008, s. 24) mainitsee itseohjautuvuuden tarpeen lisääntyvän nykypäivän nopeatahtisessa työelämässä. Tiimien johtamisen lisäksi työelämätutkimuksissa onkin ryhdytty tarkastelemaan esimerkiksi itseensä ja työsuorituksiinsa vaikuttamista.

Yksilö saattaa kokea työstressiä, kun työn vaativuus ja painet kasvavat liian suuriksi (Neck ym., 2023, s. 1). Tällöin myös työn hallinnan tunne voi heiketä. Työpaineiden aiheuttamaan stressiin voi vaikuttaa vaativan työn lisäksi yksilön kyky kohdata työn haasteet (Neck ym., 2023, s. 2). Yksilö voi siis hyödyntää omia itsensä johtamisen keinoja, kuten oman käyttäytymisen ja ajattelun ohjaamista, työpaineita kohdatessaan. On myös havaittu, että rakentavan ajattelun strategiat saattavat olla tehokkaampia työpaineita kohdatessa, kuin käyttäytymistä ohjaavat strategiat (Neck ym., 2023, s. 17). Sama tutkimus kuitenkin viittaa myös siihen, että korkean työpaineen alla yksilön voi olla vaikea osata hyödyntää näitä kognitiivisia ajattelustrategioita, jolloin itsensä johtaminen hyöty kognitiivisen keinoin jää vähäiseksi. Käyttäytymistä ohjaavia strategioita voi puolestaan olla helpompi käyttää työpaineiden alla, jolloin ne vaikuttavat tehokkaammilta itsensä johtamisen keinoilta. (Neck ym., 2023, s. 17).

Murphy ja Ensher (2001, s. 229) tutkivat itsensä johtamisen sekä mentorointimallin vaikutuksia työntekijän uraan työelämässä. Tutkimukseen osallistujat käyttivät erilaisia käyttäytymiseen vaikuttavia itsensä johtamisen keinoja, kuten tavoitteen asettelua, itsensä havainnoimista sekä omaan ajatteluun vaikuttavia keinoja, kuten

positiivista ajattelua (Murphy & Ensher, 2001, s. 235). Itselleen työelämätavoitteita asettaneet osallistujat kokivat olevansa tyytyväisempiä työhönsä, kuin ne, jotka eivät käyttäneet tätä itsensä johtamisen strategiaa ja lisäksi positiivinen ajattelu yhdistettiin työtyytyväisyyteen tutkimuksessa (Murphy & Ensher, 2001, s. 241). Tutkimuksen mukaan näytti myös siltä, että tavoitteiden asettelulla oli positiivinen yhteys työntekijän uramenestykseen (Murphy & Ensher, 2001, s. 240). Myös Raabe, Frese ja Beehr (2007, s. 2) raportoivat omassa, teknologiayritykseen kohdistuneessa interventiotutkimuksessaan positiivisia yhteyksiä työtyytyväisyyden ja interventiona toteutuneen urahallinta-koulutuksen välillä. Koulutuksessa työntekijöitä ohjattiin tavoitteen asetteluun, itsetuntemuksen kasvattamiseen sekä urasuunnitteluun, jotka ovat itsensä johtamisen keinoja (Raabe ym., 2007, s. 2). Steward, Courtright ja Manz (2011, s. 193) raportoivat laajasta työelämätutkimuksesta, jossa havaittiin positiivinen yhteys työntekijöiden tuottavuuden ja työntekijän lisääntyneen käyttäytymisen hallinnan välillä. Uhl-Bien ja Graen (1998, s. 346) havaitsivat puolestaan työntekijän käyttäytymisen hallintakeinojen olevan positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen. Itsekontrolli on myös yhdistetty vähäisempään stressiin ja ahdistukseen sekä tehokkuuden lisääntymiseen työelämässä (Steward ym., 2011, s. 193). Itsensä johtamisen keinojen opettelulla näyttäisi olevan hyötyjä nykypäivän työelämässä ja tutkimusten määrä näyttää koko ajan lisääntyvän. Työpaineet ja työstressi sekä hallinnan tunteen heikkeneminen vaativat yksilöltä kykyä kohdata haasteita ja hektisyyttä, mikä näkyy myös työelämän tutkimuksen teemoissa.

4 Työn hallinnan tunne

Ihmisen hyvinvointi on laaja kokonaisuus, eikä voida aina yksiselitteisesti sanoa, mistä hyvinvointi tarkalleen koostuu, sillä hyvinvointi on subjektiivinen kokemus. Voidaan kuitenkin puhua elämänhallinnan tunteesta, jonka kehittyminen alkaa jo varhaislapsuudessa (Salmimies, 2008, s. 94). Elämänhallinnan tunteeseen liittyy yksilön tapa suhtautua haasteisiin ja ongelmiin (Manka, 2010, s. 285). Usein kuuleekin puhuttavan pessimismistä eli siitä, että yksilö saattaa kokea, ettei voi vaikuttaa haasteisiin ja haasteet ovat pysyviä sekä toisaalta uskoo niiden johtuvan itsestään (Manka, 2010, s. 285). Pessimistisesti ajatteleva saattaa kuvitella itselleen tapahtuvan vain epäonnistumisia ja huonoja asioita (Salmimies, 2008, s. 221). Optimistisesti ajatteleva yleensä uskoo haasteiden syyn olevan itsensä ulkopuolella ja kokee haasteista selviytymisen mahdolliseksi (Manka, 2010, s. 285). On tärkeää kyetä tunnistamaan omia ajatusmallejaan, sillä yksilön uskomukset ja ennakkoluulot voivat olla ajattelun este, jolloin myös hallinnan tunne kärsii (Salmimies, 2008, s. 95). Myös omien taitojen ja osaamisen tunnistaminen on olennainen osa elämänhallinnan tunnetta (Sydänmaanlakka, s. 2017, s. 36).

Elämänhallintataitoja voi viedä eteenpäin hyvän itsetuntemuksen avulla (Manka, 2010, s. 37). Yksilön on tunnistettava omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä osattava hyödyntää vahvuusosaamista. Positiivinen asenne ja ajattelutapa vahvistavat elämänhallintaa (Manka, 2010, s. 37). Positiivista ajattelua voikin itse harjoitella ja sen oppiminen oikeastaan vaatii yksilöltä tietoista harjoittelua (Sydänmaanlakka, 2017, s. 40). Elämänhallintataitoihin liittyy myös kyky hallita omaa ajankäyttöään, itsensä motivoiminen erilaisiin tehtäviin, kyky työskennellä itsenäisesti sekä jatkuva uuden oppimisen halu (Manka, 2010, s. 37). Elämänhallintataidot liittyvät vahvasti työnhallintataitoihin, jotka ovat puolestaan suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. Työn hallinnan tunne onkin osa elämänhallinnan tunnetta, onhan työ yleensä merkittävässä osassa yksilön elämää. Se, miten yksilö voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa, vaikuttaa suoraan tunteeseen siitä, onko oma työ hallittavissa (Manka & Manka, 2023, s. 34). Työn hallinnasta puhuttaessa Sydänmaanlakka (2017, s. 36) liittää siihen muun muassa kokemuksen työn mielekkyydestä, osallistumismahdollisuuksista sekä selkeän työroolin unohtamatta kykyä johtaa itseään. Itseään johtamalla voidaan mahdollistaa hyvä työn hallinnan tunne (Sydänmaanlakka, 2017, s. 36). Tiivistetysti työn hallinnan tunne on yksilön

kokemusta omista kyvyistään suoriutua työtehtävistä hyvin (Nykänen ym., 2023, s. 24).

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan työn hallinnan tunnetta vahvistavia tekijöitä sekä työnhallintaa mahdollisesti heikentäviä tekijöitä.

4.1 Työn hallinnan tunnetta vahvistavia tekijöitä

Työn hallinnan tunteeseen on liitetty muun muassa yksilön kokemukset omasta selkeästä roolista työelämässä, työn mielekkyys, omat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työhän, itsenäisesti tehtävä työ sekä oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen (Sydänmaanlakka, 2017, s. 36). Työroolin selkeyteen viittaa esimerkiksi se, että työntekijä tietää, mitä häneltä työpaikalla odotetaan (Manka, 2010, s. 194). Kun omat työtehtävät ja roolit ovat työpaikalla selkeät, on yksilön helpompi tarttua työtehtäviin itsenäisesti. Työn itsenäisyyteen voi viitata esimerkiksi se, missä määrin yksilö pystyy itse vaikuttamaan aikatauluihin sekä erilaisiin menettelytapoihin omassa työssään (Manka, 2010, s. 188). Mahdollisuuteen osallistua esimerkiksi omassa työssä tapahtuvaan päätöksentekoon liittyy myös tiedon saaminen työhön liittyvistä asioista. Tiedon saaminen tukeekin työn hallinnan tunnetta (Nykänen ym., 2023, s. 24). Työterveyslaitoksen toteuttaman tutkimuksen mukaan voimavaravalmennus vaikutti positiivisesti osallistujien työn hallinnan tunteeseen, kun kyseisessä valmennuksessa työntekijöillä oli mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan sekä työskentelyä tukevaa tietoa toisilleen (Nykänen ym., 2023, s. 47). Selkeä tiedonkulku vahvistaa myös tietoisuutta omista vastuualueista, jolloin työ on organisoidumpaa ja tämäkin voi tukea yksilön työn hallinnan tunnetta (Järvinen, 2017, s. 42). Osallistumismahdollisuuksiin viittaa tiedon saamisen lisäksi myös se, miten yksilö kokee tulevansa kuulluksi työntekijänä (Manka, 2010, s. 195). Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet voivat mahdollistaa sen, että yksilö pystyy päättämään omasta työajastaan, työnteon tahdista ja menetelmistä, joilla hän työtään tekee (Parvikko, 2010, s. 20). Myös työn mielekkyys on olennaista työn hallinnan tunteen kannalta ja tähän vaikuttaa muun muassa se, että yksilö pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan (Manka, 2010, s. 188). Luukkala (2011, s. 31) viittaa osaamisen kokemukseen työhyvinvoinnin ydintekijänä. Oman osaamisen kehittäminen taas voi viitata esimerkiksi koulutuksen riittävyyteen työpaikalla. Työntekijällä tulisikin olla mahdollisuus kehittää osaamistaan sekä hyödyntää sitä

kokeakseen työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi (Manka, 2010, s. 195). Hallinnan tunteeseen voi vaikuttaa myös työyhteisö ja sen tarjoama tuki, etenkin haastavissa tilanteissa (Parvikko, 2010, s. 20). Esihenkilön rakentava palaute voi lisätä hallinnan tunnetta ja toisaalta koko työyhteisön ilmapiiri voi joko heikentää tai vahvistaa yksilön hallinnan tunnetta (Manka, 2010, s. 168). Positiivinen, arvostava ilmapiiri työyhteisössä voikin toimia yksilölle tukipilarina omassa työssä. Myös yhteistyö ja työtehtävien jakaminen voi vahvistaa työyhteisön jäsenten työn hallinnan tunnetta (Järvinen, 2017, s. 42).

Hyvä työnhallinta voi vaikuttaa positiivisesti yksilön hyvinvointiin. Sen on muun muassa havaittu vähentävän haitallista stressiä (Manka, 2010, s. 192). Stressi itsessään ei olekaan automaattisesti uhka työn hallinnan tunteelle. Olennaista on, miten yksilö kykenee kohtaamaan stressitekijöitä ja minkälaisia voimavaroja tällä on sillä hetkellä omassa elämässään eli kuinka hyvät elämänhallintataidot hänellä on. Optimaalinen stressi voikin parhaimmillaan virittää mielen täyden keskittyneisyyden flow-tilaan, jossa haastava työtehtävä vie mukanaan ja voi samalla kasvattaa tunnetta oman työn hallinnasta (Salmimies, 2008, 116). Flow ja työn imu – käsitteistä puhutaan usein rinnakkain. Sydänmaanlakka (2017, s. 231) kuvaa työn imun olevan ikään kuin kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila, jolloin yksilö kokee työn iloa ja merkityksellisyyttä sekä jaksaa omistautua työlleen. Työn imu vaatii siis optimaalisen stressitason, jossa haasteet ovat sopivassa suhteessa koettuun työn hallinnan tunteeseen.

Myös työn ja vapaa-ajan rajaamisen kyky voidaan nähdä merkittävänä tekijänä yksilön työhyvinvoinnille ja uupumuksen välttämiselle. Tähän liitetään niin kyky rentoutua vapaa-ajalla, kuin työpäivän sisällä taukoja pitämällä ja hallitsemalla työmäärän aiheuttamaa aikapainetta (Sianoja, Mäkikangas & Kinnunen, 2020, s. 98). Kun yksilö kokee hallitsevansa työnsä, saattaa sillä olla myös vähentävä vaikutus poissaolojen määrään sekä toisaalta sitoutuminen työhön saattaa kasvaa (Manka, 2010, s. 192). Työn korkeat vaatimukset ja hyvä työn hallinta yhdessä voivat taas kasvattaa yksilön kykyä sosiaalisen turvaverkon luomiseen ympärilleen (Manka & Manka, 2023, s. 108). Sosiaalinen tuki voikin olla stressaavassa työtilanteessa merkittävä työn hallintaa helpottava tekijä. Sosiaalisten tekijöiden lisäksi voidaan ajatella, että itsensä johtamisen taidot ja työn hallinnan tunne liittyvät toisiinsa. Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamista. Kun yksilöllä on mahdollisuus

vaikuttaa omaan työhönsä ja omiin työskentelytapoihinsa eli johtaa omaa työn tekoaan, vahvistaa se myös hallinnan tunnetta (Neck ym., 2023, s. 6). Tällöin voidaan ajatella itsensä johtamisen olevan yksi työn hallinnan muodoista.

4.2 Työn hallinnan tunnetta heikentäviä tekijöitä

Yksilö kokee todennäköisesti väistämättä stressireaktioita käynnistäviä hetkiä työuransa aikana. Se, minkälainen ihmisen työnhallinnan tunne stressaavassa hetkessä on, vaikuttaa siihen, miten yksilö kykenee stressiin reagoimaan (Järvinen, 2017, s. 38). Stressi voi siis parhaimmillaan synnyttää positiivista, työn imua vahvistavaa kokemusta, mutta käänteisesti taas yksilöllä, jolla työn hallinnan tunne on jo valmiiksi heikko, voi pienikin muutos tai poikkeama työssä saada voimakkaan stressireaktion (Järvinen, 2017, s. 39-40). Positiivisen ja negatiivisen stressin raja on siis yksilöllinen (Manka, 2010, s. 53). Stressireaktiota saattaa voimistaa esimerkiksi yksilön sosiaalisten kontaktien välttely ja itsensä syyttely (Manka, 2011, s. 59). Näiden voidaan siis ajatella ruokkivan myös heikentynyttä työn hallinnan tunnetta. Hyvä hallinnan tunne puolestaan vähentää stressiä.

