



**TURUN  
YLIOPISTO**

**”Koska jos itse ei jaksa,  
ei jaksa myöskään kannatella muita”;**

**Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien kokemuksia omasta  
työhyvinvoinnistaan ja henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta**

Kasvatustieteiden tiedekunta  
pro gradu -tutkielma  
Opettajankoulutuslaitos, Rauma  
Turun yliopisto

Peppi Torkkeli

Ohjaaja:  
Yliopistonlehtori Anitta Melasalmi

9.11.2021

Turku

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

TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden tiedekunta

Opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö

Peppi Torkkeli;

”Koska jos ei itse jaksa, ei jaksa myöskään kannatella muita”; Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan ja henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta

Ohjaaja: yliopistonlehtori Anitta Melasalmi

Pro gradu -tutkielma; 65 sivua, 2 liitesivua

Päivämäärä: 9.11.2021

Tämän pro gradu tutkielman tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien ymmärrystä työhyvinvoinnin käsitteestä tarkasteltuna psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmista. Tavoitteena oli myös selvittää johtajien kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista työn voimavara- ja kuormittavuustekijöistä, sekä sitä, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia johtajilla on henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta. Pro gradu tutkielma koostuu kirjallisesta teoreettisesta viitekehuksesta ja tutkimusosiosta. Teoreettinen viitekehys pohjautuu varhaiskasvatuksen johtajuuden ja työhyvinvoinnin tutkimuksiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajia Varsinais-Suomen alueelta. Haastateltavista kolmella oli yksi yksikkö johdettavanaan ja kolmella useampi yksikkö. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin tammikuussa 2021, ja aineiston analyysiin käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että johtajat eivät halunneet erottaa psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia toisistaan, vaan käsittelivät niitä osittain samanaikaisesti. Varhaiskasvatustyö on johtajien kokemusten mukaan vuorovaikutuksellista työtä, jossa esimerkiksi ilmapiiri ja siihen liittyvä avoin keskustelu vaikuttavat selkeästi sekä sosiaaliseen että psyykkiseen työhyvinvointiin.

Tutkimustulosten perusteella johtajien merkittävimmät voimavaratekijät työssään ovat työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan, tuki ja jaettu johtajuus sekä erilaiset motivoivat tekijät. Motivoiviksi tekijöiksi koettiin muun muassa se, että johtajat pääsevät työssään vaikuttamaan konkreettisesti varhaiskasvatukseen liittyviin asioihin, kuten lapsen kehityksen tukemiseen laadukkaasti varhaiskasvatuksen kautta. Kuormittavuustekijöiksi taas koettiin rekrytointi ja sijaispula, usean yksikön johtaminen, resurssien puute sekä monen yksikön johtaminen. Tutkimuksen tulosten mukaan myös koronapandemia on vaikuttanut merkittävästi johtajien työhön eri osa-alueilla.

Tutkimustulosten mukaan johtajille hyvinvoiva henkilökunta on yksi työn voimavaroista. Monen yksikön johtaminen vaikuttaa varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien työhyvinvointiin ja sitä kautta henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen. Tulosten mukaan johtajat kokevat oman työhyvinvointinsa vaikuttavan suoraan henkilöstön työhyvinvointiin, minkä vuoksi siihen tulisi kiinnittää huomiota.

**Avainsanat:** Varhaiskasvatuksen yksikön johtaja, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS</b>	<b>8</b>
2.1.1	Pedagoginen johtajuus ja jaettu johtajuus	10
2.1.2	Varhaiskasvatuksen laadun johtaminen	11
<b>2.2</b>	<b>TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ</b>	<b>12</b>
2.2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	14
2.2.2	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	18
<b>2.3</b>	<b>TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b>	<b>22</b>
<b>3.2</b>	<b>TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA STRATEGIA</b>	<b>22</b>
<b>3.3</b>	<b>TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ</b>	<b>24</b>
<b>3.4</b>	<b>TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTONKERUU</b>	<b>24</b>
<b>3.5</b>	<b>AINEISTON ANALYYSI</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>JOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ SOSIAALISESTA JA PSYKKISESTÄ TYÖHYVINVOINNISTA</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>JOHTAJIEN KOKEMUKSIA HEIDÄN OMASTA TYÖHYVINVOINNISTAAN</b>	<b>34</b>
4.2.1	Voimavaratekijät	35
4.2.2	Kuormittavuustekijät	38
<b>4.3</b>	<b>HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN</b>	<b>42</b>
4.3.1	Tärkeiksi koetut asiat työhyvinvoinnin johtamisen kannalta	42
4.3.2	Työhyvinvoinnin johtamista hankaloittavat tekijät	47
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS</b>	<b>56</b>
<b>6.1</b>	<b>Tutkimuksen luotettavuuden arviointi</b>	<b>56</b>
<b>6.2</b>	<b>Tutkimuksen eettisyys</b>	<b>57</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>59</b>

<b>Liitteet</b>	<b>66</b>
<b>Liite 1. Teemahaastattelun runko</b>	<b>66</b>

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen kentällä on tapahtunut viime vuosien aikana paljon muutoksia varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (VASU) ja varhaiskasvatuslain uudistuttua. Näiden muutosten myötä myös varhaiskasvatuksen johtajien työnkuva on muuttunut ja vastuu laajentunut. Johtajien työnkuvassa tapahtuneiden muutosten myötä työn painopiste on liikkunut hajautetun johtamisen ja usean yksikön johtamisen suuntaan, mikä luo haastetta johtajille nostaan samalla alaisten määrää. (Fonsén & Parrila 2016, 17). Fonsén on esittänyt kysymyksen, riittääkö johtajan aika siihen, että hän tuntee yksiköt tarpeeksi hyvin seisoakseen niissä toteutetun pedagogiikan laadun takana? (Fonsén, 2017.)

Työpaikalla vietetään paljon aikaa, minkä vuoksi se on merkittävä paikka yksilön hyvinvoinnin rakentumisessa (Manka 2016, 133). Viime vuosina on enenevässä määrin korostettu työhyvinvoinnin merkitystä, sillä työhyvinvoinnilla on tutkittu olevan paljon positiivisia vaikutuksia, kun taas esimerkiksi uupuneiden työntekijöiden sairaspöissaoloilla on negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle (Lennefer, Lopper, Wiedemann, Hess & Hoppe 2020, 144). Muuttuneiden työolosuhteiden ja etenkin vallitsevan koronapandemian luoman maailmantilanteen myötä työntekijöiden hyvinvointi on noussut yhdeksi keskeiseksi puheenaiheeksi. THL:n seurantaraportin mukaan työikäisten psyykkinen kuormittuneisuus on lisääntynyt ja toiveikkuus tulevaisuuden suhteen vähentynyt (THL, 26.8.2020).

Varhaiskasvatusalan palkkaus sekä työolot ovat olleet ajankohtainen keskustelunaihe, ja yksi suurin osa keskusteluista on käsitellyt alaan liittyvää työvoimapulaa. (Hjel & Karila 2017, 113).

Päiväkodin johtaja on osana päiväkodin arkea, minkä vuoksi tulee hänen hallita lapsen kehitykseen liittyvää teoreettista tietämystä ja päiväkodin käytännön työtä johtaakseen varhaiskasvatuksen laatua, josta hän on vastuussa yhdessä henkilöstönsä kanssa. Johtaja on siis vastuussa yhä enemmän yksiköidensä pedagogiikan toteutumisesta ja työntekijöidensä pedagogisen osaamisen johtamisesta. Johtajat kuitenkin kokevat, että pedagogiseen johtamiseen ei jää riittävästi aikaa muiden työtehtävien ohella. (Morgan 2010, 44; Hujala, Heikka & Fonsén 2009, 19–22.) Varhaiskasvatuksen johtajista suurin osa on naisia, ja etenkin naisjohtajat ovat kokeneet työssään yksinäisyyttä, mikä vähentää työhyvinvointia ja voi vaikuttaa yhtenä tekijänä varhaiskasvatuksen laatuun. (Juusenaho 2004.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuden päätehtävänä on kehittää toimintakulttuuria niin, että saavutetaan varhaiskasvatuksen ensisijainen tavoite edistää jokaisen lapsen hyvinvointia ja oppimista. (OPH 2018, 28.) Varhaiskasvatuksen johtaminen onkin suurimmaksi osaksi ihmisten johtamista, ja johtaja on päivittäin vuorovaikutuksessa henkilöstöönsä tuodessaan uusimpia tutkimustuloksia henkilöstön tietoisuuteen ja sopiessaan päivittäisestä toiminnasta tiimien kanssa. (Hujala, Eskelinen, Keskinen, Chen, Inoue ym. 2016, 406–421; Juusenaho 2008, 22.) Johtajan vastuulla on työstää yhdessä työntekijöidensä kanssa yhteistä visiota työn ydintavoitteista ja siitä, minkälaiseen arvopohjaan heidän työnsä perustuu. (Parrila & Fonsén 2016, 59.) Johtajan tehtävänä on tehdä tarvittavat toimenpiteet luodakseen henkilöstölleen hyvät työolosuhteet, edistääkseen heidän ammatillista osaamistaan ja mahdollistaa puitteet pedagogiselle toiminnalle (OPH 2018, 28).

Pro gradu -tutkielmani päätavoitteena oli selvittää, millaisena varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat kokevat oman työhyvinvointinsa, ja millaisia näkemyksiä ja kokemuksia heillä on henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta. Ennen näitä tutkimuskysymyksiä tavoitteenani oli selvittää, mitä johtajat katsovat sisältyvän työhyvinvoinnin käsitteeseen, kun sitä tarkastellaan sosiaalisen ja psyykkisen ulottuvuuden näkökulmasta. Käytän jatkossa varhaiskasvatuksen yksikön johtajista käsitteitä yksiköiden johtajat tai johtajat. Halusin tutkielmassani keskittyä varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, mutta kiinnittää huomiota myös kuormittaviin tekijöihin, minkä vuoksi tarkastelen näitä voimavara- ja kuormittavuustekijöiden näkökulmista. Keskityn tutkimuksessani varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien työhyvinvointiin pääasiassa psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kautta jättäen vähemmälle esimerkiksi fyysiset tekijät. Varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajat työskentelevät varhaiskasvatuksen kentällä, minkä vuoksi pidän huomion lähiesimiestyössä.

Kiinnostukseni tutkimusaiheeseen on herännyt työvuosieni aikana seurattessani varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien työtä läheltä ja käynyt keskusteluja heidän kanssaan aiheesta. Huomasin, että varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien työhyvinvointia on tutkittu vähemmän kuin esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajien, ja koronapandemia on tuonut oman syynsä tutkia aihetta tarkemmin. Johtajien työhyvinvointia ei siis huomioida tutkimuksissa tarpeeksi siihen nähden, miten merkittävä osa se on organisaation työhyvinvoinnin kokemisessa ja kehittämisessä (Wood & Nelson 2017, 23). Tutkimukseni on ajankohtainen, sillä varhaiskasvatuksen johtamisen murroksen ja yksikkökojojen kasvamisen myötä johtajien työtehtävät ovat laajentuneet (Hjelt & Karila 2021, 99), minkä vuoksi haluan

tuoda johtajien näkemykset näkyville tämän tutkimuksen avulla. Tutkimukseni on merkityksellinen, koska siitä saatujen tulosten avulla voidaan kehittää varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan laatua johtajien työhyvinvoinnin kautta. Johtajien työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, sillä työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea työlleen, kun esimiehen työhyvinvointi on kunnossa (Nummelin 2008, 27).

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän osion alussa käsitellään johtajuuden ja varhaiskasvatuksen johtajuuden teoriapohjaa erityisesti pedagogisen ja jaetun johtajuuden näkökulmista sekä esitellään myös aikaisempia johtajuuteen liittyviä tutkimuksia. Lisäksi tässä luvussa nostetaan esiin käsite varhaiskasvatuksen laatu, koska päiväkodin johtaja on vastuussa varhaiskasvatuksen laadusta yhdessä työntekijöidensä kanssa (Morgan 2000, 42). Luvun loppuosiossa esitellään työhyvinvoinnin teoriapohjaa.

### 2.1 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS

Aikaisemmat varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevat keskustelut pohjautuvat tutkimuksiin, jotka käsittelevät yritystoimintaa ja koulutusjohtamista. Näistä keskusteluista nousevat esiin perinteiset johtajuusmallit, jotka arvostavat suorittamista, henkilökohtaista suorituskkyä ja kilpailua. (Nicholson, Kuhl, Maniates, Lin & Bonetti 2020, 93–94.) Perinteisen johtajuusmallin mukaan johtajat ovat olleet miehiä, mikä eroaa varhaiskasvatuksen johtajuudesta, jossa suurin osa varhaiskasvatuksen johtajista on naisia (Berger 2015, 132). Modernia johtajuutta voidaan kutsua dynaamiseksi prosessiksi, jossa johtaja on vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa saavuttaakseen yhdessä organisaatiolle asetetut tavoitteet (Manka 2016, 138.) Tutkijat ovat 2000-luvulta lähtien keskittyneet sosiaalisesti rakennettuun johtamisprosessiin, jossa korostetaan varhaiskasvatuksen johtajuuden olevan enemmän jaettua johtajuutta. Täten uudemmassa varhaiskasvatusta koskevassa johtajuustutkimuksessa huomioidaan nykyisin paremmin varhaiskasvatuksen ympäristö, joka eroaa paljon perinteisestä yritystoiminnan ympäristöstä. (van Dierendonck 2011, 1229; Nicholson ym. 2020, 104.) Suomessa ryhdyttiin tutkimaan varhaiskasvatuksen johtajuutta kontekstuaalisen johtamisteorian kautta sosiaalisesti rakennettuna, tilannekohtaisena ilmiönä. Siinä keskityttiin rooleihin, vastuisiin, tehtäviin sekä johtajuuden luonteeseen ja merkitykseen. (Fonsén, Varpanen, Strehmel, Kawakita ym. 2019, 256.)

Varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevät tutkimukset ovat tuottaneet erilaisia johtajuuden käsitteitä, minkä vuoksi sen määrittäminen ei ole yksiselitteistä. Suomalaisissa pedagogista johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa käytetään käsitteitä leadership, management ja administration, joiden alkuperä on angloamerikkalaisesta tutkimustraditiosta. (Juusenaho 2005, 61.) *Administration*-käsite tarkoittaa johtajuutta suhteessa kasvatukseen ja opetustoimeen tai koko kuntaorganisaatioon, ja hallinnossa



tapahtuneiden muutosten myötä siihen liitetään usein myös muutosjohtamisen käsite.

Muutosjohtajuus tarkoittaa asioiden muutosta ja sen johtamista, mutta myös työhyvinvoinnin edistämistä, johtajana kehittymistä sekä esimies- ja alaistaitojen kehittämistä.

Varhaiskasvatukseen liittyvät muutokset voivat olla esimerkiksi työtehtävien muuttumista ja sen myötä tulevan muutoksen järjestelyä. (Nivala 1999, 13; Soukainen 2015, 29.) *Leadership*-käsitteellä tarkoitetaan ihmisten johtamista ja tukemista. Leadership-johtamisen avulla edistetään organisaatiota keskittyen tulevaisuuteen ja sen visioihin. (Nivala 1999, 13.) Modernissa johtamistyyliä onkin kyse vuorovaikutuksen kautta tapahtuvasta ihmisten johtamisesta, jossa korostuu henkilöstön osallistaminen ja yhteisten tavoitteiden kirkastaminen (Manka 2012, 97.) *Management*-käsitettä käytettäessä painotetaan enemmän nykyhetkeä. Management-tyylisen johtamisen keskeisenä tehtävänä pidetään päiväkodin perustehtävän toteuttamisen mahdollistamista, ja konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi päivittäisjohtamisessa, suunnittelussa, organisoinnissa ja koordinoinnissa. (Nivala 1999, 14; Soukainen 2015, 29–30.)

#### *Vuorovaikutuksellinen johtaminen*

Johtajien vuorovaikutussuhteita on tutkittu muun muassa LMX-teorian (leader-member-exchange-theory) kautta, jonka mukaan tehokas johtajuus syntyy kahden osapuolen, johtajan ja alaisen, välisenä vuorovaikutussuhteena. LMX-teoria painottaa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden kehittymisessä, ja laadukas vuorovaikutus on yhdistetty työntekijöiden työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja työyhteisötaitoihin. (King & Stewart 2006, 535; Hooper & Martin 2008, 20.) Vuorovaikutuksen kautta johtaja voi tukea henkilöstöään, ja nykyisin puhutaankin käskemisen ja kontrolloimisen sijaan päivittäisestä yhteistoiminnasta ja vuorovaikutukseen sisältyvästä valmentamisesta. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 190.)

Aiemmin varhaiskasvatuksen johtajuuskeskusteluissa puhuttiin alaistaidoista, jotka viittaavat perinteiseen hierarkkiseen työyhteisömalliin (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188–189). Sen sijaan uudemmissa varhaiskasvatuksen johtajuuskeskusteluissa korostuvat työyhteisötaidot, joita ovat esimerkiksi kunnioitus, reiluus sekä kannustaminen. Kaikkia edellä esitettyjä adjektiiveja kuvaa positiivinen asenne kollegoita ja organisaatiota kohtaan. Työyhteisötaidot korostuvat työntekijöiden tyytyväisyyden myötä, jolloin organisaation toiminta tehostuu ja kollegoiden auttaminen lisääntyy. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 189.)

Ryhmätyöskentelyssä työyhteisötaidot korostuvat näkyen haluna toimina yhdessä ja auttaa tiimiä (Manka 2016, 139).

### 2.1.1 Pedagoginen johtajuus ja jaettu johtajuus

*Pedagoginen johtajuus* on vuorovaikutuksellinen ilmiö, jossa arvot ja moraalit ohjaavat johtajan toimintaa ja ovat kaikkien tavoitteiden taustalla. Pedagoginen johtajuus näkyy kaikissa johtajan työhön kuuluvissa osa-alueissa, kuten henkilöstöjohtamisessa, rekrytoinneissa, sekä hoidon, kasvatus- ja opetustoiminnan johtamisessa. (Hujala ym. 2017; Fonsén 2014, 35–37, 99.) Muutosten ja kehityksen toteutumiseksi tarvitaan koulutusta ja osaamista, minkä vuoksi johtajan tulee huolehtia henkilöstön oppimisesta ja osaamisesta, toisin sanoen osaamisen johtamisesta (Soukainen 2015, 29).

Pedagogiseen johtajuuteen ja sen työnkuvaan sisältyy pedagogiikan johtaminen, johtamisosaaminen sekä arvokeskustelut. Yksikön pedagogisena johtajana varhaiskasvatuksen johtajan päätavoitteena on yhdessä henkilöstön kanssa toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta, mikä tapahtuu kehittämällä johtamisstrategioita, jotka rakentavat tiimityötä ja osallistavat henkilöstöä. (Morgan 2000, 52–53; Fonsén & Parrila 2016, 24–25.) Kun puhutaan pedagogisesta johtamisesta, tulee ottaa huomioon myös jaettu johtaminen, sillä tutkimukset osoittavat niiden olevan yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajien ja johtajan yhteiset käsitykset pedagogisista ideoista auttavat merkittävästi pedagogisen johtamisen toimivuudessa. (Male & Palaiologou 2015.) Jokainen työntekijä on myös vastuussa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta, minkä vuoksi pedagoginen johtajuus on jaettu työntekijöiden kesken heidän työtehtävänsä mukaisessa laajuudessa. (Fonsén 2017, 33.)

Varhaiskasvatuksen johtajuutta kuvataan vuorovaikutussuhteina, eli johtajan ja työntekijän välisenä vaikuttavana suhteena, joissa johtajuus siirtyy osittain johtajalta työntekijöille. Tätä voidaan kutsua myös *jaetuksi johtajuudeksi*, jossa korostuvat vuorovaikutustaidot. (Moos 2017, 160; Hujala, Heikka & Halttunen 2017.) Jaetun johtajuuden voidaan nähdä olevan johtajuuden jakamista ja uusien käytänteiden muodostamista, jossa tehokkuus kytkeytyy johtajan kykyyn ottaa koko kasvatusyhteisö mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätösten tekemiseen. (Fonsén 2014, 32–33; Heikka 2016, 45.) Jaettu johtajuus on varhaiskasvatuksessa vielä melko uusi käsite ja tuo mukanaan uudistettuja johtamisen tapoja, mikä ei kuitenkaan vähennä johtajuuden merkitystä. (Heikka 2016, 45.) Yksi selitys jaetun johtajuuden kiinnostuksen lisääntymiselle liittyy siihen, että

varhaiskasvatuksen nykyinen organisaatioympäristö on yhdelle johtajalle liian monimutkainen ja laaja (Halttunen, 2016).

Jaetun johtajuuden myötä henkilöstön osallisuus lisääntyy, jolloin keskusteluiden tärkeys korostuu johtajan pohtiessa yhdessä henkilöstön kanssa yhteisiä tavoitteita, strategioita sekä johtamisvastuiden jakamista. (Heikka 2016, 45.) Jaetussa johtajuudessa johtajuus nähdään vuorovaikutteisena prosessina, joka ei sulje pois sitä, että johtajalla on organisaatiossa päävastuu johtamisesta, vaikka johtajuus on osittain siirtynyt myös varhaiskasvatuksen opettajille. (Fonsén 2014, 32.) Jaetusta johtajuudesta puhuttaessa tulee aina ottaa huomioon myös pedagoginen johtajuus, ja toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa tärkein huomion kohde on aina lapsen oppiminen ja kehitys. (Heikka 2016, 46.) Jaetun johtajuuden yhteydessä voidaan puhua myös yhteisestä johtajuudesta, johon liittyy dialogisuus ja yhteinen ymmärrys organisaation todellisuudesta. (Fonsén & Keski-Rauska 2018.)

