



Korkeaniemi Essi

“On saanut tuntea, että täällä oikeasti välitetään työntekijöistä” - Työn voimavarat ja palveleva johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia tukemassa

Pro gradu -tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatustieteen laaja-alainen maisteriohjelma
Pedagogiset instituutiot ja asiantuntijuus
2020

Oulun yliopisto

On saanut tuntea, että täällä oikeasti välitetään työntekijöistä! - Työn voimavarat ja palveleva johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia tukemassa (Essi Korkeaniemi)

Pro gradu -tutkielma, 61 sivua, 1 liitesivu

Huhtikuu 2020

Nykyajan työelämän kovat vaatimukset ja nopea muutostahti ovat herättäneet vilkkaan keskustelun työhyvinvoinnista. Nyt jos koskaan katseen kiinnittäminen työhyvinvointiin olisi tärkeää, sillä inhimillinen pääoma on tulevaisuuden organisaatioiden tärkein voimavara. Varhaiskasvatuksessa, johon tämä tutkimus sijoittuu, olisi tärkeää panostaa henkilöstön hyvinvointiin myös siksi, että laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytyksenä ovat hyvinvoivat työntekijät.

Tässä tutkimuksessa selvitetään työhyvinvointia tukevia voimavaroja varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemana sekä sitä, millainen johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön mukaan tukee heidän työhyvinvointiaan. Johtajuus tässä tutkimuksessa nähdään keskeisenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, ja sitä tarkastellaan palvelevan johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa ja ymmärrystä työn voimavaroista ja siitä, miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää voimavarakeskeisesti. Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen ja siinä on fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen aineisto kerättiin verkossa täytettävällä kyselylomakkeella, joka koostui taustatietokysymysten jälkeen avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastasi 26 Lapuan varhaiskasvatuksen työntekijää.

Tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisö on varhaiskasvatuksen henkilöstön suurin voimavara ja varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia tukee palveleva johtajuus. Erityisesti voimaannuttaminen, aitous ja empatia johtajan toimintana tukee henkilöstön työhyvinvointia. Voimavarojen näkökulmasta työhyvinvointia voitaisiin parantaa kehittämällä henkilöstön työyhteisötaitoja, työn tuunaamisella eli yksilöllisellä muokkaamisella sekä kiinnittämällä huomiota työstä palautumiseen. Myös johtajuuden kehittäminen palvelevan johtajuuden ideologian mukaan tukisi henkilöstön työhyvinvointia.

Avainsanat: työhyvinvointi, työn voimavarat, palveleva johtajuus, varhaiskasvatus, fenomenologis-hermeneuttisuus

Sisältö

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 4 |
| 2 | Työhyvinvointi | 7 |
| 2.1 | Työhyvinvointi ilmiönä | 7 |
| 2.2 | Työhyvinvoinnin määritelmiä..... | 8 |
| 2.3 | Työn voimavarat ja positiivinen psykologia | 10 |
| 2.4 | Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa..... | 14 |
| 2.5 | Muita työhyvinvointimalleja..... | 16 |
| 3 | Johtajuus | 18 |
| 3.1 | Palveleva johtajuus | 18 |
| 3.2 | Palvelevan johtajuuden ydinolollisuudet | 20 |
| 3.3 | Johtajuus varhaiskasvatuksessa | 21 |
| 3.4 | Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa | 22 |
| 3.4.1 | <i>Rytkösen (2019) toimintatutkimus Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa</i> | 22 |
| 3.4.2 | <i>Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa -malli</i> | 24 |
| 3.5 | Johtajuus ja työhyvinvointi | 27 |
| 4 | Tutkimuksen metodologia | 29 |
| 4.1 | Tutkimuskysymykset | 29 |
| 4.2 | Ontologiset valinnat..... | 29 |
| 4.3 | Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus..... | 30 |
| 4.4 | Aineiston hankinta | 33 |
| 4.5 | Aineiston analyysi | 34 |
| 5 | Tulokset | 38 |
| 5.1 | Työhyvinvointia tukevat voimavarat | 38 |
| 5.1.1 | <i>Voimavarat työssä</i> | 39 |
| 5.1.2 | <i>Yksilölliset voimavarat</i> | 42 |
| 5.2 | Palveleva johtajuus voimavarana..... | 43 |
| 6 | Tutkimuksen tulosten tarkastelu | 49 |
| 6.1 | Luotettavuus ja eettisyys..... | 49 |
| 6.2 | Pohdintaa tutkimuksen tuloksista | 51 |
| | Lähteet | 56 |
| | Liitteet | 62 |

1 Johdanto

Parhaimmillaan työ tarjoaa yhden merkittävimmistä asioista elämässä ja edistää sekä ylläpitää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä (Rauramo, 2004, 12). Työssä hyvinvoiva ihminen kokee monia positiivisia tunteita, kuten onnistumisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, tyytyväisyyttä itseensä ja elämäänsä. Työhyvinvoinnin näkökulman valitsin työhöni aiheen ajankohtaisuuden ja oman kokemuksen ja kiinnostuksen vuoksi. Tässä tutkimuksessa tarkastelen työhyvinvointia voimavarakeskeisestä näkökulmasta varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tarkoitukseni on selvittää varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia työhyvinvointia tukevista voimavaroista, sekä sitä, millainen johtajuus tukee varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia.

Työn voimavarat ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, puskuroivat työn negatiivisia ja kielteisiä vaikutuksia sekä edesauttavat henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Bakker & Demerouti, 2007, 312). Työn voimavaroilla on tärkeä rooli työntekijän perustarpeiden, kuten itsenäisyyden, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden, tyydyttämisessä työssä (Seppälä & Hakanen, 2017, 151). Voimavarakeskeisen työhyvinvointiajattelun taustalla on 2000 -luvulla häiriökeskeisen psykologian rinnalle tullut ihmisen hyvinvointia ja vahvuuksia tutkiva ja kehittävä positiivinen psykologia (Manka & Manka, 2016, 69; Ojanen, 2014, 10). Positiivinen psykologia tutkii sitä, miten inhimillistä kukoistusta voidaan edistää (Uusitalo-Malmivaara, 2015, 19), työhyvinvoinnin kannalta se tarkoittaa, miten työn voimavaroihin keskittymällä voidaan edistää hyvinvointia työssä.

Tutkimukseni sijoittuu suomalaisen varhaiskasvatuksen kontekstiin. Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta. Varhaiskasvatukseen on oikeus kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla. Varhaiskasvatusta voidaan järjestää päiväkodissa, perhepäivähoitona tai avoimena varhaiskasvatustoimintana. (Opetushallitus, 2020a.) Varhaiskasvatuksen avulla voidaan tasata lasten erilaisia lähtökohtia ja kehityksen edellytyksiä. Kasvatus- ja koulutustehtävän ohella sillä on myös työvoima- ja perhepoliittinen merkitys, varhaiskasvatuspalvelut mahdollistavat työelämään osallistumisen niin miehelle kuin naisillekin. (Karila, 2016, 18.) Varhaiskasvatuksessa tehtävä työ on siis yhteiskunnallisesti merkittävää, joten myös varhaiskasvattajien hyvinvointi ja jaksaminen ovat tärkeitä asioita yhteiskunnallisestikin.

(Steffen, 2019, 3.) Laadukkaan varhaiskasvatuksen ehdottomana edellytyksenä on mielestäni hyvinvoivat työntekijät.

Suomessa varhaiskasvatus on viime vuodet ollut muutosten ja uudistusten pyörteissä. Esimerkiksi uusi, ensimmäistä kertaa velvoittava Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet julkaistiin vuonna 2016 ja se päivitettiin jo kertaalleen vuonna 2019 vastaamaan uutta vuoden 2018 varhaiskasvatustalainia. (Opetushallitus, 2020b.) Oman kokemukseni mukaan muutokset, vaikka ne olisivat positiivisiaakin, usein kuormittavat työntekijöitä. Saarikoski (2020) kirjoittaa blogitekstissään, että myös tarve hyvälle johtamiselle opetusalaalla korostuu, kun työ on muutoksessa, sillä muutokset tuovat aina myös haasteita niin johtajille kuin alaisillekin.

Tutkimuksessani tarkastelen johtajuutta erityisesti palvelevan johtajuuden näkökulmasta. Kiinnostuin palvelevasta johtajuudesta luettuani Kirsi Rytkösen (2019) väitöskirjan *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Rytkösen (2019) tutkimus on toimintatutkimus, joka toteutettiin Lapuan varhaiskasvatuksessa. Kerään myös oman kyselytutkimukseni aineiston Lapuan varhaiskasvatuksessa, ja oletukseni on, että palvelevan johtajuuden toimintatavat jollain tapaa näkyvät henkilöstön työhyvinvointia tukevan johtajuuden kuvauksissa.

Palveleva johtajuus on kokonaisvaltainen johtamistapa, jossa johtaja sitoutuu ottamaan vastuuta yhteisöstä ja sen hyvinvoinnista. Ominaista palvelevalle johtajalle on henkilökohtainen motivaatio ottaa vastuu johtajuudesta, palveleva johtaja pyrkii huomioimaan jokaisen työntekijät yksilölliset tarpeet ja kohottamaan heidän itsevarmuuttaan. Palveleva johtaja auttaa työntekijöitä ammatillisessa kasvussa ja rohkaisee esimerkiksi osallistumaan päätöksentekoon. (Nathan, Mulyadi, Sendjaya, van Dierendonck & Liden, 2019, 111,114.) Rytkösen (2019, 99) mukaan palveleva johtajuus sopii hyvin kasvatusorganisaatioiden johtajuuteen. Rytkönen (2019, 15) kirjoittaa, että palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa on johtajan vilpittömä halua palvella työntekijöitä sekä työyhteisöä kasvussa ja kehittämisessä sekä varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisessa.

Tämä tutkimusraportti rakentuu niin, että kahdessa seuraavassa pääluvussa käsittelen tutkimuksen teoreettista viitekehystä, ensin työhyvinvointia, sitten johtajuutta varhaiskasvatuksessa palvelevan johtajuuden näkökulmasta. Neljännessä luvussa esittelen tutkimukseni metodologiaa. Kerron tässä luvussa myös tutkimukseni aineiston hankinnasta ja analyysistä. Viidennessä pääluvussa kuvaan tutkimukseni tuloksia. Kuudes pääluke sisältää

pohdinnan tutkimuksen tuloksista sekä myös pohdinnan tutkimukseni luotettavuuden ja eettisyyden kannalta.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi ilmiönä

Työhyvinvoinnista puhutaan nykyään paljon (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017, 7). Työelämä nykyaikana on vaativaa ja täynnä muutoksia. Monilla toimialoilla vallitsee jatkuva vaatimus uudistua ja kehittyä (Suonsivu, 2014, 9; Manka & Manka, 2016, 13.) Suurimpia viime vuosikymmenten muutostrendejä ovat olleet muun muassa teknologian kehitys sekä väestön ikääntyminen (Vartiainen, 2017, 15). Manka ja Manka (2016, 14) mainitsevat yhtenä muutostrendinä työkuulttuurin muuttumisen. Nykyajan työkuultuuria kuvaa muun muassa matala rakenne, jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus. Muutos edellyttää niin organisaatiolta kuin yksilöltä jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista, ja se haastaa työhyvinvoinnin sekä sen kehittämisen. (Rauramo, 2004, 16,18.) Nykyajan työelämää ilmentää myös vaatimus tehokkuudesta, työtä pitäisi jaksaa tehdä entistä tehokkaammin ja entistä pidempään (Hakanen, 2015, 341). Mankan ja Mankan (2016, 8) mukaan katseen kiinnittäminen työhyvinvointiin olisi tärkeää, sillä inhimillisestä pääomasta tulee tulevaisuuden menestymisen kannalta jokaisen organisaation tärkein voimavara. On arvioitu, että vähintään 24 miljardia on työhyvinvoinnin laiminlyönnin vuoksi tekemättä jäävän työn hinta vuositasolla (Manka & Manka, 2016, 7).

Käsitys siitä, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, on muuttunut vuosikymmenten saatossa. Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo runsaat sata vuotta, mutta tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet (Manka & Manka, 2016, 64). Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen painottuivat pitkään kielteisiin asioihin ja työpahoinvointiin, kuten työstressin, työuupumuksen ja työpoissaolojen selvittämiseen ja tarkasteluun (Virolainen, 2012, 9; Hakanen, 2015, 340). Ensimmäiset työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset käsittelivät fysiologista stressiä, jolloin stressin uskottiin syntyvän fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin reaktioihin, kuten meluun tai myrkyllisiin aineisiin. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät reaktiot. Alettiin puhua tasapainomallista, joka tarkoitti työn olevan kuormittavaa, jos sen vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata niihin. Tasapainomallin jälkeen kehittyi niin sanottu työn vaatimusten ja hallinnan malli. Ajateltiin, että työn vaatimukset synnyttävät positiivista tai negatiivista painetta. Positiivinen paine tuo yksilölle oppimisen mahdollisuutta tai vireyttä, negatiivinen paine taas pahimmillaan passivoi ja sairastuttaa. Myöhemmin malliin liitettiin myös sosiaalisen tuen ulottuvuus. Nämä teoriat

eivät kuitenkaan huomioineet yksilöllisiä eroja. Stressin syntymiseen alettiin nähdä kuuluvan yksilön piirteistä johtuvat välitysmekanismit. Tämän lähestymistavan mukaan työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö - ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. (Manka & Manka, 2016, 64-66.)

Myös työkyvyn käsitettä on käytetty kuvaamaan työhyvinvointia. Suonsivu (2014, 14-16) mukaan työkyvyn käsitettä käytettiin alun perin arvioitaessa yksilön työkyvyttömyyttä. Arvioitiin siis ihmisen eri sairauksia, vikoja tai vammoja, jotka estivät työkykyisyyden. Sittemmin työkyvyn määrittely on laajentunut työkyvyn edistämisen suuntaan. Manka ja Manka (2016, 66) kirjoittavat 1990-luvulla Suomessa käyttöön otetusta kolmiomallista, jossa työkyky -toiminta tarkoitti sitä, että samanaikaisesti kehitettiin niin työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta kuin työyhteisöäkin. 2000-luvun puolella muun muassa positiivisen psykologian kehittymisen myötä painopiste on siirtynyt työkyvyn kehittämisestä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. (Manka & Manka, 2016, 68; Hakanen, 2015, 340.)

2.2 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Useisiin työhyvinvoinnin määrittelyihin sisältyy ajatus hyvinvoinnista ja ilmiön kokonaisvaltaisuudesta. Suonsivu (2014, 41-42) ymmärtää työhyvinvoinnin hyvinvoinnin osa-alueeksi. Nykyisin ajatellaan, että hyvinvointi on yksilön subjektiivinen kokemus omasta voinnistaan ja jaksamisestaan. Hyvinvointi nähdään tyytyväisyytenä omaan elämään ja hyvinvoivalla ihmisellä eri elämäntilanteissa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä vallitsee tasapaino. Vastuussa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisestä ovat yhteiskunta, työorganisaatio sekä yksilö. (Suonsivu, 2014, 41-42.) Myös Suutarinen (2010, 24) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisena hyvinvointiin perustuen: työhyvinvointi tarkoittaa hänen mukaansa fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä tasapainotilaa, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Työssään hyvinvoiva ihminen tuntee työssään hallinnan tunnetta. Tähän voi kuulua myös stressiä, kunhan se ei ole niin kuormittavaa, että terveys vaarantuu. (Suutarinen, 2010, 24.)

Virolaisen (2012, 11) mukaan työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, joka kattaa niin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin henkisenkin hyvinvoinnin. Huomioitavaa on se, että kaikki osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa, minkä vuoksi pelkästään yhtä hyvinvoinnin osa-

aluetta ei tulisi tarkastella irrallisena muista. (Virolainen, 2012, 11.) Vartiainen (2017, 13) tähdentää, että työhyvinvointi on systeeminen ilmiö, kokemus siitä on herkkä ja altis muutoksille. Työhyvinvointi rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämän ja kokonaisyhyvinvoinnin kanssa (Vartiainen, 2017, 13).

Rauramo (2004, 33) muistuttaa, että työhyvinvointi käsitteenä tulee erottaa työviihtyvyydestä tai työtyytyväisyydestä, jotka kuvaavat pikemminkin sitä, millaiseksi työntekijät kokevat organisaation, jossa he työskentelevät. Työhyvinvointi sen sijaan tarkoittaa organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa (Rauramo, 2004, 33). Ojala ja Ahonen (2005, 28) määrittelevät työhyvinvoinnin tarkoittavan jokaisen yksilön hyvinvointia ja toisaalta koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Myös Työterveyslaitoksen (2020a) määritelmä työhyvinvoinnista korostaa koko organisaation sekä johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille: *“Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.”*

Arkikielessä puhuttaessa työhyvinvoinnista, puhutaankin usein sen vastakkaisesta käsitteestä, työpahoinvoinnista (Suonsivu, 2011, 13). Työpahoinvointi voidaan nähdä työhyvinvoinnin vastakohtana tai puutteellisena työhyvinvointina. Työpahoinvointi ilmenee usein henkilöstön henkisenä pahoinvointina, kuten väsymyksenä, uupumuksena, stressinä tai masennuksena. Sillä on vaikutusta myös fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Työyhteisössä se voi tarkoittaa koko yhteisön väsymistä, työtehon heikkenemistä ja siirtymistä asiatalolta tunnetasolle. Seurauksena voi olla työtytymättömyyttä, sairauslomien lisääntymistä ja työilmapiirin heikkenemistä. Työpahoinvointiin keskittyminen, esimerkiksi pelkäänsä sairauspoissaolojen seurantaan keskittyminen, ilmentää ongelmakeskeistä ajattelutapaa organisaatiossa. (Suonsivu, 2011, 13-14.)

Oman tutkimukseni näkökulma työhyvinvointiin on voimavarakeskeinen. Seuraavaksi kirjoitan siitä, miltä työhyvinvointi näyttää, kun sitä tarkastellaan voimavarojen näkökulmasta sekä positiivisesta psykologiasta voimavarakeskeisen ajattelun taustalla. Sen jälkeen kirjoitan työhyvinvoinnista varhaiskasvatuksen kontekstissa sekä vertaan muutamia muita yleisiä työhyvinvointimalleja voimavaroihin keskittyviin malleihin.

2.3 Työn voimavarat ja positiivinen psykologia

Positiivinen psykologian opit voidaan nähdä taustalla, kun työtä tarkastellaan voimavarojen näkökulmasta (Manka & Manka, 2016, 69). Positiivinen psykologia on syntynyt 2000 -luvun puolella perinteisen häiriökeskeisen psykologian rinnalle keskittyen tarkastelemaan ihmisen eheyden edellytyksiä ja keinoja lisätä inhimillistä kukoistusta. Positiivinen psykologia on laajentunut monihaaraiseksi tieteenalaksi, jonka kenttään kuuluu ajattelun ja käyttäytymisen ilmiöiden tutkimista erilaisissa yhteyksissä. Käsitteellisesti positiivisuutta lähestytään esimerkiksi optimismin, toiveikkuuden ja positiivisen affektiivisuuden kautta eli tunnetilojen kokemuksen kautta. (Uusitalo -Malmivaara, 2015, 19-21.)

Positiivisen psykologian isäksi kutsutun Martin Seligmanin mukaan ihmisten onnellisuus vahvistuu tunnistamalla ja käyttämällä hyväksi ihmisissä jo valmiina olevia luontevahvuuksia, kuten ystävällisyyttä tai huumoria. Huomion kiinnittäminen positiivisuuteen auttaa selviämään elämässä eteen tulevista vastoinkäymisistä paremmin. (Manka & Manka, 2016, 68-69.) Lähtökohtana positiiviselle psykologialle on universalismi. Sen mukaan ihmiset ovat kaikkialla tarpeittensa ja ominaisuuksiensa puolesta samanlaisia. Jokainen on ainutkertainen yksilö, mutta ihmisillä on kuitenkin paljon myös yhteistä. Seligmanin mukaan kaikissa kulttuureissa arvostetaan muun muassa oikeudenmukaisuutta, viisautta ja humanisuutta. Ihmiselle on myös ominaista kiinnostus ja aktiivisuus. Hyvän elämän piirteiksi korostuvat onnellisuus, toiveikkuus, mielekkyys, autonomia ja liittyminen. (Ojanen, 2014, 21.)

