

Johtajan rooli työhyvinvoinnin edistämisessä
- Miten varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi toiminnallaan edistää työyhteisön työhyvinvointia?
Karoliina Kovalainen & Sofia Riihelä

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Syyslukukausi 2022
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Kovalainen, Karoliina & Riihelä, Sofia. 2022. Johtajan rooli työhyvinvoinnin edistämässä - Miten varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi toiminnallaan edistää työyhteisön työhyvinvointia. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 96 sivua + Liitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on varhaiskasvatuksen yksikön johtajan rooli työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa, ja millaisia työhyvinvointia edistäviä johtajan toimintatapoja varhaiskasvatuksessa ilmenee. Erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat pitkään olleet yhteiskunnallisen tarkastelun kohteena. Tutkimuksen tavoitteena on siten kehittää konkreettisia keinoja johtamisen tueksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja varhaiskasvatuksen henkilöstön alalle sitoutumisen vahvistamiseksi. Tutkimus on saanut OAJ:n hankerahan.

Tutkielma on toteutettu kahdella - aiempiin tutkimuksiin sekä tutkimusaineistoon pohjautuvalla - sisällönanalyysillä. Aiempiin tutkimuksiin perustuva analyysi on toteutettu ennen tutkimuksen aineiston keruuta vaikuttaen lomakehaastattelun kysymysten rakentumiseen. Tutkimuksen informantteina toimivat varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat sekä henkilöstö, jotka ovat valikoituneet tutkimukseen valtakunnallisesti satunnaisotannalla. Tutkimukseen osallistui lopulta kuusi tutkittavaa.

Aiempien tutkimusten pohjalta toteutetusta analyysirungosta on havaittavissa neljä työhyvinvoinnin rakentumisen taustalla vaikuttavaa ulottuvuutta: työhyvinvoinnin johtajuus, työhyvinvoinnin yhteiskunnalliset tekijät, työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus sekä työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyttisesti luokittelemalla pelkistettyjä ilmauksia aiempien tutkimusten pohjalta löytyneiden työhyvinvoinnin ulottuvuuksien mukaisesti. Tutkimustuloksia tarkasteltiin siten ulottuvuuksien kautta varhaiskasvatuksen kontekstissa. Sisällönanalyysien myötä muodostui siten syvälinen ymmärrys niistä tekijöistä, joilla varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat voivat olla edistämässä henkilöstönsä työhyvinvointia.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta varhaiskasvatuksen yksikön johtajan käyttäytymisen, vuorovaikutuksen sekä luottamussuhteen rakentumisen olevan merkityksellistä koko työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta. Työhyvinvointia edistävät johtajan toimintatavat mahdollistuvat johtajan omasta työhyvinvoinnista huolehtimisen sekä positiivisen suhtautumisen myötä. Tutkimus luo konkreettisia ohjeita johtajille sekä oman työnsä kehittämiseksi että työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Asiansanat: varhaiskasvatus, johtajuus, johtaminen, työhyvinvointi

Sisällys

TIIVISTELMÄ	2
JOHDANTO	5
1 JOHTAJUUS	10
1.1 Johtajuus ja johtaminen - käsitteet teorioiden taustalla.....	10
1.2 Johtajuuden moninaisuus – johtajuusteoriat viitekehyksen suunnannäyttäjinä.....	13
1.3 Johtajuuden teoriat kasvatusalalla.....	16
1.4 Johtajuus ja johtaminen varhaiskasvatuksessa - päiväkodinjohtajan toimenkuva	18
2 TYÖHYVINVOINTI	21
2.1 Työhyvinvoinnin määrittely	22
2.2 Työhyvinvoinnin voimavaratekijät	27
2.2.1 Voimavara- ja vaatimustekijät työhyvinvoinnin taustalla	27
2.2.2 Voimavara- ja vaatimustekijöiden epätasapaino	31
2.2.3 Vaatimustekijät varhaiskasvatuksessa	33
2.2.4 Palautuminen stressinhallintakeinona	35
2.2.5 Sitoutuminen ja työn imu työhyvinvoinnin edistäjinä.....	37
2.3 Johtaja työhyvinvoinnin mahdollistajana - johtajan oman työhyvinvoinnin merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa	39
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	43
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	44
4.1 Teoreettinen viitekehys tutkimuksen taustalla.....	44
4.2 Teorialähtöinen sisällönanalyysi tutkimusmetodina	46
4.3 Tutkimukseen osallistujat – satunnaisotanta menetelmänä.....	48
4.4 Aineistonkeruu – tutkimuslomakkeen rakentuminen	51

4.5 Aineiston analyysi.....	52
4.6 Tutkimuksen eettisyys	54
5 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUDET	58
5.1 Työhyvinvoinnin johtajuus.....	59
5.1.1 Johtajan toimintatavat henkilöstön kehittämiseksi ja tukemiseksi	60
5.1.2 Johtajan ammatillisuus.....	67
5.1.3 Johtajan oma hyvinvointi.....	69
5.2 Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen ulottuvuus.....	71
5.3 Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus	75
5.3.1 Johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus.....	76
5.3.2 Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus	79
5.4 Työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus	81
5.4.1 Henkiset ja fyysiset voimavarat.....	82
5.4.2 Positiivinen asenne.....	83
6 POHDINTA	85
6.1 Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä	85
6.2 Johtopäätökset ja konkreettiset toimintatavat.....	88
6.3 Luotettavuus ja jatkotutkimukset.....	93
LÄHTEET	97
LIITTEET.....	111

JOHDANTO

Johtaja on keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin toteutumisen mahdollistajana, ja siksi työhyvinvointia tarkasteltaessa ei johtajuuden teemoja tulisi sivuuttaa. Johtajan toiminnalla on niin välitöntä kuin välillistäkin merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Varhaiskasvatuksessa johtajuuden vaikutus ulottuu niin hallinnollisista - organisatorisista - tehtävistä aina pedagogiikkaan, varhaiskasvatuksen laatuun sekä hyvinvointiin. Johtamisen ja työhyvinvoinnin tarkastelun kautta voidaan siten luoda käsitystä siitä, miten johtaja voi edistää henkilöstönsä työhyvinvointia ja alalle sitoutumista. Johtajuuden ja työhyvinvoinnin tutkimusteoreettinen tarkastelu onkin tärkeää työhyvinvoinnin johtamisen ilmiön syvällisen ymmärtämisen kannalta.

Johtajuus on kompleksinen sosiaalinen konstruktio, jonka voi määritellä lähes yhtä monella eri tavalla kuin on ihmisiä, jotka määrittelevät sitä (Swanwick, 2019, s. 99). Kysymykseen tulee myös laajat johtajuusteoriat, joita on myös yhtä paljon kuin ihmisiä, jotka kuvaavat niitä (Connolly ym., 2019, s. 510; Ladkin, 2010, s. 15). Johtajien täytyy toimia jatkuvasti muutoksen keskellä alati muuttuvassa yhteiskunnassa, mikä aiheuttaa johtamiselle epävarmuutta, kompleksisuutta ja monitulkintaisuutta. Viime vuosikymmeninä tieteellisissä tutkimuksissa on pohdittu paljon johtajuuden kysymyksiä ja vastauksia, mikä selittää johtajuusteorioiden kirjon laajuutta (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 55). Johtajuus saatetaan nähdä yleislääkkeenä organisatorisiin ongelmiin 2020-luvulla, jonka vuoksi johtajuustutkimusta tehdään paljon (Swanwick, 2019, s.99). Toisaalta tehokas johtaminen on tärkeää toimivan organisaation pyörittämiseksi, ja siten johtajuuden syvemmän ymmärryksen luominen on perusteltua (Swanwick, 2019, s. 99).

Johtajuus on perinteisesti kirjallisuuden mukaan nähty koostuvan johtamistyyleistä, käyttäytymisestä sekä johtajan ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 54). Viime vuosien yleisimmät johtajuusteoriat sisältävät kuitenkin vuorovaikutukseen, osallisuuteen ja johtajan muutoskykyyn liittyviä elementtejä (Seidel ym., 2019, s. 1323). Johtajan toivotaan

olevan sensitiivinen, työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioiva (*autenttinen- ja tilannejohtaja*), motivoiva ja inspiroiva visionääri (*transformationaalinen johtaja*) sekä osallisuutta korostava tunnetason tukija (*palveleva johtaja*). (Seidel ym., 2019, s. 1324.) Jotkut tutkijat käyttävät kompleksisempia leadership teorialleja kuten "complexity leadership theory" ja "complex adaptive theory" kuvastamaan johtajuuden kompleksisuutta erityisesti varhaiskasvatuksessa (Rodd, 2019, s. 293). Mikään johtamisen teoria ei kuitenkaan täysin selitä johtajuutta, eikä sitä, mitä on "hyvä" johtajuus. Kuitenkin teorioista on löydettävissä piirteitä siitä, minkälainen johtaminen edistää henkilöstön tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä mikä vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta.

Globaalit trendit sekä jatkuva yhteiskunnallinen muutos ovat tehneet organisaatioista kompleksisia ja lisänneet jatkuvan kehittymisen vaateita. Epävarmassa taloudellisessa tilanteessa tarvitaan strategioita niistä selviämiseen. (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 54.) Muutos saatetaan kokea negatiivisena uhkana tai positiivisena mahdollisuutena, mutta muutoksen luonteesta riippumatta lisää se ylipäättänsä kuormittuneisuutta vaikuttaen siten myös hyvinvointiin (Fonsén & Mäntyjärvi, 2019, s. 164). Muutokset lisäävät henkilöstön kuormittuneisuutta vaikuttaen siten myös työhyvinvointiin. Jatkuvasti muuttuva yhteiskunta vaatiiikin johtajalta sensitiivistä lähestymistapaa ja luottamusta, sosiaalisen tuen merkityksen korostamista sekä päämäärätietoista ja jämäkkää johtamista kohti organisaation tavoitteita (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 64). Esimerkiksi Covid-19 aiheuttaman pandemian seurauksena on kertynyt hyvinvointivelkaa, joka näyttäytyy edelleen työntekijöissä muun muassa tarmottomuuden tunteen puutteena ja palautumisen heikentymisenä. Lisäksi pelko tartunnoista ja epävarmuus töiden jatkumisesta on kuormittanut työntekijöitä. (Lyly-Yrjäläinen, 2022.) Epävarmoissa yhteiskunnallisissa tilanteissa johtajan toimintatapojen ja tuen merkitys korostuvat entisestään (Fonsén & Mäntyjärvi, 2019, s. 164).

Yhteiskunnalliset muutokset näkyvät varhaiskasvatuksessa myös esimerkiksi lakien ja valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman uudistuksissa, jolloin joudutaan hakemaan toimivia johtamisratkaisuja ja tehokkaan johtamisen tapoja (Heikka ym., 2013, s. 30 & 39). Poliittiset päätökset ja linjaukset ohjaavat

varhaiskasvatusta, mikä korostaa myös hyvän hallinnon merkitystä (Rodd, 2019, s. 293-295). Kuntapäätäjät asettavat taloudelliset raamit varhaiskasvatukselle, ja siten vaikuttavat niin johtamiseen, henkilöstöön ja sen hyvinvointiin kuin varhaiskasvatuksen laatuunkin (Rytkönen, 2019, s.117). Merkittävimmin johtajaan vaikuttavat kunnan mahdollistamat taloudelliset sekä ajalliset resurssit ja tehtäväkuvat (Halttunen, 2009, s. 131). Kasvatus- ja koulutusalan kehittäminen on kuitenkin mahdollista myös olemassa olevilla resursseilla (Connolly ym. 2019, s. 513). Johtajan ja henkilöstön välisen kommunikoinnin merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, sillä johtajan viestinnällä on vaikutusta siihen, kuinka muutokset koetaan (Rodd, 2019, s. 295).

Työhyvinvoinnin kysymyksiä pohdittaessa mietitään usein taloudellista näkökulmaa, vaikka olennaisinta olisi kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin jaksamisen ja sitoutumisen näkökulmasta (Rissanen & Kaseva, 2014, s.4). Työhyvinvoinnin laiminlyöminen heikentää henkilöstön motivaatiota ja voimavaroja, mikä puolestaan vähentää sitoutumista ja tehokkuutta (Pyöriä, 2012, s. 14; Connolly ym., 2019, s. 510). Esimerkiksi varhaiskasvatuksessa henkilöstön hyvinvointi ja erityisesti opettajien alalla pysyminen on puhututtanut pitkään (ks. Soukainen, 2015, s. 114). Pätevät alan ammattilaiset eivät jaksakaan pysyä alalla, jonka vuoksi on syytä tarkastella eri keinoja siihen, miten edistää varhaiskasvatuksen henkilöstön hyvinvointia ja alalla pysymistä. Johtajuuden teemoihin tulisikin kiinnittää huomiota, sillä johtajuus voi joko edistää työnimua resurssien ja ilmapiirin ollessa kunnossa tai heikentää hyvinvointia lisäten työuupumusta (Lerikkanen ym., 2020, s. 38, 42). Suoraa tutkimusta siitä, miten johtaja voi edistää työntekijöidensä terveyttä ja hyvinvointia on rajoitetusti (Nielsen & Taris, 2019, s. 110). On olemassa kuitenkin tutkimusta niistä tekijöistä, joilla johtaja voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Teoreettisessa viitekehyksessä nostammekin esiin keskeisimpiä tutkimuksista nousseita johtajan toimintatapoja työhyvinvoinnin kannalta.

Tutkielmassa keskitymme työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen erityisesti johtajan toimintatapojen kautta huomioiden samalla työhyvinvoinnin merkityksen varhaiskasvatuksen laadun näkökulmasta. Johtaja vaikuttaa johtamisellaan ja

toimintatavoillaan työntekijöidensä työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin sekä siten välillisesti myös lapsiin (Rodd, 2019, s. 292). Varhaiskasvatuksen johtajan tärkein tehtävä onkin varmistaa laadukas ja lapsen kehitystä tukeva varhaiskasvatus yhdessä henkilöstön kanssa (Soukainen, 2019, s. 103). Varhaiskasvatuksen henkilöstö tukee lasten hyvinvointia, kasvua, kehitystä ja oppimista päivittäin, joten johtajan toimintatavoilla on olennainen vaikutus siihen, minkälaista varhaiskasvatusta toteutetaan (Rytkönen, 2019, s. 14). Erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvointiin tulisi kiinnittää huomiota ennakoituvasti – sairauspoissaolo ja siitä johtuva sijaisen käyttäminen heikentää pedagogisten tavoitteiden saavuttamista (Bajorek ym., 2014, s. 4). Varhaiskasvatuksen pedagogiseen laatuun vaikuttaa siten myös varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvointi (Briner & Dewberry, 2007, s. 4; Bajorek ym., 2014, s. 6), eikä varhaiskasvatuksen laadukkuudesta puhuttaessa siten voida ohittaa johtajuuden kysymyksiä (Rodd, 2019, s. 292).

Näin ollen tutkielmassamme keskitymme tarkastelemaan niitä johtajan toimintatapoja ja käytänteitä, joilla varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi olla edistämässä henkilöstönsä työhyvinvointia. Tutkimuskysymykset ovat (1) Miten johtaja voi toiminnallaan edistää työyhteisön työhyvinvointia? ja (2) Millaisia työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä toimintatapoja johtaja toteuttaa varhaiskasvatuksessa? Tutkielmamme teoriapohja koostuu siten johtamisen (*management*) ja johtajuuden (*leadership*) käsitteiden määrittelystä, johtajan toimintatapojen kuvaamisesta sekä työhyvinvoinnin rakentumisen osa-alueista. Sovellamme löydettyä tietoa varhaiskasvatuksen kontekstiin ja tarkastelemme teoreettista viitekehystä varhaiskasvatuksen yksikön johtajan näkökulmasta luoden teorialähtöisen viitekehyksen tutkimukselle.

Lähestymme teoreettista viitekehystä siten johtajuuden ja työhyvinvoinnin teoreettisen määrittelyn kautta kohti varhaiskasvatuksen yksikön johtajan työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja. Teoreettisen taustan tarkastelu osana johtajuuden toimintatapoja on olennaista työhyvinvoinnin ilmiön syvällisen käsityksen muodostamiseksi. Laaja teoreettinen tarkastelu mahdollistaa sisällönanalyysin toteuttamisen ja analyysirungon muodostamisen, mikä rakentuu

aiempien tutkimustietojen ja tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja toimii siten aineiston analyysin perustana. Toisaalta teoriataustalle tehty analyysi on itsessään jo tutkimustulosta, mitä peilataan saatuihin tutkimusaineiston tuloksiin. Pohdinnassa esitämmekin uuden mallin, joka osoittaa ne toimintatavat, joilla varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi olla edistämässä henkilöstönsä työhyvinvointia. Johtopäätöksenä esitämme siten "10 toimintatapaehdotusta johtajalle".

1 JOHTAJUUS

Johtajuutta voidaan tarkastella monista erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista käsin, joten johtajuuden ja sitä kuvaavien käsitteiden sekä teorioiden määrittely tutkielman aluksi on olennaista tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Eri johtajuusteorioilla on vuosikymmenien ajan pyritty määrittämään johtajuusihannetta sekä johtajuuden moninaisuutta, mutta teoriat tarkastelevat johtajuutta rajatusta näkökulmasta. Johtajuus on lisäksi ilmiönä kompleksinen, ja rakentuu monista eri seikoista (Swanwick, 2019, s. 99). Teoriat antavat kuitenkin suuntaa siitä, mihin johtajan tulisi pyrkiä, jotta johtaminen palvelisi työyhteisöä sekä sen työhyvinvointia.

Tämä johtajuutta käsittelevä luku asettaa tutkimuksen kannalta olennaiset suuntaviivat johtajuudelle ja siten työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ensimmäinen alaluku käsittelee johtajuuden (*leadership*) ja johtamisen (*management*) käsitteiden välisiä yhteneväisyyksiä ja eroja. Käsitteenmäärittelyn kautta luodaan kuva johtajan toimenkuvan laajuudesta ja moninaisuudesta sekä pohjustetaan teoreettista lähestymistapaa tutkielman teemaan. Johtajuusteorioiden moninaisuutta kuvataan puolestaan toisessa alaluvussa, missä määritellään tutkielman teoreettinen viitekehys johtajuuden osalta. Luvun lopussa johtajuutta ja johtajan toimenkuvaa käsitellään varhaiskasvatuksen kontekstissa ilmentäen johtamisen laajaa tehtävänkuvaa ja haasteellisuutta, mikä heijastuu johtajan omaan työhyvinvointiin ja siten myös henkilöstöön (ks. Luku 2.3).

1.1 Johtajuus ja johtaminen - käsitteet teorioiden taustalla

Johtamiseen liittyviä keskeisimpiä käsitteitä tarkastellaan yleisestä tieteenaloja yhdistävästä näkökulmasta hyödyntäen kansainvälistä tutkimusta. Suomalaista johtajuuskäsitystä tarkastellaan kattavammin varhaiskasvatuksen johtajuudesta puhuttaessa (ks. Luku 1.3). Ei siten ole perusteltua syventyä diskursseihin liian laajalti, vaan keskittyä käsitteiden sisällölliseen määrittelyyn - yhteneväisyyksiin ja eroihin.

Johtajuudesta puhuttaessa korostuvat johtamiseen (*management*) ja johtajuuteen (*leadership*) liittyvät käsitteet. Debattia käydään paljon siitä, eroavatko johtaminen ja johtajuuden termit toisistaan (Swanwick, 2019, s. 99). Johtamisen ja johtajuuden epäselvä määrittely erityisesti kasvatusalalla ilmenee niin kasvatusalan työntekijöiden kuin kasvatustieteiden tutkijoidenkin puheissa (Connolly ym., 2019, s. 504). Diskurssi siitä, miten nämä termit määritellään, on muuttunut vuosikymmenten saatossa (Swanwick, 2019, s. 99). Connollyn ja kollegoiden (2019, s. 505) mukaan käsitteet ovatkin kategorisesti eri termejä, vaikka tehtävänkuvaltaan niissä on paljon samaa. Johtajien työtehtävien ja organisaatioiden yhä monimutkaistuessa termien erottaminen on kuitenkin haasteellista, sillä johtaja tarvitsee sekä johtamisen (*management*) että johtajuuden (*leadership*) johtamistaitoja, eikä niitä siten tulisi erottaa liiaksi toisistaan. (Swanwick, 2019, s. 100.) Silti keskustelu jatkuu edelleen siitä, mikä on näiden kahden johtajuutta kuvaavan käsitteen ero (Kotterman, 2006, s. 16).

Johtamisessa (*management*) on kyse käytännön toiminnasta, vastuun kantamisesta ja delegoinnista. (Connolly ym., 2019, s. 505). Johtamisen keskeisimmät tehtävät ovat suunnittelu ja budjetointi, resurssien hallinta, töiden koordinointi ja jakaminen, valvonta sekä ongelmanratkaisu ja henkilöstön motivointi (Swanwick, 2019, s. 99-100). Sobrateen ja Bodhanyan (2018, s. 59) mukaan johtaminen on siten prosessi, jossa keskitytään operatiiviseen toimintaan ja hallinnollisiin tehtäviin, ennen kaikkea tuloksellisuuteen ja performanssiin, mikä näkökulmana on syytä ottaa huomioon tarkasteltaessa johtajuuden teemoja. Vastuun näkökulma erottaa kuitenkin johtamisen käsitteen hallintoa (*administration*) kuvaavasta käsitteestä, vaikka johtaminen sisältääkin hallinnollisia elementtejä (Connolly ym., 2019, s. 507-508).

Johtaminen (*management*) voidaan yhdistää myös organisatoriseen struktuuriin ja joustamattomuuteen, mikä on kompleksinen järjestelmä, jossa ei ole tilaa dynaamiselle muutokselle. Johtaminen sisältää tällöin organisatorisen hierarkian, mikä puolestaan ilmentää vallan ja vastuun näkökulmia. (Connolly ym. 2019, s. 505-506, 508.) Johtaminen nähdäänkin tällöin transaktionaalisen lähestymistavan kautta ylhäältä alas tapahtuvana top-down-johtamisena (Swanwick, 2019, s.99). Johtamisessa onkin kysymys kompleksisen laajojen kokonaisuuksien hallinnasta, jossa ilmenevät käytänteet ja toimintatavat ovat kehittämiseen keskittyviä. On kuitenkin syytä myös

huomioida johtamisen sosiaalinen ulottuvuus ja vuorovaikutussuhteiden merkitys työhyvinvoinnin kannalta (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 58).

Johtajuudessa (*leadership*) on puolestaan pohjimmiltaan kysymys toisiin vaikuttamisesta tavoitteen saavuttamiseksi ja vision toteutumiseksi (Connolly ym., 2019, s. 505, 509, 511). Johtajuus voidaan nähdä työkaluna, joka mahdollistaa tulosten ja muutoksen esiin tulemisen missä tahansa organisaatiossa eli orgaanisessa sosiaalisessa yhteisössä tai instituutiossa (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 63). Pulkkinen ja kollegoiden (2015, s. 4) mukaan johtajuus on siten päätöksen tekemistä, työntekijöiden motivoimista, palautteen antamista, vuorovaikutuksen luomista ja hyvää työyhteisön ohjaamista. Tehokas johtajuus toteutuu, kun organisaation tavoitteet, visio ja missio saavutetaan (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 61). Johtajan tulisikin olla inspiroiva ja innostava visionääri, joka ajattelee laaja-alaisemmin organisaation tavoitteita ja jakaa visioitaan työyhteisölleen (Tafvelin ym., 2019, s. 164–165).

Johtajuus (*leadership*) sisältää näin ollen toisten motivoinnin ja vaikuttamisen tavoitteiden saavuttamiseksi (Connolly ym., 2019, s. 505, 509). Vaikuttaminen voi olla johtajan läsnäolo, katse taikka se voi olla jonkinlainen teko, ja voi ilmetä suorasti tai epäsuorasti (Connolly ym., 2019, s. 509–510). Hawkinsin ja Jamesin (2017, s. 7) mukaan se voi ilmetä myös johtajan käytänteiden tai toimintatapojen kautta. Vaikuttaminen on tällöin vuorovaikutteista ja muuttaa myös johtajaa. Olennaista vaikuttamisessa onkin sen ymmärrettävyys. (Connolly ym., 2019, s. 509–510.) Johtajuudessa on kysymys arvoista, missiosta ja organisatoriseen kulttuuriin vaikuttamisesta sekä päätöksien tekemisestä muutoksien keskellä (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 58). Johtajuudessa yhdistyvät siten johtajan vastuun kantaminen ja ammatillinen asiantunteva toiminta, työntekijöiden osallisuus sekä tehokkaan organisatorisen toiminnan mahdollistaminen (Connolly ym., 2019, s. 510).

Eroavaisuuksien tarkastelun sijaan johtamista (*management*) ja johtajuutta (*leadership*) tulisikin tarkastella toisiaan täydentävänä kokonaisuutena, sillä molempia määritelmiä tarvitaan johtamisen kompleksisuuden ymmärtämisessä (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 56; Swanwick, 2019, s. 100). Molemmissa on läsnä motivoinnin suunnan näyttämisen sekä resurssien hallinnan elementit (Kotterman, 2006, s. 14).

Johtaja (*manager*) suunnittelee ja budjetoi, kontrolloi ja ratkaisee ongelmia. Tällöin johtaja huolehtii järjestyksestä, standardeista, tavoitteiden toteutumisesta, ennustettavuudesta ja yhtenäisyydestä. Johtaja (*leader*) puolestaan laatii suunnan ja tavoitteet, motivoi ja innostaa (Kotterman, 2006, s. 14). Swanwickin (2019, s. 100) mukaan johtajan (*manager & leader*) tulee toimia yhdessä henkilöstönsä kanssa ratkaisten ongelmia sekä ohjaten kohti organisaatiolle asetettuja päämääriä ja tavoitteita. Johtajuudessa (*management & leadership*) yhdistyy siten sosiaalinen vuorovaikutuksellinen ulottuvuus ja hallinnollinen vastuu (de Vries ym., 2010, s. 368).

Johtajalta (*manager & leader*) vaaditaan laajaa ja monipuolista johtamisosaamista, mikä on kokonaisuutena haasteellista hallita. Kotterman (2006, s. 16) toteaa, että molempien johtajuuden ulottuvuuksien hallitseminen on epätavallista ja erityisesti suuremmissa organisaatioissa johtajan tulisi jakaa vastuutaan varmistaakseen organisaation toimivuuden. Keskeistä on, että minkä tahansa johtamisprosessin lopputuloksena olisi muuttuneet tai motivoituneet ajatukset, tunteet ja teot niin johtajan kuin henkilökunnankin näkökulmasta (Connolly ym., 2019, s. 512).

1.2 Johtajuuden moninaisuus – johtajuusteoriat viitekehyksen suunnannäyttäjinä

Johtajuuden teoreettinen lähestymistapa sisältää useita johtamisteorioita, joiden kautta pyritään määrittämään niitä johtajan piirteitä ja toimintatapoja, jotka edistävät organisaation tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Johtajuusteorioita on syytä tarkastella, jotta ymmärrys johtajuuden teemojen moninaisuudesta vahvistuisi. Tätä taustaa vasten pystymmekin tarkastelemaan paremmin johtajuutta myös varhaiskasvatuksen kontekstissa, mikä luokin pohjaa työhyvinvoinnin ja sen johtamisen teemoihin.

Johtajuuden rakentumista voidaan tarkastella eri näkökulmista, sillä sen voidaan nähdä rakentuvan joko hierarkkisesti valta-aseman kautta tai sosiaalisessa kontekstissa aktiivisen yhteisöllisen toiminnan kautta (Connolly ym., 2019, s. 505, 509). Perinteinen transaktionaalinen hierarkiaan perustuva top-down-johtaminen on

kuitenkin nähty tehottomaksi toimintatavaksi nykyajan jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Jatkuva muutos asettaa vaatimuksensa päätöksenteolle ja johtamiselle epävarmoissa ja ennustamattomissa tilanteissa. (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 55.) Johtajuutta tarkastellaankin erilaisten teorioiden kautta ja tutkijat ovatkin viimeisten vuosikymmenten aikana muodostaneet lukuisia erilaisia tulkintoja johtajuuden ilmenemisestä ymmärtääkseen paremmin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Swanwickin (2019, s. 99) mukaan johtajuusteoriat voidaan kategorisoida kolmeen osaan, joiden kautta voidaan tarkastella johtajuutta. Jotkin johtajuusteoriat keskittyvät johtajaan yksilönä, emotionaaliseen älykkyyteen tai persoonallisuuden piirteisiin. Toiseksi johtajuusteoriat, kuten tilannejohtajuus (*situational leadership*) tai johtajuustyyli (*leadership styles*) keskittyvät johtajan vuorovaikutussuhteisiin. Kolmanneksi johtajuusteoriat selittävät johtajan käytöstä suhteessa tilanteisiin tai järjestelmään, kuten jaetun johtajuuden (*shared/distributed leadership*) tai yhteisöllisen johtajuuden (*collaborative leadership*) teoriassa. (Swanwick, 2019, s. 99.) Näin ollen Swanwickin mukaan johtajuusteorioissa johtajuuden nähdään rakentuvan yksilöllisesti ja yhteisöllisesti osana sosiaalista kontekstia korostaen erityisesti johtajan tapaa toimia vuorovaikutuksessa suhteessa henkilöstöön.

Myös Pulkkinen ja kollegat (2015, s. 42, 44) ovat tutkineet johtajan persoonallisuuden, johtamistyylien ja toimintatapojen merkityksen yhteyttä luottamuksen rakentumiseen. Johtajan toimiessa sensitiivisesti ja ystävällisesti henkilöstöä kohtaan, edistää johtaja myös työntekijöiden tehokkuutta (Blake ym., 2022, s. 13). Näin ollen avoimesta vuorovaikutuksesta ja kommunikointimahdollisuuksista huolehtiminen on tärkeää niin organisatoristen tavoitteiden saavuttamisen kuin myös henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 58). Vuorovaikutus muodostaakin johtajuuden keskeisen elementin, mikä kehittyy dialogisen, kuuntelevan ja avoimen keskustelun myötä (Pulkkinen ym., 2015, s. 44; Connolly ym., 2019, s. 509). Näin ollen vuorovaikutuksessa erityisesti kommunikoinnin ja viestinnän merkitys korostuu.

De Vries ja kollegat (2010, s. 367) korostavat myös kommunikointia ja viestintää johtajan toimintatapoina kuitenkin lähestyen teemaa johtajan suhtautumistavan kautta. Heidän mukaansa johtajan kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tavat osoittavat sen, millainen johtajan johtamistyyli on ja millaisena vuorovaikutus näyttäytyy suhteessa henkilöstöön: esimerkiksi karismaattinen ja suhdeorientoitunut (*human-orientated*) henkilöstöön keskittyvä johtajuus on suurimmaksi osaksi kommunikatiivista toisin kuin tehtäväorientoituvuus (*task-orientated*), mikä näyttäytyy vähemmän vuorovaikutukselliselta tavoitteiden kiinnittyessä ulkoisiin seikkoihin. Johtamistyyli on siten de Vriesin ja kollegoiden tutkimuksen mukaan yhteydessä vuorovaikutustyyliin ja johtajan käyttäytymiseen. (de Vries ym., 2010, s. 367.)

Vaikka edellä mainitut tutkija käsittelevätkin johtajuutta "toimivan" johtamisen kautta, Kotterman (2006, s. 16) määrittelee tehokkaan johtamisen (*effective leadership*) käsitteen liittäen sen jaetun johtajuuden teoriaan (*shared/distributed leadership*), mikä on ollut trendinä myös varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa (Pulkkinen ym., 2015, s. 41; Varpanen, 2021, s. 529). Jaettu johtajuus näyttäytyy organisaatiossa vastuun jakamisena, osallisuuden korostamisena, ja näiden myötä työntekijöiden motivoimisena sekä sitouttamisena. Vaikka johtajuus olisikin jaettua ja johtajilla olisi pyrkimys osallisuuden vahvistamiseen, näkevät varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat johtajuutensa muodostuvan kuitenkin enimmäkseen struktuurin ja aseman luoman position kautta. (Varpanen, 2021, s. 529.) Varhaiskasvatuksen johtajan aseman hierarkiaa ja sen vaikutusta käsitellään laajemmin seuraavassa alaluvussa.

Connollyn ja kollegoiden (2019, s. 507) mukaan jaettu johtajuus ei kuitenkaan tarkoita vastuun siirtämistä alaisille, vaan johtajan tulee viime kädessä kantaa vastuu samalla mahdollisten osallisuuden toteutumisen sekä tarjoten mahdollisuuksia hyödyntää vahvuuksiaan, ja siten vaikuttaa työyhteisön sekä organisaation kehitykseen. Koska johtajan vastuualue on laaja ja tehtävänkuva moninainen, työtä tehdään paljon tiimeissä ja projekteissa, joissa vertaistuki ja tasavertainen johtaminen korostuvat (Pyöriä, 2012, s. 12). Delegointi onkin olennainen osa johtamista sisältäen osallisuuden (*participation*) ja vastuunjaon (*involvement*) näkökulmat (Connolly ym.,

2019, s. 506). Osallisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa yksilön kuulluksi tulemisen kokemusta ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Kuulluksi tuleminen ja ryhmässä toimiminen lisäävätkin yhteenkuuluvuuden tunnetta (Turja & Vuorisalo, 2017, s. 36).

Johtaminen osallisuuden periaatteiden mukaisesti työntekijöitä huomioon ottaen on kuitenkin käytännöllisesti haasteellista (Connolly ym., 2019, s. 508), sillä Kottermanin (2006, s. 16) mukaan liian monta johtajaa on tehokkuuden ja toimivuuden esteenä. Usein saatetaan ajatella, että suuressa organisaatiossa tarvitaan paljon johtajia, vaikka todellisuudessa muutama hyvä johtaja riittäisivät (Kotterman, 2006, s. 16). Jaetusta ja osallisuutta korostavasta johtajuudesta puhutaankin usein kritiikittömästi toimivana ihanteena, vaikka olisikin syytä huomioida, että jaettu johtajuus on vain yksi johtajuusteoreettisista lähestymistavoista, eikä sellaisenaan riitä kuvaamaan johtajuuden laajaa tematiikkaa.

1.3 Johtajuuden teoriat kasvatusalalla

Johtajuutta käsittelevät teoriat pätevät myös varhaiskasvatuksessa. Kasvatusalalla muodostaakin institutionaalisen kontekstin johtamiselle ja johtajuudelle (Connolly ym., 2019, s. 505). Kuitenkin on syytä huomioida kasvatustieteen erilaisuus, sillä johtamisen luonteeseen vaikuttaa olennaisesti pedagogisen laadun vaatimus. Pedagoginen johtaminen onkin osa varhaiskasvatuksen johtamista ja kasvatustieteen johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa tätä johtajuutta kuvataan muun muassa koulutusjohtamisen käsitteellä (Brady, 2006, s. 58).