### 2.1.2 Varhaiskasvatuksen laadun johtaminen

Suomalaisesta päivähoidosta käytetään educare-käsitettä, jossa yhdistyvät varhaiskasvatuksen kaksi perustehtävää: tarjota lastenhoitopalvelua perheille ja järjestää lapsille varhaiskasvatusta, joka koostuu kasvatuksesta, opetuksesta ja hoidosta. Varhaiskasvatuksen tavoitteina on edistää lapsen positiivista minäkuvaa, kehittää vuorovaikutustaitoja, parantaa oppimista, kehittää ajattelutaitoja sekä tukea lapsen yleistä hyvinvointia. (Fonsén 2014, 17; Hujala ym. 2016, 406–421.) Varhaiskasvatuksen laatua määriteltäessä tulee selvittää tarkemmin, mitkä ovat varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset tehtävät. Näitä ovat esimerkiksi lapsen kokonaisvaltaisen kehityksen tukeminen, koulutuksellisen ja sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen sekä eettisesti vastuulliseen ja kestävään toimintaan ohjaaminen. Nämä ulottuvuudet muodostavat laajan kokonaisuuden, ja varhaiskasvatuksen laadusta puhuttaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, tarkastellaanko kaikkia ulottuvuuksia yhdessä vai keskittyäkö vain yhteen. (Paananen 2017, 29–30.)

Varhaiskasvatuksen laatua määriteltäessä huomio kiinnittyy myös siihen, että varhaiskasvatuksen laatu on aina yhteydessä aikaan, yhteiskunnan tilanteeseen, kulttuuriin, arvoihin ja niistä syntyviin merkityksiin. Suomalaisen varhaiskasvatuksen laadun vaatimukset pohjautuvat varhaiskasvatustalakiin, VASU:unvasu sekä erilaisiin tutkimustuloksiin. Laatua määrittelevät myös eri näkökulmat ja tahot; lapset, huoltajat, varhaiskasvatuksen henkilöstö, tutkijat sekä poliittiset päättäjät. (Vlasov, Salminen, Repo, Karila, Kinnunen ym. 2018.)

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on luonut kunnille varhaiskasvatuksen arvioinnin perusteet ja suositukset, joiden avulla varhaiskasvatuksen laatua voidaan arvioida yhtenäisellä arviointijärjestelmällä. Ongelmana nähdään kuitenkin se, että laatua ei ole määritelty kansallisella tai kuntatasolla. Varhaiskasvatuslain mukaan palveluntuottajien tulee systemaattisesti arvioida haluamillaan arviointimenetelmillä toimintaansa ja sitä, miten asetetut tavoitteet ovat saavutettu. (Soukainen 201, 173, 177; Varhaiskasvatuslaki 540/2018.) Varhaiskasvatuksen johtajuuteen tuo haastetta laadun arvioinnissa huomioon otettavat asiat, kuten tehokkuus ja lasten oppimistulokset, koska ne ovat laajoja osa-alueita ja siksi vaikeaa mitata. (Moos 2017.)

Korkean laatutason saavuttamiseksi johtajan tulee tietää, mitä varhaiskasvatuksen laatu on, ja pyrkiä siihen jatkuvasti. Johtaja toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta yhdessä työntekijöidensä kanssa, ja laadun takaamiseksi johtajan tulee palkata ammattitaitoista henkilökuntaa. (Morgan 2000, 42–44.) Laadun saavuttamiseksi on keskityttävä jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja muutosten tekemiseen, jotka vaativat muutosjohtamisen taitoa. Muutosjohtaminen on pääasiassa ihmisten johtamista, jossa korostuu johtajan kyky motivoida työntekijöitä sekä antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistumiseen ja vaikuttamiseen. (Luomala 2008, 4–5.)

## 2.2 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ

Työhyvinvointi on yksilön subjektiivinen kokemus, joka muodostuu vuorovaikutuksessa muun elämän ja kokonaishyvinvoinnin kanssa, minkä vuoksi se on laaja käsite ja vaikea määrittellä. Työhyvinvointia määritellään erilaisista näkökulmista, esimerkiksi työn sujumisena, jolloin siihen vaikuttavat esimerkiksi työpaikan kulttuuri ja johtaminen. (Lennefer, Lopper, Wiedemann & Hoppe 2020; Manka & Manka 2016; Vartiainen 2017.) Työhyvinvoinnin määrittelyssä nousee esiin sekä yksilöä että organisaatiota tyydyttävän työolojen kehittämisen, työn sisällön rikastuttamisen ja töiden järjestämisen näkökulmat. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti, jotta työhyvinvointi toteutuisi. Työhyvinvoinnin katsotaan olevan yhteydessä työterveyteen ja työkykyyn, ja työhyvinvointia kehittämällä voidaan saada työntekijät pysymään pidempään työelämässä. (Manka & Manka 2016, 74; Kauhanen 2012, 199.)

Yksilön *psykkiseen työhyvinvointiin* vaikuttaa edistävästi etenkin se, että työntekijä kokee työtehtävänsä mielekkääksi ja sitä kautta viihtyy työssään (Virolainen 2012, 18.) Psykkiseen työhyvinvointiin voidaan nähdä liittyvän myös esimerkiksi palkitsemiseen, osaamisen

kehittämiseen, tasa-arvoon ja työturvallisuuteen. (Kauhanen 2012, 199–200). Tylsistyneenä työntekijä kokee työtehtävänsä epämielekkääksi ja hänen keskittymiskyksensä ja vireystasonsa on alhainen, jolloin myös psyykinen työhyvinvointi kärsii (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 6). Psyykkistä työhyvinvointia edistävät muun muassa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne, kyvykkyyden tunne, sisäinen motivaatio ja omien tavoitteiden saavuttaminen. Työntekijä voi omalla toiminnallaan parantaa omaa työhyvinvointiaan, mikä vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän käsitykseen omasta psyykkisestä terveydestään. (Lennefer ym. 2020, 143; Ryan & Deci 2000, 75; Kauhanen 2012, 200.)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti myös *sosiaalinen ulottuvuus*, joka määritellään esimerkiksi työntekijöiden kanssakäymisenä sekä työkavereihin tutustumisena (Virolainen 2012, 24). Sosiaaliset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin erityisesti työssä, jossa on paljon vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Yksinjäämisen kokemus vähentää työhyvinvointia, kun taas työyhteisön ja esimiehen tuki lisäävät sitä. (Hakanen 2012, 57). Organisaation ilmapiirin muodostaa ihmisten välinen kanssakäyminen, ja organisaation sisällä voi olla useita erilaisia ilmapiirejä. Työyhteisön erilaiset myönteiset kokemukset vahvistavat positiivista työilmapiiriä. Työhyvinvointi ja organisaation ilmapiiri vaikuttavat toisiinsa; työntekijän ollessa tyytyväinen ja hyvinvoiva, hän vaikuttaa positiivisesti organisaation ilmapiiriin, ja organisaation positiivisen ilmapiirin on tutkittu vaikuttavan työntekijän työhyvinvoinnin kokemiseen. (Virolainen 2010, 43–44.) Organisaation ilmapiiri on jokaisen työntekijän yksilöllinen kokemus, joka muodostuu työntekijöiden havainnoista. Negatiiviseksi koettu ilmapiiri synnyttää tyytymättömyyden tunnetta, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin ja aiheuttaa pahimmillaan työpaikkakiusaamiseen. Huono ilmapiiri kuluttaa voimavaroja vähentäen samalla työntekijöiden työhyvinvointia. Huonoa ilmapiiriä koetaan erityisesti työyhteisöissä, joissa ei säännöllisesti kokoonnuta ja käsitellä koko työyhteisöä koskevia asioita. (Virolainen 2010, 50–51.)

#### *Aikaisemmat varhaiskasvatukseen liittyvät työhyvinvoinnin tutkimukset*

Työhyvinvoinnin tutkimuksissa on käytetty paljon erilaisia stressimalleja, jotka jättävät tarkastelun ulkopuolelle sen, että työstä voi syntyä stressin ja pahoinvoinnin lisäksi myös iloa ja sitä kautta organisaatioon tuloksellisuutta. (Manka & Manka 2016, 68–69.) 1990-luvulla otettiin käyttöön uuden työhyvinvoinnin tarkastelutapa, jossa huomio suunnataan yksilön vahvuuksiin ja sitä kautta opitaan myönteisemmät ajattelutavat ja positiivisempi asioihin

suhtautuminen työelämässä. Alettiin puhua myös voimavaratekijöistä, joita kehittämällä voidaan edistää työntekijän hyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 68–69.) Silti 2000-luvun alkupuolella työterveyspsykologian tieteellisistä julkaisuista suurin osa käsitteli työntekijöiden hyvinvointia vähentäviä tekijöitä, kuten stressiä tai erilaisia sairauksia, ja vain muutamit julkaisuista käsitteli työhyvinvointia edistäviä näkökulmia, kuten työmotivaatiota tai työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Hakala 2004, 27) Vasta lähivuosina on alettu tehdä yhä enemmän positiiviseen psykologiaan nojaavia tutkimuksia, joista nousee esiin työhyvinvoinnin merkitys ja sen positiiviset vaikutukset. (Lennefer, Lopper, Wiedemann, Hess & Hoppe 2020, 144.)

### 2.2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Tutkijat ovat nostaneet esiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka esitellään tässä luvussa. Näitä ovat minäpystyvyys, motivaatio, työn kuormittavuus sekä työn imu, joilla kaikilla on oma roolinsa yksilön työhyvinvoinnin rakentumisessa.

#### *Minäpystyvyys*

Sosiaalis-kognitiivisessa teoriassa minäpystyvyyden (self-efficacy) katsotaan olevan yksilön uskoa ja luottamusta omaan kykyynsä organisoida ja toteuttaa niitä toimintatapoja, joita tarvitaan tavoitteiden toteuttamiseksi. Se vaikuttaa yksilön motivaatioon ja siihen, miten hän kykenee välttämään negatiiviset ajatukset. Johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa minäpystyvyys määritellään johtajan omaksi arviokseen omista kyvyistä suorittaa johtajan roolia. (Machida & Schaubroeck 2011, 460.) Minäpystyvyys vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Mitä vahvempi minäpystyvyys yksilöllä on, sitä korkeampia tavoitteita hän asettaa itselleen ja sitä sitoutuneempi hän on. Jos yksilöllä on matala minäpystyvyys, hän joutuu ponnistelemaan enemmän tavoitteidensa saavuttamiseksi tai saattaa jopa lopettaa yrittämisen kokonaan. Korkean minäpystyvyyden omaavat ihmiset taas kokevat, että esteet ovat ylitettävissä ja pysyvät kannassaan myös kohdatessaan vaikeuksia. (Bandura 2004, 154.)

Suurimpana tekijänä ihmisen minäpystyvyyteen vaikuttaa hänen aikaisemmat kokemukset elämässään. Onnistumisen kokemukset vahvistavat minäpystyvyyttä, kun taas epäonnistumiset heikentävät sitä. Minäpystyvyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös sosiaalinen vertailu, jonka kautta yksilö arvioi omia kykyjään ja pystyvyyttään muiden kykyihin. Tunteet ja tuntemukset määrittelevät minäpystyvyyttä ihmisen sen hetkisen tilan mukaan: ollessaan iloinen ja innostunut, ihminen uskoo onnistuvansa. Yksilön minäpystyvyys

vahvistuu, kun hän saa sosiaalisen ympäristön kautta tukea siihen, esimerkiksi palautteen tai luottamuksen osoituksen kautta (Bandura 2004, 143–163). Esimieheltä tai muulta työpaikan henkilöstöön kuuluvalta myönteisellä tavalla saatu palaute on tärkein yksittäinen tekijä, joka lisää työntekijän motivaatiota ja kehittymiskykyä. (Nummelin 2008, 40.)

Useissa johtajien tehokkuutta koskevissa tutkimuksissa on keskitytty siihen, miten johtajat vaikuttavat työntekijöidensä minäpystyvyyteen. Harvat tutkimukset kuitenkin tutkivat johtajan minäpystyvyyden vaikutusta hänen omaan työssä suoriutumiseensa. Näiden tutkimusten mukaan johtajien minäpystyvyys vaikuttaa myönteisesti heidän motivaatioonsa. (Machida & Schaubroeck 2011, 459.)

### *Motivaatio*

*Motivaatio* voidaan määritellä energiaksi, jonka ihminen suuntaa johonkin tehtävään tai tavoitteeseen toteuttaessaan itseään. Motivaation avulla ihminen tekee erilaisia ponnisteluja työssään, ja etenkin sisäinen motivaatio vaikuttaa positiivisesti ihmisen työhyvinvointiin. (Virolainen 2010, 54.) Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio nähdään olevan biologisen, kognitiivisen ja sosiaalisen sääntelyn ydin, joka saa ihmiset tuottamaan asioita ja tekemään tehokkaasti töitä. Ihmisellä on luontainen motivaatiotaipumus, jonka ylläpitäminen ja vahvistaminen vaatii tukemista.

Suurimmat tekijät työntekijän motivaation vahvistumisessa ovat ympäristön vaatimukset, esteet ja mahdollisuudet. Sisäisen motivaation omaava ihminen arvostaa itse toimintaa, jolloin hän on luovempi ja hänen suorituskykynsä on parempi. Sisäisen motivaation omaavilla ihmisellä on myös parempi itsetunto ja yleinen hyvinvointi kuin ulkoisen motivaation omaavalla ihmisellä, joka motivoituu siksi, että on olemassa voimakas ulkoinen pakko. (Deci & Ryan 2000, 69). Decin ja Ryanin perustarpeiden teorian mukaan ihmisen hyvinvointi perustuu omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tunteeseen. Sen nähdään olevan yhteydessä sekä sisäiseen motivaatioon että merkityksellisyyden kokemukseen. (Deci & Ryan 2002, 10–14; Martela & Jarnenko 2015, 52.) Useista työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista on nähtävissä, että ihminen on motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä, kun hän tuntee olevansa pätevä, autonominen ja kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. (Deci & Ryan 2014, 19).

### *Työn kuormittavuus*

Työ sisältää erilaisia *kuormittavia tekijöitä*, ja yksilön oma kokemus vaikuttaa siihen, ovatko ne innostavia ja hyvinvointia edistäviä, vai liialliseksi koettuja ja sitä kautta terveysriski. Tulkintaan vaikuttaa muun muassa yksilön minäpystyvyyden tunne ja myös työpaikan kulttuuri. Sopiva kuormitus ylläpitää työkykyä, eikä lyhytaikainen kuormitus vahingoita tervettä työntekijää. Sen sijaan liiallinen tai liian vähäinen kuormitus voivat olla haitaksi terveydelle. (Rautio 2010, 22; Mertanen 2015, 75.) Työelämään kuuluu sekä negatiiviset että positiiviset tunteet, mutta myönteisiä tunteita tulisi kokea moninkertaisesti enemmän kuin kielteisiä tunteita, jotta työ säilyy mielekkäänä. (Manka & Manka 2016, 70.)

Aikaisemmin puhuttiin enemmän työn fyysisestä kuormituksesta, mutta työelämän muutosten myötä on haasteeksi noussut yhä enemmän työn henkinen kuormitus. Vaikeasti tulkittaviin kuormitustekijöihin kuuluvat esimerkiksi työpaikkakiusaaminen, häirintä ja epäasiallinen kohtelu, jotka ovat aina terveydelle haitaksi. (Rautio 2010, 23; Parvikko 2010, 16.) Työssä ilmenee kognitiivisia, emotionaalisia ja sosiaalisia vaatimuksia, jotka vaativat työntekijältä ponnisteluita. Vaatimukset muuttuvat kuormitustekijöiksi ja vähentävät työhyvinvointia silloin, jos työntekijä kokee, että vaatimuksia on liikaa tai ne herättävät kielteisiä tunteita. (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017.)

Päiväkodin johtajuutta koskevassa tutkimuksessa on nostettu esille työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi esimiehen tuen puute, riittävien henkilöstöressurssien puute, huono työilmapiiri, henkilöstöjohtamisen taitojen puuttuminen sekä henkilöstön, joka ei sitoudu työhönsä. Työuupumuksen riski johtajilla liittyy esimerkiksi toimenkuvan määrittelemättömyyteen ja mitoituksen puuttumiseen, liian suuriin vastuualueisiin sekä liian korkeisiin tavoitteisiin. (Fonsén 2014, 165–167, 189.) Johtajalle tyypillinen kuormittavuuden tunnetta lisäävä tilanne voi olla rooliristiriita, jossa häneltä esimerkiksi odotetaan kannustusta ja tukea, mutta hän joutuukin ojentamaan työntekijöitään. Roolilylikuormitusta johtaja voi kokea tilanteessa, jossa hän joutuu tekemään paljon hänen työnkuvansa ylittäviä lisätöitä, jotka vievät aikaa ja voimavaroja työn ydintehtävältä. Kohtuuttoman suuri työtehtävien määrä lisää myös kiireen kokemusta ja aikapainetta, mikä aiheuttaa pitkittyessään työntekijälle riittämättömyyden tunnetta. (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017).

Riittämättömyyden tunne aiheuttaa terveydellisiä haittoja kuten unettomuutta, ahdistuneisuutta sekä ärtyneisyyttä tai fyysisiä oireita, kuten päänsärkyä. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017; Nummelin 2008, 22.) Työn ollessa organisoitua, priorisoitua ja huolellisesti



suunniteltua, työt eivät kasaannu, aikatauluista löytyy joustovaraa ja kiireen kokemus vähentyy. Johtajat kokevat enemmän kiirettä kuin kentällä työskentelevät työntekijät, joilla on vähemmän vastuuta kuin johtajalla. Mitä enemmän johtajalla on alaisia, sitä enemmän hänellä on työtä ja sitä kautta suurempi riski kokea ylikuormittumisen tunnetta. (Nummelin 2008, 26.)

### *Työn imu*

Työpsykologian yksi keskeinen aihe on työhyvinvoinnin edellytysten ja hyvinvointikokemusten, kuten *työn imun*, tutkiminen ja kehittäminen (Vartiainen 2017). Työn imu on käsitteenä melko uusi, positiiviseen työhyvinvointiin liittyvä käsite, jota on alettu tutkia laajemmin 2000-luvun alusta lähtien (Hakanen 2009, 12; Hakanen 2004, 4.) Suomalaisissa työn imua koskevissa tutkimuksissa käytetty työn imu -käsite pohjautuu englannin kielen käsitteestä ”work engagement”, työhön sitoutuminen, jonka määrittivät alun perin Schaufeli ja Bakker. (Hakanen 2004, 4; Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 4.) Työn imua kokevat työntekijät ovat motivoituneita, tehokkaita ja energisiä, ja suhtautuvat positiivisesti työnsä vaatimukseen ja niistä selviytymiseen (Schaufeli & Bakker 2004, 294). Uusissa tutkimuksissa on saatu selville työn imun olevan myönteisesti yhteydessä työntekijän terveyteen, muun muassa käänteisesti unihäiriöihin tai masennusoireisiin. (Hakanen 2009, 16.) Schaufeli ja Bakker kehittivät vuonna 1999 käyttöön otetun työn imun arviointimallin (UWES), jossa mitataan työn imuun liittyviä ulottuvuuksia. Sen avulla on tehty useita tutkimuksia, joiden myötä on paljastunut työn imun suhde työuupumukseen, työnarkomaniaan, sekä työn imun syyt ja seuraukset. (Schaufeli & Bakker 2003, 8.)

Työn imu saatetaan joissain tutkimuksissa määritellä suoraksi vastakohtaksi työuupumiselle. Muun muassa Maslack ja Leiter (1997) määrittelevät energisyyden, osallisuuden ja tehokkuuden olevan kolme suoraa vastakohtaa työuupumiselle. Hakanen (2009) kuitenkin toteaa, että työn imua ja työuupumusta ei voi asettaa toistensa vastakohtiksi, sillä vaikka työntekijä ei kokisi olevansa uupunut työssään, hän ei silti välttämättä koe myöskään työn imua (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2004, 75; Hakanen 2009, 8). Fenichel (1951) määritteli käsitteen ”job boredom”, leipääntyminen, jota on myös pidetty vastakohtana työn imulle. Lennefer ym. (2020) määrittelevät työuupumuksen olevan seurausta altistumisesta pitkään jatkuneelle työstä johtuvalle stressille. Sen oireita on fyysinen väsymys, henkinen uupuminen ja mielenkiinnon väheneminen (Hakanen ym. 2012, 6; Lennefer ym. 2020, 2.)

Työn imu näyttäytyy työntekijän työssä aitona ja myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana, jota kuvaavat kolme ulottuvuutta: Tarmokkuus ("vigor"), omistautuminen ("dedication") ja uppoutuminen ("absorption"). Näistä tarmokkuus näyttäytyy työntekijän energisyytenä ja sinnikkyyttenä ja haluna panostaa omaan työhönsä. Omistautuminen liittyy työntekijän innostuneisuuteen, inspiroituneisuuteen ja työn merkityksellisenä kokemiseen, kun puolestaan uppoutuminen nähdään työntekijän keskittymisenä ja syventymisenä työhönsä. Kun työntekijä on uppoutunut työhönsä, hän nauttii siitä, aika tuntuu kuluvan nopeasti ja työ vie mukanaan. (Bakker, Demerouti & Schaufeli 2005, 664; Hakanen ym. 2012, 4.)

