



Työhyvointijohtamisen opas esihenkilöille varhaiskasvatuksessa

Annika Tiikkainen & Jenni Närhi

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvointijohtamisen opas esihenkilöille varhaiskasvatuksessa

Närhi Jenni ja Tiikkainen Annika
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö (YAMK)
Tammikuu, 2023

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvointijohtamisen nykytilannetta suuressa yksityisessä varhaiskasvatuksen yrityksessä ja tuottaa heille työhyvinvointijohtamisen opas esihenkilötyön tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville varhaiskasvatuksessa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia ja menetelmiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja millaista tukea siihen tarvitaan. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyneen työhyvinvoinnin johtamisen oppaan tarkoituksena on lisätä tasalaatuisuutta, toimia esihenkilöiden perehdytyksen tukena ja antaa yhtäläiset mahdollisuudet päiväkodin johtajille johtaa työhyvinvointia. Työhyvinvointijohtamisen opas toimii organisaatiossa työskentelevien päiväkodin johtajien arjen johtamisen työkaluna ja antaa vinkkejä ja neuvoja työyhteisössä yleisimmin nouseviin haasteisiin työhyvinvointijohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan työhyvinvointia käsitteenä, varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin johtamista, positiivisen ja valmentavan johtamisen teorioita sekä työkyvyn tukemista ja varhaista välittämistä. Tietoperustan kautta on tarkasteltu opinnäytetyön aiheita: työhyvinvoinnin johtamista varhaiskasvatuksessa. Tietoperustassa on hyödynnetty aikaisempia tutkimuksia ja artikkeleita aiheesta sekä hyvää laadukasta kirjallisuutta.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, joka koostuu laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimusosasta sekä yhteiskehittämisestä. Menetelminä käytettiin sekä teemahaastatteluita, että sähköisiä yhteiskehittämisen työpajoja. Opinnäytetyöprosessi oli kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa järjestettiin päiväkodinjohtajille työpaja, tämän jälkeen toteutettiin teemahaastattelut työpajaan osallistuneille esihenkilöille. Viimeisenä eli kolmantena vaiheena oli vielä yhteiskehittämisen työpaja, jossa tarkasteltiin syntyneitä työhyvinvointijohtamisen opasta ja kerättiin osallistujilta muokkausehdotukset. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluinä. Aineisto kerättiin yhteiskehittämisen työpajojen sekä teemahaastatteluiden pohjalta ja analysoitiin käyttäen laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiä. Lopullinen tuotos lähetettiin kohdeorganisaation käyttöön.

Teemahaastatteluiden sekä yhteiskehittämisen työpajojen tulosten perusteella esihenkilön roolilla ja omalla toiminnalla koettiin olevan suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnissa. Tärkeimmiksi teemoiksi työhyvinvoinnin johtamisessa varhaiskasvatuksessa koettiin yhteiset toimintatavat, selkeä työnjako, psykologinen turvallisuus, innostuneet ja motivoituneet työntekijät, palautteen antaminen, puheeksi ottaminen sekä sairaspöissaolojen hallinta.

Työhyvinvointijohtamisen oppaan sisältöä aiotaan hyödyntää kohde organisaatiossa päiväkodin johtajien perehdyttämisen tukena työhyvinvointijohtamisen näkökulmasta kevään 2023 aikana. Toinen opinnäytetyömme tekijöistä osallistuu oppaan jalkauttamiseen käytännössä yhdessä organisaation henkilöstöhallinnon kanssa.

Asiasanat: työhyvinvointi, varhaiskasvatuksen johtaminen, positiivinen johtaminen, valmentava johtaminen

Närhi Jenni & Tiikkainen Annika

Work Well-Being Management Guide for Supervisors in Early Childhood Education

Year

2023

Pages

86

The purpose of this thesis was to find out the current situation of occupational well-being management in a large, private early childhood education company, and to produce for them a manager's guide for occupational well-being management to support their work. The aim of the thesis was to find out the experiences and methods of early childhood education managers about managing well-being at work and what kind of support is needed for it. The manager's guide to workplace well-being was created as a final product of this thesis to increase uniformity, to support the orientation of supervisors and to give equal opportunities to kindergarten managers to manage well-being at work. The guide to workplace well-being management functions as a tool for day-to-day management of daycare managers working in an organization, and it provides tips and advice for the most common challenges in the workplace from the perspective of occupational well-being management.