Työn imu on suomalaisen positiivisen psykologian aikakauden yksi varhaisimmista käsitteistä (Hakanen, 2015, 341). Työn imu tarkoittaa positiivista, täyttymyksellistä työssä koettavaa tunnetilaa, jota luonnehtivat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Tarmokkuudelle ominaista on korkea energiataso, henkinen joustavuus ja periksiantamattomuus. Omistautumista luonnehtivat muun muassa merkityksellisyyden, innostumisen ja ylpeyden kokemukset. Uppoutumista sen sijaan kuvaa keskittyminen ja työhön syventyminen, tällöin ihminen kokee ajan kuluvan kuin siivillä. Tämä on lähellä "flow" -tilaa, jolloin ihminen on täysin keskittynyt työhönsä ja ajantaju katoaa. (Schaufeli, Salanova, Gonázles- Romá & Bakker, 2002, 74-75.) Hakasen (2015, 342) mukaan työn imua kokeva ihminen pitää työtään enimmäkseen merkityksellisenä ja töihin meneminen herättää myönteisiä odotuksia. Hän pitää työtään innostavana ja on siitä ylpeä. Työn imu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työ on aina hauskaa, pikemminkin työn imua kuvaa mielekkyys, kokemus siitä, että

tehtävään panostaminen kannattaa. Työn imun vastakohtana voidaan pitää tylsistymistä ja “leipääntymistä” työhön. Sillä tarkoitetaan työhön liittyvää negatiivista tunnetilaa, johon liittyy matala vireystila. Se on monimuotoinen ilmiö ja seurausta liian vähäisistä työn haasteista ja toisaalta voimavaroista. (Hakanen ym., 2012, 6.)

Työterveyslaitoksen Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI) -tutkimus -ja kehittämishankkeen (2012) tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten työpaikkojen voimavaroja. Hakasen ym. (2012) tutkimuksen käsitteet ovat keskeisiä oman tutkimukseni kannalta, joten kuvailen seuraavaksi sitä hiukan tarkemmin. INSPI -tutkimus -ja kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys pohjautui työn vaatimusten ja voimavarojen malliin. Alun perin Bakker ja Demerouti (2007, 309- 313) esittelevät työn vaatimukset ja voimavarat- mallin, joka keskittyy huomioimaan sekä positiiviset että negatiiviset työhyvinvoinnin indikaattorit. Työn vaatimuksilla viitataan tekijöihin, jotka kuormittavat työntekijöitä fyysisesti tai psyykkisesti. Ne voivat olla työhön liittyviä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä. Työn vaatimukset eivät sinänsä ole kielteisiä, mutta ne saattavat muuttua kuormittaviksi ja stressiä aiheuttaviksi, mikäli ne edellyttävät suurta ponnistelua ja riittävää palautumista stressistä ei tapahdu. Työn voimavarat taas ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, puskuroivat työn negatiivisia ja kielteisiä vaikutuksia ja edesauttavat henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa oletuksena on, että työn voimavarat edistävät motivoitumista työhön, työn imua ja sitä kautta hyvää suoriutumista työssä. (Bakker & Demerouti, 2007, 309-313.)

Hakanen ym. (2012, 8) jakavat työn voimavarat tehtävätason voimavaroihin, työryhmän voimavaroihin sekä organisatorisiin voimavaroihin. Tehtävätason voimavaroilla tarkoitetaan työn itsenäisyyttä ja kehittävyyttä, tavoitteiden selkeyttä sekä työstä saatua palautetta. Työn itsenäisyys tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä. Kehittävä työ sen sijaan antaa mahdollisuuden työntekijän kykyjen ja kokemusten monipuoliseen hyödyntämiseen työssä. Kehittävä työ antaa työntekijälle myös mahdollisuuden oppia työssä ja käyttää luovuutta. Välitön palaute työstä auttaa työntekijää suuntaamaan työn tekemistä kohti tavoitteita. (Hakanen ym., 2012, 8.) Työryhmän voimavaroilla taas tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti niin työryhmän kuin sen yksittäisenkin jäsenen toimintaan. Nämä voimavarat ovat luonteeltaan sosiaalisia ja yhteisöllisiä. Myös työryhmän toiminnan sujuvuus liittyy työryhmän voimavaroihin. Tällä viitataan tapaan sopia yhteisistä pelisäännöistä, työkavereilta saatavaan tukeen sekä ryhmätoimintaan. (Hakanen ym., 2012, 9.)

Organisatoriset voimavarat tarkoittavat johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia ylläpitää ja vahvistaa työn imua, työhyvinvointia ja tuloksellista ja laadukasta työtä. Erityisenä organisatorisena voimavarana INSPI- tutkimushankkeessa nähtiin palveleva johtajuus (Hakanen ym., 2012, 11), joka on myös omassa tutkimuksessani keskeinen käsite, sillä käsittelen varhaiskasvatuksen johtajuutta erityisesti palvelevan johtajuuden näkökulmasta. Palvelevasta johtajuudesta kirjoitan tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 3. Hakasen (2012, 11) mukaan palveleva johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistään, edistää työntekijöiden kehittymistä ja tukee siten työntekijöiden työn imua, heidän halua tehdä parhaansa sekä työpaikkojen menestymistä.

Oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat tärkeitä työntekijän työhyvinvoinnille sekä motivaatiolle käyttäytyä organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Oikeudenmukaisuus työssä tarkoittaa muun muassa mahdollisuuksia tulla kuulluksi sekä esittää omia näkemyksiä työpaikalla. Myös päätöksenteon avoimuus, läpinäkyvyys sekä toimintaperiaatteiden johdonmukaisuus liittyvät tähän. Havaittu organisatorinen tuki on myös osa organisatorisia voimavaroja. Tällä tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, arvostetaanko organisaatiossa työntekijän työpanosta ja välitetäänkö siellä työntekijän mielipiteistä ja työhyvinvoinnista. Työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja ystävällisyys ovat hyvin merkityksellisiä työntekijöiden hyvinvoinnille ja vastuulliselle ja innovatiiviselle työskentelylle. Positiivinen toiminta ja ilmapiiri työpaikalla sekä positiiviset tunnetilat ja asenteet (työn imu) voivat vahvistaa toinen toisiaan ja tarttua työpaikalla. (Hakanen, ym., 2012, 9-10.)

Yksilöllisistä voimavaroista INSPI- tutkimushankkeessa tarkasteltiin ammatillista pystyvyyttä (Hakanen ym., 2012, 12), jonka taustalla on minäpystyvyyden käsite. Banduran (1997, 3) mukaan minäpystyvyys tarkoittaa uskoa omaan kykyihin toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Minäpystyvyys vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka paljon ihminen panostaa toimintaansa saavuttaakseen tavoitteensa jossakin asiassa, kuinka paljon hän sietää epäonnistumisia ja vastoinkäymisiä. Ammatillinen pystyvyys puolestaan tarkoittaa työntekijän luottamusta omaan kykyihin suoriutua työtehtävistä ja haasteista työssä, ja se vaikuttaa työntekijän kokemaan stressiin. Työntekijät, joilla on matala ammatillinen pystyvyys kokevat enemmän ahdistusta, terveysongelmia ja huonoa terveystyöskentelyä, kuten uniongelmia ja alkoholin liikakäyttöä. Matalan minäpystyvyyden omaavat stressaantuvat korkeista työn vaatimuksista ja odotuksista.

Sen sijaan korkean minäpystyvyyden omaavat turhautuvat ja stressaantuvat rajoitetuista mahdollisuuksista käyttäen kykyjään. (Bandura, 1997, 464-465.)

INSPI- tutkimushankkeessa tutkittiin myös työn yksilöllistä muokkaamista eli tuunaamista. Sillä tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista fyysistä, kognitiivista ja/tai sosiaalista toimintaa, jolla työtä muokataan paremmin omien voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa yhteensopivaksi. Työntekijöiden oman työn muokkaaminen lisää työnimua. Työn tuunaamisessa ei ole kyse esimerkiksi työtehtävien noudattamatta jättämisestä, vaan esimerkiksi uusien taitojen opettelusta, sosiaalisen tuen ja palautteen lisäämisestä sekä haasteiden lisäämisestä. (Hakanen, 2012, 12-13.) INSPI- tutkimushankkeen tulosten mukaan työn voimavaroilla, työn tuunaamisella sekä toissijaisesti positiivisilla muutoskokemuksilla on merkittävä yhteys sekä yksilöiden että työyhteisöjen hyvinvoinnille ja kukoistukselle. (Hakanen, 2012, 1.)

Manka ja Manka (2016) käyttävät teoksessaan Työhyvinvointi niin ikään voimavaralähtöistä mallia pohjana työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työssä hyvinvointia on mahdollista lisätä toimenpiteitä työn voimavaratekijöiden kehittämiseksi. Pahoinvointia sen sijaan voidaan ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Manka ja Manka (2016, 69) jakavat voimavarat yksilöllisiin, yhteisöllisiin (vuorovaikutuksellisiin) ja rakenteellisiin (organisatorisiin) tekijöihin. Ne ovat tilanneriippuvaisia ja muutettavissa olevia. (Manka & Manka, 2016, 69.) Mankan ja Mankan (2016, 76) voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa organisaation toimintatavat ja kulttuuri nähdään perustana hyvinvoinnille työssä. Työn pitäisi olla monipuolista, siinä pitäisi voida oppia ja vaikuttaa tavoitteisiin sekä pelisääntöihin. Nämä tekijät yhdessä muodostavat organisaation rakennepääoman. Sosiaalisen pääoman muodostavat johtamisen laatu sekä työilmapiiri eli se, miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. Jokainen työyhteisön jäsen kuitenkin tulkitsee työyhteisöään omien asenteidensa lävitse. Vaikka sekä rakennepääoman että sosiaalisen pääoman tekijät olisivat muodollisesti kunnossa, voi ihminen voida silti huonosti. Asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, oma henkinen ja fyysinen kunto sekä terveys vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka & Manka, 2016, 76-78.)

Psykologinen pääoma tarkoittaa kokemusta siitä, että on oman elämänsä ohjaksissa ja voi tuntea mielenrauhaa (Manka & Manka, 2016, 158). Se koostuu itseluottamuksesta, optimismista, toiveikkudesta ja resilienssistä. Itseluottamus tässä tarkoittaa kykyä ja luottamusta tehdä tarvittavat ponnistelut menestyäkseen haastavissa tehtävissä. (Luthans, Avolio, Avey &

Norman, 2007, 542.) Itseluottamus liittyy ammatillisen pystyvyyden käsitteeseen, joka Hakasen ym. (2012, 12) tarkoittaa yksilön luottamusta omiin kykyihinsä suoriutua vastaantulevista tehtävistä ja haasteista työssä. Optimismi tarkoittaa suhtautumista myönteisesti nykyhetkeen ja tulevaan. Toiveikkuus sen sijaan liittyy sitkeyteen mennä kohti tavoitetta, mutta kykyyn asettaa tarvittaessa uudelleen tavoitteet. (Luthans ym. 2007, 542.) Toiveikkaalla on tarve asettaa työlleen itse tavoitteet, jos niitä ei ole asetettu valmiiksi. Toiveikas ihminen on itsenäinen ja itseohjautuva. (Manka & Manka, 2016, 162-163.) Resilienssi tarkoittaa sinnikkyyttä ja palautumiskykyä vastoinkäymisistä (Luthans ym. 2007, 542). Mankan & Mankan (2007, 167) mukaan sitkeä jaksaa aina aloittaa alusta huolimatta epäonnistumisista. Tutkimusten valossa psykologisella pääomalla on yhteyttä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen sekä vähäisimpiin poissaoloihin. On myös todettu, että psykologinen pääoma ennustaa organisaatioon sitoutumista. (Manka & Manka, 2016, 158.)

Työn voimavarat edistävät myös työstä palautumista (Kinnunen, 2017, 143). Työpäivän aikana kohdataan monia fyysisiä, kognitiivisia ja emotionaalisia vaatimuksia, joista palautumiseen tarvitaan lepoa. Palautuminen on prosessi, jossa yksilön voimavarat täydentyvät, ja hän on valmis kohtaamaan seuraavan työpäivän haasteet. (Zijlstra & Sonnentag, 2006, 130.) Lähtökohtana palautumiselle pidetään sitä, että se käynnistyy sen jälkeen, kun työn vaatimukset eivät ole enää läsnä. Jos palautuminen on riittämätöntä, työntekijä joutuu aloittamaan seuraavan työpäivänsä epäedullisessa tilassa. Parhaimmillaan palautumista voi tapahtua tauoilla työpäivän aikana, kuitenkin useimmiten palautuminen tapahtuu työpäivän jälkeen. (Kinnunen, 2017, 128-130.) Kinnunen (2017, 133) jaottelee vapaa-ajalla tapahtuvat työstä palautumisen toiminnot kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä kuvastaa enemmänkin vapaa-ajan velvollisuuksia, kuten kodin- ja lastenhoitoon liittyviä tehtäviä. Toinen ryhmä taas kuvastaa voimavarojen täydentämiseen liittyviä toimintoja, joilla on palautumispotentiaalia, tällaisia ovat esimerkiksi sosiaaliset toiminnot, kuten ystävien tapaaminen, tv:n katselu tai lukeminen. (Kinnunen, 2017, 133.)

2.4 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

Tutkimuksessani käsittelen varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia voimavaroista työhyvinvointia tukevin tekijöinä. Tutkimukseen osallistuivat Lapuan varhaiskasvatuksen henkilöstö. Lapuan varhaiskasvatus on osa Lapuan kaupungin järjestämää palvelua, ja näin ollen julkisen sektorin toimija. Julkisen alan työssä voidaan nähdä olevan monia tekijöitä, jotka

tukevat henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. Julkisilla aloilla tuotetaan palveluita kansalaisille ja työhön sisältyy usein vastuu muista ihmisistä, mikä tuo työhön erityisen motivaation ja merkityksen. (Pekkarinen, 2018, 7.) Toisaalta työ on usein kuormittavaa, kiire ja tiukka työtahti ovat arkipäivää. Joka neljäs kunta-alalla oli täysin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan työn määrä on liian suuri. 42 % kunta-alalla koki, että työtahti on hyvin nopea joka päivä ja aikataulut ovat tiukat. Työn henkisesti raskaana kokevien osuus on kasvanut 2000-luvun alusta. Julkisella sektorilla työ koetaan henkisesti raskaampana kuin yksityisellä sektorilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, 93-101.)

Varhaiskasvatus on viime vuodet ollut muutoksen pyörteissä. Varhaiskasvatuslain ensimmäinen uudistunut versio säädettiin vuonna 2015 (Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta, 580/2015). Uusi ja ensimmäistä kertaa velvoittava Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet julkaistiin vuonna 2016, ja se päivitettiin jo kertaalleen vuonna 2019 vastaamaan uutta vuoden 2018 varhaiskasvatustalakea. (Opetushallitus, 2020b.) Uuden oppimista ja kehittämistarvetta on siis ollut runsaasti viime vuosina. On tullut paljon uudistuksia, mutta samalla ajoittain resursseja on heikennetty. Esimerkiksi muutama vuosi sitten henkilöstön suhdelukua muutettiin niin, että yli 3 vuotiaiden lasten ryhmässä saattaa olla 8 lasta yhtä työntekijää kohden (Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta, 540/2018, 1§). Oman kokemukseni mukaan nämä muutokset ovat lisänneet työn vaatimuksia. Myös Rytkösen (2019, 110) palvelevan johtajuuden toimintatutkimuksessa johtajien reflektoidessa johtajuuttaan, esiin nousivat muutokset varhaiskasvatuksessa ja niiden vaikutukset johtajuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Muutoksilla tarkoitettiin lähinnä varhaiskasvatuslain mukana tuomia muutoksia, jotka liittyvät varhaiskasvatussuunnitelmien uudistumiseen. (Rytkönen, 2019, 110.)

Helsingin yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan vuonna 2018 suorittamassa pilottitutkimuksessa tutkittiin varhaiskasvatuksen henkilöstön työn imua, taustalla laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 2016 sekä uusi varhaiskasvatustalake 2018. Tulosten mukaan päiväkotihenkilöstö kokonaisuudessaan kokee vahvaa työn imua. Silti suuri osa työn imusta huolimatta harkitsee alan vaihtoa. Tutkimuksen mukaan 62 % kasvatustieteen kandidaateista, 55 % sosionomeista sekä 55 % lähihoitajista harkitsee alan vaihtoa. Alan vaihtoa harkitsevat kokevat tilastollisesti enemmän kuormittuneisuutta, kokevat vaikutusmahdollisuutensa huonommiksi ja emotionaalisesti enemmän kuormittavaksi kuin he, jotka eivät harkitse alan vaihtoa. Enemmistö kaikista tutkimukseen osallistuneista pitivät resursseja riittämättöminä.

Varhaiskasvatuksen henkilöstö on siis vahvasti sitoutunut työhönsä, mutta alaa rasittaa henkilöstön vaihtuvuus, kuormittuneisuus, sairauspoissaolot ja vaikeudet palkata uusia päteviä varhaiskasvattajia. (Santavirta, Kalland, Heilala, Lundkvist & Forsius, 2018.)

Karila (2019) tuo esille kuntien erilaisuuden varhaiskasvatuksen järjestäjänä. Kunnat ovat väestöltään hyvin erilaisia. Paikkakunnan syntyvyysluvut, perheiden kulttuurisen taustan kirjo ja vanhempien sosioekonomisen taustan vaihtelut heijastuvat ammattilaisten työolosuhteisiin ja heidän toimintaansa. Myös kuntien varhaiskasvatuspoliittisten linjausten vuoksi varhaiskasvatuksen työntekijöillä voi olla erilaisia työnantajia. Eettisesti ristiriitainen tilanne voi olla, jos taloudellista rationaliteettia painottavaa tulosohjausta korostetaan ja se asettuu lasten ja ammattilaisten hyvinvoinnin edelle. (Karila, 2019.) Uskoakseni varhaiskasvatuksen ammattilaisten työolosuhteet heijastuvat myös henkilöstön työhyvinvointiin. Varhaiskasvatuksessa on mielestäni tarve kehittää työhyvinvointia paitsi pitämällä työn vaatimuksen kohtuullisella tasolla, myös kehittämällä työhyvinvointia voimavarojen näkökulmasta.

2.5 Muita työhyvinvointimalleja

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on kehitetty paljon myös muita malleja, joissa on kaikissa hieman eri näkökulma verrattuna edellä kuvattuihin voimavaroihin keskittyviin malleihin. Esittelen seuraavaksi kaksi tunnettua lähestymistapaa, sillä mielestäni on tärkeää tuoda esille, että työhyvinvointia voidaan tarkastella ja kehittää myös muista näkökulmista käsin.

Rauramo (2004) lähestyy työhyvinvointia ihmisen tarpeiden näkökulmasta. Rauramon (2004) kehittämä työhyvinvoinnin portaat perustuvat Abraham Maslow'n kehittämään motivaatioteoriaan. Humanistisen psykologian teoreetikko Abraham Maslow korosti näkemystä ihmisen luovuudesta ja pyrkimyksestä henkiseen kasvuun. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Korkeinta tarvehierarkian porrasta on mahdotonta saavuttaa ennen kuin alemmat tason tavoitteet on saavutettu. Teoria korostaa ihmisen kokonaisvaltaista psykofyysistä olemusta. Mallissa tarkoituksena on nousta porrasta portaalta itseä, ympäristöä ja organisaatiota arvioiden ja kehittäen ja lopulta päästä ylimmälle portaalle. (Rauramo, 2004, 39-40.) Työhyvinvoinnin portaiden alimmalla portaalla ovat ihmisen psykofysiologiset tarpeet, johon liittyy muun muassa ravinto, liikunta, vapaa - aika, lepo ja palautuminen. Toisella portaalla on turvallisuuden tarve, tähän liittyy muun muassa

työyhteisöön, työympäristöön ja työn pysyvyyteen liittyvät tekijät. Kolmas porras pitää sisällään liittymisen tarpeen, muun muassa tiimit, johtaminen ja organisaation me -henki kuuluvat kolmannelle portaalle. Neljännellä portaalla on arvostuksen tarve, johon liittyy esimerkiksi arvot, kulttuuri, tavoitteet, palkitseminen ja palautejärjestelmät. Viides porras sisältää itsensä toteuttamisen tarpeen, johon kuuluvat muun muassa oppimisen ja osaamisen hallinta, metakognitiiviset taidot sekä luovuus. (Rauramo, 2004, 40.)