Yksi työn imua vahvistavaksi tekijäksi on mainittu työn voimavarat, jotka ovat erilaisia työssä ilmeneviä piirteitä, kuten työssä koettuja tuloksia, työn itsenäisyyttä, työyhteisön tukea tai kannustavaa työilmapiiriä. Niiden avulla työntekijä saavuttaa paremmin työnsä tavoitteet ja kokee sitä kautta työn imua. Nämä lisäävät työntekijän sisäistä ja ulkoista motivaatiota tyydyttäen hänen itsenäisyytensä, yhteisöllisyytensä tai pärjäämisensä perustarpeita, joiden myötä yksilö myös kehittyy ja oppii uutta. (Hakanen 2009, 12.)

## 2.2.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

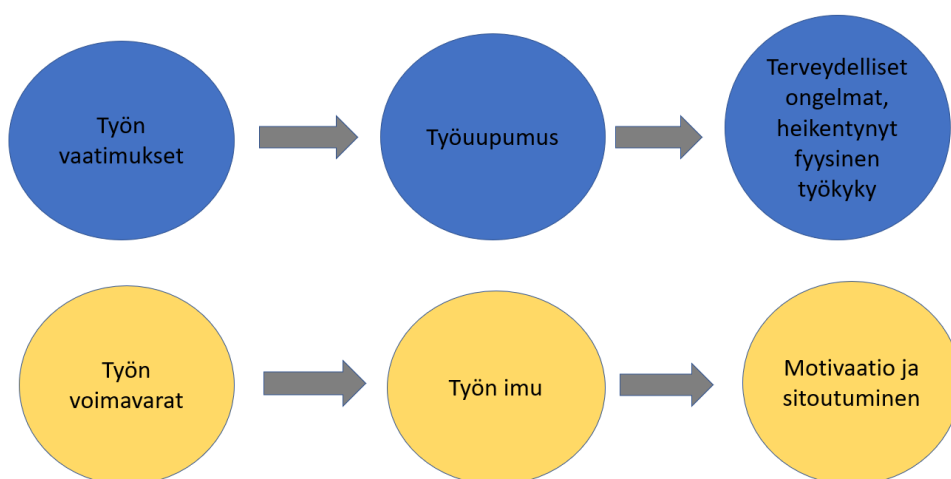
Työhyvinvointiin liittyvä työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources) mallin mukaan jokaisessa työssä esiintyy vaatimuksia ja voimavaroja (Akkermans, Schaufeli, Brenninkmeijer & Blonk 2013, 357). Vaatimukset voivat olla fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia työn ominaispiirteitä, jotka voivat muuttua suuren ponnistelun vuoksi negatiivisiksi kokemuksiksi aiheuttaen työstressiä tai pahimmillaan työuupumista. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 9; Schaufeli & Bakker 2004, 296.) Työn vaatimukset voivat olla joko määrällisiä, jolloin puhutaan työn määrästä ja työtahdistista, kun puolestaan laadulliset vaatimukset ovat kognitiivisia ponnisteluja, joita työssä suoriutuminen teettää. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017.)

Työn voimavarat voidaan jakaa joko yksilöllisiin tekijöihin, kuten energisyys, vuorovaikutustaidot tai elämänhallinnan tunne, tai ympäristöstä johtuviin, joita ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki, palaute tai ulkoiset palkkiot. (Manka 2012, 60.) Työssä voimavarat voivat olla fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka esimerkiksi auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteensa, edistävät työntekijän oppimista, kehitystä ja henkilökohtaista kasvua. (Hakanen ym 2012, 8; Schaufeli & Bakker 2004, 296.)

Työn imulla ja työn voimavaroilla on myönteisiä vaikutuksia organisaatiolle, sillä niiden myötä työntekijä suhtautuu positiivisesti työhönsä, jolloin hänen työsuorituksensa paranee. (Schaufeli & Bakker 2004, 309; Hakanen & Perhoniemi 2012, 9.) Työn voimavarat keskittyvät työn voimaannuttaviin piirteisiin, joita voivat olla esimerkiksi esimiehen antama sosiaalinen tuki, innostava ilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa ja mahdollisuus kehittyä. (Manka & Manka 2016, 70.)

Pedagogisen johtajuuden voimavaroiksi voidaan nimetä muun muassa riittävät resurssit toiminnalle, henkilöjohtamisen taidot, pedagogiikan johtamisen taidot sekä organisaation ylätason luottamus. Johtajuusosaamisen myötä päiväkodin johtaja saa varmuutta ja sitä kautta organisaation ylätasolta luottamusta, ja argumentaatiotaidoillaan mahdollisesti lisää resursseja. (Fonsén 2014, 170.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa yksilön kuormitukseen ja motivaatioon vaikuttavat työhyvinvoinnin taustalla olevat kaksi psyykkistä prosessia. Ensimmäinen prosessi liittyy työuupumukseen johtaviin tekijöihin, ja toinen prosessi työn imuun johtaviin tekijöihin. Näitä prosesseja kuvaa Schaufelin & Bakkerin (2004, 297) malli, joka on esitetty kuviossa 1. Siinä ylempi polku, ”työhyvinvoinnin kuormituspolku” kuvaa työuupumukseen johtavia tekijöitä, jotka voivat olla työn vaatimuksiin liittyvä liiallinen rasitus tai työn voimavarojen puutteet. Toinen polku, ”työhyvinvoinnin motivaatiopolku” kuvaa työn imuun johtavia tekijöitä, joita ovat voimavarat. Työuupumus ja työn imu taas johtavat erilaisiin asioihin kuten terveydellisiin ongelmiin tai motivaation kasvuun.



KUVIO 1.

Työhyvinvoinnin kuormituspolku ja motivaatiopolku mukaillen Schaufeli & Bakker (2004)

## 2.3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Johtaja vaikuttaa omalla toiminnallaan työntekijöidensä hyvinvointiin, motivaatioon ja tehokkuuteen, minkä vuoksi johtajan tulisi kehittää itseään ja toimintatapojaan jatkuvasti. (Romana 2007, 115.) Johtaakseen ja edistääkseen henkilöstönsä työhyvinvointia johtajan tulee sisäistää myönteisen asenteen ja työyhteisötaitojen lisäksi itsensä johtamisen taito, jonka myötä hän pystyy johtamaan ja motivoimaan myös työntekijöitään. (Manka & Manka 2016, 56.; Salmimies & Ruutu 2014). Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamista ja ohjaamista psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen kunnon osa-alueilla. Se on jatkuvaa itsensä kehittämistä, uusien asioiden oppimista, vanhasta poisoppimista sekä asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista. Itsensä johtamisen yksi tavoitteista on oppia tunnistamaan omat arvot ja noudattamaan niitä. (Salmimies 2008.) Työhyvinvoinnin johtamiseen ja edistämiseen liittyy johtajan toiminnan kautta tapahtuva työntekijöiden osallistaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen sekä työturvallisuus. (Romana 2007, 115; Kauhanen 2012, 199–200.)

Kehittämällä työpaikan toimintakulttuuria johtaja voi ehkäistä esimerkiksi työntekijöidensä riittämättömyyden tunteen syntymisen. Johtaja voi vähentää työntekijöiden stressin kokemusta muun muassa tasapuolisella johtamisella, myönteisen palautteen antamisella sekä vaikuttamisen ja työssä kehittymisen mahdollistamisella. (Nummelin 2008, 22.) Kehityskeskusteluiden kautta johtaja pystyy huomioimaan työntekijöiden yksittäiset tunteet, kuten työkuormituksen kokemukset. Epäkohtien ilmaannuttua johtaja arvioi kyseisen työkuormituksen kautta tulleet terveys- ja turvallisuusriskit ja pyrkii korjaamaan ne. (Ahola, Hakola, Hopsu, Leino, Leskinen yms. 2010, 33)

Varhaiskasvatuksen henkilöstön oppimisen ja ammatillisen kehityksen edistämiseen voidaan käyttää urheiluvalmennuksesta ja liike-elämästä pohjautuvaa coaching-menetelmää, valmentavaa johtamista, jossa johtajan tarkoituksena on vuorovaikutuksen avulla herättää työntekijä ajattelemaan ja löytämään ratkaisuja itse. Coaching-menetelmän lähtökohtana toimii johtajan usko työntekijän voimavaroihin, jotka saadaan vuorovaikutuksen avulla esille. Varhaiskasvatuksessa coaching-menetelmää käyttävän johtajan tavoite on työntekijän oivaltamisen ja oppimisen edistämisen lisäksi lapsen hyvän kasvun ja oppimisen toteutuminen. (Räsänen 2007, 18; Parrila 2016, 148–149, 153–154.) Elinikäisen oppimisen näkökulmasta valmentava työote nähdään oppijan potentiaalın vahvistamisena, jossa oppijan ja valmentajan välinen vuorovaikutus pohjautuu luottamukseen. Siinä valmentaja toimii

apuna, kun oppija tarvitsee palautetta, kritiikkiä tai rohkaisua hyväksyvän läsnäolon kautta. (Kallio 2016, 53–54.)

Varhaiskasvatuksessa voidaan puhua palvelevasta johtajuudesta, jossa johtaminen tapahtuu henkilöstön korkean luottamuksen kautta. Palveleva johtaja keskittyy työntekijöidensä hyvinvointiin ja asettaa työntekijöiden edun etusijalle, minkä myötä työntekijät ovat sitoutuneempia ja tehokkaampia työssään. (Hu & Liden 2011, 853; Nathan, Mulyadi, Sendjaya, van Dierendonck & Liden 2019, 111.) Palveleva johtaja sitoutuu kohtelemaan jokaista työntekijäänsä kunnioittavasti tietoisena siitä, että jokainen ansaitsee tulla rakastetuksi. Hän myös pyrkii rakentamaan oppivan organisaation, jossa jokaisella yksilöllä on ainutlaatuinen arvo. Palvelevan johtajuuden onnistumiseen tarvitaan johtajan sisäistä motivaatiota palvelemista kohtaan. Toimiakseen palvelevalla johtajuustyylillä, tulee johtajalla olla luonnostaan rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen pohjautuvat arvot, jotka ohjaavat hänen käyttäytymistään. (von Dierendonck 2011, 1231.) Johtajilta odotetaan entistä enemmän eettistä ja huolehtivaa otetta johtajuuteen, ja palveleva johtajuus voi olla yksi vastaus kyseiseen tarpeeseen (van Dierendonck, 2011, 1228).

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, jotka ovat jakautuneet kolmeen pääkysymykseen ja neljään alakysymykseen. Lisäksi esitellään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, tutkimuksen kohderyhmän valintaa sekä toteuttamisprosessia. Lopuksi esitellään aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin vaiheet.

#### 3.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yksiköiden johtajat ymmärtävät sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin käsitteen, jonka jälkeen selvitettiin johtajien kokemuksia heidän omasta työhyvinvoinnistaan tarkastellen sitä työn voimavara- ja kuormittavuustekijöiden kautta. Lisäksi selvitettiin johtajien näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta. Edellä mainittuihin tavoitteisiin pyrittiin saamaan vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. *Mitä johtajat katsovat sisältyvän työhyvinvoinnin käsitteeseen psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta tarkasteltuna?*
2. *Mitkä asiat vaikuttavat johtajien kertomana heidän omaan työhyvinvointiinsa?*
  - 2.1 *Mitkä asiat johtajat kokevat työssään oman työhyvinvointinsa voimavaratekijöiksi?*
  - 2.2 *Mitkä asiat johtajat kokevat työssään oman työhyvinvointinsa kuormittavuustekijöiksi?*
3. *Millaisia näkemyksiä ja kokemuksia johtajilla on henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta?*
  - 3.1 *Mitkä seikat johtajat katsovat edistävät työhyvinvoinnin johtamista?*
  - 3.2 *Mitkä seikat johtajat katsovat hankaloittavan työhyvinvoinnin johtamista?*

#### 3.2 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA STRATEGIA

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka pyrkimyksenä on tutkimusaiheen tutkiminen kokonaisvaltaisesti niin, että tutkittavien kokemukset ja näkökulmat tulevat esille.

Laadullinen tutkimus tapahtuu luonnollisissa oloissa eikä sen tuloksiin vaikuta aiemmat tutkimukset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Merriam & Tisdell 2015, 7.) Tässä tutkimuksessa luonnolliset olosuhteet pyrittiin toteuttamaan haastatteleamalla tutkittavia heille tutussa paikassa kasvotusten. Laadullisen tutkimuksen aineiston läpikäynnissä on korostettu huolellista tarkastelua monista eri näkökulmista, pyrkimyksenä tuoda esille yllättäviäkin seikkoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ihmisen tulkintoja omista kokemuksistaan, kuinka he rakentavat heidän mielikuviaan sekä millaisia merkityksiä he antavat omille kokemuksilleen. Vaikka laadullinen tutkimus tutkii yksilön subjektiivista kokemusta, silti tutkimuksessa näkyy aina ensisijaisesti tutkijan ajatukset ja ymmärrykset, minkä vuoksi ymmärtääkseen tutkittavaa kohdetta tutkijan on osattava ymmärtää omia mahdollisia jo olemassa olevia vaikutteita (Merriam & Tisdell 2015, 6, 17).

Tapaustutkimusta pidetään yleisimpänä laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana (Metsämuuronen 2006, 92). Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, koska haluttiin ymmärtää syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti kohdetta eli tapausta, jonka jälkeen siitä voitiin tuottaa yksityiskohtaista tietoa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190.) Tutkija keräsi laadullisen aineiston haastatteleamalla yksityiskohtaisesti jokaista haastateltavaa saadakseen selville heidän kokemuksiaan ja antamiaan merkityksiä tutkittavasta aiheesta. Näin ollen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta niiden avulla saadaan käsitys siitä, millaisia työhyvinvointia haastavia tai edistäviä tekijöitä varhaiskasvatuksen johtajuudessa esiintyy. Tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää on tuoda näkyville tutkimusprosessi, jonka myötä lukijalle selviää, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191.)

Tutkimusaineistoa on lähestytty fenomenologisen tutkimusotteen mukaisesti, eli tutkimuksen kohde nähdään yksilönä, jonka suhde maailmaan muotoutuu kokemusten ja niiden muovaamien merkitysten mukaisesti. Tutkijan tulee siis ymmärtää haastateltavien todellisuuden muodostuvan tutkittavalle ilmiölle annettavista merkityksistä. Tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä tutkijan tulee muistaa jatkuvasti käsitteet kokemus ja merkitys. Hermeneutiikan pääpyrkimyksenä on tuoda esille ymmärtämisen kehä, jonka tarkoituksena on yhdistää tutkittavan asian erilaiset ymmärtämistä vaativat osat yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi. Hermeneuttinen ulottuvuus näkyy myös tulkintaa tehdessä, kun tutkija arvioi omia ymmärrystä ja tulkintoja ja pyrkii luoda niille mahdollisia sääntöjä pystyäkseen tunnistamaan mahdolliset oikeat ja väärät tulkinnat, (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä

tutkimuksessa esiintyy siis hermeneuttisia piirteitä tutkijan tiedostaessa jatkuvasti tutkimusta tehdessään omat ymmärrykset ja tarkastellessa, onko hän avoin johtajien tuottamalle näkemykselle vai tuoko hän omia ennakkokäsityksiään mukanaan.

### **3.3 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ**

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja analysoida pientä tapausjoukkoa, jolloin harkinnanvarainen otanta on perusteltua oikeanlaisten aineiston muodostumisen kannalta (Eskola & Suoranta, 2014). Haastateltavien määrään vaikuttaa tutkijan arvio siitä, kuinka monta tutkittavaa hänen tulee haastatella saadakseen tarvitsemansa tiedon (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58). Laadullisen tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston koko on pääosin aina pienempi kuin määrällisissä, ja pääasia on, että tutkimuksessa päästään tavoitteeseen eli ymmärtämään ja antamaan tulkinta jollekin toiminnalle tai ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkija valitsi tutkimuksen kohderyhmäksi Varsinais-Suomen alueelta varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajia, joilla on johdettavanaan yksi yksikkö, sekä johtajia, joilla on johdettavanaan useampi yksikkö. Tutkimuksesta jätettiin kuitenkin pois yksityisten päiväkotien johtajat, jotta työn lähtökohdat olisivat organisatorisesta näkökulmasta mahdollisimman samankaltaiset kaikilla haastateltavilla. Tässä tutkimuksessa kuusi haastateltavaa Varsinais-Suomen alueelta antaa jo monipuolisen kuvan varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvoinnin kokemuksista. Kuudesta haastateltavasta kolmella oli yksi yksikkö ja kolmella oli useampi yksikkö johdettavanaan. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös se, että haastateltavilla oli jo jonkin verran kokemusta varhaiskasvatuksen yksikön johtamisesta, minkä myötä saatiin mahdollisimman kattava kuvaus tutkimuksen aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkija kutsui haastateltavat tutkimukseensa soittamalla Varsinais-Suomen alueella työskenteleville varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajille. Jokainen puheluun vastanneista ilmoittautui osallistuvansa tutkimukseen. Tutkimuksessa haastateltavista käytetään koodeja H1, H2, H3, H4, H5 ja H6.

### **3.4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTONKERUU**

Laadullisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ymmärtää yksilöitä, minkä vuoksi tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitui haastattelu, joka sisältää haastattelijan ja haastateltavien välistä vuorovaikutusta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27). Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yksi yleisemmistä menetelmistä, ja se soveltuu erityisesti tähän tutkimukseen, koska



tutkimuksen aihe käsittelee haastateltavan henkilökohtaisia asioita, ja kasvokkain voidaan luoda luottamuksellinen vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välille. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.) Tutkimuksen haastattelumuodoksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jonka avulla pyritään selvittämään erilaisia merkityksiä, joita haastateltavat antavat tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28). Teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet ja osittain myös kysymykset on suunniteltu etukäteen, mutta haastattelijasta pystyy itse määrittelemään kysymysten järjestyksen ja esittää tarvittaessa myös lisäkysymyksiä. (Eskola & Vastamäki 2010, 28–29.)

Teemahaastattelun teemat pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, ja ennen haastattelua tutkija lähetti haastateltaville sähköpostiin tietoa haastattelun aiheesta ja teemoista, jotta haastateltavat olivat tietoisia, millaiseen haastatteluun he olivat lupautuneet. Tämä luo haastateltaville turvallisuuden tunnetta, kun he pystyvät etukäteen valmistautumaan haastatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastatteluun pyrittiin saamaan rento, keskustelunomainen ilmapiiri, minkä vuoksi kysymyksille ei luotu tarkkaa muotoa ja järjestystä, vaan haastattelijasta kysyi kysymykset satunnaisessa järjestyksessä ja esitti myös lisäkysymyksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Vaikka haastatteluissa käytettiin jäsenneltyä temaattista runkoa, haastattelijasta poikkesi siitä ja muutti kysymysjärjestystä, mikäli haastateltava otti puheeksi jonkun aiheen, johon sopi jatkokysymykseksi joku muu kuin järjestyksessä seuraavaksi tullut kysymys.

Haastatteluista kolme järjestettiin osallistujien työpaikalla ja kolme Zoom-sovelluksen kautta. Etähaastatteluihin osallistujat kertoivat Zoomin ja Teamsin olevan jo tuttuja työskentelyvälineitä, minkä vuoksi etänä tapahtuneet haastattelut olivat heidän mielestään melko luonnollisia haastattelutapoja. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 6 tuntia 48 minuuttia.

### **3.5 AINEISTON ANALYYSI**

Sisällönanalyysin avulla tutkimuksen aineistosta pyritään luomaan mahdollisimman looginen ja selkeä kokonaisuus, jotta tutkijan on helpompi tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen ja analysoinnin rajaa on vaikeaa erottaa, sillä ne voivat tapahtua osittain samanaikaisesti (Ruusuvoori, Nikander, Hyvärinen 2010; Metsämuuronen 2006, 122.) Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analyysiprosessi tapahtuivat vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi tutkimusprosessin vaiheita oli vaikeaa erottaa toisistaan selkeiksi kokonaisuuksiksi.