As The theoretical framework of thesis examines the concept of occupational well-being, the management of the operating culture of early childhood education, the theories of positive and coaching leadership styles, as well as supporting work ability and early care. Through the framework the topic of the thesis is examined: managing well-being at work in early childhood education. The framework contains previous studies and articles on the topic as well as good quality literature.

The thesis was implemented as a research development work, which consists both of a qualitative research section and joint development. The methods were used in both theme interviews and electronic co-development workshops. The thesis process was three-phased. In the first phase, a workshop for the kindergarten managers was organized, after which theme interviews for the participants were conducted. In the third, and the last phase of the process, the manager's guide was introduced in a co-development workshop and editing suggestions from the participants were collected. The interviews were carried out as individual interviews. The material was collected based on co-development workshops and thematic interviews and analyzed using qualitative research content analysis. The final output was sent to the target organization.

Based on the results of the theme interviews and co-development workshops, the role and the actions of the supervisor had great significance in the well-being of the work community. Common operating methods, clear division of labor, psychological safety, enthusiastic and motivated employees, giving feedback and speaking up and sickness absence management were seen as the most important tasks in managing well-being at work in early childhood education.

The manager's guide to workplace well-being in early childhood education is going to be used in the target organization to support the training of daycare managers from the perspective of work well-being management during spring of 2023. One of the authors of this thesis will participate in the implementation of the guide in practice together with the organization's HR administration.

Keywords: workplace well-being, early childhood education management, positive leadership, coaching leadership

Sisällys

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Tutkimuksen tausta | 7 |
| 3 | Työelämäyhteistyökumppani | 9 |
| 4 | Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri ja johtaminen | 10 |
| 5 | Työhyvinvointi | 14 |
| 6 | Positiivinen johtaminen | 18 |
| 7 | Valmentava johtaminen | 21 |
| 7.1 | Valmentavan johtajuuden ydinroolit | 22 |
| 7.2 | Luottamuksen rakentaminen, aktiivinen kuunteleminen ja kysymysten esittäminen | 23 |
| 7.3 | Työntekijän innostaminen ja motivointi | 25 |
| 8 | Työkyvyn tukeminen ja varhainen välittäminen | 26 |
| 9 | Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät..... | 28 |
| 9.1 | Opinnäytetyön prosessi..... | 29 |
| 9.1.1 | Opinnäytetyön aiheen valinta ja tietoperusta..... | 30 |
| 9.1.2 | Opinnäytetyön metodologiset ratkaisut | 31 |
| 9.1.3 | Yhteiskehittämisen työpajat | 31 |
| 9.1.4 | Teemahaastattelut | 34 |
| 10 | Opinnäytetyön tulokset..... | 39 |
| 10.1 | Yhteiskehittämisen työpajojen ja haastatteluiden tulokset | 39 |
| 10.1.1 | Esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä | 40 |
| 10.1.2 | Psykologinen turvallisuus | 42 |
| 10.1.3 | Työyhteisön toimintatavat..... | 43 |
| 10.1.4 | Selkeä työnjako | 45 |
| 10.1.5 | Sitoutuneet työntekijät..... | 46 |
| 10.1.6 | Motivoituneet työntekijät | 48 |
| 10.1.7 | Sairauspoissaolojen hallinta | 50 |
| 10.2 | Työhyvinvointijohtamisen oppaan rakentuminen..... | 52 |
| 11 | Johtopäätökset ja pohdinta..... | 56 |
| 11.1 | Opinnäytetyön eettisyys | 62 |
| 11.2 | Menetelmien luotettavuus | 62 |
| | Lähteet..... | 64 |
| | Kuviot | 68 |
| | Taulukot | 68 |

1 Johdanto

Opinnäytetyömme aiheena on työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatus on ollut muutoksessa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018) sekä Varhaiskasvatuslain (2018) uudistumisen vuoksi. Johtaminen on kokenut myös muutospaineita ja työhyvinvoinnin johtaminen nähdään aiempaa tärkeämpänä osana esihenkilötyötä. Toisaalta suuret johtamiskokonaisuudet haastavat esihenkilötyötä entisestään ja alaa vaivaa työvoimapula sekä henkilöstön sitoutumattomuus. Millä tavalla työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vastata alan haasteisiin, ja miten tuemme henkilökunnan jaksamista sekä vahvistamme työmotivaatiota ja työhön sitoutumista nyt ja tulevaisuudessa? Varhaiskasvatuksen työn vaativuuden lisääntyessä työhyvinvointi on kehittämiskohteenä sekä aiheena tärkeä ja ajankohtainen. Henkilöstön motivaatio ja työhyvinvointi on avainasemassa työssä jaksamisessa, mutta myös organisaatioiden ja yritysten menestyksessä. Tarvitaan entistä parempaa johtamista, uusia toimintatapoja ja panostusta työilmapiiriin. Esihenkilö on avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. (Manka & Manka 2016, 9.)