Työhyvinvoinnin portaat -malli huomioi samoja tekijöitä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä kuin voimavaroihin keskittyvät mallit, mutta lähestyy työhyvinvointia hieman eri näkökulmasta. Voimavaroihin keskittymällä kiinnitetään huomiota työstä ja itsestä löytyviin positiivisiin voimavaroihin. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa taas ihminen nähdään tarvitsevana olentona, ja kun tarpeet tyydytetään, ihminen voi hyvin.

Ilmarinen (2006) sen sijaan on kehittänyt Työkyvyn talo -mallin, joka perustuu yhteenvedoon työkykyyn liittyvistä tutkimuksista. Työkyvyllä tässä tarkoitetaan työn ja ihmisen voimavarojen välistä suhdetta. (Työterveyslaitos, 2020b.) Mallissa on siis samanlainen lähtökohta kuin voimavaroihin keskittyvissä työhyvinvointimalleissa. Käsitteenä käytetään kuitenkin työhyvinvoinnin sijasta työkykyä. Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alinta kuvaavat henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä, johtamista ja työoloja (Työterveyslaitos, 2020b). Tässä mallissa henkilökohtaisia voimavaroja painotetaan työhön liittyviä voimavaroja enemmän. Voimavaroihin keskittyvissä työhyvinvointimalleissa oletuksena on, että sekä yksilölliset että työhön liittyvät voimavarat yhdessä tuottavat työhyvinvointia ja työn imua, työkykymallissa taas henkilökohtaiset voimavarat eli terveys ja toimintakyky, oma osaaminen ja tietojen päivittäminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio ovat työkyvyn perusta. Vasta neljännessä kerroksessa organisatorinen näkökulma, johtaminen, työolot ja työyhteisö tulevat mukaan kuvioon. Työkykytalo- mallin ajatuksen mukaan esimiehen tehtävä on organisoida ja kehittää työpaikan työtoimintaa, työoloja ja työtä (Työterveyslaitos, 2020b). Sen sijaan johtamisen tapaan tai laatuun ei niinkään tässä mallissa oteta kantaa.

3 Johtajuus

Tässä luvussa käsittelen teoreettisen viitekehäkseni toista keskeistä käsitettä, johtajuutta, erityisesti palvelen johtajuuden näkökulmasta. Perinteisesti johtaminen on jaettu asiajohtamiseen (*management*) sekä ihmisjohtamiseen (*leadership*) (Suonsivu, 2014, 141; Sydänmaanlakka, 2004, 22). Asiajohtamisella tarkoitetaan selkeiden vastuiden, tavoitteiden ja tulosten tuottamista, esimerkiksi talousjohtamista, ihmisjohtamisella taas tarkoitetaan työntekijöiden toiminnan auttamista eri tavoin (Suonsivu, 2014, 141-143). Sydänmaanlakka (2004, 25) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Tarkasteltaessa johtajuutta palvelevan johtajuuden näkökulmasta, kyseessä on nimenomaan ihmisten johtaminen. Myös Rytönen (2019, 41) kirjoittaa, että management – leadership -akselilla palvelevan johtajuus sijoittuu leadership-johtajuuden vuorovaikutteiseen prosessiin.

Tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, miten ja millainen johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksen mukaan tukee heidän työhyvinvointiaan. Aineiston analyysin jälkeen tarkastelen johtajuutta palvelevan johtajuuden näkökulmasta, sillä tutkimukseni lähtökohta on osaltaan ollut Rytönen (2019) Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa toimintatutkimus. Oletuksenani on, että palveleva johtajuus jollain tapaa näyttäytyy Lapuan varhaiskasvatuksen johtajuudessa ja sen myötä työntekijöiden johtajuuden kuvauksissa. Tässä luvussa kuvaan millainen johtajuuden tapa palveleva johtajuus on. Kirjoitan myös lyhyesti johtajuudesta ja johtajuustutkimuksesta yleisesti suomalaisessa varhaiskasvatuksessa, jonka jälkeen siirryn siihen, miten palveleva johtajuus näyttäytyy varhaiskasvatuksen kontekstissa. Lopuksi kirjoitan johtajuuden merkityksestä työhyvinvointiin.

3.1 Palveleva johtajuus

Vuonna 1970 Robert K. Greenleaf julkaisi teoksen “*The servant as leader*”, jossa hän toi esille tarpeen uudentlaisesta johtajuuden tavasta, palvelevasta johtajuudesta. Taustalla oli hänen vuosikymmeniensä aikana tekemänsä havainnot organisaatioiden johtamisesta. Greenleaf kertoo myös Herman Hessen kirjoittaman “*Journey to the East*” -teoksen vaikuttaneen hänen ajatteluunsa johtajuudesta. Teos kuvaa veljeskunnan matkantekoa. Tarinassa keskeinen hahmo oli Leo, joka otti matkalla itselleen muiden auttamisen ja palvelijan roolin. Matkanteko sujui hyvin, kunnes Leo katosi. Tällöin ryhmän toiminta muuttui sekasortoiseksi ja matka

epäonnistui. Muutaman vuoden kuluttua eräs matkalla ollut tapasi Leon, ja kävi ilmi, että todellisuudessa hän oli matkan järjestäjä ja johtaja. Luettuaan tämän tarinan, Greenleaf oivalsi, että hyvän johtajan suuruus perustuu hänen aitoon haluunsa palvella muita. Hänen mukaansa johtajan ensimmäinen prioriteetti on halu palvella niin työntekijöitä, asiakkaita kuin organisaatiotakin. Palveleva johtajuus ei ole pika-apu johtamisen ongelmiin, vaan se on pitkäaikainen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa elämään ja työhön (Spears, 1998, 3-4.)

Palveleva johtajuus on siis kokonaisvaltainen johtamistapa, jossa palveleva johtaja auttaa työntekijöitä saavuttamaan potentiaalinsa (Nathan ym., 2019, 111). Myös Laub (1999, 31) korostaa, että palveleva johtajuus on enemmän kuin tapa johtaa. Se on kokonaan erilainen ajattelutapa johtamisen tarkoituksesta ja johtajan roolista. Palveleva johtajuus eroaa muista johtajuuden tavoista johtajuuden motiivin, toimintatapojen ja ajattelutavan vuoksi. Palvelevalla johtajalla on henkilökohtainen motivaatio ottaa vastuu johtajuudesta. Toimintatavat viittaavat siihen, että palveleva johtaja ensisijaisesti huomioi jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet, kiinnostuksen kohteet sekä tavoitteet. Palveleva johtaja on siis kiinnostunut työntekijöistä, esimerkiksi heidän taustastaan ja arvoistaan. Ajattelutapa viittaa siihen, että johtaja sitoutuu ottamaan vastuuta yhteisöstä ja sen hyvinvoinnista. (Nathan ym., 2019, 111,114.) Ahokas ja Stenius (2014, 313) toteavat, että suurin ero muihin johtamismalleihin on se, että palveleva johtaminen perustuu aitoon kiinnostukseen työntekijöitä kohtaan ja toiminnan perustana on tasa-arvoisuus sekä sosiaalinen vastuu. Tässä mielessä yksilö on organisaatiota tärkeämpi. (Ahokas & Stenius, 2014, 313.)

Palvelevassa johtajuudessa keskiössä on esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksellinen suhde. Tätä suhdetta kuvaa LMX-teoria eli leader-member-exchange -teoria. (van Dierendonck, 2011, 1246.) Teoria huomioi myös työntekijän panoksen johtajuuden synnyssä. Leader-member-exchange -teorian mukaan johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta molempien osapuolten vaikuttaessa siihen. Suhde voi muodostua erilaiseksi johtajan ja eri työntekijöiden välillä. Korkeaa vaihtosuhdetta kuvastaa molemminpuolinen luottamus, kunnioittaminen, välittäminen ja kahdensuuntaiset vaikutusmahdollisuudet. (Rehnbäck, Keskinen & Keskinen, 2010, 134.)

3.2 Palvelevan johtajuuden ydinulottuvuudet

Van Dierendonck (2011, 1231) on johtanut keskeisimpien palvelevan johtajuuden tutkijoiden tutkimuksista (Laub, 1999; Patterson, 2003; Russell & Stone, 2002; Spears, 1998) palvelevan johtajuuden ydinulottuvuudet. Ne ovat voimaannuttaminen, kehittäminen, nöyryys, aitous, empatia, suunnan osoittaminen ja sosiaalinen vastuu. Voimaannuttaminen ja kehittäminen ovat keskeisiä käsitteitä palvelevassa johtajuudessa, niiden pohjalta palveleva johtaja kohottaa työntekijöiden itsevarmuutta ja luo heille uskoa omiin kykyihinsä. Palveleva johtaja auttaa työntekijöitä ammatillisessa kasvussa ja rohkaisee muun muassa osallistumaan päätöksentekoon (Spears, 2010, 29). Nöyryys viittaa palveleva johtajan kykyyn myöntää, ettei hän ole kaikkietävä, ja nöyrä palveleva johtaja kykenee tuomaan esille myös muiden asiantuntemuksen (van Dierendonck, 2011, 1233). Palveleva johtaja myöntää, ettei hänellä ole vastauksia kaikkeen ja hän tarvitsee johtamisen tueksi muiden ihmisten osaamista. Palveleva johtaja myös arvostaa jokaisen työntekijän ainutlaatuisuutta. (Laub, 1999, 31.)

Aitous sen sijaan viittaa “todellisen itsen” ilmaisemiseen (van Dierendonck, 2011, 1233). Palveleva johtaja on tietoinen itsestään. Hän edistää avointa keskustelua ja viestintää, ja on halukas vastaanottamaan työntekijöiden viestejä. (Laub, 1999, 50.) Empatia on muun muassa kykyä ymmärtää muiden ihmisten tunnetiloja, ilmaista myötätuntoa ja anteeksiantoa, myös silloin kun työntekijä on tehnyt virheen (van Dierendonck, 2011, 1234). Ihmisen yksi perustarve on tuntee olonsa hyväksytyksi. Empaattinen palvelija johtaja kykenee kuuntelemaan, ja antamaan tunnustusta työntekijöille. (Spears, 2010b, 27.) Suunnan näyttäminen viittaa siihen, että johtajalla on selkeät tavoitteet, ja hän osoittaa ne myös työntekijöille. Työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. (Laub, 1999, 51.) Sosiaalinen vastuu tarkoittaa sitä, että johtajan tulisi toimia roolimallina työntekijöille. Näin johtaja kannustaa myös muita toimimaan yhteisen edun mukaisesti. (van Dierendonck, 2011, 1234.)

Palvelevaa johtajuutta kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Mallin nimeäminen on Ahokkaan ja Steniuksen (2014, 309) mukaan herättänyt kritiikkiä ja vähentänyt sen käyttöarvoa. Johtajan asema on perinteisissä johtajuusnäkemyksissä työntekijöiden yläpuolella ja palvelija sanana taas liitetään alempana olevaan. Myös van Dierendonck (2011, 1251) toteaa, että palvelija- sana on saattanut herättää huolta johtajan passiivisuudesta ja jopa vallan luovuttamisesta, mitä se ei kuitenkaan tarkoita. Avolion ja Gardner (2005, 331) vertailevat eettisiä teorioita, kuten autenttista johtajuutta muihin eettisiin johtajuusteorioihin, kuten transformatiiviseen

johtajuuteen, karismaattiseen johtajuuteen sekä palvelevaan johtajuuteen. Autenttinen johtajuus perustuu kliiniseen positiivisen psykologian sekä sosiaalipsykologian tutkimukseen, kun taas palvelevan johtajuuden teoria ei perustu vahvaan empiiriseen tutkimukseen. Palvelevan johtajuuden teoriasta puuttuu myös työntekijän itsensä tiedostamisen ja itsesäätelyn näkökulma, psykologinen pääoma ja organisaatiokontekstin tarkastelu suurelta osin.

3.3 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Rytkönen (2019, 15) kirjoittaa, että *“johtajuus on varhaiskasvatuksen perustehtävästä nousevan vision ohjaamaa vastuun kantamista lapsen hyvinvoinnin, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta.”* Eri aikakausina on korostettu eri johtamismalleja ja johtajuuden suuntauksia ja ne ovat osaltaan vaikuttaneet myös siihen, miten varhaiskasvatuksen johtajuus on ajan saatossa rakentunut. (Hujala, Heikka & Halttunen, 2016, 289; Rytkönen, 2019, 18.) Varhaiskasvatuksen sisällölliset ja rakenteelliset muutokset ovat haastaneet myös varhaiskasvatuksen johtajuuden muutokseen (Hujala ym., 2016, 289). Myös Eskelisen (2015,1) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuus Suomessa on varhaiskasvatuksen muutosten myötä muuttunut. Etenkin keskisuurissa ja suurissa kaupungeissa varhaiskasvatusyksiköt ovat suurentuneet ja muuttuneet hajautetuiksi. Päiväkodin johtajilta odotetaan esimerkiksi moniammatillisissa ryhmissä työskentelyä lasten hyvinvoinnista vastaavien ammattilaisten kanssa ja henkilöstön erilaiset koulutustaustat osaltaan tuovat haastetta henkilöstöjohtamiselle. Päiväkodin johtajilta edellytetään myös entistä enemmän talousjohtamisen osaamista. (Eskelinen, 2015, 1.)

Rytkösen (2019, 29) mukaan Suomessa varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksen teemoja viime vuosina ovat olleet lähinnä pedagoginen johtajuus, jaettu johtajuus, hajautettujen organisaatioiden johtaminen sekä strateginen johtaminen. Hujala ym. (2016, 293) mainitsevat, että varhaiskasvatuksen sisällöllisen kehittämisen esiin tuova pedagogisen johtajuuden diskurssi on ollut vahvaa varhaiskasvatuksen kentällä ja kirjallisuudessa. Heikka (2014) tutki väitöskirjassaan jaettua johtajuutta sekä pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksen tuloksena Heikka (2014, 12) muun muassa totesi, ettei vastuunjako pedagogisesta johtajuudesta ole selkeä. Työntekijät ja päiväkotien johtajat myös kokivat, että makrotason johtajat ovat etäänntyneet päivittäisistä käytännöistä, mikä heikentää heidän mukaansa makrotason johtajien mahdollisuuksia luoda toimiva pedagogisen kehittämisen strategioita.

Soukainen sen sijaan (2015) tutki varhaiskasvatuksen johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Varhaiskasvatuksessa hajautettu organisaatio tarkoittaa sitä, että yhden johtajan alaisuudessa on useampi varhaiskasvatustyksikkö, esimerkiksi monta eri päiväkotia. Tutkimuksen tulosten mukaan hajautetussa organisaatiossa johtajat kokivat hallinnollisten töiden vievän runsaasti aikaa. Työntekijät kaipasivat esimieheltä tukea muun muassa vuorovaikutukseen, pedagogiseen ohjaukseen, kehittämiseen sekä toiminnan resursseihin. Fonsén (2014, 7) tutki väitöskirjassaan pedagogista johtajuutta. Hänen mukaansa pedagoginen johtajuus rakentuu eri osatekijöiden varaan, joita ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagogisen johtajuuden onnistumiselle keskeistä on riittävät aineelliset ja henkilöresurssit, organisaation ylätason luottamus sekä henkilöjohtamisen ja pedagogisen johtamisen taidot. (Fonsén, 2014,7.)

Rytkösen väitöskirjatutkimus *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa* (2019) on ainutlaatuinen palvelevan johtajuuden tutkimus varhaiskasvatuksen kontekstissa. Kirjoitan alaluvussa 3.4.1. Rytkösen (2019) tutkimuksesta tarkemmin, kuvaillen sen keskeiset vaiheet ja tulokset. Se on mielestäni tärkeää, koska Rytkösen (2019) tutkimus on toiminut osaltaan lähtökohtana omalle tutkimukselleni ja kerään myös oman tutkimukseni aineiston samassa organisaatiossa, Lapuan varhaiskasvatuksessa, jossa Rytkösen (2019) tutkimus on toteutettu. Vaikka varhaiskasvatuksen sisällöllinen kehittäminen esimerkiksi pedagogisella johtajuudella on tärkeää varhaiskasvatuksen perustehtävän kannalta, mielestäni nyt olisi tärkeää keskittyä myös henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen, jotta varhaiskasvatus olisi laadukasta. Siksi tämän tutkimuksen tarkastelussa ovat työn voimavarat, erityisesti palveleva johtajuus, varhaiskasvatuksessa.

3.4 Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa

3.4.1 Rytkösen (2019) toimintatutkimus *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*

Rytkösen väitöskirjatutkimus on työelämää palveleva toimintatutkimus, jonka tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa sekä kehittää palvelevaa johtajuutta. Tutkimus kuvaa yhden organisaation, Lapuan varhaiskasvatuksen, matkaa kohti palvelevaa johtajuutta. Aktiivisina toimijoina tutkimuksessa olivat varhaiskasvatuksen johtajat, työntekijät sekä sivistyslautakunnan jäsenet. (Rytkönen, 2019, 15, 58.) Toimintatutkimus ja kehittämisprosessi koostuivat kolmesta osasta: orientoitumisesta, rakentumisesta ja sisäistymisestä. Orientoitumisen vaiheessa keskeistä oli

tutkijan esiymmärryksen rakentuminen sekä johtajuuden lähtöanalyysin selvittäminen. Rakentumisen vaiheessa nimensä mukaisesti rakennettiin ja kehitettiin johtamiskulttuuria ilmiön reflektiivisellä tarkastelulla sekä koulutusten kautta (Rytkönen, 2019, 98.) Rakentumisen vaiheessa järjestettiin kaksi palvelevan johtajuuden koulutusta, ensimmäinen suunnattiin koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle ja sivistyslautakunnan jäsenille, toinen pelkästään johtajille (Rytkönen, 2019, 98). Sisäistymisen vaihetta luonnehtii palvelevan johtajuuden juurruttaminen sekä kehittämisprosessin arviointi (Rytkönen, 2019, 88).

Orientoitumisen vaiheessa selvisi muun muassa, että johtajuutta ja johtamistoimintaa varhaiskasvatuksen johtajilla ohjasi varhaiskasvatuksen perustehtävä. Kaikki johtajat painottivat ihmisten johtamista johtamisessaan. Päättäjien puheessa sen sijaan korostuivat taloudellisuus ja tuloksellisuus. Henkilöstöjohtamisen taitojen kehittäminen oli sekä työntekijät, johtajat että päättäjät halusivat suunnata johtajuuden kehittämistä henkilöjohtamiseen. (Rytkönen, 2019, 89.)

Rakentumisen vaiheen tulosten mukaan palvelevan johtajuuden rakentuminen on yhteisöllinen ja monitasoinen prosessi ja palveleva johtajuus sopii hyvin kasvatusorganisaatioiden johtajuuteen tutkimukseen osallistuneiden päättäjien ja johtajien mukaan. Itsensä johtaminen, koulutus, vuorovaikutus ja rakenteet korostuvat palvelevan johtajuuden kehittämisprosessissa. (Rytkönen, 2019, 99.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että varhaiskasvatuksen johtajuudessa esiintyi palvelevaa johtajuutta, mutta interventiot eivät lisänneet sitä (Rytkönen, 2019, 124). Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ja johtajien mukaan varhaiskasvatuksessa painottuvat palvelemaan johtajuuteen liittyvät elementit vastuuttaminen, suunnan näyttäminen ja voimaannuttaminen. (Rytkönen, 2019, 99.)

Sisäistymisen vaiheen keskeiset tulokset kertovat, että erityisesti avoimuus ja voimaannuttaminen olivat lisääntyneet kehittämisprosessin aikana työntekijöiden mukaan (Rytkönen, 2019, 107). Työntekijöiden ryhmähaastattelussa kaikki työntekijät totesivat, että asioista tiedottaminen oli muuttunut avoimemmaksi ja ennakoitavaksi. Työntekijöiden mukaan johtajat olivat edistäneet työntekijöiden vastuuttamista ja voimaannuttamista vaikutusmahdollisuuksien parantamisella. Työntekijät arvioivat vaikutusmahdollisuutensa parantuneet vaikkakin kolmannes työntekijöistä kertoi, että vaikuttamista esti kuntaorganisaation hierarkkisuus. (Rytkönen, 2019, 115.)