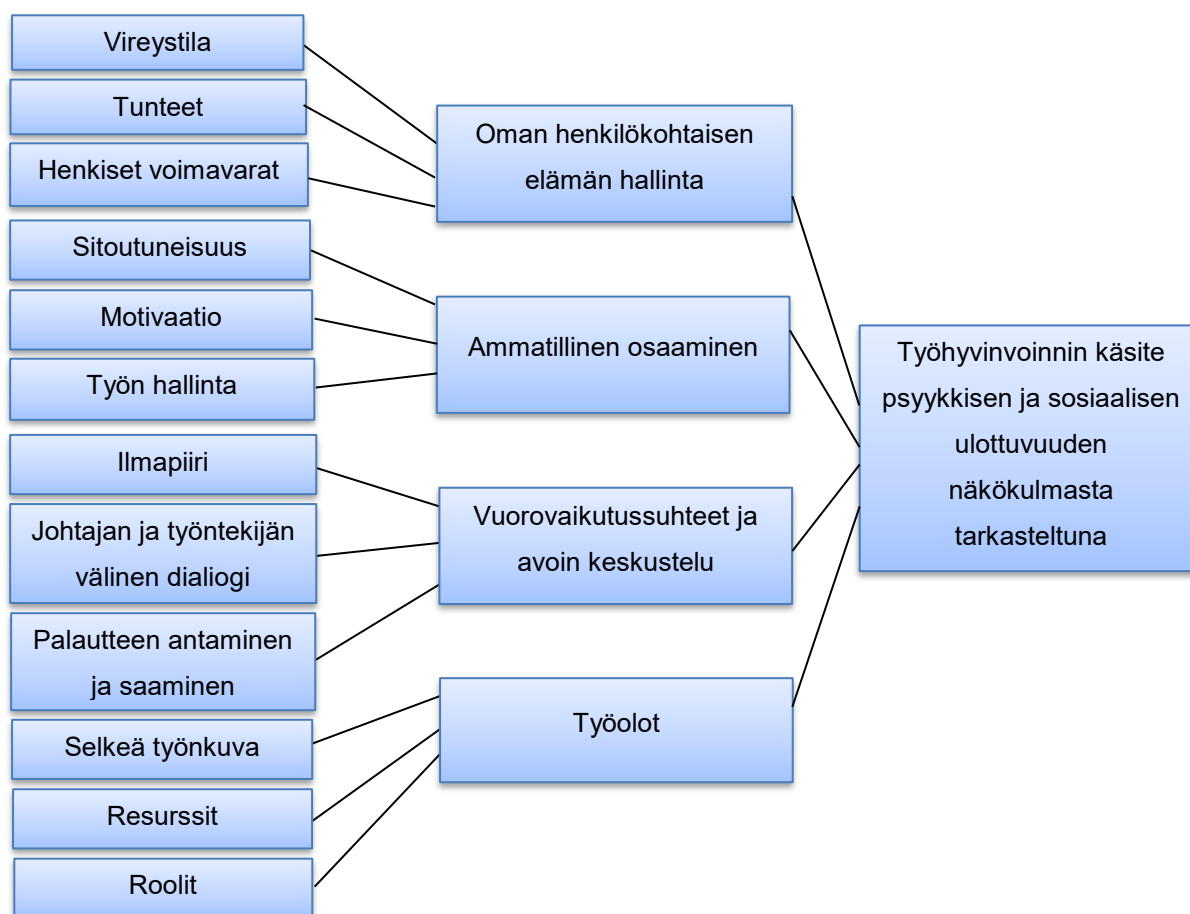
Sisällönanalyysissä pohdinta tapahtuu tutkijan omien havaintojen ja ajattelun kautta, ja ongelmaksi voikin muodostua liian vahvat ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta (Metsämuuronen 2006, 121–122).

Tutkija kuunteli ja litteroi koko haastatteluaineiston sanasta sanaan, jonka jälkeen tekstistä poistettiin tutkimukselle merkityksettömät kohdat, sillä kaikkea aineistoa ei ole tarpeellista analysoida (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 225). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta otettiin pois esimerkiksi sellaiset kohdat, joissa haastateltava kertoi kuulumisiaan tai tunnistettavia asioita työyksiköstään. Kaikista haastatteluista muodostui yhteensä 56 sivua litteroitua tekstiä. Tutkija tutustui litteroituun aineistoon vielä tarkemmin lukemalla sen läpi useita kertoja. Litterointi ja litteroituun tekstiin tutustuminen auttavat tutkijaa tuntemaan aineiston ja sitä kautta muodostamaan dialogin sen kanssa (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2006). Tutkija merkitsi myös värikoodein kaikki tutkimuskysymyksiin parhaiten vastaavat kohdat, joita hän pystyi hyödyntämään analyysivaiheessa ja tulosten kirjoittamisessa. Koodimerkit auttavat myöhemmin tutkijaa löytämään tiettyjä kohtia ja jäsentävät sitä, mitä aineistossa käsitellään (Eskola & Vastamäki 2010, 43.) Helpottaakseen tässä tutkimuksessa analyysivaiheen työskentelyä, tutkija kirjoitti jo aineiston keräämisvaiheessa haastattelussa esiintyneitä avainsanoja muistiin, jotta haastateltavan painottamat asiat sekä rivien välistä tulkittavat viestit jäävät paremmin mieleen. Kaikki nämä auttavat tutkijaa analyysivaiheessa muistamaan tutkimukselle merkitykselliset asiat (Saldaña 2014, 582).

Tämän tutkimuksen aineiston analyysiin on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa aineisto käsitellään kolmen vaiheen kautta. Aluksi tutkija *reduoi* eli pelkistää aineiston. (Tuomi & Sarajärvi). Havainnollistaakseen lukijalle haastatteluista nousseita keskeisiä asioita, tutkija loi haastatteluaineiston redusoinnista taulukot, jotka on esitelty tutkimuksen tuloksissa. Tässä tutkimuksessa taulukoihin on pyritty tiivistämään alaluokat ytimekkäästi lyhyellä lainauksella. Tiivistetty sana tai lainaus summaa kyseisen asian merkityksen selkeyttäen sitä (Merriam & Tisdell 2015, 199). Redusoinnin jälkeen tutkija *klusteroi* eli ryhmittelee aineiston. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän tutkimuksen aineisto on klusteroitu pienempiin osiin haastatteluoteemoittain, sillä haastatteluaineistosta on vaikeaa tehdä selkeitä tulkintoja, ellei sitä ryhmitellä ensin jollain tavalla (Eskola & Suoranta, 2008). Tässä tutkimuksessa tutkija teemoitteli aineistoa haastatteluoteemojen mukaisesti. Koska teemat ovat aina tutkijan omaa tulkintaa ja havaintoja, tutkija tutustui huolellisesti aineistoon sekä teoriaan löytääkseen tutkimukselle parhaiten sopivat teemat. (Graneheim, Lindgren & Lundman 2017, 29–34.)

Lopuksi tutkija *abstrahoi* aineiston eli loi teoreettiset käsitteet haastattelusta nousseiden vastausten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kuvio 2, kuvio 3 ja kuvio 4 kuvaavat analyysiprosesseja, joissa tutkija etsi haastatteluvastauksista samankaltaisuuksia, muodosti niistä alaluokat ja yläluokat, jotka lopulta yhdistyivät yhdeksi pääluokaksi.

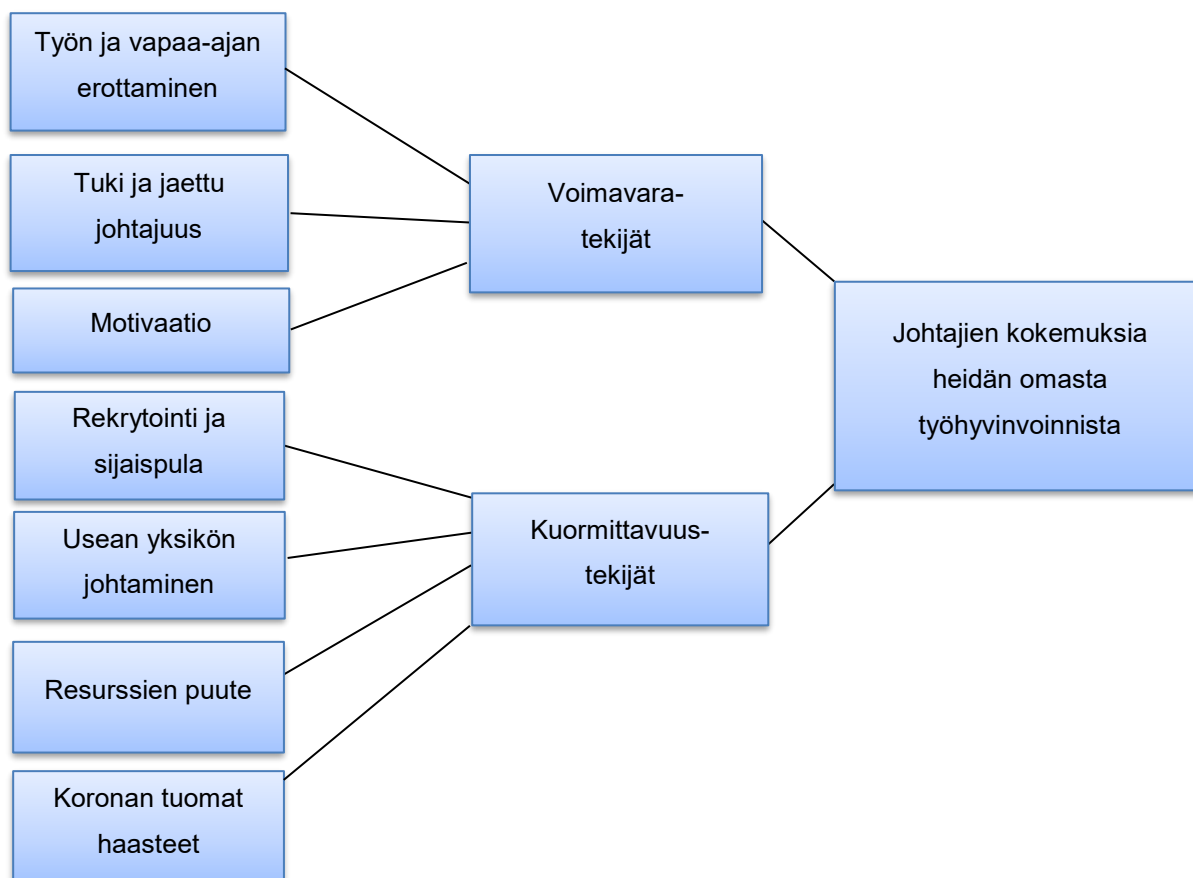
Ensimmäinen haastatteluteema käsitteli johtajien näkemyksiä siitä, mitä työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta. Kuvio 2 esittelee ensimmäisen haastatteluteeman ala- ja yläluokkien sekä pääkategorian muodostumisen prosessin.



KUVIO 2.  
Ensimmäisen haastatteluteeman pääkategorioiden ja alaluokkien muodostuminen

Toinen haastatteluteema sisälsi kysymyksiä johtajien kokemuksista heidän omasta työhyvinvoinnistaan. Tätä kokonaisuutta tarkasteltiin kahden erilaisen näkökulman sisältämän alakysymyksen avulla: a) voimavariatekijöiden näkökulmasta, jossa haastateltavat saivat kertoa, mitkä asiat työssään kokevat voimavaroiksi ja sitä kautta työn imua tuottavaksi tekijäksi; b) kuormittavuustekijöiden näkökulmasta, jossa johtajat vastasivat kysymykseen,

mitkä tekijät kuormittavat heidän työhyvinvoinnin kokemustaan. Kuvio 3 esittelee toisen haastatteluteeman ala- ja yläluokkien sekä pääkategorian muodostumisen prosessin.

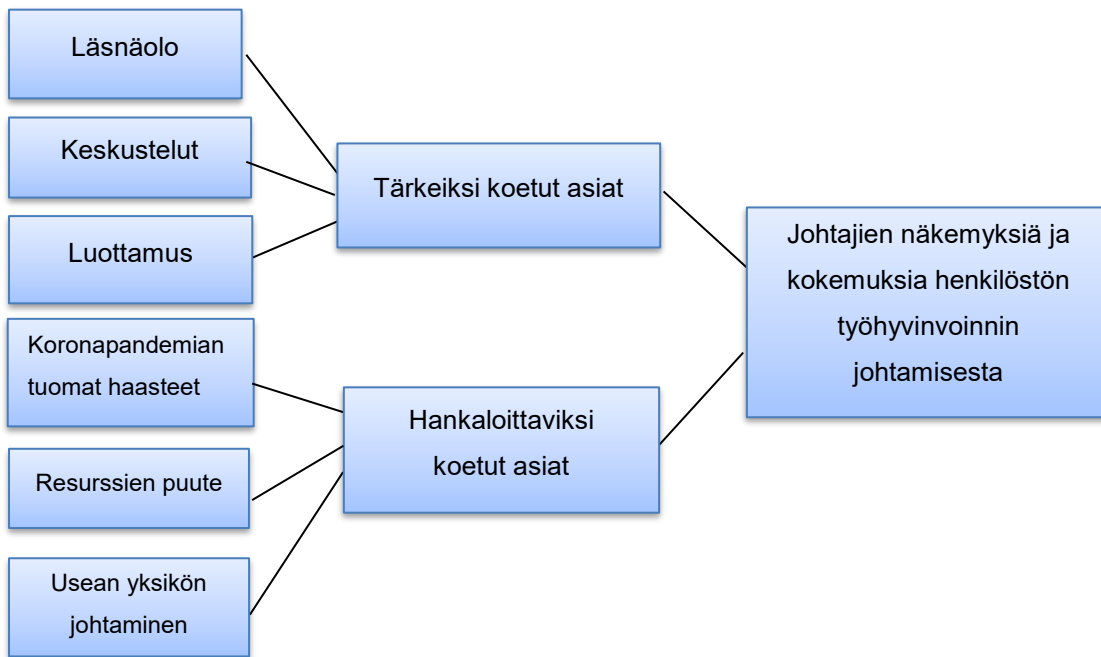


KUVIO 3.

Aineistosta muodostettu toisen haastatteluteeman analyysiluokittelu johtajien työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Kolmannessa haastatteluteemassa tutkija kartoitti johtajien näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstön hyvinvoinnin johtamisesta. Erilaisten työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvien kysymysten avulla tutkija sai haastateltavat pohtimaan aihetta eri näkökulmista.

Analyysivaiheessa hän pystyi selkeästi värikoodeilla erottamaan johtajien vastauksista työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeiksi koetut asiat sekä hankaloittavaksi koetut asiat, jotka on koottu tulososiossa esitettyyn taulukkoon. Kuvio 4 esittelee toisen haastatteluteeman ala- ja yläluokkien sekä pääkategorian muodostumisen prosessin.



KUVIO 4.

Aineistosta muodostettu kolmannen haastatteluteeman analyysiluokittelu työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä tekijöistä.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimustuloksia tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Aluksi tarkastellaan johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnin käsitteestä sosiaalisen ja psyykkisen tason näkökulmista, mikä auttaa ymmärtämään heidän myöhempiä vastauksiaan. Tämän jälkeen esitellään, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia johtajat kertovat henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta. Lopuksi esitellään johtajien kokemuksia heidän omasta työhyvinvoinnistaan voimavara- ja kuormittavuustekijöiden näkökulmasta.

### 4.1 JOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ SOSIAALISESTA JA PSYKKISESTÄ TYÖHYVINVOINNISTA

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään johtajien ymmärrystä työhyvinvoinnin käsitteestä tarkasteltuna sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksina. Kaikkien haastateltavien mukaan työhyvinvoinnin käsitteen psyykkistä ja sosiaalista ulottuvuutta ei voi täysin erottaa toisistaan, minkä vuoksi tutkija yhdisti sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin samaan taulukkoon. Haastatteluvastauksista nousi esiin neljä kategoriaa, jotka liittyvät sosiaalisen ja psyykkisen tason työhyvinvointiin: Oman henkilökohtaisen elämän hallinta, ammatillinen osaaminen, vuorovaikutussuhteet ja avoin keskustelu sekä työolot. Suurin osa johtajien vastauksista käsitteli vuorovaikutussuhteita ja keskustelun tärkeyttä, sen sijaan pienin osa johtajien vastauksista sisälsi ammatillisen osaamisen näkökulmia.

#### *Henkilökohtaisen elämän hallinta*

#### TAULUKKO 1.

Haastatteluaineistosta nousseet oman henkilökohtaisen elämän hallinnan alaluokat.

Pääluokka	Alaluokat	f(n)	Tiivistetty ilmaus	Esimerkkilainaus
Oman henkilökohtaisen elämän hallinta	Vireystila	3	Psyykkinen hyvinvointi vireytenä ja energisyytenä	"vireystila ja se että onks ihminen energinen työssään vai kokeeks hän uupumista tai väsymystä"
	Tunteet	3	Tunteiden näyttäminen työpaikalla	"Ennen ajattelin, et tunteet ei saa työssä näkyä, mutta eihän ihminen pysty sitä itse määrittelemään, että näkykö ne vai eikö."
	Henkiset voimavarat	4	Henkiset voimavarat työssä selviytymisessä	"Tietyl taval ne omat henkiset voimavarat täytyy olla sillai kunnossa, et sä niinku selviit tästä."

Taulukko 1 esittelee johtajien vastauksista nousseen ensimmäisen pääkategorian, henkilökohtaisen elämän hallinnan, jonka alaluokiksi muodostuivat vastausten mukaan vireystila, tunteet ja henkiset voimavarat. Haastateltavat kokivat, että työntekijällä tulee olla oma henkilökohtainen elämänsä hallinnassa, jotta hän voi kokea työssään työhyvinvointia. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työntekijöillä on myös oma vastuu omasta työhyvinvoinnistaan, ja siihen vaikuttaa työolojen lisäksi myös vapaa-ajalla tapahtuvat asiat.

*”Vaikka puhutaan työhyvinvoinnista ja psyykkisestä työhyvinvoinnista, ni työ ei ole ainoa, joka siihen vaikuttaa. Et se on hirveen tärkeätä et tiedostetaan se, et kaikilla on niinku oma vastuu pitää itsestään huolta ja siitä että jaksaa.” (H2)*

*”Työhyvinvointiin kuuluu myös koti ja se, millä tavalla itse hoitaa itsensä työpäivän päätyttyä. Eli se ei oo pelkästään työ, joka vaikuttaa työhyvinvointiin.” (H5)*

Eräs haastateltava oli pohtinut työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvien asioiden vaikutusta tunteisiin, jotka näkyvät työpaikalla jollain tasolla, halusi työntekijä sitä tai ei. Hänen mielestään yksilön henkilökohtainen elämän hallinta näkyy vahvasti työpaikalla.

*”Henkilön oma elämäntilanne vaikuttaa siihen aika suurestikin, ja sitä olen viime aikoina paljonkin pohtinut, että miten ne tunteet täällä työpaikalla ja työssä näkyy. Ennen ajattelin, että eihän tunteet saa työssä näkyä, mutta eihän ihminen pysty sitä itse määrittelemään, että näkykö ne vai eikö. Eli tavallaan sellanen oman henkilökohtasen elämän hallinta näkyy vahvasti täällä työpaikalla.”(H4)*

### *Ammatillinen osaaminen*

#### TAULUKKO 2.

Haastatteluaineistosta nousseet ammatillisen osaamisen alaluokat.

Pääkategoria	Alaluokat	f(n)	Tiivistetty ilmaus	Esimerkkilainaus
Ammatillinen osaaminen	Sitoutuneisuus	1	Psyykkinen hyvinvointi sitoutuneisuuden edellyttäjänä	”...psyykkinen hyvinvointi liittyy hyvin olennaisesti siihen, miten sitoutunut työntekijä on...”
	Motivaatio	2	Motivaatio työn suunnannäyttäjänä	”...miten motivaatio vie työssä eteenpäin...”
	Työn hallinta	3	Työn hallinta psyykkisen hyvinvoinnin edellyttäjä	”Jos sä et hallitse sitä työtä, niin se voi tuottaa sun psyykkiseen hyvinvointiin sellasia piirteitä jotka alkaa sua kuormittamaan.”

Taulukko 2 esittelee johtajien vastauksista nousseen toisen pääkategorian, ammatillisen osaamisen, johon haastateltavat mainitsivat kuuluvan esimerkiksi työn hallinnan taidot, sitoutuneisuuden sekä motivaation, joiden myötä ammatillinen osaaminen näyttäytyy.

Aineiston perusteella koettiin, että työn hallinta on helpompaa, jos työntekijä on ollut pitkään töissä ja saanut sen myötä kokemusta.

*”Oman työn organisointi vaikuttaa työhyvinvointiin, et pystytkö organisoimaan järkeväl tavalla työtäsi, ja miten sä hallitset sen oman työn. Onks se sulle tuttu ja helppoo, ja sul on kokemusta. Ni koen et se helpottaa sitä työtä ja auttaa työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin.” (H4)*

Yksi haastateltava peilasi työn hallintaa muuttuneeseen varhaiskasvatuslakiin ja sen myötä tulleisiin vaatimustasojen muutoksiin, jotka saattavat johtaa riittämättömyyden tunteeseen työssä. Hän koki, että varhaiskasvatustyön parissa työskentelevät työntekijät ovat tunnollisia, ja haluavat tehdä työnsä hyvin.

*”kun varhaiskasvatuslaki on tosi paljon muuttunut, niin vaatimustasohan on tosi paljon muuttunut, niin vaikka hallitseekin työnsä, niin koetaan et se aika ei riitä siihen kaiken työn tekemiseen. Ja se voi aiheuttaa, ku me ollaan aika tunnollisii täs työssä ja halutaan tehdä se hyvin, ni tulee sellanen riittämättömyyden tunne.” (H6)*

#### *Vuorovaikutussuhteet ja avoin keskustelu*

#### TAULUKKO 3.

Haastatteluaineistosta nousseet vuorovaikutussuhteiden ja avoimen keskustelun alaluokat

Pääluokka	Alaluokat	f(n)	Tiivistetty ilmaus	Esimerkkilainaus
Vuorovaikutus-suhteet ja avoin keskustelu	Ilmapiiri	14	Hyvä ilmapiiri luo työhyvinvointia	”...psykkiseen vaikuttaa semmonen et niinku se työn ilmapiiri on hyvä ja salliva.”
	Johtajan ja työntekijän välinen dialogi	8	Avoin keskustelu työntekijöiden ja johtajan välillä	”Semmonen hyvä vuorovaikutus niitten työntekijöitten kanssa. Tavallaan sekä multa heille päin että heiltä mulle päin semmonen avoin keskusteluyhteys”
	Palautteen antaminen ja saaminen	8	Palaute sosiaalisen hyvinvoinnin rakentajana	”Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttaa hyvin olennaisesti palautekulttuuri. Et miten pystytään puhumaan asioista ja miten pystytään ottamaan esiin erilaisia asioita.”