Yksiselitteistä vastausta työn hallinnan tunnetta heikentävistä tekijöistä ei ole, sillä stressi ja siihen suhtautuminen muodostuvat yksilöllisistä tekijöistä. Näihin voi vaikuttaa yksilön omat sisäiset huolet ja itselle asetetut tavoitteet ja vaatimukset (Järvinen, 2017, s. 40). Järvinen (2017, s. 40-41) listaa hallinnan tunnetta mahdollisesti heikentäviksi tekijöiksi muun muassa ajanpuutteen ja siitä muodostuvan kiireen tunteen, epäselvät vastuualueet työpaikalla ja yhtä lailla epäselkeät odotukset työltä, työn ennakoimattomuuden, työn pirstaleisuuden, jolloin keskittyminen työhön kärsii, työn yksinäisyyden eli kokemuksen siitä, että jää ilman sosiaalista tukea työpaikalla sekä tunteen siitä, että työt seuraavat kotiin asti ja pyörivät jatkuvasti mielessä. Myös yksilön kokiessa, että oma osaaminen ei enää riitä työtehtäviin, kärsii tämän hallinnan tunne ja stressi muuttuu negatiiviseksi (Luukkala, 2011, s. 69). Ajanpuute voi johtaa siihen, että työt jäävät ikään kuin puolitiehen ja yksilö kokee huolta työn laadusta, tämäkin itsessään ruokkii heikentynyttä hallinnan tunnetta (Järvinen, 2017, s. 40). Nykypäivän työelämä voi myös vaatia yksilöä olemaan tavoitettavissa vapaa-ajallaan (Manka, 2010, s. 53). Vapaa-ajan ja työajan häilyvä raja voi kuormittaa yksilöä ja heikentää työn hallinnan tunnetta.

Karvin raportti päiväkodin johtajien työstä (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 4) tuo esiin varhaiskasvatusyksikön johtajien heikentyneen työn hallinnan tunteen. Mitä suurempi määrä alaisia johtajalla oli johdettavanaan sekä mitä useampi toimipaikka johtajan johtamiskokonaisuuteen kuului, viittasivat yhdessä johtajien heikompaan työn hallinnan tunteeseen verrattuna johtajiin, joiden alaisten ja toimipaikkojen määrä oli pienempi (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023, s. 41). Työmäärän kasvu ja työn pirstaleisuus saattavat siis olla uhka johtajien työn hallinnan tunteelle ja vaatii johtajilta monipuolisia työelämätaitoja. Ajankäytön hallinta ja erilaiset projektityöskentelytaidot korostuvat nykypäivän työelämässä (Mannermaa, 2024, s. 14). Usein työstressiin pystytään puuttumaan pitkällä aikavälillä lisäämällä omaa ammattiosaamista. Osaamistaitojen kasvu ei yksilöllä kuitenkaan riitä, mikäli työn vaatimukset ovat liian korkeat. Osaamisen ja vaatimusten täytyykin muodostaa sopiva tasapaino, jolloin vaatimusten hetkellinen kasvu ei horjauta liikaa yksilön työn hallinnan tunnetta ja kokemusta työhyvinvoinnin heikkenemisestä (Luukkala, 2011, s. 31). Voidaan puhua työn psykologisten vaatimusten mallista. Mallissa yksilön stressitaso nousee korkeaksi, jos työn vaatimukset ovat korkealla, mutta mahdollisuudet työn hallintaan matalalla, kun taas korkeat työn vaatimukset yhdistettynä yksilön hyviin työnhallintakeinoihin voivat muodostaa hyvän yhtälön, jolloin yksilö voi työssään hyvin (Manka, 2010, s. 189). Työn hallinnan tunnetta täytyykin tarkastella monesti yksilöllisistä näkökulmista käsin, se mikä toiselle aiheuttaa kohtuutonta työstressiä, voi toiselle taas toimia vielä sopivana haasteena. Voidaan kuitenkin varmuudella todeta, että työelämä on muuttunut ja edelleen jatkuvan muutoksen alla. Jatkuva tietotulva ja muutokset työelämässä aiheuttavat sen, että työhyvinvointiin ja tarkemmin työn hallintaan on tietoisesti kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota.

5 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää varhaiskasvatusyksikön johtajien työn hallinnan tunteeseen vaikuttavia tekijöitä ja sekä heidän käyttämiään itsensä johtamisen keinoja perustuen heidän omiin kokemuksiinsa. Tarkoituksena on tarkastella, minkälaisilla itsensä johtamisen keinoilla varhaiskasvatusyksikön johtajat tukevat työn hallinnan tunnettaan. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tehdä näkyväksi itsensä johtamisen keinojen merkitystä omalle työhyvinvoinnille sekä nostaa itsensä johtamisen taitoja osaksi nykypäivän työelämätaitoja. Tällä tutkimuksella pyritään tuomaan esille itsensä johtamisen merkitystä niin käsitteenä työelämässä, kuin vaikutusmahdollisuutena varhaiskasvatusyksiköiden johtajien työn hallinnan tunteeseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä johtajien työn hallittavuutta haastaa tällä hetkellä ja tarkastella, mitä keinoja johtajilla on jo käytössä oman työn hallinnan tunteen tueksi.

Tutkielmaa ohjaava tutkimusongelma on: Minkälaisilla itsensä johtamisen keinoilla varhaiskasvatusyksikön johtavat tukevat työn hallinnan tunnettaan? Tätä tutkimusongelmaa tarkastellaan seuraavien kahden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Minkälaiset tekijät vaikuttavat varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kokemuksen mukaan työn hallinnan tunteeseen?

2. Minkälaisia itsensä johtamisen keinoja varhaiskasvatusyksiköiden johtajat kertovat käyttävänsä omassa työssään?

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa avataan tutkimusmenetelmän valintaa sekä tutkimuksen taustalla vaikuttavaa tieteenfilosofiaa. Luvussa perustellaan laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa ja kuvataan aineistonkeruuprosessia sekä aineiston analyysiä.

6.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa laajasti yleistettävää tietoa, vaan se perustui rajalliseen otokseen vastaajia ja kuvasi tähän vastaajajoukkoon kuuluvien varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kokemuksia työn hallinnan tunteesta sekä itsensä johtamisen keinoista. Lähestyin tätä tutkimusta fenomenologisesta, ihmisten kokemusten kautta syntyvästä tiedosta ja merkityksistä käsin. Vaikka fenomenologinen tutkimussuuntaus korostaakin yksilön näkökulmaa, näkee se yksilöt osana yhteisöä ja yhteiskuntaa (Laine, 2018, s. 31). Tällöin tutkimus yksilön kokemuksista voi kertoa jotain yleistä ilmiöstä (Laine, 2018, s. 32). Toisaalta on muistettava, että fenomenologia keskittyy ilmiön tarkasteluun juuri siinä kontekstissa, jossa tutkimukseen osallistuvat elävät, jolloin tämä on otettava huomioon myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa, sillä tutkimuksesta nousseet havainnot perustuvat aina tutkijan ja tutkittavien tulkintaan (Huhtinen & Tuominen, 2024, s. 298). Tämä tutkimus perustuukin ilmiöiden eli johtajien työn hallinnan tunteen sekä itsensä johtamisen taitojen kuvailuun laadullisen poikittaistutkimuksen tapaisesti (Vastamäki, 2015, s. 121).

Tutkimusta toteutettaessa tutkija kerää ympäriltään havaintoja erilaisilla keinoilla, riippuen siitä mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 183). Tutkimusmenetelmää valittaessa onkin otettava huomioon tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Kun halutaan päästä selville ihmisten ajatuksista, kokemuksista tai uskomuksista, kerätään havaintoja eli aineistoa tyypillisesti haastatteluin tai kyselylomakkeilla (Hirsjärvi ym., 2009, s. 185). Tämän tutkimuksen aineistonkeruu-menetelmäksi valikoitui kyselylomake. Tutkimuksen tarkoituksena oli, että tutkittavat kertovat omista kokemuksistaan, joten rakensin kyselylomakkeen pääosin avokysymyksille.

Kysely sanana juontaa juurensa englanninkieliseen sanaan ”survey” (Vehkalahti, 2019, s. 12). Surveylle tyypillistä on tietynlainen struktuuri haastattelussa (Hirsjärvi ym., 2009, s. 193). Kyselylomaketta muodostaessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että kysymykset olisivat ymmärrettäviä ja tarpeeksi täsmällisiä tutkimuskysymyksiin nähden. Kyselylomakkeen heikkoutena voidaankin laadullisessa tutkimuksessa nähdä se, ettei vastaajille pysty esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä, jolloin kysymysten muotoilun tärkeys korostuu verrattuna haastattelututkimukseen. Kyselylomaketutkimuksissa avokysymysten toisena huonona puolena voidaan nähdä se, että niihin on helppo jättää vastaamatta (Valli, 2018, s. 114). Tätä ongelmaa ei suuremmin muodostunut tässä tutkimuksessa, mutta yhden vastaajan osalta osaan kysymyksistä oli jätetty vastaamatta. Vastausten pituuksissa oli huomattavia vaihteluita vastaajien sekä kysymysten välillä.

Kyselyn etuna näin kuitenkin sen, että kyselyyn vastaaminen vaatii tutkimukseen osallistujalta vähemmän aikaa, kuin haastatteluun osallistuminen. Näin tutkimukseen voi osallistua niin sanotusti matalalla kynnyksellä. Tietäen varhaiskasvatusyksikön johtajien työnkuvan ja työn nykyiset vaatimukset, uskoin saavani riittävän tutkimusaineiston varmemmin kerättyä kyselytutkimuksella, kuin haastattelututkimuksella tavoitellun aikataulun puitteissa.

6.2 Tutkimuksen aineiston keruu ja osallistujat

Kyselylomake muodostettiin Helsingin yliopiston e-lomake-pohjalle ja se testattiin kahdella vastaajalla ennen julkaisua. Testivastaajista toinen toimi vastaushetkellä varhaiskasvatusyksikön johtajana ja toinen oli aiemmin toiminut varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävissä. Vehkalampi (2019, s. 48) muistuttaakin, että kyselylomakkeen testaaminen etukäteen kohderyhmään kuuluvilla vastaajilla on merkityksellistä, jotta tutkija saa käsityksen siitä, ovatko kysymykset muotoiltu ja ymmärretty oikein. Testaamisen tarkoituksena olikin selvittää, miten vastaajat ymmärtävät kysymykset sekä arvioida kyselyyn käytettyä vastaamisaikaa. Testivastauksien ja saadun palautteen perusteella päädyin poistamaan kyselystä yhden kysymyksen, minkä vastaajat kokivat vaikeasti ymmärrettävänä ja kysymyksestä saadut vastaukset eivät olleet tutkimuskysymyksiin nähden oleellisia. Kyselylomakkeen kysymykset pyrin muotoilemaan niin, että vastaajat vastaisivat mahdollisimman kattavasti omia kokemuksia kuvaillen. Pyrin siis tietoisesti

välttämään kysymyksenasettelua, johon vastaaja saattaisi vastata pelkästään kyllä tai ei. Usein laadullisessa haastattelussa tai kyselyssä suositaankin esimerkiksi millainen, miten tai mitä – kysymyssanoilla alkavia lauseita (Vilkka, 2025, s. 157). Testivastauksista saadun palautteen perusteella kyselylomakkeen vastaamisajaksi arvioin 10-15 minuuttia, mikä kerrottiin myös vastaajille saatekirjeessä (liite 1). Liian pitkän kyselylomakkeen riskinä on se, että vastaaja ei enää jaksa vastata kysymyksiin perusteellisesti (Valli, 2028, s. 95). Testivastaajien vastaukset otettiin lopulta mukaan analyysiin, sillä kyselylomakerunko pysyi yhden kysymyksen poiston jälkeen samana, kuin lopullinen kyselylomake.

Kyselylomakkeen lisäksi tutkija yleensä muodostaa informatiivisen kirjelmän, saatteen vastaajille (Hirsjärvi, 2009, s. 204). Tämän tutkimuksen kyselylomake sisälsi saatekirjeen (liite 1), jossa vastaajille kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aihe ja avattiin esimerkein käsitteet ”työn hallinnan tunne” ja ”itsensä johtamisen taidot”. Lisäksi saatekirjeeseen oli liitetty Helsingin yliopiston henkilötietoja käsittelevien tutkimusten tietosuojailmoitus. Vastaajille kerrottiin myös, että kyselylomakkeella ei kerätä suoria tunnistetietoja eikä vastaajia pystytä yhdistämään vastauksiin. Anonymiteetillä halusin vahvistaa vastaajille tunteen siitä, että omia kokemuksia uskaltaa jakaa kyselyyn avoimesti. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin toimivatko he kunnallisella vai yksityisellä puolella varhaiskasvatusyksikön johtajina sekä johdettavien toimipisteiden lukumäärää.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kevään 2024 aikana. Kyselylomake (liite 2) julkaistiin sosiaalisessa mediassa, varhaiskasvatusyksikön johtajille suunnatussa facebook-ryhmässä huhtikuussa 2024. Ryhmän ”Päiväkodin johtajat” jäsenmäärä oli kyselyn julkaisuhetkellä 506 jäsentä. Sosiaaliseen mediaan jaetun kyselyn etuna on usein vastaajien määrä, mutta toisaalta heikkoutuna taas tutkija ei tällöin pysty varmentamaan kuka kyselyyn vastaa (Valli & Perkkilä, 2018, s. 120). Tässä tutkimuksessa sosiaalisen median saateviestissä vastaajiksi pyydettiin tällä hetkellä varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävässä työskenteleviä, vastaajien työskentelykunnalla ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä. Vastaajien rajaaminen juuri tällä hetkellä johtajan tehtävissä toimiviin johtui pitkälti siitä, että uskoin oman työn ja työtapojen reflektoinnin olevan helpompaa, silloin kun työ on osa vastaajan nykyistä arkea. Kyselyyn vastaajien määrä jäi alkuun hyvin vähäiseksi, joten kyselyn oltua auki viikon verran, jaettiin se ”Varhaiskasvatuksen opettajat” sekä

”Varhaiskasvatuksen henkilöstö” – facebook-ryhmiin, olettaen, että ryhmissä oli myös tällä hetkellä johtajan tehtävissä toimivia jäseniä. Lisäksi jaoin kyselylinkin kolmelle itselleni jo ennestään tutulle varhaiskasvatusyksikön johtajalle, joista osa välitti kyselylinkin myös eteenpäin omille kollegoilleen.

Kyselyyn vastaajien löytäminen sosiaalisesta mediasta osoittautui haastavammaksi, kuin olin alun perin arvellut. Kyselyyn vastasi lopulta kahden testivastaajan lisäksi 18 vastaajaa. Alkutavoitteena oli ollut saada vähintään 20 vastausta, jolloin tämä vähimmäistavoite kuitenkin toteutui.