Rytkönen (2019, 130) mainitsee työyhteisön oman kulttuurin, historian, tiedon ja tarpeen tunnistamisen ja hyödyntämisen luovan hyvän ja kestävä pohjan johtamiskulttuurin rakentumiselle. Hän myös esittää, että varhaiskasvatuksen ja myös koko kuntaorganisaation vahvuutena suuriin makrotason muutoksiin vastaamisessa voisivat olla sosiaaliset innovaatiot, joihin myös ihmislähtöinen johtajuus kuuluu (Rytkönen, 2019, 122).

Osana tutkimusta johtajat pohtivat ja analysoivat johtajuuttaan "*Minä johtajana*" -kirjoituksilla ensin vuonna 2015 ja toisen kerran vuonna 2017. Kaikki johtajat reflektoivat kirjoituksissaan muutosten ja uudistusten vaikuttavuutta suhteessa johtajuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Heidän mukaansa varhaiskasvatuksen pedagogisten, toiminnallisten ja rakenteellisten muutosten kasaantuminen lyhyelle ajalle on kuormittanut sekä heitä itseään että henkilöstöä. Johtajilla oli myös huoli työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta työssä. He pitivät itseään merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin tukemisessa. Puolet johtajista myös ilmaisivat pyrkimyksensä keskittyä työhyvinvoinnin johtamiseen. (Rytkönen, 2019, 110.) Nämä kuvaukset toimivat yhtenä lähtökohtana omalle tutkimukselleni ja pyrkimykselleni ymmärtää työn voimavaroja varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemana sekä johtajuuden vaikutusta palvelevan johtajuuden näkökulmasta työhyvinvointiin.

3.4.2 Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa -malli

Rytkönen (2019, 48) mallintaa palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa mukaillen van Dierendonckin (2011, 1233) teoreettista mallia.



Kuvio 1. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa mukailleen van Dierendonck (2011, 1233) ja Rytönen (2019, 48)

Kuvion 1 mukaan, lähtökohtana mallissa on johtajan tarve palvella yhdistettynä haluun johtaa (van Dierendonck, 2011, 1243). Palvelevaa johtajuutta joko estävät tai edistävät taustalla vaikuttavat mikro- ja makrotason tekijät, esimerkiksi johtajan yksilölliset ominaisuudet, konteksti ja kulttuuri (Rytönen, 2019, 48). Palvelevan johtajan täytyy olla itseohjautuva. Itseohjautuvuuden syntyyn vaikuttaa kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttyminen, joita ovat tunne siitä, että on pätevä, yhteenkuuluvuuden sekä autonomian tunne. Näiden tarpeiden tullessa tyydytetyksi, ihminen käyttää paremmin henkilökohtaisia resurssejaan, rakentaa vahvoja ja positiivisia suhteita ja auttaa myös muita kehittämään tätä taitoa. Autoritaarisen vallankäytön sijaan, tällaiset johtajat kykenevät toimimaan niin, että valta ei johtamisen ole itsetarkoitus. (van Dierendonck, 2011, 1245.)

Muita palvelevalta johtajalta vaadittavia ominaisuuksia ovat moraalisen kognitiivinen kehittyminen sekä kognitiivisen monimutkaisuuden ymmärtäminen. Kohlberg (1969) on luonut mallin, jossa kuusi erilaista kehitysvaihetta lapsuudesta aikuisuuteen kuvaa moraalisen kehityksen tasoa. Korkean moraalin omaavat ihmiset toimivat todennäköisemmin palvelevana johtajana. Palvelevaan johtajuuteen kuuluu ja sitä ohjaavat eettiset aiomukset sekä eettinen käyttäytyminen. Kognitiivisen monimutkaisuuden ymmärtäminen tarkoittaa herkkyyttä ja kykyä ymmärtää sosiaalisten tilanteiden monitasoisuutta. (van Dierendonck, 2011, 1245.) Rytönen (2019, 49) nostaa esiin palvelevan johtajan vuorovaikutusosaamisen ja vuorovaikutuksen keskeisen merkityksen varhaiskasvatuksen kontekstissa. Greenleafin (1998, 44) mukaan palvelevan johtajan vuorovaikutus vaikuttaa tunnetasolla myönteisesti ja on

lojaalia. Varhaiskasvatuksessa lapsen ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisäksi henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus sekä henkilöstön ja vanhempien välinen vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa. Laadukas varhaiskasvatus perustuu myönteiseen vuorovaikutukseen. (Vlasov ym., 2018, 62-64.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018, 20) mukaan yksi keskeinen varhaiskasvatuksen arvopohjaa kuvaava teema on ihmisenä kasvaminen. Varhaiskasvatus perustuu elämän, kestävän elämäntavan ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen ja ihmisarvon loukkaamattomuuteen. Lasten kasvua tulee tukea kohti ihmisyyttä, johon kuuluu pyrkimys totuuteen, hyvyteen, kauneuteen, oikeudenmukaisuuteen ja rauhaan. Rytkösen (2019, 50) mukaan tällaiset painotukset varhaiskasvatuksen arvopohjassa voivat osaltaan luoda edellytyksiä palvelevan johtajuuden toteuttamiseen varhaiskasvatuksessa.

Kulttuureissa ja organisaatioissa, joissa on korkea valtaetäisyys, odotetaan kuuliaisuutta auktoriteetteja kohtaan. Kulttuureissa ja organisaatioissa, joissa on matala valtaetäisyys, päätöksenteko on hajautetumpaa ja auktoriteettien muodollinen kunnioittaminen on vähäisempää. (van Dierendonck, 2011, 1246.) Ahokas ja Stenius (2014, 312) olettavat palvelevan johtajuuden sopivan etenkin asiantuntijaorganisaatioihin, koska valtaetäisyys on näissä pienempi. Hyvinvointiyhteiskunta tähtää valtaerojen kaventamiseen kansalaisten yhdenvertaisuuden kaventamiseksi, joten siitä näkökulmasta katsottuna palveleva johtajuus soveltuisi pohjoismaiseen kulttuuriin. (Ahokas & Stenius, 312.) Rytkösen (2019, 51) mukaan kunnallinen varhaiskasvatuksen organisaatio on kuitenkin valtaetäisyydeltään ristiriitainen. Tällä hän tarkoittaa sitä, että se on itsessään matala asiantuntijaorganisaatio, mutta kuuluu toisaalta korkean valtaetäisyyden kontekstiin; kuntaorganisaatio on hierarkkinen ja muodollinen toimintaympäristönä. (Rytkönen, 2019, 51.)

Malliin sisältyy ajatus, että palveleva johtajuus vaikuttaa sekä yksilön että organisaation tasolla. Palveleva johtajuus edistää henkilökohtaista kasvua ja itsensä toteuttamista omassa työssään, sosiaalista vastuuta, työhyvinvointia ja sitoutumista työhön sekä tiimin tehokkuutta. (van Dierendonck, 2011, 1248-1250.) Oman tutkimukseni kannalta keskeistä on palvelevan johtajuuden vaikutukset työhyvinvointiin. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa -mallin lopputuloksen on yksilöllisen ja yhteisöllisen hyvinvoinnin lisäksi laadukas varhaiskasvatus ja hyvinvoivat lapset (Rytkönen, 2019, 53).

3.5 Johtajuus ja työhyvinvointi

Johtajuus kokonaisuudessaan on yhteydessä työhyvinvointiin. Johtajuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin kahdella tavalla. Ensinnäkin organisaation johto on vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luomisesta, kuten työhyvinvoinnin johtamisesta, työn organisoinnista ja työterveyshuollon järjestämisestä. Toisekseen johtamisen ja esimiestyön laadulla on suuri merkitys henkilöstön työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014, 2; Kinnunen, Perko & Virtanen, 2013, 60.) Kinnusen ja Perkon (2013, 1) mukaan esimiestyön ja hyvinvoinnin yhtäaikainen tutkiminen on lisääntynyt vasta 2000-luvulla, vaikka pitkään on oltu tietoisia esimiehen käyttäytymisen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Omassa tutkimuksessa tarkoitukseni on selvittää sitä, millainen johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön mukaan tukee heidän työhyvinvointiaan, tarkastelen johtajuutta erityisesti palvelevan johtajuuden näkökulmasta. Seuraavaksi kirjoitan muutamista aiemmin tehdyistä tutkimuksista, joissa on selvitetty johtajuuden vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin.

Cerit (2009, 600) selvitti tutkimuksessaan palvelevan johtajuuden vaikutusta opettajien työhyvinvointiin. Tutkimuksen tulosten mukaan rehtoreiden palvelevalla johtajuudella oli merkittävä yhteys opettajien työhyvinvointiin. Erityisesti opettajien arvostus, aitouden esiintuominen, yhteisöllisyys ja kehittäminen vaikuttivat merkittävästi opettajien työhyvinvointiin. Opettajien työtyytyväisyyteen panostamalla myös opetuksen laatu lisääntyy. Toimimalla palvelevan johtajuuden toimintatapojen mukaan, tukemalla ja kunnioittamalla työntekijöitä, luomalla moraalisesti kestävä ja luotettavan työskentely-ympäristön ja huolehtimalla työntekijöistä, voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. (Cerit, 2009, 613.)

Kinnusen ym. (2013) kyselytutkimuksessa selvitettiin, onko lähiesimiesten johtamistyyli yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn kunta-alalla. Johtamistyyliä olivat tutkimuksessa jaoteltu transformatiiviseen, autenttiseen, oikeudenmukaiseen ja loukkaavaan johtamiseen. Transformatiivisessa johtamisessa esimies toimii roolimallina, edistää myönteisen vision avulla työn merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokemista, rohkaisee lähestymään ongelmia uusilla tavoilla ja ottaa huomioon alaisten yksilölliset kehitystarpeet. Transformatiivisessa johtamistyyliä esimies toimii esimerkkinä ja näin sitouttaa ja motivoi alaiset yhteisiin tavoitteisiin. (Kinnunen ym., 2013, 59.)

Van Dierendonck (2011, 1123) mainitsee autenttisen johtajuuden olevan yhteydessä palvelevaan johtajuuteen. Autenttisessa johtajuudessa on neljä ulottuvuutta: itsensä tiedostaminen, ihmissuhteiden läpinäkyvyys, tasapuolinen tiedonkäsittely sekä sisäistetty moraalit. Autenttiset johtajat pyrkivät ymmärtämään omaa johtajuuttaan aidosti palvellakseen muita tehokkaasti. Johtamisen oikeudenmukaisuus ja loukkaava esimieskäyttäytyminen käsitteenä sen sijaan viittaavat tiettyyn johtamista kuvaavaan yksittäiseen piirteeseen. Päätöksenteon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, tehdäänkö päätökset johdonmukaisesti ja oikean tiedon pohjalta. Kohtelun oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, kohtelevatko esimiehet työntekijöitä kunnioittavasti, rehellisesti, tasapuolisesti ja ystävällisesti. Loukkaavalla esimieskäyttäytymisellä tarkoitetaan sekä verbaalista että ei-verbaalista vihamielistä käyttäytymistä, pois lukien kuitenkin fyysisen kontaktin. Tutkimuksen tulosten mukaan riski kokea vähintään lievää uupumusasteista väsymystä oli 2–3-kertainen silloin, kun lähimmän esimiehen käyttäytymisessä nähtiin vain vähän transformatiivisen, autenttisen tai oikeudenmukaisen johtamisen piirteitä tai kun siinä tunnistettiin loukkaavan johtamisen piirteitä. Matalat arvot autenttisessa johtamistyyllissä yhdistyivät sairaana työskentelyyn. (Kinnunen ym., 2013, 60-66.)

Perkon ja Kinnusen (2013) kunta-alan seurantatutkimuksessa tutkittiin lähijohtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen tulosten mukaan puutteet erityisesti lähijohtamisen oikeudenmukaisuudessa ennustivat työntekijöiden pahoinvointia, kuten uupumusasteista väsymystä, depressio-oireita ja työstä irrottautumisen vaikeutta. Heidän mukaansa lähijohtamisella voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia työn voimavaratekijöiden kautta. (Perko & Kinnunen, 2013.) Perhoniemi ja Hakanen (2010) sen sijaan tutkivat tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointia yleisissä tuomioistuimissa. Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöillä, jotka arvioivat johtamisen myönteisimmin, päätöksentekoon osallistuminen, työn kehittävyys, myönteinen ilmapiiri ja oikeudenmukaisuus olivat vahvemmassa positiivisessa yhteydessä työn imuun kuin niillä, jotka arvioivat johtamisen huonoksi. (Perhoniemi & Hakanen, 2010, 93.)

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esittelen ensin tutkimukseni tutkimuskysymykset. Sen jälkeen kuvaan tutkimukseni metodologisia valintoja. Aluksi kerron ontologisista ratkaisuista, kuten ihmiskäsityksestä tutkimuksen taustalla. Sen jälkeen kuvaan tutkimustani laadullisen tutkimuksen piirteiden näkökulmasta sekä fenomenologis- hermeneuttisena tutkimuksena. Lopuksi kuvaan aineiston hankinnan ja tutkimuksen etenemisen vaiheita.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia voimavaroista työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Kiinnostuksen kohteena on myös se, millainen johtajuus toimii työhyvinvointia edistävänä tekijänä varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksen mukaan. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia työhyvinvointia tukevia voimavaroja varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on?
2. Millainen johtajuus edistää varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia?

4.2 Ontologiset valinnat

Ontologiseksi ratkaisuksi kutsutaan olettamusta, jossa empiirisen tutkimuksen kohteena olevaa olevaista edellytetään jonkinlaiseksi. Empiirinen tutkimus on aina ontologisesti sitoutunutta. Tutkimus on aina jo etukäteen sitoutunut johonkin ontologiseen näkemykseen ja rajoittunut tuottamaan tietynlaista tietoa. Voidakseen tehdä systemaattista tutkimusta, tutkijan pitäisi aina selvittää millaiseksi tutkimuskohde on hänen tutkimuksessaan edellytetty. Ihmiskäsityksellä sen sijaan tarkoitetaan kaikkia niitä olettamuksia ihmisestä, jotka ovat mukana, kun ihminen rajaa kohteensa, asettaa hypoteesinsa ja valitsee menetelmänsä. Tämä tieteellisen tutkimuksen perustana oleva ihmiskäsitys on rationaalinen ja selkeä. Yleisimmin ihmiskäsityksestä puhutaan myös yleisenä perusassennoitumisena ihmiseen, tässä käsityksessä on mukana muun muassa kulttuuriperinteen vaikutuksia, teoreettista tietoa ihmisestä, tiedostamattomia sisältöjä ja se on subjektiivisesti väritynyt. (Rauhala, 2005, 14-18.)

Tutkimukseni taustalla on holistinen ihmiskäsitys. Haluan tuoda esille ihmiskäsitykseni tutkimuksen taustalla, mikä auttaa osaltaan ymmärtämään tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Rauhala (2005) jäsentää ihmisen olemassaoloa holistisen ihmiskäsityksen

kautta. Tässä ihmisen ontologinen perusmuotoisuus voidaan jäsentää kolmijakoisena. Ihmisen olemassaolon perusmuotoja ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus. Ensimmäinen olemassaolon perusmuoto on tajunnallisuus, jolla Rauhala tarkoittaa inhimillisen kokemisen kokonaisuutta. Mieli kuvastaa sitä, jonka avulla ymmärrämme, tiedämme, tunnemme, uskomme ja uneksimme ilmiöt ja asiat joksikin. Mieli siis antaa merkityksen ja se ilmenee tai koetaan aina jossakin tajunnan tilassa eli elämyksessä. Elämyksellisiä tiloja ovat esimerkiksi havaintoelämys ja tunne-elämys. Mielen asettuessa tajunnassamme suhteeseen jonkin objektin, asian tai ilmiön kanssa niin, että ymmärrämme sen joksikin, syntyy merkityssuhde. (Rauhala, 2005, 32-35.) Tutkimuksessani pyrin selvittämään näitä merkityksiä, joita tutkimuksen osallistuneet antavat muun muassa työn voimavaroille.

Toinen ihmisen olemassaolon perusmuoto on kehollisuus, joka viittaa olemassaoloon orgaanisena tapahtumisena. Situationaalisuudella sen sijaan tarkoitetaan ihmisen liittymistä todellisuuteen oman elämäntilanteensa kautta ja sen mukaisesti. Osa ihmisen tilanteen komponenteista määräytyy kohtalomaisesti eli hän ei itse ole voinut vaikuttaa siihen, mitä ne ovat, esimerkiksi ihminen ei voi vaikuttaa keitä hänen vanhempansa ovat, mikä hänen ihonväriinsä tai kulttuuripiiriinsä, johon hän syntyy, on. Monia situationaalisia komponentteja ihminen taas voi itse valita, kuten yleensä puolisonsa, ystävänsä ja ammattinsa. Olennaista tilanteen rakenteessa on myös jako konkreettisiin ja ideaalisiin komponentteihin. Konkreettisia komponentteja ovat esimerkiksi maantieteelliset olot, saasteet ja ulkoiset puitteet, kun taas ideaalisia komponentteja ovat esimerkiksi arvot, normit ja henkinen ilmapiiri. (Rauhala, 2005, 38-42.)

4.3 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus

Kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa perimmäinen pyrkimys on jonkin ilmiön kuvaaminen, selittäminen, tulkinta tai ymmärtäminen. Tutkimuksen avulla siis tuotetaan tulkintoja maailmasta ja sen eri ilmiöistä. (Puusa & Juuti, 2011, 11.) Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Varto (1992, 23-24) puhuu ihmisen elämisaailmasta laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteena. Elämisaailma tarkoittaa sitä kokonaisuutta, jossa ihmistä voidaan tarkastella. Tutkimuksen kohteet, kuten yksilö, yhteisö tai sosiaalinen vuorovaikutus, saavat merkityksensä ja lähtökohtansa elämisaailmasta. Elämisaailmaa tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa merkityksistä käsin, ja nämä merkitykset syntyvät ihmisten kautta. Elämisaailma tästä perspektiivistä katsoen on siis erilainen kuin luonnollinen maailma, jossa

maailmaa tarkastellaan luonnontapahtumista käsin. (Varto, 1992, 23-24.) Laadullisessa tutkimuksessa siis korostuu näkemys ihmisestä oman elämänsä kokijana, havainnoijana ja toimijana. Havaintojen, kokemusten ja toimintojen kontekstuaalisuus on olennaista, ja ne värittyvät suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteeseen. (Ronkainen ym., 2011, 82.)

Laadullisen tutkimus koostuu erilaisista tutkimussuuntauksista, jotka ovat itsenäisiä ja omanlaisiaan kokonaisuuksia (Ronkainen ym., 2011, 91). Tämä tutkimus sisältää fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen piirteitä. Fenomenologis-hermeneuttisuus edustaa minulle filosofiaa ja ajattelutapaa siitä, miten lähestyn tutkimustani ja aineistoani. Fenomenologiassa keskitytään sananmukaisesti ilmiöihin (kr. *phainomena*) ja ilmiöiden käsitteelliseen jäsentämiseen. (kr. *logos*) (Miettinen, Pulkkinen & Taipale, 2010, 10). Fenomenologisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita inhimillisestä elämämaailmasta, sen rakenteista ja siinä korostuvat subjektiiviset merkitykset (Miettinen ym., 2010, 9; Ronkainen ym., 2011, 98). Omassa tutkimuksessani tavoitteena on kuvata työn voimavaroja varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemana sekä pyrkiä ymmärtämään johtajuuden merkitystä, erityisesti palvelevan johtajuuden näkökulmasta, voimavarana ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Tässä tutkimuksessa siis kontekstina on työ varhaiskasvatuksessa ja tarkastelun kohteena varhaiskasvatuksen henkilöstön antamat merkitykset voimavaroille ja johtajuudelle.