Varhaiskasvatuksen johtamisella on pitkät perinteet ja johtajuuden vaatimukset ovat kasvaneet nopeasti. Johtajalla nähdään olevan merkittävä rooli korkealaatuisten varhaiskasvatuskäytäntöjen toteutumisessa ja johtajuuden kehittämistarpeet kasvaa voimakkaasti verrattuna muihin varhaiskasvatuksen tutkimusalueisiin. Varhaiskasvatuksen laatu taataan johtamisen kautta ja siksi siihen tulee panostaa. Varhaiskasvatuksen johtamistutkimukset osoittavat, että varhaiskasvatuksen johtaminen on ilmiönä ja myös tutkimuskohteenä moniulotteinen. (Hujala, Waniganayake & Rodd 2013, 14.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) on määritellyt, että hyvällä johtajuudella pyritään takaamaan, että varhaiskasvatus edistää lapsen tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista sekä tukee perheitä heidän kasvatustyössään. Johtaminen vaikuttaa keskeisesti varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin, sen kehittämiseen ja laatuun. Varhaiskasvatuksen johtamisen lähtökohtana on jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka on varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä pedagogiselle toiminnalle. (Opetushallitus 2018, 28.)

Tämä opinnäytetyö vastaa varhaiskasvatuksen johtamisessa ja esihenkilötyössä nouseviin haasteisiin työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkimme työhyvinvoinnin johtamisen menetelmiä yksityisessä varhaiskasvatuksessa ja eri yksiköiden

esihenkilöiden tapoja johtaa työhyvinvointia. Tavoitteenamme oli tämän tutkimuksen myötä lisätä tasalaatuisuutta esihenkilönä työskentelyyn. Opinnäytetyöllä halusimme saada vastauksen siihen, millaista osaamista työhyvinvoinnin johtaminen vaatii, ja millaista tukea siihen tarvitaan? Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi työhyvinvointijohtamisen opas esihenkilöille, joka tukee esihenkilöitä johtamistyössä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksemme keskeisimpiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, varhaiskasvatuksen johtaminen, positiivinen johtaminen sekä valmentava johtaminen.

2 Tutkimuksen tausta

Työterveyslaitoksen raportissa (2020) ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla- skenarioita suomalaisen työelämän kehityksestä” Työterveyslaitoksen asiantuntijat ovat koonneet yhteen näemyksiin pohjautuvia tulevaisuuden skenarioita työelämän ja työkyvyn kehityksestä. Asiantuntijoiden mukaan työelämässä ja hyvinvoinnin kehityksessä kohdataan lähitulevaisuudessa suuria haasteita, mutta myös niihin kytkeytyviä mahdollisuuksia. Työelämän aktiivista kehittämistä haastavat useat muutosvoimat, jotka kietoutuvat toisiinsa paikallisesti. Hyvinvoinnin osalta erityistä tulevaisuushuolta ovat Suomessa viime aikoina aiheuttaneet mm. lisääntyneet mielenterveysongelmat sekä työmarkkinoilla muuttuvat osaamisvaatimukset, jotka puolestaan edellyttävät joustavia tukirakenteita ja toimintamalleja. Toimivilla tukirakenteilla sekä toimintamalleilla voidaan ennaltaehkäistä psyykkistä kuormitusta sekä työhön sitoutumattomuutta. Työkykyyn ja työhyvinvointiin tulevaisuussuuntautuneesti panostamalla voidaan pitkällä aikavälillä saavuttaa merkittäviä kansantaloudellisia vaikutuksia. (Panganniemi, Smedlund, Soikkanen, Toppinen-Tanner, Törnroos & Väänänen 2020, 6-10.)