Kasvatus- ja koulutusalailla johtamisessa (*educational management*) on kyse koulutuksen organisoinnista, kun taas johtajuudessa (*educational leadership*) kyse on muutoksen organisoinnista kehittämisen mahdollistamiseksi. (Connolly ym., 2019, s. 508.) Hallinnollisella koulutusjohtamisella tarkoitetaan siten kasvatustieteen ylläpitämistä ja kehittämistä koskevia seikkoja, jotka toteutuvat osallisuuden periaatteiden mukaisesti yhteistyössä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Myös koulutusjohtamisessa, kuten yleisestikin johtamisen käsitteen määrittelyssä, johtamisella tarkoitetaan vaikuttamista (ks. luku 1.1). Koulutusjohtamisessa

korostetaan kuitenkin koulutusta koskevia tavoitteita ja tarkoitusta. (Pulkkinen ym., 2015, s. 44; Swanwick, 2019, s. 99.)

Koulutusjohtamisesta puhuttaessa keskiössä on ollut "educational leadership" käsite, mikä on aiheuttanut "educational management" termin jäämisen sen varjoon (Connolly ym., 2019, s. 505). Toisin sanoen kasvatusalalla on korostettu johtajuuden vuorovaikutuksellisuutta, kuten jaetun johtajuuden teoriaa, mikä aiheuttaa johtamisen ja sen moninaisuuden sekä hallinnollisen näkökulman jäämisen keskustelun taustalle. Connollyn ja kollegoiden (2019, s. 505) mukaan "educational management" käsitteen merkitystä ei kuitenkaan tulisi unohtaa, sillä myös kasvatusta ja koulutusalailla hallinnolliset johtamistehtävät ovat huomattavassa roolissa johtajan työnkuvassa. Tutkimuksissa ja kasvatustieteiden koulutuksissa johtajuudesta puhuttaessa korostetaan siten usein johtajuuden vuorovaikutuksellista elementtiä sekä sensitiivistä henkilöstöjohtamisen näkökulmaa, vaikka käytännössä varhaiskasvatuksen johtaminen on organisatorista sekä hallinnollista johtamista sisältäen hierarkkisen lähestymistavan.

Tyypillisesti johtajan asema ja organisaation hierarkia vaikuttavat myös autoritäärisyyden ilmenemiseen kasvatusalalla (Connolly ym., 2019, s. 511). Kontekstissa, jossa johtaminen toteutuu kontrolloidun hierarkkisen ja byrokraattisen johtamisen kautta, myös koulutusjohtaminen (*educational management*) nähdään negatiivisena (Connolly ym., 2019, s. 506). Esimerkiksi varhaiskasvatuksessa ylemmältä johtoportaalta tulevat määräykset siirtyvät eteenpäin alemmille tasoille ja kuormittavat edelleen varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajia sekä henkilöstöä. Johtajilla onkin tärkeä rooli siinä, miten määräykset tuodaan ilmi henkilöstölle (Connolly ym., 2019, s. 511). Sobrateen ja Bodhanyan (2018, s. 59) mukaan johtajan merkittävän aseman tuoman vaikutuksen tiedostaminen on kuitenkin olennaista toivottuun organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi ja työntekijöiden sitoutumisen saavuttamiseksi. Käsitelmä kuitenkin siitä, että johtaminen nähtäisiin top-down-johtamisena, on vanhentunut (Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 59). Näin ollen johtajan ei tulisi olla autoritäärinen ylhäältä sanelija, vaan toimintaa tulisi kehittää vastavuoroisesti yhdessä työntekijöiden kanssa (Halttunen, 2009, s. 129).

Roddin (2019, s. 292) mukaan vastuun jakaminen selkeästi esimerkiksi kahdelle johtajalle voi edistää tehokkuutta, mutta sattumanvarainen tehtävien ja roolien jakaminen saattavat puolestaan heikentää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. On kuitenkin syytä huomioida, että useilla työntekijöillä on johtamistaitoja: varhaiskasvatuksessa opettajat toimivatkin tiimiensä johtajina. (Connolly ym., 2019, s. 512; Klevering & McNae, 2019, s. 9.) Näin ollen kyky vaikuttaa, tukea ja johtaa ei ole riippuvainen tehtävänimikkeestä, vaan johtajan tulisi tunnistaa työntekijöidensä vahvuuksia, ja jakaa vastuuta niiden mukaisesti organisaation kehittymiseksi (Hawkins & James, 2017, s 7.; Connolly ym., 2019, s. 509).

Johtajuudesta kasvatusalalla puhuttaessa onkin olennaisinta tarkastella johtajien käytöstä ja toimintatapoja huomioiden niiden tilannesidonnaisuus sekä konteksti. Johtaja ei siten toimi ainoastaan tietyn johtamistyylin mukaisesti, vaan johtaminen ilmenee eri tavalla eri tilanteissa vaihdellen henkilöstön yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. (Nielsen & Taris, 2019, s. 112.) Tutkielmassamme keskitymmekin tarkastelemaan varhaiskasvatuksen johtajuutta johtajan taitojen, käytäntöjen ja toimintatapojen myötä.

1.4 Johtajuus ja johtaminen varhaiskasvatuksessa - päiväkodinjohtajan toimenkuva

Johtaminen ilmiönä on universaali ja samat lainalaisuudet ovat sovellettavissa eri konteksteissa, myös varhaiskasvatuksen johtajuudessa. Varhaiskasvatuksessa johtamisessa korostuvat kuitenkin pedagogisen johtamisen ja laadun elementit, mutta myös henkilöstö- ja hallinnollinen johtaminen sisältyvät johtajan työnkuvaan. Kuvaillemmekin seuraavaksi johtajan tehtäväkuvan moninaisuutta sekä varhaiskasvatuksen yksikön johtajan koulutusvaatimuksia muodostaaksemme laajemman ymmärryksen varhaiskasvatuksen johtajuudesta, mikä puolestaan luo raamit työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmalle.

Varhaiskasvatuksen yksikön johtajan kelpoisuusvaatimukset ovat muuttuneet vuosien aikana. Päiväkodin johtajan tehtävään on voinut hakeutua pitkään alalla

työskennellyt lastentarhanopettajan koulutuksen saanut henkilö, jolla ei välttämättä ole koulutuksen kautta saatua johtamisosaamista. Päiväkodin johtajilta on siten odotettu johtamisosaamista sekä kollegoiden tukemista ilman erityistä koulutusta tehtäviin. (Rodd, 2019, s. 292.) Nykyään Varhaiskasvatuslaki (2018) kuitenkin määrittelee johtajan koulutusvaatimukset ja varhaiskasvatuksen yksikön johtajalta vaaditaankin nykyään maisterin tutkintoa. Kasvatustieteiden maisterin tutkinto sisältää johtamisopintoja, mutta myös aiemmin koulutautuneet johtajat saattavat osallistua täydennyskoulutuksiin uransa aikana (Elonen ym., 2020, s. 1081; Jyväskylän yliopisto, 2022). Ei ole olemassa kansallisia määräyksiä varhaiskasvatuksen yksikön johtajan toimenkuvasta (Halttunen ym., 2019, s. 237). Lait ja velvoittavat asiakirjat määrittelevät kuitenkin ne tavoitteet, joihin johtamisella tulee pyrkiä (Varhaiskasvatuslaki, 2018; Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021, s. 81).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2022) mukaan varhaiskasvatuksen johtajan toimenkuva koostuu toimintakulttuurin jatkuvasta arvioinnista, kehittämisestä sekä suunnittelemisesta. Näin ollen johtaja vastaa organisaatiokulttuurin luomisesta eli omaa keskeisen aseman siinä, millaista pedagogista toimintaa ja lasta tukevaa kasvatusta yksikössä tarjotaan (Halttunen ym., 2019, s. 237). Johtajan luodessa hyvät työolosuhteet henkilöstölle vaikuttaa se myös välillisesti lapsiin (Oulasmaa & Saloheimo, 2013, s. 79). Olennaista johtamisessa varhaiskasvatuskontekstissa onkin siten kasvatusvastuun ymmärtäminen ja yksikön johtaminen kohti laadukasta pedagogiikkaa (Connolly ym., 2019, s. 505). Näin ollen kaiken johtajan toiminnan lähtökohtana on lasten hyvinvointi sekä oppimisen edistäminen pitäen sisällään niin pedagogisen, hallinnollisen ja henkilöstöjohtamisen (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022, s. 28; Fonsén & Mäntyjärvi, 2019, s. 164).

Johtajan pedagoginen työnkuva näkyy siinä, että johtajalla tulee olla substanssiosaamista eli tietämystä ja osaamista laadukkaan varhaiskasvatuksen järjestämisestä (Eskelinen & Hujala, 2015, s. 90; Fonsén & Mäntyjärvi, 2019, s. 164). Halttusen (2009, s. 105) mukaan varhaiskasvatusyksikön johtajan vaikutus pedagogiikkaan ja varhaiskasvatuksen laatuun tapahtuu lähinnä pedagogisten keskustelumahdollisuuksien tarjoamisen kautta. Myös johtajan innovatiivisuus ja

pedagoginen ideointi koetaan usein myös tärkeäksi. Työtehtäviä priorisoidessa johtaja asettaa kuitenkin henkilöstöhallinnon, kuten palkkauksen, ja resurssikysymykset muiden tehtävien etusijalle (Klevering & McNae, 2019, s. 12). Varhaiskasvatuksen johtajat kokevatkin usein, että heillä ei ole riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen, vaikka pitävät sitä samalla tärkeänä osana varhaiskasvatuksen johtamista sen laadullisen ulottuvuuden vuoksi (Soukainen, 2019, s. 104). Johtajan hallinnollisia tehtäviä ovat puolestaan muun muassa tiedotusluontoiset tehtävät, palaverit, arjen strukturointi sekä taloushallinto (Halttunen, 2009, s. 113; Rytönen, 2019, s. 119). Varhaiskasvatuksen johtajan työnkuva on siten moninainen ja johtaja joutuukin tasapainottelemaan eri tehtävien asettamien vaatimusten välillä.

Varhaiskasvatuksen yksikön johtajan vastuu voi olla hajautettu, mikä haastaa johtajaa työn pirstaleisuuden ja huomion jakautumisen vuoksi. Kantaessaan vastuuta yksikön toiminnasta, johtaja saattaa joutua hajauttamaan resurssejaan huolehtiessaan useamman yksikön henkilöstöstä. Johtajalla voikin olla johdettavanaan yhdestä viiteen yksikköä. Näin ollen yksittäisen yksikön johtaminen saattaa jäädä puutteelliseksi. (Connolly ym., 2019, s. 505; Elonen ym. 2020, s. 1081.) Toisaalta pienemmissä yksiköissä johtaja saattaa tehdä myös varhaiskasvatuksen opettajan töitä johtajan tehtävien ohessa (Halttunen ym., 2019, s. 237; Elonen ym. 2020, s. 108) Kuitenkin toimintatapaa, missä johtaja työskentelee johtamistehtävien lisäksi myös lapsiryhmässä, ei koeta enää toimivaksi johtajien lisääntyneen työmäärän vuoksi (Halttunen, 2009, s. 129). Varhaiskasvatuksen yksikön johtajaa kuormittavatkin näin ollen moninaiset tehtävät sekä laajalle ulottuva vastuualue.

Toimenkuvan ollessa laaja sekä työtehtävien ollessa pirstaleiset, saattaa riittävä henkilöstö- ja pedagoginen johtaminen jäädä kiireen vuoksi vaillinaiseksi. Työtehtävien määrän lisääntyessä myös hallinnantunne saattaa kadota. (Halttunen, 2009, s. 105, 115–116; Soukainen, 2015, s. 106.) Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien omaan työhyvinvointiin kiinnittää huomiota, jotta tarkastelu siitä, miten johtaja voi edistää henkilöstön työhyvinvointia mahdollistuisi (ks. luku 2.3).

2 Työhyvinvointi

“Kun työ on nautinto, elämä on iloa. Kun työ on pakko, elämä on orjuutta”

-Maksim Gorki

Työhyvinvointi on laaja käsite, joten painotukset riippuvat siitä, tarkastellaanko sitä juridisesta, lääketieteellisestä, psykologisesta, sosiaalipsykologisesta, organisaation rakenteen tai hallinnon näkökulmasta. Työhyvinvointia voidaan myös tarkastella niin yksilön kuin koko työyhteisön näkökulmasta (Suutarinen, 2010, s. 12). Työhyvinvoinnin määrittely onkin haasteellista, sillä se ei ole universaali käsite vaan rakentuu yhteiskunnallisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Esimerkiksi kehittyvissä maissa työhyvinvointiin liittyvät ongelmat keskittyvät ihmisoikeuskysymyksiä toteutumiseen, kun puolestaan kehittyneissä maissa ne keskittyvät työn tuottavuuteen ja henkilöstön jaksamiseen (Ojala & Jokivuori, 2012, s. 26; Salminen, 2018).

Organisaatioita tarkastellaan usein yleisesti taloudellisesta näkökulmasta, jolloin henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulma jää herkästi huomiotta (Pyöriä, 2012, s. 7). Organisaation menestys perustuu kuitenkin myös ihmisten hyvään keskinäiseen yhteistyöhön, osaamiseen sekä haluun kehittää organisaationsa toimintaa, mikä pohjautuu sekä johtamiseen että työntekijöiden hyvinvointiin (Juuti, 2012, s. 53). Menestyvä organisaatio tuottaa siten tulosta, mutta kantaa myös vastuuta henkilöstöstään (Pyöriä, 2012, s. 7). Toisaalta tämä voidaan nähdä käänteisenä: hyvinvoiva henkilöstö edistää tuloksellisuutta ja organisatoristen tavoitteiden saavuttamista (Bevan, 2010, s. 15). Näin ollen johtamisessa on havaittavissa vuorovaikutussuhteiden merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa.

Halttusen (2009, s. 126) mukaan hyvinvoiva henkilöstö on johtajan tärkein voimavara, sillä taloudellisen näkökulman lisäksi tehokkaat työntekijät mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Sairauspoissaolot ovat yksi päätekijöistä, jotka aiheuttavat työnantajalle kustannuksia ja heikentävät työn laatua.

Yhden työntekijän keskimääräiset sairauspoissaolot kustantavat työnantajalle keskimäärin 1600 euroa vuodessa, ja vuosittainen kustannus kuntien työntekijöiden sairauspoissaolosta on noin puoli miljardia euroa vuodessa. (Rissanen & Kaseva, 2014, s. 4.) Sairauspoissaolot ovat siten työnantajalle taloudellinen rasite. Työhyvinvoinnin kysymykset huomioituna työpaikalla sattuu vähemmän työtapaturmia, työ on tuotteliaampaa, työntekijät ovat sitoutuneempia ja palautuvat herkemmin (Bevan, 2010, s. 13). Halttusen (2009, s. 126) mukaan työntekijöiden hyvinvointi, jaksaminen ja kehittymisen tukeminen tulisikin olla johtamisen keskiössä.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa huomio kiinnittyy usein työterveyshuoltoon sekä työsuojeluun, jotka laki velvoittaa osaksi työorganisaatioita. Työhyvinvointityö on pitkälti lain säätelemää, ja tapaturma-altisteita sekä työergonomiaa seurataan raportein (Suutarinen, 2010, s. 12). Toisaalta Suutarisen (2010, s. 14) mukaan työhyvinvointityöhön mahtuu myös paljon ei-lakisääteistä toimintaa kuten virkistystoimintaa, liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja johtamistaitojen kehittämistä. Työhyvinvointia voidaan edistää johtajan toimintatavoilla, vaikka resurssit ja laki ohjaavatkin työolosuhteiden toteutumista.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnista puhuttaessa keskitymme tarkastelemaan niitä fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia ja organisatorisia seikkoja, jotka vaikuttavat työntekijöiden työnhyvinvointiin eli henkiseen jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen. Tarkastelemme työhyvinvointia yleisistä teoreettisista lähtökohdista käsin sisällyttäen työn kuormittavuutta käsitteleviä vaatimustekijöitä sekä työssä jaksamisen kannalta olennaisia voimavaratekijöitä. Lopuksi esittelemme ”työn imu”-käsitteen sitoutumisen vahvistumisen kannalta ja tarkastelemme johtajan oman työhyvinvoinnin merkitystä koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta.

2.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Hyvinvoinnin määrittely voi olla haasteellista, sillä kokemus siitä on subjektiivinen. Termillä hyvinvointi (*welfare/well-being*) viitataan henkilön tai ryhmän terveydentilaan, onnellisuuteen ja turvallisuuden tunteeseen (Oxford Learner`s Dictionaries, 2022). Hyvinvoinnin nähdään jakaantuvan neljään eri osa-alueeseen:

fyysiseen, psyykkiseen, aineelliseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin (Vartiainen, 2017, s. 10). Näiden lisäksi siihen nähdään kuuluvan myös yksilön kehitys ja aktiivisuus (Felce & Perry, 1995, s. 51). Fyysisellä hyvinvoinnilla Felce ja Perry (1995, s. 51) tarkoittavat työolosuhteita ja työhön vaikuttavia rakenteellisia seikkoja. Työpaine ja työn intensiteetti voidaan katsoa kuuluvan tähän hyvinvoinnin osa-alueeseen. Riittävä palkkaus eli aineellinen hyvinvointi on kuitenkin vain yksi osa hyvinvoinnin rakentumisen kokonaisuutta. (Kainulainen, 2019, s. 96.) Enimmäkseen hyvinvoinnin tarkastelussa keskitytään tässä tutkielmassa kuitenkin psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin eli henkilön omaan kompetenssiin, osaamiseen ja henkiseen hyvinvointiin sekä työyhteisön tarjoamaan sosiaaliseen tukeen.

Suutarisen (2010, s. 24) mukaan työhyvinvointi ei kuitenkaan tarkoita, etteikö henkilö kokisi lainkaan stressiä, vaan olennaista on, ettei työn kuormittavuus olisi liiallista. Töitä tulee voida tehdä asiallisilla ja turvallisilla työvälineillä vaarantamatta terveyttään. Työhyvinvoinnin voidaan siten nähdä rakentuvan yksilön, työyhteisön ja työympäristön kokonaisuuden lopputuloksena. (Suutarinen, 2010, s. 24.) Kokemus työhyvinvoinnista rakentuu yksilöllisesti oman merkitystenannon mukaan: osalle ihmissuhteet ovat hyvinvoinnin perustana, kun taas toisille jo itsessään työ on tärkein elementti. (Kauko-Valli & Koironen, 2010, s. 109.)

Työhyvinvointia tarkasteltaessa tulisi huomioida myös töiden ulkopuolinen aika ja perhe-elämä, sillä työ ei ole muusta elämästä irrallinen osa-alue (Pyöriä, 2012, s. 11). Vaikka työhyvinvointi liitetään työn sisältöön ja -ympäristöön, kuuluvat siihen myös Suutarisen (2010, s. 24) mukaan muut johtajasta ja organisaatiosta riippumattomat hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten ihmissuhteet ja elämäntilanne. Esimerkiksi työpaikan sijaitessa kaukana kotoa työmatkat saattavat viedä aikaa niin perheeltä kuin muulta vapaa-ajan aktiviteeteilta, mikä puolestaan vie aikaa työhyvinvoinnin kannalta olennaiselta palautumiselta (Kunnari, 2017, s. 106; Lerkkanen ym., 2020, s. 62). Työhyvinvointi on siten monista eri osa-alueista rakentuva kompleksinen kokonaisuus, mitä tarkastellaan tässä tutkielmassa työorganisaation - varhaiskasvatuksen yksiköiden - näkökulmasta.

Ojala ja Jokivuori (2012, s. 30) ovat määritelleet neljä hyvinvoinnin osa-alueita, jotka kattavat työhyvinvoinnin rakentumisen ulottuvuudet. Työhyvinvoinnin

indikaattoreita ovat: (1) ammattitaito ja osaaminen, (2) työpaine ja intensiteetti, (3) vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko, (4) palkka ja epävarmuus, (5) subjektiivinen kokemus hyvinvoinnista sekä (6) työyhteisön tuki. Työhyvinvointi rakentuu niin yksilöllisten taitojen ja osaamisen kuin työn asettamien ulkoisten vaatimusten varaan. Työhyvinvointi on siten laaja ilmiö sisältäen moninaisia näkökulmia muodostuen muuttuvassa ympäristössä eri tekijöiden vaikutuksesta.

Ensinnäkin työntekijällä tulisi olla mahdollisuus työssä kehittymiseen sekä jatkokoulutukseen (Ojala & Jokivuori, 2012, s. 30). Ammattitaito ja osaaminen vahvistuvat erityisesti koulutusten myötä, mikä nousee esiin myös useissa tutkimuksissa (Halttunen, 2019, s. 128). Stringerin (2006, s. 135–137) mukaan koulutus antaa henkilöstölle uusia näkökulmia, laajentaa ajattelua ja vahvistaa ammatillista identiteettiä, mikä puolestaan edistää sitoutumista. Koulutukset avaavat siten uusia työtapoja innostaen työntekijää, samalla edistäen työn imun ja sitoutumisen kokemusta. Näin ollen koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen voidaan nähdä työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä (Halttunen, 2009, s. 128; Nielsen & Taris, 2019, s. 108).

Toiseksi työpaine ja intensiteetti vaikuttavat heikentävästi työhyvinvointiin. Ojalan ja Jokivuoren (2012, s. 30) mukaan puutteelliset henkilöstöresurssit heikentävät jaksamista, sillä kiire sekä liian kireät aikataulut heikentävät hyvinvointia vähentämällä työssä viihtyvyyttä. Kiireen vaikutus näyttäytyy varhaiskasvatuksessa esimerkiksi työtehtävien laajuudessa, jonka vuoksi työtehtäviä on priorisoitava, mikä puolestaan lisää kuormitusta (Fonsén & Parrila, 2016, s. 89). Työntekijä saattaa kokea ristipainetta ja syyllisyyden tunnetta sairauspoissaolostaan tai joutuessaan lähtemään ryhmästä työvuoron päättyessä tiedostaen oman läsnäolon tarpeellisuuden. Työntekijä saattaa vapaaehtoisesti jäädä ylitöihin, mikä ei ole kuitenkaan jaksamisen kannalta suotavaa. (Hongisto & Tikkanen, 13.02.2020.) Lisäksi töitä saatetaan ottaa myös kotiin vapaa-ajalla tehtäväksi. Ylityöt ja töiden kotiin vieminen lisäävät kuormitusta ja heikentävät palautumista. (Gu ym., 2020, s. 199.)

Kolmas työhyvinvoinnin kannalta tärkeä elementti Ojalan ja Jokivuoren (2012, s. 30) mukaan on autonomia sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sisältöön omien kykyjen puitteissa. Tämä osallisuudeksi määritelty termi ilmentää mahdollisuutta

osallistua työyhteisön toimintaan ja vaikuttaa siinä aktiivisena toimijana on monin tavoin hedelmällistä varhaiskasvatukselle niin työyhteisön kuin hyvinvoinnin näkökulmasta (Lee ym., 2022, s. 14). Griffin kollegoineen (2001, s. 547) näkee autonomian kokemuksen työn mielekkyyttä ja työssä pärjäämisen kokemusta lisäävänä tekijänä. Työntekijän saadessa sopivasti vastuuta hänelle tulee kokemus arvostuksesta ja oman työnsä merkityksellisyydestä (Pyöriä, 2012, s. 12). Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, missä ja miten toteuttaa suunnittelua tai palavereita edistää hyvinvointia (Nielsen & Taris, 2019, s. 108). Toisille työpaikan työskentelytilat ja kalenteroitu aika on tärkeää struktuurin ja työn sujuvuuden kannalta, kun taas toiset pitävät kotona työskentelystä, jos se tarkoittaa aiemmin töistä kotiin pääsemistä. Mikäli vaikutusmahdollisuutta hallinnollisiin asioihin ei ole, lisää se Lerkkasen ja kollegoiden (2020, s. 59) mukaan koettua stressiä ja kuormitusta. Vaikutusmahdollisuudet ja niitä seuraava osallisuuden kokemus ovatkin usein ihmiselle tärkeämpää kuin itse työstä koituva taloudellinen hyöty. Ihmiset ovatkin erilaisia siinä, minkä kokevat työhyvinvointia edistäviksi toimintatavoiksi, mikä tulisi huomioida eri ratkaisuja suunniteltaessa. (Alasoini, 2012, s.114.)

Neljänneksi irtisanomisen uhka sekä kokemus palkan reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat työhyvinvointiin (Ojala & Jokivuori, 2012, s. 30). Erityisesti kasvatusalalla varhaiskasvatuksen opettajien palkkaus on puhututtanut jo pitkään, sillä korkeakoulutettujen opettajien palkka on noin 2700e, vaikka muilla aloilla tienataan enemmän jopa ilman koulutusta (OVTES 2022; ks. Duunitori, 2020). Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla varhaiskasvatuksen opettajien palkka ei riitä alueen kalliisiin vuokriin, jolloin työntekijä joutuu miettimään, kuinka tulla toimeen pienellä palkalla, jolloin halu vaihtaa alaa ja asuinalueetta kasvaa (Hirvonen, 2019; Valtanen, 2019). Kainulaisen (2019, s. 96) mukaan palkka koetaan riittäväksi, kun henkilön ei tarvitse huolehtia tulojensa riittävydestä arjessa. Tällöin energia kohdistuu hyvinvointia edistäviin asioihin. Palkka on kuitenkin vain yksi työhyvinvoinnin indikaattoreista, sillä työhyvinvointia voi edistää myös muilla tavoilla – palkan merkitystä väheksymättä. Näin ollen henkilöstön hyvinvointia voi edistää fyysisten rakenteellisten seikkojen lisäksi monin eri keinoin.

Kokemus työtyytyväisyydestä sekä kodin taloudellisesta ja sosiaalisista resursseista vaikuttavat myös kokemukseen työhyvinvoinnista. Subjektiiivinen hyvinvoinnin kokemus on siten viides työhyvinvoinnin indikaattori (Ojala & Jokivuori 2012, s. 30). Jatkuva epävarmuus työn jatkuvuudesta, esimerkiksi määräaikaisen työsopimuksen vuoksi, heikentää Kunnarin (2017, s. 106) mukaan subjektiivista hyvinvoinnin kokemusta työntekijän joutuessa stressaamaan toimeentulonsa vuoksi. Stressi töiden jatkuvuudesta ja liiallinen töistä aiheutuva kuormitus saattavat vaikuttaa siihen, miten henkilö jaksaa olla läsnä perheessään ja hoitaa arjen askareitaan (Pyöriä, 2012, s. 11). Perheen ja työelämän yhdistäminen on haasteellista, mutta olennaista palautumisen kannalta. Työn kuormituksen ollessa liian suurta myös palautumisen laatu kärsii (Lerkanen ym., 2020, s. 62, ks. luku 2.4).

Jaksamisen kannalta olennaista on myös työyhteisön tuki, joka muodostaakin indikaattorin kuudennen elementin. Emotionaalinen tuki ja arvostuksen kokeminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. (Ojala & Jokivuori, 2012, s. 30.) Wong ja Cheuk (2005, s. 190) ovat havainneet tutkimuksessaan emotionaalisen tuen puutteen olevan yhteydessä vähentyneeseen työhyvinvointiin. Työyhteisön ilmapiirin ollessa hyvä työntekijät kannustavat ja rohkaisevat toisiaan (Wong & Cheuk, 2005, s. 190). Kollegoiden merkitys henkisen tukemisen saralla on merkittävä, sillä läheiset työkaverit voivat olla tukemassa haasteiden keskellä ohjaten avun saamisen piiriin tai rohkaisten asioiden esiin nostamisessa johtajan kanssa. Toisaalta kaikilla ei ole laajoja sosiaalisia verkostoja työyhteisön ulkopuolelta, jolloin kollegoiden tuen merkitys korostuu. (Løvgren, 2016, s. 165; Penttinen ym., 2022, s. 114.)

Lisäksi työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavat myös työpaikan fyysinen ympäristö ja työolosuhteet. Nielsenin ja Tarisin (2019, s. 108) mukaan työolosuhteita koskevat seikat, kuten rakennuksen lämpötila, materiaalit, tilojen äänitaso, työvälineet ja ergonomia, vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin. Kunnarin (2017, s. 106) mukaan myös rakennusten sisäilmaongelmien vaikutus työhyvinvointiin tulisi huomioida, sillä työympäristön vaikutusten on havaittu olevan yhteydessä stressin lisääntymiseen. Näin ollen työhyvinvoinnin edistämisen

kannalta on oleellista kiinnittää huomiota myös työhyvinvoinnin fyysiseen ulottuvuuteen ja työpaikan rakenteellisiin seikkoihin (Nielsen & Taris, 2019, s. 108).

2.2 Työhyvinvoinnin voimavaratekijät

Työhyvinvointia voidaan tarkastella voimavara- ja vaatimustekijöiden kautta (Bakker & Demerouti, 2017, s. 10). Kokeakseen työtyytyväisyyttä työntekijällä tulisi olla tunne itsenäisyydestä (*autonomia*), yhteisöllisyydestä ja kyvykkyydestä (*kompetenssi*), jotka ovat psykologisia perustarpeita ja siten olennaisia työhyvinvoinnin kannalta (Van den Broeck ym., 2008, s. 288; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 151). Voimavaratekijät mahdollistavat kuormituksesta selviytymisen ja edistävät hallinnantunnetta (Pursio, 2010, s. 62). Voimavaratekijät edistävät työn imua ja positiivista suhtautumistapaa sekä mahdollistavat yksilöllisen kasvun; vaatimustekijät kuten liiallinen kuormitus lisäävät sen sijaan uupumusta. (Bakker ym., 2008, s. 191; Van den Broeck ym., 2008, s. 288; Bakker & Demerouti, 2017, s. 9-10.) Työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden rakentumiseen vaikuttavat siten erinäiset seikat, joiden vaikutusta työhyvinvointiin käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

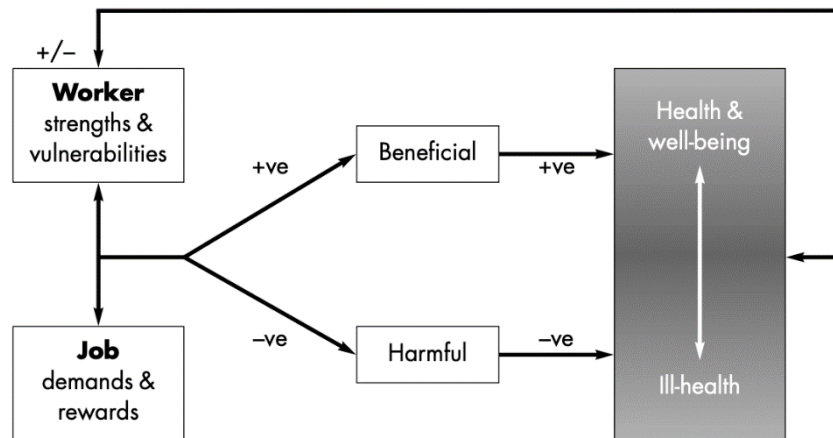
2.2.1 Voimavara- ja vaatimustekijät työhyvinvoinnin taustalla

Työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavat voimavara- ja vaatimustekijät rakentuvat fyysisistä, sosiaalisista sekä psykologisista tekijöistä. Voimavara- ja vaatimustekijöiden rakentuminen toteutuu siten eri osa-alueiden yhteisvaikutuksesta, mitkä rakentuvat lähtökohtaisesti yksilöllisesti. Johtaja voi kuitenkin olla edistämässä voimavaratekijöiden toteutumista työyhteisössään, minkä vuoksi voimavara- ja vaatimustekijöiden merkityksen tiedostaminen työhyvinvoinnin kannalta tulisi huomioida.

Olennaisinta työhyvinvoinnin kannalta on voimavara- ja vaatimustekijöiden tasapaino. Bakkerin ja Demeroutin (2017, s. 11) mukaan tilanteessa, jossa työntekijä kokee erittäin paljon työn vaatimuksia, tarvitaan työn voimavaratekijöitä, jotta henkilö selviytyisi työstänsä mahdollisimman hyvin (Bakker & Demerouti, 2017, s. 11). Työn vaatimustekijöiden ollessa korkealla myös työn voimavaratekijät ylläpitävät

motivaatiota ja siten myös sitoutumista (Bakker ym., 2008, s. 187, 192–193). Näin ollen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi tarvitaan tasapainoa voimavara- ja vaatimustekijöiden välillä. Työntekijän ja työn voimavara- ja vaatimustekijöiden ollessa epätasapainossa, heijastuu se psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin (Waddell & Burton, 2006, s. 36–37; ks. kuvio 1).

Kuvio 1: "Voimavara- ja vaatimustekijöiden välinen tasapaino ja sen vaikutus hyvinvointiin"



Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttaa fyysinen ympäristö. Fyysisillä tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi työympäristöön ja ergonomiaan liittyviä seikkoja (Bakker & Demerouti 2017, s. 9). Myös työympäristössä tapahtuvat muutokset ja vaatimukset vaikuttavat Brauchlin ja kollegoiden (2013, s. 125) mukaan työntekijän resursseihin ja hyvinvointiin. Varhaiskasvatuksen kontekstissa fyysinen ympäristö, kuten materiaalit ja huoneiden suunnittelu, vaikuttavat siihen, miten pedagogiikka voidaan toteuttaa ja kuinka itsenäisesti työntekijä pystyy toimimaan. Henkilöstön ergonomiaan tulisi siten kiinnittää erityistä huomiota. Esimerkiksi hoitotilanteissa työntekijä saattaa joutua nostelemaan lapsia lasten käsiä pestessä tai kyykistymään huonoihin asentoihin pukemistilanteissa. Huono ergonomia kuluttaakin energiaa ja aiheuttaa pidemmän päälle fyysisiä jumeja ja kiputiloja. (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 151.) Fyysisten tilojen suunnittelussa tulisi siten huomioida käytännöllisyys ja toimivuus henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen vuoksi.

