



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Esihenkilön etäisyyden vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Milla Halttunen

Ohjaajat:
FT Markus Kantola

14.5.2023
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Milla Halttunen

Otsikko: Esihenkilön etäisyyden vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa

Ohjaaja(t): FT Markus Kantola

Sivumäärä: 63 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 14.5.2023

Esihenkilöiden tai johtajan etäisyys työntekijöihin vaikuttaa heidän välilleen syntyvään suhteeseen. Monet esihenkilöt varmasti pyrkivät rakentamaan työntekijöihinsä hyvän suhteen, joka vaikuttaisi positiivisesti työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen ja tätä kautta esimerkiksi sitoutuneisuuteen ja suoriutumiseen. Ainakin fyysinen etäisyys työntekijöihin kuitenkin kasvaa kasvamistaan etäkommunikoinnin yleistyessä.

Tässä tutkimuksessa organisaationa on kuitenkin varhaiskasvatuksen yksikkö, päiväkotia, jossa fyysinen läsnäolo on yhä välttämätöntä työntekijöille. Esihenkilöiden läsnäolo ei kuitenkaan ole välttämätöntä ja he saattavat käyttää kommunikointiin suurilta osin sähköpostia ja tekstiviestejä. Varhaiskasvatuksen pätevistä työntekijöistä on tällä hetkellä kiihtyvä pula ja tämä vaikuttaa päiväkotien mahdollisuuksiin toteuttaa varhaiskasvatusta niin laadukkaasti, kuin kuuluisi. Varhaiskasvatuksen työntekijät ovat hyvin kuormittuneita työntekijäpuolan vuoksi ja kokevat usein jopa työuupumusta. Heille esimerkiksi riittävän tuen saaminen, motivointi, tasavertainen kohtelu, hyvä työilmapiiri ja kehittymisen tukeminen voivat auttaa jaksamaan ja pitämään työhyvinvointia yllä.

Tutkimuksessa käytettiin esihenkilön etäisyyden teoreettisena pohjana Antonakis'n ja Atwaterin (2002) ehdottamaa mallia. Tämän mallin katsottiin toimivan parhaiten varhaiskasvatuksen organisaation tutkimiseen, sillä siinä huomioidaan sosiaalisen etäisyyden, joka kuvastaa esihenkilön ja työntekijän henkistä läheisyyttä, fyysisen etäisyyden, joka on avainasemassa varhaiskasvatustoiminnassa sekä vuorovaikutuksen määrän, joka kertoo kokonaisuudessaan kaikesta vuorovaikutuksesta, aspektit.

Tällä tutkimuksella pyrittiin saamaan selvyttä esihenkilön etäisyyden ja työntekijöiden työhyvinvoinnin yhteyteen. Päättökysymys on: *Vaikuttaako esihenkilön etäisyys työntekijän työhyvinvointiin?* Alatutkimuskysymyksiksi muotoutui nämä kaksi kysymystä: *Mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin esihenkilön etäisyys vaikuttaa ja miten?* ja *Voiko esihenkilön etäisyyden vähyys vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin?* Näillä pyrittiin selvittämään tarkemmin, mihin tutkittaviin työhyvinvoinnin osa-alueisiin etäisyys vaikuttaa ja millä tavalla sekä saamaan selvyttä, voiko etäisyys olla liian vähäistä ja voiko tästä koitua jotakin negatiivista työhyvinvoinnin kannalta.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja teemahaastattelut valikoituivat aineistonkeruumenetelmäksi. Empiirisen aineiston keräämiseksi haastateltiin viittä samassa kunnallisessa varhaiskasvatuksen yksikössä työskentelevää työntekijää. Heistä kolme toimi lastentarhanopettajina ja kaksi lastenhoitajina. Kaikkien lähiesihenkilö on päiväkodinjohtaja.

Tuloksista ilmeni, että esihenkilöiden etäisyydellä on vaikutusta työhyvinvoinnin osalta etenkin työntekijöiden kokemaan autonomiaan, henkilökohtaiseen kasvuun, tasa-arvoon sekä tukeen ja motivointiin. Epäsuorasti yhteys löytyi myös työntekijöiden stressiin ja työilmapiiriin. Etäisyyden vähyden ei voitu vahvistaa vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin, sillä tästä kokemukset jäivät hyvin vähäisiksi.

Avainsanat: esihenkilön etäisyys, työhyvinvointi

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aihepiiriin	7
1.2	Tutkielman tavoite ja aiheen rajaus	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Esihenkilön etäisyys	12
2.1	Esihenkilön etäisyyden rakentuminen – teoria	12
2.1.1	Fyysinen etäisyys	12
2.1.2	Sosiaalinen etäisyys	13
2.1.3	Vuorovaikutuksen määrä	16
3	Työhyvinvointi	19
3.1	Miksi työhyvinvointi on tärkeää?	19
3.2	Mistä työhyvinvointi koostuu?	20
3.3	Miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa?	21
3.4	Eri johtamistyylien merkitys työhyvinvoinnille	23
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Laadullinen tutkimusote	26
4.2	Aineiston keruu ja analysointi laadullisessa tutkimuksessa	27
5	Tulokset	30
5.1	Taustaa	30
5.2	Esihenkilön etäisyys työntekijöiden kokemana	31
5.3	Esihenkilön etäisyyden yhteys työntekijöiden kokemaan psyykkiseen työhyvinvointiin	33
5.3.1	Stressi / Työpaineet	35
5.3.2	Autonomia	39
5.3.3	Henkilökohtainen kasvu	42
5.3.4	Työilmapiiri	45
5.3.5	Tasa-arvoisuus	49
5.3.6	Tuki ja motivointi	52
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	55

6.1 Tutkimuksen luotettavuus	57
6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	59
Lähteet	60
Liitteet	64
 Liite 1: Haastattelurunko	64

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien työssäoloaika kyseisessä yksikössä	30
Taulukko 2. Lähiesihenkilön etäisyys haastateltavien näkökulmasta	32

1 Johdanto

1.1 Johdatus aihepiiriin

Fyysisellä ja henkisellä etäisyydellä on aikaisemmin tutkittu olevan vaikutus esihenkilön ja alaisen välille rakentuvaan suhteeseen ja esihenkilön ja alaisen välisellä suhteella on vaikutusta esimerkiksi työntekijän työtyytyväisyyteen, joka on tärkeä osa työhyvinvointia (Graen & Uhl-Bien 1995; Brunelle 2013). Esihenkilöiden kyvykkyys rakentaa vuorovaikutussuhteita merkitsee organisaatioissa hyvin paljon tällä hetkellä ja vaatii uudenlaisia taitoja (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019). Myös perinteisessä työympäristössä esihenkilön etäisyys työntekijöihinsä vaatii huomiota, jotta esihenkilön ja alaisen välisillä suhteilla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin. Onkin siis hyvin mielenkiintoinen aika tutkia esihenkilön etäisyyttä työntekijöihin, ja sitä miten työntekijät etäisyyden kokevat.

Tutkimuskohteeksi valikoitui kunnallinen varhaiskasvatuksen yksikkö eli kunnallinen päiväkotit. Varhaiskasvatus voi olla osa lapsen elämää 0–6-vuotiaana, eli jopa kaikkina ikävuosina ennen peruskoulun aloittamista ja on täten hyvin merkityksellinen osa lapsuutta. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatus, hoito ja opetus ovat kaikki osa varhaiskasvatusta, jossa painottuu pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen tehtävä on tukea lapsen kehitystä ja oppimista, osaltaan valmistella lasta toimimaan aktiivisesti yhteiskunnassamme sekä toimimaan työelämässä ja opiskelussa, ehkäistä syrjäytymistä ja edistää yhdenvertaisuutta sekä antaa huoltajille tukea lapsen kasvatukseen. (Opetushallitus 2023.)

Tällä hetkellä uutisotsikoissa on kuitenkin valitettavan tasaisella syötöllä mainittuna varhaiskasvatuksen ja päiväkotien alati kiihtyvä työvoimapula. Esimerkiksi Aamulehti (Kotakorpi 2023) on hiljattain julkaissut artikkelin, jossa pohditaan Pirkanmaan orastavaa hoitajapulaa ja sitä, miten vaikeaa on saada työvoimaa etenkin lyhyempiin sijaisuuksiin. Myös pääkaupunkiseudun päiväkotien pulaa pätevistä hakijoista vakituisiin virkoihin sivutaan. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n sivuilla (Pihakivi 2022) varhaiskasvatuksen työvoimapulasta on uutisoitu arvioiden samalla lapsien oikeuksien toteutumista. Artikkelissa työvoimapula yhdistetään lasten turvallisuuden heikkenemiseen ja siihen, että lastenhoidossa pysytään hädin tuskin lakisääteisissä rajoituksissa koskien työntekijöiden pätevyyttä, määrää ja lasten saamaa hoitoa ja

kasvatusta. Varhaiskasvatuksen opettajien aikaa kuluu laissa määriteltyihin työtehtäviin, ja lastenhoitajat ovat ylityöllisyyden ja uupumuksen takia yhä enemmän työkyvyttömiä. Jopa henkilöstön joukkopako mainitaan artikkelissa. Myös tutkimuksessa nousee esiin huoli ja pohdinta siitä, mihin kaikkeen voimavaroja kuluu työvoimapulan vallitessa sen sijasta mihin sen kuuluisi kulua ja miten voi olla vaikeaa toteuttaa oikeita työtehtäviään jatkuvan joustamisen ja avunantamisen takia.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL on myös julkaissut loppuvuodesta 2021 artikkelin toteuttamastaan kyselystä varhaiskasvatuksessa. Sen mukaan hyvin monet varhaiskasvatuksessa työskentelevät kokevat jatkuvasti uupumuksen tunnetta ja työtaakka onkin monella täysin kohtuuton, sillä avustavaa henkilökuntaa ei ole tarpeeksi, sijaisia on välillä mahdotonta saada, pätevää henkilökuntaa ei ole riittävästi ja erityisen tuen tarvitsevia lapsia on koko ajan enemmän. Ammatillaiset varhaiskasvatuksessa eivät enää jaksaa töissä. (JHL 2021.)

Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n sivuilla on blogiartikkeli (Setälä 2023), jossa kerrotaan mahdollisia syitä varhaiskasvatuksen opettajapulasta, etenkin yliopistokoulutuksen saaneista. Artikkelissa ehdotetaan myös mahdollisia toimia tilanteen korjaamiseksi. Näihin ehdotuksiin lukeutuu esimerkiksi yliopistokoulutuksen rahoituksen ja opiskelijamäärien nostamista sekä palkan ja työolojen kunnostamista ammatin houkuttelevuuden lisäämiseksi. Tämänhetkisestä tilanteesta näiden osalta huomaa alan selkeän aliarvostuksen ja keho palkkaus, häilyvät tehtäväkuvaukset sekä todella niukat resurssit eivät vedä uusia tulokkaita puoleensa eivätkä lisää tahtoa pysyä alalla. Rahoitusta varhaiskasvatuksessa tulisi artikkelin mukaan lisätä huomattavasti, jotta työolot saataisiin korjattua sellaisiksi, jotka edesauttaisivat johtajien, opettajien ja hoitajien mahdollisuutta toteuttaa työtään omaan osaamiseensa ja koulutukseensa sopivalla tavalla. (Setälä 2023.)

Kuten viimeaikainen uutisointikin kertoo, varhaiskasvatuksessa on huutava pula pätevistä työntekijöistä ja sijaisista ja tämä alkaa vaikuttaa jopa lasten saaman hoidon laatuun. Tilanne alkaa vaikuttaa myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja ilmenee esimerkiksi huomattavan monen työntekijän kokeman työuupumuksen kautta. Tilanteeseen on tehty helpotusehdotuksia, joihin sisältyy muun muassa yliopistokouluttautumisen houkuttelevuuden ja rahoituksen lisäämistä, palkkojen nostoa ja näitä reittejä pitkin myös työolojen parantamista. Olisikin tärkeää pohtia myös, miten pienemmän mittakaavan

toiminnalla voitaisiin parantaa työntekijöiden oloja. Esimerkiksi esihenkilön toiminta, häneltä saatava ymmärrys, tuki ja läsnäolo voisivat saada helpotusta aikaiseksi muuten tukalaa tilanteeseen päiväkodeissa.

1.2 Tutkielman tavoite ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta esihenkilön etäisyyden osalta ja selvittää, onko sillä vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin sekä miten se vaikuttaa siihen. Esihenkilön ja alaisen välisen etäisyyden rakentumiseen määrittää pitkälti heidän vuorovaikutussuhteensa, joten tutkimuksessa pyritään selvittämään etäisyyden tasoa tutkimalla vuorovaikutussuhteen olemassaoloa ja sen laatua. Tutkimuksessa keskitytään esihenkilön fyysiseen ja henkiseen etäisyyteen sekä tutkitaan niiden yhteyttä alaisen työhyvinvointiin. Suhteellisen etäisyysteorian mukaan johtajan etäisyys sisältää kolme toisiinsa vaikuttavaa ulottuvuutta: henkisen etäisyyden, rakenteellisen etäisyyden ja statukseen liittyvän etäisyyden (Erskine 2012, 97). Tässä tutkimuksessa tullaan pohjana käyttämään yksinkertaisemmin Antonakis ja Atwaterin (2002) mallia, jonka mukaan johtajan etäisyys koostuu fyysisestä etäisyydestä, sosiaalisesta etäisyydestä sekä vuorovaikutuksen määrästä. Tämä malli sisältää kolme selkeästi määriteltyä etäisyyden rakennusosaa. Huomioon ottaen työympäristön, jossa esihenkilön etäisyyttä tullaan tutkimaan, on tämä malli järkevin vaihtoehto tutkimuksen kannalta ja jättää pois epäolennaiset asiat. Antonakis'n ja Atwaterin (2002) etäisyyden malli valikoitui pohjaksi myös siksi, että siinä otetaan parhaiten huomioon myös esihenkilön fyysisen etäisyyden aspekti, joka on hyvin tärkeässä osassa varhaiskasvatuksessa ja välttämätön osa heidän jokapäiväistä elämäänsä. Sitä tulisi siis analysoida myös osana esihenkilön toimintaa.

Aiemmin on selvinnyt, että esihenkilön ja alaisen välinen vaihdantasuhde vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Epitropaki, Martin & Zedeck 2005). Näyttäisi siis siltä, että esihenkilön fyysisellä ja henkisellä etäisyydellä olisi vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin ja tätä lähdemme tutkimaan yhä tarkemmin. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään samalla se, voiko vuorovaikutussuhde olla liian tuttavallinen ja voiko jossain kohtaa esihenkilön ja työntekijän etäisyyden kaventuessa työntekijän työhyvinvointi alkaa kärsiä.

Päätutkimuskysymys:

- Vaikuttaako esihenkilön etäisyys työntekijän työhyvinvointiin?

Päätutkimuskysymystä tarkentavat alatutkimuskysymykset:

- Mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin esihenkilön etäisyys vaikuttaa ja miten?
- Voiko esihenkilön etäisyyden vähyys vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin?

Päätutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään se, onko esihenkilön etäisyydellä ylipäättään merkitystä hänen työntekijöidensä psyykkiselle työhyvinvoinnille. Tämän odotamme pitävän paikkansa. Alatutkimuskysymyksiä on määrä tarkentaa päätutkimuskysymystä ja vahvistaa sen paikkansapitävyyttä. Tarkoituksena olisi selvittää, miten esihenkilön etäisyys työntekijöiden kokemana vaikuttaa heidän omaan psyykkiseen työhyvinvointiinsa. Pyrimme myös saamaan vastauksen siihen, voiko esihenkilön etäisyys olla liian vähäistä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Eli voiko työntekijästä tuntua, että esihenkilö on häntä liian lähellä ja voisiko tällainen skenaario syntyä esimerkiksi siten, että esihenkilön ja työntekijän välit ovat hyvin kaverilliset ja tämä johtaa erilaisiin ongelmiin esihenkilö-alainen-dynamiikassa.

1.3 Tutkielman rakenne

Ensin tutkitaan tarkemmin, mitä esihenkilön etäisyyden osa-alueisiin sisältyy. Olennaisimpia osia ovat esihenkilön fyysinen saavutettavuus ja työntekijän ja esihenkilön läsnäolo samassa paikassa sekä sosiaalisen etäisyyden, eli miten läheisiä esihenkilö ja työntekijä ovat, ja vuorovaikutuksen määrän komponentit. Seuraavaksi työhyvinvointi käsitellään pääosin psyykkisen työhyvinvoinnin osalta. Käydään läpi kirjallisuutta ja tutkimuksia ja rakennetaan kuva siitä, mistä työhyvinvointi koostuu, miksi se on tärkeää, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja mikä merkitys johtajuudella on psyykkiselle työhyvinvoinnille. Empiirisessä osuudessa tutkitaan päiväkodeissa työskentelevien työntekijöiden kokemuksia heidän esihenkilönsä etäisyydestä sekä heidän omasta työhyvinvoinnistaan ja esihenkilön etäisyyden vaikutuksesta siihen. Tuloksia analysoidaan sekä tarkastellaan jo olemassa olevia tutkimuksia siitä, mitä etäisyys voi aiheuttaa etenkin työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna ja lopuksi tehdään johtopäätökset. Empiirinen tutkimus on laadullinen ja se tullaan toteuttamaan haastatteluin. Puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa aiheeseen nähden sopivasti vapautta,

jotta teemoista voidaan keskustella riittävän laajasti. Se kuitenkin ohjaa vastaamaan oikeisiin asioihin, eivätkä vastaukset ajaudu irrelevantteihin aiheisiin.

2 Esihenkilön etäisyys

2.1 Esihenkilön etäisyyden rakentuminen – teoria

Antonakis ja Atwater (2002) esittelevät mallin, jonka mukaan esihenkilön etäisyys työntekijään rakentuu kolmesta ulottuvuudesta. Ne ovat fyysinen etäisyys, koettu sosiaalinen etäisyys sekä koettu vuorovaikutuksen määrä. Nämä kaikki syntyvät esihenkilön toiminnan tuloksena ja vaikuttavat siihen, määrittelevätkö työntekijät kokonaisuudessaan esihenkilönsä läheiseksi vaiko etäiseksi. (Antonakis & Atwater 2002.) Seuraavaksi eriteltynä tämän määritelmän mukaiset esihenkilön etäisyyden kolme eri ulottuvuutta.

2.1.1 Fyysinen etäisyys

Kaikkein selkein ja näkyvin etäisyyden ulottuvuus on fyysinen etäisyys, sillä se on konkreettisesti nähtävissä ja koettavissa (Erskine, 2012, 101). Sen määrittely on yksinkertaisin, sillä fyysinen etäisyys muodostuu siitä, miten kaukana tai miten lähellä työntekijät ovat johtajaansa tai esihenkilönsä. Siitä on myös eriäviä mielipiteitä, onko fyysisellä esihenkilön etäisyydellä positiivisia vai negatiivisia vaikutuksia johtajuuteen ja siihen, miten tehokasta se on. (Antonakis & Atwater 2002, 685.)

Esimerkiksi Kerr ja Jermier (1978, 396) ovat tehneet päätelmän, että fyysinen etäisyys saattaa luoda sellaiset olosuhteet, että on mahdotonta johtaa tehokkaasti. Tästä huomiosta on kuitenkin aikaa ja tilanne on radikaalisti muuttunut kiihtyvän digitalisaation myötä. Teknologian vuoksi fyysisellä etäisyydellä ei ole enää samanlaista vaikutusta johtajuuteen ja esihenkilötyöhön eikä se neutralisoi johtajuuden tuloksia kuten ehkä ennen. Kuitenkin fyysinen etäisyys voi yhä aiheuttaa esimerkiksi vaikeutta seurata ja arvioida työntekijöiden suorituksia. Tämä hankaloittaa palkitsemista ja kehnomman suoriutumisen ollessa kyseessä, asian ratkaisua. (Antonakis & Atwater 2002, 685.) Tällainen voi johtaa työntekijöiden turhautumiseen ja tunteeseen, että omaa työpanosta ei huomioida. Täten työ ja oma rooli organisaatiossa voi helpommin alkaa tuntua merkityksettömältä.