Fenomenologisen tutkimuksen perustana ovat filosofiset kysymykset, kuten ihmiskäsitys ja kysymys kokemuksen tiedollisesta luonteesta (Laine, 2018, 29). Edellä toin esille holistisen ihmiskäsityksen, johon tutkimukseni ihmiskäsitys nojautuu. Holistinen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys sopii mielestäni fenomenologiseen tutkimukseen, sillä fenomenologiassa yleisesti ajatellaan, että todellisuus hahmottuu meille merkityksissä, jotka eivät ole synnynnäisiä, vaan niiden lähde on yhteisö, johon jokainen ihminen kasvaa. Merkitykset ovat intersubjektivisia eli ne yhdistävät subjekteja. (Laine, 2018, 31-32.) Tutkimukseeni osallistuneet henkilöt ovat osa työyhteisöään ja yhteisö vaikuttaa heihin, heidän kokemuksiinsa ja kokemusten merkityssisältöihin. Jokaisella työntekijällä on myös oma henkilökohtainen elämänsä ja elämänsä piirinsä työyhteisön ulkopuolella, mikä vaikuttaa siihen, miten hän kokee ja suhtautuu eri tilanteisiin. Laineen (2018, 32) mukaan jokainen ihminen kokee omasta perspektiivistään maailmansa, mutta samaan yhteisöön kuuluvat jäsenet ovat kuitenkin hyvin samanlaisia suhteessa maailmaan. Yhteisön jäsenillä on yhteisiä piirteitä ja tapoja kokea maailmaa.

Hermeneutiikka on läheisesti yhteydessä fenomenologiaan. Yleisesti sillä tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa. Hermeneutiikka yhdistyy fenomenologiaan tulkinnan ja selittämisen tarpeen myötä. (Lichtman, 2013, 88.) Tutkimuksen teon kannalta fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys (Laine, 2018, 29). Hermeneutiikan kaksi muuta tärkeää käsitettä ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Esiymmärrys tarkoittaa sitä, että ymmärtäminen ei ala tyhjästä, vaan sen perustana on se, miten kohde ymmärretään ennestään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 35). Kun tutkitaan merkityksiä, tutkimuksen kohde ei ole ulkoinen, tutkijan merkityksmaailmalle vieras, vaan tutkittava merkityksmaailma on meille jo jollain tavalla tuttu. Merkitysten ymmärtämisen lähtökohtana voidaan pitää sitä, mikä on yhteistä ja tuttua tulkitsijalle ja tulkittavalle. Esimerkiksi monet ilmaisut kuuluvat kulttuurimme perinteeseen. Yhteinen ja yhteisöllinen perinne luo mahdollisuuden ymmärtää yleisemmin toisia, heidän kokemuksiinsa ja ilmaisujaan. Toisaalta tämä perinne myös luo stereotyyppiset, vääristyneet tulkinnat ja ylläpitää niitä, mikä on tutkijana tärkeä tiedostaa. (Laine, 2018, 35.)

Minulla on siis tietty esiymmärrys tutkittavasta aiheesta. Erittelen seuraavaksi omaa esiymmärrystäni tutkimukseni aiheeseen liittyen. Olen työskennellyt päiväkodissa varhaiskasvatuksen opettajana viiden vuoden ajan ja kokenut omakohtaisesti kuormittumista ja uupumusta työssä. Olen kokenut työn vaatimukset kovina, ja pohtinut, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin myönteisesti ja toimivat itselleni voimavaroina. Itse olen muun muassa kokenut, että oma psyykinen ja fyysinen hyvinvointi vaikuttaa keskeisesti hyvinvointiin työssä. Myös tiimityön sujuvuus ja palveleva johtajuus oman kokemukseni mukaan edistää työhyvinvointia. Minua kiinnostaa, millaisia voimavaroja varhaiskasvatuksen henkilöstö nostaa esille työhyvinvointia edistävinä voimavaroina. Haluan myös pohtia, miten työhyvinvointia voitaisiin edistää voimavarojen, kuten palvelevan johtajuuden näkökulmasta.

Esiymmärrykseni luo pohjan myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden merkitysten ymmärtämiseen aineiston tarkastelussa. Omista kokemuksista ja käsityksistä tietoisena pysyminen auttaa pyrkimyksessä välttää vääristyneitä tulkintoja aineiston tulkinnassa. Tarkoitukseni on ymmärtää tutkittavien kokemuksia, joten pyrin olemaan tietoinen omasta esiymmärryksestäni ja laajentamaan subjektiivista perspektiiviäni suhtautumalla kriittisesti omiin tulkintoihini aineistoa analysoidessa. Filosofisen ajattelun perustana on arkipäiväinen suhde maailmaan, mutta samalla se vaatii irtiotta suhteessa arkiasenteisiin. Platon ja Aristoteles nimittivät "ihmettelyksi" sitä, jolla filosofi ottaa etäisyyttä omaan arkipäiväiseen

kokemukseen ja muodostaa siihen kriittisen asenteen. (Miettinen ym., 2010, 11.) Pyrkimykseni “ihmetellä” aineiston äärellä, auttaa kriittiseen suhtautumiseen omia arkiasenteitani kohtaan. Hermeneuttinen kehä tietyllä tapaa kuvaa tätä “ihmettelyä” aineiston äärellä. Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa, jolloin tutkija ryhtyy aineiston kanssa vuoropuheluun, tarkoituksena toisen toiseuden ymmärtäminen. Tutkiva dialogi aineiston ja oman tulkinnan välillä on kehämäistä liikettä, jossa tutkijan ymmärrys tulisi jatkuvasti korjautua ja syventyä. Tarkoitus tai pikemminkin ihanne on, että kehän kulkemisen avulla, tutkija vapautuisi oman tulkintansa minäkeskeisyydestä. (Laine, 2018, 37-38.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei siis ole luetella, mitä kaikkea satumme kokemaan, vaan miten me koemme todellisuuden (Miettinen ym., 2010, 11). Fenomenologia on kuvailevaa tiedettä (Miettinen, ym., 2010), eikä fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus pyri niinkään löytämään universaaleja yleistyksiä, vaan ymmärtämään tutkittavan ihmisten joukon tai vain yhden ihmisen sen hetkistä merkitysmaailmaa (Laine, 2018, 32). Omassa tutkimuksessani tarkoituksena on löytää tutkittavien ihmisten joukosta yhteistä merkitysmaailmaa. Tutkittavilla ihmisryhmillä on aina samankaltaisuutta, joka juontaa juurensa sosiaalisesta, kulttuurisesta, yhteiskunnallisesta ja yleisinhimillisestä ulottuvuudesta. (Laine, 2018, 47.) Halusin pitää kuitenkin mielessä Laineen (2018, 32) ajatuksen siitä, että hermeneuttisesti orientoitunut tutkija ajattelee, ettei ihmisissä ole kiinnostavaa vain sosialisointin ja kulttuurin kautta muotoutuva samanlaisuus, vaan myös ainutkertaisuus ja ainutlaatuisuus.

4.4 Aineiston hankinta

Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui Lapuan kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijät, koska ajattelin tutkimukseni sopivan jatkotutkimukseksi Kirsi Rytkösen (2019) Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa -toimintatutkimukselle, joka toteutettiin Lapuan varhaiskasvatuksessa. Aineistonkeruun menetelmänä tutkimuksessa on kyselytutkimus, johon päädyin keskusteltuani Lapuan varhaiskasvatusjohtajan kanssa tutkimuksestani alkusyksystä 2019. Kyselynä toteutettu aineiston hankinta ei ole tyypillisin valinta fenomenologis-hermeneuttiselle tutkimukselle. Laine (2018, 39) pitää haastattelua laaja-alaisimpana keinona lähestyä toisen ihmisen kokemusta. Päädyin kuitenkin kyselytutkimukseen, koska sillä tavoin tavoitan useamman ihmisen kokemuksen.

Kysely toteutettiin internetissä täytettävällä webropol-lomakkeella. Halusin kuitenkin esittäytyä tutkimukseen osallistuville henkilöille, joten tein videon, joka oli tarkoitus katsoa ennen kyselyyn vastaamista. Videolla kerroin lyhyesti itsestäni ja omasta taustastani varhaiskasvatuksen parissa. Kerroin lyhyesti tutkimuksestani ja siitä, että olen kiinnostunut tutkimukseen osallistuneiden omista kokemuksista ja näkemyksistä. Rohkaisin vastaamaan kysymyksiin omin sanoin, ja kerron kyselyn olevan anonyymi, ja käsitteleväni aineistoa luottamuksellisesti. Videon tarkoituksena oli paitsi antaa itselleni kasvot ja esittäytyä, myös motivoida vastaamaan kyselyyn.

Kyselyn sisältö on liitteessä 1. Kysely sisälsi taustatietokysymykset monivalintakysymyksinä. Näitä olivat tehtävänimike sekä työkokemus nykyisessä tehtävässä. Sen jälkeen kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joista kaksi ensimmäistä liittyivät tutkimuskysymyksiin ja viimeisessä kysymyksessä, johon vastaaminen oli vapaaehtoista, kysyin kommentteja liittyen videoon, joka katsottiin ennen tutkimukseen vastaamista. Varsinaisia avoimia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli selvittää vastauksia tutkimuskysymyksiin, oli vain kaksi, koska pyrin näin pitämään kyselyn vastaamisen motivoivana, kun se ei ole liian pitkä. Päädyin siihen, etten käytä kyselyssä palvelevan johtajuuden käsitettä, vaan kysyn tutkimuksen osallistuvilta, millainen johtajuus heidän kokemuksensa mukaan tukee työhyvinvointia. Esittelyvideolla kerroin, että tutkimukseni liittyy palvelevan johtajuuteen, mutta jättäessäni käsitteen pois kyselystä, en ohjailut heidän vastauksiaan tai luonut heille paineita palvelevan johtajuuden käsitteellistämiseen. Kysely lähetettiin Lapuan varhaiskasvatusjohtajan toimesta kaikille Lapuan varhaiskasvatuksen työntekijöille tammikuussa 2020. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 26. Vastaukset avoimissa kysymyksissä vaihtelivat muutaman sanan vastauksista noin 200 sanan vastauksiin kysymystä kohden. Kyselyyn vastasi kaksi esimiestä, seitsemän varhaiskasvatuksen opettajaa, viisi varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa, kolme varhaiskasvatuksen ryhmäavustajaa, yksi varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja viisi perhepäivähoitajaa.

4.5 Aineiston analyysi

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus luetaan ns. aineistolähtöisiin metodeihin (Laine, 2015, 36). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) toteavat, että kaikkiaan aineistolähtöinen tutkimus on erittäin vaikea toteuttaa sen vuoksi, että ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Töttö (2000, 106) jopa mainitsee, että täysin aineistolähtöistä tutkimusta

ei edes ole olemassa. Minulla oli teoreettinen ajatus niin voimavarojen kuin palvelevan johtajuudenkin näkökulmasta, ja olin tietoinen siitä, etten pysty lähestymään aineistoa puhtaasti aineistolähtöisesti. Tässä vaiheessa tutkimukseni tekemistä kävin pohdintoja siitä, mikä olisi oikea lähestymistapa aineiston analyysiin. Jo kyselytutkimuksen kysymykset ohjasivat kyselyyn vastanneita vastaamaan tietyllä tapaa. Teoria siis on läsnä jollain tapaa jo vastauksissa, vaikkakin kukin vastaaja kertoi omista kokemuksistaan ja merkitysmaailmastaan. Päätin lähestyä aineistoa analyysin alussa aineistolähtöisesti pyrkien “unohtamaan” teorian. Laineen (2015, 37) mukaan fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta koskevat aiemmat tutkimustulokset ja teorialat “laitetaan hyllylle” hetkeksi. Se ei tarkoita, että ne mitätöitäisiin, vaan se on vain vaihe tutkimuksen suorittamisen aikana. Lähestyin aineistoa aineistolähtöisesti, mutta koska analyysin loppuvaiheessa käytin tiettyjä teoreettisia “jo tiedettyjä” käsitteitä, voidaan puhua teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 117).

Aineiston analyysin aikana pyrin kuitenkin fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaisesti kriittiseen itseymmärrykseen ja vuoropuheluun aineiston kanssa. Laineen (2015, 37) mukaan tutkimusaineistoa ei tulisi ymmärtää tietovarastona, vaan nähdä se “keskustelukumppanina”. Tutkiva dialogi on aineiston ja oman tulkinnan välistä kehämäistä liikettä, jonka tarkoitus on syventää jatkuvasti omaa ymmärrystä. (Laine, 2015, 35-38.) Pidin koko analyysin ajan mielessä aiemmin esiin tuomani esiyymmärrykseni aiheesta ja pohdin kriittisesti tulkintojani.

Tarkastelin aineistoa kokonaisuutena, mutta merkitsin kuitenkin jokaisen vastaajan omalla koodilla, esimerkiksi V1, V2 jne. Aloitin aineiston analyysin lukemalla aineistoa läpi useita kertoja. Kirjoitin jokaisen lukukerran jälkeen tulkintojani ja havaintojani ylös. Esitin itselleni esimerkiksi kysymyksiä, onko tulkinnassani kyse vain omista kokemuksistani työhyvinvoinnista varhaiskasvatuksen kentällä? Katsonko tutkimuksen osallistuneen vastausta siitä perspektiivistä käsin, mitä itse olen kokenut? “Ihmettelin” aineiston äärellä ottaen näin etäisyyttä omaan arkipäiväiseen kokemukseen (Miettinen ym., 2010, 11). Havaitsin, että lukukertojen aikana esiin aineistosta nousi erilaisia asioita. Ensimmäisellä lukukerralla huomioni kiinnitti enemmän kuvaukset, joissa oli minulle jotain tuttua. Uskon, että lukemalla aineistoa ajatuksella useaan kertaan, pystyin laajentamaan näkökulmaani. Huomasin myös, että ymmärsin ensin jonkin asian eri tavalla ensimmäisellä lukukerralla, mutta luettuani ilmaisun uudelleen, saatoin tulkitakin sitä eri näkökulmasta.

Varsinaisella sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon sen informaatiota kadottamatta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108). Lähdin ensin toteuttamaan aineiston analyysiä ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta eli etsimään vastauksia siihen, millaisia työhyvinvointia tukevia voimavaroja varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on. Tämän jälkeen toteutin samanlaisen prosessin etsiessäni vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millainen johtajuus edistää varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Aloin ensin tekemään aineiston redusointia eli pelkistämistä. Se tarkoittaa informaation eli tässä tapauksessa kyselyaineiston pelkistämistä niin, että siitä karsitaan tutkimukselle epäolennainen tieto. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109.) Etsin aineistosta tutkimuskysymystä kuvaavia ilmaisuja ja alleviivasin eri värisillä kynillä ilmaisuja, joissa kerrottiin samantyyppisestä asiasta. Kirjasin kaikki tutkimuskysymykseen mielestäni sopivat alkuperäisilmaisut ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaisut taulukkoon. Jo tässä kohtaa tein hiukan luokittelua. Esimerkiksi jos vastaajat olivat maininneet saman asian hieman eri sanoin, kirjoitin niistä yhden pelkistetyn ilmaisun. Taulukossa 1 on esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä

| Alkuperäisilmaisu | Pelkistetty ilmaisu |
|--|---|
| <i>“Työn positiivisia voimavaroja ovat hyvä ja toimiva tiimi - ehdottomasti. Tiimissä jokainen saa loistaa omalla persoonallaan ja ammattitaidollaan.”</i> | Jokaisen persoonan ja ammattitaidon arvostaminen tiimissä |
| <i>“...kaikki tukevat toistensa jaksamista ja osaamista.”</i> | Toisten jaksamisen tukeminen tiimissä |
| <i>“Hyvä työtiimi auttaa jaksamaan. Omassa tiimissä tuetaan toisiamme ja jokainen saa olla oikeasti oma itsensä”</i> | Tiimissä sallitaan jokaisen olla oma itsensä |

Aineiston pelkistämisen jälkeen lähdin tekemään varsinaista aineiston klusterointia eli luokittelua. Aineiston klusteroinnissa yhdistelin pelkistetyt ilmaisut luokkiin, jotka kuvaavat erilaisia henkilöstön esiin tuomia työn voimavaroja. Luokittelussa aineisto tiivistyy, kun yksittäisiä tekijöitä sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 110). Seuraavassa taulukossa (*taulukko 2*) on esimerkki aineiston klusteroinnista ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä

| Pelkistetty ilmaus | Alaluokka |
|---|-------------------|
| Jokaisen persoonan ja ammattitaidon arvostaminen tiimissä Toisten jaksamisen tukeminen tiimissä Tiimissä sallitaan jokaisen olla oma itsensä Hyvä työtiimi Asioiden ja ongelmien käsittely tiimikokouksissa Yhteiset tavoitteet ja päämäärät tiimissä Yhteisöllinen henki tiimissä Toisten osaamisen arvostaminen tiimissä Työkavereiden tuki Mukavat työkaverit Yhteisistä toimintatavoista sopiminen tiimissä Positiivinen ja arvostava henki tiimissä Kiitos ja kannustus tiimissä Tiedottaminen tiimissä | Tiimi voimavarana |

Seuraava vaihe aineiston analyysissä oli aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 111). Osaltaan tämä vaihe oli käynnissä jo klusterointia tehdessä. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisen informaation ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Seuraavassa taulukossa (*taulukko 3*) esitän esimerkin abstrahoinnista eli analyysin kulusta kohti teoreettisia käsitteitä.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista eli käsitteellistämisestä

| Alaluokka | Yläluokka | Pääloukka |
|---|---------------------------|---|
| Tiimi voimavarana Positiivinen työilmapiiri työyhteisössä voimavarana | Työyhteisön voimavarat | Voimavarat työssä |

5 Tulokset

Tässä luvussa kuvaan aineiston analyysin tuloksia ja peilaan niitä aiemmin esiin tuomaani teoriaan. Aluksi vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaisia voimavaroja varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on. Alaluvussa 5.2. siirryn tarkastelemaan tuloksia toisen tutkimuskysymyksen osalta, joka on millainen johtajuus edistää varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Suorista lainauksista olen korjannut kirjoitusvirheet ja merkinnyt ne lainausmerkein ja kursivoidulla fontilla.

5.1 Työhyvinvointia tukevat voimavarat

Alla olevassa kuviossa (*kuvio 2*) kuvaan tulokset liittyen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Jaottelin aineistosta löytyvät varhaiskasvatuksen henkilöstön voimavarat kahteen pääluokkaan, joita ovat voimavarat työssä sekä yksilölliset voimavarat. Kaksisuuntainen nuoli työn voimavarojen ja sekä yksilöllisten voimavarojen välillä kuvastaa holistisen ihmiskäsityksen mukaista ajatusta siitä, että ihminen on kokonaisuus, yksilölliset voimavarat vaikuttavat työn voimavaroihin ja päinvastoin.



Kuvio 2. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia tukevat voimavarat

5.1.1 Voimavarat työssä

Voimavarat työssä jaottelin mukailleen Hakasen ym. (2012, 8-9) käsitteellistä jakoa työyhteisön, tehtävätason sekä organisatorisiin voimavaroihin. Hakanen ym. (2012, 9) tosin käyttävät käsitettä työryhmän voimavarat, mutta mielestäni työyhteisön voimavarat on kuvaavampi käsite. Organisatorisiin voimavaroihin, joilla tässä tarkoitan lähinnä johtajuutta, palaan seuraavassa alaluvussa 5.1.2.

Tämän tutkimuksen mukaan työyhteisö on varhaiskasvatuksen henkilöstön suurin työhyvinvointia tukeva voimavara. Tiimi voimavarana sekä työyhteisön positiivinen ilmapiiri voimavarana nousivat aineistosta selkeästi esiin verrattuna muihin teemoihin. Puhuttaessa tiimeistä tässä tutkimuksessa tulkitseen vastaajien tarkoittavan niitä moniammatillisia tiimejä, joissa päiväkodin henkilöstö yleensä työskentelee. Tiimissä työskentelee useimmiten yksi tai kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa, yksi tai kaksi varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa sekä mahdollisesti varhaiskasvatuksen ryhmävastustaja. Perhepäivähoitajien työ poikkeaa suurelta osin päiväkodissa tehtävästä työstä, mutta myös perhepäivähoitajat muodostavat tiimejä. Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimi ei ole mikä tahansa ryhmä, joka työskentelee yhdessä. Tiimin muodostaa joukko ihmisiä, joilla toisiaan täydentäviä taitoja, ja he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään. Tiimi on enemmän kuin osiensa summa.