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työntekijän omien voimavarojen näkökulmasta (Brauchli ym., 2013, s. 125). Psykologisilla yksilön voimavaratekijöillä

tarkoitetaan elämän hallintaan ja henkiseen hyvinvointiin liittyviä seikkoja kuten optimistisuutta, minäpystyvyyttä ja itsetuntoa (Bakker ym. 2008, s. 187; Pursio, 2010, s. 62). Psykkiset voimavarat, kuten määrätietoisuus ja motivaatio edesauttavat työhyvinvointia, sillä positiivinen asenne ja ammatillinen itsevarmuus asettavat työtä koskevat kuormitukset perspektiiviin, jossa henkilö tiedostaa kykenevänsä selviytymään eteen tulevista tilanteista. (Divjak & Čič, 2021, s. 112.) Tällöin myös työtyytyväisyys ja työhyvinvointi edistyy henkilön luottaessa omiin voimavaroihinsa ja taitoihinsa. Jokaisen sisäinen mekanismi ja voimavarat auttavat siten suoriutumaan työn kuormittavuudesta huolimatta. (Brauchli ym., 2013, s. 125.) Näin ollen myös työntekijä voi asenteellaan vaikuttaa voimavaratekijöihin ja omaan työhyvinvointiinsa (Bakker ym., 2008, s. 196).

Fyysiset ja psykologiset tekijät eivät kuitenkaan yksistään riitä kuvaamaan työhyvinvointiin vaikuttavien voimavara- ja vaatimustekijöiden kirjoa, vaan niiden tarkastelu tulee tapahtua sosiaalinen konteksti huomioiden. Sosiaalisilla voimavaratekijöillä viitataan työyhteisöltä ja johtajalta saatuun tukeen ja niiden merkitykseen työssä jaksamisen sekä työtyytyväisyyden kannalta. (Pursio, 2010, s. 62; Bakker & Demerouti 2017, s. 9; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 150.) Työn asettamista paineista ja kuormituksesta selviää paremmin, kun työntekijä kokee riittävää sosiaalista tukea niin kollegoiltaan kuin johtajaltaankin (Van den Broeck ym., 2008, s. 288). Erityisesti konfliktitilanteissa johtajan tuen merkitys korostuu, sillä tilanteet ovat henkisesti stressaavia ja raskaita vieden henkilöstön energiaa ja voimavaroja. Myös asiakastilanteet ovat työntekijän hyvinvointiin vaikuttava vaatimustekijä. (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 151.) Henkilöstö tarvitseekin erityisesti sosiaalista ammatillista tukea (*coaching*) johtajaltaan kohdatessaan moninaisia haasteita työsssänsä (Bakker ym. 2008, s. 187). Lisäksi työstä saadun palautteen merkitys on olennainen työntekijän ammatillisen itsevarmuuden vahvistamisen kannalta, ja nouseekin tutkimuksissa yhdeksi keskeisimmäksi voimavaratekijäksi (ks. Bakker ym. 2008, s. 187; Pursio, 2010, s. 62; Bakker & Demerouti, 2017, s. 11).

Johtaja voi viime kädessä osittain vaikuttaa edellä mainittuihin fyysisiin-, psykologisiin- ja sosiaalisiin voimavara- ja vaatimustekijöihin (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 150–151). Vaikka yksilön omat voimavara- ja vaatimustekijät ovat

näkökulmia, joihin johtaja ei voi toiminnallaan vaikuttaa, voi johtaja luoda työympäristössä ja -yhteisössä puitteet myös yksilöllisten tekijöiden edistymiselle. Johtaja ei siten voi vaikuttaa ylhäältä tuleviin määräyksiin, mutta pystyy vaikuttamaan silti siihen, miten asiat viestitään henkilöstölle. Ennen kaikkea johtaja voi kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka vaativaa työ on intensiteetiltään ja työmäärältään sekä toimintatavoillaan huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista tarjoten myös kehittymismahdollisuuksia (Bakker & Demerouti, 2017, s. 11.) Organisatoriset seikat ovatkin erilaisia johtajan toimintatapoja ja organisaation struktuuriin liittyviä tekijöitä, joihin johtaja voi ristipaineessakin vaikuttaa (Bakker & Demerouti 2017, s. 9; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 150). Johtaja kantaa vastuun organisaatiostaan ja siten johtajan tulee valvoa ja huolehtia työn toteutumisesta. Johtajan vastuun kantaminen, jämäkkyys ja asiantuntijuus ovat myös henkilöstön voimavaratekijöitä (Bakker ym. 2008, s. 187; Halttunen, 2009, s. 127).

Yhtenä keskeisimmistä organisatorisista voimavaratekijöistä on mahdollisuus autonomiseen ja itsenäiseen työskentelyyn (Bakker ym. 2008, s. 187). Bakker ja Demerouti (2017, s. 11) määrittelevätkin autonomian osaksi psykologisia voimavaratekijöitä, mutta tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä autonomia sijoittuu organisatorisiin tekijöihin pohjautuen teoriataustalle tehtyyn sisällönanalyysiin. Autonomialla tarkoitetaan kokemusta vastuusta, joustavuudesta sekä monipuolisesta työkuvasta. Griffinin ja kollegoiden (2011, s. 547) mukaan työntekijä kokee työnsä mielekkääksi kokiessaan voivansa vaikuttaa omaan työhönsä niin sisällöllisiin kuin hallinnollisiin seikkoihin. Vastuun määrän ollessa henkilön kykyihin ja resursseihin sovitettuina ja työtehtävien ollessa riittävän mielenkiintoisia, vahvistuu työtyytyväisyyden kokemus. Autonomian kokemus on siten tutkimuksin todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin. (Griffin ym., 2001, s. 547.)

Autonomia on johtajan mahdollistamaa ja asettaa raamit työskentelylle. Työntekijä voi kuitenkin itse muokata työtänsä asetettujen reunaehtojen puitteissa, mikä edistääkin työntekijän työtyytyväisyyden kokemusta ja siten työhyvinvointia. (Bakker & Demerouti, 2017, s. 16.) Mahdollisuus tuunata työtänsä oma-aloitteisesti ja vaikuttaa itseään koskeviin voimavara- ja vaatimustekijöihin edistää työhyvinvointia (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 108; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 153). Työn

tuunaamisen kautta mahdollistuu työtyytyväisyyden kokemus, kun työntekijä tekee fyysisiä ja kognitiivisia muutoksia työssään. Muutokset voivat olla muun muassa tehtävien järjestystä, määrää ja muotoa koskevia, mutta myös asenteella ja suhtautumisella työhön on olennaisesti merkitystä. (Bakker & Demerouti, 2017, s. 16.) Bakkerin ja Demeroutin (2017, s. 16–17) mukaan työntekijät, jotka tuunaavat työtänsä kokevatkin enemmän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Sitoutuneet työntekijät kokevat enemmän positiivisia tunteita, kokevat sosiaalista tukea, heidän mielenterveytensä on parempi, ja välittävätkin sitoutumistaan myös toisiin (Bakker ym., 2008, s. 193). Työhön sitoutuminen mahdollistuu, kun työn vaatimus ja voimavara-tekijät ovat tasapainossa (Hernandez & Guarana, 2015, s. 1731).

Bevanin (2010, s. 15) mukaan työntekijän voidessa hyvin myös työn laatu on parempaa ja työnantaja voi luottaa siihen, että työntekijä tekee työnsä huolellisesti. Fyysisesti ja psyykkisesti terveellä työntekijällä on enemmän energiaa sekä parempi kompetenssi, keskittymis- ja päätöksentekokyky, mikä lisää työn tehokkuutta (Bevan, 2010, s. 15). Voimavara- ja vaatimustekijöiden välinen tasapaino on siten olennaista huomioida työhyvinvoinnin edistämistä pohdittaessa.

2.2.2 Voimavara- ja vaatimustekijöiden epätasapaino

Voimavara- ja vaatimustekijöiden tulisi olla tasapainossa, jotta työntekijä jaksaa työssään. Työ saattaa aiheuttaa kuitenkin stressiä, mikä pitkittyessä voi johtaa työhyvinvoinnin heikkenemiseen ja uupumukseen. Onkin olennaista tarkastella stressiä aiheuttavia tekijöitä sekä sitä, miten ylikuormituksesta ja voimavara- ja vaatimustekijöiden epätasapainosta voidaan päästä kohti työhyvinvointia, työn imua ja sitoutumista. Työhyvinvoinnin rakentuminen on siten kokonaisuus, jota tarkastelemme tässä kontekstissa erityisesti työorganisaation näkökulmasta huomioiden kuitenkin myös yksilöllisesti vaikuttavat seikat.

Raskas ruumiillinen työ, joka aiheuttaa fyysistä väsymystä, on paljolti korvaantunut henkisiä voimavaroja vaativilla töillä aiheuttaen työntekijälle, stressiä ja uupumista. Suurella osalla työssäkäyvästä väestöstä onkin työuupumuksen oireita (Juuti, 2010, s. 50–51). Sama pätee myös kasvatusalalla, sillä varhaiskasvatuksessa koetaan pitkittyntä stressiä ja uupumusta erinäisistä syistä (JHL, 2021).

Työhyvinvoinnista ja sitä kuormittavista stressitekijöistä onkin tehty jonkin verran tutkimusta kasvatusalalla, kuitenkin varhaiskasvatuksen johtajan näkökulmasta tutkimusta ei juurikaan ole (Elomaa ym., 2020, s. 1080). Opetusalan ammattijärjestön OAJ:n Työolobarometrin mukaan (2019) on havaittu yhteys johtajan toiminnan ja työntekijöiden kokeman väsymyksen ja stressin välillä. Vastaajista lähes puolet (45%) totesivat johtamisen heikoksi ja kokivat myös stressiä. (Golnick & Ilves, 2019, s. 25.) Lerkkanen ja kollegat (2020, s. 62) ovatkin todenneet, että opettajien työhyvinvointia tulisi käsitellä ennakoituvasti, jotta työhön liittyvään stressiin voisi puuttua ennen kuin se kehittyy uupumukseksi. Varhaiskasvatuksen opettajan työ on henkisesti kuormittavaa, joten uupumisen välttämiseksi työn aiheuttamaan stressiin tulisi kiinnittää huomiota (ks. Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 8).

Stressi on psykologinen reaktio, joka ilmenee psykosomaattisina ilmiöinä kuten ärtyneisyytenä, ahdistuneisuutena ja unihäiriöinä (Feldt ym., 2012, s. 143). Feldtin ja kollegoiden (2012, s. 143) tutkimuksen mukaan stressi voi pitkään ja voimakkaana jatkuessaan johtaa myös uupumukseen, mikä näyttäytyy huomattavana väsymyksenä, riittämättömyyden tunteena, kyynisyytenä sekä ammatillisen itsetunnon vähenemisenä. Myös Wong ja Cheuk (2005, s. 191) sekä Giorgi kollegoineen (2015, s. 252) ovat havainneet stressin yhteyden negatiivisiin tunnekokemuksiin ja vähentyneeseen työtyytyväisyyteen sekä mielenterveydenongelmiin. Stressin kokeminen saattaa kuitenkin joissakin tapauksissa olla tarpeellista, sillä se terävöittää aisteja mahdollistaen tavoitteiden saavuttamisen tehokkaasti. Stressi muodostuu kuitenkin ongelmalliseksi ollessaan ajattelua ja toimintaa haittaavaa. (Kauko-Valli & Koironen, 2010, s. 109.) Lerkkasen ja kollegoiden (2020, s.63) mukaan raja positiivisen ja haitallisen stressin välillä on yksilöllinen ja osittain myös tilannesidonnainen. Jokaisen stressinsietokyky määrittyy siten siitä, kuinka paljon yksilö sietää stressiä ja milloin hän kokee itsensä ylikuormittuneeksi (Lerkkanen ym., 2020, s. 63).

Pitkittänyt stressi ja ylikuormitus aiheuttavat puolestaan uupumista. Uupumisella eli "burnoutilla" tarkoitetaan stressioireyhtymää, joka kehittyy pitkittyneen työstä aiheutuneen stressin seurauksena. (Schaufeli & Enzmann, 1998, s. 8.) Kunnarin (2017, s. 102) mukaan uupumiseen ongelmat liittyvät jaksamisen

haasteisiin, ulkoapäin asetettuihin vaatimuksiin sekä riittämättömyyden tunteen kokemukseen. Ylikuormittuneella aika ja jaksaminen ei siten välttämättä riitä arjen askareisiin ja niistä suoriutumiseen. Korkeat työvaatimukset saattavat aiheuttaa terveydellisiä - suurimmaksi osaksi psyykkisiä - haittoja ja lisäävät mahdollisia työpoissaoloja. (Kunnari, 2017, s. 106.) De Lange kollegoineen (2003, s.299–300) on havainnut liian suuren kuormituksen yhteyden fyysisiin sairauksiin, kuten verenpainetautiin, altistumiselle. Fyysiset sairaudet puolestaan vaikuttavat työntekijän elämänlaatuun kielteisesti (de Lange ym., 2003, s. 299–300). Lisäksi ylikuormittuneen alkoholinkäyttö saattaa lisääntyä henkilön pyrkiessään vähentämään stressiään kuormittavien työpäivien päätteeksi (de Lange ym., 2003, s. 299–300). Uupumuksen aiheuttamista terveydellisistä vaikutuksista puhuttaessa on kuitenkin huomioitava tutkimusten viittaavaan siihen, mitä seurauksia pitkittyneestä stressistä saattaa ilmetä: uupumuksen seuraukset ovat moninaiset ja yksilölliset, eikä tuloksia voida siten yleistää kaikille. Kuitenkin hyvinvoinnin merkitys jaksamiselle tulisi tiedostaa niin yksilöllisestä kuin yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

2.2.3 Vaatimustekijät varhaiskasvatuksessa

Ylikuormitus ja liialliset vaatimukset ilmenevät myös varhaiskasvatuksen kontekstissa, sillä erityisesti varhaiskasvatuksen opettajiin kohdistetaan paljon odotuksia ja vaatimuksia (Løvgrenin, 2016, s. 165). Løvgrenin (2016, s. 165) tutkimuksen mukaan huoltajien odotukset sekä johtajilta tulevat vaatimukset aiheuttavat ristipainetta lisäten opettajien kuormittuneisuutta. Varhaiskasvatuksen opettajuus sisältää muuta varhaiskasvatuksen henkilöstöä laajemman vastuun toiminnan suunnittelemisessa ja lasten tukien järjestämisessä, joten teoreettisella tasolla opettajan työn kuormittavuuden tarkastelu on mielekästä (ks. Opetushallitus, 2022). Tutkimuksen kontekstissa keskiössä ovat kuitenkin työhyvinvoinnin seikat, jotka toteutuvat yleisesti työyhteisössä. Näin ollen luvussa käsiteltävät teemat ovat sovellettavissa myös muun varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointiin.

Varhaiskasvatuksen opettajien työn vaativuutta lisää pedagoginen vastuu, kuten lasten tukien järjestäminen sekä yhtäjaksoiset uudistukset. Käytännön työssä kuormitus ja vaatimukset riippuvat pitkälti lapsiryhmän moninaisuudesta ja tuen

tarpeiden laajuudesta. Päiväkotiryhmissä on useita erityistä tukea tarvitsevia lapsia, mutta henkilöstöresurssit ja varhaiskasvatuksen opettajan osaaminen eivät aina yksin riitä lasten tukemiseen. Lisäksi uudet opetussuunnitelmien muutokset sekä toteuttaminen vaikuttavat yhtälailla opettajien työhyvinvointiin. (Lerikkanen, 2020, s. 33.) Penttisen ja kollegoiden (2022, s. 114) mukaan opettajien työhyvinvointi ei ole kuitenkaan riippuvainen pelkästään rakenteellisista seikoista, kuten opetuksen toteutuspaikasta, työkokemuksesta tai ryhmäkoosta, vaan työhyvinvointia selittävät enemmän sosiaaliset tekijät, kuten työyhteisön tuki. Opettajien työhyvinvointi on siten yhteydessä työn pedagogiseen laatuun (Løvgren, 2016, s. 165).

Tuen tarpeen suunnittelun ja pedagogisen laadun vaatimusten lisäksi varhaiskasvatuksen opettajia kuormittavat myös hallinnolliset tehtävät ja puutteelliset resurssit. Työtehtävien moninaisuus ja laajuus aiheuttavat sen, ettei kaikkia hallinnollisia työtehtäviä ehdi tehdä työaikana työpaikalla. Opetuksen ulkopuoliset tehtävät, kuten sähköpostit, vaativat paljon aikaresursseja, jonka vuoksi opettajat joutuvat tekemään osan työtehtävistään työajan ulkopuolella, mikä puolestaan heikentää palautumista. (Lerikkanen, 2020, s. 33; Golnick & Ilves, 2019, s. 7.) Opetusalan työolobarometrin (2019) mukaan opettajille kertyy keskimäärin noin 18 tuntia viikossa työaika virallisen työajan ulkopuolelle (Golnick & Ilves, 2019, s. 7, 21). Näin ollen töiden ylikuormittavuus sekä töiden tekeminen kotona toimivat kroonisina ja jatkuvina stressinaiheuttajina, mitkä aiheuttavat ajan myötä opettajien psyykkistä sairastumista, kuten uupumista (Gu ym., 2020, s. 199). Varhaiskasvatuksen opettajista 42 prosenttia kokeekin työtehtävistään johtuvaa stressiä erittäin tai melko paljon (Golnick & Ilves, 2019, s. 7, 21). Työn aiheuttama stressi on siten todellinen ongelma niin opettajien kuin muunkin varhaiskasvatuksen henkilöstön keskuudessa.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön pitkittynyt stressi ja uupumus saattavat heijastua vuorovaikutukseen lasten kanssa. Lerikkanen ja kollegat (2020, s. 33, 49) ovat tutkineet luokanopettajien työhyvinvointia ja havainneet stressin ja uupumuksen yhteyden heikentyneeseen ryhmänhallintaan sekä kielteiseen suhtautumiseen lasten käytökseen. Myös Kyriacou (2001, 33) on tutkimuksessaan saanut vastaavanlaisia tuloksia ja havainnut opettajan työhyvinvoinnin merkityksen pedagogiikan kannalta. Kuormittuneilla ja heikosti palautuneilla opettajilla on vähemmän resursseja lasten

ohjaamiseen, jolloin he reagoivat herkemmin lasten käytökseen reaktiivisesti pohtimatta tarkemmin lasten käytöksen taustalla vaikuttavia syitä - ennaltaehkäisevä lähestymistapa jää tällöin vähemmälle (Penttinen ym., 2022, s. 115). Sen sijaan tehokas ja luova pedagogiikka toteutuu, kun opettaja on henkisesti ja fyysisesti hyvinvoiva sekä kokee olevansa tyytyväinen työhönsä (Briner & Dewberry, 2007, s. 4; Bajorek ym., 2014, s. 6). Vaikka osa edellä mainituista tutkimuksista ovatkin luokanopettajien näkökulmasta, ovat ne kuitenkin rinnastettavissa myös varhaiskasvatuksen kontekstiin alan samankaltaisuuden vuoksi. Varhaiskasvatuksessa henkilöstön hyvinvoinnilla on siten merkitystä vuorovaikutussuhteiden kannalta, ja erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmasta työhyvinvoinnin merkitys pedagogiikan toteutumiseksi tulisi tiedostaa. (Briner & Dewberry, 2007, s. 4; Bajorek ym., 2014, s. 6.)

Kuormituksen kokemus riippuu henkilön stressinsietokyvystä ja taidoista käsitellä kokemaansa stressiä - opettajuus vaatii stressinkäsittelytaitoja. Stressinkäsittelykeinot olisi siten tärkeä sisäistää ennen kuin stressi laajenee työuupumukseksi. (Lerkkanen ym., 2020, s. 62–63.) Lerkkanen ja kollegat (2020, s. 57) ovat havainneet työkokemuksen merkityksen suhteessa stressin kokemiseen. Tutkimuksen mukaan alalla 5–10 vuotta työskennelleet kokivat enemmän stressiä kuin yli 10 vuotta työskennelleet. Näyttääkin siltä, että työkokemuksen kautta ihminen oppii tunnistamaan stressinhallintakeinonsa ja selviämään arjen haasteista, mikä puolestaan edistää työhyvinvointia ja jaksamista. Lisäksi yksilön omat voimavarat ja resilienssi eli palautumiskyky vaikuttavat siihen, miten yksilö selviytyy haasteista (Brauchli ym., 2013, s. 125).

2.2.4 Palautuminen stressinhallintakeinona

Palautuminen on olennainen osa stressinhallintaa ja työn ja vapaa-ajan ollessa tasapainossa edistää siten henkilön hyvinvointia (Zijlstra & Sonnentag, 2006, s. 130). Palautuminen on psykofysiologinen prosessi, jonka aikana työntekijän voimavarat – energia ja vireystila – elpyvät. Palautuminen normalisoi siten stressin vaikutukset, kuten väsymyksen kuormitusta edeltävälle tasolle. (Zijlstra & Sonnentag, 2006, s. 130; Kinnunen, 2017, s. 128.) Gu ja kollegat (2020, s.199) ovat havainneetkin

tutkimuksessaan, että stressiä aiheuttavat tekijät ovat vähemmän haitallisia työhyvinvoinnille silloin kun opettaja palautuu ja rentoutuu vapaa-ajalla. Palautuminen, rentoutuminen ja työhön sitoutuminen ovat siten stressiä ehkäiseviä seikkoja. (Gu ym., 2020, s. 199.) Sonnentag kollegoineen (2010, s. 970–971) on puolestaan todennut palautumisen ja töistä irtautumisen puutteen lisäävän uupumisen riskiä. Töihin tullaan usein sairaana ja huonosti palautuneena, sillä läsnäolo töissä koetaan noudattamista vaativaksi yhteiskunnan asettamaksi normiksi (Sonnentag ym., 2010, s. 970–971). Johtajan salliessa tällaisen toimintakulttuurin muodostumisen, työnlaatu ja tehokkuus sekä työyhteisön työhyvinvointi kärsivät. Työnantajan tuleekin viestiä henkilöstölleen riittävän levon ja palautumisen merkityksestä, jotta jaksaminen työssä säilyisi. (Pyöriä, 2012, s. 15.)

Palautumisen merkitys tulisi tiedostaa myös varhaiskasvatuksen kontekstissa. Virtanen ja kollegat (2021, s. 812) ovatkin tutkineet työpäivän aikana tapahtuvan palautumisen merkitystä varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Yli puolet (68%) varhaiskasvatuksen henkilöstöstä syö lounaansa lasten seurassa ryhmän tiloissa, jonka vuoksi palautumiselle suunnattu ruokatauko jää monesti pirstaleisiksi (Virtanen ym., 2021, s. 812). Ruokailua pidetään varhaiskasvatuksessa pedagogisesti arvokkaana osana päiväjärjestystä ja toimintaa, sillä ruokailun aikana varhaiskasvatuksen henkilöstö sanoittaa ja havainnollistaa ruokailutilanteeseen liittyvää toimintaa (Opetushallitus, 2022). Lisäksi henkilöstön oma ruokailu keskeytyy ajoittain esimerkiksi ruoan tai juomien hakemisen vuoksi. Virtasen ja kollegoiden (2021, s. 812) mukaan pedagogisen elementin ja jatkuvien keskeytysten vuoksi ruokailua ei siten voida nähdä palauttavana lounastaukona, vaikka se olisi olennaista erityisesti iltapäivällä jaksamisen kannalta. Henkilöstön palautuminen jää siten vapaa-ajan varaan.

Palautuminen vapaa-ajalla tuottaa haasteita erityisesti varhaiskasvatuksen opettajille suuren työmäärän vuoksi (Gu ym., 2020, s. 199). Fyysiselle ja henkisellegille palautumiselle ei jää riittävästi aikaa, mikäli opettaja ei ehdi toteuttaa kaikkea työnkuvaansa liittyvää suunnittelua, arviointia ja kehittämistoimintaa työajan puitteissa (Lerikkanen ym., 2020, s. 62). Raskaiden työpäivien ja kotona tehtävien töiden jälkeen opettajilla ei välttämättä ole riittävästi voimavaroja omasta

hyvinvoinnista huolehtimiseen ja harrastuksiin, mitkä edesauttaisivat palautumista ja jaksamista. Palauttavan vapaa-ajan aktiviteetin ja levon puute saattaakin pitkittyessään aiheuttaa työntekijän uupumisen. (Lerikkanen ym., 2020, s. 62.)

Palautumisen kannalta pidempien lomien, kuten kesä- ja joululomien, merkitys korostuu. Penttisen ja kollegoiden (2022, s. 15) mukaan esiopetuksen opettajat, jotka irtautuvat työstään lomilla kokivat vähemmän stressiä töihin palatessaan kuin opettajat, jotka eivät palautuneet loman aikana (Penttinen ym., 2022, s. 115). Lomien merkitys työhyvinvoinnin kannalta tulee siten tiedostaa, mutta samalla tulisi huomioida myös arjessa palautumisen merkitys. Työstä palautuminen vapaa-ajalla on mahdollista vain, mikäli työn kuormittavuus ja työtehtävien määrä ovat sopivassa suhteessa voimavaroihin (Waddel & Burton, 2006, s. 36–37). Palautuminen yhdessä muiden voimavaratekijöiden kanssa edistävätkin henkilöstön työhyvinvointia.

2.2.5 Sitoutuminen ja työn imu työhyvinvoinnin edistäjinä

Työhyvinvoinnista puhuttaessa esiin nousee ”työn imun” ja sitoutumisen käsitteet, jotka osoittavat työntekijän työtyytyväisyyttä (Hakanen, 2011, s. 93). Sitoutuminen on terminä positiivinen kuvaus siitä, miten ihminen kokee työnsä. Työ on tällöin antoisaa (*fullfilling*) ja voimaannuttavaa (*vigour*), mikä toteutuessaan ilmentää omistautunutta tilaa, jonka avulla yksilö selviää haastavistakin töihin liittyvistä tilanteista (Schaufeli ym., 2002, s. 74). Työn imulla puolestaan tarkoitetaan myönteistä työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa, joka pitävät sisällään tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 151). Bakkerin ja Demeroutin (2017, s. 6) mukaan työn vaatimustekijöitäkin tarvitaan työn imun kokemiseksi – jos vaatimustekijöitä ei olisi ollenkaan, olisi se esteenä työn imun kokemiselle. Henkilö, joka kokee työn imua, viihtyy työssään haasteidenkin ilmetessä ja käy mielellään töissä (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 151). Työn imun ja sitoutumisen tunteen syntymiseen vaikuttavat vahvasti johtaminen, resurssit ja ilmapiiri (Lerikkanen ym., 2020, s. 57).

Sitoutumisella työhön tarkoitetaan yksilön emotionaalista, kognitiivista ja fyysistä energian kohdentamista työhön - eli sitä kuinka antaumuksella henkilö tekee työtänsä (Rich ym., 2010, s. 619; Christian ym., 2011, s. 100). Sitoutumisen kokeminen

on tärkeää, sillä se suojaa ja lieventää työstä koettua stressiä ja uupumusta (Sonnentag ym., 2010, s. 970–971; Wagner ym., 2013, s. 67–68). Sitoutumisen tunteen voidaankin jopa nähdä olevan uupumisen vastakohta (Schaufeli ym., 2002, s. 74). Sitoutumiseen sisältyy Bevanin (2010, s. 13) mukaan myös aito halu työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijällä, joka ei ole motivoitunut, sitoutunut, eikä tule toimeen muun työyhteisön kanssa ja kokee stressiä työstään, on taipumusta vaihtaa työpaikkaa (Bevan, 2010, s. 13). Sitoutuminen voi olla myös organisaatioon kiinnittymistä ja se voi ilmetä jatkuvuuden tavoitteluna. Tällöin työntekijä pysyy työssään kokiessaan työstä lähtemisen aiheuttavan ylimääräisiä kuluja ja taloudellisia haasteita. (Saari & Pyöriä, 2012, s. 42–43.) Lisäksi sitoutuminen voi olla normatiivista, jolloin motivaatio tehdä työtä pohjautuu ajatukseen “töitä tehdään koska niin kuuluukin”. Nämä kaikki sitoutumisen ulottuvuudet voivat olla samanaikaisesti läsnä, sillä sitoutumisen tunne vaihtelee yksilön kokemuksista riippuen ja voi vaihdella jopa yhden päivänkin sisällä. (Saari & Pyöriä, 2012, s. 42–43.)

Sitoutumisen ja työn imun kokemisen lisäksi myös positiivinen asenne ja ote työhön edistävät työhyvinvointia. Vaikka työyhteisön kaikki ominaisuudet tukisivat työntekijän hyvinvointia, työntekijä tulkitsee työpaikkaansa lopulta oman asenteensa kautta. (Manka, 2013, s. 76.) Positiivinen asenne antaa yksilölle enemmän toimintavaihtoehtoja sekä ideoita luovempiin työtapoihin samalla auttaen haastavista tilanteista selviytymiseen. (Kauko-Valli & Koironen, 2010, s. 108.) Työn ilon kokemus syntyy, kun työn eri osa-alueet ovat tasapainossa keskenään (Manka, 2013, s. 77). Jokaisella ihmisellä tulisi saada olla oikeus kokea työstään ilon kokemuksia ja näyttää niitä avoimesti, vaikka tunteiden näyttämisen ajatellaankin kuuluvan enemmän yksityiselämää kuin työpaikalle. Tunteiden näyttäminen on kuitenkin tärkeää, sillä yhdessä koettu ilo edistää koko työyhteisön ilmapiiriä. (Kauko-Valli & Koironen, 2010, s. 101–102, 106; Manka, 2013, s. 77.)

Työn ilon kokeminen onkin tärkeää alasta riippumatta, ja sen merkityksen ymmärtäminen työhyvinvoinnin kannalta on olennaista myös kasvatusalalla. Opetusalan työolobarometrin (2019) mukaan työstä koetun ilon tunne on kuitenkin laskenut: vastaajista 74 prosenttia koki olevansa työhönsä melko tai erittäin tyytyväisiä, kun viisi vuotta aiemmin (2015) vastaava luku oli 76 prosenttia (Golnick

& Ilves, 2019, s. 28). Työntekijä kokee työn iloa todennäköisemmin, jos työn vaatimukset, osaaminen sekä vahvuudet vastaavat toisiaan. Opettajien työ on yleisesti ottaen kuormittavaa laaja-alaisten työtehtävien ja vastuun vuoksi, mutta opettajien kokema työn imu ja positiivinen suhtautuminen auttaa selviytymään siitä. (Lerikkanen ym., 2020, s. 42.) Wagner ja kollegat (2013, s. 67–68) havaitsivat tutkimuksessaan, että opettajat, jotka olivat sitoutuneempia ja kokivat imua työhönsä nauttivat siitä enemmän kuin opettajat, jotka eivät olleet sitoutuneita – sama pätee myös muuhunkin varhaiskasvatuksen henkilöstöön. Toisin sanoen, mikäli työntekijä kokee olevansa työhönsä tyytyväinen, niin myös suuresta kuormituksen määrästä voi selvitä.

Järvensivun ja Piiraisen (2012, s. 86–87, 91) mukaan työstä koetun ilon lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti työn merkityksellisyyden kokemus, mikä näyttäytyy työhön panostamisena, arvostamisena sekä ylpeytenä. Työn ollessa palkitsevaa ja työntekijän kokiessa hallinnan tunnetta työstänsä myös työhyvinvointi toteutuu. Kokemus työn merkityksellisyydestä vahvistaa siten sitoutumista ja yhdessä sosiaalisen tuen kokemuksen kanssa lisää hyvinvointia. (Pyöriä, 2012, s. 12.) Reion ja Sanders-Reion (2011, s. 466) tutkimus osoittaa työntekijän kokemuksen sitoutumisesta vahvistuvan työolosuhteiden sekä työnantajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen kautta sekä rakentuu luottamuksen, positiivisen suhtautumistavan ja empatian varaan, eikä näin ollen vaadi johtajalta liiallista vaivannäköä.

2.3 Johtaja työhyvinvoinnin mahdollistajana - johtajan oman työhyvinvoinnin merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa

Työhyvinvointi rakentuu edellä mainituista osa-alueista ja johtajalla on merkittävä rooli niiden vaalimisessa. Johtaja voikin osittain vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, vaikka suuremmat työoloihin vaikuttavista tekijöistä määräytyvät ylempään päätöksenteon mukaisesti (Hendriks ym., 2020, s. 965). Johtaja asettaa kuitenkin työn organisoinnin ja strategian kautta raamit toiminnalle sekä viestinnällään vaikuttaa siihen, miten työtehtävät koetaan ja

millaiseksi ilmapiiri muotoutuu (Eskelinen & Hujala, 2015 s. 90; Kangas ym., 2016, s. 628; Nielsen & Taris, 2019, s. 108). Näin ollen johtajan viestinnällä, vuorovaikutuksella sekä luottamussuhteen rakentumisella on olennainen merkitys työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa - myös johtajan oma hyvinvointi tulisi huomioida.

Työyhteisön työhyvinvoinnin johtamista tarkasteltaessa tulisi ensisijaisesti ottaa huomioon myös johtajan oma työhyvinvointi: miten johtaja voi huolehtia henkilöstöstä työhyvinvoinnista, jos omassa hyvinvoinnissa on puutteita? Varhaiskasvatuksen yksikön johtajalla on muuta varhaiskasvatuksen henkilöstöä laajempi vastuu toimiessaan työntekijöiden, lasten, huoltajien, yhteistyökumppaneiden ja ylemmän johdon sekä kuntapäätäjien asettamien vaatimusten välisessä ristipaineessa (Elomaa ym., 2020, s. 1080; Äikäs, 2020, s. 48). Johtajan heikentynyt työhyvinvointi heijastuu myös henkilöstöön, minkä vuoksi johtajan tulisi kiinnittää huomioita itseään kuormittaviin seikkoihin (Skakon ym., 2010, s. 119, 131).

Giorgi ja kollegat (2015, s. 252) ovat havainneet tutkimuksessaan yhteyden johtajan kokemien työn vaatimusten, ristipaineen kokemuksen ja puutteellisen sosiaalisen tuen välillä suhteessa työntekijöiden vastaaviin kokemuksiin. Johtajan oma hyvinvointi sekä kokemus tuesta ja resurssien määrästä vaikuttavat siten johtajuuteen ja sen laatuun (Nielsen & Taris, 2019, s.112; Tafvelin ym., 2019, s. 166). Ylemmältä johdolta asetetut vaatimukset heijastuvat siten päiväkodin johtajalle aiheuttaen kuormittuneisuutta ja stressiä, mikä puolestaan heijastuu henkilöstöön vaatimuksina ja työpaineiden kokemuksena (Giorgi ym., 2015, s. 252; ks. 2.3). Ylemmältä johdolta tulevat vaatimukset ovat usein jatkuvaan varhaiskasvatuksen kehittämiseen liittyviä seikkoja, ja vaatimusten välisessä ristipaineessa kollegiaalisen tuen merkityksen tarve korostuu. Kankaan ja kollegoiden (2016, s. 620, 627) mukaan kehitystyö on kuitenkin haasteellista rajattujen aikaresurssien vuoksi, mikä puolestaan vaikuttaa varhaiskasvatuksen yksikön johtajan kuormittuneisuuteen.