Fyysinen etäisyys esihenkilön ja työntekijän välillä johtaa siihen, että he joutuvat käyttämään kommunikaatioonsa enimmäkseen sanallista ja suullista viestintää. Tämä köyhdyttää heidän välistään vuorovaikutusta ja sanattoman viestinnän puuttuminen

johtaa siihen, että esihenkilön on vaikeampi oman toimintansa kautta vaikuttaa työntekijään. Tuen antaminen, kouluttaminen ja yksilöllinen huomiointi on helpompaa, kun esihenkilö on lähempänä ja hänen ja työntekijän välillä on myös sanatonta viestintää. (Shamir 2012, 46.) Läsnäolo fyysisesti auttaa esihenkilöä tai johtajaa näkemään työntekijöiden päivittäiset toimintatavat ja elämän työpaikalla. Ilman tätä, voi johtajan olla vaikea viestiä työntekijöille esimerkiksi tulevasta suunnitelmistaan ja visioistaan siten, että kaikki ymmärtävät sen oikein ja alkavat myös toteuttaa sitä oikein. Jos esihenkilö on kuitenkin itse paikalla, hän pystyy ohjaamaan ja motivoimaan työntekijöitä oikeaan suuntaan ja pitää huolen, että tavoitteiden saavuttamiseksi työskennellään siten, miten oli tarkoitettukin. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966.)

Transformationalisen johtamisen yksi osa-alue on tunnistaa jokaisen yksilön tarpeet ja kyvykkyydet. Kun nämä tunnistetaan, johtajan on helpompi myös asennoitua työntekijöihin perustuen jokaisen yksilöllisiin taitoihin ja kykyihin esimerkiksi siirtämällä vastuu joistain asioista juuri tietyille henkilöille. (Shamir 2012, 46–47.) Mikäli johtaja tai esihenkilö on useasti fyysisesti etäällä, voi hänen olla mahdotonta huomata ja tunnistaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja taidot päivittäisessä työskentelyssä ja sitä kautta hyödyntää niitä ja johtaa tehokkaammin. Kasvotusten käytävien keskustelujen on myös koettu olevan kaikista tehokkain kommunikointitapa ja siten tärkeistä asioista saa helpommin ”rupateltua” kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä (Erskine 2012, 102). Fyysisesti etäältä esihenkilön voi olla vaikeaa säilyttää läheisemmät välit työntekijöidensä kanssa, koska asioista on hankalampaa keskustella rennommin etäältä. Ja läheisten välien syntyminen ja säilyttäminen vaatii tietysti muutakin kuin vain yksinkertaiset tehtäväjaot.

2.1.2 Sosiaalinen etäisyys

Antonakis ja Atwater (2002) määrittelevät sosiaalisen etäisyyden rinnastettavaksi henkisen etäisyyden kanssa. Se rakentuu enimmäkseen esihenkilön ja työntekijän koetuista statuksesta, auktoriteetista sekä sosiaalisesta asemasta ja valta-asemasta toisiinsa nähden. Sosiaalinen etäisyys muodostuu näiden tekijöiden synnyttämästä suhteen läheisyydestä ja sosiaalisesta yhteydestä. (Antonakis & Atwater 2002, 682.) Sosiaalisen etäisyyden kehitykseen vaikuttaa myös esihenkilön ja työntekijän arvoissa ja asenteissa ilmenevät erot (Erskine 2012, 104).

Sosiaalinen ja henkinen etäisyys kasvaa helposti. Mikäli näin käy, myös tunneside esihenkilön ja työntekijän välillä voi kärsiä. Tunteet välittyvät parhaiten tiiviissä vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa. Kun tunteet eivät pääse kehnon vuorovaikutuksen vuoksi välittymään, esihenkilön aitous ja uskottavuus kärsivät työntekijän silmissä ja esihenkilön tunteet saatetaan nähdä tekaistuna ja epäaitoina. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966.) Työntekijä arvioi esihenkilöään ja hänen toimintaansa pohjaten suoraan omiin kokemuksiinsa, jos työntekijällä on riittävästi henkilökohtaista vuorovaikutusta esihenkilön kanssa. Jos esihenkilö on hyvin etäinen, pohjautuu arviointi mielikuviin ja ideologioihin hänestä. Kun suhteet työntekijöihin ovat etäiset, pienemmätkin virheet ja poikkeavuudet ideologioista tulevat helpommin huomatuksi ja saattavat lopullisesti vahingoittaa työntekijöiden mielikuvaa esihenkilöstä. Suhteiden ollessa sosiaalisesti ja henkisesti läheisemmät, hyväksyntä työntekijöiltä syntyy omien kokemusten kautta, jolloin se ei myöskään järky niin helposti yksittäisten virheiden tai satunnaisen mielikuvista poikkeavan toiminnan seurauksena. (Shamir 2012, 42–43.)

Henkisesti etäisiä johtajia ja esihenkilöitä myöskin syytetään virheistä ja huonoista lopputuloksista helpommin. Liika etäisyys luo hämärän kuvan esihenkilön toiminnasta työntekijöille ja näin heidän on ”helppoa” syyttää tehotonta ja keinoa johtamista negatiivisista lopputulemista. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966.) Vaikka siis työntekijät luovat todennäköisemmin kaukaisesta johtajasta itselleen ideologisia mielikuvia, myös positiiviset piirteet ja tarkoitusperät on helpompaa unohtaa johtajan ollessa kaukainen. Työntekijät ovat taipuvaisempia väheksymään ja jopa pilkkaamaan esihenkilöään, kun käsitys hänestä perustuu vain mielikuviin. (Shamir 2012, 43; Ghinea & Cantaragiu 2017, 965.)

Sen lisäksi, että häneltä siedetään inhimillisiä virheitä, sosiaalisesti läheisen esihenkilön on helpompaa motivoida ja kannustaa työntekijöitään tehokkaasti, sillä kommunikaatio on yksilöidämpää. Kuten todettu, läheisemmässä sosiaalisessa ja henkisessä suhteessa työntekijät näkevät todennäköisemmin esihenkilön tavallisena ihmisenä sen sijaan että idolisoivat häntä. Tämä tekee esihenkilöstä samaistuttavamman ja voi vahvistaa hänen vaikutustaan työntekijöihin roolimallina. (Yagil 1998, 172.)

Vaikkakin esihenkilön etäisyydellä voi olla paljon negatiivisia vaikutuksia etenkin työntekijöiden suhtautumiseen, sen synnyttämistä idealistisista mielikuvista saattaa olla myös hyötyä. Ne voivat auttaa johtajaa piilottamaan virheensä ja luomaan itsestään

seurattavamman, jopa sankarillisen hahmon työntekijöiden silmissä. Liiallinen sosiaalinen ja henkinen läheisyys vaikuttavat merkittävästi esihenkilön kykyyn tehdä oikeita päätöksiä. Vaikka tunneside johtajan ja työntekijän välillä on tärkeä ja tekee johtajasta uskottavamman ja aidomman työntekijöiden silmissä, se voi myös hämärtää johtajan päätöksentekoa. Kun tunneside on vahva ja psyykkisestä läheisyydestä aiheutuu puolueellisuutta, rationaalisuus heikkenee ja esihenkilö saattaa esimerkiksi pyrkiä lykkäämään päätöksentekoa. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 965–966.)

Eräässä tutkimuksessa (Berman, West & Richter 2002) on kuitenkin päädytty myös siihen, että esihenkilöt itse näkevät esimerkiksi ystävyysuhteet, jotka viestivät henkisesti ja sosiaalisesti läheisistä väleistä, positiivisena vaikuttimena työpaikalla. Vaikutuksen nähtiin tutkimuksessa kohdistuvan työntekijöiden tuotteliaisuuteen, stressin ja poissaolojen vähenemiseen sekä yleisesti kommunikaation paranemiseen työpaikalla. Kommunikaation parantuminen ei kuitenkaan välttämättä aina ole positiivinen asia. Kun etäisyyttä ei ole riittävästi, esihenkilö keskittää suuren osan huomiostaan vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa ja näin suurempi kuva hämärtyy. Tämä saattaa myös johtaa mikrotason johtamiseen, joka syö työntekijöiden voimavaroja ja kuluttaa muihin tehtäviin tarvittavaa työpanosta. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 965–966.)

Etäisemmän johtajan asettamat abstraktimmat ja arvoperusteisemmat tavoitteet saattavat tulla helpommin hyväksytyksi kuin läheisemmän esihenkilön. Lähempänä olevalta johtajalta tai esihenkilöltä odotetaan todennäköisemmin toteutettavissa olevia selkeitä tavoitteita ja operatiivisia suuntaviivoja. Työntekijät saattavat jopa odottaa etäisemmältä johtajalta abstraktimpaa tavoiteltavaa visiota, sillä kaukaisempiin asioihin usein suhtaudutaan jo valmiiksi periaatteiden ja abstraktien kategorioiden kautta. Kun taas jos läheisempi esihenkilö esittää sellaisia tavoitteita, ne saatetaan todennäköisemmin tyrmätä, koska lähempänä olevia tavoitteita arvioidaan niiden koetun toteutettavuuden perusteella. (Shamir 2012, 45.) Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua kaukaisen johtajan asettaman vision ja tavoitteiden tulkinta. Kun johtaja tai esihenkilö on etäinen, hänen on vaikeampaa hallita sitä, miten työntekijät pyrkivät toteuttamaan visiota ja asetettuja tavoitteita. Näin esihenkilön tai johtajan viestit saattavat vääristyä ja tavoitteiden ja vision osalta saatetaan tehdä vääriä tulkintoja. Tilanne kärsii myös siitä, että etäisen johtajan on vaikeampaa nähdä työntekijöiden päivittäistä toimintaa ja ymmärtää heidän tarpeitaan ja toiveitaan ja tätä kautta tarjota esimerkiksi vision

saavuttamiseksi tarvittavaa oikeanlaista motivaatiota ja ohjausta. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966.)

Karismaattisella johtajuudella voidaan saada suurempaa vaikutusta aikaan silloin, kun johtaja on etäinen työntekijöistään (Antonakis & Atwater 2002, 686). Kuitenkin Shamir (1995) tutkimuksessaan tunnisti, että sosiaalisesti etäinen sekä sosiaalisesti läheinen johtaja voivat molemmat olla karismaattisia johtajia työntekijöidensä silmissä. Etäinen karismaattinen johtajuus ja läheinen karismaattinen johtajuus vain eroavat toisistaan huomattavasti. Kenties tämä koskee muitakin johtajuuden piirteitä ja tärkein merkitys ei olekaan siinä, kuinka etäinen johtaja on, vaan siinä, millä tavoin etäisyydestään huolimatta hän pyrkii toimimaan roolimallina ja suunnannäyttäjänä.

2.1.3 Vuorovaikutuksen määrä

Suhteet työpaikoilla rakentuvat vuorovaikutuksesta ja ne ovat monien organisatoristen toimintojen perusta (Erskine 2012, 106). Vuorovaikutuksen määrä onkin tärkeää sisällyttää esihenkilöiden ja työntekijöiden välille rakentuvan suhteen ja heidän välisensä etäisyyden tutkimiseen. Antonakis'n ja Atwaterin (2002) mallin mukaan vuorovaikutuksen määrä on yksi kolmesta esihenkilön ja työntekijän välisen etäisyyden rakennusosista. He ovat määritelleet tämän etäisyyden ulottuvuuden siksi määräksi, miten paljon esihenkilön koetaan olevan työntekijään vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen määrä on myös osa etäisyyttä, sillä vaikei se suoraan itsessään ole verrattavissa fyysiseen, psyykkiseen tai sosiaaliseen etäisyyteen, se kuitenkin määrittää hyvin paljon esihenkilön ja työntekijän välistä etäisyyttä. Yleensä, jos vuorovaikutus on vähäistä, on suhde etäisempi ja jos sitä on useammin, on välit läheisemmät. Fyysinen etäisyys ei suoraan merkitse vähäistä vuorovaikutusta, eikä fyysinen läsnäolo merkitse suoraan suurta määrää kommunikaatiota. (Antonakis & Atwater 2002, 686–687.) Työskentelytilojen ollessa eri paikoissa, on hyvän kommunikaation ylläpitämiseksi kuitenkin nähtävä vaivaa, sillä se on kaikki sovittava etukäteen toisin kuin samoissa tiloissa työskennellessä (Erskine 2012, 102–103).

Kommunikaation määrän vaikutuksesta etäisyyteen ja muutenkin esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen on paljon eri mielipiteitä. Kommunikaation merkitys esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan on tilannesidonnaista. Toisissa tilanteissa kommunikaatio on tarpeellisempaa ja tärkeämpää kuin toisissa. Se, miten paljon palautetta työntekijä kaipaa ja saa, vaikuttaa siihen minkälainen merkitys

kommunikaatiolla on ja miten se vaikuttaa esimerkiksi tyytyväisyyteen. (Antonakis & Atwater 2002, 687.) Kuten aikaisemmin todettu, joissain tilanteissa liiallinen kommunikaatio saattaa johtaa myös voimavarojen tuhlaamiseen. Jos esihenkilö ja työntekijä ovat vuorovaikutuksessa liikaa keskenään, saattaa liian suuri osa heidän voimavaroistaan kulua tähän kommunikaatioon ja se voi viedä aikaa esimerkiksi työtehtävistä. Vuorovaikutuksen ollessa liian jatkuvaa, johtamisen ja työskentelyn teho saattaa kärsiä. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 266.)

Fyysisellä etäisyydellä on paljon vaikutusta siihen, miten toistuvaa esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus on, sekä siihen mitä kanavia vuorovaikutukseen käytetään. Jos työtilat ovat fyysisesti samassa paikassa, nousee vuorovaikutuksen todennäköisyys ja se tapahtuu enemmän luonnostaan. Jos työtilat ovat fyysisesti eri paikoissa, kommunikaatio on aikataulutettava ja näin siitä tulee pakotetumpaa. Kommunikaatio kasvotusten koetaan myös tehokkaammaksi kuin kommunikaatio etäältä. Vuorovaikutuksen määrään vaikuttaa täten varmasti se, mitä kanavia siihen käytetään. Kommunikoissa kasvotusten lyhyemmässä ajassa voi saada paljon enemmän aikaiseksi kuin pidemmässä ajassa etäältä kommunikoissa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Erskine 2012, 102–103.)

Kasvotusten kommunikointia tehostaa myös sanaton viestintä. Mikäli esihenkilö ja työntekijä ovat fyysisesti samassa paikassa, vuorovaikutus rakentuu sekä sanallisesta että sanattomasta viestinnästä ja tämä voi helpottaa esihenkilön johtamista ja auttaa häntä pysymään ajan tasalla sekä arvioimaan ja huomioimaan työntekijöitä yksilöinä. Sanaton viestintä auttaa myös työntekijää tulkitsemaan esihenkilöään ja esimerkiksi hänen tyytyväisyyttään paremmin ja esihenkilöltä saatava yksilöllinen huomiointi parantaa mahdollisuuksia muun muassa oikeanlaisen koulutuksen ja tuen saamiseen. (Shamir 2012, 46; Ghinea & Cantaragiu 2017, 966.)

Kuten tämäkin jo aiemmin todettu, työntekijät muodostavat käsityksensä etäisestä johtajasta tai esihenkilöstään riippuen hänen sopivuudestaan työntekijän omaan mielikuvaan ideaalista johtajasta. Johtaja, josta työntekijöillä on omaa kokemusta ja vuorovaikutustilanteita hänen kanssaan, muodostavat käsityksensä niistä. Vuorovaikutuksen määrä täten vaikuttaa siihen, minkälaisena työntekijät esihenkilönsä näkevät ja miten he häneen suhtautuvat. (Shamir 2012, 42–43.) Esihenkilön ja työntekijän kommunikaatiomäärän vaikutukset riippuvat myös siitä, minkälainen heidän suhteensa

on. Jos työntekijä saa esihenkilöltään henkistä tukea, hänellä on tarvittavat resurssit käytössään ja miellyttäviä työtehtäviä, vaikuttaa suuri määrä kommunikaatiota positiivisesti työntekijän työtuloksiin. Mikäli suhde taas on huonompi laadultaan ja työntekijä ei saa näitä etuja suhteestaan esihenkilöönsä, korkea vuorovaikutuksen määrä johtaa huonompaan työssä suoriutumiseen. (Kacmar, Zivnuska, Witt & Gully 2003.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Miksi työhyvinvointi on tärkeää?

Eri organisaatioissa työhyvinvoinnin merkitys vaihtelee merkittävästi ja riippuukin paljon yrityksestä, miten paljon työhyvinvointi työpaikalla vaatii huomiota ja millä keinoin sitä ohjataan oikeaan suuntaan. Se, miten työhyvinvointi määritellään eri organisaatioissa, vaihtelee sen mukaan, minkälainen yrityksen prioriteettijärjestys on; mitä koetaan tärkeimmiksi asioiksi ylläpitää ja huolehtia. (Ojala & Ahonen 2003, 20.) Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä omassa organisaatiossa tulisi tutkia ja niihin tulisi pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti, sillä työhyvinvoinnilla tai työpahoinvoinnilla voi olla organisaatiolle massiiviset vaikutukset. Työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden tuottavuuteen (Bloom & Canning 2000, 1207) ja sitoutumiseen, jolla on vaikutusta organisaation imagoon ja tätä kautta kilpailukykyyn sekä mahdollisuuksiin markkinoilla (Ojala & Ahonen 2003, 49).

Mainittakoon suorina ja epäsuorina vaikutuksenkohteina lisäksi sairauspoissaolot (Virolainen 2012, 68; Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022), sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden aiheuttamat kustannukset, kustannustehokkuus, palvelutaso (Ojala & Ahonen 2003, 49), henkilöstön vaihtuvuus (Siddiqui, Syed & Hassan 2012), yrityksen kannattavuus (Ojala & Ahonen 2003, 36), muutosvastarinta, innovatiivisuus (Virolainen 2012, 121), ongelmanratkaisu ja rekrytointivaikeudet (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi, Rämö 2018, 28). Vaikutuksien laaja kirjo kertoo, että liiketoiminnalliselta kannalta työhyvinvoinnin merkitys on äärimmäisen tärkeää ja viisasta tiedostaa. Se voi vaikuttaa myös yksilötasolla jopa identiteetin rakentumiseen sekä elämän voimavaroihin (Vesterinen ym. 2006, 29).

Työhyvinvoinnilla voi olla myös laajemmassa mittakaavassa merkitystä väestön yleiseen hyvinvointiin. Schulte ja Vainio (2010, 423) ovat luoneet mallin, joka kuvastaa kokonaisvaltaisempaa hyvinvoinnin kiertokulkua ja tarkemmin suhdetta työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja väestön hyvinvoinnin välillä. Mallin mukaan työssäkäyvän väestön hyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden, sitä kautta yrityksien ja sitä kautta kansakuntien tuottavuuteen, joiden myötä määrittyy hyvin paljon koko väestön hyvinvointi. Koko väestön hyvinvointi taas heijastuu muiden vaikuttavien tekijöiden kanssa työvoiman hyvinvointiin.

3.2 Mistä työhyvinvointi koostuu?

Työhyvinvointi muodostuu yksilöiden ja yhteisön hyvinvoinnista työpaikalla. Tarkemmin se voidaan määritellä usealla eri tavalla. Kenties yksinkertaisin tapa on jakaa se fyysiseen, psyykkiseen, henkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Psyykkinen ja henkinen työhyvinvointi ovat hieman päällekkäisiä ja niitä voidaankin käsitellä samana osa-alueena. Fyysinen osa-alue sisältää muun muassa ergonomian ja työn fyysisen kuormittavuuden, psyykkinen sisältää työilmapiiirin ja työn mielekkyyden, henkiseen osa-alueeseen liittyy nauttiminen omasta työstä ja sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluu vuorovaikutus työyhteisössä. Näiden eri osa-alueiden roolit koko organisaation työhyvinvoinnin rakentumisessa vaihtelevat paljon esimerkiksi alan ja työntekijöiden omien työtehtävien mukaan. (Virolainen 2012, 17–27.) Jos vertaa vaikkapa automekaanikkoja ja yliopiston professoreita, heidän työhyvinvointinsa painottuu varmasti hyvin erilaisiin asioihin.