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on yksi merkittävä osa organisaatioiden menestystä ja sen merkitys kasvaa entisestään, kun maailma muuttuu kiivaassa tahdissa ja uudet sukupolvet astuvat työelämään. (Manka & Manka 2016, 8). Hyvä työhyvinvointi lisää yksilön, mutta myös koko työyhteisön voimavaroja, joka puolestaan lisää työn tuottavuutta ja tehokkuutta. Hyvä johtaminen kytkeytyy aina organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, joten johtamisen kehittämällä on saavutettavissa paljon hyötyä. (Manka & Manka 2016, 141.) Työturvallisuuslakikin velvoittaa esihenkilön pitämään huolta siitä, että fyysinen ja psyykinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Näiden faktojen rinnalle tarvitaan myös tunneosaamista, koska johtaminen on parhaimmillaan toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän kesken. (Manka & Manka 2016, 9.)

Erilaisista johtamisopeista ja suuntauksista on viime aikoina puhuttu paljon. Opetus- ja kasvatusalalla on aktiivisesti noussut esiin ainakin laatujohtaminen, tiedolla johtaminen, pedagoginen johtaminen, muutosjohtaminen, valmentava johtaminen, Lean-johtaminen ja

itseohjautuvuus. (Wenström 2021, 37.) Tutkimuksemme aikana teoreettisena viitekehyksenä hyödynnämme sekä positiivisen johtamisen, että valmentavan johtamisen periaatteita. Johtaminen on muuttumassa yhä enemmän kokonaisvaltaisemmaksi, sillä johtamisen myönteiset piirteet ovat yhdistyneet eri johtajuusteorioissa. Yhä enemmän kiinnitetään huomioita siihen, minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. Näihin moderneihin johtamisen piirteisiin paneudumme tutkimuksemme aikana. (Manka & Manka 2016, 141.)

Kasvatusalan esihenkilöt käyvät usein erilaisia johtamisvalmennuksia, mutta haasteena on nähty pohdinnan puuttuminen siitä, että mihin laajempaan kokonaisuuteen koulutukset liittyvät tai miten niitä tulisi hyödyntää käytännössä esihenkilö työtä tehdessä. Oleellisinta on, että kasvatusalan organisaatioissa otetaan käyttöön niitä oppeja, jotka perustuvat näkemyksiin ihmisistä ja oppimisesta. (Wenström 2021, 37.) Tämän vuoksi halusimme valita nimenomaan positiivisen johtamisen sekä valmentavan johtamisen näkemykset opinnäytetyömme näkökulmiksi, sillä ne molemmat sopivat lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan pedagogisen hyvinvoinnin ja innostuksen johtamiseen varhaiskasvatuksessa. Valmentavan johtamisen sekä positiivisen johtamisen näkökulmat ovat laajoja sekä moniulotteisia ja pystyimme soveltamaan niitä monella eritavoilla tutkimuksemme eri vaiheissa. Näiden näkemyksien kautta loimme ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen.

Positiivinen johtaminen nojautuu humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa myös työssä. Tämä puolestaan tarkoittaa oman vahvuuspotentiaalin tunnistamista ja hyödyntämistä ja korostaa humanistiseen ihmiskäsitykseen nojaten omaksi parhaaksi tuleamista. Tämä henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen idea voidaan nähdä sekä positiivisen johtamisen päämääränä, sekä toisaalta positiivisen johtajan henkilökohtaisena tehtävänä. (Wenström 2021, 38.)

Pedagogisen hyvinvoinnin perusajatusta on puolestaan siinä, että henkilöstön ja lasten hyvinvointi kulkee käsikädessä; ilman hyvinvoivia esihenkilöitä ja työntekijöitä myös lasten hyvinvointi voi kärsiä. Hyvinvointi syntyy itse työstä, sisäisestä motivaatiosta, työn imusta, merkityksellisyydestä ja autonomiasta, omien vahvuuksien hyödyntämisestä, sekä kyvykkyyden tunteesta. (Wenström 2021, 25.)

Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössämme on työhyvinvoinnin erilaiset ulottuvuudet, varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri sekä valmentavan johtamisen, että positiivisen johtamisen käytänteet. Positiivinen johtaminen kytkeytyy humanistisiin arvoihin ja ihmiskäsitykseen ja siksi se sopi erityisen hyvin osaksi opinnäytetyömme teoriaa varhaiskasvatuksen johtamista tutkittaessa. Positiivinen johtaminen edistää hyvinvointia, tuloksellisuutta sekä laatua. (Wenström, 2021, 37.) Valmentavan johtamisen perusajatus tukee puolestaan positiivisen johtamisen ydintä, jonka vuoksi se valikoitui toiseksi tärkeäksi johtamisen näkökulmaksi työhyvinvoinnin johtamisessa. Varhaiskasvatuksen rakenteet eivät itsessään ole nopeasti muuttuvia, mutta

sen sijaan toimintaympäristössä, tiimeissä ja työyhteisöissä on tyypillistä, että muutoksia tapahtuu, ja sen vuoksi myös valmentavan johtamisen näkemyksiä tarvitaan, että työhyvinvointia voidaan johtaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 127.)

Opinnäytetyön koko prosessissa niin suunnitteluvaiheessa kuin toteutuksessakin on otettu huomioon organisaation jo käytössä olevat asiakirjat ja tavoitteet työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyömme perustuu kohde organisaation toiveisiin ja tavoitteisiin sekä aiempaan tutkittuun tietoon.

keskeiset käsitteet: työhyvinvointi, varhaiskasvatuksen johtaminen, positiivinen johtaminen, valmentava johtaminen, varhainen välittäminen

3 Työelämäyhteistyökumppani

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä yksityisen varhaiskasvatusorganisaation kanssa, joka on yksi alan merkittävimpiä työllistäjiä. Yritys on perustettu vuonna 2010 ja päiväkotaja on eri puolilla Suomea. Päiväkodeissa työskentelee varhaiskasvatuksen opettajia, lastenhoitajia, erityisopettajia sekä päiväkotiapulaisia, avustajia ja päiväkodin johtajia. Lisäksi yritys työllistää palvelupäälliköitä ja aluejohtajia, jotka tukevat päiväkodin henkilöstöä työssään. Tukipalveluissa puolestaan on töissä varhaiskasvatuksen, talouden, markkinoinnin, kiinteistöpalveluiden, tietohallinnon ja henkilöstöalan osajia. (Työelämäyhteistyökumppani 2022)

Työelämäyhteistyökumppanin mukaan yrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluu kokopäiväpedagogiikka ja pienryhmätoiminta, jossa kohtaamiseen, vuorovaikutukseen ja yhteishenkeen halutaan erityisesti panostaa. Pedagoginen toiminta on tarkasti ja pitkäjänteisesti suunniteltua ja kaikissa päiväkodeissa noudatetaan valtakunnallista varhaiskasvatussuunnitelmaa. Lisäksi jokaisella päiväkodilla on käytössä organisaation oma pedagoginen vuosisuunnitelma, joka rytmittää päiväkodin toimintakautta. Yrityksen arvot ohjaavat vahvasti työssä kohti parempaa niin lasten, vanhempien kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Yrityksessä halutaan luoda toimiva työelämä laadukkaaseen johtamiseen ja hyviin arjen käytäntöihin panostamalla. Sujuva arki on esihenkilötyön ydinasioita ja siihen keskitytään ja halutaan kehittyä organisaatiossa arvojen mukaisesti ja erilaisilla toimenpiteillä. (Työelämäyhteistyökumppani 2022)

Työyhteisöjen näkökulmasta organisaatiossa luodaan työpaikkaa, jossa voidaan työskennellä avoimessa ja rakentavassa ilmapiirissä. Työhyvinvointi ja työskentely toimivassa yhteisössä nähdään tärkeänä jokaisen yksilön, mutta myös koko organisaation näkökulmasta. Laadukkaan varhaiskasvatuksen kehittymiseen panostetaan ja siksi työntekijöiden ammatillinen kehittyminen on yksi merkittäviä suuntia, joita halutaan olla viemässä eteenpäin. Henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti. Henkilöstötyytyväisyyskysely toteutetaan

vähintään kerran vuodessa ja sen pohjalta tehdään konkreettisia toimenpiteitä työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseksi. (Työelämäyhteistyökumppani 2022)