Elosen ja kollegoiden (2020, s.1986, 1988) mukaan varhaiskasvatuksen yksikön johtaja tarvitsee sosiaalista tukea niin kollegoiltaan kuin ylemmältä johdolta jaksakseen työsssänsä ja kyetäkseen toteuttamaan johtamistaan vaatimusten välisessä ristipaineessa. Ylemmän johdon tuen puute ja epäasiallinen kohtelu lisäävät

varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien kokemaa stressiä (Elonen ym., 2020, s. 1986, 1988), mikä heijastuu työyhteisöön negatiivisesti (Skakon ym., 2010, s. 119, 131; Giorgi ym., 2015, s. 252). Inceoglu ja kollegat (2018, s. 179) ovat havainneet tutkimuksessaan, että stressaantunut ja uupunut johtaja on myös vähemmän sitoutunut työhönsä, mikä näyttäytyy myös henkilöstön sitoutumisessa. Johtoportaiden välistä dialogia tulisi siten edistää, jotta kollegiaalisen tuen kokemus mahdollistuisi vastavuoroisen keskustelun kautta (Rytkönen, 2019, s.118).

Vaikka ylemmältä johdolta saatu tuki on olennaista johtajan työhyvinvoinnin edistämisen kannalta, kokevat johtajat kuitenkin itsensä johtamisen taidot tärkeimmiksi stressinhallintakeinoiksi; työn organisointi, ajanhallinta, priorisointi ja vapaa-ajalla palautuminen ovatkin esimerkkejä johtajan stressinhallintakeinoista (Elonen ym., 2020, s. 1986). Lisäksi johtaja voi edistää oman työnsä hallinnan tunnetta priorisoimalla työtehtäviään esimerkiksi kirjoittamalla niistä "post it" lappuja, jolloin tärkeimpien tehtävien järjestys selkenee. Myös työn delegointi ja vastuun jakaminen varajohtajan kanssa voi helpottaa työtaakkaa (Soukainen, 2015, s. 108). Johtajan tulee kehittää itseään niin henkilökohtaisesta, henkilöiden välisestä kuin myös ammatillisesta näkökulmasta (Elonen ym., 2020, s. 1985). Johtajan tulee siten huomioida työnkuvansa moninaisuus sekä tunnistaa itseänsä kuormittavat ja voimavarojansa vahvistavat tekijät.

Johtajan aikaresurssit ovat tiukat, ja aikapaine määritteleeikin pitkälti sen, miten johtaja toimii varhaiskasvatuksen yksikössään (Oc, 2018, s. 230). Bloomin ja Abelin (2015, s. 12) mukaan kasvatusalan johtajien työmäärä on lisääntynyt samalla kun kokemus työtehtävien suorittamisesta tyydyttävällä tavalla on vähentynyt. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa vaatimukset alkavat viemään johtajan voimavaroja yliarvioidessaan oman aikakapasiteettinsa (Giorgi ym., 2015, s. 252). Johtajat usein aliarvioivatkin työnsä aiheuttaman stressin määrää, mikä puolestaan saattaa heijastua henkilöstöön kohdistuneena aggressiivisena käytöksenä (Skakon ym., 2010, s. 119, 131; Nielsen & Taris, 2019, s.113). Varhaiskasvatuksen johtajan täytyy siten jatkuvasti tasapainotella moninaisten työtehtävien ja vastuun yksiköiden päivittäisistä toiminnoista sekä henkilöstön johtamisen ja tukemisen välillä (Elonen ym., 2020, s. 1987).

Nielsen ja Taris (2019, s.112) toteavat tutkimuksessaan työhyvinvoinnin rakentumisen vastuun olevan sekä henkilöstöllä että johtajalla. Vaikka johtajien työhyvinvointi heijastuukin työntekijöiden hyvinvointiin, on vaikutus molemminpuolista. Hyvinvoinnin vaikutuksen vastavuoroisuudesta huolimatta johtajan työhyvinvoinnin merkitystä ei tulisi kuitenkaan aliarvioida. Johtajan asenteella ja suhtautumistavalla on siten merkittävä vaikutus esimerkiksi työyhteisön käyttäytymiseen, suoritukseen ja työhyvinvointiin. Johtamiseen, ilmapiiriin ja resursseihin keskittymisen kautta voidaan edistää työn imua ja henkilöstön jaksamista, sitoutumista ja alalla pysymistä (Lerkkanen ym., 2020, s. 58).

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää konkreettisia keinoja johtamisen tueksi työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin ilmenemistä varhaiskasvatuksessa niin henkilöstön kuin johtajankin kannalta. Lisäksi kiinnitetään huomiota myös niihin työhyvinvoinnin edistämisen seikkoihin, joilla varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi toiminnallaan vaikuttaa. Tutkimustehtävänä on selvittää, miten varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi toiminnallaan edistää työyhteisön työhyvinvointia sekä millaisia työhyvinvointia edistäviä käytänteitä varhaiskasvatuksessa ilmenee. Tutkimuksen kautta pyritään luomaan kuva siitä, miten työntekijät ja lähijohtajat näkevät työhyvinvoinnin toteutumisen yksikössään, ja mitä työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä seikkoja työyhteisössä ilmenee.

Näiden pohjalta tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miten johtaja voi toiminnallaan edistää työyhteisön työhyvinvointia?
2. Millaisia työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä toimintatapoja johtaja toteuttaa varhaiskasvatuksessa?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen perustana on sisällönanalyttisesti muodostettu analyysirunko, mikä pohjautuu aiempiin työhyvinvoinnin johtajuutta käsitteleviin tutkimuksiin. Analyysirunko mahdollistaa siten tutkimuksen tulosten jäsentelyn luokittelemalla sekä mahdollisesti laajentaa työhyvinvoinnin ilmiön tarkastelua. Aiempien tutkimusten pohjalta toteutettu sisällönanalyysi täydentää siten saatuja tutkimustuloksia muodostaen syvällisen ymmärryksen niistä tekijöistä, joilla varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat voivat olla edistämässä työyhteisönsä työhyvinvointia. Näin ollen tutkielma rakentuu kahden sisällönanalyysin varaan - aiempiin työhyvinvoinnin johtamisen ilmiöön liittyviin tutkimuksiin sekä tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus on toteutettu laadullisesti kvalitatiivisin menetelmin ja informantteina ovat toimineet varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat ja henkilöstö.

Tutkimuksen toteuttamista tarkastellaan ensimmäiseksi tieteellisfilosofisiin lähtökohtiin ja tutkimusmenetelmiin perehtyen, jonka jälkeen käsitellään aiemmille tutkimuksille toteutetun sisällönanalyysin ja analyysirungon muodostamisen vaiheita. Puolestaan tutkimustulosten sisällönanalyyttistä luokittelun tarkastelua käsitellään tutkimukseen osallistujien ja tutkimuslomakkeen muodostamisen tarkastelun jälkeen. Lopuksi pohdimme tutkimusprosessiin liittyvää eettistä problematiikkaa.

4.1 Teorettinen viitekehys tutkimuksen taustalla

Tutkielman teorettista taustaa rakennettaessa aiemmat tutkimukset ovat ohjanneet tutkimuksen toteuttamista prosessin eri vaiheissa, ja uusien lähteiden löytämisen myötä ohjanneet kohti teorialähtoisempää lähestymistapaa. Alasuutarin (1999, s. 83) mukaan teorettinen viitekehys luo perustan aineistonkeruulle ja analyysille asettaen raamit tutkimukselle. Tutkimuksen teorettinen viitekehys on siten muodostunut aiempien työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvien tutkimuksien pohjalta. Teorettinen lähestymistapa ilmentää siten tutkimuksen perustana olevaa tieteenfilosofista

näkökulmaa eli paradigmaa yhdistäen sen muiden tutkijoiden teoreettiseen viitekehyksen määrittelyyn (Metsämuuronen, 2006, s. 41). Paradigma kuvastaa siten tieteellistä viitekehystä ja teorioita, jotka toimivat ajatuksenkulun taustalla (Juuti & Puusa, 2020, s. 12).

Erilaisiin teoreettisiin ja tutkimusfilosofisiin lähtökohtiin perehtyessämme havaitsimme postmodernin tieteenfilosofisen ajattelun ja sosiaalisen konstruktionismin toimivan ajattelumme lähtökohtana. Postmodernismista puhuttaessa ei ole mielekäästä esittää näkökulmaa eriytyneestä teoriasta, vaan postmoderniin tieteseen perustuva tiede on erillisiä tieteellisiä oppiaineita kadottava ajattelumalli, joka yhdistelee erilaisia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 54–55). Pattonin (2002, s. 96–102) mukaan postmodernissa näkökulmassa totuus rakentuu siten kielen kautta kulttuurisessa kontekstissa ja maailmankuvassa, ja näin ollen totuus on yksilöllistä ja vaihtelee yksilöllisesti. Sosiaalinen konstruktionismin käsite kuvaa tätä filosofista aatetta, mikä luokin teoreettisen viitekehyksen perustan tutkimuksessamme.

Sosiaalisessa konstruktionismissa koetaan merkitykselliseksi sekä yksilön kokemukset ja havainnot että ulkoisesti sosiaalisessa kontekstissa rakentuvat havainnot (Juuti & Puusa, 2020, s. 28). Ihmisillä nähdään olevan kyky tulkita ja rakentaa todellisuutta, mikä muovautuu kulttuurin ja kielen mukana osana sitä sosiaalista kontekstia, jossa ihminen vaikuttaa (Patton, 2002, s. 96–102). Juutin ja Puusan (2020, s. 28) mukaan ihmisen ajattelu ja yksilöllinen reflektio ovatkin yhtä merkityksellisiä kuin ulkoiset havainnot ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ilmenevät seikat. Näkemyksemme mukaan työhyvinvointi varhaiskasvatuksen työyhteisössä rakentuu siten kunkin työyhteisön jäsenen asenteen ja hyvinvoinnin vaikutuksesta. Näin ollen tarkasteltaessa sitä, miten johtaja voi toiminnallaan edistää henkilöstönsä työhyvinvointia, on huomioitava laajemmin hyvinvointiin vaikuttavat seikat. Tämän vuoksi tutkimuslomakkeessa on kysytty työhyvinvointia edistävästä ja kuormittavista tekijöistä sekä varhaiskasvatuksen yksikön johtajalta että henkilöstöltä.

Olennaista tässä teoreettisessa lähtökohdassa on, että tulokset nähdään yksilöllisinä ja kontekstisidonnaisina eikä sellaisenaan yleistettävänä (Patton, 2002, s.

96–102). Tässäkin tutkimuksessa informantteja on rohkaistu kertomaan laveasti kirjoittaen omista kokemuksistaan ja näkemyksistään suhteessa työhyvinvointiin ja johtamiseen siinä sosiaalisessa ympäristössä, jossa he vaikuttavat. Näin ollen tutkimuksessa on huomattavissa sosiaalisia konstruktivistisia piirteitä, jotka muodostavatkin teoreettisen viitekehyksen perustan (ks. Juuti & Puusa, 2020, s. 28).

4.2 Teorialähtöinen sisällönanalyysi tutkimusmetodina

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu useista aiemmista tutkimuksista, joiden jäsentäminen kokonaisuudeksi on mielekästä muodostaaksemme laajan käsityksen työhyvinvoinnin johtamisen ilmiöstä. Teorian pohjalta toteutettu sisällönanalyysi mahdollistaa aiempien tutkimuksien tulosten käsittelyn työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, ja siitä tehty analyysirunko toimii lisäksi pohjana teemaan syventymiseen varhaiskasvatuksen kontekstissa (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 113). Teorialle tehty sisällönanalyysi täydentää tutkimustuloksia muodostaen ymmärryksen toimintatavoista, joilla varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat voivat olla edistämässä henkilöstönsä työhyvinvointia. Tutkimus on siten deduktiivinen, sillä aiempi tutkimus- ja teoriapohja ovat muovanneet tutkimuksen kyselylomakkeen muodostamista sekä kysymysten asettelua (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 113).

Sisällönanalyysin toteuttamisessa eri tutkijoilla on suhteellisen samankaltaisia prosessivaiheita: aineistosta kerätään ilmaukset, jotka pelkistetään ja luokitellaan alaja yläluokiksi sekä yhdistäviksi kategorioiksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2017, s. 132). Ruusuvuori ja kollegat (2010, s. 8) sekä Salo (2015, s. 169) kuitenkin korostavat sisällönanalyysin syvällisempää merkitystä sekä tulkinnan ja uusien näkökulmien luomisen arvoa. Analyysin syväluotaavampaan lähestymistapaan olemmekin tässä tutkimuksessa kiinnittäneet huomiota, ja analyysirunkoa muodostettaessa huomioineet uuden luomisen perspektiivin.

Deduktiivinen eli teorialähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan muodostamalla analyysirunko. Analyysirungon voidaan nähdä eräänlaisena mallina tai koodausjärjestelmänä, jonka tarkoituksena on kategorisoida ja luokitella aineistoa

sekä etsiä aineiston ydintä. (Patton, 2002, s. 465; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113–114.) Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 113–114) mukaan analyysirunko pitää sisällään aineistosta valittuja asioita, jotka ovat teorian, tutkimuskysymyksen ja -tehtävän mukaisia. Tutkielman analyysirunko on siten muodostettu aiempien tutkimusten pohjalta sisällönanalyttisesti toteuttaen. Ennen sisällönanalyysin toteuttamista perehdyimme laajemmin työhyvinvoinnin ja johtamisen ilmiöitä käsitteleviin tieteellisiin tutkimuksiin, jonka jälkeen määrittelimme tutkimustehtävän kannalta keskeisimmät käsitteet ja näkökulmat. Teoria ja tutkimukset aineiston pohjalle ovat muodostuneet hakemalla tutkimustehtävän mukaisia hakusanoja (taulukko 1). Aiheen rajaus mahdollisti aiempiin teorioihin ja tutkimuksiin perehtymisen sekä uusien tieteellisten artikkeleiden etsimisen.

Taulukko 1: ”Hakusanat”

Suomenkieliset hakusanat	Englanninkieliset hakusanat
Johtajuus,	Leadership,
Johtaminen,	Management,
Varhaiskasvatus,	Job-wellbeing,
Johtaminen	Engagement,
varhaiskasvatuksessa,	Educational leadership,
Työhyvinvointi,	Job satisfaction,
Voimavara- ja vaatimustekijät,	Early childhood education,
Sitoutuminen,	
Työn imu,	

Sisällönanalyysi toteutettiin korostamalla aiemmista tutkimuksista työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä johtajan työhyvinvointia edistäviä tai heikentäviä toimintatapoja. Korostetut analyysiyksiköt listattiin ja pelkistettiin ilmauksiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 132.) Pelkistetyt ilmaukset koodattiin väreillä ja ryhmiteltiin yhteneväisyyksien mukaisesti, jolloin niistä muodostui ”työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät” - alakategoria (liite 2). Näin ollen tarkasteltiin ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja eroja (Alasuutari, 1999, s. 94). Alakategorioista puolestaan muodostettiin ylempää kategorioita eli laajempia käsitteitä kuvaamaan

sisältöä. Näitä ovat ”työhyvinvoinnin tekijöiden osa-alueet” ja niitä syvemmin tarkasteltaessa löytyneet ”työhyvinvoinnin ulottuvuudet” (liite 1).

Analyysirungon muodostaminen on ollut monivaiheinen prosessi sisältäen lukuisia uudelleen tarkasteluita ja ryhmittelyitä sekä uuden oivaltamista. Analyysirunkoa työstettiin jaksoittain ja prosessin edetessä löytyi uusia ylä- ja alaluokkia. Uudelleen jäsentelyn myötä ilmauksista oli havaittavissa yhteneväisyyksiä. Prosessin edetessä havaittiin uusi laajempi kategoria – psykologinen ulottuvuus, joka kuvastaa yksilön kapasiteettia, asennetta sekä henkisiä ja fyysisiä voimavaroja. Yhdistettäessä ilmauksia löydettiin uusia kategorioita ja kehitettiin niitä kuvastavia käsitteitä, kuten ”johtamisen monikerroksisuus”, mikä kuvastaa top-down-johtamista sekä lakien ja hankkeiden luomaa ylhäältäpäin tulevaa painetta. Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 106) sekä Ruusuvuoren ja kollegoiden (2010, s. 15) mukaan uusien merkitysten löytäminen aineistosta sekä niiden uudelleen nimeäminen onkin sisällönanalyysin kannalta olennaista, sillä mikäli suhteuttaminen jää tekemättä on koko prosessi ja tulkinta jääneet tekemättä.

Ryhmittelyn ja teemoittelun sekä uusien kategorioiden luomisen myötä muodostui analyysirunko tutkimuksen perustaksi, mikä mahdollistaa tutkimusaineiston analyysin teoreettisen viitekehyksen pohjalta (ks. Ruusuvuori ym., 2010, s. 8). Ulottuvuuksiksi muodostui: (1) työhyvinvoinnin johtajuus, (2) työhyvinvoinnin yhteiskunnalliset tekijät, (3) työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus, ja (4) työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus. Samoilla käsitteillä voidaan puhua työhyvinvoinnin osa-alueista, jotka kuvaavat työhyvinvointia edistäviä ja kuormittavia tekijöitä (liite 1). Taulukko, missä myös pelkistetyt ilmaukset ovat mukana, löytyy liitteenä (liite 2). Analyysirunkoon ja teoreettisen viitekehyksen analyysiin palataan syvemmin luvussa ”Työhyvinvoinnin ulottuvuudet”, jolloin ne suhteutetaan tutkimusaineiston sisällönanalyysin tuloksiin (luku 5).

4.3 Tutkimukseen osallistujat – satunnaisotanta menetelmänä

Tutkimukseen osallistuneet päiväkodit ja informantit ovat valikoituneet satunnaisotannalla. Metsämuurosen (2006, s. 51) mukaan satunnaisotanta lisää

tutkimuksen luotettavuutta, sillä jokaiset yksittäiset havainnot ilmenevät tällöin sattumanvaraisesti ilman tutkijan tai tutkittavan pyrkimyksiä. Satunnaisotanta mahdollistaa siten autenttisen tutkimusasetelman teemalle, josta pyritään löytämään yleispäteviä tuloksia tutkimuksen laadullisesta ulottuvuudesta huolimatta. Vaikka tutkimuksessamme tuloksia ei pyritty saamaan määrällisesti paljoa, haluttiin tutkimusasetelmaa laadittaessa huomioida tämä luotettavuutta lisäävä näkökulma.

Satunnaisotanta toteutettiin arpomalla viisi kuntaa Tilastokeskuksen nettisivuilla (2022) olevalta listalta kaikista Suomen 309 kunnasta. Lista sijoitettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, mikä numeroi kunnat. Arvontageneraattoriin syötettiin numerot 1-309, joista arvottiin viisi numeroa. Numerot tulkittiin Excel-taulukosta kunniksi. Päiväkodit puolestaan arvottiin selvittämällä kunkin kunnan varhaiskasvatusta koskevilta sivustoilta kunnan päiväkodit. Varhaiskasvatuksen yksiköiden nimet olivat arvottujen kuntien nettisivuilla listattuna, ja niistä arvottiin kuntien tavoin arvontageneraattorin avulla yksi yksikkö. Näin ollen kustakin kunnasta tutkittavaksi otettiin yksi päiväkotit, joiden johtajia lähestyttiin tutkimuksen osallistumisen osalta. Tutkittavat ovat siten varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat sekä lasten kanssa työskentelevä henkilöstö.

Ensimmäiseksi johtajille lähetettiin sähköposti, jossa oli perustellusti kerrottuna tutkimukseen liittyvää informaatiota sekä liitteenä tietosuojailmoitus (liite 5), saatekirje (liite 6) ja linkki sekä QR-koodi kyselylomakkeeseen (liite 4). Johtajia pyydettiin välittämään tieto tutkimuksesta myös henkilöstölle, mikäli he osallistuvat tutkimukseen. Sähköpostiviesteihin ei kuteinkaan reagoitu viikon jälkeen niiden lähettämistä, joten lähetimme muistutusviestin, missä pyysimme tutkittavia ilmoittamaan osallistumisestaan - tähänkään ei kuitenkaan reagoitu.

Toisella viikolla arvoimme viisi uutta kuntaa ja päiväkotia, joille laitoimme saman viestin kuin ensimmäisen erän tutkittaville, mutta lisäsimme pyynnön vastaamisesta. Kuitenkaan yksikään johtaja ei vastannut sähköpostiimme. Parin viikon odottamisen jälkeen lähestyimme päiväkodin johtajia soittamalla. Puhelussa kerroimme tutkimuksesta sekä saadusta OAJ:n hankerahasta. Lisäksi kysyimme kiinnostusta tutkimukseen osallistumisesta ja saimme välittömästi tiedon joko johtajien ja varhaiskasvatuksen henkilöstön kiireestä ja kuormittuneisuudesta tai

osoituksen innostuksesta tutkimukseen osallistumiseen. Osaan johtajista ei saatu yhteyttä, mutta vastaajaan viestin jättämisen jälkeen he soittivat takaisin. Näin ollen kaikilta muilta paitsi yhdeltä varhaiskasvatuksen yksikön johtajalta saatiin vastaus tutkimukseen osallistumiseen liittyen. Myönteisiä vastauksia saatiin kahdelta johtajalta, jonka vuoksi päätettiin arpoa lisää tutkittavia kuntia ja päiväkoteja.

Kolmannella viikolla lähestyimme neljää varhaiskasvatuksen yksikön johtajaa suoraan puhelimitse kertoen tarkasti ja lyhyesti tutkimuksen sisällöstä. Puhelussa varmistimme johtajien kiinnostuksen ennen sähköpostin lähettämistä, sillä aiemmat puhelut olivat osoittaneet sähköpostien hävinneen muiden sähköpostien joukkoon. Puheluiden myötä kaksi johtajaa esitti kiinnostuksensa tutkimukseen osallistumiseen, joista kuitenkin toinen joutui myöhemmin henkilöstöltään kysytyään kieltäytymään.

Neljännellä viikolla arvoimme kaksi kuntaa Tilastokeskuksen nettisivuilla olevalta listalta, missä oli listattuna Suomen suurimmat kunnat yhdestä viiteentoista. Sijoitimme numerot 1–15 arvontageneraattoriin, mikä osoitti tutkittavat kunnat. Koska kuntien tarjoama varhaiskasvatuspalvelut olivat laajat ja alueittain jaetut, arvoimme ensiksi alueet, joista arvoimme yksittäisen päiväkodin. Arvonnan jälkeen lähestyimme johtajia puhelimitse samoin kuin aikaisemminkin otantakerroilla. Kahdesta johtajasta toinen ilmaisi kiinnostuksensa tutkimukseen osallistumiselle. Suuremman kunnan valitseminen satunnaisotannalla oli mielekästä, sillä ensimmäisessä otannassa yksi viidestä kunnasta oli suurempi, mutta osallistumattomuuden vuoksi otanta olisi jäänyt vain pienempien kuntien varhaiskasvatuksen yksiköiden varaan. Suuremman kunnan valitseminen osaksi tutkimusta oli siten kannattavaa toteuttaa omana arvontana.

Näin ollen viidestä johtajasta, jotka ilmaisivat kiinnostuksensa tutkimukseen osallistumiseen, osallistui lopulta kaksi. Varhaiskasvatuksen henkilöstöltä vastauksia on neljä. Näin ollen tutkimuksessa on yhteensä kuusi vastausta analysoitavaksi.

4.4 Aineistonkeruu – tutkimuslomakkeen rakentuminen

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla lomakehaastattelulla. Lomakehaastattelu mahdollistaa niin suljettujen kysymysten, puoli avoimien kysymysten kuin myös avoimien kysymysten esittämisen (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s.90). Tutkimuksessamme käytämme strukturoitua lomakehaastattelua, joka sisältää sekä suljettuja monivalintakysymyksiä että niistä polveutuvia avoimia vastauksia laadullisen sisällönanalyysin toteuttamiseksi. Suljetut ja puoliavoimet kysymykset keventävät vastaamista, ja sen tavoitteena oli motivoida avoimiin kysymyksiin vastaamista (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 90).

Avoimet vastaukset ovat laadullisessa tutkimuksessa olennaisia ja auttavat sisällönanalyysin toteuttamisessa sekä laadullisen tutkimuksen tavoitteen täyttämässä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin löytää uusia merkityksiä (Ruusuvuori ym., 2010, s. 13) sekä syvällisempää merkitystä havainnoille ja johtolangoille eli tutkittavien vastauksille (Alasuutari, 1999, s. 81). Onkin syytä huomata, etteivät vastaukset itsessään ole totuutta ilmiöstä, vaan syvempi ymmärtäminen vaatii analysointia (Alasuutari, 1999, s. 82) sekä aineiston tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 70–71). Suljetut kysymykset puolestaan ovat haasteellisia, sillä ne sisältävät aina ennako-oletuksen ja neutraalista sävystä huolimatta saattavat ohjata vastaajan ajatuksia (Ruusuvuori ym., 2010, s. 13). Lomakkeen suljettuja kysymyksiä laatiessamme tavoitteenamme oli huomioida kysymysten asettelun neutraalisti, vaikka kysymykset ohjasivatkin vastaajan ajattelua.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 87) mukaan metodikirjallisuudessa lomakehaastattelua ei aina pidetäkään korrektina laadulliselle tutkimukselle. Teknologinen kehitys on kuitenkin muuttanut yhteiskuntaa, ja kyselyt aineistonkeruumenetelmänä ovatkin yleistyneet viime vuosikymmeninä (Kryżanowsky, 2011, s. 231). Lisäksi kyselylomakkeet ovat helpommin saavutettavissa verkossa, mikä tutkimuksen satunnaisotannon tavoite huomioiden on relevanttia. Näin ollen päädyimme toteuttamaan aineistonkeruun Webropolissa luodulla puolistrukturoidulla haastattelulla.

Lomakehaastattelun kysymykset on mietitty perustellusti, ja lomakkeessa hyödynnetäänkin kysymyksiä, jotka ovat tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s.87). Tässä tutkimuksessa lomakkeen kysymysten sisältö ja järjestys määräytyivätkin aiempien tutkimusten pohjalta toteutettuun sisällönanalyysiin sekä siitä muodostettuun analyysirunkoon. Lomakkeen kysymykset on jäsennellyt analyysirungon pelkistettyjen ilmausten mukaisesti, ja keskittyivät siten varhaiskasvatuksen johtajan toimintatapoihin työhyvinvoinnin edistämiseksi erityisesti yhteydenpidon, vuorovaikutuksen, työssä kehittymisen, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien, työilmapiirin sekä sitoutumisen teemoihin liittyen (ks. liite 4). Lomakkeen kysymysten asettelussa perusteltiin tarkasti kunkin kysymyksen tarpeellisuus ja eettisyys (ks. luku 4.6).

Lomakekysely koskee koko varhaiskasvatuksen yksikön lasten kanssa työtä tekevää henkilöstöä sekä lähijohtajaa. Tutkimuksessa ei ole perusteltua erotella varhaiskasvatuksen henkilöstöä ammattinimikkeen mukaisesti. Vaikka aiemmissa tutkimuksissa käsitellään varhaiskasvatuksen opettajan näkökulmaa työhyvinvointiin liittyen (ks. Løvgren, 2016, s. 165), koskevat työhyvinvoinnin tekijät näkemyksemme mukaan koko varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Tutkimuskyselyyn vastaaminen toteutettiin anonyymisti, ja lomakkeen täyttämisen sai keskeyttää ja tallentaa vastaamisen eri vaiheissa. Varhaiskasvatuksen henkilöstölle kysymyksiä oli yhteensä 21 ja yksiköiden johtajille 13. Ennen tutkimuksen toteutusta kyselylomake pilotoitiin toisilla opiskelijoilla sekä yhden päiväkodin johtajalla ja työntekijällä varmistaaksemme lomakkeen toimivuus. Pilotoinnin kautta varmistimme siten kysymysten ymmärrettävyyden sekä niiden soveltuvuuden tutkimustehtävän ja tarkoituksen saavuttamiseksi.

4.5 Aineiston analyysi

Tässä teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia niin aiemmille tutkimuksille kuin myös tutkimusaineistolle toteutetun sisällönanalyysin kautta. Aiempien tutkimusten pohjalta muodostettua analyysirunkoa hyödynnettiin

tutkimuksen aineiston analyysin perustana ja molemmat sisällönanalyysit vastasivat siten kysymykseen, miten varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi toiminnallaan edistää työyhteisön työhyvinvointia. Tutkimusaineiston pohjalta toteutettu sisällönanalyyttinen tarkastelu vahvistaa löydettyjä työhyvinvoinnin rakentumisen tekijöitä liittäen aiempien tutkimusten löydökset varhaiskasvatuksen kontekstiin.

Tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin luokittelemalla aineistosta löytyneet pelkistetyt ilmaukset aiempien tutkimusten pohjalta tehtyyn analyysirunkoon (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113–114). Aineiston analyysi aloitettiin korostamalla lomakehaastattelun ilmauksia, jotka listattiin erilliseen tiedostoon. Ilmaukset koodattiin väreillä ja pelkistettiin. Tämän jälkeen ilmaukset luokiteltiin analyysirunkoon kategorioiden mukaisesti (liite 3). Analyysirungossa oli siten niin teoriasta kuin aineistosta nousseita pelkistettyjä ilmauksia. Aiemmista tutkimuksista nousseet pelkistetyt ilmaukset erotettiin tutkimuksen aineiston ilmauksista eri värein: aiempien tutkimusten ilmaukset kirjoitettiin värillisenä, kun taas tutkimuksesta ilmenneet ilmaukset kirjoitettiin taulukkoon mustalla (liite 2). Aiempien tutkimusten ja tutkimuksen aineiston pelkistettyjä ilmauksia vertailtiin keskenään, jolloin huomattiin yhteneväisyyksiä ilmausten välillä, ja tutkimuksen aineiston havaittiin sopivan analyysirunkoon. Analyysirunkoon muodostuneet pelkistetyt ilmaukset tummennettiin, mikäli tutkimuksen aineiston ilmauksista oli löydettävissä samoja asioita (liite 2).

Tutkimuksen aineistolle tehdyn sisällönanalyysin tulokset vastaavat aiempia tutkimuksia. Aineiston sisällönanalyttisestä luokittelusta on kuitenkin havaittavissa myös seikkoja, joita aiempien tutkimusten sisällönanalyysi ei tuonut esille. Aineistolle tehty sisällönanalyysi ja luokittelu täydentää siten analyysirunkoa, mikä puolestaan lisää myös tutkimuksen luotettavuutta pienestä otannasta riippumatta. Analyysirunkoa ja tutkimuksen tuloksia käsitellään tarkemmin työhyvinvoinnin ulottuvuuksien näkökulmasta eettisyyden tarkastelun jälkeisessä luvussa (luku 5).

4.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, s. 6) ohjeiden mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja sen tulokset luotettavia vain silloin, jos tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Eettisiä seikkoja onkin syytä pohtia jo ennen tutkimuksen aloittamista, sillä tutkimukselle on olennaista, että tutkijat tietävät mitä tekevät ja määrittelevät tutkimuksen tavoitteet selkeästi (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 86, 149). Tutkimuksen tavoitteena on alusta asti ollut työhyvinvoinnin ja johtamisen vahvistaminen varhaiskasvatuksessa erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien sitoutumisen näkökulmasta, vaikka tutkimuskysymykset ja metodit ovatkin tarkentuneet prosessin edetessä.

Tutkijoiden omat lähtökohdat vaikuttavat tutkimuksen toteuttamiseen ja analyysiin vaikuttaen siihen, miten sen teemoihin suhtaudutaan. Tutkijalta vaaditaan tarkkuutta perusteluissaan. (Alasuutari, 1999, s. 243.) Työhyvinvointia käsittelevä aihe herättääkin tunteita, sillä siihen liittyy henkilökohtaisia kokemuksia - myös tutkijoilla. Henkilökohtaisen merkittävyyden tiedostaminen on olennaista huomioida prosessin eri vaiheissa, jotta se ei määrittäisi tutkimuksen kulkua. Tutkimuksen toteuttamisen tavoista ja valinnoista keskusteltiin, jotta henkilökohtainen suhtautuminen tulisi tiedostetuksi ja perspektiivi laajemmin huomioiduksi.

Myös tutkimuslomakkeen kysymyksiä laadittaessa keskustelimme kysymysten eettisyydestä. Tarkastelimme kriittisesti kysymysten asettelua tehden niistä mahdollisimman neutraaleja sanamuodoltaan sekä muotoillen ne tutkimustehtävän mukaisiksi. Pohdimme kysymysten johdattelevuutta ja suljetuissa kysymyksissä erityisesti niiden perusteltavuutta. Metsämuurosen (2006, s. 55) mukaan suljetut kysymykset helpottavat ja nopeuttavat kysymyksiin vastaamista, mutta toisaalta niiden muodostamisessa tulee olla tarkka niiden mahdollisen johdattelevuuden vuoksi. Avoimissa kysymyksissä tarkoituksena oli rohkaista informantteja kuvailemaan ilmiötä moninaisesti korostaen vastaajan yksilöllistä näkökulmaa. Tällainen vastaajille tilaa antavien kysymysten laatiminen on sosiaalisen konstruktionismin mukaista, mikä tieteellisfilosofisena näkökulmana vaikuttaa ajattelumme taustalla (Juuti & Puusa, 2020, s. 28).

Tutkimukseen osallistujat valittiin satunnaisotannalla arpomalla, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä kukin havainto on tullut mukaan täysin sattumalta ilman tutkijan tai tutkittavan pyrkimystä (Metsämuuronen, 2006, s. 51). Satunnaisotanta mahdollistaa siten autenttisen tutkimusasetelman teemalle, josta pyritään löytämään yleispäteviä tuloksia tutkimuksen laadullisesta ulottuvuudesta huolimatta. Jokaisen arvotun kunnan ja päiväkodin sopivuutta arvioitiin, sillä tavoitteenamme oli saada tutkimukseen mahdollisimman tyyliältään ja kooltaan erilaisia kuntia sekä päiväkoteja. Osallistujien sopivuuden arviointi mahdollisti laajemman otannan.