Ryffin (1989) kehittämän mallin mukaan ihmisen psyykkinen hyvinvointi koostuu kuudesta tärkeimmästä komponentista. Itsensä hyväksyntä on tärkeää mielenterveydelle ja sitä tarvitaan, jotta ihminen voi toteuttaa itseään, toimia optimaalisesti sekä kypsästi. Positiiviset suhteet muihin on osa psyykkistä hyvinvointia ja se pitää sisällään esimerkiksi kyvyn rakastaa ja tuntea empatiaa muita kohtaan. Autonomiaan sisältyy itsemääräämisoikeus, itsenäisyys sekä oman toiminnan säätely. Ympäristön hallinta siinä mielessä, että kykenee luomaan ja valitsemaan itselleen sopivimman ympäristön sekä hyödyntämään omaa ympäristöään, ovat osa psyykkistä hyvinvointia. Tärkeä osa on myös kokemus elämän tarkoituksellisuudesta. Kuudes, viimeinen osa henkistä hyvinvointia on koko eliniän jatkuva, henkilökohtainen kasvu, joka edellyttää avoimuutta kokemuksille. (Ryff 1989, 1070–1071.) Ryffin henkisen hyvinvoinnin kaava ilmentää kokonaisvaltaisesti onnellisen elämän saavuttamiseksi oleellisia psykologisia tarpeita ja tavoitteita ja on myös sovellettavissa työelämään.

Bartels, Peterson ja Reina (2019) ovat tutkineet työhyvinvoinnin saavutettavan parhaiten, kun yksilö kokee merkityksellisyyttä ja tarkoitusta työssään ja kokee positiivista sosiaalista vuorovaikutusta yhdistettynä työtyytyväisyyteen. Työhyvinvointi rakentuu heidän mukaansa näistä kaikista komponenteista ja merkittävä rooli on myös keskeisimmillä organisaatorakenteilla, kuten organisatorisella kansalaisuuskäyttäytymisellä. Vaikka työhyvinvoinnille ei ole olemassa minkäänlaista

kaikille yhteistä määritelmää, on suurimmalle osalle eri määritelmistä kuitenkin yhteistä se, että työhyvinvointi nähdään muunakin, kuin vain huonojen olosuhteiden puuttumisena. Siihen yhdistetään yleensä positiivisia elementtejä, kuten onnellisuus ja tyytyväisyys omaan elämään sekä työn laatu. (Schulte & Vainio 2010, 423.) Vaikka työpahoinvoinnin puuttuminen on perimmäinen edellytys työhyvinvoinnille, ei se kuitenkaan yksinään riitä luomaan olosuhteita työhyvinvoinnille (Virolainen 2012, 9). Sosiaali- ja Terveysministeriön (2022) mukaan työhyvinvointi muodostuu työstä, työn mielekkyydestä, terveydestä ja turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista.

Tutkimuksen kannalta olennaisimpia työhyvinvoinnin osa-alueita ovat psyykinen ja henkinen sekä sosiaalinen työhyvinvointi ja niihin sisältyvät eri rakennusosat. Psykkistä ja henkistä työhyvinvointia tullaan käsittelemään yhtenä. Psykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi koostuu monista komponenteista, kuten työilmapiiristä, työstä aiheutuvista paineista ja sen stressaavuudesta, työn mielekkyydestä ja koetusta merkityksellisyydestä, yhteisöllisyyden tunteesta, positiivisista sosiaalisista suhteista ja vuorovaikutuksesta työpaikalla sekä omien ja organisaation arvomaailmojen yhteensopivuudesta ja henkilökohtaisesta kasvusta ja kehityksestä. (Ryff 1989, 1071; Virolainen 2012, 18–27; Peterson ym. 2019; Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022.)

3.3 Miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa?

Vastuu työhyvinvoinnista on sekä työnantajalla, että työntekijällä. Työntekijän itse tulisi huolehtia esimerkiksi oman ammatillisen osaamisensa pysyvyydestä sekä työkyvystään ja sen ylläpitämisestä. Työnantajan vastuulla taas on esimerkiksi hyvä johtaminen, työympäristön turvallisuudesta huolehtiminen sekä työntekijöiden tasavertainen kohteleminen. Työpaikan ilmapiiriin voivat vaikuttaa kaikki omalla panoksellaan. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022.) Hyvin monilla asioilla on merkitystä työhyvinvoinnin rakentumiselle. Kaiken kaikkiaan siihen vaikuttaa ainakin työntekijän terveys, mahdolliset työn aiheuttamat vaarat, ympäristötekijät, työpaikkatekijät, sosioekonominen asema sekä demografiset tekijät (Schulte & Vainio 2010, 423).

Työpaikan tekijöihin voi vaikuttaa ainakin organisaatiokulttuurin avulla. Luottamuksen ja välittämisen näkyminen osana kulttuuria lisää turvallisuuden tunnetta (Vesterinen ym. 2006, 140). Työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tavoitteiden yhteensopivuuden tulisi olla organisaatiokulttuurin tärkeimpiä linjauksia ja arvoja. Näin voidaan luoda pohja hyvinvoivalle organisaatiolle. (Schmitt, Highhouse & Weiner 2013, 616.) Organisaation

ja työntekijöiden omien arvojen yhteensopivuus edistää myös työilmapiiriä, mutta arvojen osalta ei riitä, että niiden olemassaolosta ollaan tietoisia, vaan niiden tulisi myös näkyä toiminnassa ja ilmetä selkeästi kaikille. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 48.) Organisaation johto voi vaikuttaa arvojen näkyvyyteen päivittäisellä toiminnallaan ja reaktioissaan. Positiivisia arvoja ja oikeanlaista, välittämisen ilmapiiriä voisi pyrkiä ilmentämään työntekijöille esimerkiksi kehityskeskusteluin. (Vesterinen ym. 2006, 140–141.) Johtajat voivat toiminnallaan vaikuttaa myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen, joka on tärkeä osa psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös muun muassa työn varmuus, työolosuhteet, mahdollisuudet ylenemiseen, tunnustus työstä sekä palkkaus. (Siddiqui ym. 2012.)

Työilmapiiri saattaa olla jopa yksi haasteellisimmista johdettavista psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin rakennusosista, sillä sitä ei pysty kukaan yksinään täysin hallitsemaan tai muuttamaan ja kuitenkin yksilölläkin voi olla merkittävä vaikutus siihen ja sitä kautta koko työyhteisöön (Aro ym. 2018, 27). Ilmapiiriä voidaan pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään esimerkiksi panostamalla yhteistyön sujuvuuteen organisaatiossa, työntekijöiden kyvykkyydet tiedostamalla ja pitämällä tavoitteet ja tehtävänjaot kaikille selkeinä, ylläpitämällä sosiaalista kanssakäymistä ja henkilöstöä ohjaamalla sekä johdon omaa toimintaa arvioimalla. Kaikki toimenpiteet vaativat sitoutuneisuutta ja aktiivisuutta johdolta sekä henkilöstöltä. (Virolainen 2012, 189–190.)

Organisaatiossa positiiviset arvot; hyvinvointiin tähtäävät ja epäitsekäät, johtavat usein myös positiiviseen ilmapiiriin. Myös selkeät käyttäytymisnormit auttavat hyvän ilmapiirin rakentamisessa. Niiden avulla voidaan välttää vakavia työpahoinvointiin johtavia ilmiöitä, kuten kiusaamista työpaikalla. Toimiva viestintä organisaatiossa vaikuttaa myös moniin asioihin, kuten työilmapiiriin paremman yhteistyön kautta. Johdon tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, että viestintä heidän ja työntekijöiden välillä on kaksisuuntaista ja avointa. Näin heillä pysyy realistisempi kuva organisaation tilanteesta ja odotuksien tasosta, joita voi työntekijöille asettaa. (Aro ym. 2018, 48, 56, 65–66.) Liialliset vaatimukset voivat aiheuttaa työntekijöissä ahdistusta ja turhautuneisuutta sekä pidemmällä aikavälillä jopa työuupumusta. Tätä voi välttää myös tarjoamalla työntekijälle kollegoiden sekä johdon ja esihenkilöiden puolelta tarpeeksi tukea ja kannustusta, asettamalla sopivat aikarajat työtehtäville sekä sopivalla ja riittävällä koulutuksella. (Virolainen 2012, 83–87.)

Jatkuva, voimakas stressi työntekijällä voi aiheuttaa pitkällä aikavälillä jopa työuupumusta (Virolainen 2012, 30) ja siksi sitä tulisi pyrkiä helpottamaan. Kun työntekijä on korkean stressitason aiheuttavassa tilanteessa, esihenkilön tulisi antaa hänelle riittävästi huomiota ja osoittaa kiinnostusta häntä kohtaan. Tuomitsemattomuus, asiallisuus ja konkreettisuus viestinnässä esihenkilöltä voivat tuoda helpotusta tällaisessa tilanteessa. (Araoz 1998, 35.) Stressiä voi vähentää myös jakamalla työtehtäviä tasaisesti niin, ettei kenellekään koidu liiallista kuormitusta suhteessa muihin. Vastuualueiden selkeys ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön liittyviin päätöksiin sekä tieto työn jatkuvuudesta madaltavat myös stressitasoja työntekijöillä. Työpaikkakiusaamista pitäisi myös pyrkiä ehkäisemään kaikin keinoin työpahoinvoinnin välttämiseksi. (Virolainen 2012, 32–42.)

3.4 Eri johtamistyylien merkitys työhyvinvoinnille

Johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, sairaspöissaoloihin sekä työkyvyttömyyseläköitymisiin ja työhyvinvointiin kokonaisuudessaan (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008, 904; Zineldin & Hytter 2012, 756). Onkin siis syytä pohtia tarkemmin johtamisen vaikutuksia työntekijöihin, mikäli toivoo saavuttavansa hyvinvoivan ja tätä kautta tuloksekkaamman ja kilpailukykyisemmän organisaation. Johtajan toimintatavat, kuten tuen ja palautteen antaminen ja luottamuksen osoittaminen sekä johtajan tai esihenkilön ja työntekijöiden väliset suhteet ja erilaiset johtamistyyliä ovat yhteydessä työntekijöiden kokemaan stressiin sekä heidän affektiiviseen hyvinvointiinsa (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010, 131–132). Affektiivinen hyvinvointi tarkoittaa positiivisten ja negatiivisten tunteiden tasapainoa ja kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä elämään (Diener & Ryan 2009). Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on elintärkeää muodostaa organisaatiokulttuuri, joka tukee, antaa tunnustusta sekä arvostaa työntekijöitään (Nierenberg, Alexakis, Preziosi & O'Neill 2017, 9).

On olemassa johtamistyyliä, jotka edistävät hyvinvointia työpaikalla, sekä tyyliä, jotka vähentävät sitä ja aiheuttavat työpahoinvoinnin, kuten voimakkaan stressin lisääntymistä. Eräässä tutkimuksessa (Park, Kim, Yoon & Joo 2017) selvitettiin voimaannuttavan johtamisen yhteyttä työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Tutkimuksessa voimaannuttava johtaminen tarkoitti muun muassa työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon, heidän kannustamistaan ja luottamuksen osoitusta heidän

kykyjensä kohtaan, turhan byrokratian poistamista sekä heidän auttamistaan ymmärtämään oman työroolinsa tärkeyttä. Psykkistä pääomaa on tässä tutkimuksessa käsitelty itsevarmuutena toteuttaa haastavia työtehtäviä, positiivisena suhtautumisena siihen, miten olla menestyksekkäs nyt ja tulevaisuudessa, sinnikkyytensä ja joustavuutensa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä päättäväisyytensä ongelmien ja muutoksien edessä. Tutkimuksessa selvisi, että voimaannuttava johtajuus vaikuttaa suoraan työntekijöiden psyykkiseen pääomaan sekä sitoutuneisuuteen. Voimaannuttava johtajuus vaikuttaa myös työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin psyykkisen pääoman kautta sekä ylipäättään myönteisesti heidän suhtautumiseensa työtä ja henkilökohtaista elämää kohtaan. (Park ym. 2017.)

Adil ja Kamal (2016) löysivät tutkimuksessaan selkeän yhteyden autenttisen johtamisen ja psyykkisen pääoman välillä. Tutkimukseen osallistui 500 yliopiston opettajaa. Autenttista johtamista kuvastaa läpinäkyvyys, itsetietoisuus, tasapainoinen asioiden punnitseminen ja prosessointi sekä hyvä moraalinen perspektiivi asioihin. Psykkistä pääomaa ilmensi toivo, optimismi, tehokkuus ja joustavuus. Tutkimuksen mukaan autenttisella johtamisella voidaan positiivisesti vaikuttaa työntekijöiden psyykkiseen pääomaan sekä heidän työhön sitoutumiseensa. (Adil & Kamal 2016.)

Voimaannuttava johtajuus sekä autenttinen johtajuus tyyleinä omaavat positiivisia, modernimpia johtajuuden piirteitä ja niillä on tutkimuksien mukaan kummallakin positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja positiivisiin psyykkisiin piirteisiin ja kyvykkyyksiin sekä niiden kautta henkiseen hyvinvointiin. Kuten sanottu, on kuitenkin olemassa myös johtamistyyliä, jotka vaarantavat työntekijöiden ja koko henkilöstön työhyvinvoinnin, kuten toksinen johtajuus. Toksista johtajuutta voi ilmetä monin tavoin ja sillä on myös monia samankaltaisia piirteitä kuin perinteisellä kiusaamisella. Ominaisia tunnuspiirteitä toksiselle johtajuudelle on esimerkiksi työntekijöiden halventaminen, huomiotta jättäminen, sabotointi, eripuraa tahallinen aiheuttaminen, uhkailu irtisanomisella, poissulkeminen sosiaalisista ryhmistä, työntekijälle tarpeellisen tiedon panttaaminen sekä omista virheistä syyttäminen ja lannistaminen (Lipman-Blumen 2006).

Toksiset ominaisuudet johtajuudessa ja esihenkilön toiminnassa voivat aiheuttaa esteitä tavoitteiden saavuttamiselle ja tehtävien suorittamiselle, kuluttaa organisaation resursseja ja haitata työntekijöiden tehokkuutta, motivaatiota ja tyytyväisyyttä (Hadadian &

Sayadpour 2018, 143). Eräessä tutkimuksessa (Hadadian & Sayadpour 2018) selvitettiin toksisen johtajuuden ja psyykkisen työhyvinvoinnin yhteyttä ja niiden väliltä löytyi voimakas negatiivinen korrelaatio. Mitä enemmän toksista johtajuutta ilmenee, sitä matalammalla tasolla on työntekijöiden psyykkinen hyvinvointi.

Nierenberg ym. (2017) tutkivat organisaatioympäristön yhteyttä työntekijöiden onnellisuuteen ja näin tunnistivat tekijät, joihin vaikuttamalla esihenkilöt ja johtajat voivat tehokkaimmin vaikuttaa työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin ja tätä kautta organisaation menestykseen. Psyykkistä hyvinvointia eli onnellisuutta mitattiin tässä tutkimuksessa Ryffin (1989) tunnistamien ihmisen psyykkisen hyvinvoinnin ulottuvuuksien avulla, joita voitiin soveltaa myös työelämään. Ryffin (1989) onnellisuusmalliin sisältyy kokemus autonomiasta, henkilökohtaisesta kasvusta, omasta suhteesta ympäristöön, positiivisista suhteista muihin, itsensä hyväksymisestä sekä elämän tarkoituksellisuudesta. Kun nämä ovat hyvällä tasolla, henkilö kokee enemmän positiivista energiaa, vähemmän stressiä sekä enemmän uskollisuutta ja tyytyväisyyttä (Nierenberg ym. 2017). Organisaatioympäristötekijöitä mitattiin Preziosin ODQ mittarilla (1980). Näihin sisältyy johtajuus, tarkoitukset, rakenteet, palkitseminen, auttavaisuus sekä mekanismit ja suhteet (Preziosi 1980). Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ympäristötekijät olivat yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin etenkin oman ympäristösuhteen, positiivisten ihmissuhteiden, itsensä hyväksymisen sekä elämän tarkoituksellisuuden osalta. Kun työntekijöillä on onnellisempi ja tasapainoisempi elämä, myös organisaatiot voivat paremmin; ne ovat tuottavampia ja henkilöstön vaihtuvuus on pienempää. Työnantajien, johtajien ja esihenkilöiden tulisi välittää työntekijöistään ensisijaisesti ihmisinä ja vasta sitten työntekijöinä. Heitä tulisi auttaa rakentamaan elämä, jossa he voivat kukoistaa kehittyä ja menestyä. (Nierenberg ym. 2017.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Laadullinen tutkimusote

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella saadaan paremmin ymmärrystä ilmiöön, josta pyritään tekemään määrällistettäviä päätelmiä. Se sopii geneeristen ilmiöiden tutkimiseen ja pyrkii objektiivisuuteen. Kvantitatiivisessa lähestymistavassa painotetaan luotettavuutta. Kvalitatiivinen, eli laadullinen ote sopii paremmin singulaariseen, eli johonkin tiettyyn, yksilöitävissä olevaan ilmiöön. Laadullisella lähestymistavalla pyritään ymmärtämään yksilöiden kokemuksia ja käyttäytymistä ja tiedostetaan tutkimuksen subjektiivisuus. Vaikka subjektiivisuuden saatetaan nähdä vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen, myös sen tiedostamisen on nähty johtavan parempaan objektiivisuuteen. Laadullisella tutkimuksella tähdätään usein todellisen elämän kuvaamiseen ja tulokset ovat aina tutkimuksen ajan ja paikan mukaan rajoittuen ehdollisia. (Soininen 1995, 34–35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Usein kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus pyritään pitämään toisistaan täysin erillisinä tutkimusmenetelminä, vaikka todellisuudessa ne voivat myös hyvin toimia laajemman mittakaavan tutkimuksissa jatkumona toisilleen. Esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan rajata jotkin tietyt ryhmät kvalitatiivisia tutkimuksia varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 137; Alasuutari 2011, 32.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita sekä ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa kohdetta. Tulee käsittää, että kaikki tapahtumat vaikuttavat toisiinsa eivätkä tutkittavat asiat ole riippumattomia. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tutkimuksen toteuttamiseksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Tutkimuksessa käytetään laadullisia tutkimuskeinoja, koska tarkoituksena on saada aiheesta syvällisempi ymmärrys ja päästä tarkemmin pureutumaan työntekijöiden kokemukseen. Aihetta tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta, sillä pyrkimyksenä on saada käsitys heidän työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tarkoituksena ei ole ensisijaisesti löytää alaan tai organisaatioon katsomatta yleistettäviä faktoja esihenkilön etäisyyden vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin, joka onnistuisi paremmin kvantitatiivisella tutkimuksella.

4.2 Aineiston keruu ja analysointi laadullisessa tutkimuksessa

Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi on monia erilaisia tapoja kerätä aineisto. Yleensä käytetään tapoja, joilla tutkittavat saavat oman äänensä kuuluviin ja pystyvät tuomaan omat kokemuksensa ja näkökulmansa parhaiten esille. Esimerkiksi erilaiset haastattelutavat, kuten ryhmähaastattelu tai teemahaastattelu sekä havainnointi toimivat tällaiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin haastatteluihin sekä syvähaastatteluihin niiden ennalta määriteltävyyden perusteella. Strukturoidut haastattelut ovat tiukimmin määritelty valmiiksi. Haastattelijalla on määrännyt kysymykset, esittämisjärjestyksen sekä usein myös vastausvaihtoehdot valmiiksi. Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa käytetään hieman vapaampaa tyyliä. Siihen haastattelijalla yleensä määrittelee kysymykset valmiiksi, mutta haastateltavalle jätetään vapaudet vastata täysin omin sanoin sekä kertoa myös enemmän aiheesta omasta näkökulmastaan kysymyksien ulkopuolelta. Syvähaastatteluja voitaisiin kuvata keskusteluksi jostakin yleisestä mielenkiinnonaiheesta, johon haastattelijalla yleensä antaa muutaman yleisen teeman. Tutkija pyrkii pysymään mahdollisimman neutraalina, tarkkailevana osapuolena ja seurata ja tukea haastateltavan vapaata ajatuksenjuoksua. (Soininen 1995, 112; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104.)