Vastauksissa kerrottiin paljon työhyvinvointia tukevista kokemuksista liittyen omaan tiimiin. Varhaiskasvatuksen henkilöstön mukaan tiimikokoukset ovat paikkoja, joissa voi purkaa omia tunteja tai käydä läpi ongelmia. Tärkeää on nimenomaan yhteinen päämäärä ja toisten tukeminen:

“Oman tiimin kanssa käytävät tiimikokoukset säännöllisesti, jossa voi purkaa mm. omia tunteja töistä ja käydä läpi yhdessä ongelmia yms.” V4

“Oman tiimin kesken on hyvä pohtia ongelmia. Siitä saa voimia työhön ja ideoita.” V18

“Hyvä tiimi ympärillä jaksaa työssä. Jos kaikki ei puhalla yhteen hiileen ei mikään onnistu.” V5

“Työhön liittyvät voimavarat ovat hyvä työtiimi ja yhteisöllinen henki omassa työryhmässä. Kaikki tukevat toistensa jaksamista ja osaamista.” V13

Vastaaaja 9 toi esille syrjimättömyyden ja tasa-arvon tiimityöskentelyssä: *“Ketään ei väheksytä koulutustason, uskonnon, poliittisen suuntauksen tai erilaisuuden takia.” Suonsivu (2014, 58)*

kirjoittaa, että työyhteisöjen hyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Hakasen ym. (2012, 9) mukaan sosiaalisiin suhteisiin työssä sisältyy parhaimmillaan paljon työtä motivoivia tekijöitä. Vastaaja 21 totesi, että *“työkaveritkin motivoivat ja kun on hyvä tiimi, on mukava tehdä yhteistyötä”*.

Vastaajat kertoivat paljon myös koko työyhteisön positiivisesta ilmapiiristä voimavarana, tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on yhteisöllisyys, ja niin kuin vastaaja 9 kuvailee *“me-henki”*: *“...edellisen lisäksi koko talon positiivinen “me-henki” luo iloa ja valoa muuten niin raskaassa työssä. Joukkue meininki, jossa pelataan samalla kentällä, eikä “meidän ja teidän” osastoilla”*. Suonsivu (2014, 59) kuvailee työyhteisön hyvinvointia nimenomaan mehenkisyydellä. Silloin työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua.

Jotta toimintatapoja voidaan kyseenalaistaa rakentavassa hengessä, täytyy työkavereihin voida luottaa. Vastaaja 15 kertoi, että työyhteisössä on tärkeää pystyä kyseenalaistamaan toimintatapoja ilman pelkoa negatiivisesta reaktiosta: *“Toimiva työyhteisö, se että kaikki pelaa samaan pussiin ja pystytään kyseenalaistamaan tiettyjä toimintatapoja ilman negatiivista reaktiota.”* Mankan ja Mankan (2016, 132) mukaan yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka on sekä työyhteisön että yksilön voimavara. Koivumäen (2008) mukaan luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa ja ne suojaavat työperäiseltä stressiltä.

Manka ja Manka (2016, 148) puhuvat myös työyhteisötaitoista, jotka lisäävät sosiaalista pääomaa ja sitä kautta työhyvinvointia. Työyhteisötaitoja ovat muun muassa muiden työn arvostaminen, aktiivinen auttaminen, reiluus ja kiitoksen antaminen. Vastaaja 15 kertoi työkaverilta tulevan kehuun tuntuvan hyvälle: *“Työkaverilta tuleva kehu tuntuu hyvälle ja tulee tunne, että tein jotain oikein ja koen itseni tärkeäksi.”* Työkaverilta tuleva kehu myös vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että on hyvä työssään. Suutarinen (2014, 48) sanoo, että työhyvinvoinnin yksi perustekijä on se, että työntekijä kokee osaavansa työnsä.

Työyhteisön vuorovaikutusta lisäävät tapahtumat koettiin myös voimavarana, esimerkiksi vastaaja 2 mainitsi, että *“Työilmapiiriä parantavat vapaa-ajalla tapahtuvat erilaiset tapahtumat tms.”* Myös Hakasen, Ropposen, De Witten ja Schaufelin (2019) tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä on muun muassa työyhteisön ilmapiiri. Tässä Hakasen ym. (2019) eurooppalaisessa tutkimuksessa tutkittiin eri työsuhteissa olevien

kokemuksia työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta. Tulosten mukaan sillä millainen työsuhte oli, ei ollut merkitystä, vaan kaikille työntekijäryhmillä tärkeää oli työstä saatava palaute, työyhteisön sosiaalinen ilmapiiri sekä esimiehen tuki.

Työn voimavaroista toiseksi pääluokaksi aineiston analyysissä muodostuivat tehtävätason voimavarat. Tehtävätason voimavaroista muodostui neljä alaluokkaa, jotka ovat työssä kehittyminen voimavarana, toimivat työn rakenteet voimavarana, työ itsessään voimavarana sekä työstä saatavat palkkiot voimavarana. Työssä kehittymiseen liittyi esimerkiksi kouluttautumisen mahdollisuus. Esimerkiksi vastaaja 2 mainitsi *“...lisäkoulutusmahdollisuudet, oma motivaatio työhön ja kehittymisenhalu työssä.”* Vastaaja 11 näkee työn riittävän haasteellisuuden voimavarana: *“...työssä erilaiset kohtaamiset, onnistumiset, saamani palaute, haasteet ja yhdessä pohdiskelu pitävät työssä täysin kiinni.”* Mankan ja Mankan (2016, 110) mukaan jokainen tarvitsee työssään myös haasteita kokeakseen hyvinvointia. Kun haasteita, onnistumisen kokemuksia ja positiivista palautetta on riittävästi, on työn imun kokeminen mahdollista.

Toimivat työn rakenteet koettiin myös tukevan työhyvinvointia. Vastaaja 15 koki työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi jokaiselle kuuluvat vastualueet: *“Säädetyt vastualueet jotka kuuluu kaikille.”* Vastaaja 15 toi esille taukojen melusta olevan tärkeitä: *“Päiväkodissa tarvitsee taukoa melusta ja hälinästä, joten päiväunien aikaan on ihana rauhoittua hiljaisuuteen ja keskittyä muuhun tekemiseen mitä ei lasten aikana voi tehdä.”* Vastaaja 2 mainitsi tärkeänä riittävän tuen sitä tarvitseville lapsille: *“tarvittava tuki sitä tarvitseville lapsille”*. Vastaaja 9 sen sijaan mainitsi riittävän sijaisten määrän tukevan työhyvinvointia: *“Ei säästetä sijaisista. Jos sijaiskuluista karsitaan, se on muulta tiimiltä pois ja vaikuttaa suoranaisesti työssäjaksamiseen.”* Vastaaja 5:n mukaan työstä saatavat palkkiot ovat tärkeitä, hän mainitsee, että *“minua tukisi parhaiten se, että saisin esim. tyky-seteleitä käyttööni ja näin voisin harrastaa vapaa-ajalla paremmin.* Tähän luokkaan tuli kuitenkin vain yksi vastaus, joten tämä näkökulma ei aineistossa korostunut.

Vastaajat näkivät myös työn itsessään voimavarana. Tällä tarkoitan kokemuksia muun muassa työn mielekkyydestä, vaihtelevuudesta, itsenäisyydestä. Esimerkiksi vastaaja 11 totesi, että *“Työn mielekkyys on tärkeä osa omaa työhyvinvointiani, saan tehdä työtä jota rakastan...Jokainen päivä on erilainen ja yleensä myös toisenlainen kuin sen aamulla olin kuvitellut.”* Myös varhaiskasvatuksen asiakkaat eli lapset koettiin voimavarojen tuojina. Vastaaja 7 kertoi, että *“työssä voimavaroja tuovat ehdottomasti lapset. Heidän vilpitiön olemus*

ja kiitollisuus päivän aikana.” ja vastaaja 8, että *“hienointa on kuitenkin nähdä lasten aito kiinnostus ja into, ilo ja nautinto!”* Näistä vastauksista huokui vastaajien kokemus työn merkityksellisyydestä. Tämä tukee muun muassa Pekkarisen (2018, 7) näkemystä siitä, että julkisilla aloilla työskentelevillä työhön sisältyy usein vastuu muista ihmisistä, mikä tuo työhön erityisen motivaation ja merkityksen.

5.1.2 Yksilölliset voimavarat

Yksilöllisistä voimavaroista aineiston analyysissä muodostui kaksi alaluokkaa, jotka ovat henkinen ja fyysinen hyvinvointi voimavarana sekä vapaa-aika ja sosiaaliset suhteet voimavarana. Lisäksi kuviossa 2 palautumista edistävät toiminnot -laatikkoon tulevat nuolet kuvastavat sitä, että mainitut voimavarat edistävät myös työstä palautumista. Työstä palautuminen on tärkeää yksilöllisen työhyvinvoinnin kannalta. Työpäivän aikana ihminen kohtaa monia fyysisiä, kognitiivisia ja emotionaalisia vaatimuksia, joista palautumiseen tarvitaan lepoa. Palautumista voidaan kuvata prosessina, jossa yksilön voimavarat täydentyvät, ja hän on valmis kohtaamaan seuraavan työpäivän haasteet. (Zijlstra & Sonnentag, 2006, 130.)

Henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin tässä kuuluvat henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen, riittävä lepo, uni sekä hyvää ravinto. Esimerkiksi vastaaja 11:n mukaan *“Tietenkin työhyvinvoinnin perusta on oma fyysinen hyvinvointi. Kun nukkuu, liikkuu ja syö hyvin ja monipuolisesti, niin jaksaa pyörittää arkeakin hyvin.”* Vastaaja 20 pitää työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä itsestä huolehtimista ja terveitä elämäntapoja: *“Itsestä huolehtiminen: liikunta, ravinto ja uni.”* Uni on erittäin tärkeää ihmisen terveyden kannalta (Hublin, Lehtovirta, Partinen, Koskenvuo & Kaprio, 2018, 1). Steffen (2019, 4) käsitteli Pro gradu tutkimuksessaan iän ja koetun stressin vaikutuksia uneen. Tutkimukseen osallistuneet olivat varhaiskasvatuksen työntekijöitä. Hänen mukaansa varhaiskasvattajien työssä jaksamista ja hyvinvointia voidaan edistää huolehtimalla riittävästä unen määrästä ja laadusta sekä vähentämällä työperäistä stressiä. Vastaaja 2 totesi, että työhyvinvointia tukee, kun *“henkilökohtaisessa elämässä asiat kunnossa.”* Kun henkilökohtaisessa elämässä asiat ovat kunnossa, voisi sen olettaa tarkoittavan elämän eri osa-alueiden olevan kunnossa ja ihmisen olevan tyytyväinen elämäänsä.

Vapaa-aika ja sosiaaliset suhteet nähtiin tässä tutkimuksessa myös voimavarana. Moni vastaajista kertoi esimerkiksi oman perheen toimivan voimavarana itselle. Esimerkiksi vastaaja 4 kertoi: *“liikunta, perhe, omat harrastukset lisää työhyvinvointia/ työssäjaksamista.”* Vastaaja

11 mainitsi, että *“oman perheen kanssa vietetty aika voimaannuttaa.”* Kinnunen (2017, 133) jaottelee vapaa-ajalla tapahtuvat työstä palautumisen toiminnot kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä kuvastaa enemmänkin vapaa-ajan velvollisuuksia, kuten kodin- ja lastenhoitoon liittyviä tehtäviä. Toinen ryhmä taas kuvastaa voimavarojen täydentämiseen liittyviä toimintoja, joilla on palautumispotentiaalia. Tällaisia ovat matalatehoiset toiminnot, kuten tv:n katselu ja lukeminen. Vastaja 11 kuvaa juuri tällaista toimintoa työhyvinvointia edistävänä toimintana: *”Minulle tärkeää on myös lepo, hetket päivässä, kun saa vain olla, esim. katsoa televisiota tai vaikka lukea lehti kenenkään keskeyttämättä.”*

Työstä palautumiselle tärkeää on myös se, että työ ja vapaa-aika erottuvat toisistaan. Muutama vastaajista toi esille työn ja vapaa-ajan erottamisen merkityksen työhyvinvoinnille. Vastaja 12 kertoi, että *“Jos pystyn olemaan niin ettei työasiat tule mielessä kotiin. Ehkä tähän on vaikuttanut ikäkin, että kaikkia asioita ei vie enää kotiin.”* Perhepäivähoitajat tekevät työtä kotona, joten työn ja vapaa-ajan erottaminen voi olla vaikeampaa. Vastaja 6 mainitseekin, että *“vapaa-ajalla kunnollinen työstä irtautuminen on tärkeää, kun työtä tekee kotona.”* Kinman ja Jone (2008, 41) tutkivat akateemisesti koulutettujen työntekijöiden hyvinvointia, työn vaatimuksia ja työn ja perhe-elämän tasapainoa. Heidän mukaansa suurin osa tutkimukseen osallistuneista olisi halunnut lisätä työ- ja vapaa-ajan välistä erottelua. Ne työntekijät, jotka kokivat tasapainon huonona, olivat sairaampia ja työhönsä tyytymättömiä. (Kinman & Jone, 2008, 41.) Hyvinvointia työssä siis edistää kyky erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan.

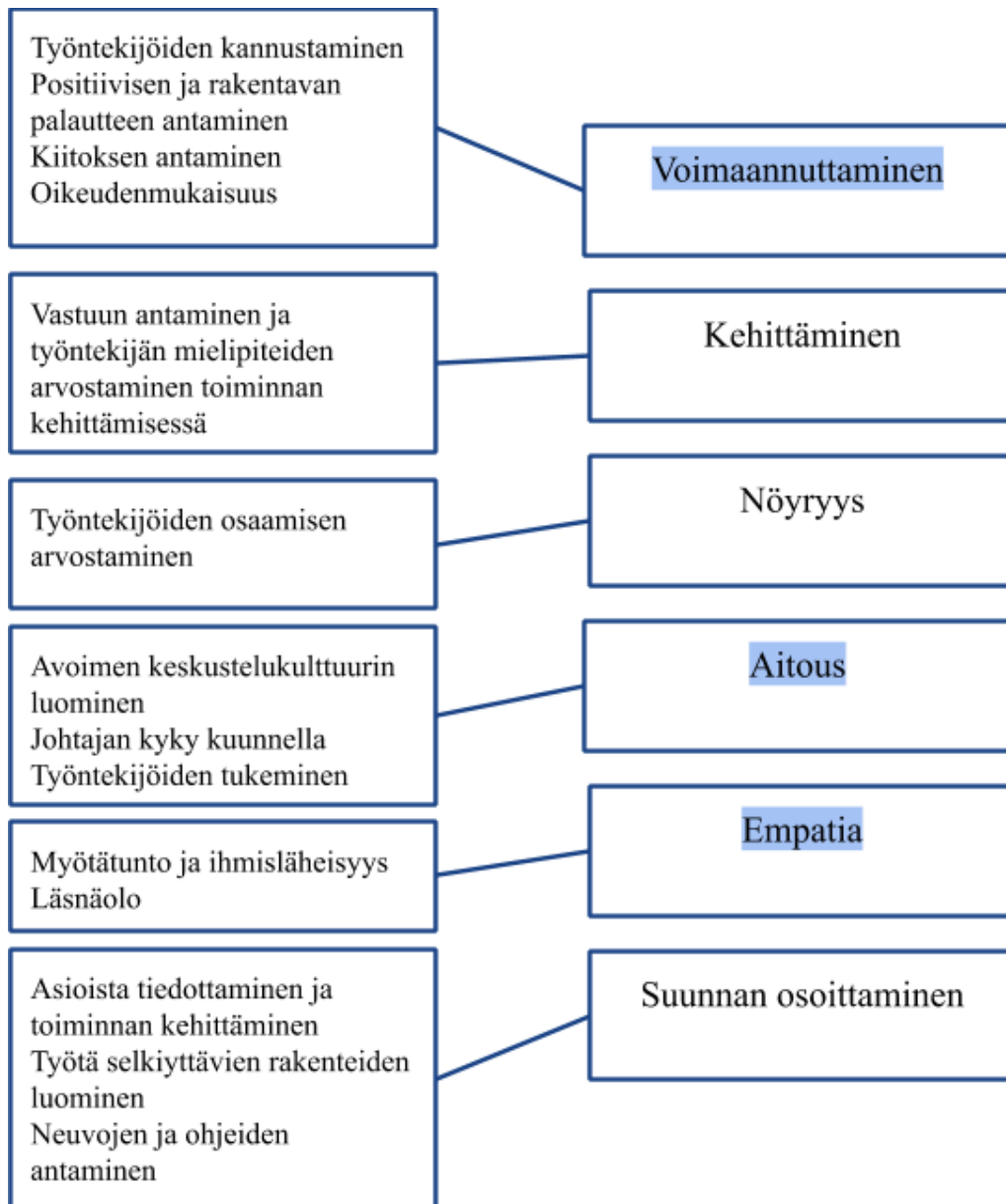
Manka ja Manka (2016, 158) toivat esille yksilöllisenä voimavarana myös psykologisen pääoman käsitteen, joka koostuu itseluottamuksesta, optimismista, toiveikkuudesta ja resilienssistä (Luthans, 2007, 542) ja Hakanen ym. (2012, 12) ammatillisen pystyvyyden käsitteen. Se tarkoittaa työntekijän luottamusta omiin kykyihin suoriutua työtehtävistä ja haasteista työssä, ja vaikuttaa työntekijän kokemaan stressiin (Bandura, 1997, 464-465). Sekä psykologisen pääoman että ammatillisen pystyvyyden kokemukset ovat sellaisia, että niitä voi olla itse vaikea sanoittaa tai jopa itse tiedostaa työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Uskon, että sen vuoksi tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista tuottaa tietoa näistä yksilöllisistä voimavaroista työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä.

5.2 Palveleva johtajuus voimavarana

Toinen tutkimuskysymykseni oli, millainen johtajuus tukee varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Esittelyvideolla kerroin, että tutkimukseni yksi lähtökohdista on Lapuan

varhaiskasvatuksessa toteutettu Rytkösen (2019) toimintatutkimus Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Kyselylomakkeella en kuitenkaan puhunut palvelevasta johtajuudesta, vaan pyysin vastaajia kuvailemaan esimerkein millainen johtajuus on tukenut heidän työhyvinvointiaan. Koska palvelevan johtajuuden toimintatutkimus oli toteutettu Lapuan varhaiskasvatuksessa ja esimiehet olivat saaneet esimerkiksi koulutusta liittyen palvelevaan johtajuuteen, oletuksenani kuitenkin oli, että työntekijöiden työhyvinvointia tukevan johtajuuden kuvauksista olisi löydettävissä palvelevan johtajuuden elementtejä. Voi siis olettaa, että vastaukset voisivat olla erilaisia, jos kysely toteutettaisiin jossakin muussa organisaatiossa.

Aineistoa analysoidessani havaitsin, että vastaajien kuvaukset sopivat hyvin palvelevan johtajuuden ideologiaan. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että palveleva johtajuus tukee varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Tarkastelin aluksi vastauksia aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa siirryin käyttämään palvelevan johtajuuden ydinolottuvuuksien käsitteitä. Seuraavassa kuviossa (*kuvio 3*) kuvaan tulokset liittyen toiseen tutkimuskysymykseen. Kuvio 3 kuvaa kuviossa 2 esittämäni organisatorisia voimavaroja, eli johtajuutta, ja tässä tapauksessa palvelevaa johtajuutta, voimavarana. Palvelevan johtajuuden ydinolottuvuudet ovat voimaannuttaminen, kehittäminen, nöyryys, aitous, empatia, suunnan osoittaminen ja sosiaalinen vastuu (van Dierendonck, 2011, 1231). Sosiaalinen vastuu ei niinkään näyttäytynyt kuvauksissa, joten tulokset rakentuvat kuudesta ydinolottuvuudesta. Erityisesti voimaannuttaminen, aitous sekä empatia korostuivat työntekijöiden kuvauksissa työhyvinvointia tukevasta johtajuudesta, sen vuoksi ne ovat merkitty sinisellä korostusvärillä kuviossa 3.