Varhaiskasvatustyö on haastateltavien mukaan selkeästi vuorovaikutusta vaativaa työtä, ja he nimesivätkin erilaiset tahot, kuten lapset, työtiimin, lasten huoltajat, moniammatilliset tahot ja muun päiväkodin henkilökunnan, joiden kanssa työntekijät ovat päivittäin vuorovaikutuksessa. Taulukko 3 esittelee vuorovaikutussuhteiden ja avoimen keskustelun esiintyvyyttä haastatteluaineistossa. Sitä tarkasteltaessa voidaan havaita vastaustuloksissa nousevan esiin useaan otteeseen käsite ilmapiiri, jonka nähtiin vaikuttavan työntekijän



kohdalla hyvin paljon sekä sosiaaliseen että psyykkiseen työhyvinvointiin. Ilmapiirin rakentumisessa yhdistyy haastateltavien mukaan muun muassa avoin keskustelu, palautteen antaminen ja saaminen sekä tutustuminen ihmisiin syvemmin kuin työasioissa.

*”Nähdään et voidaan puhumalla rakentaa ja parantaa ilmapiiriä yhdessä. Sit semmosella niinku pienellä kiitoksella ja semmosella huomioimisella myöskin, että järjestetään jotain yhteistä vähän niinku rennompaa, esimerkiks kehittämispäivät, on yks mis rakennetaan sitä koko yhteisön hyvää ilmapiiriä semmosen muun ku pelkästään työstä puhumisen kautta.”(H1)*

Haastateltavien vastauksista painottui avoimen keskustelun tärkeys, sekä johtajan ja työntekijän välillä että tiimiläisten välillä. Avoin keskustelu toteutuu yhdessä siten, että koko tiimi on koolla ja puhutaan avoimesti mieltä askarruttavista asioista.

*”Ja sit semmnonen, että keskustelukulttuuria pyritään luomaan avoimeksi. Jos joku tulee sanomaan tiimistä että joku asia harmittaa tiimin sisällä, niin sit kerään koko tiimin koolle, eli se on sitä avoimuutta.” (H2)*

## Työolot

TAULUKKO 4.  
Aineistosta nousseet työolojen alaluokat

Pääloukka	Alaluokat	f(n)	Tiivistetty ilmaus	Esimerkkilainaus
Työolot	Selkeä työnkuva	6	Selkeä työnkuva psyykkisen hyvinvoinnin edellytyksenä	”...se että jokainen tietää, miks hän tulee tänne töihin, mitä hänen kuuluu tääl tehdä, kuinka hänen kuuluu käyttäytyä, mitkä on hänen velvollisuudet.”
	Resurssit	4	Resurssit työssä jaksamisen tukena	”resursseilla saatais sitä työssä jaksamista ja sitä työhyvinvointia”
	Roolit	10	Työhyvinvointi rakentuu roolien mukaan	”onks tavallaan semmnonen rooli et hänel on hyvä olla, vai kokeeks hän siinä tavallaan jotain uhkaa”

Työolojen nähtiin vaikuttavan etenkin psyykkiseen työhyvinvointiin. Taulukko 4 esittelee työolojen alaluokkia, joista haastateltavat nimesivät työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi työolojen osalta esimerkiksi *selkeän työnkuvan*. Selkeä työnkuva auttaa haastateltavien mukaan ymmärtämään sitä, mitä työ pitää sisällään ja mitkä ovat työntekijän velvollisuudet, mikä vaikuttaa heidän mielestään positiivisesti myös psyykkiseen työhyvinvointiin. Eräs haastateltava kertoi, että pitkä työkokemus vaikuttaa siihen, kuinka selkeänä työntekijä näkee työnkuvansa.

*”Koen, että se et on ollut kauan työssä niin vaikuttaa siihen, että työnkuva on selkeämpi.” (H5)*

Jokainen haastateltava vastasi *resurssien* vaikuttavan jollain tavalla varhaiskasvatuksen työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Resurssit liittyivät useimpien vastauksissa sijaisten hankkimiseen.

*”sijaispolitiikka ja resurssien puute, joka taas vaikuttaa myös niihin, jotka ovat töissä, mikä on minulle esimiehenä vaikea juttu. Varmaan kaikist haastavin on se kun työkaverit puuttuu, ja aika menee sellaseen kaikkeen muuhun. Ja sit ku sä saat jonkun sijaisen, ni sit se ei osaa välttämättä sitä työtä, ja silloin sekään ei oo helpotus. Siks ollaan tosi helpottuneita, jos saadaan joku pätevä sijainen tänne” (H6)*

Työoloihin liittyvistä haastatteluvastauksista eniten nousi esille *roolit*, jotka vaikuttavat aina jollain tapaa työntekijän työhyvinvointiin. Eräs haastateltava näki työntekijän sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavan sen, millaiseksi hän kokee oman roolinsa työyhteisössä. Jos työntekijällä on hyvä olla työyhteisössä, hän voi kokea työhyvinvointia.

*”Ja jos puhutaan yksittäisestä työntekijästä, ni miten se mieltää itsensä osana työyhteisöä ja mikä rooli hänel on siellä...Et onks se tavallaan semmonen rooli et hänel on hyvä olla, vai kokeeks hän siinä tavallaan jotain uhkaa. Et se tulee tavallaan siitä sosiaalisesta työympäristöstä.” (H2)*

Eräs haastateltava pohti rooleja oman työyhteisönsä kautta, jossa oli koettu rooliristiriitaa hoitajien osalta.

*”Esimerkiksi hoitajat kokivat jossain kohtaa, että heidät alennetaan avustajan rooliin, kun opettajat olivat SAK-ajalla ja hoitajat olivat aina valvomassa lasten unta.” (H5)*

## **4.2 JOHTAJIEN KOKEMUKSIA HEIDÄN OMASTA TYÖHYVINVOINNISTAAN**

Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin seikkoja, jotka vaikuttavat yksiköiden johtajien mukaan heidän omaan työhyvinvointiinsa. Teemaa käsiteltiin kahdesta eri näkökulmasta: voimavaratekijöiden näkökulmasta, jossa haastateltavat saivat kertoa, mitkä asiat he kokevat työssään voimavaroiksi ja sitä kautta työn imua lisääväksi tekijäksi. Kuormittavuustekijöiden näkökulman kautta johtajat taas nostivat esille, mitkä tekijät aiheuttavat kuormittavuutta heidän työhyvinvointiinsa. Nämä molemmat näkökulmat esitellään taulukoissa, jonka jälkeen kyseisiä näkökulmia esitellään tarkemmin lainausten valossa.

#### 4.2.1 Voimavaratekijät

Taulukko 5 esittelee haastatteluaineistosta nousseita voimavaratekijöitä, jotka johtajat kokivat työssään edistävän työhyvinvointiaan ja johtavan työn imuun.

##### TAULUKKO 5.

Aineistosta nousseet voimavaratekijöiden alaluokat ja niiden esimerkkilainaukset

Pääkategoria	Alaluokat	f (n)	Esimerkkilainaus
Voimavaratekijät	Työn ja vapaa-ajan erottaminen	4	"Se että sitä työtä ei valuta sinne vapaa-ajalle niinku liikaa, et pystyy rajaamaan sen työn sinne työpaikalle ja työajalle."
	Tuki ja jaettu johtajuus	10	"Mä aattelen et se on oikeesti ainut tapa tehdä tätä työtä tekemällä yhdessä ja jakamalla tätä työtä"
	Motivaatio	8	"Sellanen pitää työmotivaatiota yllä ja siitä saa voimaa."

##### *Työn ja vapaa-ajan erottaminen*

Työn ja vapaa-ajan erottaminen nähtiin suurimpana voimavarana, ja se esiintyi jokaisen haastateltavan vastauksissa. Esimerkiksi perhe ja vapaa-ajan harrastukset nähtiin yhtenä tärkeänä asiana, joiden avulla saa työasiat pois mielestä.

*"Se että sitä työtä ei valuta sinne vapaa-ajalle niinku liikaa, et pystyy rajaamaan sen työn sinne työpaikalle ja työajalle. Ne on mulle semmosia tärkeitä, ja oon huomannut että ne vaikuttaa siihen jaksamiseen aika äkkiä jos iltaisin alkaa kotona liikaa miettimään niitä työasioita..." (H1)*

*"Oman elämän kannalta ni muistaa omat rajat. Muistaa levätä ja liikkua ja nukkua tarpeeksi, ja et on omassa elämässä juttuja, jotka kannustaa unohtamaan työasiat myöskin. Ettei illat mene siihen et pohtii työasioita." (H4)*

##### *Tuki ja jaettu johtajuus*

Moni haastateltava mainitsi työnsä voimavaratekijäksi tuen, jota saa tarvittaessa työhönsä liittyen. Esimerkiksi erilaiset näkökulmat ja niiden jakaminen nähtiin tärkeänä. Tukea he kokivat saavansa esimerkiksi varajohtajalta, omalta esimieheltä tai muilta johtajilta. Eräs haastateltava kuvaili jakamisen ja yhdessä tekemisen olevan ainoa tapa tehdä varhaiskasvatustyötä.

*"Mä aattelen et se on oikeesti ainut tapa tehdä tätä työtä tekemällä yhdessä ja jakamalla tätä työtä. Sillon ku se toimii, ni sillon se myös tukee sitä jaksamista. mut sit jos se ei toimi ni sit se myös haastaa siinä kohtaa sitä jaksamista, eli sekä sen opettajan jaksamista että koko tiimin jaksamista. Ja välillisesti esimiehen jaksamista." (H1)*

*”Se, että saa kollegiaalista tukea, mitä saa muilta esimiehiltä ja omalta esimieheltä keskustellen. Jos mietitään vaikka toimintaperiaatteita, et niitä voi tutkia sitte yhdessä jonkun muun kanssa” (H1)*

*”Tääl työpaikalla ku on varaventiili eli se työpäri, jonka kanssa voi jakaa henkistä puolta ja jolle voi purkaa niit omii ajatuksii... Sit oma esimies on sellanen kenelle voi soittaa ja kysyä, ja meil on kollegiaalinen tuki muiden johtajien kanssa, eli saa soittaa jos ei jotain asiaa tiedä.” (H4)*

Johtajat olivat saaneet tukea myös mentoroinnista. Varsinkin työn alkuvaiheessa johtajamentori nähtiin hyödyllisenä asiana. Mentorin rooli nähtiin myös työnohjaajana, jolle voi purkaa asioita ja joka auttaa erilaisissa asioissa.

*”Johtajamentori oli hyödyllinen alussa, kun kaikki oli uutta niin ekana vuotena pystyi ottaa yhteyttä kun tuli joku asia mitä ei osannut hoitaa. Mentori oli silloin, liittyi lähinnä perehdyttämiseen, mutta myös ajatusten läpikäymisessä auttoi. Et nyt kun jo hallitsee tän työkentän, niin en tarvitse mentoria että työ menis seuraavalle levelille.” (H4)*

*”Mentorointi on auttanut ja antanut vinkkejä moneen asiaan. Mentorin kanssa käydään läpi mikä mua kuormittaa ja mihin mä haluan vinkkejä. Mentori on vähän niinku työnohjaaja, hänelle voi purkaa kaiken.” (H3)*

Eräs haastateltava näki lisäksi voimavaratekijäksi sen, että hänellä on kokemuksen myötä jo tietoa siitä, mistä hän kysyy milloinkin apua. Sen vuoksi hänelle ei mene aikaa etsiä tahoja tai paikkaa, josta saa tietoa tai tukea.

*”Esimerkiks jos mulla on henkiöstöpäällikölle asiaa, et miten tää menee, ni mä soitan suoraan hänelle ja kysyn tätä asiaa. Et ei oo niinku mitään välikäsiä. Että se ehkä kun on ollu näin kauan ni tietää miten nämä asiat menee, ni ei mee turhaa aikaa siihen mistä selvittää ne tiedot.” (H2).*

Tuki ja johtajuuden jakaminen vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti myös siksi, koska työtä on niin paljon. Ilman tukea johtaja ei kykenisi suoriutumaan työtehtävistään.

*”Tottakai se vaikuttaa mun työhyvinvointiin, koska tälläkin hetkellä mun työaika ei riitä mun työn tekemiseen. Et jos mä tekisin kaikki ne hommat mitkä mä oon delegoinut niin sitten mä tekisin jotain huonommin. Ykskään johtaja ei tee yksin mitään, et se on se työyhteisö, joka osaa. Ehkä niinku punasen langan ylläpitäjä on se johtaja. Mä oon niinku se kapteeni, mä näytän suunnan mutta en mä sitä laivaa yksin kuljeta.” (H5)*

### *Motivaatio*

Varhaiskasvatuksen johtajan työssä johtajia motivoivat erilaiset asiat, ja motivaatio koetaan voimavaraksi. Suurinta osaa haastateltavista motivoivat lapset ja heidän kehittymisensä mahdollistaminen, sekä se, että työ on vastuullista ja siinä pääsee vaikuttamaan konkreettisesti

varhaiskasvatukseen liittyviin asioihin. Motivaatioon vaikutti myös muut asiat, kuten vapaus ja kehittämisen mahdollisuus.

*”Tietty ne lapset. Mutta myös se että on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Jos huomaa epäkohtia niin mä olen se joka pystyy pistämään muutoksen alulle. Motivoi myös halu kehittää varhaiskasvatusta ja sen profiilia. Et saada ehkä arvostusta sen mukaan, yhteiskunnallisesti sen profiilin nostaminen, et nähtäis se niin tärkeenä ku se on.” (H4)*

*”Se on ehkä se vapaus. Et sulla on vapaus tehdä ja kehittää. Mä tykkään kehittää, mä tykkään ettei jäädä paikall juntaa. Se mitä eilen tehtiin ja arvioitiin ni voidaan kokeilla seuraavan päivänä jotain muuta. Semmonen niinku kehittäminen, se et ihmiset on innostuneita. Sellanen pitää työmotivaatiota yllä ja siitä saa voimaa.” (H6)*

*”Niin ihmeelliseltä kun se saattaa kuullostaa, koska minä istun täällä tavallaan erikseen näistä ryhmien toiminnasta, mutta kyllä mua motivoi eniten lapset. -- Ja sit ku me onnistutaan siinä, sehän liittyy pedagogiikkaan ja tähän varhaiskasvatustyöhön, ni se motivoi mua kaikkein eniten.” (H2)*

*”Oon ite tehnyt lastentarhanopettajana ryhmässä pitkään ennen esimiehen työtä. Et lapsen kehittyminen ja sen mahdollistaminen ni se on niinku yks semmonen ehdoton, ehdoton juttu” (H1)*

Näiden lisäksi työyhteisöön liittyvät asiat motivoivat johtajia. Näitä olivat muun muassa kollegat, erimielisyyksistä ylipääseminen ja henkilökunta. Henkilökunnan erilaisuus eri yksiköissä motivoi, sillä se tuo mielenkiintoa myös johtajan työhön.

*”Mutta sitten toinen on tietenki se että, kun näkee sen että työntekijöillä on hyvä meininki ja semmonen, et he innokasti toteuttaa työtään. Ja se, että aina tulee erimielisyyksiä, se on ihan fakta. Mutta se, että miten työyhteisö selviää niistä. Miten se selvittää ne ristiriidat, ja mihin suuntaan se siitä lähtee menemään, ni se on hyvän työyhteisön merkki.” (H2)*

*”Ku on kollegoita mist saa voimaa ja virtaa” (H3)*

*”Hyvä henkilökunta ja se että mä tapaan työntekijöitä ja juttelen heidän kanssa ja pidän pedapiiriä ni se on sitä. Ykskään päivä ei oo samanainen, ni se motivoi. Ja se motivoi, että kaks päiväkotia on ihan erilaisia. Toisessa päiväkodissa nuorempi henkilökuntaa, ja toisessa on enemmän konkareita, joilla on pidempi ura takana, ni he tuovat erilaisen perspektiivin tähän...Et se on niinku aika mielenkiintonen kokonaisuus.” (H5)*

## 4.2.2 Kuormittavuustekijät

Taulukko 6 esittelee haastatteluaineistosta nousseita kuormittavuustekijöitä, jotka johtajat kokivat kuormittavan työtään jollain tasolla.

### TAULUKKO 6.

Aineistosta nousseet kuormittavuustekijöiden alaluokat ja niiden esimerkkilainaukset

Pääkategoria	Alaluokat	f (n)	Esimerkkilainaus
Kuormittavuus-tekijät	Resurssien puute	8	"resurssiasia on sellanen minkä kans joutuu painimaan"
	Rekrytointi ja sijaispula	23	"ehkä kaikist kuormittavin on tällä hetkellä sijaisten hankinta ja sen tiimin turvaaminen"
	Monen yksikön johtaminen	15	"Se on hankalampaa se johtaminen, ku me ollaan niinku eri osotteissa"
	Koronan tuomat haasteet	30	"Nyt ku tuli tää korona, ni se on ollu yllättäväkin kuormitus"

### *Resurssien puute*

Yhtenä kuormittavuustekijänä johtajat mainitsivat resurssien puutteen, ja eräs haastateltava kertoi yleisesti resurssiasioista, mutta ei nimennyt selkeästi, mihin asioihin resursseja tarvittaisiin lisää.

*"Tää resurssiasia on sellanen minkä kans joutuu painimaan. Siinä joskus näkee sen et resursseilla saatais sitä työssä jaksamista ja sitä työhyvinvointia lisättyä ja turvattua niit tilanteita. Mut se ei oo aina niin yksinkertaista saada sitä resurssia. Ne on vähän sellasia kohtia missä huomaa et ei mee ihan sillai ku ite haluais ehkä...Et resurssiasia on ehkä semmonen isoin yksittäinen et toivois et aika tois parannusta." (H1)*

Kuormittavuustekijöiksi nimettiin myös aikaresurssit, joita säätelemällä pystyttäisiin ehkäisemään kuormittavuutta. Yksi johtajista koki, että ruuhkahuiput pystyttäisiin ennakoimaan henkilöjärjestelyillä ja sitä kautta mahdollisesti välttämään kuormittavuuden tunnetta.

*"aikaresursseja käytettäis niin, et voitais ennalta vähän suunnittelemaan siten, että ruuhkahuippujen kuormittavuus pystyttäis vähän ennakoimaan henkilöjärjesteyillä. Tykkään siitä et etukäteen jo suunnitellaan sitä työtä niin, että ei päästä sitä sinne uupumisen partaalle." (H1)*

Suurimpana resursseihin liittyvänä kuormittavana tekijänä haastateltavat nimesivät työtehtävät, jotka vievät johtajan työaikaan esimerkiksi pedagogiselta johtajuudelta. Eräs

haastateltava koki, että päiväkodin johtaja ei lähtökohtaisesti halua tehdä ainoastaan toimistotyötä, mutta hallinnollisen johtajuuden vuoksi sitä kuitenkin tulee paljon.

*”tää hallinnollinen johtajuus vie niin suuren osan ajasta, ja se on kumminki toimistotyötä, ni se et jos me saatais lisäresursseja ni silloin päiväkodin johtajan rooli siihen pedagogiseen johtamiseen suurenis, ni se ois sitä oikeesti sitä työtä mitä mejän kuuluis tehdä. Et tuskin kukaan päiväkodin johtaja on mielessään ajatellut, että minä kun päiväkodin johtajaksi haluan tulla, niin minä haluan tehdä toimistotyötä pelkästään.” (H2)*

Toinen haastateltava ehdotti mallia, jossa varajohtaja voisi joka aamu irrottautua ryhmästä ja tehdä tietyn ajan työvuorojen suunnitteluun ja sijaisuuksien järjestelyyn, jolloin johtaja pystyisi toteuttamaan pedagogista johtajuutta enemmän.

*”Resursseja lisää, eli olisi joku, joka vapauttaisi varajohtajaa ryhmästä. Et esimerkiksi varajohtaja voisi olla joka aamu jonkun tietyn ajan irrotettuna siitä ryhmästä. Tampereella oli apulaisesimies, joka käytti kolmekymmentä prosenttia työstä työvuorojen suunnitteluun ja sijaisuuksien järjestelyyn. Ni joku sellanen malli kuulostais tosi hyvältä. Ku täs on paljon hallinnollisia töitä, ni se kuormittaa ja verottaa muusta johtajuudesta eli pedagogisesta johtajuudesta” (H4)*

### *Rekrytointi ja sijaispula*

Jokaisen haastateltavan vastauksissa mainittiin sijaisten rekrytointi yhdeksi työhyvinvointia kuormittavaksi tekijäksi. Rekrytointi vie haastateltavien mukaan paljon aikaa johtajan työltä, etenkin nykyisin, kun ei ole helppoa löytää sijaisia. Erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan sijaisia on vaikeaa saada, mikä on erään haastateltavan mukaan ollut selkeästi huomattavissa parin viime vuoden aikana.