Haastatteluissa tutkijan on tärkeää pyrkiä olemaan välittämättä henkilökohtaisia mieltymyksiä tai mielipiteitä, mutta kuitenkin välittää ajatusta haastateltavan antaman tiedon hyväksyttävyydestä ja arvokkuudesta. Haastattelijalla tulee olla hyvä kuuntelemaan ja ylipäättään taitava henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Soininen 1995, 112–113.) Teemahaastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. Yksi haastattelun suurimpia etuja on se, että aineiston keruu on joustavaa ja sitä voidaan säädellä riippuen tilanteesta ja vastaajista ja näin siitä saadaan mahdollisimman paljon irti. (Koskinen ym. 2005, 105; Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Aineiston keruu tässä tutkimuksessa tapahtui haastatteluin ja haastateltavina toimi viisi henkilöä, jotka ovat kunnallisen päiväkodin henkilökuntaa ja toimivat päivähoitoryhmissä lastentarhanopettajina tai lastenhoitajina. Kaikki haastateltavat ovat naispuolisia ja heidän lähin esihenkilönsä on päiväkodin johtaja. Kolme haastateltavaa toimivat ryhmissä lastentarhanopettajina ja kaksi lastenhoitajina. Teemahaastattelun

runko ja aiheet on päätetty rakentaa teoriasta ilmenneiden etäisyyssteemojen sekä asiaan liittyvien työhyvinvoinnin teemojen mukaan, jotta saadaan muodostettua kokonaisvaltainen kuva työntekijöiden kokemasta esihenkilön etäisyydestä ja eri aspektien yhteydestä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Jokaisesta etäisyyden aihealueesta on ennalta määriteltyjä kysymyksiä, jotka ovat avoimia. Toisena teemana käsitellään työntekijöiden kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan ja sen yhteyttä esihenkilön etäisyyteen. Työhyvinvoinnin osalta tullaan keskittymään teoriasta löydettyihin tutkimuksen kannalta oleellisimpiin psyykkisen työhyvinvoinnin rakennusosasiin. Näille on haastattelurungossa asetettu myös esimerkkejä, jotta työntekijät osaisivat yhdistää teemat etäisyyteen. Tämä parantaa vastauksien ja tuloksien luotettavuutta ja näin varmistetaan, että työntekijät osaavat vastata asianmukaisesti kysymyksiin. Työhyvinvoinnin osalta haastattelurungon kehittäminen tapahtuu hyödyntäen esimerkiksi Ryffin (1989) psyykkisen hyvinvoinnin mallia ottaen lisäksi huomioon muun tärkeän työhyvinvointia koskevan kirjallisuudesta löydetyn teorian ja empirian.

Kaikille haastateltaville lähetettiin noin viikkoa ennen haastattelujen ajankohtaa haastattelurunko, jotta he saivat pohtia omassa mielessään teemoja ja vastauksiaan halutessaan sekä pohtia tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä koskien teemoja. Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja ne kestivät noin 20–35 minuuttia kukin.

Haastatteluja lähdettiin analysoimaan sisällönanalyysin avulla, joka on analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Ensimmäisenä vaiheena noudatettiin pelkistämistä, eli kun haastattelut oli tehty, ensiksi ne litteroitiin eli kirjoitettiin alas. Tämän jälkeen aineisto käytiin läpi huolellisesti ja sieltä etsittiin samankaltaisuuksia. Haastatteluaineisto pilkottiin osiin teemojen alapuolelle ja näin sieltä oli helpompi havaita oleelliset seikat. Yhdistävät ilmaukset merkittiin samalla värillä, jolloin ne on helpompi havaita tekstin seasta myöhemminkin. Yhdistävät ilmaukset paikannettiin ja havainnoista muodostettiin pelkistyskäsitteitä selkiyttämään kokonaiskuvaa aineiston tärkeimmistä seikoista. (Alasuutari 2011, 42; Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Näitä yhdistäviä tekijöitä käsitellään teoriasta muodostettujen haastatteluteemojen alla. Sisällönanalyysi tässä tutkimuksessa pohjautuu aineistoon, mutta sitä käsitellään teoriasta nousseiden teemojen kautta. Tutkimuksessa haastateltavien taustat ovat toisistaan eroavia

ja nämä eroavaisuudet ovatkin laadullisessa analyysissä tärkeitä. Niiden avulla pyritään selittämään heidän kokemuksiaan ja ymmärtämään niitä paremmin. Kuitenkin antamatta liikaa tilaa ihmisten ja tutkimusaineiston loputtomalle moninaisuudelle pyritään saamaan ilmiöistä jonkinlainen ote ja kehittämään johtopäätöksiä. Toinen vaihe laadullisessa analyysissä voidaan katsoa olevan arvoituksen ratkaiseminen. Tämä viittaa merkitystulkintojen tekemiseen tehdystä tutkimuksesta eli johtolangoista sekä käytettävissä olevista vihjeistä eli olemassa olevasta kirjallisuudesta. (Alasuutari 2011, 43–44.)

5 Tulokset

5.1 Taustaa

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui päiväkotia. Varhaiskasvatusalalla on kiihtyvä pula pätevistä työntekijöistä ja kuten aihepiiriin johdatuksessa kerrottiin, tilanne on opettajien ja hoitajien työssä onnistumisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta ongelmallinen. Onkin mielenkiintoista selvittää, miten esihenkilön panos ja läsnä- tai poissaolo voi mahdollisesti vaikuttaa työhyvinvointiin tukalassa tilanteessa.

Haastateltaviksi valikoitui erilaisissa viroissa toimivia työntekijöitä, joilla on hyvin vaihtelevasti työvuosia takana kyseisessä päiväkodissa ja alalla. Haastateltavia oli viisi, joista kaikki oli naispuolisia henkilöitä. Kolme haastateltavaa oli lastentarhanopettajan virassa. Heistä yksi oli ollut talossa 5–10 vuotta. Aikaisemmalta koulutukseltaan hän on lähihoitaja ja toiminut talossa ennen lastentarhanopettajan virkaansa lastenhoitajana. Toinen lastentarhanopettajista on työskennellyt talossa 25–30 vuotta. Tätä ennen hän on työskennellyt talossa tehden sijaisuuksia. Kolmas opettaja on työskennellyt kyseisessä päiväkodissa lastentarhanopettajana 20–25 vuotta. Haastateltavista kaksi oli lastenhoitajia, joista toisella oli takanaan vasta vähän aikaa kyseisessä päiväkodissa ja hoitajan virassa ylipäättään. Toinen lastenhoitaja oli ollut kyseisessä päiväkodissa ja alalla noin 15–20 vuotta.

Taulukko 1. Haastateltavien työssäoloaika kyseisessä yksikössä

Haastateltavat	Tausta
Opettaja 1 (Haastateltava1)	Talossa noin 5–10 vuotta.
Opettaja 2 (Haastateltava2)	Talossa kaiken kaikkiaan noin 30–35 vuotta.
Hoitaja 1 (Haastateltava3)	Talossa 0–5 vuotta.
Opettaja 3 (Haastateltava4)	Talossa yhteensä noin 20–25 vuotta.
Hoitaja 2 (Haastateltava5)	Talossa noin 15–20 vuotta.

Yllä olevassa Taulukossa 1 on vielä esitetty selkeästi haastateltujen työntekijöiden aika kyseisessä päiväkodissa. Taustatietoja päätettiin karsia melko paljon, jotta haastateltavien

tunnistamattomuus säilyy. Tiedoista on säilytetty vain heidän aikansa päiväkodissa viiden vuoden aikahaarukalla. Kaikki haastatellut työntekijät työskentelevät samassa kunnallisessa varhaiskasvatuksen yksikössä ja jokaisen lähiesihenkilö on päiväkodin johtaja. Haastatteleamalla erilaiset taustat omaavia työntekijöitä pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja käsitys erilaisista näkökulmista ja kokemuksista esihenkilön etäisyydestä ja työhyvinvoinnista sekä niiden yhteydestä. Kaikilla on sama fyysinen etäisyys esihenkilöönsä, joten näin voitiin saada myös realistisempi kuva etäisyyden vaikutuksista eri taustat omaavien työntekijöiden kokemana.

5.2 Esihenkilön etäisyys työntekijöiden kokemana

Haastatteluissa ensimmäisenä teemana käsiteltiin työntekijöiden kokemana esihenkilön, eli päiväkodin johtajan, etäisyyttä heihin. Tämä teema rakentui Antonakis'n ja Atwaterin (2002) etäisyyden määritelmän mukaan, jotta saatiin parhaat mahdolliset tulokset varhaiskasvatuksen yksikölle tärkeimmistä seikoista esihenkilön etäisyyden näkökulmasta. Kokonaisuudessaan mallin eri osat sopivat perinteiseen työympäristöön parhaiten. Varhaiskasvatusalalla fyysisen läsnäolon ulottuvuus on avainasemassa. Työntekijöiden toiminta ilmentyy parhaiten fyysisissä työskentelytiloissa ja kuitenkin etenkin esihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen kommunikointiin saatetaan käyttää vaihtelevissa määrin myös erilaisia kanavia, kuten puhelimia ja tietokoneita, joten vuorovaikutuksen määrää kokonaisuudessaan tulee arvioida. Sosiaalinen etäisyys, joka kuvastaa esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta ja heidän henkistä läheisyyttään, tulee aina ottaa huomioon. Erityisesti kuitenkin alalla, joka muodostuu hyvin suurilta osin rationaalisen toiminnan lisäksi tunteiden välittymisestä ja vuorovaikutuksen laadusta.

Haastatteluissa esihenkilön etäisyyden arviointi alkoi työntekijöiden kokeman fyysisen etäisyyden määrittelyllä. Sitten he pohtivat suhdettaan esihenkilöönsä sosiaalisen etäisyyden näkökulmasta. Lopuksi haastatelluilta kysyttiin heidän kokemuksiaan ja mielipiteitään vuorovaikutuksen määrästä ja kanavista. Alla olevassa Taulukossa 2 on esitetty selkeästi haastateltujen työntekijöiden kokemukset kaikista etäisyyden eri aspekteista.

Taulukko 2. Lähiesihenkilön etäisyys haastateltavien näkökulmasta

	Fyysinen etäisyys	Sosiaalinen etäisyys	Vuorovaikutuksen määrä ja kanavat
Opettaja 1 (Haastateltava1)	1,5km Samassa tilassa fyysisesti max. 1–2 x kuukaudessa talon viikkopalaverin yhteydessä.	Työmaailmassa kaukainen, koska ei vietetä aikaa samoissa tiloissa.	Suurin osa viestittelyn merkeissä, puhelimella ja sähköpostilla. Riittävästi. Paikan päällä esihenkilö voisi käydä enemmän.
Opettaja 2 (Haastateltava2)	1,5km Samassa tilassa fyysisesti max. 1–2 x kuukaudessa talon viikkopalaverin yhteydessä.	Pitkä esihenkilö-alainen -suhde takana, on myös kaverillisuutta ja hierarkiaa ei juurikaan näkyvissä.	Vähäistä, vaihtelevaa. Enimmäkseen puhelimitse, toisinaan myös työajan ulkopuolella, ei kokemusta kuormittavuudesta. Enemmän yhteistä aikaa ryhmissä kaivataan. Huonosti tavoitettavissa kiireellisillä hetkillä.
Hoitaja 1 (Haastateltava3)	1,5km Samassa tilassa hyvin harvoin, 6kk aikana 2x.	Perinteinen esihenkilö-alainen -suhde, melko etäiset välit.	Pääasiassa tekstiviestitse. Vaikea tavoittaa puhelimitse.
Opettaja 3 (Haastateltava4)	1,5km Samassa tilassa fyysisesti max. 1–2 x kuukaudessa talon viikkopalaverin yhteydessä.	Pitkä esihenkilö-alainen -suhde takana, henkisesti välit eivät ole kovin läheiset.	Enimmäkseen sähköpostitse, pyydettyä soittaa. Vaikea tavoittaa puhelimitse. Todella vähäistä, kaivataan enemmän yhteydenpitoa.
Hoitaja 2 (Haastateltava5)	1,5km Samassa tilassa fyysisesti max. 1–2 x kuukaudessa talon viikkopalaverin yhteydessä.	Perinteinen esihenkilö-alainen -suhde, hyvät välit.	Enimmäkseen tekstiviestitse, myös sähköpostilla. Kaivattaisiin enemmän läsnäoloa, ohimennen kerrottavia asioita olisi paljon, joille kynnyksellä viestiä ei ylity. Aikaisemmin ollut tämä helpompaa, kun esihenkilön toimisto ollut samassa rakennuksessa.

Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat töissä samassa varhaiskasvatuksen yksikössä ja näin heillä oli kaikilla sama fyysinen etäisyys esihenkilöönsä, ja vastaukset olivatkin

hyvin lähellä toisiaan. Esihenkilön toimisto oli noin 1,5 kilometrin päässä päiväkodista ja melkein kaikki haastateltavat työntekijät kertoivat olevansa esihenkilönsä kanssa fyysisesti samassa tilassa melko harvoin, noin 1–2 kertaa kuukaudessa. Tämä tapahtuu heillä yleensä viikoittaisissa talon palavereissa, joihin osallistuu aina jokaisesta ryhmästä vaihtelevasti yksi henkilö. Ryhmissä saadaan melko vapaasti itse päättää, kuka milloinkin siihen osallistuu. Vastauksien perusteella osallistuvaa työntekijää vaihdellaan ryhmissä melko tasaisesti. Tilanne on hiljattain muuttunut, kun esihenkilön toimiston paikka on vaihtunut. Aikaisemmin on ollut noin 30 metriä matkaa rakennukseen, jossa esihenkilön toimisto on sijainnut ja näin on ollut melko paljon helpommin tavoitettavissa, mikäli on kasvotusten haluttu kohdata. Tämä muutos tuli esiin joissain vastauksissa ja saattaakin vaikuttaa osaltaan tämänhetkisiin pohdintoihin ja kokemuksiin esihenkilön etäisyydestä.

Sosiaalisen etäisyyden osalta työntekijöiden kokemuksissa oli paljon vaihtelevuutta melko etäisistä väleistä jopa kaverillisiin. Opettaja 2 ja Hoitaja 2 kokivat, että välit ovat melko hyvät. Opettaja 2 koki, että suhde on kaverillinen ja hierarkia hyvin matalaa hänen ja hänen esihenkilönsä välillä. Opettaja 1, Hoitaja 1 ja Opettaja 3 kokivat kuitenkin, että välit ovat melko etäiset. Vaikka Opettaja 3 on ollut talossa jo hyvin pitkään, hän ei siltikään koe, että välit esihenkilöön olisivat läheiset. Työssäoloaika ja sosiaalinen etäisyys esihenkilöön eivät siis kulje käsi kädessä. Vuorovaikutuksen osalta eniten käytetään tekstiviestejä ja sähköpostiviestejä. Lähes poikkeuksetta esihenkilöltä toivottaisiin enemmän fyysistä läsnäoloa. Ei siis juurikaan koeta, että puhelimitse ja sähköpostilla kommunikointi riittäisi kokonaisuudessaan. Monilla on kokemusta siitä, että esihenkilö voi olla vaikea tavoittaa puhelimitse silloin, kun tarvitsisi. Vuorovaikutusta on siis työntekijöiden kokemuksen mukaan melko vähän ja jos on, se tapahtuu usein viestien muodossa. Tämän Hoitaja 2 mainitsi vaikeuttavan kommunikointia, koska kynnyksellä kertoa asioita on suurempi ja sen eteen täytyy nähdä vaivaa.

5.3 Esihenkilön etäisyyden yhteys työntekijöiden kokemaan psyykkiseen työhyvinvointiin

Esihenkilön etäisyydellä voi olla monia negatiivisia vaikutuksia, kuten toisistaan poikkeavat suhteet työntekijöihin, kommunikaation vähyys sekä opastuksen ja roolimallina toimimisen estyminen. Kuitenkaan, etäisyyden kaikki vaikutukset eivät välttämättä ole ainoastaan negatiivisia. Se saattaa myös auttaa esihenkilöä pitämään

heikkoutensa piilossa, jolloin työntekijöillä säilyy hyväksyntä ja arvostus esihenkilöä kohtaan, mikä saa työntekijät seuraamaan esihenkilöään helpommin. Etäisyys saattaa myös vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden itsenäisyyteen ja autonomiantunteeseen. Työn itsenäisyys vaikuttaa yleensä positiivisesti työntekijän kokemukseen omasta viihtymisestään työssä, joten täten etäisyys saattaa myös edistää työhyvinvointia ainakin tältä osin. Johtaja tai esihenkilö voi kyetä paremmin säilyttämään tasapuolisen ja kokonaisvaltaisen perspektiivin asioihin ja työntekijöihin pitäessään suhteensa työntekijöihin etäisenä. Tasa-arvoinen kohtelu on olennainen osa työhyvinvointia. (Shamir 2012, 51–53; Virolainen 2012, 39, 50; Ghinea & Cantaragiu 2017, 965–967.)

Liiallista läheisyyttä välttämällä voi siis säästyä tunnetasolla tapahtuvasta puolueellisuudesta. Kuten sanottu, ollessaan liian lähellä työntekijöitään, saattaa esihenkilö estyä näkemästä koko kuvaa ja keskittyä liikaa päivittäisiin askareisiin kapeammalla katseella. Liian etäisyyden vallitessa esihenkilön voi kuitenkin olla vaikeampaa seurata ja arvioida työntekijöiden toimintaa, tarjota alaisilleen tarvittavaa tukea, motivaatiota ja kannustusta sekä säilyttää tunneyhteys työntekijöihin. Nämä ovat tärkeitä asioita työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. (Antonakis & Atwater 2002, 685; Skakon ym. 2010, 131–132; Ghinea & Cantaragiu 2017, 967; Nierenberg ym. 2017, 9; Park ym. 2017.)

Liiallinen, pitkään jatkuva stressi voi aiheuttaa työntekijälle jopa työuupumusta, jota varhaiskasvatusalalla koetaankin paljon. Autonomia, henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen sekä positiiviset suhteet muihin vähentävät stressiä. Myös esimerkiksi riittävä huomiointi ja työtehtävien ja vastuiden jakaminen oikealla, tilanteeseen sopivalla tavalla voivat auttaa stressaavissa tilanteissa. Vähemmän etäisyyden vallitessa esihenkilön ja työntekijän välillä yksilöllisempi huomiointi ja vastuiden jakaminen työntekijöiden tietojen ja taitojen mukaan on helpompaa. (Ryff 1989; Shamir 2012, 46–47; Virolainen 2012, 30–32; Nierenberg 2017; JHL 2021.)

Esihenkilön etäisyyden ja työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin välillä voidaan odottaa aiemman kirjallisuuden pohjalta olevan selkeitä linkkejä. Seuraavaksi analysoidaan kerättyä tutkimusaineistoa.

5.3.1 Stressi / Työpaineet

Ensimmäinen psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alue, jota haastattelussa käsiteltiin, olivat stressi ja työpaineet. Tähän vastauksissa ilmeni samankaltaisuuksia monella haastateltavalla. Keskustelussa pohdittiin työntekijöiden kokemuksia esihenkilön tietoisuudesta ja kiinnostuksesta koskien työntekijöiden työpaineita ja stressitasoja ja sitä, miten he kokevat etäisyyden vaikuttavan niihin. Kaikista paitsi Opettaja 2:sen vastauksista oli ainakin jokseenkin tulkittavissa, että heidän kokemuksensa mukaan esihenkilö on tietoinen ja kiinnostunut työntekijöiden stressitasoista. Esimerkiksi Opettaja 1 ja Opettaja 3 mainitsivat kaikki työtaakasta ja stressistä keskusteltavan talon palavereissa ja että siellä osoitetaan kiinnostusta asiaa kohtaan. Kuitenkin monet mainitsivat myös sen, että käytännössä olisi kuitenkin vieraannuttu todellisuudesta.

Esimerkiksi Opettaja 2 sanoi näin:

”Ei hän varmaan ihan täysin oo tietonen siitä (stressitasosta). Et kyl hän varmaan tiedostaa sen et joo on stressiä ja painetta täs työssä, mutta hän on ollut niin pitkään pois kentältä et ei hän varmaan sitä tiedä ihan tasan tarkkaan, että missä tällä hetkellä mennään.” (H2)

Hän osoitti kokemuksensa siitä, mikä vaikutus jatkuvalla fyysisellä etäisyydellä on esihenkilön tietoisuuteen todellisesta tilanteesta ryhmissä. Vastauksesta ilmenee myös ryhmien tilanteen muuttumisen vaikutus esihenkilöiden tietoisuuteen koskien työn stressiä ja paineita.

Opettaja 3 sanoi samaan viittaavaa:

”Ei heil (esihenkilöillä) ehkä kuitenkaan oo sitä ymmärrystä niistä arjen haasteista, jotta he voisivat oikealla tavalla kohdata ja tukea. Ja sitte se aikapula ja resurssipula on siinä, että eivät he mahdollisesti kuule meitä riittävästi.”