6.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineistoa analysoitaessa tavoitteena on kuvailla ja tulkita ilmiötä, mikä tutkimuksen taustalla vaikuttaa. Pyrkimyksenä on pystyä tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä analyysin avulla, mutta tutkija haluaa myös muodostaa aineistosta mahdollisimman monipuolin tulkinnan (Puusa, 2024, s. 148). Tämä aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen, joka tyypillisesti jaetaan aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle tutkimusaineiston pelkistämisestä, jolloin tutkija tiivistää aineistosta kaiken tutkimuskysymysten kannalta epäoleellisen pois (Vilkka, 2025, s. 195). Tästä seuraa aineiston jakaminen pienempiin osiin eli aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä lopuksi tulkinta (Puusa, 2024, s. 149). Teorialähtöinen sisällönanalyysi puolestaan nimensä mukaisesti lähtee liikkeelle olemassa olevasta teoriasta (Vilkka, 2020, s. 201). Tällöin voi olla jo olemassa luokittelurunko, jonka mukaan aineistoa lähdetään analysoimaan (Elo ym., 2022, s. 218). On myös mahdollista, että aineiston analyysi sisältää molempia tapoja. Tutkija saattaa lähteä liikkeelle teorialähtöisesti käyttämällä valmista teoreettista käsitteistöä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Aineistosta nouseekin uusia teemoja tai luokkia, jolloin analyysi sisältää aineistolähtöistä näkökulmaa (Elo ym., 2022, s. 218). Usein tämäntyyppisestä sisällönanalyysistä käytetään nimitystä teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa tarkasteltiin sisällönanalyysillä, mutta hyödyntäen niin aineistolähtöistä, kuin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen aineisto koskien tutkittavien kokemuksia työn hallinnan tunteeseen vaikuttavista tekijöistä analysoitiin aineistolähtöistä

sisällönanalyysiä käyttäen. Toisen tutkimuskysymyksen aineisto koskien tutkittavien itsensä johtamisen keinoja analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen. Teoriaohjaavassa analyysissä hyödynnettiin jo olemassa olevaa itsensä johtamisen keinojen kategoriointia kolmeen pääluokkaan; käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat sekä rakentavan ajattelun strategiat, jotka on esitelty tarkemmin luvussa 2. Sen lisäksi aineistosta muodostui vielä oma pääluokkansa, vuorovaikutusta tukevat strategiat.

Analyysin valmisteluvaiheena siirsin kyselyn vastaukset word-tiedostoon ja järjestelin vastaukset haastattelukysymysten alle lukemisen helpottamiseksi. Luin kaikki haastatteluvastaukset useaan kertaan läpi eli tutustuin aineistoon mahdollisimman tarkasti. Aloitin varsinaisen analyysin ensimmäisestä, työn hallinnan tunnetta koskevan tutkimuskysymyksen aineistosta. Lähdin pelkistämään aineistoa eli toisin sanoen poistamaan aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta epäoleelliset asiat pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Käytännössä tämä tarkoitti, että etsin vastauksista ne ilmaisut, jotka kuvasivat tutkimuskysymystä ja alleviivasin ne erotukseksi muusta aineistosta. Seuraavaksi muutin kyseiset ilmaisut pelkistettyyn eli lyhyempään muotoon (Taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen sitaatti	**Pelkistetyt ilmaukset**
”Kirjaan tekemättömät työtehtävät kalenteriin ylös ja yliviivaan ne, kun saan tehdyksi. Merkitsen ja aikataulutan kalenteriin kaikki mahdolliset työtehtävät, jotta ne eivät kasaantuisi. Myös vapaus määrätä omasta työajasta tuo hallintaa.”	Tekemättömien työtehtävien listaus Työtehtävien kalenterointi Vapaus määrätä omasta työajasta
”Pyrin aikatauluttamaan ja priorisoimaan asioita. Kommunikoin ja hyödynnän etäpäiviä, jolloin voin työskennellä keskeytyksettä ja samalla pystyn olemaan läsnä ja pitämään "ovea auki", jotta henkilöstö voi tulla jutustelemaan.”	Asioiden aikatauluttamiseen pyrkiminen Asioiden priorisointi Kommunikointi Työn keskeytyksettömyys etäpäiviä pitämällä Vuorovaikutus henkilöstön kanssa olemalla läsnä
”Työmäärän lisääntyminen ylemmältä taholta kuormittaa melkoisesti. Muutoksia johtamistyössä tulee eteen nopealla syklillä ja siinä on oltava heti valmis muuttamaan omaa	Ylemmältä taholta tuleva työmäärä Muutoksia työhön nopealla syklillä

toimintatapaa. Esim. uusien, toimimattomien järjestelmien kanssa työskentely turhauttaa. Ja heikentää työn hallinnan tunnetta.”	Oltava valmiina muuttamaan omia toimintatapoja nopeasti Turhautuminen esimerkiksi toimimattomiin, uusiin järjestelmiin

Ryhdyin yhdistelemään pelkistettyjä ilmauksia samankaltaisuuksien mukaan, tätä vaihetta kutsutaan aineiston klusteroinniksi eli ryhmittelyksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Näin sain muodostettua konkreettisia alaluokkia aineistosta. Tätä seurasi aineiston abstrahointi, toisin sanoen käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125). Jatkoin luokittelua yhdistelemällä alaluokista suurempia, samaa aihetta käsitteleviä yläluokkia ja yläluokista muodostin lopulliset pääluokat. Nämä jakautuivat vielä kahteen yhdistävään luokkaan, joko työn hallinnan tunnetta vahvistavaan luokkaan tai työn hallinnan tunnetta heikentävään luokkaan (taulukko 2). Käsitteellistämistä jatketaankin yleensä niin pitkään, kuin aineiston sisällön kannalta on oleellista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125).

Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta eli abstrahoinnista aineistolähtöisessä analyysissä

Pelkistetty ilmaus	**Alaluokka**	**Yläluokka**	**Pääluokka**	**Yhdistävä luokka**
Ei tee viikonloppuisin töitä	Työajan rajaaminen	Vapaa-ajan ja työajan tasapaino	Työn rajaaminen	Työn hallinnan tunnettava vahvistavat tekijät
Mikrotaukojen pitäminen	Tauot			
Työtehtävien järjestely kiireellisyyden mukaan	Työtehtävien siirtäminen	Priorisointi		
Lisätyötehtävistä kieltäytyminen	Työtehtävien valikoiminen			

Työn hallinnan tunnetta vahvistavista tekijöistä muodostui 28 alaluokkaa, joita yhdistelemällä muodostui 12 yläluokkaa ja lopulta luokkia yhteen vetämällä syntyi 4 pääluokkaa; työn organisointi, työn rajaaminen, tuki työyhteisössä ja itsensä kehittäminen. Työn hallinnan tunnetta heikentävistä tekijöistä muodostui puolestaan 14 alaluokkaa, 6 yläluokkaa ja 3 pääluokkaa; henkilöstöjohtamisen haasteet, työn ennakoimattomuus ja suuri työmäärä. Työn hallinnan tunnetta heikentävistä tekijöistä löytyi tutkimusaineistosta vähemmän mainintoja, kuin vahvistavista tekijöistä, mikä selittää muodostettujen luokkien vähäisempää määrää.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 127) myös muistuttavat, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä luokkien muodostuminen on riippuvaista aineistosta. Toisinaan muodostuu suurempi määrä väliluokkia ja toisinaan luokkien määrä on vähäisempi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127).

Toisen, itsensä johtamisen keinoja käsittävän aineiston kohdalla lähdin liikkeelle teoriaohjaavasti kolmen valmiin pääluokan avulla, nämä toimivat analyysin valmiina, teoreettisina käsitteinä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen analyysin tavoin, mutta abstrahoinnissa aineisto pyritään liittämään olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Analyysi eteni alkuun edellä kuvatun mukaisesti tutkimuskysymystä koskevia ilmauksia pelkistäen. Pelkistetyt ilmaukset ryhmittelin samankaltaisuuksien mukaisesti yhteen muodostaen samaa aihetta käsitteleviä alaluokkia ja näitä yhdistelemällä muodostui suurempia, käsitteellisiä yläluokkia. Yläluokat yhdistin jo olemassa oleviin pääluokkiin mukaillen Manzin (1983) itsensä johtamisen strategioita. Nämä pääluokat olivat käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat ja rakentavan ajattelun strategiat. Aineistosta muodostui kuitenkin lisäksi vielä neljäs, oma pääluokkansa, sillä kaikki aineiston tulokset eivät sisällöltään suoraan sopineet jo olemassa oleviin pääluokkiin. Neljänneksi pääluokaksi muodostui johtajien kokemusten perusteella vuorovaikutusta tukevat strategiat. Esimerkki aineiston analyysistä yhdistäen alaluokkia yläluokiksi ja edelleen pääluokaksi on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimerkki analyysiluokkien muodostamisesta teoriaohjaavassa analyysissä

Alaluokka	**Yläluokka**	**Pääluokka**
Omien ajatusmallien tunnistaminen Positiivinen sisäinen puhe	Itsetuntemus	Rakentavan ajattelun strategiat
Mielikuvaharjoitukset Kokemuksellinen oppiminen	Ajatusmallien muokkaaminen	

Alla näkyvä taulukko 4 puolestaan havainnollistaa toisen tutkimuskysymyksen teoriaohjaavassa analyysissä muodostuneet kaikki yläluokat sekä pääluokat.

Taulukko 4. Teoriaohjaavan analyysin pääluokat ja yläluokat

	Pääluokat	**Yläluokat**
Varhaiskasvatusyksikön johtajien käyttämät itsensä johtamisen strategiat	Käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat	Oman toiminnan ohjaus Tavoitteellinen työote Ulkoiset vihjeet Omista voimavaroista huolehtiminen
	Luonnollisen palkitsemisen strategiat	Osaamisen tunne Työn merkityksellisyyden kokeminen
	Rakentavan ajattelun strategiat	Itsetuntemus Ajatusmallien muokkaaminen
	Vuorovaikutusta tukevat strategiat	Työyhteisötaidot Osaamisen jakaminen

Tutkimuskysymykseen varhaiskasvatusyksikön johtajien käyttämistä itsensä johtamisen strategioista muodostui siis lopulta kaikkiaan 29 alaluokkaa, 10 yläluokkaa ja 4 pääluokkaa. Varsinaiset tutkimustulokset avataan seuraavassa luvussa 7.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia edeten seuraavasti: Ensimmäinen alaluku 7.1 käsittelee vastauksia johtajien kokemuksista työn hallinnan tunteeseen vaikuttavista tekijöistä. Tulokset ovat jaoteltu kahteen alaluvun alalukuun, työn hallinnan tunnetta vahvistaviin sekä heikentäviin tekijöihin. Toinen alaluku, 7.2 puolestaan käsittelee tutkimuskysymystä siitä, minkälaisia itsensä johtamisen keinoja johtajat käyttävät työssään. Tulokset ovat jaoteltu neljään pääluokkaan; käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat, rakentavan ajattelun strategiat sekä vuorovaikutusta tukevat strategiat. Tuloksia esiteltäessä vastaajien suorat sitaatit on erotettu muusta tekstistä sisennyksellä. Sitaatin perässä on merkintä V = vastaaja sekä vastaajan numerojärjestys, josta näkee ovatko sitaatit samalta vai eri henkilöltä.

Kyselytutkimukseen vastasi 20 varhaiskasvatusyksikön johtajaa, joista valtaosa, 17 vastaajaa, työskenteli kunnallisen puolen varhaiskasvatuksessa johtajana ja 3 vastaajaa yksityisen puolen varhaiskasvatuksessa yksikön johtajana. Johdettavien toimipisteiden lukumäärässä oli tasaista vaihtelua. 5 vastaajaa kertoi johtavansa yhtä toimipistettä, enemmistö eli 9 vastaajaa puolestaan kertoi johtavansa kahta toimipistettä. Kolmea toimipistettä johti niin ikään 5 vastaajaa ja vain yhdelle vastaajalla oli johdettavanaan yli 3 varhaiskasvatuksen toimipistettä.

Tuloksista nousi yleisesti esille, että johtajat tunnistavat runsaasti työn hallinnan tunnetta vahvistavia tekijöitä, joista suuri osa oli johtajan oman toiminnan aikaansaannoksia, esimerkiksi työn organisoitiin liittyviä tekijöitä. Työn hallinnan tunnetta heikentävät tekijät muodostuivat puolestaan pääosin sellaisesti tekijöistä, joihin johtajalla ei ollut vaikutusmahdollisuuksia, kuten suuresta työmäärästä. Käytössä olevia itsensä johtamisen keinoja johtajat kuvailivat runsaasti ja erityisesti työn tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta vahvistavat käytänteet nousivat esille. Suurin osa vastaajista koki, että itsensä johtamisen keinot ja työn hallinnan tunne liittyvät omassa työssä vahvasti toisiinsa, mutta osa vastaajista myös kuvaili, että työn hallinnan tunne voi rakoilla itsensä johtamisen keinoista huolimatta. Seuraavissa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin johtajien kokemuksia työn hallinnan tunnetta vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä sekä heidän käyttämiään itsensä johtamisen keinoja.

7.1 Johtajien kokemuksia työn hallinnan tunteeseen vaikuttavista tekijöistä

Tämän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset tekijät varhaiskasvatusyksikön johtajien kokemuksen mukaan vaikuttavat heidän työn hallinnan tunteeseen. Vastauksista erottui selkeästi työn hallinnan tunnetta vahvistavia tekijöitä sekä heikentäviä tekijöitä. Seuraavissa alaluvuissa esitellään erikseen tulokset jaoteltuna vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin.

7.1.1 Työn hallinnan tunnetta vahvistajat tekijät

Työn hallinnan tunnetta vahvistaviksi tekijöiksi muodostuivat työn organisointi, työn rajaaminen, työyhteisön tuki sekä itsensä kehittäminen.

Työn organisointi viittaa tässä tutkimuksessa työn suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviin tekijöihin. Suuri osa vastaajista kuvasi ajankäytön suunnittelun olevan yksi niistä tekijöistä, joilla työn hallinnan tunnetta pystyi vahvistamaan. Kalenterin käyttö ja töiden aikatauluttaminen nähtiin tärkeänä osana työn sujuvuuden kannalta. Aikatauluttamista tehtiin pääosin itseä varten, mutta yksi vastaajista kertoi myös omien aikataulujen näkyvän henkilöstölle esillä olevan seinäkalenterin muodossa. Osa vastaajista koki hallinnan tunnetta vahvistavana tekijänä myös sen, että sai itse päättää aikatauluista työpäivän sisällä. Tällöin heillä oli mahdollisuus järjestää itselleen keskeytyksetöntä työaikaa esimerkiksi sulkemalla työhuoneen oven ja vastapainoksi oli mahdollisuus järjestää aikaa vierailuille ryhmissä. Työssä nähtiin siis vapautta päättää osasta työpäivän sisällä tapahtuvista aikatauluista. Työn organisointiin liittyi myös ennakoinnin tarve. Ennakointi mahdollisti parhaimmillaan töiden tasaisen jakautumisen eikä työruuhkaa välttämättä päässyt kertymään. Tulevan viikon suunnittelu alkuviikosta toimi yhden vastaajan keinona välttää suurta työruuhkaa.

> Asioiden ylöskirjaaminen, kalenterointi, aikataulutus. Pyrin suunnittelemaan maanantaisin työviikkoa ja mitä juuri sillä viikolla on oleellista. - V17

Työtä organisoitiin erilaisia apuvälineitä hyödyntäen. Johtajat kertoivat käyttävänsä muistin tukena erilaisia to do – listauksia ja asioiden ylös kirjaamista. Myös

laajemmat vuosisuunnitelmat nähtiin hyödyllisinä suunnittelun apuvälineinä. Vuosikellot ja johtamissuunnitelma mahdollistivat pitkän aikavälin suunnittelun.