*”Sijaisten rekrytointi on lisääntynyt täs aika paljon viime aikoina...Se kuormittaa ehkä sen takia, koska aika huonosti on tällä hetkellä saatavilla sijaisia. Se on semmonen mikä on muuttunut tässä parin viime vuoden aikana radikaalisti, et varsinki opettajan sijaisia on hankala saada.”(H1)*

*”Sijaisten hankkiminen on kuormittavaa...Syksyllä musta tuntu, että mä en tehnyt mitään muuta kuin etsin työntekijää ja väänsin työvuoroja ni eihän kukaan saa mitään tyydytystä sellasest työstä.” (H5)*

*”Et ehkä kaikist kuormittavin on tällä hetkellä sijaisten hankinta ja sen tiimin turvaaminen. Muhun esimiehenä on vaikuttanut sijaispolitiikka ja resurssien puute, joka taas vaikuttaa myös niihin jotka ovat töissä, mikä on minulle esimiehenä vaikea juttu. Ja sit ku sä saat jonkun sijaisen, ni sit se ei osaa välttämättä sitä työtä, ja silloin sekään ei oo helpotus.” (H6)*

*”Erittäin kuormittavaa on se että kun puuttuu joku, ja sitte ei saada sijaista, ja miten vie tosi paljon aikaa se, että saadaan se tiimi taas kokoon ja he voi tehdä sitä työtä mitä heidän on tarkoituskin tehdä.*

*Et se on sellasta, päivittäin jopa viikkoja, ni siinä kohtaa huomaa että alkaa käymään raskaaks.” (H6)*

Yksi haastateltava on myös ehdottanut, että rekrytointeja hoitaisi johtajan sijasta joku toinen henkilö. Tämä voisi myös hoitaa jotain muita toimistotöitä rekrytoinnin ohella.

*”Sijaisten saaminen on tällä hetkellä ihan katastrofaalisen huonossa tilanteessa, ja se on kuormittavimpia tekijöitä tällä hetkellä - - Mä olen pyytänyt, että voisko palkata varhaiskasvatukseen jonkun henkilön, joka hoitais rekrytointeja ja hoitais siinä sivussa jotain muuta toimistotyötä, mut siihen ei oo näytetty vihreetä valoa.” (H2)*

Erään haastateltavan ehdotus opettajien sijaispulaan olisi opettajien palkkojen nostaminen, jotta saataisiin houkuteltua opettajia alalle lisää.

*”Olen yrittänyt ehdottaa et satanenki lisää palkkaa ni se motivois niit opettajia, mut et esimies ei nää täämösi asioita, ni sit me painitaan sen kans et ei oo opettajaa” (H3)*

### *Monen yksikön johtaminen*

Jokainen johtaja, joilla on monta yksikköä johdettavanaan, kokivat jollain tapaa kuormittavana asiana eri osoitteissa toimivien yksiköiden johtamisen.

*”Se on hankalampaa se johtaminen ku me ollaan niinku eri osotteissa. Et kyllä se sillätavalla vaikuttaa siihen. Mutta tietysti nyt ku on tässä nyt monta vuotta tehny tätä työtä tässä yksikössä ni ei se oo sellanen asia etteikö sen kanssa niinku pärjäis, mutta mielummin työskentelisin niin että kaikki työntekijät olis samassa, oltais yhtä taloa ja yhdessä rakennuksessa, ni se ois kaikkein helpointa se hallinnoiminen silloin. Ja muu johtaminen myös.” (H1)*

Eräs haastateltava koki monen yksikön johtamisen kuormittavaksi yksinäisyyden tunteen vuoksi. Hänellä ei ole työparia eikä tiimiä, jonka kanssa voisi käydä yksiköiden asioita läpi, koska varajohtaja ja erityisopettaja ovat kiireisiä.

*”Ensinnäki kaksi yksikköä on erittäin suuri haaste, ja jotta tämä pedagoginen johtajuus toteutuis, niin mun näkemyksen mukaan siinä pitää olla se tiimi, joka johtaa ja pitää ne langat käsissä ja vie sitä tietoa eteenpäin ja ideoi. Kaikki oppiminen tapahtuu parhaiten vuorovaikutuksessa, ja se minkä mä olen nähnyt todella haasteellisena on se että mä oon todella yksin ollu näitten asioiden kanssa, koska ei oo semmost työparii tullut mulle ollenkaan. Me vähän ollaan palaveerattu varajohtajan ja erityisopettajan kanssa, mutta se on kans et heil on tosi paljon töitä.” (H2)*

Eräs johtaja koki yhden yksikön johtamisen ihanteelliseksi. Hän oli johtanut myös useampaa yksikköä, mutta oli kokenut sen haastavaksi, koska fyysinen läsnäolo on tärkeää ja kahdenkin



yksikön johtajana hän ei pysty olemaan monessa paikassa samaan aikaan. Hän oli kokenut lisäksi riittämättömyyden tunnetta, kuten toinenkin haastateltava.

*”Kyl mä koen et yks yksikkö on ihanteellinen määrä. Oon tehnyt sillaiki et on kaks yksikkö, mut mä koin sen tosi haastavaks, koska must tuntui et olin aina vääräs paikassa. Et jos olin toises paikas ni just sillon siel toises paikas oli sit käynnissä joku päivän polttava teema tai aihe tai kysymys meneillään. Siinä kohtaa koin riittämättömyyden tunnetta. Tottakai mua sielläki tarvittiin missä mä olin. Sen takia yks yksikkö on ehdottomasti parempi, koska se johtajan fyysinen läsnäolo on vaan niin tärkeetä.” (H4)*

*”Kahden yksikön johtaminen vaikuttaa silloin kun oon toisessa päikyssä, niin jos tulee toisessa päikyssä joku hätätilanne niin ohjaan sitä etänä, koska en voi yhtäkkiä pompata toiseen paikkaan. Riittämättömyyden tunne siinä kohtaa, kun tietää että mua tarvittais täällä talossa, mutta tehtävää ois myös toisessa, enkä voi jakautua kahtia. Jos mul olis tää määrä aikuisia ja lapsia saman katon alla, ni se olis helpompaa.” (H5)*

Eräs haastateltava nimesi ihanteelliseksi tilanteeksi yhden ison yksikön johtamisen kahden pienemmän sijaan. Hän kokee, että silloinkin tulisi johtajan työparina olla apulaisjohtaja.

*”Jos mä saan sanoo ihannetilanteen, niin iso yksikkö jossa on kymmenen ryhmää ja avoin toiminta. Ja jos mä ajattelen johtajuutta, niin mun mielest siihen pitäis olla apulaisjohtaja sen toisen johtajan rinnalla. Uusissa yksiköissä jotka on isoja, niin pitäis olla apulaisjohtajan nimikkeellä. Ei varajohtajan nimikkeellä joka tekee sitä hommaa omien töidensä ohella. Ei yksin isoa päiväkotia, vaikka ollaan saman katon alla, niin kyl se on paljon. Saatika et ollaan kilometrien päässä...” (H6)*

### *Koronan tuomat haasteet*

Koronatilanne on tuonut omat haasteensa myös varhaiskasvatuksen kentälle. Moni haastateltava koki yllättyneensä, kuinka suuri vaikutus koronapandemialla oli heidän työhönsä ja työntekijöiden hyvinvointiin esimerkiksi sosiaalisella tasolla. Koronatilanteen myötä on huomattu sosiaalisten kohtaamisten tärkeys esimerkiksi kahvitaukojen aikana.

*”Nyt ku tuli tää korona, ni se on ollu yllättäväkin kuormitus. Et itse ei oo ajatellu sitä ehkä niin psyykkisenä, mut ehkä tää on sitä mitä alus puhuttiin. Eli huomattiin et se on joillekin hyvin rankka, jotkut otti sen kevyemmällä kädellä, jotkut jatko aina niinku ennenkin.” (H6)*

*”No se on vaikuttanut ensinnäki siten, et työntekijöitä on ollu todella paljon ja tosi usein pois, ja kun työntekijöitä on pois ni se vaikuttaa siihen tiimin toimintaan. Vaikka siihen tulis sijainen, niin se ei oo koskaan sama asia. Ja se et lomautukset vaikutti, ne ei voi vaikuttaa muuta ku negatiivisesti. Että kaikki loput jotka ei oo lomautettu ni joutuu työskentelemään täällä ku lapset tulee takaisin, ja koska sijaisii ei saa palkata. niin se oli sellanen yks ihan katastrofaalinenasia.” (H2)*

Korona on vaikuttanut negatiivisesti etenkin pedagogiseen johtamiseen ja -suunnitteluun. Kaikki haastateltavat kokivat toiminnan suunnittelun ja pedagogisten ajatusten jakamisen kärsivän, kun ihmiset eivät saa nähdä toisiaan kasvotusten. Etäyhteyksien kanssa voidaan pitää palavereja, mutta se eroaa kasvotusten tapahtuvasta suunnittelusta.

*”No just sillä et palavereita ei ole voinut pitää töissä, tiimit on onneks saanut pitää tiimipalaverinsa. Sit on ristiriita itellä et voiks mä pitää, ku ne tarttis pitää.... Nyt mä meinaan ens viikon palaverin kyl koittaa pitää Zoomilla et joku olis omas ryhmässä koneen kanssa, ni kokeillaan tämmöstä. Mut ei se samalla tavalla se keskustelu synny ku ollaan siellä koneitten takana. Se on helppo pitää vaan mikkii kiinni ja kun kysytään et onko kysyttävää ni sit kaikki on vaan hiljaa” (H3)*

*”Se on tuonut erittäin suuria haasteita nimenomaan pedagogiseen johtamiseen, koska meidän pitää välttää kanssakäymistä, eli jokainen on tiiviisti omassa ryhmässään. Eli kehittäminen ja pedagogisen toiminnan ajatteleminen ja siitä puhuminen on erittäin vaikeaa” (H2)*

### **4.3 HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN**

Tämän tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys selvitti johtajien näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta. Lisäksi alakysymysten avulla selvitettiin, mitkä seikat johtajien näkemysten mukaan edistävät tai hankaloittavat työhyvinvoinnin johtamista. Johtajat kertoivat, mihin asioihin he kiinnittävät huomiota johtaessaan henkilöstön työhyvinvointia. Kaikki haastateltavat kokivat, että johtajan oma hyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin jollain tavalla.

#### **4.3.1 Tärkeiksi koetut asiat työhyvinvoinnin johtamisen kannalta**

Taulukko 7 esittelee haastatteluaineistosta nousseita tärkeiksi koettuja asioita, jotka vaikuttavat johtajien kokemusten mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen. Alaluokkia ei voi erottaa täysin toisistaan, koska ne liittyvät usein toisiinsa jollain tapaa.

## TAULUKKO 7.

Aineistosta nousseet alaluokat työhyvinvoinnin johtamisen tärkeiksi koetuista tekijöistä

Pääkategoria	Alaluokat	f (n)	Tiivistetty ilmaus	Esimerkkilainaus
Tärkeiksi koetut asiat työhyvinvoinnin johtamisessa	Johtajan oma jaksaminen	6	Johtajan oma työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin	"Koska jos itse ei jaksa, niin ei jaksa myöskään kannatella muita.
	Läsnäolo	8	Johtaja on fyysisesti läsnä ja huomioi työntekijät päivittäin	"Se on päivittäistä läsnäolemistä. Joka päivä käyn jokaisessa ryhmässä, kuulumisten kyselemistä, onko jotain asioita, joita työntekijät haluis mun kanssa jakaa"
	Keskustelut	15	Johtajan ja työntekijän väliset keskustelut, kuten kehityskeskustelut ja päivittäiskeskustelut	"Keskustelut on tosi tärkeä, kehityskeskustelut mut sit myös sellaset väliarvointikeskustelut ja ihan sellaset kuulumisten kyselyt. Ne on sellasia minkä avulla kokoajan ylläpidetään ja ennaltaehkäistään."
	Luottamus	7	Molemminpuolinen luottamus työntekijän ja esihenkilön välillä	"Työhyvinvointiin liittyy hyvin olennaisesti myös se, että työntekijät luottaa siihen että mä hoidan omat tehtäväni." "He osaa ratkasta itte asiat ja tietää sen miten mä ajattelen asioista ja luotan heihin, ni mä väitän et se on yks aika iso tekijä työhyvinvoinnis"
	Yhteiset arvot ja visio	4	Yhteiset arvot ja visiot, joiden pohjalta koko yksikön toiminta rakentuu	"Ja se arvokeskustelu on pitänyt käydä itsensä kanssa ja työntekijöiden kanssa, jotta me tiedetään et mikä on se meidän visio ja sen pohjal me ollaan rakennettu."
	Pedagoginen johtajuus	13	Pedagoginen johtaminen liittyy merkittävästi työhyvinvoinnin johtamiseen	"Työhyvinvoinnin johtamista on esimerkiks oppimiskulttuuri, ja se on hyvin vahvasti sidoksissa pedagogiseen johtamiseen."

*Johtajan oma jaksaminen*

Eräs haastateltava kertoi, että johtajan oma työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin.

*"Koska jos itse ei jaksa, niin ei jaksa myöskään kannatella muita. Et kyl sen oon itse kantapään kautta oppinut, et siit omast jaksamisesta pitää ensisijaisesti pitää kiinni, ja sen jälkeen vasta voi huolehtia muiden hyvinvoinnista." (H4)*

Osa haastateltavista on huomannut, että työhyvinvointi on aihealue, joka on noussut viime aikoina ajankohtaiseksi, ja siihen tulisi panostaa. Itseopiskelu koettiin tärkeänä asiana työhyvinvoinnin johtamisen osaamisen kannalta, ja johtajan oma motivaatio koettiin merkittävänä kannustimena opiskella itsenäisesti työhyvinvoinnin johtamista.

*”Mä nään itseni aika hyvänä työhyvinvoinnin johtajana. Asia on mulle tosi tärkeä, ja mä oon paljon itseopiskelua tehnyt asian tiimoilta, et mitkä on ne asiat mitkä pitäis toteutuu. Ja mä ihan aidosti välitän ihmisistä, et se on kuitenkin aika tärkeä asia.” (H2)*

*”Mä oon aiheest kiinnostunut ja luen vapaa ajalla hyvinvointiin liittyviä artikkeleita, esim coachaavaa kirjallisuutta ja pyrin ymmärtämään erilaisia elämäntilanteita, erilaisia ihmisiä ja sitte toivon että pystyn täällä toteuttamaan... et mä oon läsnä ja mä kuuntelen ja teen tarvittavia muutoksia. Resursseihin en pysty vaikuttaa et ne on mitkä on mut toki teen kaikkeni et olis esimerkiks sijainen ja näin pois päin. Mut kyl mä itse koen, ja teen kaikkeni mitkä mä osaan niin..” (H4)*

Yksi haastateltava pohti, kuka on vastuussa esimiesten työhyvinvoinnista. Hänellä oli myös antaa tähän vastaus, joka pohjautui hänen omiin kokemuksiinsa johtajan uransa aikana.

*”Mutta sit päästäänkin siihen, että koska esimies on vastuussa henkilöstön työhyvinvoinnista, kuka on vastuussa esimiehen työhyvinvoinnista? Ei kukaan. Ei ole sellasta joka on vastuussa esimiesten työhyvinvoinnista.” (H2)*

### *Läsnäolo*

Moni haastateltava nosti vastauksessaan esille, että esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työntekijöiden hyvinvointiin, vaikkei se ole ainoastaan johtajan vastuulla. Johtajan läsnäolo ja tieto siitä, että esimies on saatavilla, on haastateltavien mukaan henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen edellytys. Kaksi johtajaa vertasi läsnäoloa auki olevaan oveen, mikä vaikuttaa työntekijöiden tunteeseen siitä, että johtajan tuki ja apu on heidän saatavilla ja häntä on helppo lähestyä.

*”Et esimerkiks ihan pikkunen asia, mut oleellinen asia on ovi. Ovi ei ole kiinni, eli he tietää, et mun luo saa tulla. Työntekijän tulee aina tuntee, että esimies on heidän rinnalla. Mä en pystyis tekemään tätä työtä, jos heil ei olis sitä kuvaa, että minä olen täällä läsnä ja heidän tukenaan.” (H2)*

*”Se on päivittäistä läsnäolemista. Joka päivä käyn jokaisessa ryhmässä, kuulumisten kyselemistä, onko jotain asioita, joita työntekijät haluis mun kanssa jakaa. Et heil on sellanen olo et mä en vaan istu täällä oven takana, vaikka mä täälläki oon läsnä ja mun kanssa voi tulla juttelemaan.” (H5)*

Yksi haastateltavista koki, että johtajan keskittyessä työntekijöiden psyykkiseen tai sosiaaliseen työhyvinvointiin, hän vähentää sitä kautta myös työntekijöiden sairaspöissaoloja ja työssä kuormittumista.

*”koska jos työntekijä voi henkisesti huonosti ni sit tulee myös fyysisiä vaivoja. Ja sit tulee pois saoloja. Ja kun joku on pois ni muut kuormittuu, vaikka sijainenki ois, mutta siinä tiimis kuormittuu ja sit tulee se henkinen väsyminen” (H3)*

Työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen nousi vastauksista esille. Ihmisillä on erilaisia elämäntilanteita ja syitä, jotka voivat heikentää heidän työhyvinvointiaan. Sen vuoksi eräs haastateltava korosti työntekijöiden yksilöllistä kohtelua johtamisessa.

*”Ne on ne ihmisten tilanteetki aika erilaisia usein, et se työhyvinvointi voi niin monesta syystä johtuen niinku alentua. Et monesti voi tulla fyysisiä vaivoja tai sit siinä omassa yksityiselämässä on sellasia asioita, minkä takia se työhyvinvointi kärsii. Tavallaan se yksilöllisyys täytyy siinä kokoajan muistaa” (H1)*

### *Keskustelut*

Jokainen haastateltava korosti työhyvinvoinnin johtamisessaan keskustelun tärkeyttä, ja etenkin kahdenkeskiset keskustelut työntekijöiden kanssa nähtiin tärkeänä henkilökunnan yhteisten keskusteluiden ja palaverien lisäksi. Kehityskeskustelut tulivat haastatteluissa esille, mutta tärkeimpänä haastattelijoiden vastauksista nousi arjessa tapahtuvat keskustelut, esimerkiksi kuulumisten kyselyt. Kehityskeskustelut koettiin tärkeäksi, mutta haastateltavien mukaan niitä tapahtuu melko harvoin, minkä vuoksi ne eivät nousseet vastauksissa suuresti esille.

*”Keskustelut on tosi tärkeä, kehityskeskustelut mut sit myöski sellaset väliarvointikeskustelut ja ihan sellaset kuulumisten kyselyt. Ne on sellasia minkä avulla kokoajan ylläpidetään ja ennaltaehkäistään.” (H1)*

*”...mä sitä keskustelua aina kannatan ja mä itekki haluan olla perillä niist asioista. Et se on sellast arjessa kannattelemista, kannustamista pääasiassa. Sen lisäksi tietty kehityskeskustelut. Niit käydään tiimeittäin ja henkilökohtasesti. Niitten tarkoitus on se, että esimies kuuntelee ja työntekijä puhuu. Et se on niinku heille sellanen et edes kerran vuodessa on yksi tilaisuus siihen, että he saa miettii sitä omaa jaksamista ja omaa työntekoa ja millä tavalla he haluu kehittyä.” (H4)*

*”...pitää niinku puhuu ääneen sitä keskustelun tärkeyttä. Et kun uus tiimi alottaa ni tavallaan täytyy varata sille tiimille aikaa siihen et ne saa keskustella niitä arjen asioita rauhassa läpi ja, tehdä tiimisopimusta, jonka kautta sit saadaan sovittua niist yhteisistä pelisäännöistä ja muusta sellasest tärkeistä.” (H5)*

Keskustelut ja vuoropuhelu liitettiin myös pedagogiseen ja jaettuun johtamiseen. Yksi johtaja kertoi, että jaetun johtajuuden avulla saavutetaan pedagoginen lopputulos avoimen keskusteluyhteyden ja osaavan henkilökunnan myötä.

*”Ja sitte, mä tiedän kaikkee, mutta mä en tee kaikkee. Että se on niinku jaettua se johtajuus. Kun on avoin ja kertova keskusteluyhteys, niin sitten päästään hyvään pedagogiseen lopputulokseen. Tää perustuu siihen, että mul on hyvin osaava henkilökunta. Se myös perustuu siihen, että se opettaja tulee*

*ja kysyy, että 'hei tuu, jeesaa, auta'. Opettajat kysyy ja pyytävät tarvittaessa apua. Vuoropuhelu on tärkeä, koska enhän mä voi tietää jotakin probleemoja jos mulle ei kerrota.” (H5)*

### *Luottamus*

Luottamus nousi johtajien vastauksissa olennaiseksi asiaksi työhyvinvoinnin johtamisessa. Vastausten perusteella johtajat katsoivat luottamuksen olevan kahtiajakoinen. Luottamukseen liittyi esimiehen luottamus siihen, että työntekijä hoitaa työnsä, mutta myös työntekijän luottamus siitä, että esimies hoitaa omat tehtävänsä. Erään haastateltavan mukaan luottamuksen syntymisen kautta työntekijät saavat rohkeutta kertoa luottamuksellisiakin asioita esimiehelle ilman pelkoa siitä, että tämä kertoisi niitä eteenpäin.

*”Työhyvinvointiin liittyy hyvin olennaisesti myös se, että työntekijät luottaa siihen että mä hoidan omat tehtäväni. Ja se, että mun osalta tiedonkulku toimii moitteettomasti, mut se ei enää kuulu mulle että miten se tieto menee ryhmään, vaan mun pitää luottaa siihen et se kenelle se tieto on annettu vie sen loppuun asti.” (H2)*

*”Annan hyvää palautetta siitä, et he osaa ratkasta itte asiat tääl, et heidän ei tartte pelätä et mitä esimies tästä sanoo ku tehään asiat näin. He osaa ratkasta itte asiat ja tietää sen miten mä ajattelen asioista ja luotan heihin, ni mä väitän et se on yks aika iso tekijä työhyvinvoinnis” (H3)*

Toinen haastateltava koki, että luottamus sisältyy pedagogiseen johtajuuteen olennaisesti. Liittyen pedagogiseen johtajuuteen hän myös painotti puhuvansa työntekijöistä yhteistyökumppaneinaan.