Opinnäytetyömme aikana yhteyshenkilönä toiminut henkilöstöhallinnon asiantuntija kertoi, että he ovat tiedostaneet ajassa ilmenneet haasteet myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Varhaiskasvatus on ollut jo jonkin aikaa tilanteessa, että päteviä työntekijöitä on vaikea saada rekrytoitua. On jouduttu valtakunnallisesti tilanteeseen, jossa epäpäteviä työntekijöitä palkataan pätevien työntekijöiden puuttuessa. Vallitseva tilanne tuo haasteita myös esihenkilönä työskentelyyn. Epäpätevillä työntekijöillä ei välttämättä aina ole valmiuksia kohdata lapsiryhmässä ilmeneviä haasteita, joka puolestaan lisää esihenkilön työtä. Alaa määrittelee vahvasti kelpoisuusehdot ja aina työntekijä ei kuitenkaan ole soveltuva alalle tai juuri siihen ympäristöön, johon hänet palkataan ja tämä puolestaan vaikuttaa työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Tämän kaltaiset haasteet arkitasolla voivat vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon. (Työelämäyhteistyökumppani 2022)

Yhteyshenkilömme yrityksestä kertoi myös, että on huomattu päiväkodin johtajan työaikaa menevän paljon sijaishankintaan, joista on alalla myös suuri pula. Pedagogiikan sekä työhyvinvoinnin johtamisen asiat ovat päiväkodin johtajan yksi keskeisimmistä, mutta myös tärkeimmistä osa-alueista, mutta valitettavan usein johtajan aika kuluu kuitenkin arjen sujuvuuden hoitamiseen. Hänen mukaansa sijaisten saatavuus ja ammatillisuus tulisi myös kohdata haastavan ja merkityksellisen työn äärellä, mutta työntekijäpula vaivaa myös sijaisten saatavuutta. Näiden ajassa ilmenneitten haasteittenkin takia opinnäytetyömme aihe nähtiin organisaatiossa erittäin tärkeänä ja ajankohtaisena. Työhyvinvointijohtamisen asiantuntijat organisaation henkilöstöhallinnossa työskentelevät jatkuvasti edistääkseen ja kehittääkseen esihenkilöiden tärkeää työtä varhaiskasvatuksen johtamisessa. (Työelämäyhteistyökumppani 2022)

4 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri ja johtaminen

Varhaiskasvatus on osa suomalaista koulutusjärjestelmää, ja siksi yhä tärkeämpi vaihe lapsenkasvun ja oppimisen polulla. Varhaiskasvatuksen tarkoituksena on tukea ja täydentää vanhempien kasvatustehtävää ja vastata omalta osaltaan lasten hyvinvoinnista. Varhaiskasvatuksen valtakunnallisen ohjauksen tarkoituksena on luoda yhdenvertaiset edellytykset varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten kokonaisvaltaiselle kasvulle, kehitykselle ja oppimiselle. (Opetushallitus 2018, 7.)

Varhaiskasvatuslaissa (540/2018) säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja tuottamisesta sekä varhaiskasvatuksen tietovarannosta. Lakia sovelletaan kunnan, kuntayhtymän ja yksityisen palveluntuottajan järjestämään tai

tuottamaan päiväkotitoimintaan ja perhepäivähoitoon. Varhaiskasvatuslaissa tarkoitettua päiväkotitoimintaa ja perhepäivähoitoa saa järjestää ja järjestäjälle tuottaa kunta, kuntayhtymä ja yksityinen palveluntuottaja.

Varhaiskasvatuslain lisäksi varhaiskasvatusta ohjaa valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta (753/2018). Yksityisiä varhaiskasvatuspalveluntuottajia velvoittaa edellisten lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön asetus varhaiskasvatuksen yksityisten palveluntuottajien ilmoitusmenettelystä (772/2018) sekä varhaiskasvatuslain 48 § omavalvontasuunnitelman tekemisestä. Varhaiskasvatuslain 4 §:n mukaisesti, kun varhaiskasvatusta suunnitellaan, järjestetään tai tuotetaan ja siitä päätetään, on ensisijaisesti otettava huomioon lapsen etu.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on varhaiskasvatuslain (540/2018) 1 luvun 2 §:ssä perusteella Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, jonka mukaan varhaiskasvatusta toteutetaan. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laatimista ohjaa erityisesti varhaiskasvatuslaki, jossa säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen sekä varhaiskasvatuksen tavoitteista. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden lähtökohtana ovat lasten kasvuympäristön ja varhaiskasvatuksen toimintaympäristön sekä lainsäädännölliset muutokset. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat laadittu sidosryhmäyhteistyössä hyödyntäen uusimpia tutkimus- ja kehittämistyön tuloksia. (Opetushallitus 2018, 7.)