> Kalenteriin ajoissa, seuraan vuosikelloja, pysyn rakenteissa, joita arvioidaan säännöllisesti. Kieltäydyn lisätehtävistä, jos en voi niihin sitoutua. Delegoin, jaan vastuuta, osallistun. - V3

Toimiviksi luodut rakenteet kuten sujuva arki ja toistuvat rutiinit nähtiin tärkeinä. Toistuvat viikkopalaverit toimivat esimerkiksi hyvänä arjen menettelytapana, lisäksi yksi vastaajista toi esille rakenteiden säännöllisen arvioinnin tarpeen. Asiakastyö ja perheiden palvelutarpeeseen vastaaminen nousivat yhdessä vastauksessa myös osaksi toimivia arjen rakenteita. Johtajan tehtävä nähtiin siis arjen rakenteiden perustajana, mutta myös henkilökuntaa haluttiin osallistaa tähän. Osa johtajista kertoi myös joustavan työajan hyödyistä. Tähän sisältyi niin työajan liukuma, kuin etätyöpäivät, kuten alla oleva vastaaja kertoo.

> Liukuva työaika isoin tekijä, oman kalenterin hallinta, ainakin 1 etäpäivä/vko. - V1

Etätyöpäivien etuna nähtiin muun muassa työn keskeytyksettömyys. Liukuma puolestaan mahdollisti sen, että tiiviimmän päivän jälkeen johtaja pystyi tekemään omien sanojensa mukaisesti löysemmän työpäivän. Liukuma merkitsi vapautta päättää omasta työajasta ja suunnitella työtä joustavammin. Työn organisointiin liittyi myös vahvasti delegoiminen. Työtehtävien jakaminen varajohtajalle, rinnakkaisjohtajalle tai apulaisjohtajalle nähtiin helpottavan työn hallintaa. Pelkkää omien tehtävien jakamista ei välttämättä nähty riittävänä, vaan osa vastaajista painotti selkeää työnjakoa varajohtajan ja itsensä välillä. Tällöin oman työpanoksen kohdentaminen tuntui helpottavan työn hallinnan tunnetta. Vastauksissa painottui myös rinnakkain johtamisen positiiviset kokemukset. Apulaisjohtajamalli mainittiin useaan kertaan työn hallinnan tunnetta vahvistavana tekijänä. Osalla vastanneista johtajista oli puolestaan työparinaan rinnakkaisjohtaja ja kahdelle henkilölle jaettua

johtajuutta pidettiin oman työn suunnittelun ja organisoinnin kannalta helpottavana tekijänä.

Työn rajaaminen muodostui johtajien vastauksissa merkittäväksi työn hallinnan tunnetta vahvistavaksi tekijäksi. Johtajien vastauksissa painottui tarve tehdä selkeä linjaus siitä, että iltaisin ja viikonloppuisin ei tehdä töitä.

> Myös oma linjaus siitä, etten tee viikonloppuisin ja/tai iltaisin töitä, on auttanut työnhallinnassa. En ole jatkuvasti tavoitettavissa, vaan minullakin on oikeus vapaa-aikaan. – V6

Puhelin saatettiin laittaa työpäivän päätteeksi äänettömälle tai työkone jätettiin työpaikalle, jotta kotona ei olisi mitään mikä muistuttaisi työkiireistä. Johtajat tekivät siis selkeitä linjauksia oman tavoitettavuuden suhteen. Yksi vastaajista kertoi myös välttelevänsä etätyön tekemistä kotioloissa ja siirtyvänsä mieluummin esimerkiksi kirjaston tiloihin töihin. Näin rajaus vapaa-ajan ja työn välillä sai vahvistusta etätyöpäivistä huolimatta. Myös taukojen pitäminen työpäivän sisällä saattoi tuoda helpotusta kuormittaviin hetkiin. Työtehtävien priorisointi nousi esille yhtenä työn rajaamisen keinona. Priorisointi näyttäytyi vastauksissa joko työtehtävien siirtämisenä tai työtehtävien valikoimisena. Johtajien työ näyttäytyi vastauksissa kiireisenä ja nopeasti muuttuvana, jolloin tarve työtehtävien nopeallekin priorisoinnille oli tarpeen. Eräs vastaajista kertoi tehtävien siirtämisestä kaoottisella hetkellä.

> Jos töissä on aamulla kaaos, tai palaan lomalta, avaan sähköpostin vasta siinä vaiheessa päivää, kun on rauhallista. Priorisoin työtehtäviä, jos jotain hommaa ei tarvitse tehdä juuri nyt, se siirtyy kauemmaksi. -V6

Työtehtäviä oli myös mahdollista joissain tilanteissa valikoida. Osa johtajista kieltäytyi tehtävistä, joihin ei ollut sillä hetkellä mahdollista sitoutua. Vastauksissa nousi esille tarve keskittyä toisinaan itselle tärkeisiin asioihin. Työtehtävien siirtäminen mainittiin kuitenkin vastauksissa useammin, kuin tehtävien valikoiminen, mikä todennäköisesti kertoo myös johtajien työnkuvasta. Isoa osaa

tehtävistä ei ole mahdollista jättää tekemättä tai kieltäytyä niistä, jolloin johtaja joutui tekemään päätöksiä siitä, mikä tehtävä on akuuteinta hoitaa sillä hetkellä.

Työyhteisön tuki nousi tutkimuksessa yhdeksi hallinnan tunnetta vahvistavaksi päätekijäksi. Työyhteisöllä viitataan tässä tutkimuksessa koko johtajan ympärillä olevaan yhteisöön eli omiin johdettaviin varhaiskasvatusyksiköihin sekä muihin johtajakollegoihin ja johtajan omaan esihenkilöön. Omien johdettavien yksiköiden henkilöstön yhteishenki koettiin tärkeänä ja omaa hallinnan tunnetta vahvistavana. Johtajat kertoivat saavansa tukea johdettaviltaan, mutta osoittavansa tukea ja luottamusta myös heille. Sitoutunut henkilöstö koettiin tärkeänä voimavarana, kuten seuraava vastaaja kuvailee.

> Työhönsä ja varhaiskasvatuksen kehittämiseen sitoutunut ja yhteisiä tavoitteita kohti ponnisteleva henkilöstö. – V15

Näin syntyi myös kokemuksia yhdessä tekemisestä lähityöyhteisössä. Henkilöstön hyvinvointi nostettiin myös vastauksissa esille. Henkilöstön poissaolojen kohtuullinen määrä ei kuormittanut johtajia ja työn hallinnan tunne ei tällöin heikentynyt. Stressin kuitenkin noustessa pintaan kokivat johtajat tärkeänä sen, että heillä oli kollegiaalista tukea saatavilla. Tukea saatiin niin muilta johtajilta, omalta työparilta tai esihenkilöltä. Työpari viittasi vastauksissa varajohtajaan, apulaisjohtajaan tai rinnakkaisjohtajaan. Positiivinen vuorovaikutus nousi vastauksissa esille huumorina, kannustavana palautteena sekä mahdollisuuksina keskustella asioista. Keskustelumahdollisuuksia yksi vastaajista kertoi järjestävänsä konkreettisesti niin, että työhuoneen ovi oli auki.

> Kommunikoin ja hyödynnän etäpäiviä, jolloin voin työskennellä keskeytyksettä ja samalla pystyn olemaan läsnä ja pitämään "ovea auki", jotta henkilöstö voi tulla jutustelemaan. -V18

Työyhteisön tuki näyttäytyi siis molemminpuolisena. Johtajat saivat itse tukea ja positiivista palautetta työyhteisöltä, mutta kokivat myös tärkeäksi henkilöstön hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden sekä järjestivät keskustelumahdollisuuksia heidän kanssaan.

Neljäs työn hallinnan tunnetta vahvistava tekijä oli **itsensä kehittäminen.** Tähän lukeutui vastaukset itsereflektiosta sekä myötätunnosta itseään kohtaan. Oman työn jatkuva pohtiminen ja reflektoiminen viittasi siihen, että osa johtajista arvioi omia toimintatapojaan ja mahdollisesti muokkasi niitä toimivimmiksi tarpeen mukaan. Onnistumisen tunne ja työkokemuksen tuoma varmuus johtajan työhön viittasivat siihen, että johtajat tiedostivat omia vahvuuksiaan ja osasivat hyödyntää niitä. Halu oppia uutta nousi esille kokemuksena koulutuksen tarpeesta. Lähes jokainen kyselyyn vastanneista johtajista koki voivansa tai haluavansa kehittyä omassa työssään. Lisäkoulutuksen lisäksi kehittymistä edistävänä tekijänä nähtiin keskustelut kollegojen, henkilöstön ja oman esihenkilön kanssa. Alla yksi vastaajista kertoo omasta kehittymistarpeestaan johtajan työssä.

> Todellakin koen voivani kehittyä. Reflektointi kollegan kanssa ja itsereflektointi. Keskustelut oman esimiehen kanssa johtamissuunnitelman pohjalta. Tämän mahdollistaa kiinnostus varhaiskasvatukseen ja luontainen kiinnostus varhaiskasvatuksen ja oman työn kehittämiseen. palautteen hyödyntäminen ja omantyön arviointi tärkeää. Oma asenne on avain asemassa. – V14

Itsensä kehittämisen osana johtajat kokivat myötätunnon harjoittelemisen itseään kohtaan myös tärkeänä. Vastauksista nousi esille tarve tiedostaa oma rajallisuutensa sekä muistaa harjoitella armollisuutta itseään kohtaan. Myös oman itsensä kannustaminen vaikealla hetkellä toimi yhden vastaajan keinona lisätä työn hallittavuutta.

> voimalauseet: esim. Hengitä! tai asioilla on tapana järjestyä! Nämä voivat vaihdella työvuoden ja kauden mukaan. Ne muistuttavat ja maaduttavat minut takaisin työhön. - V14

Kaiken kaikkiaan johtajien kertomista työn hallinnan tunnetta vahvistavista tekijöistä suurin osa oli työn suunnitteluun ja organisointiin liittyviä tekijöitä. Kuitenkin muilta saatu tuki ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa koettiin myös merkittävänä osana hyvää työn hallinnan tunnetta. Johtajilla oli tarve jakaa ajatuksiaan kollegoilleen, mutta myös keskusteluja henkilöstön kanssa pidettiin arvokkaina. Itsereflektio ja uuden oppiminen vahvistivat hallinnan ja osaamisen tunnetta.

7.1.2 Työn hallinnan tunnetta heikentävät tekijät

Työn hallinnan tunnetta heikentäviksi tekijöiksi määrittyi tässä kyselytutkimuksessa henkilöstöjohtamisen haasteet, työn ennakoimattomuus sekä suuri työmäärä.

Henkilöstöjohtamisen haasteet näyttäytyivät johtajien vastauksissa jatkuvana rekrytoinnin tarpeena ja henkilöstön työhyvinvoinnin haasteina. Jatkuva rekrytoiminen viittasi usean vastaajan mukaan henkilökunnan runsaisiin poissaoloihin. Poissaolojen suureen määrään ja sen aiheuttamaan työkuormaan viitattiin usean vastaajan toimesta. Eräs vastaajista kuvaili henkilökunnan poissaolojen sekä lain määrittämän aikuisten ja lasten välisen suhdelukujen toteutumista seuraavanlaisesti:

> Henkilökunnan poissaolot voivat aiheuttaa suoranaista kaaosta ja lakiahan siinä sitten rikon. Vakalaki aiheuttaa ehkä eniten avuttomuuden tunnetta. Suhdelukuja ei saa ylittää vaikka mikä olisi mutta lasten oikeutta vakaan ei saa rajoittaa joten ei voi edes käännyttää perheitä ovella. Silloin on vaikeaa tai mahdotonta hallita työtänsä. – V2

Runsas henkilöstön poissaolojen määrä johti jatkuviin sijaisjärjestelyihin, mikä saattoi viedä runsaasti johtajan työaikaa. Osa johtajista koki myös henkilöstön jatkuvan vaihtuvuuden heikentävän omaa työn hallinnan tunnettaan. Työsuhteet saattoivat olla lyhyitä ja yhden vastaajan mukaan ”pirstaleisia”. Tämän kuvattiin johtavan myös kehittämistyön lyhytjänteisyyteen, kun työntekijät vaihtuivat tiuhaan ja työ jouduttiin mahdollisesti aloittamaan moneen kertaan alusta. Henkilöstön heikot työelämätaidot näyttäytyivät vastaajien mukaan muun muassa heikkoina itsensä johtamisen taitoina sekä joustamattomuutena tai passiivisuutena. Yksi vastaajista koki yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin sitoutuneen henkilöstön puutteen kuormittavana omalle työlleen. Työntekijöiden mahdollinen uupumus oli yksi tekijä johtajan kokemalle heikentyneellä työn hallinnan tunteelle.

Työn ennakoimattomuus oli vastaajien mukaan suuri epävarmuustekijä työssä. Ennakoimattomuuteen sisältyi ajankäytön haasteita. Johtajat kuvailivat jatkuvaa kiirettä omassa työssään. Yksi vastaajista kuvaili kiireen tuntua alla olevalla esimerkillä.

> Ulkopuolelta, hallinnosta annetut tehtävät liian nopealla aikataululla, kuten lisäryhmän perustaminen viikon varoitusajalla. – V4

Kuvailussa näkyi sama teema, mikä nousi toistuvasti johtajien vastauksista esiin; työ sisälsi toistuvasti yllättäviä kiireellisiä työtehtäviä. Tehtäviä ja muutoksia tuli äkillisesti ja tiukalla aikataululla, jolloin niiden ennakoiminen oli mahdotonta. Arkea kuvailtiin repaleiseksi. Työn jatkuvat muutokset koettiinkin vahvasti työn hallinnan tunnetta heikentävänä tekijänä. Eräs vastaajista kuvaili jatkuvia muutoksia seuraavanlaisesti:

> Työmäärän lisääntyminen ylemmältä taholta kuormittaa melkoisesti. Muutoksia johtamistyössä tulee eteen nopealla syklillä ja siinä on oltava heti valmis muuttamaan omaa toimintatapaa. Esim. uusien, toimimattomien järjestelmien kanssa työskentely turhauttaa. Ja heikentää työn hallinnan tunnetta. – V7

Osa vastaajista koki, että lyhytnäköiset päätökset aiheuttivat kuormitusta. Kehittämistyön rahoitus saattoi olla hankeperusteista, jolloin kehittäminen saattoi jäädä lyhytaikaiseksi. Yksi vastaajista koki väärin perustein tehdyt kunta- ja valtiotason päätökset oman työn hallinnan heikentäjänä. Useampi vastaaja kertoi kokevansa ylemmältä taholta alaspäin ohjatut työtehtävät usein kuormittavina. Tämä tarkoitti monesti erilaisia raportteja ja hankehakemuksia ja yleisesti oman työmäärän lisääntymistä. Omaksi pääluokaksi työn hallinnan tunnetta heikentävänä tekijänä muodostuikin **suuri työmäärä.** Työtehtävien hallittavuus heikentyi johtajien mukaan, kun työ sisälsi runsaasti toisistaan irrallisia tehtäviä. Eräs vastaaja kuvasi tehtävämäärää seuraavanlaisesti:

> - kausiluontoisesti pakkautuvat tehtävät esim. kevät (arvioinnit, keskustelut, ryhmien muodostaminen syksyksi, rekryt, kesäpäivystyksen hoitaminen) - jos sattuu ja tapahtuu sellaisia asioita, joihin on pakko reagoida ja ne vievät aikaa. Tulee paljon irrallisia tehtäviä (työntekijöistä johtuvia mm. sairastumiset, kriisit heidät perheissään, huonosti voivat tiimit, palautteet asiakkailta) … – V14

Kasautuvat työtehtävät nähtiin usean vastaajan mukaan haastavina. Työt uhkasivat ruuhkautua muun muassa johtajan oman loman aikana tai johtajan

sairauspoissaolon aikana. Samassa yhteydessä nousi esiin tarve työtehtävien jakamiselle. Vastaaja, jolla oli omassa yksikössään varajohtaja, kuvaili johtajan loppuun palamisen olevan lähellä, kun omia töitä ei pystynyt jakamaan varajohtajalle. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että varajohtajan työkuva on erilainen kuin apulais- tai rinnakkaisjohtajan työnkuva ja yleensä varajohtajat toimivat samalla lapsiryhmissä varhaiskasvatuksen opettajan tehtävissä. Töiden jakaminen varajohtajalle saattoi siis olla haastavampaa tästä syystä. Myös suuri johtamiskokonaisuus eli johdettavien varhaiskasvatusyksiköiden määrä mainittiin työn hallinnan tunnetta heikentävänä tekijänä.