Yksi arvotuista kunnista jouduttiin jättämään ulkopuolelle tutkimuksesta, sillä kunnan ainoassa päiväkodissa oli perhepäivähoito samassa rakennuksessa. Perhepäivähoidollisen yksikön sisällyttäminen tutkimukseen ei olisi ollut relevanttia tutkimuksemme kannalta, sillä perhepäivähoidon järjestämisessä ei ole pedagogista pätevyysvaatimusta (Varhaiskasvatuslaki 2018/540). Kunta päätettiin siten korvata toisella kunnalla. Myös päiväkoteja arvottaessa pyrimme siihen, ettei tutkimukseen osallistuisi useampaa vuoropäiväkotiä. Vuoropäiväkodit eroavat päivärytmiltään ja pedagogiikaltaan perinteisistä päiväkodeista, joten niiden sopivuuden tarkastelu oli siksi olennaista mahdollisimman monipuolisen otannan kannalta. Pienemmissä kunnissa valikoimme arvontaan päiväkodit, joissa oli enemmän päiväkotiryhmiä, jotta saisimme enemmän vastauksia. Keskustelimme yhden pienen kunnan suhteesta muihin suurempiin kuntiin, sillä kunnan päiväkodeilla ei ole varsinaisesti johtajaa, vaan sivistysjohtaja huolehtii päiväkodinjohtajan tehtävistä. Totesimme kuitenkin tämän tuovan vaihtelua ja näkökulmia tuloksiin. Lopulta kyseinen kunta ei kuitenkaan osallistunut tutkimukseemme. Lähtökohtaisesti pysyimme kuitenkin tutkimuksemme alkuperäisessä aineistonkeruusuunnitelmassa ja arvoimme kunnat ja päiväkodit satunnaisesti.

Viisi varhaiskasvatuksen yksikön johtajaa ilmoitti halukkuutensa tutkimukseen osallistumiselle. Kaikille viidelle johtajalle lähetettiin sähköpostitse saatekirje, jossa kerroimme tutkimuksen tavoitteista sekä sen sisällöistä tarkemmin, sillä lähestyttäessä tutkittavia tulee eettisyyden nimissä kertoa, mitä tutkimus koskee. (Tuomi & Sarajarvi, 2017, s. 86). Sähköpostiin liitettiinkin tietosuojalomake, mistä

ilmeni vastausten käsittelyä ja suojaamista koskevat seikat. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, s. 6) mukaan tutkijoiden asema ja aineiston säilyttämistä koskevat seikat määritellään jo heti tutkimuksen alussa. Saatekirjeessä korostettiin lisäksi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja anonyymiteettiä. Myös johtajille, joihin olimme yhteydessä ensin puhelimitse, kerroimme tiivistetysti samat asiat. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös, että tutkimusryhmälle kerrotaan rahoituksesta, kuten hankerahasta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6). Mainitsimme siten saatekirjeessä ja puheluissa saamaamme OAJ:n hankerahan.

Tutkimustilanteissa sekä muun muassa yliopiston tieteellisissä konteksteissa saatetaan unohtaa top-down-johtamisen kompleksisuus, mikä tulisi huomioida tutkimusaineiston keruussa. Hierarkkista johtamiskulttuuria hyödynnetään otannan hankinnassa lähestymällä ylempiä johtajia, jotka välittävät tiedot velvoittaen ne alaisilleen. Lähestymistavan eettisyyttä tulisikin pohtia tarkasti, jonka vuoksi tutkimuksessamme olimmekin yhteydessä varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajiin kuntien varhaiskasvatuksen johtajien sijaan. Emme halunneet kuntien varhaiskasvatuksen johtajien velvoittavan yksiköitä osallistumaan tutkimukseemme, sillä halusimme ensin varmistua varhaiskasvatuksen yksikön johtajan ja henkilöstön jaksamisesta ja henkilökohtaisesta kiinnostuksesta tutkimukseen osallistumiseen. Mielestämme varhaiskasvatuksen yksiköiden henkilöstöä ja johtajia ei ollut eettisesti hyväksyttävää velvoittaa osallistumaan tutkimukseen miettimättä työn kuormittuneisuutta, joka on jo ilman tutkimustakin mittavaa.

Kuormittavuuden tila varhaiskasvatuksessa näkyy tutkimuksessamme muun muassa siinä, että yksi arvotuista kunnista ja päiväkodeista ei osallistunut kaupungissa olevien hankkeiden ja arviointien vuoksi. Arvelemme kuitenkin hankkeiden ja arviointien kuormittavan myös muita tavoitettuja varhaiskasvatuksen yksiköitä, vaikka yksiköiden johtajat eivät maininneetkaan näitä syyksi tutkimuksesta kieltäytymiselle. Lisäksi monissa varhaiskasvatuksen yksiköissä kuormitusta aiheuttavat tekijät liittyivät sekä sairauspoissaoloihin että organisatorisiin muutoksiin. Tämän vuoksi korostimmekin osallistumisen vapaaehtoisuutta niin sähköpostiviesteissä kuin puheluissakin. Kerroimme, että vastaamisen voi jättää halutessaan kesken ja palata siihen paremmalla ajalla uudelleen. Johtajat esittivät

huolensa jatkotutkimuksista tai muista vastaavista toimista, joten puheluissa korostimme, että lomakkeen lisäksi ei ole tulossa jatkotutkimuspyyntöjä.

Lähtökohtaisesti aineisto oli tarkoitus kerätä yksikkökohtaisesti niin, että kunkin varhaiskasvatuksen yksikön henkilöstön ja johtajan vastaukset olisivat verrattavissa toisiinsa. Tämä olisi kuitenkin tuottanut eettisiä ja tutkimusmenetelmällisiä haasteita, jonka vuoksi päädyimme toteuttamaan tutkimuksen täysin anonymisti ilman tunnistetietoja. Saatekirjeissä ja puheluissa luvattu tutkimusraportti lähetetään siten tutkielman valmistuttua kaikille kiinnostuksen ilmaiseelle johtajalle, sillä emme anonymiteetin vuoksi voi päätellä, mitkä arvotuista kunnista ja päiväkodeista todella osallistuivat tutkimukseen.

Tutkimuksen laatuun vaikuttaa myös paljon se, onko tutkimusasetelma ja raportointi sopiva. Aineiston analyysissä onkin oltava sensitiivinen ja tarkka, että johtajat tai yksiköt eivät ole tunnistettavissa vastauksista. Koska olemme keskustelleet joidenkin johtajien kanssa puhelimitse, on huomioitava, että saattaisimme tunnistaa johtajat vastauksista, vaikka tutkimusaineisto on kerätty anonymisti. Mahdollisen tunnistettavuuden vuoksi kiinnitämme siten erityistä huomiota tulosten raportointiin neutraalisti (ks. Alasuutari, 1999, s. 110). Eettinen kestävyys ja sitoutuneisuus ovatkin tärkeitä seikkoja tutkimuksen laatua pohdittaessa (Tuomi & Sarajarvi, 2017, s. 149–150).

5 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUDET

Tuloksia tarkastellaan neljän eri työhyvinvoinnin ulottuvuuden sekä niistä muodostuneiden alakategorioiden kautta, mitkä kuvaavat työhyvinvoinnin ilmiötä tutkielmassamme (liite 3). Tutkimustuloksia vertaillaan aiempien tutkimusten pohjalta tehtyyn analyysirunkoon ymmärtääksemme ilmiön teemat laajemmin ja syvemmin (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113–114).

“Työhyvinvoinnin johtajuus” - ulottuvuus käsittää johtajan toimintatavat henkilöstön kehittämiseksi ja tukemiseksi, johtajan ammatillisuuden, sekä johtajan hyvinvoinnin kategoriat (luku 5.1). Nämä kategoriat kuvastavat niitä tekijöitä ja toimintatapoja, joilla johtaja voi joko olla edistämässä tai kuormittamassa henkilöstönsä työhyvinvointia. Tutkimustuloksista on siten havaittavissa muun muassa henkilöstön osallisuuden, vaikutusmahdollisuuksien ja koulutusten mahdollistamisen, johtajan ammatillisen kehittymisen sekä johtajan oman hyvinvoinnin merkitys työhyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvoinnin yhteiskunnallisessa ulottuvuudessa tarkastelemme vastauksia puolestaan resurssien sekä johtamisen monikerroksisuuden näkökulmasta (luku 5.2). Tulokset kuvastavat niitä yhteiskunnallisia tekijöitä, jotka edistävät ja kuormittavat työhyvinvointia. Vastauksista on havaittavissa julkisen sektorin vaikutus erityisesti henkilöstöresurssien ja siitä seuraavan kiireen kannalta. Yhteiskunnalliset tekijät asettavat varhaiskasvatuksen yksikön johtajan toiminnalle raamit, jotka määrittelevät pitkälti sen, mitä johtaja voi työyhteisössään tehdä.

Tutkimustulosten perusteella “Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus” on yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä. (luku 5.3). Tarkastelemme työhyvinvoinnin sosiaalisia tekijöitä niin johtajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen kuin myös koko työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vastauksista on huomattavissa positiivisen ilmapiirin, huumorin, yhteisten toimintatapojen määrittelyn sekä johtajan lähestyttävyydellä olevan olennaisesti merkitystä työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta.

“Työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus” kuvastaa yksilön omien henkisten voimavarojen ja asenteen vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen. (luku 5.4). Tuloksista on siten havaittavissa positiivisen asenteen olevan tärkeässä osassa koko työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Vastauksista korostuvat lisäksi voimavara- ja vaatimustekijöiden epätasapaino, mikä vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen.

Jokaisen työhyvinvoinnin ulottuvuuden yhteydessä on taulukko, joka koostuu työhyvinvointia edistävästä ja kuormittavista tekijöistä sekä keskeisimmistä pelkistetyistä ilmauksista. Tulosten tarkastelun päätteeksi esitämme johtopäätökset keskeisimmistä tuloksista ja pohdimme jatkotutkimuksen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin teemaan liittyen (luku 6).

5.1 Työhyvinvoinnin johtajuus

Johtaja voi toiminnallaan tukea henkilöstönsä työhyvinvointia muun muassa osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien mahdollistamisella, autonomialla sekä yhteisellä toiminnan kehittämällä. Toimintakulttuurin rakenteiden ja johtajuuden kriittinen tarkastelu mahdollistaa siten työhyvinvoinnin edistämisen työyhteisössä. Taustalla vaikuttaa johtajan motivaatio itsensä kehittämiseen esimerkiksi koulutusten ja reflektion kautta sekä valmius muuttaa totuttuja käytänteitensä. Myös johtajan omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin kysymyksistä puhuttaessa (taulukko 2). Tässä luvussa tarkastelemme siten tuloksista ilmenneitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä johtajuuden ulottuvuuden näkökulmasta.

Taulukko 2: ”Työhyvinvoinnin johtajuus”

Työhyvinvoinnin johtajuus <i>Johtajan vaikutus työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa</i>	Johtajan toimintatavat henkilöstön kehittämiseksi ja tukemiseksi	Osallisuus Vaikutusmahdollisuudet Toiminnan arviointi ja suunnittelu Autonomia Palaute & työn arvostus Viestintä Spontaanit kohtaamiset Palaverirakenne
	Johtajan ammatillisuus	Täydennyskoulutus Reflektio Vastuullisuus Ongelmanratkaisu Jämäkkyys/ Päätöksenteon rohkeus, Muutoskyky Työnkuva
	Johtajan hyvinvointi	Stressi Ristipaine Sosiaalinen tuki Itsensä johtaminen Palautuminen

5.1.1 Johtajan toimintatavat henkilöstön kehittämiseksi ja tukemiseksi

Vaikutusmahdollisuudet ovat yksi johtajan toimintatavoista henkilöstön kehittämiseksi ja tukemiseksi (ks. taulukko 2). Vaikutusmahdollisuuksista kysyttäessä varhaiskasvatuksen henkilöstö vastasi saavansa vaikuttaa fyysiseen ympäristöön, kuten toiminnan sisältöön ja materiaaliin sekä kalusteiden sijoitteluun ja ergonomiaan. Kuitenkin joistakin vastauksista ilmeni fyysisen ympäristön rajoitteet:

”Opettajana voin vaikuttaa ryhmän toimintaan.
Itse saamme muokata huonekaluja eri paikkoihin
ja muutenkin, mutta tilaa on vain yksi sali.”

Suurin osa varhaiskasvatuksen henkilöstöstä koki myös saavansa vaikuttaa päiväkodin toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen. Kuitenkin vain puolet vastaajista koki saavansa vaikuttaa suunnittelu-aikaan, palavereihin ja taukoihin. Erityisesti positiivinen asenne ja suhtautuminen heijastui myös kokemukseen vaikutusmahdollisuuksista:

”Voin vaikuttaa todella moneen asiaan ensisijaisesti omalla asenteella ja tekemiselläni.”

Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien vastauksista korostui myös vaikutusmahdollisuudet päiväkodin toimintaan liittyen. Toinen johtajista pyrki osallistamaan henkilöstönsä mahdollisimman paljon, sillä hänen mukaansa henkilöstö omaa asiantuntijuuden ryhmästään ja työstään. Näin ollen kyseisen johtajan mukaan henkilöstönsä saikin itsenäisesti määritellä muun muassa fyysisen oppimisympäristön rakentumisen.

“Haluan osallistaa henkilöstöä yhteisten asioiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen mahdollisimman pitkälle. Uskon, että heillä on paras asiantuntijuus omasta työstään ja omasta lapsiryhmästään.”

Osallisuuden mahdollistaminen lisää varhaiskasvatuksen yksikön johtajan mukaan myös henkilöstön kokemusta arvostetuksi tulemisesta. Tutkimustulos on rinnastettavissa myös Ojalan ja Jokivuoren (2012, s. 30) tutkimukseen: johtajan toimintatavat työhyvinvoinnin kehittämiseksi sisältävät autonomian, vaikutusmahdollisuudet, työssä kehittymisen sekä koulutusmahdollisuudet. Johtaja voi siten toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten mahdollistaa työntekijän ammatillisen itsevarmuuden ja kasvun (Ojala & Jokivuori, 2012, s. 30). Bakkerin ja kollegoiden (2008, s. 187, 192–193) mukaan sopivat ja riittävän haastavat työtehtävät edistävät motivaatiota ja työntekijän saadessa itse vaikuttaa työnsä sisältöön ja työskentelytapoihin, edistää se siten motivaatiota ja sitoutumista (Bakker ym., 2008, s. 187, 192–193). Johtajan tarjotessa vaikutusmahdollisuuksia, tukee hän siten myös työntekijöiden autonomiaa ja osallisuuden kokemusta, jotka puolestaan edistävät koko työyhteisön yhteenkuuluvuuden kokemusta (Turja & Vuorisalo, 2017, s. 36). Voidaankin päätellä niin tutkimuksen tuloksista kuin myös aiempien tutkimusten valossa, että osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet vahvistavat henkilöstön työhyvinvoinnin kokemusta.

Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat näkevät fyysisen ympäristön olevan henkilöstön merkittävin vaikuttamismahdollisuuksien keino: oppimisympäristön muutokset, kuten huonekalujen siirtäminen ja ergonomian parantaminen nähtiin työhyvinvointia edistävinä seikkoina, joihin varhaiskasvatuksen henkilöstö pystyy itse parhaiten vaikuttamaan. Molemmat

varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat kertoivat työvuorolistojen, palaverien ja opettajien suunnitteluajkojen olevan muutettavissa ja muokattavissa yhdessä keskustellen.

“Aikataulujen ja työvuorojen osalta kysyn henkilöstöltä palautetta suoraan, ja henkilöstö myös itse tulee kertomaan toiveistaan, huomaamistaan asioista jne. palaveri ja SAK-ajat ovat yhdessä sovittuja ja toimiviksi viilattuja”

Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat korostivat yhteisten keskusteluiden merkitystä ja henkilöstön toiveiden huomioimista palaverirakenteiden suunnittelussa. Suhdeorientoitunut lähestymistapa edistää avoimuutta ja esiin ilmenevistä haasteista keskustellaan niiden ilmetessä - myös palaverirakenteiden ja SAK-aikojen osalta. Keskustelukäytänteistä voi toteutua myös vuosittaisissa palavereissa, mutta tällöin tulisi pohtia niiden muokattavuutta arjen tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa. Toisaalta, kuten vastauksista ilmenee myös muutosten vaikutus muihin varhaiskasvatuksen yksikön henkilöstön jäseniin, jonka vuoksi niiden vaikutusta tulee tarkastella laaja-alaisemmin:

“Siirtäminen ei ole yksinkertainen asia, siinä pitää huomioida vaikutukset koko päiväkodin toimintaan.”

Ruokailuajat ja laitoshuolto ovat kuitenkin tutkimusten tulosten mukaan asioita, jotka rajoittavat toimintaa, ja tulisi huomioida toiminnan suunnittelussa. Nämä ulkoisesti määrittävät tekijät ovat varhaiskasvatuksen henkilöstön kannalta ennalta määrättyjä ja vaikutusmahdollisuus niihin on siten vähäinen.

Myös henkilöstön kehittymisen mahdollistaminen ja koulutusmahdollisuudet korostuivat työhyvinvointia edistävänä toimintana aiempien tutkimusten mukaisesti (ks. Halttunen, 2009, s. 128). Mahdollisuus osallistua vapaaehtoisesti valittuun koulutukseen vaihteli ja koulutukset nähtiin kuormittavina, mikäli niihin osallistuminen pakotettiin:

“On mahdollisuus osallistua, mutta enimmäkseen ns. pakollisia koulutuksia”

“Koko kunnan varhaiskasvatuksen yhteisiin koulutuksiin osallistutaan.”

Nielsenin ja Tarisin (2019, s. 108) mukaan koulutukset mahdollistavat henkilöstön ammatillisen identiteetin vahvistumisen, mikä puolestaan edistää kompetenssia ja työn kuormituksesta selviämistä. Myös Stringer (2006, s.135–137) korostaa koulutusten merkitystä sitoutumisen kannalta koulutusten vahvistaessa työntekijän ammatillista identiteettiä ja laajentaessa ajattelua. Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa osittain samankaltaisuutta. Varhaiskasvatuksen johtajan vastaus ilmensi koulutuksen merkityksen tiedostamista työhyvinvoinnin kannalta, kuitenkin varhaiskasvatuksen henkilöstö ei nähnyt koulutuksia työhyvinvointia edistävinä - tai niiden hyvinvointia edistävää näkökulmaa ei mainittu. Varhaiskasvatuksen yksikön johtajan tulee siten tiedostaa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet koulutusten valinnassa sekä selkeä viestintä koulutusten tavoitteista ja merkittävydestä.

Vaikutusmahdollisuuksien ja koulutusmahdollisuuksien lisäksi myös työn kuormittavuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Suutarinen (2010, s. 24) on havainnut työn kuormittavuuden kokemiseen vaikuttavan myös työmäärän suhteuttaminen työtehtäviin ja henkilön kapasiteettiin nähden. Sopiva työnkuva ja henkilön kokemus asiantuntijuudestaan liittyy yksilöllisiin seikkoihin, ja niitä käsitelläänkin tarkemmin työhyvinvoinnin psykologisessa ulottuvuudessa (luku 6.4). Tässä kohdin tulisi kuitenkin tiedostaa, että työtehtävien luonne ja -määrä on ylhäältä asetettu, mikä heijastuu siten yksilön työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi siten vaikuttaa siihen millainen työsopimus ja siihen kirjattu viikkotyöaika työntekijälle määritellään:

“Aikataulujen ja työvuorojen osalta kysyn henkilöstöltä palautetta suoraan, ja henkilöstö myös itse tulee kertomaan toiveistaan, huomaamistaan asioista jne.”

Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta resurssien hallinta näyttäytyy tutkimustuloksissa työvuorosuunnitteluna, joihin tilanteesta ja yksiköstä riippuen voi vaikuttaa vaihtelevasti. Lähtökohtaisesti varhaiskasvatuksessa käytäntönä on valmiiksi laaditut työvuorot, joita hienosäädetään tarvittaessa. Yksikkökohtaisesti vaihtelee, miten varhaiskasvatuksen henkilöstö voi vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun.

Varhaiskasvatuksen yksikön johtajan tulee huolehtia kohtuullisesta työn kuormittavuudesta sekä vaativuudesta edistäessään työntekijöidensä työhyvinvointia. Myös Suutarinen (2010, s. 11) korostaa sopivan työmäärän merkitystä; kuormitusta aiheuttavat seikat, kuten vaikutusmahdollisuuksien puute, puutteellinen perehdytys, huono johtaminen sekä epäselvät työkuviot saattavat heijastua henkilöstön terveysongelmiin stressinä, uupumuksena ja lisääntyneenä poissaolona. Keskustelua työn suhteuttamisesta työntekijöille sopiviksi tulisikin käydä laajemmin ja työn kuormittavuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Varhaiskasvatuksen työn ollessa kuormittavaa, ratkaisujen löytäminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee myös resurssien hallinnan näkökulma. Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien työmäärä oli vastausten perusteella suuri, ja johtajien työaika kului lähinnä hallinnollisten tehtävien hoitamiseen:

“Hallinnollinen johtaminen vie suurimman osan työajasta.”

“Viime vuoden syksystä alkaen eniten aikaa ovat vieneet työntekijöitten äkillisistä poissaoloista aiheutuneet sijais- ja työvuorojärjestelyt sekä ns. toimistotyöt.”

Myös varhaiskasvatuksen henkilöstö koki työtehtävien määrän kuormittavana, ja erityisesti hankkeet ja hallinnolliset tehtävät kuormitusta lisäävinä tekijöinä. Tähän kuitenkin palataan yhteiskunnallista ulottuvuutta käsiteltäessä (luku 5.2). Työtehtävien kuormittaessa tehtävien priorisoinnin merkitys korostuu, mikä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Soukainen 2015, s. 108). Priorisoinnin kautta suuren työmäärän käsitteleminen mahdollistuu, kun huomioidaan mahdollisuus jättää joitakin vähemmän tärkeitä tehtäviä tekemättä.

Lerkkanen kollegoineen (2020, s. 63) on todennut varhaiskasvatuksen yksikön johtajan roolin tärkeyden henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen kannalta. Sobratee ja Bodhanya (2018, s. 64) puolestaan korostavat tavoitettavuuden ja vaikeissa tilanteissa auttamisen merkitystä, mikä mahdollistuu luottamussuhteen rakentumisen ja johdonmukaisen toiminnan kautta. Samankaltaisia tutkimustuloksia on saatu myös tässä tutkimuksessa. Tuloksista ilmenee, että erityisesti johtajan

tavoitettavuus on varhaiskasvatuksen henkilöstölle tärkeä sosiaalisen tuen muoto (ks. luku 5.3).

Johtajan tulee toimia eri vaatimusten välisessä ristipaineessa suhteuttaen toimintaansa tilannesidonnaisesti ja johtajalta odotetaan sensitiivistä lähestymistapaa, mutta myös tukea ja ohjeita haastavien tilanteiden keskellä (Elonen ym., 2020, s. 1080). Myös tämän tutkimuksen vastauksista ilmenee johtajan päätöksenteon rohkeuden vaatimus ja oikeudenmukainen sekä johdonmukainen toiminta. Varhaiskasvatuksen yksikön johtajat tunnistavat päätöksenteon vaatimuksen - johtajan tulee osata toimia tilanteessa sen vaatimalla tavalla.

“henkilöstö voi luottaa johtajaan,
että tarpeen tullen hän hyppää tilanteeseen
mukaan ja auttaa hoitamaan tilanteen.”

Päätöksenteon rohkeuden ja muiden edellä mainituiden johtajan toimintatapojen lisäksi varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi vaikuttaa myös työyhteisössä toimivan toimintakulttuurin rakentumiseen sekä vuorovaikutussuhteiden vahvistamiseen (ks. Pulkkinen ym., 2015, s. 44). Tutkimuksen tuloksista ilmeni erilaisia keinoja, joilla johtaja voi olla vahvistamassa organisaation toimintakulttuuria ja siten edistämässä myös henkilöstönsä työhyvinvointia.

Yhteisesti sovitut toimintatavat sekä sopimukset käytänteistä auttavat tulosten mukaan selviämään mahdollisista konfliktitilanteista sujuvoittaen samalla myös työn arkea. Tutkimuksen tuloksissa esimerkiksi tiimisopimukset mainittiin tiimin sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistamisen keinona. Olennaista sopimusten taustalla on keskustelut, mikä nousikin esille vastauksista. Eräs tutkittava totesi vuorovaikutuksen olevan kaiken työhyvinvoinnin rakentumisen ja työn sujuvuuden sekä tavoitteellisuuden mahdollistumisen taustalla:

“Avoin, arvostava ja positiivinen vuorovaikutus on kaiken kulmakivi.”

Työhyvinvoinnin edistämiseksi järjestetyt tempaukset nähtiinkin vain lisänä ja keskiöön korostettiin rakenteellisten asioiden merkitystä. Tosin vastaukset erosivat keskenään siinä, kuinka merkitykselliseksi suhdetaso henkilöstön ja johtajan välillä koettiin. Kokonaisuutena tarkasteltuna tuloksista ilmeni kommunikoinnin ja

yhteisten toimintatapojen merkitys. Myös Swanwick (2019, s. 99) on havainnut tutkimuksessaan vuorovaikutuksen merkityksen työhyvinvoinnin kannalta. Tätä kuitenkin tarkastellaan enemmän sosiaalisessa ulottuvuudessa (luku 5.3) teeman merkityksellisyyden vuoksi.

Vuorovaikutussuhteiden vahvistuminen ja yhteisten toimintatapojen luominen toteutui niin henkilökohtaisissa tapaamisissa, yksikön palavereissa kuin arjen kohtaamisissakin. Tuloksista ilmeni, että erityisesti palaverit olivat keino yhteisten toimintatapojen laatimiselle, ja spontaanit kohtaamiset nähtiin enemmän vuorovaikutussuhteen vahvistumisen ja palautteen saamisen näkökulmasta. Se, miten paljon kasvokkaisia kohtaamisia arvostettiin, vaihteli, mutta henkilöstön vastauksesta ilmeni spontaanien kohtaamisten tarve erityisesti tuen ja ratkaisujen saamisen näkökulmasta (luku 5.3). Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi siten toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten hän toteuttaa kohtaamiset työntekijöidensä kanssa.

Varhaiskasvatuksen henkilöstö koki palaverirakenteet ja kehityskeskustelut jäykkänä, eikä siten vuorovaikutusta ja toiminnan kehittymistä vahvistavina. Palaverirakenne ja päätöksenteko ilmenevätkin varhaiskasvatuksessa usein hierarkkisenä, mikä vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja kokemukseen kuulluksi tulemisesta (Rytkönen, 2019, s. 117.) Tulosten mukaan henkilöstö koki palaverien sisältävän ainakin osittain asioita, jotka on tuotu edeltä päätettynä; vaikuttaen siihen, miten niissä käsiteltävät asiat koetaan. Tuloksista ilmeni myös toive, että yhteisten palaverien teemat koskisivat kaikkia osallistujia. Toisaalta palavereiden sisältöjä tai niiden kulkua ei kuvattu vastauksissa tarkasti, vaan kommentointi keskittyi rakenteelliseen - aikatauluja koskevaan kuvaukseen. Näin ollen tarkkaa kuvaa siitä, minkälaiset talon palaverit ovat olleet, ei tutkimuksesta voida päätellä.

Kehityskeskustelut ovat perinteisesti johtajan toimintatapa palautteen antamisen ja ammatillisen tukemiseksi henkilöstölle (Viitala, 2007, s. 165). Tutkimuksesta kuitenkin ilmenee, että kehityskeskustelut koettiin väkinäiseksi, kun taas spontaanit - kasvokkaiset kohtaamiset - nähtiin mielekkäämpänä ammatillista kehittymistä tukevana johtajan toimintana. Kasvokkain kohtaamisen tärkeydestä sekä

johtajan fyysisen läsnäolon tarpeesta puhuttaessa, voidaan tulosten perusteella tulkita niiden merkitys myös palautteen saamisen näkökulmasta.

“Välillä toivoisin enemmän läsnäoloa johtajalta sekä vierailuja/ läsnäoloa/ tutustumista ryhmän toimintaan.”

Vieraillessaan ryhmissä varhaiskasvatuksen yksikön johtaja näkee myös samalla arjen toiminnan sujuvuutta, jolloin vahvistuu mahdollisuus pedagogisiin keskusteluihin ja toiminnan kehittämiseen - mitkä myös Halttusen (2009, s. 100–102) havaintojen mukaan edistyvät paremmin spontaaneissa kasvokkaisissa kohtaamisissa. Spontaanit kohtaamiset edesauttavat lisäksi johtajan tietämystä ryhmän toiminnasta, jolloin johtaja on tietoinen esimerkiksi mahdollisesta sijaistarpeesta. Myös pedagogiset keskustelut ja kehittäminen koetaan luontevammaksi spontaaneissa kohtaamisissa kuin palavereissa teoreettisen viitekehyksen mukaan (Halttunen, 2009, s. 100–102, 109.) Sähköpostit sen sijaan koettiin “hukkuvan virtaan” ja nähtiin siten toimimattomina suhteessa arjen kohtaamisiin.

Kommunikoinnin ja viestintätavat vaihtelivatkin yksiköittäin kuin myös kokemus niiden toimivuudesta. Tuloksista kuitenkin korostui selkeän ja johdonmukaisen viestinnän ja argumentoinnin merkitys keskusteluissa, mutta myös sensitiivinen ja kuunteleva lähestymistapa. Näiden merkitystä vuorovaikutussuhteen vahvistumisen kannalta palataan tarkastelemaan lisää myöhemmin (luku 5.3). Rakentavan palautteen saaminen mainittiin myös tutkimuksen aineistossa, mutta palautteen annon merkityksestä ei tutkittavat puhuneet. Kuitenkin aiemmissa tutkimuksissa rakentavan työstä saadun palautteen merkitys on korostunut työntekijän ammatillista itsevarmuutta lisäävänä tekijänä (Bakker ym. 2008, s. 187; Pursio, 2010, s. 62).

5.1.2 Johtajan ammatillisuus

Työhyvinvoinnin ulottuvuudessa johtajan toimintatapojen taustalla vaikuttaa johtajan ammatillisuus ja oma hyvinvointi (taulukko 2; ks. Nielsen & Taris, 2019, s.112; Tafvelin ym., 2019, s. 166). Tarkastelemmekin ensiksi niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajan ammatillisuuteen. Työtehtävien välinen tasapaino, vastuullisuus, reflektio,

muutoskyky, ongelmanratkaisu sekä koulutuksen muovaamat johtamisen taidot ilmenevät niin aiemmista tutkimuksista kuin tämän tutkimuksen tuloksista. Varhaiskasvatuksen yksikön johtajan ammatillisuuteen vaikuttavat tekijät heijastuvat välillisesti henkilöstön työhyvinvointiin, jonka vuoksi työhyvinvoinnin rakentumista on tarkasteltu varhaiskasvatuksen henkilöstön lisäksi myös johtajan näkökulmasta.

Ensinnäkin tuloksista ilmeni varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien tietoisuus omasta työnkuvastaan ja vastuistaan. Tafvel ja kollegat (2019, s. 166) ovat kuitenkin havainneet vastuun ymmärtämisen heijastuvan ristiriitaisuuden kokemukseen työtehtävien ollessa liiallisia ja kuormittavia. Johtajien tulee siten tasapainotella tehtävien ja roolien välillä, mikä ilmeni niin tuloksista kuin aiemmistakin tutkimuksista (ks. Tafvel ym., 2019, s. 166). Sopivan vastuun määrän tiedostaminen ja työtehtävien priorisointi voidaankin tulkita olevan varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajan ammatillisuutta vahvistavaa toimintaa.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni jatkokoulutusten vahvistavan myös johtajan reflektiokykyä sekä halua johtamisensa kehittämiseen. Johtajan tullessa reflektion kautta tietoiseksi omasta arvopohjastaan, ihmiskäsityksestään ja johtamistyylistään mahdollistuu johtajan ammatillisuuden kehittyminen ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen. Oman ammatillisuuden tiedostaminen ja sen kehittäminen henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi ilmenikin niin tämän tutkimuksen kuin aiempien tutkimusten tuloksista (ks. Rodd, 2019, s. 292; Elonen ym., 2020, s. 1985). Myös Kangas kollegoineen (2016, s. 627) korostaa reflektiota, avoimuutta ja jaettua vastuuta johtamisen kehittymisen edellytyksenä.

Tässä tutkimuksessa johtajan ammatillisuuden tarkastelu muodostuu aiempien tutkimusten varaan, vaikka johtajuutta voisi tarkastella myös johtamistyylien ja -teorioiden näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista kuitenkin ilmeni kaksi eri johtamisen lähestymistapaa: valmentava ja osallisuutta korostava suhdetason johtaminen sekä hierarkkiseen varhaiskasvatuksessa totuttu top-down tehtäväorientoitunut johtaminen. Eri johtamistyyliä ilmenivät vastauksista niin palaverirakenteiden kuin vuorovaikutus- ja viestintätapojen kuvauksissa kuin myös toiminnan kehittämiseen ja vuorovaikutukseen liittyvien kysymysten vastauksissa. Toinen johtaja tiedosti oman johtamistyyliä mainiten sen olevan valmentavaa

johtamista, mikä näyttäytyikin vuorovaikutuksen ja osallisuuden korostamisena sekä rohkaisuna yhteiseen avoimeen pohdintaan:

“Kuvailisin siis, että johtamistyylini on valmentajan (coaching) tyylinen, ja pyrin vahvistamaan henkilöstön omia taitoja ja vahvuuksia sen sijaan, että itse olisin päättämässä ja sanomassa miten tehdään.”

Toisaalta johtajan halu tehdä parhaansa ja auttaa henkilöstöä onnistumaan vaikuttaa siihen, miten johtaja toimii. Johtajien vastauksista on havaittavissa kuitenkin eroja, siinä missä toinen johtaja korostaa suhdetason tukea, korostaa toinen tehtävästä suoriutumista ammatillisesti. Johtajalla on siten merkittävä rooli siinä, edistetäänkö asioita suhde- vai tehtäväorientoituneesti, ja johtajan tulisikin tiedostaa johtamistyykinsä myös tässä suhteessa.

Johtajien vastauksista ilmeni myös johtamistyylin tilannesidonaisuus, mikä tarkoittaa johtamistyylin muuttamista yksilö- ja tilannekohtaisesti tarpeen mukaan. Johtajalta odotetaan siten sekä jämäkkää ongelmanratkaisua, mutta myös keskustelevaa ja sensitiivistä lähestymistapaa. Koulutuksen myötä tietoisuus sopivasta johtamistyylistä tilannesidonaisesti vahvistuu, mikä ilmeni myös tutkimuksen vastauksistakin; valmentavaksi johtajaksi itsensä määritellyt on suorittanut täydennyskoulutuksia, mikä näyttäytyy vastauksissa johtamisteemojen teoreettisena sanoittamisena ja oman johtajuuden reflektointina. Kaikista vastauksista oli tulkittavissa johtamistyytlejä, vaikka niitä ei olisi suoraan mainittu. Vaikkei teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltu johtajuusteorioita syvemmin, tarkastelu kuitenkin osoittaa, että johtaminen usein ilmentää ainakin joitain johtamisteoreettisia lähtökohtia, mikä vaikuttaa henkilöstön työstä suoriutumiseen ja työhyvinvoinnin kokemiseen.