*”Pedagogiseen johtajuuteen liittyy myös hyvin vahvasti se, että päiväkodin johtaja luottaa henkilöstönsä ammattitaitoon. Jos ajattelee johtajuutta yleensä, ja sen peilaamista työhyvinvointiin, niin tällainen puhekieli, eli me emme puhu alaisista, vaan me puhumme yhteistyökumppaneista. Eli kaikki kasvattajat ovat meille yhteistyökumppaneita, ja siitä mä lähdän, että he tietävät mitä he tekevät.” (H2)*

### *Yhteiset arvot ja visio*

Johtajien vastauksista korostui yksiköiden yhteiset arvot ja visio, joiden perusteella koko yksikön toiminta rakentuu. Eräs johtaja kertoi tämän vaikuttavan jo työntekijöiden rekrytointivaiheessa, kun uusia työntekijöitä haastatellaan. Myös kehityskeskusteluiden kautta voidaan vahvistaa yhteistä visiota, joka pohjautuu yhteisiin arvoihin.

*”Mä tykkään sanasta arvo. Ja se arvokeskustelu on pitänyt käydä itsensä kanssa ja työntekijöiden kanssa, jotta me tiedetään et mikä on se mejän pohja minkä pohjalle me ollaan rakennettu. Me ollaan mejän yksikös käyty tämä arvokeskustelu, tehty visio ja strategiat...Ja perehdytys, valinta ja se et ketä*

*valitaan et ketä on sopiva tietyllä tapaa tähän työhön. Se et me jo rekrytointivaihees mietitään kaikkee et se on ihan niinku siit. Ja jos jollain ei oo sitä osaamista ni sitä sitte kehityskeskusteluiden kautta.” (H6)*

*”Mä sanon tähän lyhyesti: Myös itse toteutan toiminnassani niitä asioita, jotka ovat meidän päiväkodin arvot.”(H2)*

### *Pedagoginen johtajuus*

Pedagogisen johtajuuden nähtiin liittyvän merkittävästi työhyvinvoinnin johtamiseen. Kaksi johtajaa puhui myös osaamisen johtamisesta mahdollistamalla työn ohjausta tai kouluttautumista työntekijöilleen.

*”No työhyvinvoinnin johtamisessa pedagoginen johtajuus näkyy ainaki siinä et minkälaista keskustelua pidetään yllä, mitä asioita mä tuon esimiehenä keskusteluihin vaikka viikkopalaverieihin tai opettajan pedagogisiin palavereihin. Ja sitte pedagogista johtajuutta on välillisesti myös työn ohjauksen mahdollistaminen niille joilla on vaikka esimerkiksi haastavia lapsia siinä lapsiryhmässä.” (H1)*

*”Ja myöskin mahdollisuus kouluttautumiseen on tietenkin tärkeä osa pedagogista johtajuutta.” (H2)*

Pedagoginen johtajuus on omalta osaltaan myös jaettua johtajuutta. Johtajien mukaan opettaja vastaa tiimissään pedagogisesta johtamisesta, jolloin vastuu siitä jakautuu johtajalta opettajille. Johtaja mahdollistaa opettajille heille kuuluvan suunnitteluajan, jolloin opettajat pystyvät keskenään suunnitella pedagogiikkaa ja sen toteutumista.

*”Opettajilla on kerran viikossa samaan aikaan suunnittelu-aikaa, jossa he voivat keskenään vaihtaa pedagogisia asioita ja suunnitella pedagogiikkaa. Pidetään yhteistyötä ryhmien kesken. Sit omissa tiimissä opettaja on se pedagoginen johtaja, siinä se näkyy ja kannustan opettajia, että tiimipalavereissa on joku tietty rakenne mitä käydään läpi, että niis olis oikeesti joku runko.” (H4)*

*”Mä johdan sitä pedagogista varhaiskasvatusta ja esiopetusta, ja varhaiserityiskasvatusta, mutta mulla on hyvin koulutettu moniammatillinen henkilökunta, että yhdessä heidän kanssa me tehdään sitä pedagogiaa. Ja opettajat ja erityisopettajat omissa ryhmässä johtaa sitä pedagogiaa ja mä johdan niinku heitä.” (H5)*

### 4.3.2 Työhyvinvoinnin johtamista hankaloittavat tekijät

Taulukko 8 esittelee haastatteluaineistosta nousseita hankaloittaviksi koettuja asioita, jotka vaikuttavat johtajien kokemusten mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen. Koronapandemia nousi

## TAULUKKO 8.

Aineistosta nousseet alaluokat työhyvinvoinnin johtamista hankaloittavista tekijöistä

Pääkategoria	Alaluokat	f (n)	Tiivistetty ilmaus	Esimerkkilainaus
Työhyvinvoinnin johtamista hankaloittavat tekijät	Korona-pandemia	36	Koronapandemia vaikuttanut etenkin pedagogiseen johtamiseen	”Tää koronatilanne on tuonut erittäin suuria haasteita nimenomaan pedagogiseen johtamiseen”
	Aikaresurssit	6	Aikaresurssit eivät riitä työhyvinvoinnin johtamiseen	”Aikaa tarttis olla enemmän, että oikeesti olis itellä aikaa perehtyy oikeesti niihin työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviin asioihin”
	Usean yksikön johtaminen	11	Monen yksikön johtajana ei pysty olemaan läsnä työntekijöille	”Se on hankalampaa se johtaminen ku me ollaan niinku eri osotteissa, mielummin työskentelisin niin että kaikki työntekijät olis samassa rakennuksessa”

*Koronapandemia*

Kaikki johtajat kokivat koronapandemian ja sen tuoman tilanteen vaikuttaneen paljon tämänhetkiseen työhyvinvointiin ja sen johtamiseen heidän yksiköissään. Tilanteen koettiin tuoneen haasteita etenkin pedagogiseen johtamiseen ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen työpaikalla.

*”Tää koronatilanne on tuonut erittäin suuria haasteita nimenomaan pedagogiseen johtamiseen, koska meidän pitää välttää kanssakäymistä tällä hetkellä, eli jokainen on aika tiiviisti omissa ryhmässään, ja kokoukset on aika sellasii välttämättömistä asioista pidettäviä. Eli tämmönen kehittäminen ja pedagogisen toiminnan ajattelemisen ja siitä puhuminen on ollut erittäin vaikeeta. Tottakai sitä tapahtuu kokoajan mutta mun mielestä ihan selkeesti se on kärsinyt siitä.” (H2)*

*”Se vaan et ku se ei samalla tavalla se keskustelu synny ku ollaan siellä koneitten takana. Se on helppo pitää vaan mikkii kiinni ja sit ku kysytään et onks kysyttävää n isit kaikki on vaan hiljaa.” (H3)*

Johtajien mukaan työntekijöiden työhyvinvointia on vähentänyt se, että koronatilanteen vuoksi ei olla pystytty järjestämään vapaa-ajan tapaamisia tai edes kahvihuonekeskusteluita. Tärkeiksi koetut päivittäiskeskustelut ovat sen vuoksi jääneet vähemmälle, minkä myötä myös työhyvinvointi kärsii.

*”Sit kaikki tämmöset yhteiset vapaa-ajan illanvietot tai muita tämmöset on jääny kokonaan... Ja just et ei voida istuu kahvilla samalla tavalla kun pysytään omissa ryhmissä eikä olla liikuttu toisiin ryhmiin. Ni kaikki tämmönnen, niinku ihan vaan keskustelu.” (H3)*



Kaksi johtajaa kertoi yllättyneensä, että koronatilanne on psyykkisesti näinkin kuormittavaa. Pelon ja turhautumisen tunteet ovat näkyneet työntekijöissä, ja johtajilta on vaadittu erityistä tukea ja turvallisuuden tunteen luomista työyhteisössä, mikä on kuormittanut johtajien omaa työhyvinvoinnin kokemusta.

*”Työntekijöillä on pelko siitä koronasta, käsitellään melkein joka viikko viikkopalaverissa koronaohjeita. Ja sit mun täytyy aina kertoa uudestaan aina asioita... - - Esimies sanoi että sun pitää mennä työterveyteen, mutta mä sanoin että mitä se auttaa että mä siellä kotona olen, kun täällä mä kumminki voin tehdä konkreettisesti jotain...Mut se on nyt takana päin ja nyt näyttää jotenkin positiivisemmalta ehkä. Ja kesää kohti mennään. Tietysti kunnon joululoma katkas sen...Syksyllä oli vaikeuksia vapautua työasioista, ne tuli myös uniin ja mulla oli aikamoisia univaikeuksia.” (H5)*

*”esimiehenä aina kuormittaa, kun koittaa rauhoitella henkilöstöä vaikka omakin mieli on vähän siin samas myllerryksessä ja pelossa niinku mukana, ni koittaa saada sitä porukkaa rauhoittamaan, ja et keskitytyään niinku siihen et tehdään tää työ kuitenkin mahdollisimman turvallisesti ja käytetään ne keinot mitä meillä on käytettävissä.” (H1)*

### *Aikaresurssien puute*

Aikaresurssit koettiin monen johtajan osalta hankaloittavan työhyvinvoinnin johtamista, minkä johdosta asioihin paneutuminen jää vain pintaraapaisuksi. Eräs johtaja kertoi työhyvinvoinnin johtamisen ja siihen perehtymisen olevan vaikeaa ajan puutteen vuoksi. Toisen johtajan mukaan useamman yksikön johtaminen vaikuttaa aikaresurssiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen negatiivisesti.

*”Aikaa tarttis olla enemmän että oikeesti olis itellä aikaa perehtyy oikeesti niihin työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviin asioihin. Koska se kaikki muu työ vie aika paljon ni se saattaa olla vaan semmosta pintaraapasuu et ei oikeesti pääse ite semmoseen hetkeen et sais niinku oikeesti paneutua ja lukee ja tutustua.” (H3)*

*”Mä teen mielelläni, mut sit ku sitä on paljon ni sit se on liikaa, ja sit jää johtajan työ tekemättä. Jos mulla oli vaan yks päiväkoti, ni mä sain olla mukana seuraamassa ja kattomassa toimintaa. Ja semmost mä haluisin et ois enemmän, mut ei aika riitä millään et tekis säännöllisesti tällasta.” (H2)*

### Usean yksikön johtaminen

Usean yksikön johtaminen koettiin hankaloittavaksi tekijäksi työhyvinvoinnin johtamisessa niiden johtajien osalta, joilla on johdettavanaan useampi yksikkö. Läsnäolo on silloin vaikeaa, koska yksiköt sijaitsevat eri osoitteissa. Eräs johtaja koki tämän erittäin vaikeaksi asiaksi, eikä

ole löytänyt ongelmaan ratkaisua. Etenkin pedagogiseen johtamiseen useamman yksikön johtaminen nähtiin hankaloittavana asiana.

*“Pedagoginen johtaminen on kahden yksikön johtajalle oikeesti aika vaikeeta. Aika ei vaan riitä siihen, että sä olet fyysisesti läsnä tiimeissä, tiimipalaverissa, koska tiimipalaveritki menee päällekkäin. Ja se on ollu mulle se mikä on erittäin erittäin vaikea toteuttaa, ja mulle on siitä sanottukkin, mutta sit mä sanon et mä en tiedä miten mä ratkaisen sen... Et mä laitan kalenteriin aina päivämääriä, mut sit sielt tulee joku joka kumoo sen, ja sit mä en pääsekkään menemään.” (H2)*

*“Pedagogista johtajuutta vois toteuttaa aina tietysti enemmän, mut koen että se estää sitä että meidän yksikkö on kolmessa eri toimipisteessä. Niin mä en oo tietenkään paikalla kaikissa paikoissa sillee kokoviikkoisesti. Se on semmonen mikä haastaa.” (H1)*

Yhden johtajan kohdalla oli kokemusta sekä usean että ainoastaan yhden yksikön johtamisesta. Hänellä oli selkeä mielipide siihen, mitä mieltä hän on yksiköiden johtamismallista.

*“Kyl jokases yksikös pitäis oma johtaja olla.” (H6)*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen päätehtävänä oli selvittää varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajien näkemyksiä ja kokemuksia heidän omasta työhyvinvoinnistaan sekä henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta. Tehtävänä oli myös tarkastella, mitä johtajat näkevät sisältyvän työhyvinvoinnin käsitteeseen sosiaalisella ja psyykkisellä tasolla. Tämän myötä saatiin selville heidän antamiaan merkityksistä kyseisille käsitteille. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka pyrkimyksenä oli johtajien näkemysten ja kokemusten ymmärtäminen, mutta tarkoituksena ei ole ollut tulosten suora yleistettävyyys. Muut varhaiskasvatuksen johtajat voivat kuitenkin samaistua tutkimusaineistosta nousseisiin kokemuksiin, minkä vuoksi tämän tutkimuksen tulokset tulee ottaa huomioon varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvissä keskusteluissa.

Tutkimustuloksissa näkyy johtajien yhteinen mielipide siitä, että psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia ei voi erottaa omiksi osa-alueikseen työhyvinvoinnin käsitteestä. Suurimmaksi kategoriaksi johtajien vastauksista työhyvinvoinnin käsitteestä kysyttäessä nousivat vuorovaikutussuhteet sekä avoin keskustelu, jotka heijastuivat kaikkeen toimintaan heidän työssään. Varhaiskasvatuksen johtajuutta kuvataankin vuorovaikutussuhteina, jossa johtajuus siirtyy osittain johtajalta työntekijöille. Tätä voidaan kutsua jaetuksi johtajuudeksi, jossa korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot. (Moos 2017, 160; Hujala, Heikka & Halttunen 2017.) Johtajat pohtivat myös tunteiden näyttämistä työpaikalla. Palautteen antaminen ja saaminen saattavat herättää yksilöissä tunteita, ja tunteiden näyttäminen sekä omien tunnetilojen havaitseminen ovat työpaikalla tärkeä taito, sillä piilotetut tunteet saattavat kuormittaa työntekijää. (Venninen 2007, 209.) Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tunteet saavat näkyä työpaikalla ja johtajat pystyvät ohjaamaan avoimen keskustelun kautta työntekijöitä käsittelemään vaikeitakin asioita töissä.

Tutkimuksen tulosten mukaan johtajat kokevat kuormittavaksi tekijöiksi työssään sen, että yhdellä johtajalla on johdettavanaan enemmän kuin yksi varhaiskasvatuksen yksikkö. Suurimpana ongelmana siinä nähdään se, ettei johtaja pysty olemaan työntekijöilleen läsnä niin paljon kuin haluaisi, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimustulosten perusteella jatkossa voisi panostaa enemmän päiväkoteihin, joissa koko henkilökunta on samassa rakennuksessa. Suurten yksiköiden kohdalla johtajan apuna voisi toimia apulaisjohtaja, tai johtajuus olisi jaettu hallinnolliseen ja pedagogiseen johtajuuteen. Erityisesti resurssit ja niiden vähäisyys mietityttää johtajia. Tulosten mukaan yksi suurin

resursseihin liittyvä tekijä oli sijaispula etenkin varhaiskasvatuksen opettajien osalta. Vaikka varhaiskasvatuksen opettajien opiskelupaikkoja on lisätty, silti sijaispula jatkuu. Johtuuko tämä esimerkiksi siitä, että valmistuneet varhaiskasvatuksen opettajat siirtyvät muihin tehtäviin tai jatkokoulutukseen valmistumisensa jälkeen? Sijaispula onkin yksi tekijä, joka näkyy varhaiskasvatuksen arjessa varjostaen johtajien työtä (Hjelt & Karila 2017, 113.) Kuormittavien tekijöiden osalta tuloksissa näkyy selkeästi myös ajankohtainen kuormittavuustekijä, koronapandemia, jonka vaikutukset näkyvät johtajien työssä laajasti. Työntekijöiden pelon ja turhautumisen tunteiden helpottamiseksi johtajan on annettava entistä enemmän tukea ja luoda turvallisuuden tunnetta, jotta työntekijöiden työhyvinvointi ei kärsisi. Toisaalta johtajat itsekin ovat kokeneet epätietoisuutta ja pelkoa, mikä on lisännyt merkittävästi johtajien kokemaa kuormitusta. Koronapandemian myötä johtajat ovat kokemustensa kautta oppineet uusia toimintatapoja, kuten joustavuutta ja henkilöstön työhyvinvoinnin johtamista vaikeassa tilanteessa, mikä lisää heidän ammattitaitoaan entisestään.

Tutkimustuloksista on tunnistettavissa työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisia elementtejä, kun johtajat kertoivat kokevansa työnsä voimavarojen lisäävän heidän motivaatiotaan työssään. Suurimpana voimavarana johtajat nimesivät työssään työn ja vapaa-ajan selkeän erottamisen, jolloin työ ei pääse luisumaan liikaa vapaa-ajan puolelle. Vapaa-ajalla tärkeiksi asioiksi koettiin esimerkiksi harrastukset, lepo ja perhe-elämä, jotka saavat ajatukset pois työstä. Tulosten mukaan johtajat kokevat tuen saamisen työssään voimavarana. Tukea saadaan varajohtajalta, omalta esimieheltä tai muiden johtajien muodostamasta tiimistä, jossa voi jakaa ajatuksia ja purkaa tunteita. Tulosten perusteella mentorointi voisi olla yhtenä vaihtoehtona johtajien ammatillisessa tukemisessa, sillä mentorointiohjelmassa mukana olleet johtajat kokivat mentoroinnin hyödylliseksi, ja sen avulla he ovat saaneet vinkkejä ja tukea käytännön asioihin johtajan työssä.

Johtajien työhyvinvoinnin kokemuksista on havaittavissa Schaufelin ja Bakkerin (2004, 297) mallin mukaisia ilmiöitä. Esimerkiksi koronapandemian vaikutukset näkyvät johtajien työhyvinvoinnissa, mikä seuraa osittain työhyvinvoinnin kuormituspolun mukaista kaavaa. Schaufelin ja Bakkerin (2004) työhyvinvoinnin kuormituspolun mukaan työn vaatimusten muututtua liiallisiksi lopputuloksena voi olla jopa terveydellisiä ongelmia. Johtajat kokivat stressiä koronapandemian vuoksi, mikä näkyi muun muassa uniongelmina ja turhautumisen tunteina. Myös yksinäisyys nähtiin motivaatiota ja sitä kautta työhyvinvointia vähentävänä tekijänä. Sen sijaan Schaufelin ja Bakkerin työhyvinvoinnin motivaatiopolku

ilmenee johtajien kokemuksissa selkeästi, sillä he kertoivat työnsä olevan motivoivaa, tärkeää ja merkityksellistä, mikä lisää heidän kokemuksensa mukaan työn imua. Yksi vastauksista noussut suurin työn imuun vaikuttava tekijä oli se, että he pääsevät työssään konkreettisesti vaikuttamaan varhaiskasvatuksen laatuun ja kehittämään sitä yhdessä muun henkilökunnan kanssa.

Johtajien yksinäisyyden tunteen ehkäisemiseksi voidaan nähdä hyvin toteutettu jaettu johtajuus, joka koetaan myös ainoaksi oikeaksi tavaksi toteuttaa varhaiskasvatustyötä. Jaetussa johtajuudessa hyödyiksi nähtiin tuen saaminen, erilaisista näkökulmista ja mielipiteistä keskusteleminen sekä vastuun jakaminen. Varhaiskasvatuksen yksiköiden koot ovat kasvaneet ja johtajien työtehtävät laajentuneet (Hjelt & Karila 2021, 99), ja tutkimustulosten mukaan hyvin toteutetusta jaetusta johtajuudesta huolimatta johtajat tarvitsisivat enemmän tukea työn tekemiseen. Laajentuneen työnkuvan vuoksi aika ei riitä jokaisen työn osa-alueen suorittamiseen, minkä vuoksi varhaiskasvatuksen laatu voi kärsiä ja johtajien työhyvinvointi vähentyä. Esimerkiksi sijaisten hankkiminen vie aikaa huomattavasti pedagogiselta johtajuudelta, mikä kuormittaa johtajia. Hämeenlinnassa varhaiskasvatuksessa on käytössä yhteisen johtajuuden malli, jossa varhaiskasvatuksen johtajat muodostavat tiimit, joiden tehtäväalueinaan on talous- ja henkilöstöjohtaminen sekä asiakkuusprosessien ja pedagogiikan johtaminen. Varhaiskasvatuksen johtajien kehittämisideoiden myötä johtajuudelle on pyritty löytää ratkaisuja, esimerkiksi erillistä hallinnollisen ja pedagogisen johtajan toimet. (Fonsén 2014, 129.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella myös Varsinais-Suomen alueella voisi ottaa harkintaan yhteisen johtajuuden mallin, jonka myötä johtajat pääsisivät keskittymään enemmän vahvuusalueisiinsa, ja samalla ammatillisen tuen myötä myös yksinäisyyden tunne vähenisi.

Johtajan vastuulla on työstää yhdessä työntekijöidensä kanssa yhteistä visiota työn ydintavoitteista ja siitä, minkälaiseen arvopohjaan heidän työnsä perustuu (Fonsén & Parrila 2016, 59). Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin johtamisen myötä johtajat saavat rakennettua itsensä ja työntekijöidensä välille luottamuksen sekä avoimen keskusteluyhteyden. He ovat keskustelleet työntekijöiden kanssa arvoista ja siitä, mikä on varhaiskasvatuksen tavoite heidän yksiköissään. Keskusteluiden tärkeys korostuukin yhteisten tavoitteiden, visioiden ja jaetun johtajuuden kohdalla (Heikka 2016, 45). Tutkimustuloksissa tämä näkyi johtajien kertoessa avoimen keskustelun toimivan pedagogisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden lähtökohtana. Heidän mukaansa luottamus ja avoin keskustelu yhdessä luovat pohjan laadukkaalle varhaiskasvatukselle, jossa toteutuvat yhteiset arvot ja visiot.