”Sit sellanen että just luin jonkun jutun, että miten tärkeätä olis, että esimies säännöllisesti kysyis sulta et miten menee ja oks kaikki ok ja näin ni mun mielestä semmosii kohtaamisia ei ole. Ja semmosiahan olisi ihan mukava olla viikoittain kun törmättäis, että olis sillai tuntosarvet koholla ja herkillä siitä mikä on kenenkin alaisen tilanne.” (H4)

Opettaja3 oli myös sitä mieltä, että kokonaisvaltaista ymmärrystä päivittäisestä elämästä ryhmissä ei ole ja tämän nähtiin johtuvan esimerkiksi ajan ja resurssien puutteesta. Hän koki, että tietoisuutta ja kiinnostusta työntekijöiden stressitasoja ja paineita kohtaan voisi parantaa ja ylläpitää viikoittaisilla kohtaamisilla, joissa rennolla keskustelulla saisi

päiviteltyä sen hetkistä tilannetta ja pysyttyä ajan tasalla. Sitä Opettaja3 ei kuitenkaan lähtenyt tässä pohtimaan, että voisiko tämä toimia myös viestittelyn tai soittelun muodossa vai olisiko kasvotusten tapahtuvat luonnolliset kohtaamiset tähän hänen kokemuksensa mukaan ainoa toimiva keino. Kasvotusten käytävien keskustelujen on yleensä koettu olevan kommunikointitavoista tehokkain ja verrattuna esimerkiksi sähköpostin välityksellä käytäviin dialogeihin, on kasvotusten helpompaa jutella tärkeämmistäkin asioista (Erskine 2012, 102). Joka tapauksessa, stressin ja työpaineiden helpottamiseksi Opettaja3 toivoisi enemmän kanssakäymistä ja työntekijöiden kuulemista ja kohtaamista.

Hoitaja 2 totesi näin:

”No hän saattaa ehkä olla tietoinen stressitasoista mut mä en oikee tiedä sit et eteneeks se siitä. Tavallaan tietää mikä tilanne on, uskoisin. Kyl me ollaa ainaki laitettu ihan viestii semmosist asioista mitä meil on ollu sen hetkistä. Tietty hekään ei aina kaikil asioille voi mitään just heti, et välil kyl vähän nyppii. Ja jos me jostain asiasta laitetaan viestii ni se on enemmän se kokonaiskuva et ei mistää yksittäisistä jutuista.”

”Sitä mä en tiedä et tietääks he sitä et mitä tää työ ihan oikeest käytännös on. Että mä luulen et siit on vähän vieraannuttu et oikeesti on nii paljo haastavampaa nykypäivä ja joka ryhmäs on erilaisii lapsii ja kaikki täytyy aina huomioida eri taval.”(H5)

Hoitaja2 tuo Opettaja2:n lisäksi esille varhaiskasvatuksessa tapahtuneen muutoksen ja sen, että vaikka esihenkilöt olisivat joskus olleet ajan tasalla ryhmien tilanteiden stressaavuudesta, niin varhaiskasvatuksen maailma on saattanut muuttua niin paljon, että todellisuudessa tilanne ei ole enää sama. Kuten Opetushallitus (2023) määrittelee, lapsilla on vuodesta 2022 eteenpäin ollut mahdollisuus yleiseen tukeen, tehostettuun tukeen tai erityiseen tukeen. Nämä ovat tuen eri tasoja, joihin jokaisella lapsella on oikeus ja jokaisen kohdalla arvioidaan erikseen, minkä tasoista tukea lapsi tarvitsee. Hoitaja2:n huomio nostaa hyvin esiin sen, että esihenkilöiden tiedot ovat saattaneet vanhentua ajan saatossa ja heidän läsnäoloaan kaivattaisiin ryhmissä, jotta he saisivat todellisen tietämyksen työntekijöiden tilanteesta.

Myös se vaikuttaisi vastauksesta päätellen olevan jokseenkin ongelmallista Hoitaja2:n näkökulmasta, että vaikka heillä olisi stressaavia tilanteita niin ne eivät aina välity riittävästi esihenkilöille ja vaikka välittyisivätkin, niin asioille ei kuitenkaan tehdä välttämättä mitään. Tämä taas vaikuttaisi työntekijän kokemuksen mukaan lisäävän

entisestään harmitusta. Kun työntekijöillä on stressaavia tilanteita, tulisi esihenkilöiden osoittaa aktiivisesti kiinnostusta ja huomioida tilanne riittävällä tavalla (Araoz 1998, 35). Kuten Erskinekin (2012, 102–103) totesi, hyvän kommunikaation ylläpitämiseksi on nähtävä vaivaa, mikäli työskentelytilat sijaitsevat eri paikoissa. Vaikuttaa siltä, että se ei kuitenkaan ole ollut riittävää, sillä Hoitaja2:nkin kokemuksen mukaan esihenkilöillä ei ole riittävästi tietoa kaikista tärkeistä yksittäisistä asioista.

Näissä kolmessa haastattelussa ilmeni epäilyksiä siitä, että esihenkilöiden keskuudessa ei olla enää täysin tietoisia todellisista stressitasoista ja erilaisten tilanteiden kuormittavuudesta. Työntekijät kokevat selvästi sen johtuvan siitä, että heidän esihenkilönsä eivät ole juurikaan ryhmissä paikalla näkemässä niiden toimintaa ja itse kokemassa tilanteiden stressaavuutta ja paineen tuntua. Tällaisesta tilanteesta Opettaja2 mainitsi esimerkkinä varmasti yhden tämän hetken suurimmista haasteista, eli ukrainalaislapsien hoidosta. Hän kertoi asiasta viitaten siihen, että vaikka esihenkilöt tavallaan tiedostavat työpaineet ja stressaavuuden, niin he eivät välttämättä enää täysin sisäistä kaikkea, mitä tämän kaltaiset uudet tilanteet tuovat mukanaan ja miten se vaikuttaa työn kuormittavuuteen ja organisointiin ryhmissä.

Myös Opettaja2 nosti esille sen mahdollisuuden, että lähiesihenkilö ei voi välttämättä vaikuttaa omaan tietoisuuteensa työntekijöiden työtilanteesta ja stressitasoista haluamallaan tavalla tai pysty ainakaan välttämättä helpottamaan tilannetta:

”Kyl hän sen (työntekijöiden stressitason) varmaan periaatteessa tiedostaa mut sitten ei hän pysty tekemään sille asialle mitään, koska sit taas on paljon sellaisia asioita, jotka riippuu vielä hänen esihenkilöstä.” (H2)

Vastauksista voidaan päätellä, että kukaan esihenkilöistä ei juurikaan ole paikan päällä havainnoimassa työntekijöiden stressitasoja, työpaineita tai -taakkaa, jolloin näiden asioiden eteen ei varmasti myöskään juuri toimita. Toisinaan asioille, joista ilmoitetaan esihenkilöille, ei siis tehdä tai pystytä tekemään mitään. Tämä saattaa käydä yhä entisestään työntekijöiden hermojen päälle, kuten kävi ilmi esimerkiksi Hoitaja2:n vastauksesta.

Tasainen työnjako ja vastuualueiden selkeys vähentävät stressitasoja ja toimiva vastuunjako edellyttää jokaisen yksilöllisten taitojen ja tarpeiden tunnistamista. Yksilölliset kyvykkyydet voi olla kuitenkin vaikeaa huomata ja hyödyntää ja kehittää toimivaa, selkeää ja oikeudenmukaista vastuunjakoa, mikäli ei olla laisinkaan paikalla

fyysisesti näkemässä päivittäistä toimintaa. (Virolainen 2012, 32–42; Shamir 2012, 46–47; Erskine 2012, 102.) Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikkien paitsi Opettaja2:n mielestä vastuiden ja työnjako on hyvin selkeää ryhmissä. Kuitenkin tämä saattaa johtua siitä, että ryhmissä työnjako on ennalta määritelty ja näitä raameja tulisi yleisesti noudattaa.

Opettaja2 ilmaisi oman kokemuksensa vastuualueista näin:

”Työpaineita ehkä tulee osittain niin että mulle delegoidaan tehtäviä, jotka ei välttämättä mulle kuuluis että mä oon pyytänytki vastuusestani et mitä kuuluu mun vastuualueeseen.” (H2)

Hänelle vastuualueet ovat alkaneet hämärtyä toisinaan, mutta työntekijä on tässä tilanteessa tarttunut itse toimeen helpottaakseen tilannetta, eikä välttämättä odottele, että esimerkiksi esihenkilö korjaisi sen hänen puolestaan. Vastuu oman työhyvinvoinnin ylläpitämisestä on kuitenkin sekä työnantajalla että työntekijällä (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022).

Hoitaja2 toi lisäksi tässä yhteydessä ilmi hyvän pointin työhyvinvoinnista huolehtimisesta ylipäätään ja siitä, että esimerkiksi keskusteluyhteyttä parantamalla ja tekemällä siitä avoimemman voitaisiin vaikuttaa työhyvinvointiin:

”Työhyvinvointi on niin iso osa kokonaisyhyvinvointia ni siihen toivois et panostettais ja mun mielest vois enemmän panostaa. Ja jotenki keskustella avoimesti ja vaikka jos joku koulutuski ois joskus jostain et mitä voi ite tehdä ja millai vois itse vaikka toimii eri tavalla tai ... työnhajausta tietysti varmaan saa jos pyytää.” (H5)

Mikäli työntekijöillä olisi läheisempi suhde esihenkilöihin, olisi avoimuuttakin kommunikaatiossa varmasti enemmän. Haastatteluista käy ilmi se, että joidenkin työntekijöiden osalta toivotaan enemmän keskusteluyhteyttä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Monien haastateltavien kokemuksen mukaan heidän sosiaalinen etäisyytensä esihenkilönsä kanssa on melko suurta ja näin myös heidän välinen tunnesiteensä on saattanut kärsiä. Kun tunneside kärsii, vuorovaikutusta ei ole riittävästi ja tunteet eivät välity (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966). Ja kuten haastatteluista kävi ilmi, avoimuutta, vuorovaikutusta ja kiinnostusta kaivattaisiin esihenkilöiltä enemmän, jotta stressaaviin tilanteisiin, työpaineisiin ja kokonaisuudessaan hyvinvointiin saataisiin parannusta.

5.3.2 Autonomia

Autonomian tunne on yksi hyvinvoinnin rakennusosa ja se kattaa itsenäisyyden tunteen, itsemääräämisoikeuden sekä oman toiminnan säätelyn (Ryff 1989). Autonomian tunnetta työssä on tärkeää tutkia, sillä se vaikuttaa stressaavuuden tunteisiin, positiivisen energian kokemiseen, uskollisuuteen sekä tyytyväisyyteen (Nierenberg ym. 2017). Esihenkilön toiminnan ja etäisyyden voisi olettaa vaikuttavan työntekijöiden kokemukseen autonomiasta. Jos esihenkilö on fyysisesti sekä sosiaalisesti etäinen ja vuorovaikutuksen määrä on hyvin pientä, autonomian tunteen voisi kuvitella olevan korkealla.

Haastatteluista kävi ilmi, että ainakin osa työntekijöistäkin on sitä mieltä, että esihenkilöiden etäisyydellä on yhteys heidän autonomian tunteeseensa ja että itsenäisyyttä koetaan olevan sopivasti.

Opettaja1 kuvaili kokemustaan näin:

”Joo o, kyl se varmaan niin on että kyl siinä saa ite työskennellä ja tehdä niit päätöksiä ja kyl sitte niihin isoihin päätöksiin pitää aina kysyä lupaa ja että voiko näin tehdä. Jotain työnhjausta mitä on kuullu et sitä ei kauheesti saa. Mut en tiää ei omalla kohdalla nyt ainakaan oo ollu sellasta tilannetta, että ois tarvinnu edes.” (H1)

Tästä ilmenee kokemus riittävästä itsenäisyydestä, mutta kuitenkin rajoitetusti siten, että suurempiin päätöksiin tarvitaan aina esihenkilöiltä osallistumista. Opettaja1:llä itsellään ei ole kokemusta tarpeesta työnhjaukselle, mutta hänen kokemuksensa mukaan sitä olisi myös hieman hankalaa saada tarvitessaan eli itsenäisyys ei välttämättä ole vapaaehtoista, vaikka se onkin mieleistä.

Opettaja2 vastaili kokemukseen autonomiasta näin:

”Mun mielest on ihan sopivan itsenäistä et vois ehkä vieläki enemmän antaa meille vapauksia. Tietyst se on aivan eri asia semmosille, jotka on just alottanu töissä et mul on aivan eri ku mä oon tehnyt tätä niin kauan ni mä osaan ja tiedän mitä mä teen tääl et mun mielest ihan sopiva määrä on täl hetkel et enemmän ehkä vois olla päätäntävaltaa tietyis asiois liittyen vaikka johonki hankintoihin. Tää on kaikki ihan selkeesti yhteydessä, et mitä etäämmällä oot esihenkilöstä et toimipiste on kauempana tai erillään ni sitä itsenäisempää se homma on ja sit ku meillä on tämmöne iso yksikkö ni tää ei voi toisaalta olla kauheen itsenäistä et tääl täytyy pyörittää tätä isoo taloo yhdessä et sit jos on esim. yks ryhmä erikseen jossain ni sit se on paljo itsenäisempää et ihan yksinään joutuu toimimaan. Paljo on kaikkia yhteisiä sääntöjä ja sovittuja juttuja mitkä sitoo meitä.” (H2)

Opettaja2 vaikuttaa kokevan kyllä itsenäisyyttä, mutta sen olevan kuitenkin rajoitettua esimerkiksi suurempien päätösten osalta sekä kaikkia ryhmiä koskevien yhteisten sääntöjen osalta. Hän kuitenkin kokee, että koska esihenkilöt ovat niin etäällä ja toimipisteet eri tilassa kuin missä tämä yksikkö sijaitsee, on heidän koko talonsa toiminta hyvin autonomista suhteessa esihenkilöihin, mutta ryhmien toiminta toisistaan ja yhteisistä pelisäännöistä riippuvaista. Tässä tapauksessa työntekijä kuitenkin kaipaisi ilmeisesti enemmänkin autonomian tunnetta ja mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin.

Hoitaja1 kertoi tunteensa autonomiasta näin:

”No mun mielestä se on sopivan itsenäistä et eihän siihen oikein voi ottaa semmosta ihmistä, joka istuu toimistossa, et se ei näe mitä joka päivä tapahtuu eikä se varmaan periaattees osaiskaan, et meil on vähä se X (ryhmän opettaja) joka ottaa vetovastuun aina.” (H3)

Hoitaja1 on vastauksensa perusteella sitä mieltä, että ryhmät toimivat hyvin itsenäisesti ja esihenkilöiltä ei oikeastaan toivottaisikaan omaa panosta tähän toimintaan, sillä heillä ei välttämättä olisi tarvittavaa tietotaitoa siihen. Kuten Ghinea ja Cantaragiu (2017, 966) totesivat, liiallinen etäisyys saattaa luoda työntekijöiden mieleen hämärän tai epäselvän kuvan. Tässä tapauksessa onkin saattanut käydä niin, että ajatellaan tietyllä tavalla esihenkilöiden työskentelystä ja tehdään olettamuksia heidän tiedoistaan ja taidoistaan, koska he ovat niin kaukaisia. Tässä haastattelussa ei juurikaan otettu kantaa tarvittaessa tuen saamiseen, mutta Hoitaja1 ilmaisi kuitenkin melko usein haastattelun aikana mieluusti olevansa itsekin olematta yhteydessä esihenkilöönsä ja kääntyvänsä yleensä asioissa ennemmin jonkun työkaverinsa puoleen.

Opettaja3 ilmaisi kokemuksensa autonomiasta ja sen yhteydestä esihenkilön toimintaan näin:

”Niin no kyl mä ainaki ajattelen, että ollaan hyvin autonomisia just sen takia ku se esimiehen läsnäolo ja resurssit on niin vähäiset ja sit se on mun mielest aiheuttanu sen, että ryhmät saattaa hyvin erilaisestikin toteuttaa varhaiskasvatusta tai esiopetusta, kun ei oo ehkä semmosii pelisääntöjä et vaikka on yhteiset näät opetussuunnitelman perusteet ni ei oo semmost yhteist näkemystä siitä et miten niit ryhmissä toteutetaan. Ja toisaalt se on kiva, koska toiminnan pitää olla lapsilähtöstä ja perustua lapsen mielenkiinnon kohteisiin, mutta kun varhaiskasvatuksen laatu vaihtelee voimakkaastikin saman kunnan sisälläkin yksiköstä toiseen ja pyrkimyksenä on valtakunnallisestikin, että se ois mahdollisimman samanlaatuista kaikkialla niin mä ajattelen että löyhästä johtamisesta johtuu että saattaa olla se toiminta hyvinkin erilaatuista samankin yksikön sisällä.” (H4)

Tässä autonomian kokemus on voimakasta ja alettiin pohtia myös syitä siihen, sekä sitä mitä liika autonomia voi aiheuttaa. Opettaja3 näkee, että autonomia syntyy siitä, että esihenkilön läsnäolo on niin vähäistä ja resursseja ei ole riittävästi. Vaikka on hyvä asia, että toiminta pystytään autonomian vuoksi pitämään lapsilähtöisenä ja sopeuttamaan heidän tarpeidensa mukaiseksi, tuo se mukanaan myös ongelman sen osalta, mihin varhaiskasvatuksessa ylipäättään pyritään. Opetushallituksen (2023) määritelmän mukaan varhaiskasvatuksen tehtäviin kuuluu edistää yhdenvertaisuutta ja jos toiminta ei ole samanlaatuista ryhmien välillä, ei se välttämättä edistä yhdenvertaisuutta.

Opettaja3:n kokemuksen mukaan löyhä johtaminen voisi olla osasy tähän opetuksen erilaaisuuteen yksiköiden välillä. Kun johto ja esihenkilöt ovat niin etäällä, autonomiaa syntyy ryhmille enemmän ja toiminta saattaa muokkaantua hyvinkin erilaiseksi. Fyysisesti ja henkisesti etäällä olevien esihenkilöiden voi olla vaikea viestiä työntekijöille oikealla tavalla ja varmistaa, että yhteistä visiota toteutetaan siten, miten on tarkoitettukin. Olemalla paikalla ja henkisesti saatavilla ja lähempänä voidaan helpommin ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan, jotta suunnitelmissa pysytään ja yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966.) Opettaja3 pohti toiminnan erilaistumisen syntyvän mahdollisesti löyhästä johtamisesta, mutta arvioi jälleen resurssien aiheuttavan sen ainakin osittain. Setälä (2023) onkin pohtinut OAJ:n sivuilla artikkelissaan varhaiskasvatuksen rahoitusta ja sitä, miten se vaikuttaisi toimintaan. Sen mukaan rahoitusta lisäämällä johtajillekin mahdollistettaisiin sellaiset työolot, joissa he voisivat toteuttaa työtään omaan osaamisensa ja koulutuksensa mukaisesti. Tämä voisi antaa johtajille tilaisuuden olla enemmän fyysisesti ja henkisesti läsnä ja tätä kautta tukea ja ohjata ryhmiä ja työntekijöitä tehokkaammin.

Hoitaja2 näki asian näin:

”Must tuntuu et autonomiaa on aika sopivasti. Mää aika tarkkaan tiän, kun mää tuun töihin et mitä mää teen. Tai jos on joitain asioit mitä keskenään tiimin kans pitää sopii päivittäisiin hommiin liittyen ni must se on aika hyvällä saralla ja meil on niin selkeä työnjako ite tehty. Että ei kyllä kaipais mitään puuttumista tai osallistumista enempää ja ku me tiedetään mitä meidän kuuluu tehdä ja sit jos he on kuitenkin vähän vieraantunu täst arjest. ni heidänki on vaikee sit hypätä neuvomaan siin kohtaa. Että sillai mä koen et se on ihan hyvä et me vaan itte katotaan hommat ja tehdään sen mukaan.” (H5)

Hoitaja2 on sitä mieltä, että autonomiaa on sopiva määrä. Kuten Hoitaja1 mainitsi haastattelussaan, hänenkin kokemuksensa mukaan esihenkilöillä ei välttämättä olisi

tarvittavaa osaamista enää osallistua tai puuttua ryhmien toimintaan tämän enempää. Tässä koetaan, että tilanne on paras näin, että ryhmissä työntekijät katsovat itse oman toimintansa ja työskentelevät sen mukaan. Liiallinen kommunikaatio saattaa kuluttaa voimavaroja ja viedä aikaa todellisista työtehtävistä. Tällöin työskentely sekä johtaminen voivat kärsiä. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 266.) Tässä tapauksessa ollaan ehkä tyytyväisiä siihen, että ryhmille annetaan melko vapaat kädet, pysytään poissa työntekijöiden tieltä ja mahdollistetaan autonomian tunne. Kuten kuitenkin muista haastatteluista kävi ilmi, ei se ole kaikkien kokemuksen mukaan ainoastaan hyvä asia. Jos esihenkilöt olisivat enemmän paikalla ja vähemmän vieraantuneita ryhmien toiminnasta ja erilaisista tilanteista, saattaisi esimerkiksi Hoitaja2:n kokemus autonomiasta muuttua ja voi olla, että tällöin hänkin jopa toivoisi esihenkilöiden puuttumista ja vähäisempää itsenäisyyttä.