5.1.3 Johtajan oma hyvinvointi

Johtajan merkitys työhyvinvoinnin edistämässä onkin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen keskeinen näkökulma, sillä - kuten edellä todettiin - johtajan toimintatavoilla ja suhtautumisellaan työntekijöihin on merkitystä (taulukko 2). Kuitenkin myös johtajan oman hyvinvoinnin merkitys korostuu työhyvinvoinnin

teemoista puhuttaessa (Tafvelin ym., 2019, s. 166). Onkin mielekästä tarkastella johtajan oman hyvinvoinnin rakentumista henkilöstön työhyvinvoinnin rakentumisen rinnalla, sillä johtajan hyvinvoinnin kautta myös henkilöstö voi paremmin työsssänsä (ks. Nielsen & Taris, 2019).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että varhaiskasvatuksen yksikön johtajan työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavat samat tekijät, kuin henkilöstön hyvinvoinnin rakentumiseen: positiivinen ilmapiiri, huumori ja vahvuuksien hyödyntäminen motivoivat ja edistävät jaksamista. Myös muun muassa täydennyskoulutukset ilmenivät tuloksista johtajien työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

“Mielenkiintoiset koulutukset ovat myös itselleni tärkeä ja merkittävästi työhyvinvointiani tukeva tekijä”

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu stressin, ylemmältä johdolta saadun sosiaalisen tuen, itsensä johtamisen, palautumisen sekä arvoriitidin vaikuttavan johtajan työhyvinvoinnin rakentumiseen (ks. luku 2.3). Tutkimuksen aineistosta puolestaan korostuivat itsensä johtaminen, stressi ja arvoriitidin luoma ristipaine, ja sosiaalisesta tuesta mainittiin positiivisen ilmapiirin ja työntekijöiden asenteen merkitys. Stressiä ja kiirettä lisäsivät työtehtävien epätasapaino hallinnollisten töiden ja sijaisten rekrytoimisen viedessä aikaa henkilöstöjohtamiselta. Johtamisen tehtävään kuuluva jatkuva läsnäolon ja tavoitettavuuden vaatimus aiheuttaa keskeytyksiä, mikä puolestaan heikentää keskittymistä vaativien töiden suorittamista.

“Johtajan pitää olla tavoitettavissa ja haluan olla tavoitettavissa, mutta pidempää keskittymistä vaativien työtehtävien tekeminen on mahdotonta, jos olet yhtä aikaa koko ajan saatavilla muille.”

Tuloksissa onkin nähtävissä johtajien välillä eroavaisuuksia siinä, missä määrin johtajat ovat tavoitettavissa ja miten he suhtautuvat henkilöstön ja itsensä väliseen vuorovaikutukseen. Johtajat myös toivoivat rauhallista työympäristöä ja sopusuhtaisia työtehtäviä ja vastuita, jottei heidän tarvitsisi työskennellä arvoriititöiden keskellä.

“Haluan olla hyvä johtaja, tehdä työni hyvin, ja panostaa osaamiseeni ja tekemiseeni. Joudun kuitenkin joka ikinen työpäivä tekemään lukuisia valintoja sen suhteen, mitä työtehtäviä jätän tänään tekemättä.”

Johtajien mukaan työhyvinvointia ja koko varhaiskasvatusta hyödyttäisi sihteerien palkkaaminen hallinnollisten asioiden hoitamiseen, mikä vapauttaisi johtajan resursseja ja henkisiä voimavaroja henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Työn kuormituksen sopusuhtaisuus ja työtehtävien välinen tasapaino ovat tekijöitä, joihin johtaja ei itse juurikaan voi vaikuttaa, sillä ne määrittyvät ylemmän johdon puolesta. Varhaiskasvatuksen johtamisen rakenne tulisikin siksi tutkimustulosten perusteella olla laajemman yhteiskunnallisen tarkastelun kohteena ja tähän palataankin tarkemmin pohdinnassa (luku 6).

5.2 Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen ulottuvuus

Yhteiskunnallisen ulottuvuuden näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavat johtajan toimintavallan yläpuolella vaikuttavat tekijät, kuten resurssit ja johtamisen monikerroksisuus. Yhteiskunnalliset työhyvinvointiin vaikuttavat edistävät ja kuormittavat tekijät muodostavatkin raamit työhyvinvoinnille, jonka vuoksi teeman tarkastelu on mielekästä työhyvinvoinnista puhuttaessa. Näkökulmaa tarkasteltaessa tulisi kuitenkin kiinnittää myös huomioita teemojen laajuuteen sekä siihen, kuinka eri tekijät ilmenevät eri ulottuvuuksissa osittain päällekkäisinä ja näin ollen yhteiskunnallisten tekijöiden asettamissa raameissa on seikkoja, joihin niin johtaja kuin työntekijäkin voi joissain määrin vaikuttaa (taulukko 3).

Taulukko 3: ”Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen ulottuvuus”

Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen ulottuvuus <i>Julkisen sektorin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i>	Resurssit	Taloudelliset (<i>palkka, koulutukset</i>) Fyysiset (<i>työympäristö, muutos</i>) Henkilöstöresurssit
	Johtamisen monikerroksisuus	Ristipaine Muutokset Johtamisrakenne (<i>muutostarve</i>) Hankkeet (<i>Kunta, Valtio</i>) Ohjaavat asiakirjat (<i>VASU, EOPS</i>) Lait

Resurssit nousivat vastauksista keskeisinä työhyvinvointia heikentävinä yhteiskunnallisina tekijöinä. Taloudelliset ja fyysiset resurssit, kuten riittävä henkilöstö ja sopiva työympäristö aiheuttavatkin muun muassa Kunnarin mukaan (2017, s. 108) kiireen tuntua, mikä koetaan stressiä lisäävänä ja kuormittavana seikkana. Riittämättömät henkilöstöresurssit sekä sairauspoissaolot kuormittavat henkilöstöä myös varhaiskasvatuksessa, mikä ilmeni myös tutkimuksen tuloksista - myös sijaisten riittämättömyys sekä avustajien tarve oli ilmeinen ja kuormittava resurssitekijä. Avustajille toivottiin sijaisia niin sairauspoissaolojen kuin lomien ajaksi, sillä erityistä tukea tarvitseva lapsi vie tällöin ryhmän muun henkilöstön resursseja, jolloin yksittäinen työntekijä joutuu vastaamaan laajemmin muusta ryhmästä

Taloudellisista resursseista palkan merkitys mainittiin; palkkauksen toivottiin vastaavan työn vaatimusta, mikä vastausten mukaan osaltaan edistäisi sitoutumista alalle. Varhaiskasvatuksen työntekijän mukaan työ varhaiskasvatuksessa on muuttunut entistä vaativammaksi, mutta työstä saatu palkka ei vastaa enää sitä:

”vaaditaan enemmän aina vaativammasta työstä”

Yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat siten työhyvinvointiin, eikä johtaja aina - eteenkään varhaiskasvatuksessa - voi vaikuttaa taloudellisiin resursseihin. Yhteiskunnallisiin tekijöihin voi mahdollisuuksien mukaan kiinnittää kuitenkin huomiota ja edistää työyhteisön työhyvinvointia keskittymällä enemmän vuorovaikutuksellisiin seikkoihin; johtaja voi vaikuttaa siihen, miten muutokset koetaan ja millainen työympäristö työyhteisössä vallitsee. Henkilöstöresurssit voivat

olla tiukat, mutta hyvän johtamisen kautta työilmapiirin ollessa kunnossa, myös sijaiset saattavat hakeutua mieluummin töihin tiettyihin yksiköihin.

Myös tutkimustuloksista resurssien kannalta nousi siten esiin fyysinen ympäristö sekä taloudelliset resurssit. Fyysisestä ympäristöstä jatkuvat ympäristön muutokset sekä melu koettiin kuormittavaksi. Muutokset johtuivat liian vähäisestä henkilöstöstä, jonka vuoksi työntekijät joutuvat vaihtamaan ryhmästä toiseen jopa saman päivän aikana. Myös korkea äänentaso koettiin kuormittavaksi, mihin tutkittava totesi myös ikänsä vaikuttavan:

“Ikä alkaa painaa, 30 vuotta päiväkotityötä takana.
Tuentarpeet lisääntyneet, meteli ja lasten levottomuus lisääntyy.”

Varhaiskasvatuksen työ on fyysisesti raskasta ja iän myötä kokemus työn raskaudesta saattaa lisääntyä.

Taloudellisiin resursseihin henkilöstön vaikutusmahdollisuudet vaikuttivat tutkimuksessa olleen pieniä, mutta esimerkiksi materiaalivalintoihin ja ergonomiaan vastaajat kokivat saavansa vaikuttaa. Joistain vastauksista ilmeni myös keskustelumahdollisuus määrärahojen käyttämisestä ja osallisuutta korostava johtajan toimintatapa fyysisen ympäristön kehittämiseen liittyen:

“tarvittavista hankinnoista keskustellaan erikseen
ja työyhteisössä sovitaan, mihin käytettävissä
olevat määrärahat käytetään.”

Kuten edellä (luku 5.1) todettiin, kouluttautumisen mahdollisuus edistää työyhteisön henkistä pääomaa sekä ammatillista itsevarmuutta; koulutusmahdollisuudet ovat kuitenkin resurssisidonnaisia, mikä on havaittavissa myös tutkittavien vastauksista. Haasteina nähtiin puutteelliset henkilöstöresurssit ja ylhäältä sanellut koulutusvaatimukset. Tutkimuksessa kysyttiin koulutuksiin osallistumisen mahdollisuutta. Käytänteet vaihtelevat yksiköittäin, mutta lähtökohtaisesti vastauksista ilmeni mahdollisuus osallistua joihinkin koulutuksiin.

“Koulutuksiin on mahdollista osallistua.
Voin ehdottaa koulutusta, mutta se ei tarkoita,
että sinne pääsee.”

Yksiköissä, joissa koulutukset oli erillisesti budjetoitu osallistuminen koulutuksiin, mahdollistui herkemmin. Varhaiskasvatuksen henkilöstö koki koulutuksiin osallistumisen mahdolliseksi, mutta resurssisidonnaiseksi asiaksi.

Johtajuuden yhteiskunnallisesta ulottuvuudesta puhuttaessa yhdeksi keskeisemmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä - resurssien lisäksi - on johtamisen monikerroksisuus, mikä kuvaa varhaiskasvatusinstituution rakentumista eri kompleksisesti eri johtoportaiden välillä. Ylimmät päätökset tulevat valtion hallinnosta laeista ja hankkeista sekä ohjaavista asiakirjoista (Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma, Valtakunnallinen esiopetuksen opetussuunnitelma) sekä päättävistä valtiollisista instituutioista (Opetus ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus). Kuntatasolla toteutetaan hankkeita rahoitusten saamiseksi ja teoreettisessa viitekehyksessä nouseekin esiin johtoportaiden välinen hierarkia ja siitä aiheutuva ristipaine (Elomaa ym., 2020, s. 1080). Myös tutkimustulokset osoittavat hankkeiden ja projektien kuormittavan henkilöstöä hallinnollisten töiden lisääntyessä:

“Ajan puute kuormittaa, liikaa kaiken maailman projekteja, joiden kirjalliset työt vievät monia, jopa kymmeniä tunteja aikaa.”

Varhaiskasvatuksen organisoinnin taustalla onkin vahva hierarkkisuus ja top-down-johtamisen kulttuuri, joka heijastuu ylhäältä asetettavien tavoitteiden varaan kuormittaen siten niin yksiköiden johtajia kuin henkilöstöä. Tutkimuksen vastauksissa nostetaan esiin myös johtamisrakenteen muutoksen tarpeellisuus, minkä tarkastelua tulisikin mieltä yhteiskunnallisella tasolla:

“Johtamisrakenteiden ja käytäntöjen tulisi muuttua todella merkittävästi, jotta päiväkodin johtajan työstä saataisiin sellaista, mitä sen tulisikin olla: varhaiskasvatuksen asiantuntijatyötä.”

Myös Halttunen (2009, s. 129) toteaa varhaiskasvatuksen johtamisrakenteiden ja -tehtävien kehittämisen merkityksen. Johtajan hallinnollisia tehtäviä tulisi keskittää toimistoihin ja varajohtajajärjestelmää kehittää, jolloin saataisiin johtajan potentiaali hyödynnettyä ja työntekijöille kokemus johtajan läsnäolosta (Halttunen, 2009, s. 129).

Johtaja voi siten vain osittain vaikuttaa yhteiskunnallisiin seikkoihin niissä raameissa, mitkä varhaiskasvatuksen yksikön toiminnalle on asetettu. Johtamisen toimintatavat työhyvinvoinnin edistämiseksi muodostavatkin vain osan työhyvinvoinnin ulottuvuudesta. Vaikka johtaja voi toiminnallaan eri tavoin vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, on johtajuus läsnä myös muissa työhyvinvoinnin ulottuvuuksissa. Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voikin vaikuttaa erityisesti työhyvinvoinnin sosiaaliseen ulottuvuuteen eli vuorovaikutussuhteisiin sekä sensitiiviseen ja rohkaisevaan johtamiseen.

5.3 Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus

Varhaiskasvatuksen yksikön johtajalla – kuten edellä todettiin – on mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin etenkin sosiaalisen ulottuvuuden kautta. Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus sisältää johtajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen sekä työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen, mitkä kuvaavat niitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka rakentuvat organisaation sosiaalisessa kontekstissa. Keskeisimmiksi työhyvinvoinnin edistämisen keinoiksi tuloksista ilmeni johtajan lähestyttävyyden ja käyttäytyminen sekä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja huumori (taulukko 4).

Taulukko 4: ”Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus”

<p>Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus</p> <p><i>Sosiaalisen kontekstin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>	<p>Johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus</p>	<p>Vuorovaikutus (<i>kunnioitus, tasa-arvo, luottamussuhde</i>) Vuorovaikutuksen haasteet (<i>varauksellisuus</i>) Yhteydenpito Sosiaalinen tuki Läsnäolo Johtajan käytös Sensitiivisyys, (<i>toisen asemaan asettuminen</i>) Lähestyttävyyden (<i>kuulumisten vaihto</i>)</p>
	<p>Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus</p>	<p>Yhteenkuuluvuuden kokemus Ilmapiiri Vuorovaikutus Vuorovaikutuksen haasteet Sosiaalinen tuki ”yhteiset pelisäännöt”</p>

5.3.1 Johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus

Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajan vuorovaikutus suhteessa henkilöstöön ilmeni tuloksissa yhtenä keskeisimpänä tekijänä - kuten edellä todettiin. Yhteydenpidon ja kohtaamisen tavoilla johtaja voi vaikuttaa siihen millaiseksi vuorovaikutussuhde työntekijöiden kanssa muodostuu (Pulkkinen ym., 2015, s. 44). Sensitiivisen ja sosiaalista tukea tarjoavan kohtaamisen kautta johtaja voi olla edistämässä avoimuutta työyhteisössään sekä vahvistamassa luottamussuhteen syntymistä (Connolly ym., 2019, s. 509). Näiden aiemmissa tutkimuksissa havaitut työhyvinvointia edistävät tekijät ilmenivät myös tässä tutkimuksessa - myös johtajan lähestyttävyyden ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen merkitys havaittiin. Lisäksi positiivinen ilmapiiri ja yhdessä kehittäminen todettiin työhyvinvoinnin edistämisen kannalta merkityksellisenä.

Yhteydenpitoa toteutettiin tutkimuksen vastausten perusteella sähköpostitse, puhelimitse, spontaanein kohtaamisin sekä palaverein, mikä on linjassa myös aiempien tutkimusten kanssa (ks. Halttunen, 2009, s. 100). Erityisesti suoraan asioista kasvokkain keskusteleminen ja nopeasti asioiden hoitaminen koettiin tulosten mukaan toimiviksi johtajan toimintatavoiksi. Spontaaneissa kasvokkaisissa kohtaamisissa myös kuulumisten vaihtaminen sekä tuen saaminen työtehtävien hoitamiseksi mahdollistui varmemmin.

“Spontaanit tapaamiset ovat yleensä tauoilla tai sitten selvitän jotain asiaa. Välillä ihan vaan kyselen kuulumisia yms.”

Kasvokkaiset spontaanit tapaamiset vahvistavat sosiaalisen tuen kokemusta työntekijän saadessa mahdollisuuden käsitellä asioita niiden ilmetessä. Tämän tutkimuksen tulosten lisäksi myös aiemmat tutkimukset korostavat kasvokkaisen kohtaamisen merkitystä työhyvinvoinnin edistämisen kannalta (ks. Connolly ym., 2019, s. 509–510). Spontaanit kohtaamiset voidaan siten tulkita myös edistävän lähestyttävyyden kokemusta johtajan tietäessään, miten henkilöstö voi.

“Johtaja on helposti lähestyttävä ja hänen kanssaan voi keskustella kaikista työasioista.”

Tuloksissa korostui johtajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutussuhteen laatu. Avoimen, kunnioittavan ja dialogisen keskustelun myötä koettiin luottamuksen rakentuminen merkitykselliseksi, minkä nähtiin edistävän myös koko työyhteisön hyvinvointia. Vuorovaikutussuhteiden rakentaminen avoimien ja rakentavien keskusteluiden kautta nähtiin mahdollistuvan vaikeista asioista puhumisen ja toisia aidosti kunnioittavan keskustelun kautta. Myös turvallisen ja luotettavan ilmapiirin merkitys ilmeni tuloksista: toimiva vuorovaikutus koettiin työhyvinvoinnin perustaksi.

Aiempien tutkimusten valossa vuorovaikutukseen investoiminen edistää lisäksi työstä palautumista ja jaksamista sekä työn merkitykselliseksi kokemista (ks. Sonnentag ym., 2010, s. 970–971; Lerkkanen ym., 2020, s. 63). Tutkimuksen vastaukset kuitenkin erosivat keskenään siinä, kuinka johtajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta arvostettiin. Siinä missä toinen johtaja korosti vastavuoroista positiivista asennetta ja vuorovaikutuksen merkitystä, ei toinen vastannut suhdetasoa koskevaan kysymykseen ja vastauksessa korostuivat enemmän johtajan ammatillisuus ja varhaiskasvatuksen tavoitteiden toteutumiseen liittyvät seikat. Myös tasa-arvoinen kohtelu ja luottamussuhteen rakentaminen nähtiin merkittävinä johtajan ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Toisaalta osan henkilöstön vastauksista ilmeni myös varauksellinen suhtautuminen tilanteessa, jossa vuorovaikutus varhaiskasvatuksen yksikön johtajan kanssa voidaan tulkita pohjautuvan asiasisältöiseen tehtävien hoitamiseen:

“Olen varovainen. Asiasta kyllä uskallan mennä rakentavassa mielessä puhumaan.”

Kokemus siitä, kuinka paljon tukea varhaiskasvatuksen henkilöstö tarvitsee johtajaltaan, vaihteli tutkimuksen tulosten mukaan. Johtajan tuen tarpeen ja läsnäolon subjektiivisuuden kokemus on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. Soukainen, 2015, s. 106; Fonsén & Mäntyjärvi, 2019, s. 164). Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemus johtajan läsnäolosta vaikuttaa siten olevan yksilöllinen kokemus riippumatta siitä missä johtaja työskentelee; fyysinen läsnäolo vahvistaa yleisesti välittämisen kokemusta, vaikka osa työntekijöistä saattaa kokea sen kontrolloivana (Halttunen, 2009, s. 100–101, 103). Myös tämän tutkimuksen tuloksista

on tulkittavissa tarve johtajan läsnäololle ja sensitiiviselle kohtaamiselle sekä tuen ja palautteen saamiselle. Läsnäolon kokemuksen vahvistamiseen tulee siten kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kysymyksistä puhuttaessa (Alasoini, 2012, s.113).

Tutkimuksen tuloksissa johtajalta saatu henkilökohtainen sosiaalinen tuki ilmeni kuunteluna, yhdessä ratkaisujen etsimisellä sekä ohjauksellisena että vertaistukena. Osa varhaiskasvatuksen henkilöstöstä piti johtajalta saatavaa sosioemotionaalista tukea itsestään selvänä, kun toiset korostivat johtajalta saadun tuen asiakeskeistä haasteiden ratkaisemisen näkökulmaa. Varhaiskasvatuksen henkilöstön vastauksista on siten tulkittavissa sosioemotionaalisen tuen, palautteen ja läsnäolon tarve:

”Tarvitsen tottakai ajoittain asioiden purkamiseen aikaa,
myös ohjausta ja konsultaatioapua,
miten edetä erilaisissa tilanteissa, sekä vertaistukea.”

Toisaalta, vaikka johtaja haluaisi tukea työntekijöitään, ei se välttämättä ole aina mahdollista, mikäli henkilöstö ei kerro huolistaan johtajalleen (Halttunen, 2009, s. 106–108). Halttusen (2009, s. 107–108) mukaan esimerkiksi väsymyksestä ja uupumuksesta kertominen on jälkikäteen vaikeampaa, jos kuormittavia hetkiä ei pääse jakamaan johtajan kanssa. Johtaja saattaakin siten tiedostaa emotionaalisen ja informaationaalisen tuen merkityksen, mutta ei pysty antamaan tukea aina haluamallaan tavalla. Henkilöstön välisistä konflikteista kertominen voikin olla haasteellista erityisesti, jos vuorovaikutussuhde johtajan kanssa ei ole sensitiivinen tai johtajan ollessa niin kiireinen, ettei henkilö halua vaivata johtajaansa. (Halttunen, 2009, s. 106–108.) Kiireen lisääntyessä johtajalla ei myöskään ole aikaa spontaaneihin - ilman tapaamisaikaa tapahtuviin - kohtaamisiin, minkä vuoksi johtajan tietoisuus henkilöstön hyvinvoinnista ja työsuorituksista vähenee (Halttunen, 2009, s. 107–108). Huoli spontaanien kohtaamisten vähentymisestä nousi myös tutkimustuloksista esille:

”Puolet työajasta kuluu oikeastaan sihteerin työtehtäviin.
Tällöin työaikaa ei jää tarpeeksi siihen tärkeimpään,
eli ihmisten kohtaamiseen, vuorovaikutukseen,
ja pedagogiikan johtamiseen.”

Dimoffin ja Kellowayn (2019, s. 173) mukaan johtajan ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa erityisesti asioiden ilmaisutapaan tulisi kiinnittää huomiota. Johtajan tulisi olla myötätuntoinen ja tarjota tunnetukea henkilöstölle samalla kiinnittäen huomiota siihen, miten viestin ilmaisee. Johtaja voikin kehittää vuorovaikutustaan suhteessa henkilöstöönsä kohtaamalla jokaisen työntekijänsä sensitiivisesti tukea tarjoten ja rohkaisten avoimeen keskusteluun (Stringer, 2006, s. 135–137). Tutkimustuloksissa ilmeneekin johtajan halu kohdata yksilökohtaisesti jokainen työntekijä. Lomakkeella toteutetussa tutkimuksessa nyanssien havaitseminen on vaikeaa, ja viestinnän tulkitseminen on vastaajan kirjoittamisen varassa.

5.3.2 Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus

Tuloksista korostui ilmapiirin ja sensitiivisen lähestymistavan merkitys osana työhyvinvoinnin edistämistä. Ilmapiirin merkitys ilmenee niin johtajan ja henkilöstön kuin koko työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Ilmapiiri rakentuu siten niin huumorin kuin toista kunnioittavan vuorovaikutuksen kautta.

“Ihana huumori ja yhteen hiileen puhaltaminen.”

Huumorilla ja yhdessä tekemisellä on siten suuri merkitys varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tuloksista voidaan myös tulkita, että positiivisen ilmapiirin syntyäkseen johtajalta vaaditaan tietoista toimintaa suunnitellessaan rakenteelliset seikat vuorovaikutusta tukevaksi. Rakenteiden ja vuorovaikutussuhteiden ollessa kunnossa työyhteisön ilmapiiriä voi vahvistaa eri keinoin. Tuloksista ilmeni esimerkkeinä erilaiset virkistyspäivät, tempaukset ja kehittämispäivät, jotka mainittiin työhyvinvointia edistävinä toimintatapoina. Myös henkilöstön joulukalenteri, ystäväkirja ja vahvuusdiplomi nimettiin yhteisöllisyyttä ja ilmapiiriä edistävinä toimintoina. Tuloksista kuitenkin korostui vuorovaikutussuhteiden merkitys arjen työn kohtaamisissa, ja esimerkeiksi mainitut toiminnot nähtiin ainoastaan lisänä työhyvinvoinnin edistämisessä.

Vuorovaikutussuhteet huomioimalla johtaja voi yksinkertaisilla keinoilla vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta työyhteisössään. Johtajan sensitiivisen lähestymistavan kautta vahvistuu henkilöstön arvostuksen kokemus, mikä heijastuu koko työyhteisöön vahvistaen siten myös henkilöstön välistä sosiaalista tukea. Toisaalta henkilöstön vastauksista nousi esiin yksittäisten ihmisten vaikutus koko työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin:

“Ryhmien työntekijöiden jatkuva negatiivinen suhtautuminen ja näköalattomuus nakertaa kovastikin”

Yksittäisenkin työntekijän alituinen valittaminen ja negatiivinen suhtautuminen heijastuu koko työyhteisöön. Sen sijaan vastavuoroinen positiivinen asenne rohkaisee ja innostaa niin johtajaa, henkilöstöä kuin koko työyhteisöä. Näin ollen tulosten perusteella on havaittavissa niin johtajalla kuin työntekijöilläkin olevan vastuu työilmapiirin vahvistamisesta oman asenteensa ja suhtautumistapansa kautta, ja siten yhteinen jaettu vastuu koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämisestä.

“Aina voisi asettua toisen asemaan paremmin ja yrittää ymmärtää toisen näkökulmia.”

Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä on siten keskeinen sisältäen niin työilmapiirin, sosiaalisen tuen, johtajan läsnäolon ja sensitiivisen lähestymistavan sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksen. Vuorovaikutuksen haasteitakin ilmeni vastauksista, ja esimerkiksi aiemmin koettu työpaikkakiusaaminen tai luottamuksen puute olivat heijastuneet työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin negatiivisesti:

“Johtaminen oli tuolloin autoritääristä ja johti lopulta jopa työpaikkakiusaamiseen”

Kyseinen varhaiskasvatuksen työntekijä kuitenkin totesi työhyvinvointinsa parantuneen työpaikan ja johtajan vaihtumisen myötä. Näin olleen voitaneen todeta, ettei työhyvinvoinnin mahdollinen heikkeneminen ole pysyvä, vaan jatkuvasti muuttuva suhteessa kyseiseen elämäntilanteeseen ja työolosuhteisiin.

Humanistisella kasvatusalalla työtä tehdään vuorovaikutteisesti, jolloin konflikteilta ei voida välttyä (Soini ym., 2008, s. 244–245). Tuloksista nousikin esiin työyhteisön haasteita ja ratkaisujen keinoja niistä selviämiseen. Keskiöön nousi yhteisten keskusteluiden sekä yhteisesti sovittujen toimintatapojen luomisen merkitys. Sosiaalinen näkökulma nousikin keskeiseen asemaan vastauksissa työhyvinvointia heikentävistä ja edistävästä tekijöistä kysyttäessä. Myös aiempien tutkimusten valossa sosiaalinen ulottuvuus on keskeinen työhyvinvoinnin osa-alue, johon johtaja voi toiminnallaan vaikuttaa, ja rakenteiden muodostaminen vuorovaikutussuhteita vahvistavaksi onkin tärkeää työhyvinvoinnin edistämiseksi (ks. Sobratee & Bodhanya, 2018, s. 58).

5.4 Työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus

Työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttaa edellä mainittujen näkökulmien lisäksi myös resilienssi eli yksilöllinen kyky selvitä kuormittavista tilanteista (Van den Broeck ym., 2008, s. 288). Työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus sisältääkin ne seikat, joilla yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät edistävät tai heikentävät koettua työhyvinvointia. Henkiset ja fyysiset voimavarat, kuten yksilölliset voimavaratekijät tai henkilön terveyteen ja ikään liittyvät seikat, ilmentävät työhyvinvoinnin psykologista ulottuvuutta (taulukko 5). Myös positiivinen asenne ja suhtautuminen sekä työn imun kokemus vahvistavat työhyvinvoinnin kokemusta.

Taulukko 5: ”työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus”

<p>Työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus</p> <p><i>Yksilön vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>	<p>Henkiset ja fyysiset voimavarat</p>	<p>Kompetenssi, <i>(työn vaativuus, riittämättömyyden tunne)</i></p> <p>Yksilölliset voimavara- ja vaatimustekijät <i>(vahvuudet, terveys stressi)</i></p> <p>Palautuminen <i>(tauot, vapaa-aika)</i></p> <p>Muut fyysiset tekijät <i>(ikä)</i></p>
	<p>Positiivinen asenne</p>	<p>Työn imu</p> <p>Työstä koettu ilo</p> <p>Sitoutuminen</p> <p>Asenne</p>

5.4.1 Henkiset ja fyysiset voimavarat

Kompetenssi eli henkilön kokemus omasta asiantuntijuudestaan ja kyvykkyydestään tehtävien hoitamiseksi ilmeni vastauksista työn vaativuuden ja riittämättömyyden tunteen kokemuksina ja arvoristiriitoina. Toive siitä, että työnsä haluaisi tehdä paremmin ilmeni useissa vastauksissa niin henkilöstöllä kuin johtajillakin:

“Kun vain jaksais ja aika riittäis”

Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös erilaisia yksilöllisiä voimavara- ja vaatimustekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijän jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen. Tulosten mukaan työssä jaksamiseen vaikutti stressin ja henkisen jaksamisen lisäksi fyysinen terveys ja iän tuomat haasteet: esimerkiksi työn fyysisyys ja äänentaso koettiin kuormittavaksi. Toisaalta yksilölliseksi voimavaratekijäksi nähtiin mahdollisuus vaikuttaa omien vahvuuksien kautta: erityisesti toiminnan suunnittelu omia vahvuuksia hyödyntäen nähtiin voimavarana.

Yhtenä voimavaratekijänä tuloksista korostui palautumisen merkitys. Palautuminen on Zijlstran ja Sonnentagin (2006, s. 130) mukaan yksi keskeisimmistä hyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa vapaa-ajan korostamisen merkitys palautumisen kannalta. Aiempien tutkimusten valossa myös työpäivän aikana pidettävät tauot ovat olennaisia palautumisen ja jaksamisen kannalta (ks. Virtanen ym., 2021, s. 812). Varhaiskasvatuksen henkilöstö totesi taukojen pitämisen olevan mahdollista, mikäli niiden toteutumiseen kiinnittää itse riittävästi huomiota.

Tuloksista ilmenee myös lasten oivallusten ja oppimisen ilon voimaannuttavan merkityksen työhyvinvoinnin kannalta. Varhaiskasvatuksessa työstä koettu ilo ja työn imu näyttäytyvätkin hetkissä lasten kanssa toimiessa, mitkä ovat myös henkilöstölle palauttavia ja jaksamista edistäviä. Myös arjen huumori, yhdessä nauraminen ja vuorovaikutus työyhteisössä koettiin jaksamista edistävinä tekijöinä. Tulosten ja aiempien tutkimusten perusteella on todettavissa voimaannuttavan työn vahvistavan positiivista asennetta ja suhtautumista, mikä puolestaan toimii psykologisenä työhyvinvointia edistävänä tekijänä (ks. Bakker ym., 2008, s. 191).

5.4.2 Positiivinen asenne

Positiivinen asenne kuvastaa myönteisen suhtautumisen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu työn imun vahvistavan sitoutumista (ks. Lerkkanen ym., 2020, s. 57), ja vastaavanlaisia tuloksia voi havaita myös tästä tutkimuksesta. Tutkimustuloksista käy ilmi positiivisen asenteen merkitys: varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat sekä henkilöstö korostivat vastauksissaan asenteiden ja suhtautumisen vaikuttavan työntekoon.

“Voin vaikuttaa todella moneen asiaan ensisijaisesti omalla asenteella ja tekemiselläni.”

~työntekijä

“Omalla asenteella voi vaikuttaa suuresti ilmapiiriin ja siten henkilöstön hyvinvointiin.”

~johtaja

Tulosten pohjalta on siten havaittavissa työn imun ja ilon kokemisen merkitys työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kokemisen kannalta, vaikka tuloksista ei ilmene käsitteen käyttöä sellaisenaan. Myös teoreettista taustaa vasten tarkasteltuna voidaan havaita positiivisuuden, työn ilon ja imun heijastuvan sitoutumiseen (Wagner ym., 2013, s. 67–68). Tutkimuksen tuloksista ilmeneekin, että vaikka suurin osa työntekijöistä on miettinyt alan vaihtoa, on katse suunnattuna tulevaan, uskoen haasteiden kääntyvän voimavaraksi. Alan vaihtamista on pohdittu huonon palkkauksen sekä fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten rasitteiden luoman kuormituksen vuoksi. Lähtökohtaisesti tuloksista kuitenkin korostui positiivinen suhtautuminen sekä varhaiskasvatuksen alaan sitoutuminen:

“Tykkään työstäni ja tästä paikasta.
Innolla odotan ajan rauhoittumista.”

Psykologisesta ulottuvuudesta puhuttaessa tulisi myös huomioida johtajan toiminnan vaikutus työhyvinvoinnin rakentumiseen. Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja mahdollistaa palautumisen työpaikalla huolehtimalla muun muassa taukojen mahdollistamisesta sekä sopivasta työmäärästä. Lisäksi johtaja voi omalla positiivisella suhtautumisellaan vaikuttaa työilmapiiriin ja henkilöstön asenteisiin. Ennen kaikkea johtaja voi vuorovaikutussuhteita vahvistamalla luoda luottamuksellista ilmapiiriä, jossa avoimesti yhdessä keskustellen kehitetään

toimintaa toinen toista tukien haasteidenkin keskellä. Pohdinnassa palaamme tarkastelemaan tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä sekä työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kompleksisuutta.