Kaiken kaikkiaan varhaiskasvatusyksikön johtajien työn hallinnan tunnetta heikensivät sellaiset tekijät, joihin he eivät voineet itse juurikaan vaikuttaa. Työnkuva sisälsi runsaasti toisistaan irrallisia tehtäviä ja henkilöstön poissaolot ja työhyvinvoinnin haasteet veivät runsaasti työaikaa. Työmäärä näytti kyselyn perusteella kasvavan suureksi ja työtehtäviä tuli liian nopealla aikataululla. Työssä oli kausiluonteisia kiirepiikkejä, jolloin työmäärä kasvoi entisestään. Jatkuva kiire näkyi johtajien vastauksissa eikä työtä pystynyt aina ennakoimaan. Kasautuvat työtehtävät saattoivatkin johtaa riittämättömyyden tunteeseen.

7.2 Johtajien omassa työssään käyttämiä itsensä johtamisen keinoja

Tämän tutkimuskysymyksen tehtävänä oli selvittää minkälaisia itsensä johtamisen keinoja johtajat kertovat käyttävänsä omassa työssään. Vastaukset on jaoteltu neljään pääluokkaan; käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat, rakentavan ajattelun strategiat sekä vuorovaikutusta tukevat strategiat.

Käyttäytymiseen vaikuttavia strategioita löytyi johtajien kuvailemista itsensä johtamisen keinoista eniten. Käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat ovat yleensä sellaisia, joilla yksilö pyrkii saavuttamaan omia tavoitteitaan omaa käyttäytymistä ohjaamalla tai muuttamalla. Johtajat pitivät tavoitteellista työotetta oleellisena työn organisoinnin keinona. Tämä sisälsi työtehtävien priorisointia, päätöksentekokykyä, tavoitteellista suunnittelua, työajan hallintaa, työtehtävien ennakoimista ja järjestelyä, vastuun jakamista sekä vastuun kantamista. Työtehtävien priorisointia kuvattiin muun muassa niin, ettei johtaja käyttänyt liikaa aikaa työtehtäviin. Toisaalta myös työtehtävien loppuunsaattaminen nähtiin tärkeänä. Päästääkseen

työssään tavoitteisiin, oli johtajalla oltava kyky tehdä itsenäisiäkin päätöksiä. Eräs vastaajista kuvasi itsensä johtamista alla:

> Työn rajaamisen ja tehtävien priorisoinnin taitoa. Rohkeutta tehdä päätöksiä ja vastuuta päätösten kantamisesta. – V4

Työ vaati jatkuvaa tavoitteellista suunnittelua. Suunnitelmia tehtiin lyhyellä ja pitkälle aikavälille. Pelkkä suunnitelmien tekeminen ei välttämättä riittänyt vaan vastaajat toivat esille myös suunnitelmien toteutumisen seuraamisen. Työ vaati siis jatkuvaa arviointia. Työajan hallinta ja pyrkimys työtehtävien ennakoimiseen olivat johtajien käyttämiä itsensä johtamisen keinoja. Johtajat kertoivat aikatauluttavansa työtään muun muassa asettamalla itselleen tai työtehtäville aikarajoja. Työaikaa oli mahdollista seurata ja tasata omia vapaita ympäri vuoden. Myös henkilöstön pitäminen tietoisena tulevista aikatauluista oli tärkeää erään vastaajan mielestä.

> Kykyä organisoida ja aikatauluttaa omaa työtä. Kykyä rajata työaikaa sekä pitää henkilöstö tietoisena tulevasta aikataulusta. – V16

Työtehtävien järjestely sisälsi pääosin mainintoja oman työn organisoimisesta. Tähän liittyi myös vastuun jakaminen muille eli työtehtävien delegoiminen. Eräs vastaajista kertoi jakavansa tehtäviä apulaisjohtajalle tai varajohtajalle sekä varhaiskasvatuksen erityisopettajalle. Vastuun jakamisen lisäksi johtajat kertoivat itsensä johtamisen vaativan vastuunkantoa. Tämä tarkoitti, että johtaja selvitti asioita ja vei niitä eteenpäin. Se vaati erään vastaajan mielestä myös rohkeutta laittaa itsensä likoon. Käyttäytymiseen vaikuttavista strategioista myös ulkoisten vihjeiden hyödyntäminen nousi yhdeksi itsensä johtamisen keinoksi johtajien kertoman mukaan. Ulkoiset vihjeet ovat konkreettisia asioita, joiden avulla yksilö voi ohjata itseään kohti omia tavoitteitaan. Tässä tutkimuksessa johtajien käyttämät ulkoiset vihjeet olivat kalenterin käyttäminen, erilaiset listaukset ja kirjaukset, suunnittelutyökalut ja työympäristön muokkaaminen. Kalenterin käyttö nousi esille usean johtajan vastauksissa, mutta osa kertoi myös hyödyntävänsä to do – listauksia sekä omien ajatuksien ylös kirjaamista. Näin ulkoisten vihjeiden käyttöä muun muassa kuvattiin:

> Selkeä asioiden kalenterointi ja niistä kiinni pitäminen! Töiden aikatauluttaminen ennakkoon, asioiden priorisointi, post-it laput. – V7

> Kalenterointi, ennakoiva suunnittelu, delegointi, vuosikellot – V10

Vuosikellon lisäksi yksi johtajista kertoi hyödyntävänsä johtamissuunnitelmaa itsensä johtamisen tukena. Työympäristön muokkaaminen näyttäytyi tässä tutkimuksessa etätyöpäivien tekemisenä. Eri työympäristö saattaa mahdollistaa johtajille esimerkiksi keskeytyksettömän työajan, jolloin ympäristön vaihtaminen voidaan nähdä hyödyllisenä keinona johtaa omaa työntekoa. Osa johtajista kertoi myös ohjaavansa omaa toimintaansa palkitsemalla itseään tai toivoi oppivansa tulevaisuudessa palkitsemaan itseään ja lisätäkseen näin kokonaisuudessaan työn palkitsevuuden tunnetta. Käytössä olleet palkitsemiskeinot saattoivat olla aineellista, kuten herkku tai aineetonta esimerkiksi vapaa-ajalla rentoutumista. Yksi johtajista kuvasikin itsensä palkitsemista molemmilla keinoilla seuraavanlaisesti:

> Aikataulutus ja vapaa-ajalla rentoutuminen ja pienet palkkiot itselleni hyvin tehdystä työstä (herkku, kahvi yms).– V17

Itsensä rankaiseminen on myös käyttämiseen vaikuttava strategia, mutta johtajien vastauksista nousi esille vain yksi rankaisemiseen liittyvä viittaus, jossa vastaaja kuvasi huonosti menneiden hetkien jäävän pitkäksi aikaa mieleen.

> Toivoisin, että pystyisin parantamaan työn hallinnan tunnetta edelleenkin, sillä saatan jäädä pitkäksi aikaa harmittelemaan jotakin pieleen mennyttä hetkeä. – V18

Rankaiseminen ei näkynyt niin, että johtaja olisi vienyt itseltään jotain pois, kuten mukavan tekemisen tai oman harrastuksen peruminen. Kyse oli tässä tapauksessa itsekritiikistä ja negatiivisen asian pohtimisesta omassa mielessä, mikä toisaalta saattaa olla kuormittavassa työtilanteessa luonnollinen ajatusketju. Itsensä rankaisemista ei kuitenkaan usein nähdä hyödyllisenä itsensä johtamisen keinona,

vaan positiivinen itsereflektio ja myötätunto itseään kohtaan johtaa todennäköisemmin positiivisiin kokemuksiin jatkossa.

Viimeisenä käyttäytymiseen vaikuttamisen strategiana johtajat nostivat esille omista voimavaroista huolehtimisen. Työn rajaamisen taito oli selkeä itsensä johtamisen keino ja sisälsi johtajien puheissa vapaa-ajan ja työajan selkeää erottamista toisistaan. Johtajat pyrkivät rajaamaan omaa työaikaansa ja erityisesti pitkä työkokemus edesauttoi rajaamisen taitoa. Myös henkilöstölle haluttiin tuoda selkeästi ilmi johtajan työaika. Taukojen pitämistä pidettiin tärkeänä. Johtajan oli itse huolehdittava, että työpäivä sisälsi taukoja, jolloin tämä näyttäytyi selkeänä keinona johtaa omaa työntekoa. Samalla useampi vastaaja kertoi oman jaksamisen huolehtimisesta ja stressinsietokyvyn tunnistamisesta. Johtajan oli oltava tietoinen omien voimavarojen riittävyydestä sekä huolehdittava palautumisesta ja levosta kiireisen arjen keskellä. Yksi vastaajista kuvasi myös työergonomiasta huolehtimisen lisäävän työn mielekkyyttä. Näin hän kertoi tarkemmin:

> Taukoja on hyvä pyrkiä pitämään. Työhön hankin sähköpöydän, ergonomisen tuolin, tasapainolaudan, jotka auttavat liikkumaan ja vaihtelemaan työasentoja. Minulta löytyy myös jumppakuminauha, jolla jumppailen teams kokouksissa. -V6

Käyttäytymiseen vaikuttavia strategioita löytyi johtajien vastauksista runsaasti ja ne näyttäytyivät pääosin konkreettisina, tavoitteita kohti pyrkivinä tekoina. Johtajien mahdollisesti pirstalainen ja laaja työkuva näytti vaativan tarkkaa työn suunnittelukykyä, mutta myös vastuuta omien voimavarojen huoltamisesta.

Luonnollisen palkitsemisen strategiat muodostuivat tässä tutkimuksessa johtajien osaamisen tunteesta ja työn merkityksellisyyden kokemista. Luonnollinen palkitsevuus syntyykin yleensä siitä, että yksilö tunnistaa työssä itsessään niitä tekijöitä, jotka synnyttävät sisäistä motivaatiota. Osaamisen ja pätevyyden tunne syntyy itsetuntemuksen ja onnistumisten kautta. Tässä tutkimuksessa osaamisen tunteeseen liittyi vahvasti omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Johtajat tunnistivat omia vahvuuspiirteitään ja pystyivät hyödyntämään niitä työssään. Johtajat kuvasivat tunnistavansa omia, toimivia johtamistapojaan esimerkiksi haastavia tilanteita kohdatessa alla olevan esimerkin tavoin:

> Olen lämmin ja empaattinen, pyrin olemaan mahdollisimman läsnä työntekijöille aina. Kuuntelen työntekijöitä ja tartun nopeasti ongelmatilanteisiin. Kannustan henkilöstöä keskustelemaan haastavistakin asioista tiimissä ja olen tukena. – V1

Johtajat kuvasivat oman ammatillisen osaamisen tunnistamisen tärkeyttä. Tämä helpotti oman työn johtamista. Myös omien kehityskohteiden tiedostaminen nousi esille vastauksissa. Oman osaamisen ylläpitoa pidettiin tärkeänä ja uuden oppimisen soveltaminen omaan työhön edesauttoi oman ammattitaidon ylläpitämistä. Lisäkouluttautuminen ja luennot olivat konkreettinen keino päivittää omaa osaamista, mutta myös omaan alaan liittyvien tutkimusten ja artikkelien lukeminen toivat johtajille ajankohtaista tietoa omasta työstään. Yksi vastaajista kertoi työn mielekkyyden lisääntyvän osaamista vahvistavilla tekijöillä alla olevassa esimerkissä.

> ruokkimalla kiinnostustani varhaiskasvatusta kohtaan myös vapaa-ajalla niillä asioilla, joista huomaan saavani työnimua ja rentoutumista työstäni esim. educa-messut, koulutukset, artikkelit, kirjat, some. – V14

Edellisen johtajan kuvailemaa työn imua kertoi kokevansa muutama johtaja vastaajista. Vastauksissa ei eritelty, mikä tekijä erityisesti tuottavat työn imua omaan työhön, mutta työn imun tunteen koettiin olevan selkeä työn mielekkyystekijä. Työn imu yleensä liittyykin työn merkityksellisyyden kokemiseen. Merkityksellisyys syntyy yleensä niistä kokemuksista, mitkä yksilö kokee työssään tärkeiksi ja motivoiviksi. Merkityksellisyystekijöitä löytyi tulkintani mukaan työn imun kokemusten lisäksi asioista, jotka viittasivat johtajien puheissa pedagogiseen asiantuntijuuteen. Pedagogiikan kehittämistä pidettiin mielekkäänä työtehtävänä ja osa johtajista nosti esille vuorovaikutuksen lasten kanssa. Lasten ilon huomaaminen ja lapsiryhmässä työskentely toivat näille vastaajille merkityksellisyyden tunnetta. Oman työn vaikuttavuutta eräs vastaajista kuvasi näin:

> Teen työtä, jolla voin vaikuttaa monen ihmisen asioihin. Sen toitottaminen itselle tärkeää. – V10

Luonnollista palkitsevuutta näytti siis syntyvän omista vahvuuksista, mutta myös oman osaamisen kehittämisestä. Oman ammattitaidon ylläpitoa pidettiin arvossa ja pyrkimys itsensä ja oman yksikkönsä kehittämiseen oli työssä arvokasta. Työn merkityksellisyys nousi esiin työn mielekkyystekijöitä pohdittaessa. Työtä tehtiin lasten takia ja lapset nähtiin osan vastaajista kokemuksissa työn ytimessä.