5.3.3 Henkilökohtainen kasvu

Ryff (1989) on tunnistanut henkilökohtaisen kasvun olevan osa ihmisen onnellisuutta ja se on yksi psyykkisen työhyvinvoinnin aspekti, joita haastatteluissa päädyttiin käsittelemään. Henkilökohtainen kasvu on tärkeää, jotta henkilö voi kokea työhyvinvointinsa olevan hyvällä tasolla ja esihenkilöt ja johto voivat pyrkiä vaikuttamaan siihen omalla toiminnallaan muun muassa antamalla riittävästi tukea ja tarjoamalla mahdollisuuksia kehitymiselle.

Haastatteluissa työntekijöiltä kysyttiin, kokevatko he esihenkilöiden tukevan heidän henkilökohtaista kasvuaan, saavatko he muuten tukea riittävästi ja ovatko koulutukset oikeanlaisia. Kävi ilmi, että työntekijöiden kokemuksen mukaan henkilökohtaista kasvua tuetaan melko heikosti. Hoitaja1 ei juurikaan ottanut kantaa kasvun tukemiseen tai koulutuksiin, koska hän ei ole vielä päässyt menemään mihinkään niistä.

Esimerkiksi Opettaja1 sanoi näin kysyttäessä, että tuetaanko kehittymistä jollain tavalla:

”No ei sitä kyllä oikeestaan ei. Tai no kyllä koulutuksia on useastikin ja niihin pääsee, jos haluaa. Aina saa ite päättää, jos on jotain semmosia erillisiä koulutuksia, ja onhan niitä aina välillä semmosiakin et mitkä on kaikille, joku esimerkiks iltakoulutus.”

(Haastattelija: Tuntuuks susta et ne on ihan oikein suunnattuja?) ”On ne ainakin ollu missä minä olen ollut ni on ne ihan sopivia.” (H1)

Keskustelussa työntekijä on sitä mieltä, että henkilökohtaista kasvua ei tueta, mutta mainitsee kuitenkin, että koulutuksia on ja niihin saa halutessaan osallistua. Hän on myös sitä mieltä, että koulutukset ovat oikeanlaisia.

Opettaja2 pohti asiaa näin:

”No ei täällä kyllä periaattees oo, et tääl esitetään asia niin et koulutuksiin voi aina mennä, ja koulutuksista kysellään et mitkä on sellasia mitkä kiinnostaa, mutta sitten kuitenkin tulee taas raha vastaan jossai kohtaa, ja emmä usko et jos meijänki esihenkilöllä on 60 alaista et hän pystyy panostaa henkilökohtaisiin kasvuihin kauheen paljoo. Kylhän meil on kehittämispäivät, yks syyskaudella ja yks kevätkaudella mut neki on vähän sellasia et ku meit on niin paljon et ei se henkilökohtasesti palvele ja me on usein pyydetty ku meil on opettajapalavereja et niis ois sellanen pedagoginen ohjaus ja tarkotus, että me opettajat saatas siit jotain uutta mut se ei oo kyl toteutunut.”

(Haastattelija: Tuntuuks susta että ne koulutukset suunnitellaan sen mukaan mitä te tarvitte?) ”No mun mielest heil ei oo siitä tietoo, et hän kyselee meiltä et mitä me halutaan, että siel tehdään et sen pitäs ehkä olla toistepäin et he miettii mitä me tarvitaan.” (H2)

Vastauksesta on havaittavissa kokemus siitä, että yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaiseen kasvuun ei välttämättä onnistuta kovinkaan paljon panostamaan. Resurssien puute tuntuu vaikuttavan tähän. Esihenkilöllä on niin monta alaista, joten aikaa ei varmastikaan ole riittävästi ja vaikka toiveita koskien koulutuksien sisältöä kyseltäisiin, tulevat helposti taloudelliset resurssit vastaan. Lastentarhanopettajat ovatkin pyytäneet heidän ammattitaitoaan kehittävää sisältöä omiin palavereihinsa, mutta toiveisiin ei ole vastattu. Opettaja2 myös sanoi kuitenkin, että koulutustoiveista kysellään työntekijöiltä, eli yritystä ainakin kartoittaa työntekijöiden omia toiveita on. Kuitenkin Opettaja2 myös toi esille, että välttämättä työntekijöiden omat toiveet eivät ole tärkeimpiä, vaan esihenkilöiden tulisi tietää mitä he todella tarvitsevat kehittyäkseen ammatissaan.

Hoitaja1 sanoi näin:

”No siihen mä en osaa oikee sillai vastata, ku mä en oo viel sellases koulutukses ollu et kyl niit vissii järjestetään. Mun mielest kaikki lapsiin liittyvä on mielenkiintosta ja joka kerta oppii jotain uutta. Eli menisin jos pääsisin niihin mitä järjestetään jo.” (H3)

Hoitaja1 ei ottanut juurikaan kantaa tähän kysymykseen, sillä hän itse ei ollut vielä osallistunut mihinkään koulutukseen, koska hän ei ollut päässyt silloin kun niitä on järjestetty, eikä hän ole vielä ollut kovin kauaa töissä kyseisessä päiväkodissa.

Opettaja3 pohti henkilökohtaisen kasvun tukemista näin:

”No on ollu aikoja, jolloin mun mielestä on ollu yritystä siihen suuntaan ja ollaan haluttu kehittää työyhteisöä ja meil on ollu muutama tosi hyvä viikonloppukoulutus. Mut siin on ongelma se, että kun on hyvä kouluttaja, että siitähän se vasta lähtis ja sitte sen esihenkilön täytyis lähteä tekemään sitä työtä eteenpäin siitä et hän varmistais että mitä sieltä on poimittu omaan arkeen ja ois semmost seuranta et miten ne on jääny sinne, miten ne on kehittyny ja nyt ku tää on alottanu tästä ni mitä muuta? Et sit ne jää sen varaan mitä kukakin meistä yksilöllisesti poimii sieltä koulutuksesta ja sit jos joku on sitä mieltä et tää ei nyt kuulostanu hyvältä, ni sit se jää niitten työntekijöitten osalta siihen. Ja kun meijänki työyhteisös on semmosii ihmisii, jotka käy usein koulutuksis ja sit on niitä ketkä ei käy koskaan et seki ois ehkä esihenkilön tehtävä et ”nyt olis just sulle et mitä sä tarvitsisit että joka pitäis sun työmotivaatiota yllä että nyt mä ilmoitan sut tähän koulutukseen”.” (H4)

Hänen vastauksestaan voisi tulkita, että tällä hetkellä ei ehkä pyritä kovasti kehittämään työntekijöitä, mutta että toisinaan on ollut aikoja, jolloin siihen on enemmän panostettu. Opettaja3 mainitseekin, että on ollut joitain todella hyviäkin koulutuksia, mutta että se ei hänen kokemuksensa mukaan riitä. Hän on sitä mieltä, että hyvistä koulutuksista tulisi aloittaa myös jonkinlainen seuranta siitä, mitä niistä on poimittu ja miten koulutuksien oppeja on alettu hyödyntää arjessa. Työntekijöiden suorituksia onkin vaikea seurata fyysisesti etäältä ja työntekijöiden kehittymisestä voi olla vaikea pysyä perillä (Antonakis & Atwater 2002, 685). Opettaja3 toivoo samaa kuin Opettaja2, eli että esihenkilöt itse kannustaisivat enemmän ja olisivat tietoisempia työntekijöiden tarpeista esimerkiksi koulutuksien suhteen. Etäisten esihenkilöiden on kuitenkin vaikeampaa pysyä tietoisena työntekijöiden toiveista ja tarpeista ja tarjota oikeanlaista ohjausta ja motivointia (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966).

Hoitaja2 vastasi haastattelussa näin:

”Semmoset koulutukset ois hyviä just et nyt ei oo pitkään aikaan ollu semmosii et sit vaan tulee jotain ilmoituksii et vois mennä tänne. Kylhän me varmaan saatais mennä, mutta ku joskus oli semmottii et kerrottiin vaan, että koko henkilökunta osallistuu tähän koulutukseen. Mä en tiä tekiks toi korona-aika sitä nyt et on vähä jääny ne vai mikä sen aiheutti. Tarttis vähän uudelleen käynnistellä niitä nyt.”

(Haastattelijä: Mut niitä kuitenkin järjestetään?) ”No semmosii mahdollisuuksii on, et kyl tulee semmosii mainoksii et jos haluu osallistuu. Etäkoulutuksii on aika paljo. Emmää tiä onks ne oikeenlaisia, ku ei niit tuu kato oikein katottuu, kun ne tulee vaa sinne sähköpostiin ja sit ei sen enempää ajattele sitä asiaa et sit pitäs paneutuu siihe et mitäs tää vois pitää sisällään et oiskos tää hyvä.” (H5)

Hänkin oli sitä mieltä, että aikaisemmin on ollut ehkä enemmän sellaisia koulutuksia, joihin kaikki ovat osallistuneet ja joihin ilmoittautuminen ei ole jäänyt työntekijöiden omalle vastuulle. Hoitaja2 on kuitenkin sitä mieltä, että sellaisia kaivattaisiin lisää taas. Vastauksesta voisi tulkita, että asia jätetään hänen kokemuksensa mukaan liian paljon työntekijöiden omille harteille ja että koulutuksiin osallistumiseen ei juurikaan motivoida, vaan niistä vain yksinkertaisesti ilmoitetaan ja toivotaan parasta.

Työntekijöiden henkilökohtaisen kasvun tukemisenkin osalta esihenkilöiden fyysinen etäisyys saattaa liittyä tietämättömyyteen ja kykenemättömyyteen tukea ja edistää työntekijöiden kasvua ja kehittymistä. Fyysinen etäisyys voi johtaa ongelmiin työntekijöiden suorituksen arvioinnissa ja seuraamisessa ja ilman sanatonta viestintää voi olla vaikea antaa yksilöllisesti tukea ja huomiota sekä järjestää oikeanlaista koulutusta (Antonakis & Atwater 2002, 685; Shamir 2012, 46).

Monista haastatteluista kävi ilmi, että koulutukset ovat vapaaehtoisia ja niistä viestitään työntekijöille melko kevyesti. Kuten jo aiemmin mainittu, työhyvinvointi on kuitenkin sekä työnantajan, että työntekijän vastuulla ja molempien tulisikin ottaa siitä vastuuta (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022). Koulutuksista voisi viestiä aktiivisesti ja kannustavasti, mutta myös työntekijöiden pitäisi itse ottaa koppia koulutuksiin osallistumisesta. Koulutuksien houkuttelevuuden ja niihin yksilöllisemmän kannustamisen lisääminen voisivat myös helpottaa Setälän (2023) OAJ:n artikkelissa ehdottaman varhaiskasvatuksen rahoituksen lisäämisen myötä.

5.3.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri valikoitui yhdeksi tutkittavista työhyvinvoinnin osa-alueista. Se on omiaan vaikuttamaan työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvoinnin ylläpitoon työpaikalla. Työilmapiiriä voi olla vaikea tarkasti mitata, sillä se on monien tekijöiden summa, mutta jokainen yksilö työpaikalla voi vaikuttaa siihen voimakkaastikin omalla panoksellaan (Aro ym. 2018, 27; Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022). Haastatteluissa työntekijöiltä kysyttiin heidän kokemuksestaan koskien työpaikan ilmapiiriä ja esihenkilön yhteyttä siihen sekä mahdollisista kehityskeskusteluista.

Opettaja1 oli sitä mieltä, että ilmapiiri on hyvä työpaikalla ja kertoi, että kehityskeskusteluja heillä on aina silloin tällöin. Hän ei ottanut asiaan sen enempää kantaa, mutta on kuitenkin hyvä, että kehityskeskusteluja järjestetään tasaisesti, sillä

esimerkiksi niissä pystyy tehokkaasti edistämään ja välittämään työntekijöille oikeanlaista, välittävää ilmapiiriä (Vesterinen ym. 2006, 140–141).

Opettaja2 vastasi haastattelussa näin:

”Joo kyl hän yrittää sitä positiivisuutta tähän tuoda. Tottakai sitä varmaan sais enemmän tuotua, kun olis enemmän läsnä ihan konkreettisesti ja paikan päällä mut se ei oo mahdollista ku on niin kiire ja paljon työtehtäviä mut kyl hän siihen aina kaikkis talopalavereis panostaa et yritettäs sit tehdä aina kaikkemme sen eteen et ilmapiiri olis positiivinen. Ja on kehityskeskustelut joka kevät ja sen saa pitää joko yksilökeskusteluna tai sit tiimin kanssa ja mejän esihenkilö aina ehdottaa et voidaan lähteä lenkille tai voidaan pitää se ihan perinteisen palaverin merkeissä ja näin että kyl hän ajattelee siinä aina meitä työntekijöitä et miten me halutaan pitää se kehityskeskustelu.”
(H2)

Hän kokee, että esihenkilö kyllä yrittää ainakin niinä hetkinä, kun on samassa tilassa työntekijöiden kanssa, eli talopalavereissa, viestiä positiivisen ilmapiirin tärkeydestä ja painottaa sen eteen ponnistelua. Esimerkillä johtaminen olisi toivottua ainakin Opettaja2:n kokemuksen mukaan. Hän kokee, että positiivisuutta voisi tuoda helpommin mukaan toimintaan olemalla itse enemmän läsnä. Myös tavassa toteuttaa kehityskeskustelut on Opettaja2:n mukaan ajattelevaisuutta mukana, sillä ne toteutetaan työntekijöiden toivomalla tavalla.

Hoitaja1 kertoi omasta näkökulmastaan näin:

”No se riippuu kenen kans on oikeesti. On täs semmosiiki ihmisii kenen takia tulee paha mieli, saattaa olla ilkeitä tai aggressiivisen olosia tai vihasen olosia.”

(Haastattelijä: Meneekö nämä eteenpäin sitten esihenkilöille?) ”No emmä ainaka haluis et sinne menis et yleensä mä puran sitä X:lle (saman ryhmän toinen työntekijä). Kun mä oon sellanen ihminen et emmä haluu... ennemmin mä juttelisin työkaverin kanssa ku se tuntuu et jos sä menisit esihenkilölle ni se tuntuu et se ois toisesta pahan puhumista selän takana et sä meet kantelemaan esimiehelle siitä.” (H3)

Hänen kokemuksensa mukaan jotkin ihmiset työpaikalla ovat sellaisia, jotka todella omalla toiminnallaan heikentävät työilmapiiriä ainakin Hoitaja1:n osalta. Hän ei kuitenkaan koe mieluusti menevänsä keskustelemaan esihenkilönsä kanssa tällaisista asioista, vaan mieluummin kertoo toiselle oman ryhmänsä työntekijälle. Etäisen esihenkilön voi olla vaikea tiedostaa työpaikan henkilödynamiikkaa ja olla tietoinen tällaisista tapauksista, jos ei itse ole paikalla. Hoitaja1 on kuitenkin ollut vielä melko

lyhyen ajan tässä työpaikassa ja voikin olla, että mikäli tässä päiväkodissa pyritään siihen, että kommunikaatio olisi esihenkilön kanssa avointa, ei hän ole välttämättä vielä sisäistänyt tämän työpaikan toimintatapoja kunnolla, mikä tuleekin huomioida tässä vastauksessa. Hyvän ilmapiirin rakentumiseen työpaikalla auttaa selkeät käyttäytymisnormit, jotka ehkäisevät esimerkiksi kiusaamista työpaikalla (Aro ym. 2018, 48). Jos työpaikassa on henkilöitä, jotka käyttäytyvät Hoitaja1:n kuvaileman mukaisesti, eivät toivotut käyttäytymisnormit ilmeisesti ole selkeitä kaikille.

Opettaja3 pohti asiaa seuraavasti:

”No, mul on kehityskeskustelu tältä vuodelt viel edessä, mä menen ens viikolla. Mun mielest meil on hyvä ilmapiiri mut kyl mä jotenki katon et se on enemmän ehkä just mejän ansioita ku esimiesten ansiota ja ollaan saatu siit esimieheltä kyl kiitosta, että tääl on hyvä työilmapiiri.” (H4)

Hänen kokemuksensa perusteella ilmapiiri on hyvä ja työntekijät ovat siitä saaneet kiitostakin, mutta kuten Opettaja2:n vastauksesta ilmeni, esihenkilö ei itse välttämättä ole aktiivinen osallistuja työilmapiirin rakentamisessa, koska on niin vähän paikalla. Hän toimii vastauksien perusteella enemmänkin tavoitellun ilmapiirin viestijänä ja sivullisena tukijana. Tuon lisäksi Opettaja3 toi kuitenkin esiin tapauksen, jolloin joissain ryhmissä oli ilmennyt huonompaa ja negatiivista ilmapiiriä. Tästä esihenkilö oli talopalaverissa ilmoittanut työntekijöille negatiiviseen sävyyn ja ilmaissut pettymyksensä.

Opettaja3:

”Sit kun sen sanoo esihenkilö, joka peräänkuuluttaa tällast positiivista pedagogiikkaa niin se oli kylmä suihku mejän niskaan, koska me oltiin kauheest yritetty ja me oltiin käyty auttamassa ja me viedään ruokakärryä sielt ryhmästä mikä tarvii apua ja on yritetty keksii vaikka mitä, se et miten pystytään paikkaamaan sitä ryhmän tilannetta et mietin et oiskohan voinu viestii sitä eri tavalla.”

”Tää esihenkilö ois tälleen samalla voinut antaa mallin siitä et miten tämmöstä kritiikkiäkin annetaan ensin sen positiivisen kautta ja sit sanotaan se mikä ois sit se kehitettävä aihealue. Ni se ois kuvastanu semmost ymmärrystä sitä asiaa kohtaan et ihan oikeesti siel ryhmässä ei aikuisten rahkeet riittäny ja et se on ihan ymmärrettävää. Mut et vaik se oli ymmärrettävää ni siit huolimatta toimitaan näin ja näin ja ois saanu ohjeistusta.” (H4)

Hän oli selvästi itse pettynyt tapaan, jolla ilmapiiriä pyrittiin korjaamaan ja olisi toivonut esimerkillä johtamista sen sijaan, että yksinkertaisesti kerrotaan virheistä ja toivotaan niihin parannusta osoittamatta empatiaa tilannetta kohtaan ja antamalla hyvää mallia

hoitaa hankalat tilanteet. Empatia näkyy osana positiivisia suhteita, jotka ovat yksi henkisen hyvinvoinnin rakennusosa (Ryff 1989). Läheisemmässä sosiaalisessa suhteessa esihenkilö on samaistuttavampi työntekijöiden näkökulmasta ja pystyy mahdollisesti tehokkaammin toimimaan roolimallina (Yagil 1998, 172). Tässä tapauksessa etäisemmät sosiaaliset välit ovat mahdollisesti positiivinen asia, sillä jos esimerkkiä ei anneta siihen suuntaan, johon toivoisi työntekijöiden käytöksen suuntaavan, ei heidän kannattaisikaan suhtautua esihenkilöihin roolimalleina vaan keksiä itse paremmat tavat toimia.

Hoitaja2 kuvaili kokemustaan työilmapiiristä näin:

”No nyt on ehkä taas vähän tasasempaa, oli tosi paljon vaihtuvuutta aikuisissa et se söi ihan sikana kaikkii... Että mekin ollaan koko ajan menty sijaisilla täs et se on kyl vähän syöny mejän ryhmää tänä vuonna. Mä en tiedä et edistäiskö esihenkilöki enemmän sitä ilmapiiriä, jos hän ois enemmän läsnä, mut ihan perusasiat tulee hoidettuu, työvuorot ja tämmöset kyllä hoidetaan.”