Kuvio 3. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia tukemassa

Voimaannuttaminen johtajan toimintana näyttäytyi työntekijöiden kokemuksissa työntekijöiden kannustamisena, positiivisen ja rakentavan palautteen antamisena, kiitoksen antamisena sekä oikeudenmukaisuutena. Työntekijät kokivat johtajan kannustavan asenteen tärkeänä. Esimerkiksi vastaaja 9 mukaan työhyvinvointia tukee johtajan *“kannustaminen työssä, jatko-opinnoissa, kaikessa mikä tsemppaa alalla.”* Palautteen ja kiitoksen antaminen koettiin tärkeäksi. Positiivinen palaute kohottaa työntekijän itsevarmuutta ja auttaa jaksamaan työssä. Vastaaja 16 toteaa, että *“pienikin asia esimieheltä, esim. kiittäminen tai kehu auttaa jaksamaan.”* Vastaaja 15 piti tärkeänä välittömän positiivisen palautteen antamista: *”Suora positiivinen palaute hetki eikä hetken päästä.”*

Ahokkaan ja Steniuksen (2014, 313) mukaan palveleva johtaminen perustuu aitoon kiinnostukseen työntekijöitä kohtaan ja toiminnan perustana on tasa-arvoisuus ja sosiaalinen vastuu. Hakasen (2012, 9) mukaan oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat tärkeitä työntekijän hyvinvoinnille sekä motivaatiolle käyttäytyä organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Kinnusen ym. (2013, 60) mukaan puhuttaessa oikeudenmukaisuudesta johtamisessa voidaan tarkoittaa päätöksenteon oikeudenmukaisuutta tai kohtelun oikeudenmukaisuutta. Päätöksenteon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, tehdäänkö päätökset johdonmukaisesti ja oikean tiedon pohjalta. Kohtelun oikeudenmukaisuudella taas tarkoitetaan sitä, kohtelevatko esimiehet työntekijöitä kunnioittavasti, rehellisesti, tasapuolisesti ja ystävällisesti. Moni tutkimukseeni vastaaja koki tärkeäksi nimenomaan johtajan tasapuolisen ja oikeudenmukainen suhtautumisen työntekijöihin. Esimerkiksi vastaaja 11 kuvaa johtajaa: *“...suhtautu tasavertaisesti meihin kaikkiin”* ja vastaaja 14: *“hänelle kaikki on tasavertaisia työntekijöitä.”* Vastaaja 16 mukaan johtajan tasapuolisuus näyttäytyy päätöksenteossa työvuoro- ja lomasuunnittelussa: *“Johtajan tasapuolisuus on tärkeää. Esim. lomien kanssa sekä työvuoroissa pitää tasapuolisesti huomioida kaikki, ettei samat ihmiset aina joutuisi joustamaan.”*

Aineistossa korostui myös johtajan aitouden merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille. Aitous tässä tarkoittaa avoimen keskustelukulttuurin luomista, johtajan kykyä kuunnella sekä työntekijöiden tukemista. Mahdollisuus avoimeen keskusteluun johtajan kanssa korostui työntekijöiden vastauksissa. Työntekijät kokivat tärkeänä sen, että johtajalle on helppo puhua, myös vaikeista asioista. Esimerkiksi vastaajan 8 mukaan *“Avoin keskustelu johtajan ja työntekijän välillä. Hyvä esimies kysyy, kannustaa ja kuuntelee. Hänelle voi kertoa myös huonojakin uutisia.”* Vastaaja 11 kertoo: *“Hänellä on taito kuunnella ja on helposti lähestyttävä. Arvostan sitä, että voin koska vain kysyä mitä vaan. Hänellä on taito puhua asioista arvostavaan sävyyn ja koen myös, että luottamuksellisesti voin kertoa hänelle asioistani.”* Vastaaja 13 mainitsee hänen työhyvinvointiaan tukeneen avoimen keskustelukulttuurin: *“avoin ilmapiiri ja ovet avoimna periaate. Olemme pystyneet keskustella vaikeistakin asioista ja ratkomaan ristiriitoja.”* Myös Cerit'n (2009, 613) tutkimuksessa havaittiin, että opettajien arvostus, aitouden esiintuominen, yhteisöllisyys ja kehittäminen vaikuttivat merkittävästi opettajien työhyvinvointiin.

Moni vastaaja mainitsi johtajan kyvyn kuunnella olevan tärkeää. Esimerkiksi vastaaja 24 kertoo, että *“esimies on ollut todella ymmärtäväinen, kuunnellut työntekijöitä ja tehnyt työntekijöiden eteen asioita!”* Puron (2010) mukaan, kun esimies osaa kuunnella, alaisten stressi vähenee ja työilmapiiri paranee. Hyvä kuunteleminen vähentää väärinkäsityksiä ja

virhetulkintoja, epävarmuutta ja epäluottamusta sekä syventää yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta. Johtajan tulisi myös kyetä kuuntelemaan organisaatiota, mikä tarkoittaa sitä, että johtaja kuuntelee tasapuolisesti eri tahoilta tulevia viestejä, pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään näitä viestejä tasa-arvoisin periaattein, antaa aikaa keskustelulle sekä kuuntelee myös eriäviä kannanottoja. (Puro, 2010, 17.) Myös työntekijöiden tukeminen koettiin tärkeänä. Vastaja 5 kertoi johtajan antaneen hänelle vertaistukea: *“Esimerkiksi olen saanut johtajaltani paljon apua, kun ryhmässäni ainut opettaja. Olen saanut häneltä vertaistukea.”*

Johtajan empaattisuus oli kolmas aineistosta korostuneesti esiin noussut ulottuvuus. Empatiolla tässä tarkoitetaan johtajan myötätuntoisuutta ja ihmisläheisyyttä sekä läsnäoloa. Vastaja 25 kirjoitti, että *“on saanut tuntea, että täällä oikeasti välitetään työntekijöistä! Sairaslomalla ollessani johtaja on soittanut tai tullut käymään ja kysellyt vointia!”* Vastajat kertoivat johtajan myötätunnon työntekijää kohtaan olevan tärkeää, kun työntekijä sairastuu. Esimerkiksi vastaja 6 kirjoittaa, että *“sairastapauksissa epäilevä asenne ei auta yhtään ts. Myötätunto, luottamus, rohkaisu täytyy löytyä.”* Vastaja 4 kertoi, että työhyvinvointia on tukenut *“empatia työntekijää kohtaan vaikeissa tilanteissa”*. Van Dierendonckin (2011, 1234) mukaan empatia palvelevalla johtajalla tarkoittaa muun muassa kykyä ymmärtää muiden ihmisten tunnetiloja, ilmaista myötätuntoa ja anteeksiantoa, myös silloin kun työntekijä on tehnyt virheen. Vastaja 9 kuvaili johtajan työhyvinvointia tukevaa käyttäytymistä näin: *“Ihmisenä ihmisen rinnalla. Herkällä korvalla ja suurella sydämellä. Nähdä työntekijän ihmisenä eikä työkaluna.”* Vastaja 9 kertoi, että hänen elämäntilanteensa muututtua johtaja järjesti hänelle työnkierron ja elämäntilanteeseensa sopivamman työpaikan. Hän totesi, että *“tämä jos mikä auttoi itseäni työssäjaksamisessa tässä hetkessä kaikista eniten.”* Tässä vastauksessa näkyy holistisen ihmiskäsityksen mukainen ihmisen situationaalisuus. Se tarkoittaa sitä, että ihminen liittyy todellisuuteen oman elämäntilanteensa kautta ja sen mukaisesti. (Rauhala, 2005, 38.) Vastajan työhyvinvointia tuki, kun johtaja huomioi hänen elämäntilanteensa.

Kehittäminen palvelevan johtajuuden ydinulottuvuutena näkyi työntekijöiden vastauksissa vastuun antamisena ja työntekijöiden mielipiteiden arvostamisena toiminnan kehittämisessä. Esimerkiksi vastaja 9 kertoi, että hänen työhyvinvointiaan on tukenut *“Vastuun antaminen. Uskotaan yksilön kykyihin.”* Spearsin (2010, 29) mukaan palveleva johtaja auttaa työntekijöitä ammatillisessa kasvussa ja rohkaisee muun muassa osallistumaan päätöksentekoon. Vastaja 3 kertoi kokemuksistaan: *“Tunsin pystyväni vaikuttamaan ja kehittämään lapualaista varhaiskasvatusta, mielipiteilläni oli merkitystä”*. Nöyryys sen sijaan tässä tarkoittaa työntekijöiden arvostamista. Vastaja 16 kertoi *“Myös johtajan tuki ja arvostus meidän*

työtämme kohtaan on tärkeää“ ja vastaaja 20, että johtaja “arvostaa minun työtäni ja luottaa ammattitaitooni”.

Suunnan osoittaminen johtajan toimintana tässä tarkoittaa asioista tiedottamista ja toiminnan kehittämistä, työtä selkiyttävien rakenteiden luomista sekä neuvojen ja ohjeiden antamista. Esimerkiksi vastaaja 20 mukaan johtaja *“tiedottaa työhön liittyvistä asioista”*. Vastaaja 22 mukaan työhyvinvointia tukee, kun johtaja *“tarttuu epäkohtiin, tekee voitavansa asioiden parantamiseksi”*. Vastaaja 17 mainitsi, että *“selkeät pelisäännöt linjataan ja niitä noudatetaan, mistä seuraa selkeys työhön ja on helppo toimia”*. Vastaaja 21 mainitsi, että *“joissakin hankalissa lapsia koskevissa tilanteissa esimies on antanut hyviä neuvoja, kuinka toimia”*.

Myös Cerit'n (2009, 613) tutkimuksessa havaittiin, että palveleva johtajuus tukee opettajien työhyvinvointia. Erityisesti opettajien arvostus, aitouden esiintuominen, yhteisöllisyys ja kehittäminen vaikuttivat merkittävästi opettajien työhyvinvointiin. Vaikka tuloksia sinänsä ei voida vertailla keskenään, on tutkimustuloksissa havaittavissa samankaltaisuutta. Oma tutkimukseni kuin myös Cerit' n tutkimus tukee Rytkösen (2019, 99) väitettä siitä, että palveleva johtajuus sopii kasvatusorganisaatioiden johtamisen tavaksi. Tämän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen johtajan toimiessa palvelevan johtajuuden ideologian mukaan, muun muassa kannustaen, antaen positiivista palautetta, olemalla empaattinen, kuuntelemalla ja luomalla avoimen ilmapiirin työyhteisöön, hän vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa -mallin (*kuvio 1*) mukaan tällöin voi olettaa myös muun muassa henkilöstön sitoutumisen ja tiimin tehokkuuden lisääntyvän sekä ennen kaikkea varhaiskasvatuksen olevan laadukasta ja lasten hyvinvointia tukevaa.

6 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Puusa & Aaltio, 2011, 154). Tutkimukseni toteutettiin kyselytutkimuksena, joten en varsinaisesti ollut vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Itse aineiston kanssa kävin kuitenkin vuoropuhelua ja reflektoin ajatteluani. Pysin ymmärtämään tutkittavien merkitysmaailmaa liittyen työn voimavaroihin ja työhyvinvointia tukevaan johtajuuteen. Toin esille lähtökohtani tutkimuksen tekemiseen sekä oman esiymmärrykseni aiheesta, mikä lisää aineiston luotettavuutta. Aaltio ja Puusa (2011, 154) kirjoittavatkin, että tutkijan oma subjektiivisuus ja kyky reflektoida sitä mahdollistavat tutkimuksen. Pysin varsinkin aineiston analyysin alkuvaiheessa laittamaan syrjään omat kokemukseni ja ajatukseni aiheesta. Koen kuitenkin, että omat kokemukseni ja esiymmärrykseni toisaalta loivat mahdollisuuden ymmärtää vastaajien kokemusta ja merkitysmaailmaa. Se, millaisiin tuloksiin päädyin, on minun tulkintani, jossa olen pyrkinyt mahdollisimman totuudelliseen kuvaukseen ilmiöstä.

Perehdyin työhyvinvointiin sekä johtajuuteen, erityisesti palvelevan johtajuuden näkökulmasta, monipuolisesti. Luvussa 2 ja 3 toin esille tutkimuksen teoreettista taustaa. Aaltion ja Puusan (2011, 159) mukaan huolellinen ja monesta näkökulmasta käsin perehtyminen tutkimuksen kohdeilmiöön teoreettisesti lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 4 kerroin tutkimuksen toteutuksen vaiheita ja tekemiäni valintoja liittyen tutkimuksen metodologiaan, aineiston keruuseen ja analyysiin. Toin esille myös esimerkiksi ihmiskäsityksen tutkimuksen taustalla. Aaltion ja Puusan (2011, 157) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa erityisen tärkeää on käytettyjen metodien kuvaus ja jäljiteltävyys. Aineistoa analysoidessani havaitsin, että haastattelu tutkimusmenetelmänä olisi antanut syvällisempää tietoa tutkimukseen osallistuneiden kokemuksista. Muutamien vastausten kohdalla minulla heräsi lisäkysymyksiä, joita olisin halunnut tehdä, mutta tällä aineiston keruu menetelmällä se ei ollut mahdollista. Tutkimus olisi siis voitu toteuttaa myös esimerkiksi haastattelemalla työntekijöitä, joskin tällöin tutkimukseen osallistuneita olisi ollut paljon vähemmän. Toisaalta kyselytutkimukseksi tämän tutkimuksen aineiston koko oli melko pieni. Jos aineisto olisi ollut suurempi, olisin saanut kattavampaa ja luotettavampaa tietoa. Kysely lähetettiin työntekijöille sähköpostitse. Yksi syy siihen, miksi vastaajien määrä jäi melko pieneksi, voi olettaa olevan

runsas sähköpostien määrä, jolloin osa sähköposteista jää helposti katsomatta, tai vastaaminen unohtuu, jos sitä ei tee heti.

Aaltio ja Puusa (2011, 157) muistuttavat, että vaikka argumentointi laadullisessa tutkimuksessa olisikin ansiokasta ja perustelut uskottavia, voisi toinen tutkija kuitenkin päätyä toiseen lopputulokseen. Pohdin tätä toisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Valitsin tarkasteluni kohteeksi palvelevan johtajuuden näkökulman edellä esiintuomani perusteluiden vuoksi, mutta toinen tutkija olisi voinut tarkastella ja löytää tuloksista myös muiden palvelevaa johtajuutta lähellä olevien johtajuuden tapojen, kuten autenttisen johtajuuden, kuvauksia.

Pohdin myös tutkimusta tehdessäni ja aineistoa analysoidessani kokemuksen ja merkityksen eroa. Tutkimuksessani pyrin tavoittamaan tutkimukseen osallistuneiden kokemuksia. Joidenkin vastausten kohdalla kuitenkin mietin, kirjoittaako vastaaja kokemuksistaan vai pikemminkin käsityksistään. Pyrin kuitenkin muotoilemaan kysymykset selkeästi ja käyttämään niissä konkreettista kieltä. Pyysin myös vastaajia kertomaan muun muassa esimerkkejä, joten oletan, että tutkittavien vastaukset kuvastavat heidän kokemuksiinsa perustuvaa merkityks maailmaa. Laineen (2018, 14) mukaan kokemuksen ja käsityksen välillä on ongelmallinen suhde, sillä yksilön käsitykset eivät läheskään aina ole muodostuneet kokemuksista. Ihmisyhteisömme tuottaa käsityksiä ja ne ovat muotoutuneet viestinnän, kasvatuksen, opetuksen, sosialisoinnin kautta. Kokemus sen sijaan on aina omakohtainen. Kyselytutkimuksessa kysymysten selkeys ja abstraktien käsitteiden välttäminen vähentää väärinymmärryksen riskiä, ja sitä kautta parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Koin onnistuneeni kyselylomakkeen kysymysten muotoilussa siltä osin.

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään universaaleja yleistyksiä, vaan ymmärtämään tutkittavan ihmisten joukon tai vain yhden ihmisen sen hetkistä merkityks maailmaa (Laine, 2018, 32). Vaikka tietoa ei voida fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yleistää, kuten esimerkiksi luonnontieteellisessä tutkimuksessa, kokoavia johtopäätöksiä voidaan kuitenkin tehdä. Se on mahdollista silloin, kun yksittäistapausten kontekstit eli tutkimukseen osallistuneiden elämäntilanteet ovat riittävän samankaltaisia. (Tökkäri, 2018, 69.) Tutkimukseeni osallistuvat työskentelevät Lapuan varhaiskasvatuksessa, tutkimukseni tulokset kertovat siis tutkimukseen osallistuneiden yksilöllisistä kokemuksista juuri sillä hetkellä ja siinä kontekstissa. Kuitenkin joitakin johtopäätöksiä työn voimavaroista ja palvelevasta johtajuudesta varhaiskasvatuksen kontekstissa tulosten perusteella voidaan

tehdä. Vaikka jokainen kunta, varhaiskasvatuksen organisaatio ja työyhteisö on erilainen, on niissä myös yhteistä.

Tutkijan on otettava huomioon tutkimuksen tekoon liittyvät eettiset kysymykset. Yleisesti on hyväksytty tiedonhankintaan ja julkistamiseen liittyvät periaatteet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 23.) Kunnioitan tutkimuksessani tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä. Tutkimukseeni osallistuvat henkilöt pysyvät tunnistamattomina, sillä he vastasivat anonyymiin webropol -kyselyyn. En myöskään käyttänyt tuloksista kertoessani ilmaisia, joista vastaaja olisi voinut olla tunnistettavissa. Tutkimukseen osallistuvat katsoivat myös ennen kyselyyn vastaamista videon, jossa kerroin heille lyhyesti tutkimuksestani. Näin osallistujat olivat tietoisia siitä, mihin osallistuvat. Kerroin videolla myös käsitteleväni aineistoa luottamuksellisesti ja käyttäväni aineistoa ainoastaan tutkimukseeni. Kysyin kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä kommentteja liittyen videoon. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastauksia tuli 16, joista yksi vastaus oli tyhjä. Suurimmassa osassa vastauksia todettiin videon toimineen hyvänä johdantona vastaamiseen. Esimerkiksi vastaaja 2 totesi, että *“Video auttoi vastaamaan kyselyyn paremmin”* ja vastaaja 8, että *“mukava esittely, joka avasi tutkimukseen johtavia lähtökohtia”*. Muutama vastaajista totesi videon toimineen motivaattorina vastaamiseen. Esimerkiksi vastaaja 3 totesi, että *“oli mukava nähdä, kuka on videon takana, motivoi vastaamaan kyselyyn, jonka muuten olisi ehkä skipannut.”* Mielestäni esittelyvideo paransi siis osaltaan sekä tutkimuksen luotettavuutta että eettisyyttä. Tutkimukseen osallistujat tiesivät sen myötä, mihin tutkimukseen osallistuvat ja miksi, ja toisaalta video toimi johdantona tutkimukseen vastaamiseen.

6.2 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista

Halusin tutkimuksessani keskittyä varhaiskasvatuksen henkilöstön työn voimavaroihin työhyvinvointia tukevana tekijöinä. Mielestäni voimavaroihin keskittyvä tutkimus on tärkeää siksi, että tiedämme jo, että työpahoinvointia esiintyy niin varhaiskasvatuksessa kuin muissakin työympäristöissä. Tiedämme sen, että sairauspoissaoloja on liikaa, ja että työn vaatimukset niin varhaiskasvatuksessa kuin muissakin työympäristöissä ovat kovat. Tiedämme tarpeen varhaiskasvatuksen pienemmistä ryhmäkoista sekä riittävästä koulutetusta henkilökunnasta. Laine (2018, 50) kirjoittaa, että jotta voidaan kehittää jotakin, tulee ensin lisätä ymmärrystä ilmiöstä. Tutkimukseni tarkoitus on lisätä ymmärrystä työn voimavaroista, jotta niitä voidaan kehittää.

Tutkimuksen tulosten mukaan erityisesti työyhteisö on varhaiskasvatuksen henkilöstön voimavara. Tiimin sekä koko työyhteisön positiivisen ilmapiirin koettiin tukevan työhyvinvointia. Se kertoo siitä, että vuorovaikutus on varhaiskasvatuksessa keskeisessä roolissa. Työ on tiimityötä ja vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Työkavereiden tukeminen, luottamus ja me-henkisyys on tärkeää. Suonsivun (2014, 59) mukaan kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää muun muassa motivaatiota, työhön sitoutumista, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista.