Myös johtajan oikeudenmukaisuus työntekijöitä kohtaan synnyttää työntekijälle luottamuksen tunnetta johtajaa kohtaan (Manka 2016, 139).

Hankaloittavana tekijänä etenkin pedagogisessa johtajuudessa nähtiin vallitseva koronapandemia, aikaresurssien puute sekä usean yksikön johtaminen. Koronapandemia on tuonut varhaiskasvatuksen johtajien työhön uuden ulottuvuuden, kun yllättävän maailmanlaajuisen pandemian myötä heidän piti opetella uudenlaisia johtamisen taitoja työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa. Esimerkiksi pedagogisen johtajuuden kohdalla korona toi muutoksen palaverien järjestämiseen, kun ne toteutettiin kokonaan etäyhteyksien avulla.

Johtajien näkemyksissä ja kokemuksissa korostuu pedagoginen johtajuus, mutta hämmentävää tutkimustuloksissa oli, että osaamisen johtaminen ei näkynyt kuin kahden johtajan vastauksista, vaikka pedagogisen johtamisen yksi osa-alueista on osaamisen johtaminen. Varhaiskasvatusuunnitelman perusteiden mukaan johtajan tehtävänä on kehittää henkilökunnan osaamista ja tukea työpaikkansa oppivan yhteisön mallia. (OPH 2018, 29.) Tämä VASU:ssa esiin nostettu vaatimus ei kuitenkaan näkynyt konkreettisesti tutkimustuloksissa. Myös varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuskirjallisuudessa korostetaan, että johtajan tulee huolehtia henkilöstön oppimisesta ja osaamisesta, sillä parhaaseen tulokseen yksikön tavoitteisiin nähden johtaja pääsee suhteuttamalla työntekijöiden osaamisen, työn ja motivaation. (Soukainen 2015, 29; Sumkin 2012).

Johtajien työhyvinvointiin on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea työlleen esimiehen työhyvinvoinnin ollessa kunnossa (Nummelin 2008, 27). Tämän tutkimuksen myötä nousee kysymys, millä tolalla varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointi on, ja eräs johtaja pohtikin, kuka on vastuussa johtajien työhyvinvoinnista? Kysymys on merkittävä ottaen huomioon kaikkien haastateltavien vastaukset, joissa todettiin johtajien työhyvinvoinnin vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen tulosten innoittamana Varsinais-Suomessa voitaisiin jatkotutkimuksena alkaa kehittämään johtajien työhyvinvoinnin mallia, jossa määritellään selkeästi, mistä ja miten varhaiskasvatuksen johtajat voisivat saada työlleen tukea. Näin johtajat voisivat helpommin löytää ja saada tukea sekä arjen pienissä asioissa että kohdatessaan vaikeita asioita työssään. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen johtajuutta ja johtajien työhyvinvointia kehitettäessä Varsinais-Suomen alueella, sillä tutkimuksen tuloksista löytyy yhtäläisyyksiä muiden työhyvinvointiin liittyvien

tutkimusten ja tämän tutkimuksen teoriapohjan kanssa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella suurten, samassa osoitteessa toimivien yksiköiden johtajien työhyvinvointia tuen ja resurssinäkökulmien valosta tarkasteltuna. Jatkotutkimuksena henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen osalta voitaisiin tutkia paremmin oppivaa työyhteisöä ja henkilökunnan osaamisen johtamista, jotka eivät näkyneet tämän tutkimuksen tuloksissa merkittävästi. Tutkimuksen avulla voitaisiin saada selville, olisiko varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamisen johtamisen koulutukselle tarvetta tulevaisuudessa.

## 6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja haastatteluaineisto on kerätty haastatteleamalla kuutta varhaiskasvatuksen yksikön johtajaa. Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta sekä sitä, miten eettiset näkökulmat on otettu tutkimusprosessissa huomioon.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi käsittää koko tutkimusprosessin, ja pääkriteerinä luotettavuutta arvioitaessa on tutkija itse (Eskola & Suoranta 2001). Päästäkseen mahdollisimman lähelle tutkimukselle asetettuja arvoja ja normeja, tutkijan on jatkuvasti arvioitava tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25). Tässä tutkimuksessa luotettavuuden lisäämiseksi tutkija pyrki kertomaan tutkimuksessa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi, miten tämä on toteuttanut tutkimuksensa ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 232).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää valitessaan tutkijalle oli tärkeää, että osallistujien ääni saadaan mahdollisimman rehellisesti tutkimukseen. Haastattelun avulla haastateltavilla on mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja kokemuksensa esille (Eskola & Vastamäki 2010, 27). Tutkijalle oli myös tärkeää, että osallistujat edustivat päiväkotien johtajia, joilla on yksi päiväkotijohdettavanaan sekä johtajia, joilla on useampi päiväkotijohdettavanaan. Näin saatiin eri näkökulmia tutkimusaiheeseen, mikä toi lisää luotettavuutta tutkimukseen. Tämän tutkimuksen arvioinnissa käytetään kvalitatiiviselle tutkimukselle sovellettuja käsitteitä: uskottavuus, tutkimustulosten siirrettävyys, varmuus sekä vahvistuvuus (Eskola & Suoranta 2001).

*Uskottavuutta* tutkimukseen tuo alusta asti tarkkaan harkittu tutkimusaihe, johon liittyi tutkijan pohdinnat siitä, miksi hän tutkii aihetta, miten hän tutkii aihetta ja mitä seurauksia hänen valinnoillaan on. Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija kirjoitti ylös mahdollisia omia ennakkokäsityksiään välttääkseen aineiston keräämisvaiheessa vaikuttamasta aineiston sisältöön. Tutkijan on myös tarkasteltava, vastaako hänen käsitteellistyksensä tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2001), minkä vuoksi tässä tutkimuksessa ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten tutkittavat ymmärtävät työhyvinvointi -käsitteen. Näin tutkija pääsi tutustumaan syvällisesti tutkittavien käsityksiin ja tulkintoihin tutkimusaiheesta.



*Siirrettävyys* eli tutkimuksen tulosten siirtäminen toiseen kontekstiin on tämän tutkimuksen osalta vaikeaa, koska jokaisella tutkittavalla on omat kokemukset ja näkemykset asioista, eivätkä ne ole yleistettävissä. Lincoln ja Guba (1985, 319) esittävät siirrettävyyden olevan lukijan vastuulla, jolloin tutkijan tehtävänä olisi kirjoittaa mahdollisimman selkeää tekstiä lukijaa varten. Tässä tutkimuksessa tutkija pyrkii esittämään tutkimuksen tulokset mahdollisimman johdonmukaisesti siirrettävyyden arvioinnin helpottamiseksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan ainakin osittain siirtää tutkittavan kunnan alueella, mutta siinä tulee aina ottaa huomioon yksilön kokemukset ja lukijan tulkinnat.

*Varmuutta* tutkija voi lisätä tutkimukseensa huomioimalla ne tekijät, jotka ovat ennustamattomia ja voivat vaikuttaa tutkimukseen sen vaiheissa (Eskola & Suoranta 1998). Tutkija pyrki vähentämään ennustamattomia tekijöitä lähettämällä teemahaastattelun kysymykset etukäteen haastateltaville, jotta he pystyvät valmistautumaan haastatteluun eivätkä hämmenny kysymyksistä. Haastateltavat tiesivät haastattelun perustuvan vapaaehtoisuuteen, jolloin he tiesivät voivansa halutessaan jättää vastaamatta joihinkin kysymyksiin.

Luotettavuutta voidaan tarkastella myös *vahvistuvuuden* kautta, mikä tarkoittaa sitä, että tulosten tulkintoja voidaan peilata osittain myös muihin samaa ilmiötä tarkastelleihin tutkimuksiin (Eskola & Suoranta 1998). Osa tämän tutkimuksen tuloksista on vahvistettavissa, kun niitä verrataan esimerkiksi työhyvinvoinnin aikaisempiin tutkimuksiin. Myös aikaisemmista varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevista tutkimuksista on havaittavissa samankaltaisia tuloksia kuin tämän tutkimuksen tulokset.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta tehdessään tutkijan tulee ymmärtää olevansa itse vastuussa tutkimuksen eettisistä tekijöistä (von Bonsdorff, von Bonsdorff & Järvensivu 2019, 1). Eettiset kysymykset korostuvat etenkin tutkimuksissa, joiden tutkimuskohteena on ihminen. Tällöin tutkijan on kiinnitettävä huomiota tutkimukseen osallistujien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20.) Tätä tutkimusta tehdessään tutkija toimi hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti arvioimalla omia valintojaan, tutustumalla tutkimusta ohjaaviin sääntöihin sekä pohtimalla tutkimusta erilaisten eettisten näkökulmien kautta. Jo tutkimusaiheen valinta perustuu eettisyyteen tutkijan pohtiessa, miksi hän tekee kyseisen tutkimuksen ja kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan. (Aaltio & Puusa

2020; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusta tehdessään tutkija oli rehellinen ja viittasi lähdeaineistoon oikeaoppisesti kunnioittaen muiden tutkijoiden tekemää työtä.

Tutkija käytti tutkimuksessa eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja kirjasi ylös ennen tutkimuksen alkua esimerkiksi aineistojen säilyttämistä koskevat asiat (Aaltio & Puusa 2010). Tietojen käsittelyn kannalta tutkija pohti luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä, jotka hän selitti totuudenmukaisesti tutkimuslupahakemuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusluvut pyydettiin sekä tutkimukseen kuuluvien Varsinais-Suomen alueiden sivistystoimialan johtajilta että itse haastateltavilta sähköpostin välityksellä. Tutkimuslupahakemuksissa eettisyys on huomioitu kertomalla tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonymiteettisuojusta, joista pidetään kiinni koko tutkimusprosessin ajan (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastateltaville tiedotettiin ennen haastattelua heidän mahdollisuudestaan peruuttaa osallistumisensa tutkimuksen missä vaiheessa tahansa, mikä on tärkeää osallistujien itsemääräämisoikeuden toteutumisen kannalta (von Bonsdorff ym. 2019, 1). Haastateltaville lähetettiin sähköpostiin myös tarkempaa tietoa tutkimuksen aiheesta ja teemoista, koska on eettisesti perusteltua haastateltavien tietävän, millaisia aiheita käsittelevään tutkimukseen he ovat lupautuneet (Tuomi & Sarajärvi 2018). Samassa sähköpostissa heille lähetettiin tietosuojailmoitus sekä ennakkokysymykset, joissa kartoitettiin haastateltavien opiskelu- ja urataustaa.

Tutkittavien anonymiteetin toteutuminen tutkimuksessa tapahtui poistamalla heti litteroinnin jälkeen tunnistetiedot, kuten paikkakuntien, organisaatioiden ja osallistujien nimet, jotka haastateltavat olivat antaneet haastattelussa. (von Bonsdorff ym. 2019, 2; Kuula 2011, 75.) Suorien tunnistetietojen lisäksi haastatteluissa esiintyi epäsuoria tunnistetietoja, kuten haastateltavan työpaikkaan tai koulutustaustaan liittyviä asioita. Myös nämä tiedot poistettiin heti litteroinnin jälkeen. (Kuula & Tiittinen 2010.) Tätä tutkimusta tehdessään tutkija tiedosti, että tutkimuksessa voi tulla esille arkaluonteisia asioita haastateltavista, minkä vuoksi tutkija korosti ennen haastattelun alkua kaikkiin kysymyksiin vastaamisen olevan vapaaehtoisuuteen perustuvaa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Työelämään liittyvistä tutkimuksista voi olla vaikeaa turvata yksityisyys ilman että joku tunnistaisi haastateltavan esimerkiksi sitaattien perusteella (von Bonsdorff ym. 2019, 2), minkä vuoksi tämän tutkimuksen tuloksissa on kiinnitetty erityistä huomioita haastateltavien anonymiteetin säilymiseen, jotta he eivät ole tunnistettavissa vastauksistaan.

## Lähteet

- Ahola, K., Hakola, T., Hopsu, L., Leino, T., Leskinen, T., Oksa, J., Takala, E., Vorne, J. & Vuokko, A. 2010. Työkuormitusta arvioimalla ja säätelemällä voidaan edistää hyvinvointia työssä. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta: Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 30–35.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V. & Blonk, R. W. B. 2013 The Role of Career Competencies in the Job Demands – Resources model. *Journal of Vocational Behavior* 83 (3), 356–366.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2005. The Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples. *Human Relations*, 58 (5), 661–689.
- Bandura, A. 2004. Health Promotion by Social Cognitive Means. *Health Education & Behavior* 31 (2), 143–163.
- Berger, I. 2016. Pedagogical Narrations and Leadership in Early Childhood Education as Thinking in Moments of Not Knowing. *Canadian Children. Journal of Childhood Studies* 40 (1), 130–147.
- von Bonsdorff, M., von Bonsdorff, M. & Järvensivu, A. 2019. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 16 (1), 1–3.
- Deci, E. Ryan, R. 2002. *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.
- Deci, E. & Ryan, R. 2014. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa Gagne, M. (toim.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press, 13–32.
- van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* 37 (4), 1228–1261.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–44.
- Fonsén, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

- Fonsén, E. 2017. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen laadun taustalla – Talon tavoista tavoitteelliseksi pedagogiikaksi. *Pedagogiikan aika*. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto, 31–33.
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus* 16(3), 185–200.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila. & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 23–42.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila. & E. Fonsén (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 17–21.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Sterhmel, P., Kawakita, M., Inoue, C., Marchant, S., Modise, M., Szecsi, T. & Halpern, C. 2019. International Review of ECE Leadership Research: Finland, Germany, Japan, South Africa and the United States Under Review. *Leadership in Early Education in Times of Change*. Berlin, 253–276.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M. & Lundman, B. 2017. Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today* 56 (1), 29–34.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos.
- Hakanen J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Ulrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halttunen, L. 2016. Distributing Leadership in a Day Care Setting. *Journal of Early Childhood Education Research* 5 (1), 2–18.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–17. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hjelt, H. & Karila, K. 2021. Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research* 2021 10 (2). 97–119.

- Hooper, D. M & Martin, R. 2008. Beyond Personal Leader–Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*. 20–30.
- Hu, J. & Liden, R. 2011. Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 851–862.
- Hujala, E., Heikka, J. Halttunen, L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja. (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 294–310.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M. & Kawase, M. 2016. Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, 30 (3), 406–421.
- Juusenaho, R. 2005. Peruskoulun rehtoreiden johtamisen eroja. Sukupuolinen näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén, & J. Heikka. (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos. *Varhaiskasvatuksen yksikkö*. 21–28.
- Juuti, P & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*.
- Kallio, J. 2016. Opettamisen vallankumous. Opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.
- King, D. & Stewart, J. 2006. Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction. *Leadership & Organization Development Journal* 28 (6), 531–551.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. & Tiittinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Lennefer, T., Lopper, E., Wiedemann, A., Hess, U. & Hoppe, A. 2020. Improving employees' work-related well-being and physical health through a technology-based physical

- activity intervention: A randomized intervention-control group study. *Journal of Occupational Health Psychology* 25(2), 143–158.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Luomala, A. 2008. *Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN*. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Machida, M. & Schaubroeck J. 2011. The Role of Self-Efficacy Beliefs in Leader Development. *Julkaisussa Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2011, 18 (4), 459–468.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M. 2012. *Työnilo*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Male, T. & Palaiologou, I. 2015. Pedagogical Leadership in the 21st Century. Evidence from the field. *Julkaisussa Educational management, administration & leadership* 43 (2), 214–231.
- Martela, F. & Jarnenko, K. 2015. DRAIVI. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. *Työn laadulliset kuormitustekijät*. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. 2015. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 79–147.
- Moos, L. 2017. Neo-liberal governance leads education and educational leadership astray. Teoksessa M. Uljens & R. M. Ylimäki (toim.) *Bridging educational leadership, curriculum theory and didaktik*. *Educational Governance Research* 5, 151–180.
- Morgan, G. G. 2010. The Director as a Key to Quality. Teoksessa M. L Culkin. *Managing Quality in young Children's programs*. New York: Teachers College Press, 40–58.
- Nathan, E., Mulyadi, R., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. 2019. Servant Leadership. A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly* 30 (1), 111–132.
- Nicholson, J., Kuhl, K., Maniates, H., Lin, B. & Bonetti, S. 2020. A review of the literature on leadership in early childhood: Examining epistemological foundations and considerations of social justice. *Early Child Development and Care* 190 (2), 91–122.

- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.
- Paananen, M. 2017. Laadun mittaamisesta varhaiskasvatuksen erilaisten tehtävien toteutumisen tarkasteluun. *Pedagogiikan aika*. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto, 29–30.
- Parrila, S. & Fonsén, 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 59–87.
- Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa Kantolahti, T & Tikander, T. (toim.) *Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta – Työhyvinvointifoorumi*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17(3), 187–210.
- Rautio. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa Kantolahti, T & Tikander, T. (toim.) *Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta – Työhyvinvointifoorumi*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Romana, A. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. 2007. *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. 2007. Helsinki: Edita Publishing Oy, 115–136.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55 (1), 68–78.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Roine, V. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–199.
- Saldaña, J. 2014. Coding and Analysis Strategies. Teoksessa Leavy, P. 2014. *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford: University Press.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. *Itsensä johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Salmimies, R. 2008. *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: Talentum.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. 2003. UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test manual. Unpublished manuscript. Utrecht University: Department of Psychology. Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A.B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *The Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71–92.
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Turun opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö.
- Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- THL 2020. Koronavirus: Koronaepidemian vaikutukset hyvinvointiin, palveluihin ja talouteen. THL:n seurantaraportti, viikot 33–34/2020. Viitattu 2.9.2021.  
<https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/ajankohtaista/koronan-vaikutukset-yhteiskuntaan-ja-palveluihin>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- OPH 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 7.11.2021.  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf)
- Vartiainen, M. 2017. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Venninen, T. 2007. ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen” – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, sarja A–8:2010. Turku: Uniprint.



Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, t., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, Julkaisut 24:2018.

Wood, J. & Nelson, B. 2017. The Manager`s Role in Employee Well-Being. Workplace Gallup. London. Viitattu 18.7.2021

<https://www.gallup.com/workplace/236249/manager-role-employee.aspx>

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

#### 1. TEEMA: Psykkisen ja sosiaalisen tason työhyvinvoinnin käsitteen ymmärtäminen varhaiskasvatuksessa

-Mitä mielestäsi työhyvinvointiin sisältyy, kun puhutaan psyykkisestä työhyvinvoinnista?

Mitkä asiat siihen vaikuttavat?

-Mitä mielestäsi työhyvinvointiin sisältyy, kun puhutaan sosiaalisesta työhyvinvoinnista?

Mitkä asiat siihen vaikuttavat?

-Mitä muita tasoja psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin lisäksi erotat työhyvinvoinnin käsitteessä?

#### 2. TEEMA: Kokemuksia omasta psyykkisestä ja sosiaalisesta työhyvinvoinnistasi

-Mitkä asiat koet voimavaroiksi omaa työhyvinvointiasi ajatellen?

-Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi johtajana?

-Onko ollut tilanteita, jolloin olet kokenut olleesi erityisen omistautunut ja uppoutunut työhösi? Jos, niin millaisia?

-Mitkä ovat työsi vaatimuksia tai kuormittavia tekijöitä?

-Pääsetkö toteuttamaan itseäsi haluamallasi tavalla työssäsi?

-Onko työssäsi tilanteita, jolloin joudut tinkimään työsi tavoitteista? Jos on, niin kertoisitko esimerkkejä?

-Onko sinulla selkeä työn kuva?

-Saatko tarvittaessa tukea työssäsi? Mistä tai keneltä?

-Saatko palautetta tai kiitosta työstäsi? Jos niin keneltä?

-Millä keinoin koet pystyväsi vaikuttamaan työpaikkasi ilmapiiriin?

-Onko sinulla ehdotusta, miten työhyvinvointiasi kuormittavia tekijöitä voisi vähentää? Ketkä tähän voivat vaikuttaa?

-Koetko henkilöstösi määrän vaikuttavan jollain tavalla työhyvinvointiisi?

-Oman työhyvinvointisi kannalta, mikä olisi mielestäsi ihanteellinen yksikköjen ja työntekijöiden määrä johdettavaksesi? Miksi?

### **3. TEEMA: Henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen**

- Minkälaisena työhyvinvoinnin johtajana näet itsesi?
- Millainen työhyvinvoinnin johtaja haluaisit olla?
- Koetko oman työhyvinvointisi vaikuttavan henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen?
- Miten pyrit johtamaan henkilöstösi työhyvinvointia?
- Miten pedagoginen johtajuus näkyy yksiköissäsi/yksiköissäsi?
- Koetko, että pystyt toteuttamaan pedagogista johtajuutta omalta osaltasi päiväkodissasi tarpeeksi?
- Koetko yksikkösi/yksiköidesi pedagogiikan laadun olevan sillä tasolla kuin haluaisit sen olevan?
- Miten jaettu johtajuus ilmenee konkreettisesti päiväkodissasi?
- Koetko jaetun johtajuuden edesauttavan omaa tai henkilöstösi työhyvinvointia?