Rakentavan ajattelun strategiat muodostuivat tässä tutkimuksessa kahdenlaisista itsensä johtamisen keinoista; itsetuntemuksesta sekä ajatusmallien muokkaamisesta. Kyselyyn vastanneet johtajat kertoivat käyttävänsä aikaa omien ajatusmallien ymmärtämiseen. Itsetuntemus nähtiin voimavarana koko johtamistyölle. Johtaja on työssään jatkuvasti vuorovaikutuksessa niin henkilöstön, asiakasperheiden, kollegojen ja erilaisten työryhmien kanssa. Itsereflektio erilaisten vuorovaikutustilanteiden jälkeen olikin keino tunnistaa omia ajatusmalleja erilaisissa tilanteissa. Osa johtajista kertoi tunnistavansa epämieluisat tunteet ja tilanteet, joissa niitä heräsi. Myös negatiivisista tunteista ylitsepääseminen nähtiin tärkeänä. Negatiivisia tunteita kuvattiin muun muassa näin:

> Toivoisin myös pystyväni tulevaisuudessa sietämään paremmin muutoksia ja muuttuvia tilanteita. Välillä tunteet menevät liiaksikin pintaan. – V18

Varsinaisesta positiivisesta sisäisestä puheesta ei kyselytutkimuksen vastauksista löytynyt kuin yksi maininta, vaikka itsetuntemus nousi muutoin esille useaan otteeseen. Eräs johtaja kuvasi toimintaansa haastavia tilanteita kohdatessa seuraavanlaisesti:

> Valmistaudun niihin mitä tiedän etukäteen mahdollisimman hyvin (kollegoiden tuki jos autta), tsemppaamalla itseä ja miettimällä eri vaihtoehtoja. En kuitenkaan stressaa liikaa”– V13

Itsensä tsemppaaminen muiden keinojen ohella näyttäytyi vastaajalle toimivana tapana johtaa itseään työpäivän haastavissa tilanteissa. Haastavissa tilanteissa useampi johtaja kertoi omien ajatusmallien muokkaamisesta etukäteen. Tähän kuului erilaiset mielikuvaharjoitukset. Haastava tilanne saatettiin kuvitella jo mielessä etukäteen tai tulevan keskustelun sisältö mietittiin mielessä valmiiksi. Myös

henkilöstöjohtaminen sisälsi tilanteita, joissa johtaja pohti jonkinlaista koko henkilöstöä koskevaa haastavaa tilannetta etukäteen ja valmistautui mielessään jo esitettäviin kysymyksiin. Tämäkin oli omanlaista mielikuvaharjoittelua. Ajatusmallien muokkaamiseen liittyi myös muutaman johtajan esille tuoma kokemuksellinen oppiminen. Näissä tilanteissa johtajat pohtivat aiempia kokemuksia tai tilanteita työssään ja ottivat niistä oppia tietoisesti. Yksi vastaajista kertoikin tunnistavansa tapansa toimia tietynlaisissa tilanteissa ja pyrkivänsä tietoisesti muuttamaan tätä tapaa. Rakentavan ajattelun strategioita hyödynnettiin selkeästi silloin, kun johtajat joutuivat kohtaamaan esimerkiksi haastavan henkilöstö- tai asiakastilanteen. Tällöin etukäteen valmistautumista oli usein johtajien kertoman mukaan hyötyä. Toisaalta pelkästään työn luonne eli kiire ja yllättävät työtilanteet vaativat johtajilta itsetuntemusta ja omien ajatusten tuntemusta tai pohtimista sekä niiden käsittelyä omassa mielessään.

Neljänneksi itsensä johtamisen strategiaksi muodostui aineiston perusteella **vuorovaikutusta tukevat strategiat**. Varhaiskasvatusyksikön johtaja tekee työssään paljon itsenäisiä päätöksiä ja työskentelee monesti yksin, vaikkakin osa kertoi tässäkin tutkimuksessa rinnakkaisjohtajaparista tai käytössä olevasta apulaisjohtajamallista. Vastaajien kokemuksissa itsensä johtamisesta nousi selkeästi esille vuorovaikutuksen tarve. Vuorovaikutusta tukevat strategiat koostuivatkin työyhteisötaidoista ja osaamisen jakamisesta. Työyhteisötaitoihin voidaan liittää yhteishenkeä parantavat kokemukset kuten huumori työpaikalla. Huumorin tarve mainittiinkin useaan otteeseen työn mielekkyyden lisääjänä tai itsensä johtamisen keinona. Kuormittavassa työtilanteessa yksi vastaajista kertoi musta huumorin auttavan hetkestä yli, tällöin täytyi vastaajan mukaan olla myös kykyä nauraa itselleen. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa näyttäytyi myös osana tarpeellisia työyhteisötaitoja tässä tutkimuksessa. Johtajat kokivat tärkeäksi olla läsnä henkilöstölle, huomioida henkilöstön vahvuudet sekä mahdollistaa keskustelut henkilöstön kanssa. Hyvää yhteishenkeä työpaikalla pidettiin oleellisena. Kaikki tämä työyhteisön positiivinen vuorovaikutus tuki myös johtajan itsensä johtamista ja lisäsivät työn kokemista mielekkäänä. Yksi johtajista kuvasi vuorovaikutustarvettaan ja itsensä johtamista alla:

> Vahva keskusteluyhteys rinnakkaisjohtajaparin kanssa on korvaamaton tuki arjessa, varsinkin, jos tilanteisiin täytyy reagoida nopeassa tahdissa. Yhteinen pohdinta helpottaa omaa itseni johtamista. Sosiaalisena ihmisenä tarvitsen ihmisiä ympärilleni, ja saan heistä voimaa ja virtaa myös omaan toimintaani toimintayksikön johtajana. – V7

Kuten johtaja edellä kertoi, kollegiaalinen tuki oli johtajille tärkeä elementti työssä, jossa päätöksiä joutuu tekemään paljon yksin. Keskustelut johtajakollegoiden kanssa nousivat vastauksissa isoon rooliin, osan saadessa tukea omalta rinnakkaisjohtajaparilta. Erityisesti erilaisissa haastavissa tilanteissa korostui tarve saada tukea ja pohdinta-apua toiselta johtajalta. Myös arjen dialogit ja keskustelut jonkun kollegan kanssa nähtiin tärkeinä. Usein kuvattaessa haastavia tilanteita ja niiden kohtaamista työssä, johtajat nostivat esille rohkeuden pyytää itselleen apua. Apua saatiin niin henkilöstöhallinnosta, kuin kollegoilta ja työnohjauksesta. Tämäkin oli suora itsensä johtamisen keino, jossa johtaja tunnisti oman osaamisen rajallisuuden ja ymmärsi missä kohtaa tarvitsee apua muilta. Eräs johtaja kuvasi oman työn haastaviin hetkiin valmistautumista seuraavasti:

> Keskustelen jonkun kanssa, johtajakollegat, oma esihenkilö, apulaisjohtaja. Mutta usein vaan otan härkää sarvista ja hoidan homman. Jos on oikein hankala tilanne, hr tai asiakkuuspäälliköt tai jokiu muu hallinnosta auttavat. Teen mieluiten päätöksiä ilman muiden mielipiteitä mutta tuntuu hyvälle tietää että apuja ja tukea on saatavilla. – V2

Tässä tapauksessa johtajalle riitti vain tieto siitä, että apua oli tarvittaessa saatavilla ja hän kuvasikin tarvetta tehdä päätökset mieluusti yksin. Kaiken kaikkiaan tarve vuorovaikutukselle toistui kyselyn vastauksissa useasti ja valtaosalla vastaajista oli tarve jakaa ajatuksia, saada apua sekä olla muuten vuorovaikutuksessa muiden kanssa työpäivän aikana. Oman työn johtamista ei nähty pelkästään yksin puurtamisena vaan siihen liittyi elementtejä kollegiaalisesta tuesta, hyvästä työyhteisöstä sekä omista vuorovaikutustaidoista työyhteisön hyväksi.

8 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatusyksikön johtajien kokemuksia omasta työn hallinnan tunteestaan ja käyttämistään itsensä johtamisen keinoista. Tarkoituksena oli kuvata minkälaisilla itsensä johtamisen keinoilla johtajat tukevat omaa työntekoaan ja näin myös omaa työn hallinnan tunnettaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi tuoda ilmi tekijöitä, jotka mahdollisesti haastavat johtajien työn hallinnan tunnetta.

Tässä luvussa tiivistetään edellä esitetyn tulosluvun tärkeimmät tutkimustulokset sekä tarkastellaan johtopäätöksiä eli tutkimustulosten suhdetta aiempaan tietoon. Lisäksi luku koostuu tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnista. Luvun lopussa esitellään myös jatkotutkimusaiheita.

8.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Hyvään työn hallinnan tunteeseen on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa katsottu viittaavaan muun muassa kokemukset työn itsenäisyydestä, mahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiseen ja omat vaikutusmahdollisuudet työhön (Sydänmaanlakka, 2017, s. 36). Tässä tutkimuksessa työn itsenäisyyden kokemukset muodostuivat työn organisointiin liittyvistä tekijöistä. Työn itsenäisyyteen viittaa esimerkiksi se, minkä verran yksilö voi vaikuttaa oman työn aikatauluihin tai tapoihin tehdä työtä (Manka, 2010, s. 188). Johtajat kuvailivat hyödyntävänsä joustavaa työaikaa etätyön ja liukuman keinoin sekä suunnittelevansa työtä ja ajankäyttöä monipuolisesti erilaisten suunnittelutyökalujen avulla. Erilaiset arjen- ja ajanhallinnan keinot saattavatkin tuoda työhön hallintaa sekä voivat vähentää johtajan kokemaa kuormittuneisuutta työssä (Fonsén & Parrila, 2016, s. 138). Johtajien työssä oli siis mahdollisuus organisoida työtä ja vaikuttaa yksittäisen työpäivän sisältöön, mutta samalla työn hallinnan tunnetta heikensivät asiat, jotka tekivät työstä ennakoimatonta. Tähän lukeutui johtajien omien kokemusten mukaan hallinnosta tulevat, nopealla aikataululla suoritettavat työtehtävät sekä toisistaan irrallisten työtehtävien määrä. Työn ennakoimattomuus ja pirstaleisuus yhdistettynä ajanpuutteeseen näyttäytyvätkin työn hallinnan tunnetta heikentävinä tekijöinä (Järvinen, 2017, s. 40-41).

Työyhteisön tuki muodostui tämän tutkimuksen perusteella työn hallinnan tunnetta vahvistavaksi tekijäksi, mitä tukee myös aiempi tieto työn hallinnasta. Etenkin haastavissa työtilanteissa saatu tuki voi edesauttaa hyvää työn hallinnan tunnetta yksilöllä (Parvikko, 2010, s. 20). Myös tässä tutkimuksessa johtajat kuvasivat kollegiaalisen tuen tärkeyttä, osan johtajista korostaessa juurikin haastaviin työtilanteisiin valmistautumista yhdessä kollegan kanssa keskustellen. Työyhteisön positiivinen ilmapiiri koettiin tässä tutkimuksessa hallinnan tunnetta vahvistavana tekijänä ja tähän viittaa myös Manka (2010, s. 168). Järvinen (2017, s. 42) puolestaan nostaa esiin yhteistyön tekemisen ja työtehtävien jakamisen työn hallinnan tunnetta vahvistavina elementteinä. Myös nämä tekijät nousivat tässä tutkimuksessa esille muun muassa työyhteisön yhteistyön tärkeyttä kuvailevissa kokemuksissa sekä työtehtävien delegoimisena varajohtajalle, apulaisjohtajalle tai rinnakkaisjohtajalle.

Vastaavasti johtajien työn hallinnan tunnetta heikensi henkilöstöjohtamisen haasteet, mikä sisälsi henkilöstön työhyvinvoinnin haasteita sekä jatkuvaa rekrytoimista. Rekrytoinnin tarve näytti muodostuvan päivittäiseksi henkilöstön poissaolojen paikkaamiseksi, mikä voi osaltaan vaikuttaa johtajien kokemaan, jatkuvaan kiireen tuntuun ja ennakoimattomuuteen. Nämä voivat johtaa siihen, että työt kasaantuvat ja jäävät osittain tekemättä, mikä jälleen ruokkii heikkoa työn hallinnan tunnetta (Järvinen, 2017, s. 40). Töiden kasaantuminen koettiin tämän tutkimuksen mukaan kuormittavana ja hallinnan tunnetta heikentävänä tekijänä. Yhtä lailla oman osaamisen tunteen heiketessä, kärsii myös työn hallinnan tunne (Luukkala, 2011, s. 69). Tässä tutkimuksessa johtajat kuvasivatkin halua kehittyä ja oppia uutta työssään. Omia vahvuuksia haluttiin hyödyntää ja omia tapoja toimia arvioitiin jatkuvasti. Myös aiempi tutkimuskirjallisuus viittaa siihen, että oman osaamisen hyödyntäminen on yksi oman työn hallinnan tunteen vahvistustekijöistä (Manka, 2010, s. 188).

Työn rajaaminen ja erityisesti työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen toisistaan oli yksi työn hallinnan tunnetta vahvistavista keinoista tässä tutkimuksessa. Työstä palautuminen nähdäänkin tutkimusten mukaan merkittävänä suojatekijänä työn vaatimisten negatiivisilta vaikutuksilta (Sianoja ym., 2020, s. 84). Tässä tutkimuksessa johtajien vastauksissa nousi esille palauttavat hetket työpäivän sisällä huolehtimalla taukojen pitämisestä. Sianojan ym. (2020, s. 97) tutkimuksessa koskien työstä palautumista, taukojen pitäminen työpäivän sisällä yhdistettynä

vapaa-ajalla rentoutumiseen nähtiinkin olevan yhteydessä vähäisempään uupumiseen. Karvin selvitys (2023) varhaiskasvatusyksikön johtajien työstä puolestaan viittasi siihen, että suuri johtamiskokonaisuus ja alaisten määrä vaikuttivat johtajien työn hallinnan tunteeseen heikentävästi. Tämä tutkimus ei pyrkinyt selvittämään samanlaista yhteyttä suurien johtamiskokonaisuuksien, alaisten määrän ja työn hallinnan tunteen välillä, mutta yksi vastaajista kertoi johdettavan kokonaisuutensa määrän heikentävän omaa työn hallinnan tunnettaan. Tällä viitattiin oletettavasti siihen, montako toimipistettä johtajalla oli johdettavanaan. Muista työn hallintaa heikentävistä tekijöistä, joita tässä tutkimuksessa nostettiin esille, ei voi yhdistää suoraan siihen, minkä kokoinen johtamiskokonaisuus johtajalla oli. Suuri työmäärä, työn ennakoimattomuus ja henkilöstöhaasteet näyttäytyvät tekijöinä, jotka voivat olla olemassa johtamiskokonaisuuden laajuudesta riippumatta.

Johtajien käyttämät itsensä johtamisen keinot mukautuivat tässä tutkimuksessa pääosin Manzin (Manz, 1983; Neck & Manz, 2007) määrittämiin itsensä johtamisen strategioihin. Johtajat hyödynsivät itsensä johtamisen keinoja asettaen työlle tavoitteita ja aikarajoja, organisoimalla omaa työntekoaan, tunnistamalla omia vahvuuksia ja omaa osaamista sekä hyödyntämällä näitä. Lisäksi johtajat käyttivät aikaa itsereflektioon ja omien ajatusmallien pohtimiseen sekä muokkaamiseen.