6 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelemme keskeisimpiä näkökulmia työhyvinvoinnin ja johtamisen teemoista varhaiskasvatuksen kontekstissa. Johtaja voi toiminnallaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin niin suoraan omilla toimintatavoillaan kuin käytöksellään sekä omasta hyvinvoinnista huolehtimisellaan. Lisäksi johtaja voi annetuissa raameissa vaikuttaa viestinnällään siihen, miten ylemmältä taholta esitetyt määräykset ilmaistaan. Tarkastelussa onkin huomioitava työhyvinvoinnin teeman moninaisuus sekä näkökulma sen rakentumisesta vuorovaikutteisesti henkilöstön kanssa. Tutkielman tarkastelun lähtökohtana kuitenkin on johtaja henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä, jonka vuoksi tarkastelun pääasiallinen painoarvo on johtajan toimintatavoissa – muita näkökulmia unohtamatta.

Tässä pohdinnassa kokoamme keskeisimpiä tuloksia ja niiden johtopäätöksiä. Lisäksi esitämme muutamia konkreettisia toimintatapoja, joita tarkastelemalla varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi reflektoida omaa johtajuuttaan ja edistää työhyvinvointia työyhteisössään. Lopuksi pohdimme tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Vaikka teemat ovat esitetty varhaiskasvatuksen kontekstissa, ovat ne sovellettavissa myös muuhun organisatoriseen johtamiseen henkilöstöjohtamisen näkökulman laaja-alaisuuden vuoksi.

6.1 Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä

Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi edistää henkilöstönsä työhyvinvointia edellisessä luvussa mainituilla työhyvinvoinnin osa-alueilla. Työhyvinvoinnin johtajuuden ulottuvuus sisälsi johtajan toimintatapoja ja työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavia tekijöitä johtajuuden näkökulmasta. Yhteiskunnallisen ulottuvuuden tarkastelu osoitti resurssien ja johtamisrakenteen moninaisuuden, mitkä asettavat raamit johtajan toiminnalle. Sosiaalinen ulottuvuus puolestaan korosti varhaiskasvatuksen yksikön johtajan toiminnan vaikutusmahdollisuuksia henkilöstön työhyvinvoinnin edistämässä, ja psykologinen ulottuvuus kuvasi

henkisiä ja fyysisiä voimavaroja ja yksilön kompetenssia kuormituksen kestämisessä. Erityisesti kahden edellä mainitun ulottuvuuden osalta johtaja voi olla osittain edistämässä työyhteisön hyvinvointia yhdessä vastavuoroisesti henkilöstön kanssa.

Työhyvinvoinnin johtajuuden teemasta tarkasteltuna johtajan, huolehdittuaan omasta hyvinvoinnista ja ammatillisuuden vahvistumisesta, tulisi luoda organisaatiossaan sellaiset työyhteisön avoimuutta ja vuorovaikutussuhteita vahvistavat toimintatavat, jotka edistävät työhyvinvoinnin rakentumista. Henkilöstön motivointi, visionäärisyys, toiminnan kehittäminen vuorovaikutteisesti sekä osallisuuden ja autonomian vahvistaminen ovat esimerkkejä työhyvinvoinnin edistämisen tekijöistä. Käytännössä toiminta ilmenee arjen vuorovaikutustilanteissa, viestintätavoissa sekä organisaation strukturissa. Varhaiskasvatuksen yksikön johtajan tulisikin miettiä oman toimintansa näiden tutkielmassa esitettyjen tekijöiden edistämiseksi; kuinka nonverbaalilla ilmaisulla ja palaverirakenteilla voisit olla vaikuttamassa henkilöstösi työhyvinvointiin?

Vuorovaikutus korostui työhyvinvoinnin johtamisen teemoissa, mutta myös henkisillä ja fyysisillä voimavaroilla sekä suhtautumistavalla oli merkitystä työhyvinvoinnin kokemukseen. Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voikin – ainakin osittain - vaikuttaa muun muassa siihen, miten henkilöstö kokee työnsä kuormittavuuden. Työtehtävien jakaminen ja työsopimuksen laadintaan liittyvät tekijät ovat johtajan vastuulla. Lisäksi henkistä hyvinvointia tukee tiedottaminen käytettävissä olevista resursseista, kuten työterveyden palveluista (Dimoff & Kelloway, 2019, s. 173.) Myös avoimuudella ja omista haasteista kertomalla, johtaja voi olla vahvistamassa luottamusta ja rohkaisemassa avun piiriin hakeutumista. Henkilön omat kyvyt eivät kuitenkaan aina itsessään riitä, jolloin kollegoiden ja ylemmän johdon tuen merkitys korostuu (Lerikkanen ym., 2020, s. 62–63).

Sosiaalinen ulottuvuus nousi kaikkein keskeisimpään rooliin; johtajan toimintatapoihin liittyvissä tekijöissä, kuten palaverirakenteissa, oli havaittavissa sosiaalinen näkökulma. Vuorovaikutussuhteiden vahvistaminen ja luottamuksen merkityksen ymmärtäminen korostuikin niin teoriataustassa kuin tuloksissakin, jonka vuoksi teeman nostaminen omaksi osa-alueekseen oli mielekästä. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta sensitiivisen lähestymistavan merkitys luottamuksen

rakentumiseksi, osallisuuden ja autonomian kokemusten vahvistumiseksi sekä avoimen ilmapiirin luomiseksi. Yhteisen keskustelun arvostamisen kautta mahdollistuu yhteisten päämäärien saavuttaminen sekä toiminnan kehittäminen vuorovaikutteisesti. Palaverirakenne ja viestintätavat vaikuttavat kokemukseen johtajan tuttuudesta ja lähestyttävyydestä, mitä vahvistaa erityisesti spontaanit kasvokkaiset kohtaamiset sekä avoin vastavuoroinen keskustelu.

Yhteiskunnallisten tekijöiden asettaessa vaatimuksia, on johtamisella merkitys myös siinä, miten asiat viestitetään työntekijöille. Top-down-johtaminen ja ylhäältä asian tiedottaminen sekä muodolliset rakenteet koetaan jäykiksi ja työntekijän yksilönä sivuuttavaksi toiminnaksi. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti johtamisen hierarkkista mallia tulisi tarkastella uudestaan. Kuitenkin varhaiskasvatuksessa johtajan asema on perinteisesti saavutettu pitkän työkokemuksen perusteella ilman erityistä johtamiskoulutusta, minkä vuoksi autoritääriin top-down-johtaminen on edelleen yleistä. Lisäksi johtamismalli kunnallisella päätöksenteon tasolla tukee hierarkkista järjestelmää. Osallisuudesta ja jaetusta johtajuudesta puhutaan paljon varhaiskasvatuksen kontekstissa, mutta käytännössä se ei vaikuta näkyvän rakenteissa.

Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat eivät välttämättä näe johtamisrakenteidenkäytänteiden muuttamista itsessään merkitykselliseksi, vaan välttämättömäksi ulkopuolelta tulevien muutospaineiden vuoksi (Varpanen, 2021, s.528). Johtamisen muutos voidaan siten nähdä yhteydessä organisatorisiin muutoksiin (Fonsén & Mäntyjärvi, 2019, s. 164). Tällöin muutokset toteutuvat ainoastaan ylhäältä saneltujen ehtojen perusteella. Vaatimus johtamiskäyttämisen muutokselle nähdäänkin silloin teknisenä, eivätkä johtajat siten välttämättä näe sisäistä tarvetta muuttaa johtamistansa (Varpanen, 2021, s. 529). "Hyvä" johtaminen kuitenkin sisältää aiemmin todetun reflektion merkityksen sekä halun kehittyä ja vahvistaa ammatillista identiteettiä.

Hankkeet tulevat lähtökohtaisesti määräyksinä ylemmiltä tahoilta, eikä niiden valikoimisessa välttämättä kuunnella henkilöstön mielipidettä. Myös tässä tutkimuksessa haasteena oli saada osallistujia jatkuvien hankkeiden ja

kehittämisarvioiden vuoksi. Tutkimusotantaa kartoittaessa esille nousi juuri yhteiskunnallisen ulottuvuuden tekijät.

“Henkilöstön jaksaminen on niin koetuksella,
ettei pystytä osallistumaan mihinkään ylimääräiseen.
Se on jo tutkimustulos itsessään”
(sanoi eräs johtaja puhelimesta, kun eivät voineet osallistua tutkimukseen).

Varhaiskasvatuksen henkilöstö on kuormittunutta, jonka vuoksi työhyvinvoinnin kysymyksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kuormittuneisuus johtui varhaiskasvatussuunnitelmien arvioinneista, kuntien hankkeista sekä resurssihaasteista, ja syyt vaihtelivat kunnittain. Varhaiskasvatuksen henkilöstön kuormittuneisuutta pohdittaessa herääkin kysymys, miksi hankkeita ja arviointeja toteutetaan henkilöstön työhyvinvoinnin kustannuksella? Kunnat saavat valtiolta niihin taloudellista tukea, mutta onko se varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnille aiheutuneen kuormituksen vuoksi mielekästä? Onkin syytä pohtia varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmää rakenteellisesti, mikäli varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin teemoihin halutaan kiinnittää huomiota ja pätevät varhaiskasvatuksen opettajat halutaan sitouttaa alalle. Kaikesta huolimatta varhaiskasvatuksen yksikön johtajalla on merkittävä rooli siinä, kuinka nämä yhteiskunnan asettamat paineet ja haasteet koetaan varhaiskasvatuksen kentällä, ja muun muassa johtajan omalla asenteella on tutkimustulosten ja aiempien tutkimusten valossa merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta.

6.2 Johtopäätökset ja konkreettiset toimintatavat

Johtaja voi toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön hyvinvointiin. Ulottuvuuksien tarkastelun kautta johtajan on myös mahdollista reflektoida omaa toimintaansa ja löytää toimivia ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Keskeisintä on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus, kuitenkin huomioiden tilannekohtaisesti jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet. Esitämme tässä luvussa käytännönläheisiä konkreettisia toimintatapoja työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi (kuvio 2). Toimintatapaehdotusten lisäksi organisaation johtaja voi

hyödyntää tutkimuslomakkeen kysymyksiä yhteisissä työhyvinvointia koskevissa keskusteluissaan (liite 4).

On syytä muistaa, että vaikka tutkielma keskittyykin tarkastelemaan johtamista, ei tarkoituksena ole nähdä johtamista yleislääkkeenä hyvinvoinnin edistämiseksi. Lopulta työhyvinvointi rakentuu yhdessä henkilöstön kanssa. Kuitenkin varhaiskasvatuksen yksikön johtajalla on merkittävä rooli tiedostaa vastuunsa henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämisestä sekä nähdä ne keinot, joilla voi olla vahvistamassa ilmapiiriä ja työyhteisön hyvinvointia. Mikäli työntekijät eivät tue mahdollista johtamiskäyttäytymisen muutosta työhyvinvoinnin edistymisen suuntaan, ovat myös johtajat tällöin vähemmän valmiita muuttamaan omia toimintatapojaan ja käyttäytymistään (Nielsen & Taris, 2019, s. 111). Henkilöstön asenteella ja suhtautumistavalla on siten merkitystä ja henkilöstön on siten osoitettava osaltaan aktiivisuutta, jotta muutos työpaikalla mahdollistuisi.

Vaikka työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttaa monet eri tekijät, voidaan todeta johtajalla olevan merkittävä rooli siinä, miten hän toiminnallaan voi olla edistämässä työhyvinvointia työyhteisössään. Johtajan käyttäytymisellä, vuorovaikutuksella ja luottamuksen rakentumisella on siten olennaisesti merkitystä, ja johtajalla onkin merkittävä rooli muun muassa siinä miten ja milloin kohtaa henkilöstönsä. Mahdollistamalla spontaaneja kasvokkaisia kohtaamisia ja varaamalla aikaa vastavuoroiseen keskusteluun, henkilöstö tulee kuulluksi ja kohdatuksi. Aidon kuuntelemisen myötä myös henkilöstön mielipiteet ja ehdotukset tulevat kuulluksi, jolloin toiminnan kehittäminen mahdollistuu aidon osallisuuden kokemuksen myötä. (ks. Soukainen, 2019, s. 111.) Myös työterveydestä ja muista työhyvinvointia edistävästä palveluista tiedottaminen ja muistuttaminen on tärkeää, ja johtaja voikin auttaa henkilöstöä oivaltamaan keinoja olemassa olevien resurssien käyttämisestä hyödyksi. (Dimoff & Kelloway, 2019, s. 173; Nikolova ym., 2019, s. 778.) Kuten aiemmassa alaluvussa tiivistetysti nostettiin esille, voi johtaja siten myös varhaiskasvatuksessa edistää henkilöstönsä työhyvinvointia monin eri tavoin.

*Konkreettiset toimintatavat**- toimintatapaehdotukset työhyvinvoinnin johtamisen tukemiseksi*

Työhyvinvoinnin kysymyksiä pohdittaessa ja analyysseja tarkasteltaessa ilmenee käytännönläheisiä ja yksinkertaisia keinoja siitä, miten johtaja voi olla edistämässä henkilöstönsä työhyvinvointia. Kiire ja kuormitus vievät aikaa ja huomion muihin tehtäviin, vaikka keskiössä tulisi olla henkilöstön jaksaminen ja sitoutuminen. Todennäköisesti työhyvinvointia koskevaa tietotaitoa ja osaamista saattaa ilmetä eri yksiköissä, mutta työhyvinvoinnin edistämisen mekanismit sekä toimivat käytänteet eivät välity välttämättä edes kuntatasolla taikka valtakunnallisesti varhaiskasvatuksessa. Monet toimivaksi havaitut menetelmät ja käytänteet saattavatkin jo olla käytössä yksittäisissä yksiköissä, mutta haasteena on, ettei tieto niistä ulotu laajemmalle. (ks. Pyöriä, 2012, s. 9.)

Seuraavaksi esitämmekin kymmenen konkreettista toimintatapaehdotusta johtajalle: on kuitenkin muistettava, etteivät toimintatapaehdotukset itsessään riitä kuvaamaan työhyvinvoinnin ilmiön laajuutta, vaan ne (kuvio 2) ovat ikään kuin tiivistys tutkijoiden näkökulmasta keskeisimmistä työhyvinvoinnin johtamisen kysymyksistä. Toimintatapaehdotuksia ei siten tulisi käsitellä ehdottomana ratkaisuna työhyvinvoinnin johtamisen haasteisiin, vaan niitä tulisi tarkastella osana tutkimuksen tuloksia.

Kuvio 2: "10 konkreettista toimintatapaehdotusta johtajalle"

1. Sensitiivisyys. Kohtele arvostavasti, tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti jokaista työntekijääsi.
2. Yhteinen keskustelu. Luo mahdollisuuksia vastavuoroiseen yhteiseen keskusteluun.
3. Spontaanit kohtaamiset. Mahdollista kasvokkaiset kohtaamiset. Kysy kuulumisia ja anna positiivista palautetta.
4. Viestintä ja kommunikointi. Viesti selkeästi ja johdonmukaisesti. Kyseenalaista totuttuja viestintäkeinoja ja pohdi niiden toimivuutta organisaatiossasi.
5. Osallisuus. Suunnittele palaveri- ja SAK-ajat yhdessä henkilöstön kanssa. Tarjoa aitoja vaikutusmahdollisuuksia mahdollisimman usein.
6. Vuorovaikutussuhteen laatu. Rakenna henkilöstösi luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita luomalla avointa ja positiivista ilmapiiriä.
7. Luottamus. Luota henkilöstösi osaamiseen, kysy mielipiteitä ja palautetta sekä mahdollista itsenäinen päätöksen tekeminen.
8. Reflektointi. Pohdi omaa johtajuuttasi. Ole valmis kehittymään ja oppimaan uutta.
9. Muutoskyky. Kyseenalaista yksikkösi totuttuja rakenteita. Ole valmis uudistamaan niitä, esimerkiksi palaverikäytännöt.
10. Asenne. Tarkastele asennettasi. Positiivinen asenne auttaa selviämään haasteista.

Yhteisten keskusteluiden ja luottamussuhteen rakentaminen sekä johtajan sensitiivinen – tasa-arvoa kunnioittava- lähestymistapa on keskeisin näkökulma tutkimuksessamme. Arvostavan ja oikeudenmukaisen kohtelun myötä luottamussuhde henkilöstön kanssa vahvistuu, mikä puolestaan edistää avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja toimintakulttuuria. (kuvio 2)

Luottamuksellisessa ilmapiirissä johtaja koetaan läsnä olevaksi. Tällöin johtajalle uskalletaan kertoa haasteista ja kuormittavista asioista. Fyysinen läsnäolo mahdollistaa henkilöstön havainnoinnin sekä tuen tarjoamisen arjen haastavissa tilanteissa. Spontaanit kohtaamiset henkilöstön kanssa vahvistavat välittämisen kokemusta sekä mahdollistavat positiivisen palautteen antamisen ja kuulumisten vaihtamisen. Kuitenkin on todettava, että mahdollisuuteen käydä ryhmissä vaikuttaa kiire ja varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien tehtävänkuvan moninaisuus ja laajuus, minkä ratkaisemiseksi vaadittaisiin taloudellisia resursseja – kuten aiemmin todettiin (luku 5.2). Asioiden priorisointi ja ajanhallinta ovat kuitenkin taitoja, joissa voi kehittyä, jotta huomiota voisi tulevaisuudessa kiinnittää olennaisiin asioihin. Ajanhallinnan koulutus varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajille voisikin vahvistaa johtamistaitoja (Elonen ym., 2020, s. 1988).

Johtaja voi sanoittaa henkilöstönsä kiireen ja kokoustensa syitä sekä kertoa mahdollisesta omasta kuormittuneisuuden kokemuksesta. Sanoittamisen ja selkeän viestinnän henkilöstölle muodostuu laajempi kuva tilanteesta johtajan perspektiivi huomioiden. Tällöin henkilöstölle ei jää kokemusta välinpitämättömyydestä, vaan avoimuuden kautta rakentuu luottamus, mikä vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta. Lisäksi johtajan omasta kuormittuneisuudesta kertominen rohkaisee henkilöstöä ottamaan asioita puheeksi johtajan kanssa, mutta kannustaa tarvittaessa myös hakemaan apua työterveydestä.

Luottamus rakentuu myös avoimen ja vastavuoroisen keskustelun kautta. Johtajalla onkin merkittävä rooli siinä, millaiseksi palaverit sisällöllisesti muotoutuvat. Luodessaan mahdollisuuksia aidolle yhdessä keskustelulle ja toiminnan kehittämiseksi, voi johtaja olla merkittävästi edistämässä henkilöstön työn mielekkyyden kokemusta ja työhyvinvointia. Myös esimerkiksi kehityskeskusteluiden rakennetta ja sisältöjä olisi hyvä tarkastella uudestaan hyvinvoinnin edistämisen ja luottamuksen rakentumisen näkökulmasta. Olennaisinta yhteisten keskusteluiden tuloksena olisi yhteisten jaettujen arvojen ja päämäärien määrittely, mikä edesauttaa koko työyhteisön toimivuutta.

Palavereissa tulisi käsitellä kaikkia yhteisesti koskevia asioita, eikä päätöksiä tulisi tehdä mahdollistamatta kaikille työntekijöille keskusteluun osallistuminen. Lisäksi kehitettävissä asioissa johtajan tulisi luottaa henkilöstönsä osaamiseen ja tarjota osallistavalla otteella vaikutusmahdollisuuksia mahdollisimman laajalti. Osallisuuden kysymyksiä pohdittaessa aito kriittisyys omaan toimintaan on suotavaa, sillä muutoin osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen saattaa jäädä näennäiseksi. Palaverirakenteita tulisi siten tarkastella kriittisesti, sillä perinteiset käytänteet saattavat olla esteenä varhaiskasvatuksen henkilöstön osallisuuden toteutumiselle.

Lopuksi nostamme esiin tuloksissa korostuneet virkistys- ja työhyvinvointipäivät; esimerkiksi henkilöstön kahvihuoneessa tauoilla käytettävä joulukalenteri, ystäväkirja tai työkavereiden toisista kehuja sisältävä vahvuusdiplomi ovat tuloksissa ilmenneitä yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä edistäviä tempauksia. Myös henkilöstön itsensä päättämät hauskat virkistyspäivät edistävät jaksamista.

“Kaikenlaiset tempaukset, liikuntaedut tai joulupuurot
ovat kirsikkana kakun päällä,
mutta jos itse kakku on huteralla pohjalla,
niin ei työhyvinvointi voi kovin laadukkaaksi rakentua”

Yksittäiset virkistyspäivät ja tempaukset edistävät työhyvinvointia kuitenkin vain osittain – kuten edellä todettiin. Työhyvinvoinnin perusta rakentuu siten johtajan toimintatapojen ja muiden työhyvinvointiin vaikuttavien seikkojen varaan.

Syvällisen tarkastelun ja johtopäätösten täsmentämisen jälkeen voidaan todeta johtajan toimintatapojen merkitys suhteessa työyhteisön hyvinvointiin. Kaikessa johtajan toiminnassa tulee huomioida tasa-arvoinen, jokaista kunnioittava ja yksilöllinen lähestymistapa, kuitenkin huomioiden joidenkin tilanteiden vaativan myös päätöksenteon rohkeutta ja jämäkkyyttä. Johtajan tuleekin tiedostaa, milloin lähestyä tilannetta keskustellen ja milloin päättäen. Johtajan oman toiminnan reflektio, asenne ja halu kehittyä, mutta myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ovat lähtökohtana henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen mahdollistamiseksi (kuvio 2).

6.3 Luotettavuus ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä on käsitelty aiemmin tutkimuskysymysten asettelun, otantamenetelmän, anonymiteetin sekä tutkijoiden tulkintojen näkökulmasta (luku 4.6). Tässä luvussa luotettavuutta tarkastellaan kahden sisällönanalyysin toimivuuden sekä tutkimuksen tulosten tulkinnan luomien haasteiden näkökulmasta. Lisäksi pohditaan jatkotutkimuksen mahdollisuuksia.

Analyysin luotettavuuden arvioinnissa tulee tarkastella muun muassa sitä, kuinka koherentti ja looginen aineisto on sisäisesti sekä sitä, miten mahdollisimman monet aineiston analyysin pohjalta löytyneet seikat puhuvat itsensä puolesta osana teoreettista viitekehystä (Alasuutari 1999, s. 243). Koska aiempia tutkimuksia on paljon ja tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautui niihin, oli aiempia tutkimuksia mielekästä analysoida sisällönanalyttisesti selkeämmän kuvan muodostamiseksi työhyvinvoinnin johtamisen ilmiöstä. Sisällönanalyysi toimi siten myös pohjana tutkimuslomakkeen kysymysten muodostamiselle asettaen raamit tutkimuksen

toteuttamiselle. Analyysirunko toimi siten mallina, jonka pohjalta toteutettiin tutkimuksen tulosten analyysi (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 87; liite 3). Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa samoja asioita kuin aiemmista tutkimuksista, ja vahva teoreettinen tausta vahvisti siten aineiston tulosten luotettavuutta. Analyysirunkoa voikin hyödyntää suuntaa antavana myös jatkotutkimuksissa.

Vaikka tutkimus tuottaakin tutkimustietoa eri kuntien varhaiskasvatuksesta, tulokset kertovat vain yksittäisistä päiväkodeista, eikä näin ollen voi liian yleistettävää päätöksiä tuloksista tehdä. Vastauksia saatiin kuusi: kaksi johtajalta ja neljä henkilöstöltä. Vastauksia analysoitaessa tuleekin huomioda se, ettei vähäinen otanta ei välttämättä vastaa täysin todellisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s.101). Sellaisenaan tutkimuksesta saatujen vastausten määrä on vähäinen, mutta tutkielman teorialähtöisyyden vuoksi se on varsin riittävä, sillä tutkimuksen tulokset täydentävät aiempia tutkimuksia ja niistä muodostettua analyysirunkoa (ks. Ruusuvuori ym., 2010, s. 8). Tulokset ovat siten yleistettävissä ja sovellettavissa myös varhaiskasvatusta laajempaan kontekstiin.

Luotettavuuden näkökulmasta haasteena ovat olleet myös tulkinnalliset seikat (Ruusuvuori ym., 2010, s. 13). Erityisesti lomakehaastattelussa ei ollut mahdollisuutta kysyä tarkentavia kysymyksiä, joten tulkinnat ovat olleet täysin tutkijoiden varassa. Esimerkiksi eräs tutkittava mainitsi kuormittavana työhyvinvoinnin tekijänä lisääntyneet lasten tuen tarpeet. Tässä kohdin vastauksesta ei kuitenkaan ollut tulkittavissa tarkoitettiin puutteellisia henkilöstöresursseja, puutteellista koulutusta vai henkilön omaa kompetenssia tai johtajan tuen puutetta haasteiden keskellä. Näin ollen emme ole voineet saada kaikkien vastauksen kohdalla täyttä selvyyttä siitä, mitä tutkittava on tarkoittanut. Jatkotutkimuksille jää kuitenkin tilausta, sillä tämä tulkinnanvarainen haaste selviäisi haastatteluissa, joissa on mahdollista esittää lisäkysymyksiä ja saada siten syvälinen ymmärrys tutkittavan käsityksistä sekä tutkittavasta ilmiöstä (ks. Hämeenaho ym., 2022, s. 184).

Jatkotutkimuksen aiheeksi olisi myös mielekäästä syventyä perehdytyksen merkitykseen, sillä aiempien tutkimusten perusteella on havaittavissa sen yhteys työhyvinvoinnin rakentumiseen (ks. Suutarinen, 2010, s. 11). Tässä tutkimuksessa perehdytyksestä kysyttiin, mutta siihen liittyvät kysymykset oli kohdennettu vain

vasta varhaiskasvatustyön aloittaneille, eikä perehdytystä koskevaan kysymykseen saatu siten vastauksia. Näin ollen tämä näkökulma jää tulevaisuuden tutkimusten varaan.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni itsessään jatkotutkimuksen aihe: "miten voisoin johtajana tukea henkilöstön tunne- ja vuorovaikutustaitoja?". Tämä näkökulmana ei sellaisenaan tutkimuksen tulosten analyysin kannalta ollut merkittävä, mutta keskeinen näkökulma siihen, miten tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen yksikön johtajan toimintaan liittyen voitaisiin tutkia.

Vuorovaikutustaitojen lisäksi myös koulutuksen merkitys työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta korostui niin aiemmista tutkimuksista kuin tämän tutkimuksen tuloksista (ks. Lerkkanen ym. 2020, s. 63). Lerkkasen ja kollegoiden mukaan (2020, s. 63) opettajien työhyvinvointia tulisi käsitellä enemmän täydennyskoulutuksessa - myös johtajien täydennyskouluttamisen merkityksen tiedostaminen olisi tärkeää (Elonen ym., 2020, s. 1988). Täydennyskoulutukset saattavat vähentää emotionaalista uupumusta, jonka vuoksi niiden merkitys tulisi tiedostaa (ks. Barrech ym., 2018; Nielsen & Taris, 2019). Koulutusten merkittävyyden vuoksi aihetta olisi mielekästä tutkia laajemmin jatkotutkimuksissa.

Lisäksi tutkielmassamme työhyvinvoinnin rakentumista tarkasteltiin suhteessa koko varhaiskasvatuksen yksikön henkilökuntaan, mutta jatkotutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista tutkia eroja työhyvinvoinnin kokemisesta varhaiskasvatuksen opettajien ja muun henkilöstön välillä. On mahdollista, että työhyvinvointia edistävät johtajan toimintatavat, vaikuttavat merkittävimmin varhaiskasvatuksen opettajiin suuremman vastuun ja työmäärän vuoksi kuin muuhun varhaiskasvatuksessa työskentelevään henkilöstöön (ks. Opetushallitus, 2022). Kuitenkin tässäkin tutkimuksessa ilmenneet seikat ovat sovellettavissa myös muuhun varhaiskasvatuksen henkilöstöön sekä yleisesti muihin organisaatioihin.

Myös varhaiskasvatuksen johtajan työhyvinvoinnin rakentumista voisi tarkemmin tutkia. Vaikka tutkielmassa keskityimmekin pääosin tutkimaan johtajan toiminnan vaikutusta työhyvinvointiin, on tarkastelu johtajan oman hyvinvoinnin näkökulmasta vähäistä. Johtajan oma työhyvinvointi vaikuttaakin niin aiempien tutkimusten kuin tutkimusaineistonkin mukaan vahvasti johtajan toimintaan ja

siihen, miten johtaminen koetaan (ks. Nielsen & Taris, 2019). Varhaiskasvatuksen yksikön johtajan hyvinvointia olisi siten mielenkiintoista tutkia jatkotutkimuksissa myös yksikkötasolla - miten kyseisen yksikön johtajan hyvinvointi heijastuu saman yksikön henkilöstöön ja päinvastoin.

Lopuksi voidaan todeta tämän tutkimuksen yhteiskunnallinen hyöty; tutkimuksen perusteella on luotu konkreettisia toimintatapoja varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajille, joita voidaan hyödyntää työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisessä. Tutkimuksen johtopäätökset saavat tukea aiemmista tutkimuksista, mikä osoittaa myös tämän tutkimuksen tulokset luotettaviksi. Nykyinen yhteiskunnallinen tilanne sekä siitä riippuva johtaminen eivät ole varhaiskasvatuksen henkilöstön näkökulmasta riittävää ja toimivaa, jonka vuoksi positiivinen muutos edellyttäisikin niin johtajan työnkuvan kuin myös yhteiskunnallisten seikkojen uudelleentarkastelua ja kehittämistä. Johtamisen kehittämisen lisäksi tarvitaan laajempia toimia ja rakenteellisia muutoksia, mikäli pätevät varhaiskasvatuksen opettajat halutaan sitouttaa alalle.

LÄHTEET

- Agina, M., F. & Abuelnasr, A., E. (2021). Presenteeism of restaurants employees: Interaction effects of responsible leadership, organizational commitment and turnover intentions. *Journal of association of Arab universities for tourism and hospitality*, 21(5), s. 131-155. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.105881.1263>
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus* (3. uud. p.). Vastapaino. [painettu 2007].
- Bajorek, Z., Gulliford, J. & Taskila, T. (2014). Healthy teachers, higher marks? Establishing a link between teacher health & wellbeing, and student outcomes. *The work foundation. Part of Lancaster University*. 4-33. https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/7792519/healthy_teachers_higher_marks_report.pdf
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands – resources theory. *Work and wellbeing: Welbeing: A Complete Reference Guide*, 3, 1-28. https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_344.pdf
- Bakker, A. B., Schaufeli, A. B., Leiter, M. & Taris T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bevan, S. (2010). The Business Case for Employee Health and Wellbeing. A report prepared for Investors in People. *The work foundation*. 3-30. <http://www.mtpinnacle.com/pdfs/TheBusinessCaseforEmployeeHealthandWell-Being.pdf>
- Blake, A. B., Luu, V. H., Petrenko, O. V., Gardner, W. L., Moergen, K. J. & Ezerins, M. E. (2022). Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *The Leadership quarterly*, 33(1), 101593. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101593>

- Bloom, P. & Abel, M. B. (2015). Expanding the Lens--Leadership as an Organizational Asset. *YC Young Children*, 70(2), 8-13.
https://www.researchgate.net/publication/276920716_Expanding_the_Lens--Leadership_as_an_Organizational_Asset/citations
- Brady, J. F. (2006). Public pedagogy and educational leadership: politically engaged scholarly communities and possibilities for critical engagement. *Journal of curriculum and pedagogy*, 3(1), 57-60.
<https://doi.org/10.1080/15505170.2006.10411575>
- Brauchli, R., Schaufeli, W. B., Gregor, J. J., Fülleman, D. & Bauer, G. F. (2013). Disentangling stability and change in job resources, job demands, and employee well-being – A three-wave study on the Job-Demands Resources model. *Journal of Vocational behaviour*, 83(2), 117-129. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.003>
- Briner, R. & Dewberry, C. (2007). Staff well-being is key to school success. A research study into the links between staff well-being and school performance. *Worklife support Ltd*, 1-4.
<https://www.teachertoolkit.co.uk/wp-content/uploads/2014/07/5902birkbeckwbperfsmaryfinal.pdf>
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Connolly, M., James, C. & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational management, administration & leadership*, 47(4), 504-519.
<https://doi.org/10.1177/1741143217745880>
- de Lange, A., Taris, T., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2003). The Very Best of the Millennium: Longitudinal Research and the Demand-Control-(Support) Model. *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 282-305.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>

- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Dimoff, J. K. & Kelloway, E., K. (2017). Leaders as Resources. Teoksessa E. K. Kelloway, K. Nielsen & J. K. Dimoff (toim.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=4793498>.
- Divjak, M. & Čič V. Ž. (2021). How to Enhance the Employee Well-Being at Work? *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 10, 109-114.
<https://www.doi.org/10.53615/2232-5697.10.109-114>
- Duunitori (2020). *Lastentarhanopettajan palkka*.
<https://duunitori.fi/palkat/lastentarhanopettaja> Viitattu 13.12.2022.
- Elomaa, M. & Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L. & Lerkkanen, M. K. (2020). Directors' stress in day care centers: related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1079-1091.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
- Eskelinen, M. & Hujala, E. (2015). Early childhood leadership in Finland in light of recent research. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs (toim.), *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.
- Estyn (2013). The impact of teacher absence. *Wales: Her Majesty's Inspectorate for Education and Training in Wales*. 1-16.
<https://www.estyn.gov.wales/system/files/2020-07/The%20impact%20of%20teacher%20absence%20-%20September%202013.pdf>
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A.-M. (2012). Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.