”Niitä kehityskeskusteluja on kyllä ja nyt ne on yksittäin et en muista koska oisin ollu yksin kehityskeskusteluis. Meil on ollu tiimeittäin ni on yksittäin parempi, on kuitenkin semmosii asioit mitä ei välttämät halua sanoo kaikkien kuullenkaan. Että siellä käydään yleensä semmonen paperi läpitte, missä on kaikki pakolliset asiat, työtehtävät ja näin. Voisi joskus tietyst käydä jotain muutaki, kun vaan sen pakollisen.” (H5)

Hoitaja2 kokee myös, että ilmapiiri on ollut jokseenkin vaihtelevan hyvällä tolalla, pääosin työntekijäpulan vuoksi. Hän myös mainitsee saman asian esihenkilön läsnäolosta ja hänen mahdollisuudestaan vaikuttaa ilmapiiriin enemmän olemalla enemmän myös itse paikan päällä. Kuitenkaan mitään suuria puutteita ei Hoitaja2:n mielestä ole ja tärkeimmät asiat tulevat kuitenkin hoidetuksi. Kehityskeskusteluissa voisi hänen mielestään mennä joskus syvemmälle kuin vain käydä läpi pakolliset asiat, jotka käydään jonkin paperille kirjoitetun suunnitelman mukaisesti. Koska kehityskeskustelut ovat oiva keino viestiä työntekijöille ilmapiiristä, jossa välitetään toisista, tulisi niihin panostaa ja käyttää nämä tilaisuudet hyödyksi (Vesterinen ym. 2006, 140–141).

Sosiaalisen kanssakäymisen ylläpitäminen, yksilöllisten kyvykkyyksien tiedostaminen sekä tavoitteiden selkeyttäminen edistävät kaikki työilmapiiriä ja avoin kommunikaatio auttaisi asettamaan työntekijöille realistisia tavoitteita ja odotuksia. Kuten kuitenkin jo todettu, kyvykkyyksistä voi olla etäisenä vaikea pysyä tietoisena ja etäisen esihenkilön voi olla hankalaa viestiä tavoitteet toivotun mukaisesti. Oikealla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi työskentelyn seuranta, kuten Opettaja3:kin huomasi, toimii mahdollisesti

paremmin, kun on itsekin paikalla. Fyysisesti etäältä voi olla vaikea seurata työntekijöiden suoriutumista ja täten tiedostaa heidän yksilölliset kyvykkyytensä. Eri paikoissa työskentely voi johtaa avoimen kommunikaation osalta siihen, että sitä voi olla vaikea ylläpitää, koska sen eteen on nähtävä huomattavasti enemmän vaivaa. (Antonakis & Atwater 2002, 685; Erskine 2012, 102–103; Virolainen 2012, 189–190; Ghinea & Cantaragiu 2017, 966; Aro ym. 2018, 65–66). Etäisyydellä on selvästi monia suoria ja epäsuoria vaikutuksia myös ilmapiiriin työpaikalla.

5.3.5 Tasa-arvoisuus

Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla on omiaan vaikuttamaan työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022.) Se on yksi työhyvinvoinnin osa-alue, joka on hyvin suorasti sidoksissa esihenkilön toimintaan ja alaisuuteisiin ja hänen vastuullaan. Tähän työntekijöillä ei juurikaan ole keinoja vaikuttaa, muuta kuin tuomalla epäkohdat esiin, jos sellaisia ilmenee, jotta asiat voidaan korjata. Haastatteluissa kyseltiin työntekijöiden kokemuksista koskien työntekijöiden tasapuolista kohtelua.

Tasa-arvoisen kohtelun osalta melkein kaikki olivat sitä mieltä, että työntekijöitä ainakin pyritään kohtelemaan pääosin tasapuolisesti. Opettaja2 mainitsi itse kokevansa tasa-arvoa, mutta kokee myös, että jotkut muut eivät ehkä tunne samalla tavalla.

Hän selittää asian näin:

”Mä koen kyllä niin, mut sitte mä tiedän et tosi monet lastenhoitajat ei koe niin koska lastenhoitajilla ja opettajilla on erilaiset työajat. Opettajilla on viis tuntii suunnitteluaikaa ja lastenhoitajilla ei oo, niin he kokevat varmaan jonkun sortin epätasa-arvo sit esimerkiks työvuorois ja usein sitte kaatuu esihenkilön niskaan, ku hän ne työvuorot tekee. Et sitte syytetään epätasa-arvosesta kohtelusta, vaikka varmaan esihenkilö parhaansa mukaan yrittää niit työvuoroi tehdä tasapuolisesti. Loppujen lopuks kuitenkin homma on se, että kaikilla on kolmen viikon työvuorolistojen jälkeen sama tuntimäärä tehtynä. Ihan sama mitä työvuoroi ne sit on. Ja kyl must tuntuu et esihenkilö yrittää tehdä ne työvuorot niin et kaikil ois vähän kaikkia vuoroja.” (H2)

Opettaja2:n kokemuksen mukaan jotkut lastenhoitajista saattavat kokea epätasa-arvoisena kohteluna jonkin, mikä yksinkertaisesti sisältyy eri työtehtävissä toimivien työnkuvaan. Kommunikaation tulisi olla avointa ja läpinäkyvää, jotta johdolla pysyisi realistinen kuva organisaation tilanteesta ja työntekijöille asetettavista odotuksista (Aro ym. 2018, 65–66). Tämä voisi kuitenkin toimia myös toiseen suuntaan niin, että

viestinnän ollessa toimivaa, avointa ja kaikille läpinäkyvää, voisi työntekijöilläkin pysyä realistinen kuva tilanteista ja siitä, mitä he voivat odottaa.

Opettaja2 kertoi myös esihenkilön etäisyyttä kartoitettaessa olevansa melko paljon vuorovaikutuksessa esihenkilönsä kanssa, ja että heillä on jopa melko läheiset välit. Jos työntekijällä on paljon vuorovaikutustilanteita ja kokemuksia johtajan kanssa, hän muodostaa käsityksensä johtajasta pohjautuen näihin kokemuksiin ja tilanteisiin, eikä tämä käsitys muutu yksittäisten virheiden seurauksena. Läheinen esihenkilö on samaistuttavampi ja nähdään vain ihmisenä. Mikäli hän olisi etäisempi, käsitys rakentuisi siitä, miten johtaja istuu omiin ideologioihin johtajasta. Kenties tämä pätee myös tässä tilanteessa heidän esihenkilö-alainen -suhteeseensa. (Yagil 1998, 172; Shamir 2012, 42–43.) Läheiset välit saattavatkin ainakin jokseenkin vaikuttaa tai mahdollisesti edesauttaa sitä, että Opettaja2 kokee esihenkilönsä kuitenkin tekevän parhaansa ja uskoo, että hän kohtelee kaikkia parhaansa mukaan niin tasavertaisesti kuin pystyy.

Hoitaja1 oli samaa mieltä siitä, että uskoisi esihenkilön suhtautuvan kaikkiin tasavertaisesti, mutta lisäsi kuitenkin kokemuksensa juuri työvuorojen jakaantumisen tasaisuudesta, josta Opettaja1:kin mainitsi tietävänsä joidenkin kokevan epätasavertaisuutta.

”Ehkä jotkut saa esim. enemmän aamuvuoroi mut emmä oo koskaa sillai katonu toisten vuoroi ku ei mua kiinnosta. Pääasia et mä saan oman työni hoidettuu.” (H3)

Hoitaja1 myös kertoi, että on vaikea vastata tällaisiin kysymyksiin, koska hän on ollut niin vähän tekemisissä esihenkilönsä kanssa. Hänelle ei siis vielä ole välttämättä muodostunut henkilökohtaista mielikuvaa esihenkilöstä ja hänen toiminnastaan, vaan pohtii asiaa ehkä enemmän kuulemansa perusteella.

Opettaja3 ei maininnut kokevansa suhtautumisen olevan esihenkilön puolesta tasavertainen kaikkiin. Hän kertoi kokevansa, että joidenkin työntekijöiden kanssa neuvotellaan asioista ja joillekin vain ilmoitetaan esimerkiksi muutoksista. Myös hän toi esiin mahdollisen epätasavertaisuuden työvuorojen jakaantumisessa:

”Meil on säännöllisin väliajoin aamuvuoro ni sit tulee tämmönen yllättävä tilanne, että esimerkiksi jos on uus työntekijä ni hänel onki ne kaikki aamuvuorot, ku hän tarvitsee ne, mutta et sitä ei oo kerrottu sille tiimille muille et sitte työntekijä on vaan ihmetellyt et hyvä tavaton mul ei oo täs listas yhtään aamuvuoroo.” (H4)

Huomiot aamuvuorojen jakaantumisen toistuvat miltei jokaisella haastateltavalla. Hän myös kertoi kokevansa, että muut työntekijät jätetään tällaisessa tilanteessa helposti pimentoon, eikä muita välttämättä mietitä. Tässäkin apuna voisi toimia avoin kommunikaatio ja vuorovaikutuksen lisääminen, niin kaikilla olisi huomioon otettu olo, vaikka joitain erikoisempia tilanteita tulisikin vastaan.

Hoitaja2 oli samaa mieltä, kuin esimerkiksi Hoitaja1 siitä, ettei itse koe mitään henkilökohtaisia vääryyksiä tasavertaisuuden osalta, mutta tiedostaa myös sen, että toisinaan on ollut sellaisia tilanteita, että joku on vaikka saanut jotain mitä joku toinen ei ole saanut. Hän myös tavallaan hyväksyy asian ja ajattelee, että joskus työntekijöiden elämäntilanteet vaikuttavat siihen, mitä myös työpaikalla tapahtuu ja esihenkilön päätöksentekoon heitä koskien.

”Sit se vaan et joskus on ilmenny jotain semmosta et joku onki saanu jotain ja joku ei ja mihin se sit perustuu et joku saa jotain, esim. lomapäivä tai joku. Et sitä mä en tiä mihin ne perustuu. Emmää ainakaa henkilökohtasest koskaan mitää kyselekkään. enkä todellakaan kysele, ku ei ne kuulu mulle ja sit ihmisil voi olla monenlaista elämässä.” (H5)

Vaikka vuorovaikutuksen pitäisi olla avointa ja vuorovaikutuksen läpinäkyvää, työntekijällä voi olla joitain asioita, joita esimerkiksi esihenkilö ei missään tapauksessa voi jakaa kenellekään muulle. Aina perusteluita siihen, miksi joku toinen saa jotakin mitä joku toinen välttämättä ei saa, ei voi jakaa. Kokonaisvaltaisesti työntekijöillä tulisi kuitenkin olla sellainen olo, että heitä kohdellaan tasavertaisesti ja kaikilla on samat mahdollisuudet työnkuvan sisällön puitteissa.

Henkisestä läheisyydestä esihenkilön ja työntekijän välillä voi syntyä puolueellisuutta, joka saattaa vaikuttaa päätöksenteon rationaalisuuteen. Puolueellisuus päätöksenteossa johtaa helposti työntekijöiden epätasavertaiseen kohteluun ja vaikuttaa heidän kokemukseensa työpaikan tasa-arvoisuudesta. (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966.) Koska haastateltavilla työntekijöillä oli vaihtelevan laatuiset suhteet esihenkilöön, saattoivat heidän vastauksensa vaihdella siitä syystä.

Voimaannuttavan johtamisen yksi piirre on työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja sen on todettu vaikuttavan psyykkisen pääoman kautta positiivisesti työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin sekä elämään ja työhön suhtautumiseen (Park ym. 2017). Jos työntekijöille annettaisiin tasavertaiset mahdollisuudet osallistua päätöksiin,

heillä voisi olla tunne, että kaikki otetaan samalla tavalla huomioon eikä kukaan jää toisten jalkoihin ainakaan suurempia päätöksiä tehdessä.

5.3.6 Tuki ja motivointi

Tuki ja motivointi olivat viimeinen työhyvinvoinnin osa-alue, jota haastateltavien kanssa arvioitiin. Tuen ja palautteen antaminen omalta osaltaan vaikuttavat työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin ja tukea antavan kulttuurin muodostaminen on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää (Skakon ym. 2010, 1131–132 Nierenberg ym. 2017, 9).

Jokainen haastateltava kertoi kokevansa, että esihenkilöltä saa hyvää palautetta ja kiitosta. Jotkut kuitenkin kokevat, että palaute ei välttämättä tule aivan suoraan esihenkilön omasta suoriutumisen arviosta. Opettaja1 ilmaisi asian näin:

”Kyllä mä oon ainaki saanu hyvää palautetta ku mä oon ollu monessa eri ryhmässä ni sieltä tiimin kautta oon saanu, et se on menny sieltä tiimin kautta pomolle ja pomo on sit kertonu siitä.” (H1)

Esihenkilö siis välittää ryhmältä saadun palautteen työntekijälle ja osoittaa mahdollisesti kiitoksensa, mutta ei välttämättä itse tiedä tarkalleen syitä tai tarkempia tietoja suoriutumisesta. Rakentavan palautteen osalta Opettaja1:llä ei vielä ollut kokemusta tilanteista, joista hänelle olisi tarvinnut sellaista antaa. Hän kuitenkin uskoi, että negatiivisten asioiden ilmetessä ne ratkaistaan, eikä jätetä selvittämättä tai palautetta antamatta.

Opettaja2 koki palautteen saannin ja negatiivisten asioiden ratkaisun näin:

”No kyl mä saan henkilökohtast palautetta hyvin tehdystä työstä aika useinki. Noitten huonojen asioiden ratkaiseminen niin mun mielest jonkun verran laitetaan kyl ryhmän vastuulle ja tänne taloon, et ehkä niis vois vähän enemmän olla mukana esihenkilöt sitte tukemassa ja sillai olla työntekijöiden puolella et välil tuntuu et ollaan eri puolilla jossain asioissa.” (H2)

Työskentelytilojen ollessa täysin eri paikoissa kokemus siitä, että esihenkilöt ovat ”eri puolella” työntekijöiden kanssa, voi varmasti vahvistua. Myös negatiivisten asioiden ja suoriutumisen selvittäminen ja ratkaisu hankaloituu fyysisen etäisyyden seurauksena, sillä työntekijöiden toimintaa ei pystytä itse seuraamaan ja arvioimaan (Antonakis & Atwater 2002, 685). Tällöin kyseisessä organisaatiossa monet asiat jäävät varmasti työntekijöiden omalle vastuulle. Kun riittävän tiivistä vuorovaikutusta ei ole, voidaan esihenkilön tunteet kokea epäaitoina (Ghinea & Cantaragiu 2017, 966). Jos esihenkilöt

ovat hyvin kaukaisia, heidän myötätuntonsa ja empatiansa voi vaikuttaa epäuskottavalta ja myös vahvistaa kokemusta vastakkain olemisesta.

Opettaja2:n lisäksi Opettaja1, Opettaja3 ja Hoitaja2 vastauksista heidän pohtiessaan ongelmien ratkaisua voidaan tulkita, että paljon tilanteiden ratkaisusta jätetään ryhmien omalle vastuulle:

”Ja kyl ainaki täällä asiat ratkastaan ja ihan tässä talon sisällä ne asiat käydään kyllä läpi.” (H1)

”Mä ajattelin et mun oma esihenkilö hän kaihtaa semmosii ristiriitatilanteita ainakin.” (H4)

”Me kyl aika paljon ite mietitään niit asioit et mikä ois käytännön kannalt paras.” (H5)

Hoitaja1 koki, että hyvää ja rakentavaa palautetta saa, silloin kun on aihetta siihen ja että asiat kyllä ratkaistaan, mutta ei ottanut kantaa siihen, miten ne ratkaistaan ja kuka siinä on avainasemassa.

Opettaja3 kertoi, että heidän ryhmälleen tulee usein viestillä positiivista palautetta tiimipalaverien jälkeen esihenkilöille lähetettävästä tiimisopimuksesta, jossa arvioidaan oman ryhmän toimintaa ja kehityskohtia. Hän kuitenkin toivoisi enemmän myös rakentavaa palautetta ja apua kehittymiseen:

”Mutta sitä mä mietin välillä, että jotta sä pystyisit ite kasvamaan ammatillisesti ni just ne kehittämisen paikatki ois kauheen hyvät tuoda esille. Ja jos et sä koskaan nää sitä ihmisen toimintaa siel ryhmässä, niin millä keinoin sä arvioit sitä toisen tapaa toimia ja tehdä, ku me ollaan vuorovaikutustyössä ni mun mielest se on hirveen pitkälti sitä, et kuinka hyvin sä onnistut vuorovaikutuksessa niitten lasten kanssa. Ni semmonen jää kokonaan pois ja sillon se positiivinenki palaute voi olla semmost ulkokohtasta, et se ei osu ja uppoa ja jää semmoseks pintapuoliseksi.”(H4)

Hän kokee, että koska esihenkilöt eivät oikeastaan ole paikalla näkemässä ryhmien toimintaa, eivätkä hänen näkökulmastaan tärkeintä aspektia työstä eli vuorovaikutusta lasten kanssa, palaute ei tunnu välttämättä oikealta ja aidolta.

Hoitaja2 kertoi kokemuksestaan palautteen saannista näin:

”No kyl hän vastaa joka viikko, ku me täytetään toi tiimimuistio ja kiittää toiminnasta. Siin on ehkä just se ku ei näe, ku ei oo ryhmässä ni jotenki se päivän normityön tekeminen ja käytännön asiat mitä joutuu kokoajan huomioimaan ehkä semmosest ei he tiedä.” (H5)

Hän koki palautteen annon melko samalla tavalla kuin Opettaja3, eli että esihenkilöt eivät tiedä päivittäisestä toiminnasta ja tärkeistä asioista, joita joutuu jatkuvasti huomioimaan, joten heidän palautteenantonsa saattaa jäädä puutteelliseksi. Esihenkilöiden ollessa paikan päällä, he näkisivät työntekijöiden päivittäistä toimintaa ryhmissä, ja esihenkilön ja työntekijöiden välillä olisi myös sanatonta viestintää, mikä voisi auttaa antamaan oikeanlaista tukea, motivaatiota ja yksilöllistä huomiota työntekijöille. Sanattoman viestinnän avulla työntekijöidenkin on helpompi arvioida esihenkilönsä tyytyväisyyttä sen sijaan, että he saavat palautteen viesteillä sanallisesti pohjautuen heidän kirjoittamaansa omaan arvioon oman ryhmänsä työskentelystä. (Shamir 2012, 46; Ghinea & Cantaragiu 2017, 966).

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksesta kävi ilmi, että esihenkilöistä päiväkodin johtaja tai kukaan mukaan eivät juuri laisinkaan käy talossa, jossa ryhmät sijaitsevat. He eivät käy ryhmissä seuraamassa toimintaa eivätkä tapaamassa työntekijöitä. Työntekijöiden lähiesihenkilö, päiväkodin johtaja, käy talossa kerran viikossa yhteisen talon palaverin merkeissä, jolloin käydään läpi tärkeitä asioita ja tunnustellaan ryhmien tilanteita. Tämän lisäksi työntekijät ovat vaihtelevasti vuorovaikutuksessa lähiesihenkilönsä kanssa, pääosin teksti- ja sähköpostiviestien muodossa tarvittaessa. Haastateltavat toivoivat lähes poikkeuksetta esihenkilöiltä enemmän läsnäoloa paikan päällä. Työhyvinvoinnin osalta lähdettiin tutkimaan esihenkilöiden tietoisuutta ja vaikutusta työntekijöiden stressiin ja työpaineisiin, autonomiaan, henkilökohtaiseen kasvuun, työilmapiiriin, tasa-arvoisuuteen sekä tukeen ja motivaatioon.

Haastateltavat kokivat, että esihenkilöiden etäisyys ei suoraan lisää stressiä tai työpaineita, mutta he eivät ole enää tietoisia työntekijöiden stressistä ja työpaineista ja täten eivät myöskään voi helpottaa niitä. Yksi työntekijöistä mainitsi kokevansa ylimääräistä painetta työstä sen vuoksi, että hänelle delegoidaan työtehtäviä. Tämä työntekijä kokee myös olevansa sosiaalisesti melko läheinen esihenkilönsä kanssa ja voikin olla, että esihenkilö on kokenut voivansa delegoida työtehtäviä juuri läheisten välillä. Tämä oli kuitenkin vain yksi kokemus, eikä voida varmaksi todeta, että delegointi tapahtuu sosiaalisen etäisyyden vähyyden vuoksi.

Työntekijät kokivat poikkeuksetta paljon itsenäisyyttä työssään suhteessa esihenkilöihin ja saavansa ryhmissä toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän koettiin johtuvan suurilta osin esihenkilöiden etäisyydestä ja ajateltiin myös, että käytännön toiminnasta vieraantumisen vuoksi heillä ei välttämättä olisi kykeneväisyyttäkään muuttaa asiaa. Vain yksi työntekijä koki autonomiaa olevan liikaa siinä suhteessa, että se saattaa erilaistaa ryhmien toimintaa huonossakin mielessä.