Käyttäytymiseen vaikuttavat strategiat viittaavat yksilön käyttäytymisen ohjaamiseen asetettua tavoitetta kohti (Carmeli ym., 2006, s. 77). Johtajien itsensä johtamisen keinoista oli tunnistettavissa tavoitteisiin pyrkiminen työtä organisoimalla, itseään palkitsemalla tai rankaisemalla, ulkoisten vihjeiden hyödyntäminen sekä huomion kiinnittäminen myös omiin voimavaroihin omaa työtä mukauttamalla. Fonsén ja Parrila (2016, s. 129) muistuttavat myös omien voimavarojen tiedostamisesta osana hyvää itsensä johtamista. Nämä edellä kuvatut keinot vastasivat selkeästi käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin.

Luonnollista palkitsemista yksilö saavuttaa yleensä työn merkitykselliseksi kokemisen kautta (Manz, 1983, s. 42). Osa johtajista kuvaili kokevansa työn imua, mikä kertoi työn palkitsevuudesta itsessään. Tällöin ei ollut tarvetta ulkoisille palkkioille, vaan työ itsessään sisälsi niitä elementtejä, jotka synnyttivät johtajille sisäistä motivaatiota tehdä työtä. Työn imun katsotaan myös suojaavan työolosuhteiden ongelmilta (Luukkala, 2011, s. 39). Johtajille työn merkityksellisyys

syntyi arjessa muun muassa lasten kohtaamisesta. Työn merkityksellisyystekijät jäivät kuitenkin vastauksissa kapeaan rooliin ja luonnollista palkitsevuutta kuvasi tässä tutkimuksessa vahvemmin osaamisen tunteen kokemukset. Osaamisen tunne synnyttää itsessään palkitsevuuden tunnetta (Manz, 1983, s. 40). Johtajat kertoivat tunnistavansa omia ja vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja pitivät yhtä lailla tärkeänä oman osaamisen ylläpitämistä. Uuden oppimiseen suhtauduttiin positiivisesti ja siihen pyrittiin niin lisäkoulutuksilla, kuin käyttämällä aikaa ajankohtaisten tutkimusten ja artikkeleiden lukemiseen.

Manzin (Manz, 1983; Neck & Manz, 2007) itsensä johtamisen strategioista viimeiset, rakentavan ajattelun strategiat, muodostuivat tässä tutkimuksessa johtajien itsetuntemuksesta ja omien ajatusmallien muokkaamisesta. Nimensä mukaisesti rakentavan ajattelun mallit ovat niitä ajattelutapoja, jotka kehittävät yksilön omaa ajattelua ja vievät niitä positiivisessa mielessä eteenpäin (Carmeli ym., 2006, s. 77). Johtajat pitivät tämän tutkimuksen perusteella omien ajatusmallien tunnistamista tärkeänä ja halusivat käyttää aikaa itsereflektioon. Myös tyypillisiä rakentavan ajattelun elementtejä, kuten positiivista itsepuhetta ja mielikuvaharjoituksia oli tunnistettavissa johtajien kertomista itsensä johtamisen keinoista. Mielikuvaharjoittelun katsotaan lisäävän todennäköisyyttä sille, että yksilö suoriutuu etukäteen kuvittelemastaan tilanteesta hyvin (Carmeli ym., 2006, s. 77). Mielikuvaharjoittelua käytettiin tämän tutkimuksen mukaan johtajien valmistautuessa kohtaamaan haastavia tilanteita.

Manzin (Manz, 1983; Neck & Manz, 2007) itsensä johtamisen strategiat eivät kokonaan kattaneet tässä tutkimuksessa johtajien esiin nostamia itsensä johtamisen keinoja. Siitä syystä tuloksissa esiteltiin vielä neljäntenä vuorovaikutusta tukevat strategiat, mikä muodostui johtajien kokemuksista työyhteisötaitojen merkityksestä oman työn johtamiselle sekä osaamisen jakamisesta kollegiaalisen tuen ja avun pyytämisen muodossa. Johtajat kokivat tärkeäksi kyvyn pyytää tarvittaessa apua itselleen, mutta vahvemmin kyselyssä nousi esille tarve saada tukea toisilta johtajilta. Tähän sisältyi keskustelut, yhteistyön tekeminen ja haastavien tilanteiden kohtaaminen kollegan kanssa. Luukkala (2011, s. 32) nostaa esille työhyvinvoinnin edistäjänä laajan sosiaalisen tuen työyhteisössä. Johtajan työtä tehdäänkin pääosin yksin, jolloin tarve saada tukea muilta johtajilta tai esihenkilöltä, saattavat korostua

entisestään. Oman tuen tarpeen tunnistaminen ja tuen hyödyntäminen olikin toistuva itsensä johtamisen keino johtajien vastauksissa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtajien kokemuksia työn hallinnan tunteesta sekä tuoda näkyväksi itsensä johtamisen keinoja, joita työssä on mahdollista hyödyntää. Tutkimuksen tulokset työn hallinnan osalta ovat samankaltaisia teoriaosuudessa esiteltyjen, työn hallinnan tunteeseen vaikuttavien tekijöiden osalta. Itsensä johtamisen keinot muodostuivat pitkälti Manzin (Manz, 1983; Neck & Manz, 2007) itsensä johtamisen strategioiden mukaisesti, mutta hieman niistä poiketen, tässä tutkimuksessa muodostui erillinen vuorovaikutusta tukevien strategioiden pääluokka. Kommunikointi, yhteistyö ja työyhteisön tuki nousivat merkittävästi esille tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat kokonaisuudessaan siihen, että itsensä johtaminen ja työn hallinta liittyvät läheisesti toisiinsa ja tätä tukee myös aiempi tutkimus aiheista (Sydänmaanlakka, 2017, s. 44). Neckin ym. (2023, s.6) mukaan itseään johtamalla voi vahvistaa omaa työn hallintaa oman käyttäytymisen säätelemisellä sekä tekemällä tietoisia päätöksiä, jotka johtajat työtehtävien suorittamiseen. Edellä kuvatut itsensä johtamisen strategiat vastaavat tähän näkemykseen hyvin. Tässä tutkimuksessa molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin keskenään samankaltaisia vastauksia, mikä viittaa siihen, että käytössä olleet itsensä johtamisen keinot olivat myös osittain niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat positiivisesti johtajien kokemaan työn hallinnan tunteeseen. Itsensä johtamisen keinona koettiin tärkeäksi työn suunnittelu, aikatauluttaminen, erilaisten suunnittelutyökalujen käyttäminen, tehtävien delegoiminen ja ennakointi sekä joustavan työajan hyödyntäminen. Nämä samat keinot vaikuttivat johtajien kokemuksen mukaan positiivisesti työn hallinnan tunteeseen. Muita yhteneväisyyksiä työn hallinnan vahvistamisen sekä itsensä johtamisen keinojen välillä löytyi työn rajaamisen keinoista, oman osaamisen ja kehittymistarpeiden tunnistamisesta, itsereflektiosta sekä vuorovaikutuskokemuksista ympärillä olevan työyhteisön kanssa. Myös johtajat itse kokivat työn hallinnan ja itsensä johtamisen pääosin olevan yhteyksissä toisiinsa.

Johtajien kokemuksen mukaan työn hallintaan pystyi itse vaikuttamaan tietoisesti tässä tutkimuksessa esitellyillä keinoilla, mutta vastaan tuli silti tilanteita, joissa oman työn johtaminen ja hallinta heikentyivät. Haasteeksi näytti vastaajien mukaan muodostuvan se, ettei johtajalla aina ollut vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä

tai sen sisältöön, jolloin työn hallinta saattoi kärsiä hyvistä itsensä johtamisen taidoista huolimatta. Tämä näkyy myös työn hallinnan tunnetta heikentävien tekijöiden kokemuksissa työmäärän kasvusta, työn ennakoimattomasta luonteesta sekä henkilöjohtamisen haasteissa. Työn hallinnan tunteen katsotaankin vahvistuvan silloin, kun yksilö kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ja sen sisältöön (Manka, 2010, s. 188). Tästä voidaan päätellä, että omien vaikutusmahdollisuuksien ollessa heikot, työn hallinnan tunne saattaa heiketä, mihin myös tämän tutkimuksen tulokset viittaavat. Tämän tutkimuksen perusteella itsensä johtamisen keinot näyttäytyvät merkittävänä osana nykypäivän johtamisosaamista varhaiskasvatuksessa. On kuitenkin syytä tiedostaa, että varhaiskasvatuksen johtamistyö näyttää sisältävän myös runsaasti epävarmuustekijöitä johtamistyölle, jolloin hyvistä itsensä johtamisen taidoista huolimatta johtajat voivat kokea kuormittuneisuutta ja heikentynyttä työn hallinnan tunnetta.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tyypillisesti tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käytetään termejä validiteetti eli onko tutkimus tutkinut juuri sitä, mitä sen oli tarkoitus tutkia sekä reliabiliteetti eli ovatko tutkimustulokset toistettavissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Näitä ei kuitenkaan voi suoraan siirtää tämän tutkielman tyyppiseen laadulliseen tutkimukseen, jossa aineisto on ollut suppea ja rajautunut vain pieneen osaan varhaiskasvatusyksiköiden johtajista. Tutkimuksen luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa lähtee siitä, että tutkimuksen kulku, sisältäen kaikki tutkimuksen vaiheet, on selostettu mahdollisimman kattavasti (Hirsjärvi, 2009, s. 232). Tässä tutkimuksessa pyrittiin avaamaan tutkimuksen toteuttamisen vaiheet mahdollisimman tarkasti. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 164) mukaan muun muassa analyysin tarkka selostaminen helpottaa tutkimustulosten ymmärrettävyyttä ja näin lukija pystyy arvioimaan tutkimuksessa esitettyjä tuloksia. Analyysin raportoimisen tukena on muodostettu havainnoivia taulukoita, joiden tarkoituksena on ollut avata lukijalle niin aineistolähtöisen, kuin teoriaohjaavan analyysin etenemistä. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset muotoiltiin niin, että niiden tarkoituksena oli selvittää tutkittavien omia kokemuksia tutkimusaiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa yleensä tutkitaankin joko kokemuksia tai käsityksiä tutkittavasta aiheesta (Vilkka, 2025, s. 146). Tutkijan on syytä avata tutkimuksessa, kummasta ilmiöstä on kyse, sillä tutkimustulosten tulkinta voi olla hyvin erilaista

riippuen siitä, perustuvatko vastaukset vastaajien omiin kokemuksiin vai ajatuksiin aiheesta. Varsinaiseen tutkimusaiheen valikoitumiseen vaikutti oma työhistoriani varhaiskasvatuksessa sekä omat kokemukseni tutkimusaiheesta. Usein laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla saattaakin olla aiheesta jo ennakkoon jonkinlainen käsitys, mikä ohjaa tutkijaa tiedonhaussa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181). Tutkimusraportissa on tuotava esiin tutkijan oma suhde aiheeseen sekä perustelut aiheen valinnalle (Puusa & Julkunen, 2020, s. 190). Tässä tutkimuksessa aiheen valinta perusteltiin jo johdantotekstissä. Laadullisessa tutkimuksessa on myös hyvä tiedostaa, että tutkijan omat kokemukset voivat ohjata havaintojen tekemistä. Merkityksellistä on tarkka perehtyminen tutkimusaiheeseen sekä mahdollisimman monipuolisesti huomioidut erilaiset näkökulmat tutkimusaiheesta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 182). Tätä tutkimusta tehdessä pyrkimykseni olikin tiedostaa oma läheinen kokemusmaailmani aiheeseen liittyen ja pyrkiä tietoisesti tarkastelemaan tutkimustuloksia neutraalisti, tutkimuskysymysten ja saatavilla olevan teoreettisen viitekehyksen sisällä.

Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut sen käytölle ovat osa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli kuvata ilmiötä ja vastaajien kokemuksia ilmiöstä. Kerätty aineisto oli määrältään pieni eikä tarkoitus ollut laajasti yleistettävän tiedon muodostaminen vastausten perusteella. Laadullinen tutkimus yleensä pyrkiikin tuottamaan lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 188). Aineisto kerättiin verkkokyselyllä, mikä jaettiin sosiaaliseen mediaan sekä omalle työverkostolleni. Sosiaalinen media tarkoitti tässä tutkimuksessa kolmea suljettua facebook-ryhmää, jotka olivat suunnattu varhaiskasvatuksen henkilöstölle. Luotettavuus-näkökulmasta on huomioitava se, että kyselyyn vastanneiden todellista ammatillista taustaa ei pysty tällöin varmistamaan, vaikka vastaajiksi pyydettiin nimenomaan varhaiskasvatusyksiköiden johtajia. Kyselylomaketutkimuksen haasteeksi osoittautui tässä tutkimuksessa ero vastauksien pituuksissa. Osa vastaajista kertoi omista kokemuksistaan kokonaisin lausein ja pitkillä virkkeillä. Suuri osa vastaajista puolestaan vastasi luettelomaisesti, muutamalla sanalla. Lyhyet, muutaman sanan luettelot saattavat herkemmin jäädä tutkijan tulkinnan varaisiksi, kun vastaaja ei ole tarkentanut, mitä vastauksellaan tarkoittaa. Vaikka kaikki vastaukset saatiin analysoitua, heräsi analyysiä tehdessä useaan otteeseen tarve esittää vastaajille lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä, jolloin tutkimustuloksissa olisi voitu

tehdä syvällisempiä katsauksia tutkimuskysymysten teemoihin. Tämä haaste olisi mahdollisesti voitu välttää haastattelututkimuksessa.

Tämän tutkimuksen kyselylomake sisälsi kaksi taustatietokysymystä sekä avoimia kysymyksiä. Taustatietoina vastaajat kertoivat työskentelevätkö he kunnalla vai yksityisellä puolella varhaiskasvatusyksikön johtajina. Lisäksi taustatietoina johtajat kertoivat johdettavien toimipisteidensä määrän. Tässä tutkimuksessa otanta oli kuitenkin pieni, jolloin taustakysymysten vastaukset eivät tulosten tulkinnassa olleet oleellisia. Mikäli tutkimus toteutettaisiin esimerkiksi vertailevana tutkimuksena kunnallisen puolen varhaiskasvatuksen sekä yksityisen puolen varhaiskasvatuksen välillä, näyttäytyisivät taustakysymykset relevantimpina. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tarkoitus kuitenkin täyttyi ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia, jotka kertoivat varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kokemasta työn hallinnan tunteesta sekä heidän omista itsensä johtamisen taidoista.