- Felce, D. & Perry, P. (1995). Quality of life: Its definition and measurement. *Research in Developmental Disabilities*, 16 (1), 51-74.
[https://doi.org/10.1016/0891-4222\(94\)00028-8](https://doi.org/10.1016/0891-4222(94)00028-8).
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016). Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Ps-kustannus. 84-94.
- Fonsén, E. & Mäntyjärvi, M. (2019). Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood education in Finland. Teoksessa Heikka, J. (toim.) *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents*. Verlag Barbara Budrich. 154-170 <https://doi.org/j.ctvmd84fc.15>
- Ghimire, B. (2019). Factors Affecting Employees' Trust in Management. *NCC Journal*, 4(1), 31-39. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24732>
- Giorgi, G., Mancuso, S., Perez, F. J. F., Montani, F., Courcy, F., & Arcangeli, G. (2015). Does leaders' health (and work-related experiences) affect their evaluation of followers' stress? *Safety and Health at Work*, 6, 249-255.
<https://doi.org/10.1016%2Fj.shaw.2015.07.005>
- Golnick, T., & Ilves, V. (2019). Opetusalan työolobarometri 2019. *Opetusalan Ammattijärjestö OAJ*. 2-38.
https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/opetusalan_tyoolobarometri_2019_nettiin.pdf Viitattu 20.10.2022
- Griffin, M., Patterson, M. & West, M. A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: *The Role of Supervisor Support*. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
<https://doi.org/10.1002/job.101>
- Gu, Y., Wang, R., & You, X. (2020). Recovery experiences moderate the impact of work stressors on well-being: A two-wave study of preschool teachers. *Early Childhood Education Journal*, 48(2), 189-202.
<https://doi.org/10.1007/s10643-019-00994-w>
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M. & Voelpel, S., C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>

- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3762-1>
- Halttunen, L., Sims, M., Waniqanayake, M., Hadley, F., Boe, M., Hognestad, K & Heikka, J. (2019). Working as early childhood centre directors and deputies – perspectives from Australia, Finland and Norway. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (toim.), *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents*. Verbal Barbara Budrich. 231-235. <https://doi.org/10.2307/j.ctvmd84fc.23>
- Hawkins, M., & James, C. (2018). Developing a Perspective on Schools as Complex, Evolving, Loosely Linking Systems. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(5), 729-748. <https://doi.org/10.1177/1741143217711192>
- Heikka, J., Waniganayake, M. & Hujala, E. (2013). Contextualizing distributed leadership within early childhood education: Current understandings, research evidence and future challenges. *Educational management, administration & leadership*, 40(1), 30–44. <https://doi.org/10.1177/1741143212462700>
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E. & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*. 43(8), 951-970. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0326>
- Hernandez, M. & Guarana, C. L. (2015). An examination of the Temporal Intricacies of Job Engagement. *Journal of Management*. 44(4). 1711-1735.
<https://doi.org/10.1177/0149206315622573>
- Hirvonen, S. (4.1.2019). Yle kysyi: Päiväkotien opettajat ympäri pääkaupunkiseutua nauttivat selvästi isompaa liksaa kuin ennen – silti palkka on “suorastaan häpeällinen”, sanoo alanvaihtoa pohtinut Karoliina Veikkonen.
 Yleisradio Oy.
<https://yle.fi/uutiset/3-10580117> Viitattu 13.11.2022
- Hongisto, S. & Tikkanen, T. (13.02.2020). Opettajat kertovat työn vaativuudesta: Loppusälälle, kiireelle ja arvostuksen puutteelle. *Opettaja*. Viitattu 9.11.2022.

<https://www.opettaja.fi/tyossa/opettajat-kertovat-tyon-vaativuudesta-loppusalalle-kiireelle-ja-arvostuksen-puutteelle/>

- Hämeenaho, P., Koskinen-Koivisto, E., Mäkinen M. & Väkeväinen, N. (2022). Havainnointi ja haastattelu. In O. Fingerroos, K. Kajander, & T.-R. Lappi (Eds.), *Kulttuurien tutkimuksen menetelmät* (pp. 179–205). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Tietolipas, 274. <https://doi.org/10.21435/tl.274>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29, 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- JHL (21.12.2021). Ammattiliitto JHL:n kysely paljastaa varhaiskasvatuksen hurjan kriisin – yli puolet kokee työuupumusta viikoittain. *Julkisten ja hyvinvointialojen liitto*.
<https://www.jhl.fi/2021/12/21/ammattiliitto-jhln-kysely-paljastaa-varhaiskasvatuksen-hurjan-kriisin-yli-puolet-kokee-tyouupumusta-viikoittain/>
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia-mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.
- Juuti, P & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Jyväskylän yliopisto (18.10.2022). Varhaiskasvatuksen maisteriohjelma.
<https://www.jyu.fi/ops/fi/edupsy/varhaiskasvatuksen-maisteriohjelma>
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. (2012). Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.
- Kainulainen, S. (2019). Milloin tulot riittävät edes kohtuulliseen elämään. *Yhteiskuntapolitiikka* 84: 1, 92–101.
<https://core.ac.uk/download/pdf/187145137.pdf>
- Kangas, J., Venninen, T. & Ojala, M. (2016). Distributed leadership as administrative practice in Finnish early childhood education and care. *Educational management, administration & leadership*, 44(4), 617-631.
<https://doi.org/10.1177/1741143214559226>
- Kauko-Valli, S. & Koironen, M. (2010). Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa M.

- Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.
- Kinnunen, U. (2017). Työstä palautuminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Klevering, N. & McNae, R. (2019). Making sense of leadership in early childhood education: Tensions and complexities between concepts and practices. *Journal of educational leadership, policy and practice*, 33(1), 5-17.
<https://doi.org/10.21307/jelpp-2018-002>
- Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What's the Difference?, *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-versus-management-whats-difference/docview/219091679/se-2?accountid=11774>
- Krzyżanowski, M. (2011). Ethnography and critical discourse analysis: towards a problemoriented research dialogue. *Critical discourse studies*, 8 (4), 231–238.
<https://doi.org/10.1080/17405904.2011.601630>
- Kunnari, M. (2017). *Aikuisväestön hyvinvointiin liittyvät huolet ja hyvinvoinnin heikentäjät*. [väitöksirja, Oulun yliopisto]. Jultika-julkaisuarkisto.
<http://urn.fi/urn:isbn:9789526215723>
- Kyriacou, C. (2001). *Effective teaching in schools: theory and practise*. Cheltenham: Nelson Thornes.
- Ladkin, D. (2012). Rethinking leadership: A new look at old leadership questions. *Leadership*, 8(4), 463-467. <https://doi.org/10.1177/1742715012444678>
- Lee, Y., Douglass, A., Zeng, S., Wiehe Lopes, A. & Reyes, A. (2022). Preparing early educators as frontline leaders and change agents with a leadership development initiative. *International journal of child care and education policy (Seoul)*, 16(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s40723-022-00095-z>
- Lerikkanen, M., Pakarinen, E., Messala, M., Penttinen, V., Aulén, A. & Jögi, A. (2020). *Opettajien työhyvinvointi ja sen yhteys pedagogisen työn laatuun*. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitoksen julkaisuja 358.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8324-6>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (16.6.2022). Työhyvinvointivelan purkutalkoot. *Työ- ja*

- elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/-/tyoohyvinvointivelan-purkutalkoot>
- Løvgren, M. (2016). Emotional exhaustion in day-care workers. *European Early Childhood Education Research Journal*, 24(1), 157–167.
<https://doi.org/10.1080/1350293X.2015.1120525>
- Manka, M. - L. (2013). Työnilo. Alma Talent Oy.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Tutkijalaitos (3. laitos, 2. korj. p.)*. International Methelp.
- Nielsen, K., & Taris, T.W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology—and some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107–118.<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1592263>
- Nikolova, I., Schaufeli, W. & Notelaers, G. (2019). Engaging leader-Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership quarterly*, 29(1), 218-235.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2021) Varhaiskasvatuksen koulutuksen kehittämisohjelma 2021-2030. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021: 3*.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162662/OKM_2021_3.pdf?sequence=1
- Oulasmaa, M. & Saloheimo, A. (2013). Työilmapiirin merkitys kasvattajien arjessa. Teoksessa M. Oulasmaa & R. Riihonen (toim.), *Ammattikasvattajan kielletyt tunteet*. Väestöliitto: VL-Markkinointi.
- OVTES (1.10.2022). Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus.
<https://www.oaj.fi/contentassets/8e19822fc55b479c992bab141c4c638a/ovtes-palkat-ja-palkkiot-1.10.2022-lukien-1.pdf> Viitattu 5.12.2022.

Oxford Learner`s Dictionaries. (7.6.2022).

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/welfare?q=welfare>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3. painos). Sage Publications, Inc.

Penttinen, V., Pakarinen, E. & Lerkkanen, M.-K. (2022). Ohjausvuorovaikutuksen laatu ja esiopettajien työhyvinvointi: kontekstitekijöiden ja työstä palautumisen merkitys. *Journal of Early Childhood Education Research*, 11 (1), 97-122.

<https://journal.fi/jecer/article/view/114009/67205>

Pulkkinen S., Kanervio, P. & Risku, M. (2015). Trust in educational leadership: Finnish way. Teoksessa S. Pulkkinen, P. Kanervio, & M. Risku (toim.), *More trust, less control - less work?: Culture of trust as a basis of educational leadership and school improvement*. 34-49. University of Jyväskylä.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6286-9>

Pursio, H. (2010). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.

Pyöriä, P. (2012). Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.

Reio, T. G., & Sanders-Reio, J. (2011). Thinking About Workplace Engagement: Does Supervisor and Coworker Incivility Really Matter? *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 462-478. <https://doi.org/10.1177/1523422311430784>

Rich, B., Lepine, J. & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>

Rissanen, M. & Kaseva, E. (2014). Menetetyn työpanoksen kustannus. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus työsuojeluosasto toimintapolitiikkayksikkö strateginen suunnittelu -ryhmä*. 1-12.

<https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>

- Rodd, J. (2019). Epilogue. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (toim.) *Does thinking of myself as leader make me want to lead? The role of congruence in self-theories and implicit leadership theories in motivation to lead.* (s. 291-297). Verbal Barbara Budrich.
<https://www.jstor.org/stable/j.ctvmd84fc.23>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi.*
 Vastapaino.
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa.* [väitöskirja. Tampereen yliopisto]. Trepo-julkaisuarkisto.
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/105620>
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys.* Gaudeamus.
- Salminen, E. (15.10.2018). Kehitysmaat, kehittyvät maat, kolmas maailma, globaali etelä - miten puhua maailman enemmistöstä? *Fingo.*
<https://fingo.fi/ajankohtaista/yleinen-fi/kehitysmaat-kehittyvat-maat-kolmas-maailma-globaali-etela-miten-puhua-maailman-enemmistosta/>
- Salo, U.-M. (2015). Simalabib, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.), *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa* Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 164. 166–190.
https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/96911138/salo_simalabim_u mpikujasta_oivallukseen_sivut_166_190.pdf
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: *A critical analysis.* London: Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 754556, 1-10.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
Seidel, A., Saurin, T. A., Tortorella, G. L. & Marodin, G. A. (2019). How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership? *Production planning & control*, 30(16), 1322-1336.
- <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1612112>
Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. 149-167.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2) 107-139.
- <http://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
Sobratee N. & Bodhanya, S. (2018). Leading in a global context: The balancing act between leadership and management. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), 54-68.
- <http://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS04/ART-06>
Sonnentag, S., Binnewies, C. & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: the role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95, (5) 965- 976. <https://doi.org/10.1037/a0020032>
- Stringer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125-142.
- <https://doi.org/10.1007/s11115-006-0005-0>
Soini, T., Pietarinen, J. & Pyhältö, K. (2008). Pedagoginen hyvinvointi peruskoulun opettajien työssä. *Aikuiskasvatus*, 28(4), 244-257.
- <https://doi.org/10.33336/aik.93841>
Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä: Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. [väitöskirja. Turun yliopisto]. UTUPub-julkaisuarkisto.
- <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.
- Swanwick, T. (2019). Leadership and management: What's the difference? *BMJ leader*, 3(4), 99-100. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000153>
- Tafvelin, S., Nielsen, K., Schwarz, U. v. T. & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33, 156–172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>
- Tilastokeskus. (14.9.2022). *Tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990-2021*. https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vaerak/statfin_vaerak_pxt_11ra.px/table/tableViewLayout1/?loadedQueryId=45ba5f20-2525-44b7-96f0-0459758e1b5b&timeType=top&timeValue=1 Viitattu 15.11.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turja, L. & Vuorisalo M. (2017). Lasten oikeudet, toimijuus ja osallisuus oppimisessa. Teoksessa M. Koivula, A. Siippainen & P. Eerola-Pennanen (toim.), *Valloittava varhaiskasvatus*. Vastapaino.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Viitattu 18.09.2022.
- Työeläkeindikaattorit (2019). Eläketurvakeskus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019091227990> Viitattu 10.10.2022.
- Valtanen, M. (19.8.2019). Palkankorotus ei purrut varhaiskasvatuksen opettajapulaan, kuormittuneet lastenhoitajat vaihtavat alaa. *Helsingin sanomat*. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006208506.html> Viitattu 8.11.2022.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the

- relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(33), 277-294.
<https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Varpanen, J. (2021). Early childhood education leadership in Finland through the lens of structure and agency. *Educational management, administration & leadership*, 49(3), 518–533.<https://doi.org/10.1177/1741143220903727>
- Varhaiskasvatuslaki (13.7.2018/540). *Luku 6, pykälä 29, momentti 1.*
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=varhaiskasvatuslaki#L6P29>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Opetushallitus.
<https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-2022>
- Vartiainen, M. (2017). Johdanto: Työ- ja organisaatiopsykologian kenttä ja työhyvinvointi. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, A., Van Laethem, M., de Bloom, J. & Kinnunen, U. (2021). Dramatic breaks: Break recovery experiences as mediators between job demands and affect in the afternoon and evening. *Stress and Health*, 37(4), 801– 818.
<https://doi.org/10.1002/smi.3041>
- Waddel, G. & Burton, K. (2006). *Is work good for your health and your well-being?* London: TSO. 1-257.
<https://cardinal-management.co.uk/wp-content/uploads/2016/04/Burton-Waddell-is-work-good-for-you.pdf>
- Wagner, S., Forer, B., Cepeda, I., Goelman, H., Maggi, S., D'Angiulli, A., Wessel, J., Hertzman, C. & Grunau, R. (2013). Perceived stress and Canadian early childcare educators. *Child & Youth Care Forum*, 42(1), 53–70.
<https://doi.org/10.1007/s10566-012-9187-5>

- Wong, K. S. & Cheuk, W. H. (2005). Job-related stress and social support in kindergarten principals: the case of Macau. *International Journal of Education and Management*. 19(3). 183-196. <https://doi.org/10.1108/09513540510590977>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job. Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management*. 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Zijlstra, F. R. & Sonnentag, S. (2006). After work is done psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 129-138. <https://doi.org/10.1080/13594320500513855>
- Äikäs, A., Absetz, P., Hirvensalo, M & Pronk, N. (2020). Eight-Year Health Risks Trend Analysis of a Comprehensive Workplace Health Promotion Program. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9426. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249426>

LIITTEET

Liite 1. Jäsennelty analyysirunko

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Työhyvinvoinnin tekijöiden osa-alueet	Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	Työhyvinvointi	
<p>Johtajan toimintatavat henkilöstön kehittämiseksi ja tukemiseksi</p> <hr/> <p>Johtajan ammatillisuus</p> <hr/> <p>Johtajan hyvinvointi</p>	Työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät johtajuudessa	<p>Työhyvinvoinnin johtajuus</p> <p><i>Johtajan vaikutus työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>		
<p>Resurssit</p> <hr/> <p>Johtamisen monikerroksisuus</p>		<p>Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen ulottuvuus</p> <p><i>Julkisen sektorin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>		<p>Työhyvinvointi ja johtaminen ulottuvuuksien taustalla</p> <p><i>Leadership and management behind of the dimensions of job well-being</i></p>
<p>Johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus</p> <hr/> <p>Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus</p>		Sosiaaliset työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät		<p>Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus</p> <p><i>Sosiaalisen kontekstin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>
Henkiset voimavarat	Psykologiset työhyvinvointia	Työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus		

Positiivinen suhtautuminen/asennoituminen	edistävät ja kuormittavat tekijät	<i>Yksilön vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i>	
---	-----------------------------------	--	--

Liite 2. Analyysirunko

<p>Yhteydenpito (sähköposti, puhelin yms.),</p> <p>Vuorovaikutus (suhde vasta rakentumassa, dialogisuus, kunnioittava ja tasa-arvoinen, arvostava kohtelu, avoimuus, luottamuksellista, luottamussuhteen rakentaminen),</p> <p>Vuorovaikutuksen haasteet (varauksellisuus, tuen tarpeet lisääntyneet),</p> <p>Sosiaalinen tuki (henkilökohtaista),</p> <p>Toiminnan kehittäminen vastavuoroisesti,</p> <p>Läsnäolo (toive siitä),</p> <p>Ilmapiiri (Huumori, yhteisöllisyys),</p> <p>Kuunteleminen (yhdessä pohtiminen),</p> <p>Johtajan käytös (vaikuttaminen esim. katseella),</p> <p>Sensitiivisyys (Toisen asemaan asettautuminen),</p> <p>Lähestyttävyys</p>	<p>Johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus</p>	<p>Sosiaaliset työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät</p>	<p>Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus</p> <p><i>Sosiaalisen kontekstin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>
--	--	--	---

(esim. kuulumisten vaihto mahdollista)			
<p>Työilmapiiri (yksittäiset ihmiset vaikuttavat, valittaminen ja negatiivisuus, näköalattomuus, jokaisen vastuulla),</p> <p>Yhteenkuuluvuuden kokemus, Vuorovaikutuksen haasteet (työpaikkakiusaaminen)</p> <p>,</p> <p>Sosiaalinen tuki (Vertaistuki),</p> <p><u>Yhteiset</u> <u>“pelisäännöt”</u></p>	<p>Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus</p>		

<p>Motivointi, Visionäärisyys (Yhteinen päämäärä) Osallisuus, Kuulluksi tuleminen (henkilöstön toiveiden huomiointi, kuuleminen konfliktitilanteissa) Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen,</p> <p>Yksilöllisten tarpeiden huomiointi, Toiminnan arviointi ja suunnittelu, Vastuunjako, Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet (toiminta, ulkoilu, ympäristö, sisällöt & materiaalit, hankinnat, yksikön arviointi, arjen asiat, SAK) /Autonomia, Työpanoksen arvostus, Palautteen antaminen (rakentava), Palautteen pyytäminen,</p>	<p>Johtajan toimintatavat henkilöstön kehittämiseksi ja tukemiseksi</p>	<p>Työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät johtajuudessa (<i>leadership + management</i>)</p>	<p>Työhyvinvoinnin johtajuus</p> <p><i>Johtajan vaikutus työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>
--	---	---	--

<p>Päätöksenteon rohkeus/ päätöksentekijän rooli</p> <p>Yhteistyöhön kannustaminen, Selkeä viestintä, Argumentointi, (keskusteluiden taustalla)</p> <p>Henkilöstön kehittymisen mahdollistaminen, (täydennyskoulutukset, tuen tarpeet),</p> <p>Työvaatimusten suhteuttaminen, Resurssien hallinta, (Työvuorosunnittelu, työn kuormitus, ajanpuute, työmäärä, työn katkonaisuus)</p> <p>Spontaanit kohtaamiset ("nopeat tapaamiset", asiasisältöiset tapaamiset),</p> <p>Oikeudenmukainen toiminta,</p> <p>Johdonmukaisuus,</p> <p>Tavoitettavuus,</p> <p>Auttaminen vaikeissa tilanteissa (Haasteisiin tarttuminen,</p>			
--	--	--	--

<p>kehittäminen ja työstö, konsultaatioapu)</p> <p>Toimintakulttuurin rakentaminen ja vuorovaikutussuhte i-den vahvistaminen (Vuorovaikutussuhteita ja ilmapiiriä vahvistavat tapahtumat, päivät ja tempaukset)</p> <p>Yhteiset toimintatavat (tiimisopimus, vastuusopimus)</p> <p>Palaverirakenne (asiasisältöiset tapaamiset)</p> <p>Toiminnan kehittäminen (Kehityskeskustelut, Kehittämisen- ja arviointipäivät)</p> <p><u>Yhteiset keskustelut työn ydin</u></p> <p>perehdytys</p>			
<p>Koulutuksen muovaamat johtajan taidot, Vastuullisuus, Reflektio, Tasapaino työtehtävien välillä,</p>	<p>Johtajan ammatillisuus</p>		

<p>(puute)</p> <p>Työnkuva, Ongelmanratkaisu, Jämäkkyys, Muutoskyky</p> <p>Tilannejohtaminen (Taito tunnistaa tilanteissa tilanteessa vaaditaan keskustelua, missä rohkeaa päätöksentekoa)</p> <p>Oman johtajuuden kehittyminen henkilöstön työhyvinvoinnin edellytyksenä</p> <p>Arvopohja (Ihmiskäsitys, työhyvinvoinnin merkityksen tiedostaminen ja tietoinen edistäminen)</p> <p>Johtamistyyli (autoritäärisuus, valmentava johtaminen)</p>			
<p>Stressi, Keskeytykset Sosiaalinen tuki, (työntekijöiltä/positiivinen asenne, ylemmän johdon tukea ei mainittu) Itsensä johtaminen, Palautuminen, Ristipaine Arvoristiriita Tunnetaakka</p>	<p>Johtajan työhyvinvointi</p>		

<p>Nauraminen/positiivisuus</p>			
<p>Työympäristö (Rauhallinen), Työtehtävien suhteuttaminen (työajan riittäminen/ sopiva työn kuormittuneisuus, työtehtävien tasapaino) Resurssien lisääminen (sihteeri hoitamaan hallinnolliset tehtävät, jolloin aikaa henkilöstöjohtamiselle)</p>	<p>Johtajan työhyvinvointia edistäisi</p>		
<p>Kompetenssi (“kun vain jaksais ja aika riittäisi”, työn vaativuus, riittämättömyden tunne, arvostiriita, tunnettaakka, tuen tarpeet), Yksilölliset voimavara- ja vaatimustekijät (vaikuttaminen omien vahvuuksien kautta, fyysinen terveys, stressi, iän tuomat haasteet), Palautuminen (tauoista pitää huolehtia itse, jotta toteutuu, hetken hengähdykset, ero työn ja vapaa-ajan välillä)</p>	<p>Henkiset (ja fyysiset) voimavarat / Yksilölliset voimavarat / Yksilön voimavarat / Henkilön voimavarat / Henkilön yksilölliset voimavarat</p>	<p>Psykologiset työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät</p>	<p>Työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus <i>yksilön vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>

<p>Työn imu (pitää työstänsä ja odottaa innolla tulevaa),</p> <p>Työstä koettu ilo (lasten oivallukset ja oppimisen ilo),</p> <p>Sitoutuminen (on miettinyt alanvaihtoa, mutta ei ole kuitenkaan valmis siihen)</p> <p>Asenne ratkaisee (positiivisuus ja sen vastavuoroisuus, nauraminen)</p>	<p>Positiivinen asenne</p>		
<p>Taloudelliset, Fyysiset (henkilöstön työympäristö)</p> <p>Koulutukset (jos budjetoitu, jos henkilöstöä, kiintiö)</p> <p>Määrärahat,</p> <p>Ulkoistetut palvelut (ruoanjakelu, siivous)</p> <p>Henkilöstöresurssit (Ylimitoitus, sairauspoissaolot, avustaja joka ryhmään, sijainen lomien ajaksi, tuen tarpeet)</p> <p>Palkka</p> <p>Fyysinen ympäristö (melu, työympäristön jatkuva muutos)</p>	<p>Resurssit</p>	<p>Yhteiskunnalliset työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät</p>	<p>Työhyvinvoinnin yhteiskunnalliset tekijät</p> <p><i>Julkisen sektorin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i></p>

<p>Ristipaine, Muutokset, Hankkeet (kunta ja valtio) (Kaupungin työhyvinvoinnin koulutus, lisää kuormitusta ja ajanpuutetta), Ohjaavat asiakirjat (VASU, EOPS), Lait <u>Johtamisrakenteiden muutos</u></p>	<p>Johtamisen monikerroksisuus</p>		
--	------------------------------------	--	--

Liite 3. Tutkimusaineiston analyysirunko

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Työhyvinvoinnin tekijöiden osa-alueet	Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	Työhyvinvointi
Johtajan toimintatavat henkilöstön kehittämiseksi ja tukemiseksi	Työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät johtajuudessa	Työhyvinvoinnin johtajuus <i>Johtajan vaikutus työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa</i>	Työhyvinvointi ja johtaminen ulottuvuuksien taustalla <i>Leadership and management behind of the dimensions of job well-being</i>
Johtajan ammatillisuus			
Johtajan hyvinvointi			
Resurssit	Yhteiskunnalliset työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät	Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen ulottuvuus <i>Julkisen sektorin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i>	
Johtamisen monikerroksisuus			
Johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus	Sosiaaliset työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät	Työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus <i>Sosiaalisen kontekstin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i>	
Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus			
Henkiset voimavarat	Psykologiset työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät	Työhyvinvoinnin psykologinen ulottuvuus <i>Yksilön vaikutus työhyvinvoinnin rakentumisessa</i>	
Positiivinen suhtautuminen/ase nnoituminen			

Liite 4. Kyselylomake

Työhyvinvoinnin ilmeneminen ja johtajan toimintatavat varhaiskasvatuksessa

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointia koskevaan tutkimuskyselyyn!

Tutkimuksella pyritään löytämään keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi varhaiskasvatuksessa. Tarvitsemme juuri sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Toivomme monipuolisia ja rehellisiä vastauksia.

Osallistumalla tutkimukseen olet mukana kehittämässä johtamista ja edistämässä työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa valtakunnallisesti.

Kysymykset koskevat vuorovaikutusta, vaikuttamismahdollisuuksia, johtajuutta sekä työhyvinvointia työyhteisössäsi.

Lomake sisältää avoimia kysymyksiä, joihin on tärkeää saada laajoja ja monipuolisia vastauksia laadukkaan tutkimuksen toteutumiseksi. Jokaisen sivun jälkeen lomake on mahdollista tallentaa, ja voit palata vastaamaan siihen myöhemmin.

1. Olen

Päiväkodin työntekijä

Päiväkodin johtaja

2. Oletko aloittanut työsi varhaiskasvatuksen parissa viimeisen kolmen vuoden aikana?

Kyllä

Ei

Jos kyllä, millaiseksi koit saamasi perehdytyksen?

3. Millä tavoin johtaja pitää sinuun yhteyttä?

Sähköpostit

Spontaanit tapaamiset

Palaverit

Muu, mikä?

4. Millaiseksi koet johtajan viestinnän työpaikkaasi koskevista asioista?

Kuvaile tarkemmin eri vuorovaikutustapoja ja millaiseksi koet niiden toimivuuden.

5. Miten yksikössäsi suhtaudutaan koulutuksiin?

Onko sinulla mahdollisuutta osallistua koulutuksiin? Voitko valita, mihin koulutuksiin osallistut?

6. Mihin asioihin koet voivasi vaikuttaa työpaikallasi

Ryhmän toiminta (sisältö ja materiaalit, ulkoilu ja ruokailu)

Aikataulut (SAK, palaverit, tauot)

Fyysinen ympäristö (kalusteet ja sijoittelu, ergonomia, melu)

Päiväkodin toiminnan kehittäminen

Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen

Muu, mikä?

7. Kuvaile tarkemmin asioita, joihin voit vaikuttaa.

Miten? Mihin?

8. Millaiseksi koet vuorovaikutussuhteen johtajasi kanssa?

9. Onko sinulla spontaaneja kohtaamisia johtajasi kanssa

Päivittäin

Viikoittain

Kuukausittain

Harvemmin

10. Onko sinulla sovittuja tapaamista johtajasi kanssa?

Päivittäin

Viikoittain

Kuukausittain

Harvemmin

11. Millaisia tapaamiset ovat?

Kuvaile kokemuksiasi

12. Onko työyhteisössäsi ilmennyt haasteita?

Haasteilla tarkoitetaan esimerkiksi ilmapiiriä ja/tai vuorovaikutusta suhteessa johtajaan tai työkavereihin.

Kyllä

Ei

13. Miten haasteisiin on suhtauduttu?

Kuvaile tarkemmin, miten työyhteisön haasteet on ratkaistu

14. Oletko tarvinnut henkilökohtaista tukea johtajaltasi?

Kyllä

Ei

15. Millaista tukea olet saanut johtajaltasi?

Kuvaile, millaiseksi olet kokenut saamasi tuen.

16. Millaiseksi koet työilmapiirin?

1= erittäin huono 2= huono 3= en osaa sanoa 4= hyvä 5= erittäin hyvä

17. Kuvaile tarkemmin

Mitkä asiat edistävät työyhteisön ilmapiiriä? Missä olisi vielä kehitettävää?

18. Millaiset asiat edistävät työhyvinvointiasi?

19. Millaiset asiat kuormittavat eniten työssäsi?

20. Oletko miettinyt työpaikan/alan vaihtoa? Miksi?

Kuvaile tarkemmin perusteita ajatuksillesi

21. Millaisia muita ajatuksia kysely herätti?

Mitä muuta haluaisit tuoda esille työhyvinvointiin liittyen?

22. Mikä/mitkä johtamisen osa-alueista painottuvat työssäsi

- Hallinnollinen johtaminen (talous, sijaisrekryt, paperityöt yms.)
- Henkilöjohtaminen (työhyvinvointi, vuorovaikutus yms.)
- Pedagoginen johtaminen (varhaiskasvatuksen laatu)
- Muu, mikä?

23. Kuvaile tarkemmin työnkuvaasi

Mitkä tehtävät vievät eniten työaikaasi? Mihin haluaisit työssäsi keskittyä?

24. Mitkä asiat kuormittavat työtäsi eniten?

25. Mitkä asiat edistävät työhyvinvointiasi?

26. Millä tavoin pidät yhteyttä henkilöstöosi?

- Sähköpostit
- Spontaanit tapaamiset
- Palaverit
- Muu, mikä?

27. Millainen suhde sinulla on työntekijöihisi?

Miten toimit suhteessa henkilöstöosi? Kuvaile tarkemmin suhdetta työntekijöihisi.

28. Onko työyhteisössäsi ilmennyt haasteita?

Haasteilla tarkoitetaan esimerkiksi ilmapölyä ja/tai vuorovaikutusta suhteessa henkilöstöön.

29. Kuvaile tarkemmin, miten työyhteisön haasteet on ratkaistu.

30. Millä tavoin edistävät yksikkösi työhyvinvointia?

31. Millä tavoin henkilöstö voi vaikuttaa työpaikan asioihin?

- Aikataulutukseen (SAK, palaverit, ulkoilu- ja ruokailuajat)
- Fyysiseen ympäristöön (kalusteet, sijoittelu, ergonomia, melu)
- Päiväkodin toiminnan kehittämiseen liittyen.

32. Millaiseksi koet työilmapiirin yksikössäsi?

1= erittäin huono 2= huono 3= en osaa sanoa 4= hyvä 5= erittäin hyvä

33. Kuvaile tarkemmin

Mitkä asiat edistävät työyhteisön ilmapiiriä? Missä olisi vielä kehitettävää?

34. Millaisia muita ajatuksia kysely herätti?

Mitä muuta haluaisit tuoda esille työhyvinvointiin liittyen?

Liite 5. Tietosuojailmoitus

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on löytää keinoja johtamisen tueksi työhyvinvoinnin edistämiseksi ja siten lisätä varhaiskasvatuksen opettajien ja muun henkilöstön hyvinvointia ja alalle sitoutumista. Syksyllä 2022 toteutettavassa tutkimuksessa selvitetään, miten työhyvinvointia edistetään varhaiskasvatuksen yksiköissä ja miten varhaiskasvatuksen yksikön johtaja voi toiminnallaan edistää henkilöstönsä työhyvinvointia. Tutkimukseen osallistuu päiväkodin henkilöstöä ja lähijohtajia viidestä Suomen kunnasta, jotka on valikoitu arvonnasta. Tulokset julkaistaan osana pro gradu -tutkielmaa viimeistään tammikuussa 2023.

Tutkimus toteutetaan poikittaistutkimuksena Webropol-kyselyohjelmistolla laaditulla lomakkeella ja lähetetään sähköpostitse osallistujille. Tutkimusalusta on EU:n GDPR tietoturva-asetusten mukainen. Tutkimustietoja käsitellään luottamuksellisesti salassapitosäädöksiä noudattaen, eikä yksittäisiä vastauksia luovuteta ulkopuolisille. Kerättyä aineistoa käsitellään yliopiston suojatulla U- asemalla ja ne hävitetään asianmukaisesti tutkielman julkaisemisen jälkeen viimeistään vuoden 2023 loppuun mennessä.

Kysely sisältää avoimia sekä monivalintakysymyksiä. Vastaaminen toteutetaan anonymisti. Avoimet vastaukset analysoidaan laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimustulokset raportoidaan osana pro gradu -tutkielmaa, ja julkaistaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa sekä muissa tieteellisissä foorumeissa. Tutkimusraportteja voidaan hyödyntää myös muissa artikkeleissa sekä koulutuksissa.

Osallistumalla tutkimukseen hyväksyt asiakirjassa mainitut seikat. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja lomakkeen täyttämisen voi halutessaan keskeyttää tai tallentaa ja jatkaa myöhemmin. Kysymysten herätessä voit ottaa yhteyttä tutkijoihin

Tutkijat:

Karoliina Kovalainen

karoliina.r.kovalainen@student.jyu.fi

Sofia Riihelä

sofia.j.riihela@student.jyu.fi

Pro gradu -tutkielman ohjaaja:

Tarja Liinamaa

tarja.liinamaa@jyu.fi

Liite 6. Saatekirje

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvoinnin edistämistä koskevaan tutkimukseen!

Pro gradu -tutkielmamme tavoitteena on selvittää, miten varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat voivat edistää työhyvinvointia työyhteisössään. Tutkimus on saanut OAJ:n hankerahoituksen. Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuoda esiin työhyvinvointia edistäviä johtamisen toimintatapoja. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää koulutuksissa sekä tuloksia esittelevissä julkaisuissa. Tutkimuksemme on valtakunnallisesti merkittävä, sillä vastaavasta näkökulmasta ei ole aiempaa tutkimusta varhaiskasvatuksen saralta. Teemme tulosten analysoinnin mahdollisimman laadukkaasti ja tieteellisiä periaatteita kunnioittaen, jotta saamme luotettavaa tietoa johtamisen kehittämiseksi.

Tutkimus toteutetaan Webropol-kyselyohjelmistolla, mikä sisältää johtajille ja varhaiskasvatuksen henkilöstölle kohdennettuja kysymyksiä seuraaviin työhyvinvoinnin teemoihin liittyen: yhteydenpito, työssä kehittyminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, vuorovaikutus, työilmapiiri, sitoutuminen sekä työhyvinvointi. Kysely koskee koko varhaiskasvatuksen yksikön lasten kanssa työtä tekevää henkilöstöä sekä lähijohtajaa. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Vastaaminen kestää noin 20 minuuttia, joten toivomme, että valitsette mahdollisimman rauhallisen hetken vastaamiseen. Lomakkeen täyttämisen voi kuitenkin keskeyttää ja tallentaa, mikäli vastaamista ei ehdi kerralla suorittaa loppuun. Henkilöstölle kysymyksiä on yhteensä 21 ja johtajalle 13. Lomake sisältää niin suljettuja kuin avoimiakin kysymyksiä. Toivomme monipuolisia vastauksia sekä kuvailevia kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen. Lomake toimii kaikilla laitteilla.

Tutkijat:

Karoliina Kovalainen

karoliina.r.kovalainen@student.jyu.fi

Sofia Riihelä

sofia.j.riihela@student.jyu.fi

Pro gradu -tutkielman ohjaaja:

Tarja Liinamaa

tarja.liinamaa@jyu.fi