Henkilökohtaisen kasvun osalta monet kokivat, että yksilöllisistä tarpeista, koulutuksia ajatellen, ei olla tietoisia ja että kehittymiseen ei juuri kannusteta. Ilmapiiriin nähtiin olevan tällä hetkellä lähes poikkeuksetta hyvällä tasolla. Esihenkilöiden koettiin etäisyyden vuoksi kykenevän itse antamaan melko pienen panoksen ilmapiiriin positiivisuuteen, vaikkakin lähiesihenkilön mainittiin sitä edistävän talon palavereissa.

Enemmällä läsnäololla pohdittiin esihenkilöiden voivan enemmän vaikuttaa ilmapiiriin positiivisesti, mutta koska ilmapiiri kuitenkin on hyvä, ei esihenkilöiden etäisyydellä varsinaisesti ole negatiivistakaan vaikutusta siihen. Yksi työntekijöistä koki, että työpaikalta löytyy myös sellaisia henkilöitä, joiden seurassa ilmapiiri tuntuu huonolta. Tämä työntekijä on hyvin vähän lähiesihenkilönsä kanssa tekemisissä ja mikäli heillä olisi sosiaalisesti läheisemmät välit, voisi esihenkilökin olla tietoinen työntekijän kokemuksesta ja vaikuttaa asiaan jollain tavalla. Tätä ei kuitenkaan voi suoraan kohdistaa esihenkilön etäisyyden seuraukseksi.

Tasavertaisuutta pohdittaessa työntekijöiden vastauksista voitiin tulkita esihenkilön sosiaalisen etäisyyden vaihtelevuuden työntekijäkohtaisesti vaikuttavan jokseenkin tasa-arvoisuuden tunteisiin, esimerkiksi päätöksentekoon osallistamisen myötä. Vuorovaikutus työpaikalla ei myöskään vaikuttanut läpinäkyvältä, sillä siellä tuntui olevan hämmennystä esimerkiksi työvuorojen jakaantumisen tasapuolisuudesta. Sosiaalinen etäisyys, sen vaihtelevuus ja vähäinen vuorovaikutus vaikutti heillä negatiivisesti kokemukseen tasa-arvosta. Tukea ja motivointia arvioitaessa ilmeni, että työntekijät saavat palautetta ja kiitosta, mutta se voi jäädä pintapuoliseksi, sillä esihenkilöt eivät tiedä tai näe todellista toimintaa ryhmissä. Usein asiat jätetään ryhmien ja talon sisällä ratkaistaviksi ja tukea siihen ei koeta juuri saatavan. Vuorovaikutuksen ollessa niin vähäistä ja etäisyyden niin suurta, tukeminen ja motivointi jäävät puutteelliseksi.

Esihenkilöiden puolelta saatava riittävä tuki ja kannustus voisi auttaa ehkäisemään työuupumusta, joka on varhaiskasvatuksen työntekijöiden keskuudessa melko yleistä (Virolainen 2012, 83–87; JHL 2021). Sosiaalisesti läheisen esihenkilön kommunikaatio on yksilöidympää, jolloin työntekijöiden motivointi ja kannustaminen, esimerkiksi kehittämään itseään koulutuksien avulla, voi olla helpompaa (Yagil 1998, 172). Fyysinen läsnäolo työpaikalla auttaisi esihenkilöitä näkemään päivittäisen elämän ja toimintatavat työpaikalla ja tätä kautta olisi helpompaa myös antaa tarvittavaa tukea ja huomioida työntekijät yksilöllisemmin (Shamir 2012, 46; Ghinea & Cantaragiu 2017, 966). Yksilöllinen huomiointi johtaisi siihen, että tämän varhaiskasvatuksen yksikön työntekijät kokisivat palautteen aidompana ja he tulisivat enemmän kuulluksi. Sen tulisi kuitenkin olla tasapuolisesti yksilöityä, jotta työntekijät kokisivat tasa-arvon toteutuvan työpaikalla. Riittävä tuen ja palautteen antaminen vaikuttavat työntekijöiden kokemaan stressiin ja hyvinvointiin (Skakon ym. 2010, 131–132). Vaikkei esihenkilöiden

etäisyyden voitu suoraan tutkimuksen perusteella päätellä lisäävän työntekijöiden stressiä, olisi sen vähentäminen todennäköisesti helpompaa olemalla fyysisesti ja sosiaalisesti lähempänä työntekijöitä.

Kuten Berman ym. (2002, 226) ovat tutkimuksessaan saaneet lopputulokseksi, esihenkilöt näkevät ystävyysuhteiden toimivan positiivisena vaikuttimena työpaikalla esimerkiksi työntekijöiden kokeman stressin vähentymisen ja kommunikaation parantumisen kautta. Heidän voisi tästä päätellä itsensäkin pyrkivän edistää omia suhteitaan työntekijöiden kanssa, jotta voisivat positiivisesti vaikuttaa työntekijöiden kokemaan stressiin ja kommunikaatioon, mutta kuten haastatteluissa Opettaja3 toi esille, tähän vaikuttavat varmasti myös esihenkilöillä käytettävissään oleva aika ja resurssit. Haastatteluissa resurssipula tuli hyvin useasti esille ja työntekijätkin kokevat, että rajalliset resurssit vaikuttavat esihenkilöiden kykyyn toimia tavoilla, jotka vaikuttaisivat positiivisesti kaikkien työhyvinvointiin. Heidän epäilyksiensä mukaan esihenkilöt eivät voi resurssien ja ajan puutteen vuoksi olla riittävästi läsnä ryhmissä, jotta olisivat tietoisia ja pystyisivät vaikuttamaan työntekijöiden kokemaan stressiin, autonomiaan, vaikkakin sen koettiin olevan hyvällä tasolla, ja henkilökohtaiseen kasvuun esimerkiksi toivottujen koulutusten osalta. Varhaiskasvatuksen rahoitusta lisäämällä voitaisiin onnistua korjaamaan työoloja (Setälä 2023) ja vaikuttaa positiivisesti näihin asioihin tässä varhaiskasvatuksen yksikössä.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen mittaustulosten toistettavuutta. Reliabelius kuvaa sitä, kuinka ei-sattumanvaraisia tulokset ovat. Tutkimuksen validius tarkoittaa sen pätevyyttä ja käytettyjen tutkimusmenetelmien tai mittareiden kykyä mitata tutkittavaa asiaa. Validiteetin voi vaikuttaa esimerkiksi kysymysten ymmärtäminen oikealla tavalla. Nämä molemmat kertovat tutkimuksen luotettavuudesta. Reliabiliteettia ja validiteettia käsitteinä laadullisen tutkimuksen yhteydessä on kuitenkin kritisoitu, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka pohjautuu tutkittavien näkökulmaan ja kokemuksiin tutkittavista ilmiöistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään tosiasioita ja kokonaisvaltaisesti pyritään ymmärtämään ilmiötä. Täten laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat asiat eivät ole riippumattomia ja kaikki vaikuttaa

kaikkeen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Näin ollen reliabiliteettia on hyvin vaikea arvioida laadullisessa tutkimuksessa.

Tutkimuksen validiuden osalta voidaan pohtia haastattelukysymyksien ja -teemojen kykyä vastata tutkimuskysymyksiin. Haastatteluun kehitettiin runko perustuen aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jolloin haastattelukysymykset ja -teemat olivat tarkoituksenmukaisia. Etäisyyden tutkimiseen käytettiin Antonakis'n ja Atwaterin (2002) mallia, joka valittiin harkiten sopimaan parhaiten tutkittavan organisaation työympäristöön. Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, jolloin varmastikaan kaikkea siihen sisältyvää ei ole onnistuttu sisällyttämään tutkimukseen. Aiheen kannalta pyrittiin kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista erottelamaan tärkeimmät seikat ja sisällyttämään ne haastatteluihin. Teemahaastatteluissa haastateltaville työntekijöille annettiin kuitenkin melko paljon vapautta pohtia asioita omasta näkökulmastaan ja täten voidaankin toivoa, että mikäli työhyvinvoinnin osalta tutkittavalle ilmiölle tärkeämpiä osa-alueita olisi, ne olisivat nousseet haastatteluissa esille.

Haastatteluista saatiin tarkoituksenmukaisesti vastauksia ja työntekijöiden kokemukset kertoivat paljon tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluissa ilmenneisiin havaintoihin voivat vaikuttaa yksilölliset tekijät, kuten työntekijöiden työkokemus, luonteenpiirteet, tiedot ja tausta, kuten yleensäkin laadullisissa tutkimuksissa. Haastattelukysymyksien johdattelevuutta pyrittiin välttämään, mutta työhyvinvoinnin osalta annetut tarkentavat teemat saattoivat johtaa työntekijät ajattelemaan osa-alueita tietyltä kantilta. Tarkentavia teemoja oli kuitenkin annettava tarkoituksenmukaisten vastauksien saamiseksi, sillä aiheet olisivat voineet tuntua vaikeasti hahmotettavalta ja tuntemattomilta ilman niitä.

Haastateltavia oli melko vähäinen määrä, mikä saattoi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Monissa vastauksissa ilmeni samankaltaisia havaintoja, joista syntyi loogisia päätelmiä, mutta suuremmalla määrällä haastateltavia tuloksien reliabiliteettia olisi voitu parantaa. Tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa vain tähän varhaiskasvatuksen yksikköön, sillä ne perustuvat heidän työntekijöidensä kokemuksiin. Tulokset saattaisivat vaihdella hyvin paljon yksiköstä toiseen. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että kyseessä on kunnallinen varhaiskasvatuksen yksikkö, eivätkä tulokset olisi välttämättä olleet samoja yksityisen sektorin varhaiskasvatuksessa.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää esihenkilön etäisyyden vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimuksesta ilmenneitä tuloksia voisi pyrkiä tarkentamaan ja toistamaan suuremmalla määrällä haastateltavia. Näin voitaisiin vahvistaa tuloksien luotettavuutta. Toteuttamalla samankaltaisen tutkimuksen muussa varhaiskasvatuksen yksikössä voitaisiin myös selvittää, ovatko tutkimuksen tulokset sidonnaisia juuri tähän yksikköön vai tulisiko muualla samankaltaisia tuloksia. Tutkimalla samaa ilmiötä myös yksityisen sektorin päiväkodeissa voitaisiin selvittää, vaihteleeko työntekijöiden kokemus esihenkilön etäisyyden vaikutuksesta työhyvinvointiin voimakkaasti vai päädyttäisiinkö samansuuntaisiin lopputuloksiin.

Yhdeksi jatkotutkimusvaihtoehdoksi voidaan ehdottaa ilmiön tutkimista eri organisaatioympäristössä. Tämä tutkimus toteutettiin varhaiskasvatuksen organisaatiossa, mutta toteuttamalla tutkimus muussa organisaatioissa saataisiin yhä laajempi käsitys siitä, ovatko tulokset millään tasolla toistettavissa eri kontekstissa. Mielenkiintoisen näkökulman esihenkilön etäisyyden ja työhyvinvoinnin yhteyden tutkimiseen tuo myös etäviestinnän määrän kasvu. Etäkommunikaatioon voimakkaammin painottuva tutkimus esihenkilön etäisyyden yhteydestä työhyvinvointiin voisi johtaa parempaan käsitykseen siitä, miten onnistunutta ja tehokasta etäkommunikaatiovälineiden käyttö on. Siten voitaisiin ymmärtää paremmin fyysisen etäisyyden ja etäkommunikaation vaikutuksia.

Tutkitussa päiväkodissa esihenkilöiden fyysinen läsnäolo oli hyvin vähäistä, ja he eivät esimerkiksi koskaan ole paikalla ryhmissä, joissa toiminta tapahtuu. Tämän seurauksena työntekijät kokivat esimerkiksi hyvin voimakasta autonomian tunnetta, yksilöllisten taitojen ja tarpeiden huomioimattomuutta ja tuen saannin heikkoutta. Sellaisen varhaiskasvatuksen yksikön tutkiminen, jossa esihenkilö tai useammat esihenkilöt olisivat enemmän paikalla ja mukana päivittäisessä työssä, on yksi jatkotutkimusehdotuksista. Näin saataisiin uudenlaista näkökulmaa asiaan ja voitaisiin tehdä luotettavampia päätelmiä syy-seuraussuhteista.

Lähteet

- Adil, A. – Kamal, A. (2016) Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job-related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*. Vol. 31 (1), 1–21.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere, Vastapaino.
- Antonakis, J. – Atwater, L. (2002) Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13 (2002), 673–704.
- Araoz, Daniel L. (1998) *Power over stress at work*. London, Thorogood.
- Aro, A. – Aho, J. – Kedonpää, K. – Lappi, T. – Rämö, A. (2018) *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki, Alma Talent.
- Bartels, A. L. – Peterson, S. J. – Reina, C. S. (2019) Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, Vol. 14 (4).
- Berman, E. M. – West, J. P. – Richter, M. N, Jr. (2002) Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*. Vol. 62 (2), 217–230.
- Bloom, D. E. – Canning, D. (2000) The health and wealth of nations. *Science*. Vol. 287 (5456), 1207–1209.
- Brunelle, E. (2013) Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership Style. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4 (11).
- Diener, E – Ryan, K. (2009) Subjective well-being: an overview. *South African Journal of Psychology*. Vol. 39 (4), 391–406.
- Epitropaki, O. – Martin, R. – Zedeck, S. (2005) From ideal to real: a Longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*. Vol.90 (4), 659–676.
- Erskine, L. (2012) Defining relational distance for today's leaders. *International Journal of Leadership Studies*. Vol. 7(1), 96–113.
- Forsten-Astikainen, R. – Kultalahti, S. (2019) ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUSSUHDE – HEIJASTUMIA MUUTTUVAAAN TYÖELÄMÄÄN. *Puhe ja kieli*. Vol. 39 (1), 3–21.
- Ghinea, V. M. – Cantaragiu, R. (2017) Preliminary study on leadership proximity. *De Gruyter*. 960–969.

- Graen, G. B. – Uhl–Bien, M. (1995) Relationship–based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi–level multi–domain perspective. *The Leadership quarterly*. Vol.6 (2), 219–247.
- Hadadian, Z. – Sayadpour, Z. (2018) Relationship between toxic leadership and job–related affective well–Being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. Vol. 7 (1), 137–145.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (2021) *Ammattiliitto JHL:n kysely paljastaa varhaiskasvatuksen hurjan kriisin – yli puolet kokee työuupumusta viikoittain*. JHL. <<https://www.jhl.fi/2021/12/21/ammattiliitto-jhln-kysely-paljastaa-varhaiskasvatuksen-hurjan-kriisin-yli-puolet-kokee-tyouupumusta-viikoittain/>> haettu: 1.4.2023.
- Kacmar, K. M. – Zivnuska, S. – Witt, L. A. – Gully, S. M. (2003) The interactive effect of leader–member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88 (4), 764–772.
- Kerr, S. – Jermier, J. M. (1978) Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 22 (3), 375–403.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.
- Kotakorpi, T. (2023) Miksi päiväkoteihin on niin vaikea saada työvoimaa? – Yhä useampi lapsi saa maaliskuusta alkaen maksuttoman varhaiskasvatuksen. *Aamulehti*. <<https://www.aamulehti.fi/perhe/art-2000009355388.html>> haettu: 30.3.2023.
- Kuoppala, J. – Lamminpää, A. – Liira, J. – Vainio, H. (2008) Leadership, job well–being, and health effects—a systematic review and a meta–analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Vol. 50 (8), 904–915.
- Lipman–Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. USA, Oxford University Press.
- Nierenberg, B. – Alexakis, G. – Preziosi, R. C. – O’Neill, C. (2017) Workplace happiness: an Empirical study on well–being and its relationship with

organizational culture, leadership and job satisfaction. *International Leadership Journal*. Vol. 9 (3), 2–23.

Opetushallitus (2023) *Mitä on varhaiskasvatus?* <<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>> haettu: 29.3.2023.

Otala, L. – Ahonen, G. (2003) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki, WSOY.

Park, J. G. – Kim, J. S. – Yoon, S. W. – Joo, B. (2017) The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal – Bradford*. Vol. 38 (3), 350–367.

Pihakivi, S. (2022) *Päiväkotien työvoimapula kasvaa – Lapsen oikeudet eivät toteudu*. JHL. <<https://www.jhl.fi/blogi/paivakotien-tyovoimapula-kasvaa-lapsen-oikeudet-eivat-toteudu/>> haettu: 1.4.2023

Preziosi, R. C. (1980). Organizational Diagnosis Questionnaire (ODQ). *The 1980 annual handbook for group facilitators*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Ryff, C. D. (1989) Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*. Vol. 57 (6), 1069–1081.

Schmitt, N. W. – Highhouse, S. – Weiner, I. B. (2013) *Handbook of Psychology*. Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology, Hoboken, New Jersey, Wiley.

Schulte, P. – Vainio, H. (2010) Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Vol. 36 (5), 422–429.

Shamir, B. (1995) Social distance and charisma: Theoretical Notes and Exploratory Study. *Leadership Quarterly*. Vol. 6 (1), 19–47.

Shamir, B. (2012) Chapter: Notes on distance and leadership.: Bligh, Michelle C. – Riggio, Ronald E. (2012) *Exploring Distance in Leader-Follower Relationships: When Near Is Far and Far Is Near*. Ensimmäinen painos. Taylor & Francis Group.

Siddiqui, R. – Syed, N. – Hassan, A. (2012) Relationship between job satisfaction & employee turnover intention. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*. Vol. 2 (1), 39–53.

Skakon, J. – Nielsen, K. – Borg, V. – Guzman, K. (2010) Are leaders' well-being and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*. Vol. 24 (2), 107–139.

- Soininen, M. (1995) *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turku, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vesterinen, P. – Arikoski, J. – Innanen, P. – Salojärvi, S. – Vauhkonen, P. – Juuti, P. – Nivala, V. – Kinnunen, T. – Saarikoski, V. – Luoma, J. – Wink, H. – Karppanen, K. – Räsänen, M. – Vesterinen, P. (2006) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki, WSOYpro.
- Virolainen, H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand.
- Yagil, D. (1998) Charismatic leadership and organizational hierarchy: attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*. Vol. 9 (2), 161 – 176.

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Taustakysymykset:

- Mikä on nykyinen asemasi yrityksessä?
- Mikä työskentelyaikasi alalla / yrityksessä?
- Onko sinulla joitain aikaisempia ammatteja?

Teema 1: Esihenkilön etäisyys

Fyysinen etäisyys:

- Minkälainen fyysinen välimatka on sinun ja esihenkilösi välillä päivittäin?
- Kuinka usein olette samassa tilassa esihenkilösi kanssa?

Sosiaalinen etäisyys

- Kuinka henkisesti läheisiä koet olevasi esihenkilösi kanssa?
- Miten kuvailisit esihenkilö–alainen–suhdetanne? Perinteinen hierarkkinen johtaja–työntekijäsuhde / ystävyyssuhde?

Vuorovaikutuksen määrä

- Kuinka paljon olet vuorovaikutuksessa esihenkilösi kanssa?
- Minkälaisia vuorovaikutuksen kanavia käytätte? Kuinka paljon kasvotusten?
- Onko vuorovaikutusta mielestäsi tarpeeksi ja onko se sellaista kuin haluaisit sen olevan? Jos ei, niin millä tavalla se on vääränlaista?
- Kuluttaako vuorovaikutus liikaa voimavaroja?

Teema 2: Psykkinen työhyvinvointi ja esihenkilön etäisyys

- Koetko esihenkilösi vaikuttavan seuraaviin työhyvinvoinnin osa-alueisiin?
(Ohessa avustavia esimerkkejä.)
 - **Stressi / Työpaineet**
 - esihenkilön tietoisuus, huomio ja kiinnostus, vastualueiden selkeys ja tasainen työnjako
 - **Autonomia**
 - vaikuttaako esihenkilön etäisyyden määrä itsenäisyyden tunteeseen, onko liian ohjattua vs. liian autonomista
 - **Henkilökohtainen kasvu**
 - koulutukset, ovatko teille oikeanlaisia, saatteko tarpeeksi tukea
 - **Työilmapiiri**
 - onko esim. kehityskeskusteluita, jotka auttavat ylläpitämään oikeanlaista kulttuuria
 - **Tasa-arvoisuus**
 - tasapuolinen kohtelu esihenkilön toimesta
 - **Tuki ja motivointi**
 - saako suoriutumisesta palautetta, ratkaistaanko huonot asiat / palkitaanko hyvistä