Ihmistieteissä on aina syytä kiinnittää erityistä huomiota tutkimuseettisiin näkökulmiin. Tässä tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista (TENK, 2019). Hyvään tieteelliseen käytäntöön voidaan katsoa kuuluvaksi muun muassa tarkka viittaaminen aiempiin tutkimuksiin, tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten huolellinen raportointi sekä vastausten huolellinen säilyttäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 151). Näihin seikkoihin on kiinnitetty erityisesti huomiota tätä tutkimusta tehdessä. Tutkimukseen vastaajien anonymiteetti pyrittiin myös huomioimaan mahdollisimman hyvin. Tutkimusaineisto kerättiin anonyymisti, jakamalla linkki kyselyyn kolmessa suljetussa facebook-ryhmässä, joiden jäsenistö oletettavasti koostui varhaiskasvatuksen henkilöstöstä ympäri Suomen. Lisäksi kyselylinkki jaettiin omalle verkostolleni samaan aikaan, kuin sosiaalisen median ryhmiin. Kyselyn johdantotekstissä kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja lisäksi johdannossa oli linkki tutkimuksen tietosuojaselosteeseen, jonka jokainen vastaaja saattoi käydä lukemassa. Koska kysely jaettiin niin suurelle joukolle ihmisiä, ei vastaajia pystynyt tunnistamaan vastauksista. Tämän lisäksi kyselyssä ei kerätty henkilöiden tunnistetietoja. Tutkimusaineisto on säilytetty tutkijan omalla tietokoneella omana tiedostonaan sekä e-lomakkeella. Molemmat ovat salasanasuojattuja.

Tutkimusaineisto hävitetään heti tutkielman valmistuttua ja näin kerrottiin myös vastaajille kyselyn saatekirjeessä.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tilastollisesti yleistettävän tiedon tuottaminen, mutta sen tuloksena muodostui mielenkiintoisia kokemuksia itsensä johtamisen ja työn hallinnan tunteen välisestä suhteesta. Tutkimustulokset myötäilivät aiempaa tutkimustietoa siitä, että itseään johtamalla voi vaikuttaa positiivisesti työn hallinnan tunteeseen. Näin suoraviivaisesti tuloksia ei kuitenkaan voi tulkita, vaan tutkimuksessa nousi yhtä lailla esille varhaiskasvatusyksikön johtajien nykyisiä työn vaatimuksia, joiden koettiin heikentävän työn hallinnan tunnetta itsensä johtamisen keinoista huolimatta. Johtajilla oli siis mahdollisuus vahvistaa omaa työn hallinnan tunnettaan itsensä johtamisen keinoilla, mutta samalla työn luonne näyttäytyi ennakoimattomana, mikä aiheutti työhön jatkuvaa kiirettä, aikapaineita ja töiden kasautumista. Hyvät itsensä johtamisen taidot voivat kuitenkin toimia pohjana hyvälle johtamisosaamiselle työn pirstaleisesta luonteesta huolimatta.

Tutkimusaihe on mielestäni ajankohtainen ja tärkeä varhaiskasvatuksen ollessa edelleen jatkuvan muutoksen alla. Johtaminen on myös ollut myllerryksessä viimeiset vuodet ja johtajien koulutusvaatimukset muuttuvat tämänhetkisen tiedon mukaan vuoteen 2030 mennessä vaatien jatkossa kasvatustieteen maisteritutkinnon. Johtamismalleja on muutettu viime vuosina ja osa kunnista on ottanut käyttöön rinnakkaisjohtajamallin tai apulaisjohtajamallin. Tämän tutkimuksen perusteella näen tarvetta jatkaa edelleen tutkimusaiheita johtajien työn hallinnan tunteeseen vaikuttavista tekijöistä ja erityisesti työn hallinnan tunteen tukemisesta. Myös Karvin (Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023) raportti varhaiskasvatusyksiköiden johtajien työstä osoittaa johtajien kokemaa heikentynyttä työn hallinnan tunnetta, etenkin alaisten määrän ja johdettavien toimipisteiden määrän kasvaessa. Tässä tutkimuksessa tuki niin työyhteisössä, kuin kollegoilta ja esihenkilöltä nousi vastaajien kertomassa esille työn hallinnan tunnetta vahvistavana tekijänä sekä itsensä johtamisen apukeinona. Johtamismuotojen viimeaikaiset muutokset kunnissa enemmän parityöskentelymalliin nousevatkin esille mahdollisena helpotuksena johtajien työn hallinnan tunteen tukemiseksi. Rinnakkais- ja apulaisjohtajamallin

tarjoamaa kevennystä johtajan työlle olisi tärkeä selvittää edelleen ja työnkuvia mahdollisesti muokata niin, että molempien johtajien työkuorma pysyisi kohtuullisena. Kokonaisuudessaan näen, että johtajien työkuormaa tulisi pyrkiä helpottamaan rakenteellisilla muutoksilla eli juurikin johtamisresurssia lisäämällä. Samalla olisi kuitenkin kiinnitettävä huomio henkilöstöjohtamisen haastetekijöihin, kuten jatkuvaan rekrytoimiseen, mikä nousi tässä tutkimuksessa yhdeksi työn hallinnan tunteeseen negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Olisiko työnantajilla mahdollisuus helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointiprosesseja, oli sitten kyse päivittäin toistuvista sijaisjärjestelyistä tai uusien työntekijöiden palkkaamisesta pidempiin työsuhteisiin? Toisaalta aiheen syvempi tarkastelu saattaisi tuoda myös näkökulmia siihen, mistä toistuva runsas henkilöstön poissaolojen määrä johtuu ja miten tähän löytyisi kaikkien varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia tukevia ratkaisuja.

Tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat tunnistivat monipuolisesti itsensä johtamisen keinoja, joita käyttivät päivittäisessä työssään. Itsensä johtaminen näyttäytyy oleellisena työelämätaitona johtamistyössä, jota toteutetaan myös paljon itsenäisesti. Itsensä johtamiseen olisi hyvä pysähtyä esimerkiksi työnantajan tarjoamissa lisäkoulutuksissa tai johtajien perehdytyksessä. Johtajan työtä voi olla lähes mahdotonta tehdä ilman itsensä johtamisen keinoja ja mitä enemmän johtajat osaavat tunnistaa näitä keinoja omassa tavassaan tehdä työtä, sen paremmin ne todennäköisesti tukevat omaa työntekoa ja työn hallinnan tunnetta. Tämä kyselytutkimus tarjoaa potentiaalia jatkaa aiheiden selvittämistä tai kuvailemista vielä syvällisemmin. Johtajien työn hallinnan tunnetta ja sekä mahdollista kuormittuneisuutta voisi päästä tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin haastattelututkimuksen merkeissä. Myös esimerkiksi narratiivinen tutkimus perustuen varhaiskasvatusyksiköiden johtajien päiväkirjamerkintöihin työpäivistä voisi tuottaa monipuolista tietoa työn hallintaa haastavista ja vahvistavista tekijöistä. Mielenkiintoisena näkökulmana voisi toimia myös, miten edellä mainitun apulais- tai rinnakkaisjohtajamallin parissa työskentelevien johtajien kokemukset työn hallinnan tunteesta vertautuvat johtajiin, joilla on työparina lapsiryhmässä päätoimisesti työskentelevä varajohtaja. Kaiken kaikkiaan toivon tämän tutkimuksen herättävän ajatuksia johtajien työhyvinvointia tukevista keinoista sekä nostavan itsensä johtamista entistä enemmän esille niin uusien johtajien perehdytyksessä, kuin tulevissa johtamistutkimuksissa.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177-188). Gaudeamus.

Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin*. WSOYpro.

Bandura, A. (1991). *Social Cognitive Theory of Self-Regulation*. Organizational behavior and human decision processes, *50*(2), 248-287. http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L

Bischof, A. & Bischof, K. (2004) *Itsensä johtaminen*. Oy Rastor Ab.

Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*. *27* (1), 75–90. https://doi.org/10.1108/01437720610652853

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede, 34*(4), 215-225. Viitattu 22.1.2026. https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028

Eskelinen, M. & Hjelt, H. (2017). *Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallinen selvitys 2017*. Opetus- ja kulttuuriministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80737/okm39.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (s.17-21). PS-kustannus.

Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (s.23-41). PS-kustannus.

Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön* (s.129-148). PS-kustannus.

Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. (2021). Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S. Smeds-Nylund (toim.) *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 81-98). PS-kustannus.

Godwin, J., Neck, P. & Houghton, J. (1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *Journal of Management Development, 18*(2), 153-170. https://doi.org/10.1108/02621719910257738

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Houghton, J. & Neck, C. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 17*(8), 672-691. https://doi.org/10.1108/02683940210450484

Huhtinen A-M. & Tuominen J. (2024). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 296-307). Gaudeamus.

Hujala, E. & Eskelinen M. (2013). Leadership tasks in early childhood education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) *Researching leadership in early childhood education* (s. 213-233). Tampere University Press.

Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Alma Talent.

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M. & Siippainen, A. (2023). *Päiväkodin Johtajan Työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. Karvi. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. painos, s. 29–50). PS-kustannus.

Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja*. Tammi.

Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot – käsikirja*. Alma Talent.

Manka, M-L. (2010). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. (3. painos.) Talentum.

Manka, M-L. (2011). *Työn ilo*. WSOYpro.

Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. (3. painos). Alma Talent.

Manz, C. (1983). *The art of self-leadership: strategies for personal effectiveness in your life and work*. Prentice Hall.

Manz, C. & Neck C. (2004). Mastering *self-leadership*. *Empowering Yourself for Personal Excellence*. (3 painos). Pearson Prentice-Hall.

Manz, C. & Sims, H.P. Jr (1980), Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective, *Academy of Management Review*, *5*(3), 361-368. https://doi.org/10.2307/257111

Murphy, S. & Ensher, E. (2001). The Role of Mentoring Support and Self-Management Strategies on Reported Career Outcomes. *Journal of Career Development*, *27*(4), 229-246. Https://doi.org/10.1023/A:1007866919494

Neck, C. & Manz, C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behaviour*, *13*(7), 681-699. Https://doi.org/10.1002/job.4030130705

Neck, C. & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial* Psychology, *21*(4), 270-295. Https://doi.org/10.1108/02683940610663097

Neck, C. & Manz C. (2007). Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence. (4.painos). Pearson Prentice-Hall.

Neck, C., Neck, C., Goldsby, E. & Goldsby, M. (2023). Pushing down on me: The paradoxical role of self-leadership in the context of work pressure. *Administrative Sciences*, *13*(5), 117. Https://doi.org/10.3390/admsci13050117

Niinivaara, J. (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia* (s. 39-73). PS-kustannus.

Nykänen M., Rivinoja, T., Pöyry, M. & Ruokolainen, M. (2023). *Onnistuneesti työuralle. Voimavaralähtöisen verkkovalmennuksen vaikutukset työntekijöiden voimavaroihin*. Työterveyslaitos.

OAJ (2017). *Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta – Päiväkodin johtaja 2017 -kysely*. Viitattu 21.10.2023. https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/

OAJ (2020) *Päiväkodin johtajakysely*. Viitattu 11.9.2025. https://www.oaj.fi/contentassets/1765d709b63b4e6094c4cd08dbcb47b1/paivakodinjohtajat-kysely-2020-kunta.pdf

Opetushallitus (2022). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf

Parvikko, O. (2010). Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.) *Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi* (s. 15-20). Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä.

Puusa, A. (2024). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145-156). Gaudeamus.

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189-201). Gaudeamus.

Raabe, B., Frese, M. & Beehr, T. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(2), 297-311. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.005

Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. WSOYpro.

Sianoja, M., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2020). Työstä palautuminen tauoilla ja vapaa-ajalla: Palautumisprofiilit ja niiden yhteys työhyvinvointiin. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, *55*(2), 84–100. https://doi.org/10.62443/psykologia.v55i2-3.88297

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä, M. (2021). *”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”. Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen*. Karvi. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2321.pdf

Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, *37*(1), 185-222. Https://doi.org/10.1177/0149206310383911

Sydänmaanlakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. (4. painos). Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2020). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. (5. painos). Talentum Media Oy.

Tuomi. J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (1. uudistettu laitos). Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 22.1.2026. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Uhl-Bien, M. & Graen, G. (1998). Individual self-management: Analysis of Professionals' Self-Managing Activities in Functional and Cross-Functional Work Teams. *The Academy of Management Journal*, *41*(3), 340-350.

Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos, s. 92-116). PS-kustannus.

Valli, R., & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos, s. 117-128). PS-kustannus.

Varhaiskasvatuslaki 580/2015. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150580

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540

Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto, (2019). *Johda pedagogiikkaa! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys.* https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa_low.pdf

Vastamäki, J. (2015). Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (4. uudistettu painos, s. 121-132). PS-kustannus.

Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsingin yliopisto. Https://doi.org/10.31885/9789515149817

Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä*. (6., uudistettu painos). Santalahti.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje vastaajille

Hei! Opiskelen Helsingin yliopistolla kasvatustieteen maisteriksi ja teen tutkintooni liittyvän pro gradu – tutkielman varhaiskasvatusyksikön johtajien itsensä johtamisen taidoista osana heidän työn hallinnan tunnettaan. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaisilla itsensä johtamisen keinoilla varhaiskasvatusyksikön johtajat tukevat omaa työn hallinnan tunnettaan.

Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilön kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä. Tähän voidaan liittää kokemukset muun muassa työnkuvan selkeydestä, työn itsenäisyydestä, työn sisällön hallinnasta ja omista osallistumismahdollisuuksista työtä koskeviin muutoksiin.

Itsensä johtamisen taidoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä keinoja, joilla henkilö vaikuttaa itseensä ja omaan suoriutumiseensa tai käyttäytymiseensä lisätäkseen oman työn sujuvuutta. Keinot voivat liittyä esimerkiksi työn ja työtehtävien organisointiin ja suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, itsensä palkitsemiseen, omien ajatusmallien ohjaamiseen sekä itsetuntemukseen, kuten omien vahvuuksien tunnistamiseen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään anonyymisti. Tutkimusaineisto ei sisällä suoria tunnistetietoja eikä vastauksia pysty yhdistämään vastaajiin.

Linkki tietosuojaselosteeseen: (linkki)

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia ja olisin kiitollinen, jos vastaisit kyselyyn, kertoisit omista kokemuksistasi ja olisit näin mukana tuomassa arvokasta tietoa johtajien työn vaatimuksista työhyvinvointinäkökulmasta.

Vastauksista kiittäen, Anna Repo

(sähköpostiosoite)

Liite 2. Kyselylomake

Taustatiedot, valitse vaihtoehdoista

Työskentelen: kunta/kaupunki tai yksityinen

Johdettavien paikkojen lukumäärä: 1, 2, 3 tai yli 3

Työn hallinnan tunne

1. Kuvaile, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti kokemaasi työn hallinnan tunteeseen varhaiskasvatusyksikön johtajana?

2. Kuvaile, mitkä tekijät heikentävät työn hallinnan tunnettasi varhaiskasvatusyksikön johtajana?

3. Koetko, että voit vaikuttaa työsi sisältöön ja sen toteuttamiseen? Miten?

4. Koetko, että voit kehittyä työssäsi? Mikä mahdollistaa tämän?

5. Kuvaile esimerkein, millaisilla keinoilla lisäät työn hallittavuutta?

Itsensä johtaminen

6. Mitä itsensä johtamisen taidot tarkoittavat työssäsi varhaiskasvatusyksikön johtajana?

7. Minkälaisia konkreettisia keinoja käytät johtaaksesi itseäsi ja omaa työtäsi?

8. Kuvaile, miten kohtaat haastavia tilanteita työssäsi varhaiskasvatusyksikön johtajana? Valmistaudutko näihin etukäteen?

9. Millä keinoilla lisäät työsi mielekkyyttä?

10. Kuvaile itsensä johtamisen keinojen ja työn hallinnan tunteen välistä suhdetta omassa työssäsi.