Se, että työyhteisö koettiin tässä tutkimuksessa keskeisimmäksi voimavaraksi työssä, saa minut pohtimaan työyhteisötaitojen kehittämisen merkitystä. Se olisi mielestäni yksi keino vahvistaa työyhteisöä voimavarana. Työyhteisötaito- käsitteen synonyyminä on käytetty myös yleisesti alaistaito- sanaa. Rehnäckin ja Keskinen (2005, 7) mukaan alaistaidoilla tarkoitetaan toimintaa, joka edistää työyhteisössä keskinäistä kanssakäymistä ja työyhteisön toiminnan sujuvuutta. Manka ja Mankan (2016, 148) mukaan alaistaito- sanasta välittyy alamaisuuteen viittaava sävy, siksi he ovat päätyneet käyttämään käsitettä työyhteisötaidot. Manka ja Manka (2016, 148-149) tarkoittavat työyhteisötaidoilla “arkisia ihmisiksi olemisen taitoja”. Myös oman työn tekeminen aktiivisesti kuuluu näihin taitoihin. Työturvallisuuskeskuksen (2020) mukaan työyhteisötaidot ilmenevät asiallisena käyttäytymisenä, hyvinä tekoina sekä myönteisenä asennoitumisena työyhteisön jäseniä, esimiestä ja työpaikkaa kohtaan. Mielestäni olisi erittäin tärkeää panostaa eri tavoin työyhteisötaitojen kehittämiseen ja kehittää työyhteisön hyvinvointia ennaltaehkäisevästi. Manka ja Manka (2016, 156) ovat muun muassa kehittäneet yhteisöllisyyden lisäämisen työkalun, jonka avulla muun muassa harjoitellaan positiivisen palautteen antamista työkavereille sekä pohditaan eri kysymysten kautta työyhteisön ilmapiiriä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ei ollut työhyvinvointia heikentävät tekijät, mutta voisi olettaa, että silloin kun tiimin toiminnassa on haasteita, tai työyhteisössä ei vallitse luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri, se vaikuttaisi hyvinkin negatiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Manka ja Manka (2016, 132) kirjoittavat esimerkiksi, että jos työyhteisössä ei siedetä erilaisuutta, voi sosiaalinen pääoma olla sulkevaa ja kaventavaa. Myös liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan ei-toivottuja ilmiöitä, esimerkiksi kiusaamista, kateutta tai kuppikuntaisuutta. (Manka & Manka, 2016, 132.) Työyhteisötaitojen kehittäminen työyhteisössä olisi tärkeää jo ennen kuin negatiivisia ilmiöitä ilmaantuu.

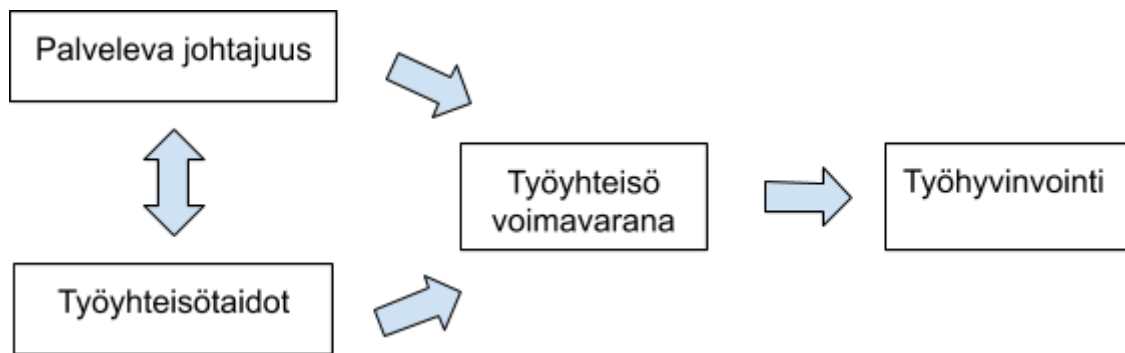
Seppälän ja Hakasen (2017, 153) mukaan työntekijät voivat oma-aloitteisesti vaikuttaa heille itselle tärkeisiin työn voimavaroihin ja optimoida työn vaatimuksia. Työn yksilöllisellä muokkaamisella eli työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista fyysistä, kognitiivista ja/ tai sosiaalista toimintaa, jolla työtä muokataan paremmin omien voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa yhteensopivaksi. Työntekijöiden oman työn muokkaaminen lisää työn imua. (Hakanen ym., 2012, 12-13.) Työn tuunaamisen ajatuksessa voidaan myös huomioida yksilölliset voimavarat. Vaikka tietyt teemat korostuivat tutkimukseni varhaiskasvatuksen henkilöstön vastauksissa liittyen voimavaroihin, oli vastauksissa nähtävillä myös yksilöllisyys. Jollekin tärkeää esimerkiksi työpäivän aikana oli tauko melusta. Toiselle taas selkeys työtehtävissä oli tärkeää, ja toiselle taas vaihtelevuus. Pohdin, voisiko esimerkiksi kehityskeskusteluissa entistä enemmän ottaa esille sen, miten työtä voisi pienillä teoilla muokata juuri kyseiselle työntekijälle sopivammaksi. Työntekijä voi myös muokata itsenäisesti työtä koskevia ajatuksiaan. Hän voi esimerkiksi pohtia mitä varten työ ylipäättään on olemassa, ja mikä on oman työn laajempi merkitys. (Seppälä & Hakanen, 2017, 154.)

Toisaalta myös tiimissä voidaan toteuttaa työn tuunaamista. Silloin on tärkeää yhdessä ideoida ja sopia, mitä tärkeiksi koettuja työn voimavaroja halutaan yhdessä vahvistaa ja mitä haitallisia kuormitustekijöitä vähentää. (Seppälä & Hakanen, 2017, 156.) Tiimitason työn tuunaaminen olisi mielestäni hyvä keino vahvistaa varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia, sillä työntekijät tämän tutkimuksen mukaan kokivat työyhteisön ja tiimin keskeiseksi voimavaraksi. Esimerkiksi, jos tiimissä koetaan, että he eivät saa tarpeeksi palautetta toisiltaan, voidaan sopia toimintoja, joissa kehitetään palautteen antamista. Niin työyhteisössä, tiimissä kuin työntekijän ja johtajan välilläkin, pitäisi vallita avoin ilmapiiri, jotta työn tuunaamista voidaan toteuttaa.

Voimavarat edistävät myös työstä palautumista (Kinnunen, 2017, 143). Yksi keino parantaa työhyvinvointia, voisi olla palautumista edistävien toimintojen kehittäminen. Kinnusen (2017, 143) mukaan työstä palautumista edistäviin prosesseihin voidaan vaikuttaa. Esimerkiksi mindfulness-tyyppisillä interventioilla on saatu lisättyä työstä irrottautumisen kokemuksia vapaa-ajalla (Kinnunen, 2017, 143). Psykologinen pääoma ja ammatillinen pystyvyys ovat myös yksilöllisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joista tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tuotettu tietoa. Mielestäni olisikin oivallinen jatkotutkimusaihe selvittää, miten työntekijät kokevat esimerkiksi ammatillisen pystyvyyden vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ammatillisen pystyvyyden muodostumiseen.

Tämän tutkimuksen mukaan palveleva johtajuus tukee henkilöstön työhyvinvointia. Voimaannuttaminen, aitous ja empatia johtajan toimintana tuki parhaiten henkilöstön työhyvinvointia. Työntekijöiden kannustaminen, positiivisen ja rakentavan palautteen sekä kiitoksen antaminen sekä oikeudenmukaisuus johtamisessa koettiin tärkeänä. Työhyvinvointia tukeva johtaja luo avoimen keskustelukulttuurin, hänellä on kyky kuunnella ja tukea työntekijää. Johtajan myötätuntonaisuus, ihmisläheisyys ja läsnäolo tarvittaessa on myös tärkeää.

Pohdin palvelevan johtajuuden ja työyhteisötaitojen kehittämisen välistä yhteyttä. Palvelevassa johtajuudessa keskiössä on LMX eli leader-member-exchange -teorian mukainen esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutuksellinen suhde. Sen mukaan johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta molempien osapuolten vaikuttaessa siihen. (van Dierendonck, 2011, 1246; Rehnäck ym., 2010, 134.) Rehnäckin ja Keskinen (2005, 16-17) alaitaitoja ja johtamista selvittävässä tutkimuksessa tutkittiin muun muassa sitä, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin. Hyvinvoivissa työyhteisöissä suurin osa työntekijöistä oli löytänyt jonkin verran keinoja vaikuttaa johtamiseen ja lähes puolet paljon keinoja. Huonommin voivissa työyhteisöissä taas keinoja oli löydetty vähemmän. Sekä hyvinvoivissa että huonommin voivissa työyhteisöissä suurimpana vaikuttamisen keinona oli vuorovaikutus, sosiaalisuus ja työyhteisöön suuntaaminen. Rehnäck ja Keskinen (2005, 19) pohtivat, onko sattumaa, että hyvinvoivissa työyhteisöissä työntekijöillä on paremmat alaitaidot, vai ovatko he oppineet niitä toisiltaan ja esimieheltään. He kuitenkin mainitsevat, että etäinen ja autoritaarinen esimies sammuttaa nopeasti työntekijöiden mahdollisuuksia toteuttaa hyviä alaitaitoja. (Rehnäck & Keskinen, 2005, 19.) Palvelevaa johtajuutta voidaan pitää etäisen ja autoritaarisen johtamisen vastakohtana, joten voisi ajatella, että palveleva johtajuus tukisi myös alaitaitojen tai työyhteisötaitojen kehittymistä. Kuviossa 4 havainnollistan pohdintaani siitä, voisiko olla niin, että palveleva johtajuus tukisi työyhteisötaitojen kehittymistä, mikä taas kehittäisi osaltaan koko työyhteisöä voimavarana. Toisaalta taas hyvillä työyhteisötaitojen hallinnalla työntekijät voisivat tukea myös esimiehen palvelevaa johtajuutta. Sekä palveleva johtajuus että työyhteisötaidot vaikuttaisivat siis toinen toisiinsa, mikä vahvistaisi työyhteisöä voimavarana ja sitä kautta tuottaisi työhyvinvointia. Hyvä ja työhyvinvointia tukeva työyhteisö on siis koko työyhteisön asia ja jokaisen vastuulla, niin johtajan kuin työntekijöidenkin.



Kuvio 4. Palveleva johtajuus ja työyhteisötaidot

Henkilöstön välinen vuorovaikutus ja henkilöstön kokema työhyvinvointi on varhaiskasvatuksessa erittäin tärkeää myös varhaiskasvatuksen perustehtävän kannalta. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset -asiakirjassa varhaiskasvatuksen laadun keskeiseksi prosessitekijäksi on nostettu henkilöstön ja lapsen välinen vuorovaikutus. Henkilöstön tulee toimia sensitiivisesti ja vuorovaikutuksen tulee olla myönteistä, kannustavaa, välittävää ja hellää. (Vlasov ym., 2018, 74.) Mielestäni vain hyvinvoivat työntekijät kykenevät tekemään tätä tärkeää tunnetyötä. Uskon, että varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia sekä johtajuutta kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti niin työntekijöiden hyvinvointiin kuin myös varhaiskasvatuksen laatuun, ja sitä kautta varhaiskasvatuksen asiakkaiden eli lasten elämään pitkälle tulevaisuuteen. Toivon tämän tutkimuksen herättäneen lukijassa halun pohtia työhyvinvoinnin ja sitä tukevan johtajuuden kehittämisen merkitystä niin varhaiskasvatuksessa, kuin myös muissakin organisaatioissa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Johtamistaidon opisto, 153-166.
- Ahokas, M. & Stenius, M. (2014). *Eettinen ja identiteetti johtaminen: oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa*. Teoksessa Myyry, L., Ahola, S., Ahokas, M. & Sakki, I. (toim.), *Arki ajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus*. Helsinki: Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos, 293-321.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development : getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315- 338.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy - The exercise of control*. New York: W.H.Freeman and Company.
- Cerit, Y. (2009). *The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction*. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Eskelinen, M. (2015). *Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus Suomessa - laadullinen meta-analyysi* (pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto). Haettu 6.2.2020 osoitteesta: https://people.uta.fi/~me61949/eskelinen_gradu.pdf
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampere University Press.
- Hakanen, J. (2015). *Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta*. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.), *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS- kustannus, 340-366.
- Hakanen, J., Ropponen, A., De Witte, H. & Schaufeli, W.B. (2019). *Testing Demands and Resources as Determinants of Vitality among Different Employment Contract Groups. A Study in 30 European Countries*. *International journal of Environmental Research and Public Health*. 16 (24).
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. innostuksen spiraali-innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 10.1.2020 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1

- Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hublin C, Lehtovirta M, Partinen M, Koskenvuo M, Kaprio J. (2018). *Changes in sleep quality with age - a 36-year follow-up study of Finnish working-aged adults*. *Journal of Sleep Research*. 27(4), 1-7.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2016). *Johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, 289-301.
- Karila, K. (2016). *Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016*. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2016: 6. Haettu 20.3.2020 osoitteesta: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf
- Karila, K. (3.5.2019). *Muuttuva varhaiskasvatus ja ammattilaiskukupolvet - näkökulmia julkiseen varhaiskasvatuskeskusteluun* (blogikirjoitus). Haettu 30.1.2020 osoitteesta <https://tutkittuavarhaiskasvatuksesta.com/2019/05/03/muuttuva-varhaiskasvatus-ja-ammattilaiskukupolvet-nakokulmia-julkiseen-varhaiskasvatuskeskusteluun/>
- Katzenbach, J. R. & Smith. D.K. (1993). *The discipline of teams*. Haettu 6.4.2020 osoitteesta: <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>
- Kinman, G. & Jone, F. (2008). *A Life Beyond Work? Job Demands, Work-Life Balance, and Wellbeing in UK Academics*. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1/2), 41-60.
- Kinnunen, U. (2017). *Työstä palautuminen*. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 127-148.
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. (2013). *Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn*. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 50(1).
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Haettu 22.2.2020 osoitteesta http://scholar.google.fi/scholar_url?url=https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87533/46415&hl=fi&sa=X&scisig=AAGBfm3n_83StLZTtXCLFaKMLJ6M1sSwB&nossl=1&oi=scholar

- Laine, T. (2018). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Keuruu: PS-kustannus, 29-51.
- Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta*, 580/2015. Haettu 15.3.2020 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150580>
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida: Atlantic University.
- Lichtman, M. (2013) *Qualitative Research in Education. A User's Guide*. London: Sage Publication.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B & Norman, S.M. (2007). *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*. *Personel Psychology*. 60 (3), 541-572.
- Manka, M-S & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). *Johdanto*. Teoksessa Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (toim.), *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus, 9-22.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). *Alkusanat*. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 7-10.
- Mäkinieniemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita. 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- 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*, Volume 30 (1), 111-132.
- Ojanen, M. (2014). *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita.
- Opetushallitus. (2018). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018*. Määräykset ja ohjeet: 2018:3a. Helsinki: PunaMusta Oy.
- Opetushallitus. (2020a). *Varhaiskasvatus*. Haettu 14.3.2020 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatus>

- Opetushallitus. (2020b). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet pähkinänkuoressa*. Haettu 25.1.2020 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-pahkinankuoressa>
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Juva: WSOYpro.
- Pekkarinen, L. (2018). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018*. Kevan tutkimuksia 1/2018. Haettu 18.1.2020 osoitteesta <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2010). *Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi yleisissä tuomioistuimissa 2009*. Työterveyslaitos. Haettu 22.1.2020 osoitteesta https://korkeinoikeus.fi/material/attachments/kko2/korkeinoikeus/QbADO4Wg3/Tuomareiden_ja_esittelijoiden_tyohyvinvointi_yleisissa_tuomioistuimissa_2009_tutkimus.pdf
- Perko, K. & Kinnunen, U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. Tampere: Tampereen yliopisto. Haettu 15.1.2020 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/handle/10024/94622>
- Puro, J-P. (2010). *Kuunteleva organisaatio*. Porvoo: Infor Oy.
- Puusa, A. (2011). *Laadullisen aineiston analyysi*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 114-125.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 11-27.
- Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Haettu 5.3.2020 osoitteesta: <http://liideriblog.fi/wp-content/uploads/2014/03/Alaistaidot.pdf>
- Rehnbäck, K., Keskinen, S., & Keskinen, E. (2010). *Työntekijöiden esimiesalaissuhteessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä*. *Psykologia* 45 (2), 134-149.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Yliopistopaino.

- Saarikoski, S. (30.1.2020.) *Hyvä johtaminen on avain työhyvinvointiin* (blogikirjoitus). Haettu 1.2.2020 osoitteesta: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2020/hyva-johtaminen-on-avain-tyohyvinvointiin/>
- Santavirta, N., Kalland, M. Heilala, C., Lundkvist, M. & Forsius, M. (2018). *Nauti työstäsi! Kohti moniammatillista tiimityötä varhaiskasvatuksessa*. Kasvatustieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto. Haettu 15.1.2020 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00822/29823595-9312-4893-89b1-da56a20d1595.pdf>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzáles- Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies 3, 71-92.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). *Työn vaatimukset, voimavarat ja niiden tuunaaminen*. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.), Tykkää työstä - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. (s. 149-168). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä: johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. Turku: Turun yliopisto.
- Spears, L.C. (1998). *Introduction*. Teoksessa Spears, L.C. (toim.), The Power of servant leadership - essays by Robert K. Greenleaf. (s.1-17). San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1-17.
- Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Journal of virtues and leadership. 1(1), 25-30.
- Steffen, P. (2019). *Varhaiskasvattajien unipäiväkirjalla mitattu uni interventiotutkimuksen alkutilanteessa. DagensWork - Parempia elämäntapoja ja hyvinvointia –hankkeen osatutkimus* (pro gradu -tutkielma, Itä- Suomen yliopisto).
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Eu: Unipress.
- Suutarinen, M. (2010). *Työhyvinvoinnin organisointi*. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. (toim.), Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. sivut
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). *Työolobarometri 2018*. Työ -ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. Helsinki: Työ -ja elinkeinoministeriö.
- Työterveyslaitos (2020a). *Työhyvinvointi*. Haettu 30.9.2019 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

- Työterveyslaitos (2020b). *Työkykytalo*. Haettu 5.2.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työturvallisuuskeskus. (2020). *Työyhteisötaidot*. Haettu 19.3.2020 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot
- Tökkäri, V. (2018). *Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen I. A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI - Kokemuksen käsite ja käyttö*. Rovaniemi: Lapland University Press, 64-84.
- Töttö, P. (2000). *Pirullisen positivismin paluu- Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Tampere: Vastapaino.
- Uusitalo- Malmivaara, L. (2015). *Positiivinen psykologia- mitä se on?* Teoksessa Uusitalo- Malmivaara, L. (toim.), *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS- kustannus, 18-29.
- Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta*, 540/2018, 1§. Haettu 10.12.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180753>
- van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). *The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure*. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: a review and synthesis*. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Vartiainen, M. (2017). *Johdanto*. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 11-38.
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V.,...Sulonen, H. (2018). *Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Haettu 15.1.2020 osoitteesta https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_2418.pdf
- Zijlstra, F. R. & Sonnentag, S. (2006). *After work is done: Psychological perspectives on recovery from work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 129-138.

Liitteet

Liite 1

Webropol- kysely varhaiskasvatuksen henkilöstölle

1. Työskentelen *

esimiehenä

varhaiskasvatuksen opettajana

varhaiskasvatuksen lastenhoitajana

varhaiskasvatuksen ryhmäavustajana

varhaiskasvatuksen erityisopettajana

perhepäivähoitajana

2. Työkokemukseni nykyisessä työssäni *

0-5 vuotta

5-10 vuotta

10-15 vuotta

yli 15 vuotta

3. Millaisten yksilöllisten tai työhön liittyvien voimavarojen koet tukevan työhyvinvointiasi?
Työhön liittyvät voimavarat voivat olla työtehtäviin, työyhteisöön tai organisaatioon liittyviä voimavaroja. *

4. Millainen johtajan toiminta tai käyttäytyminen on tukenut työhyvinvointiasi? Kerro esimerkkejä.*

5. Kommentteja liittyen videoon, jonka katsoit ennen vastaamista tähän kyselyyn.