Kunnissa päiväkodit, varhaiskasvatusyksiköt ja niiden johtajat ovat osa kasvatuksen ja koulutuksen organisaatiota. Yksityisellä työnantajalla he ovat varhaiskasvatuksen pedagogisia johtajia ja ammatillisen henkilöstön esihenkilöitä. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallinen asema muuttui varhaiskasvatuslain ja uudistuneiden lakisäätteisten varhaiskasvatussuunnitelmien myötä. (Ilves, Mäki, Pakanen & Tuomisto 2017, 4.) Yksityisten päiväkotien osuuden kasvu vaikuttaa paljon myös kunnallisen päiväkodin johtamiseen ja esimiestyöhön esimerkiksi tehokkuus- ja tuottavuusvaatimusten kiristymisen vuoksi. Yksityisten liiketoimintapäiväkotien esihenkilötyössä uutena työnkuvana näkyvät yritysten vaatimukset markkinahenkisyydestä, tuotemerkkiin eli brändiin sitoutuminen sekä kustannusten hallinta. Yksityisen päiväkodin johtajan päätehtävä on kuitenkin johtaa yksikköään siten, että varhaiskasvatuspalvelut vastaavat sitä laatutasoa, mitä edellytetään vastaavalta kunnalliselta palvelulta. (Ilves ym. 2017, 4.)

Päiväkodin johtajien kyselyssä (OAJ 2017), joka suunniteltiin yhdessä lastentarhanopettaja liitto LTOL:n kanssa selvitettiin päiväkodin johtajien työtilannetta. Kyselyn yleistavoitteena oli saada varhaiskasvatuksen johtamisen todellinen tilannekuva johtamisesta ja esihenkilötyöstä sekä kunnallisessa, että yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Selvitys osoitti, että varhaiskasvatuksen johtaminen on muuttunut monimuotoisemmaksi ja tehtävien kirjo on aikaisempaa vaativampi.

Päiväkodin johtajan tehtävä kokonaisuus muodostuu johtamisesta ja esihenkilötyöstä, joka sisältää pedagogisen johtajan aseman ja tehtävät työyhteisössä. Varhaiskasvatussuunnitelman

perusteet määrittelee myös johtajuutta antaen johtajan työlle vahvan perustan, joka vastuuttaa myös koko ammattihenkilöstön laajasti johtajuuteen esihenkilön rinnalla. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet rakentavat johtajuuden ja pedagogiikan kehittämisen toimintakulttuurin varhaiskasvatuksessa. Toimintakulttuuriin puolestaan vaikuttaa keskeisesti johtaminen ja esihenkilö voi edistää osallistavaa toimintakulttuuria luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun ja rohkaisemalla henkilöstöä kehittämään ja innovoimaan pedagogista työtään. Pedagogiikan johtaminen laajasti nähtynä sisältää ne toimenpiteet, joilla rakennetaan henkilöstön työolosuhteita, pedagogista osaamista ja edistetään laadukasta toimintaa. Johtaja vastaa siitä, että yhteisiä työkäytäntöjä tehdään näkyväksi ja, että niitä arvioidaan ja havainnoidaan jatkuvasti. (Hujala & Turja 2017, 288.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittymishaasteet nousevat varhaiskasvatuksen kentän sisällöllisistä ja rakenteellisista muutoshaasteista. Johtajuuskäytäntöjen rakentuminen perustuu hyvien arkikäytäntöjen ja tutkimustiedon yhdistämiseen ja niistä nouseviin uusiin toimintamalleihin. Uusia johtamisen suuntauksia omaksutaan helposti ja johtamiskäytännöt muuttuvat niiden mukaisesti, mutta uusien käytäntöjen toimivuutta ei välttämättä juurikaan seurata. Tutkimustieto laadukkaan varhaiskasvatuksen ja erityisesti henkilöstön merkityksestä lasten kehitykselle on virittänyt kasvatustoiminnan johtamisen kehittämistarpeita ympäri maailman. (Hujala & Turja 2017, 289.)

Kasvun ja oppimisen kontekstuaalisuus on vaikuttanut varhaiskasvatuksen kentällä jo 1990-luvulta lähtien ja se perustuu Urie Bronfenbrennerin (1979) ekologiseen teoriaan. Teorian pohjalle Nivala (1999) on kehittänyt kontekstuaalisen johtajuusmallin suomalaisen varhaiskasvatustutkimuksen perusteella, jossa tarkastellaan johtajuutta organisaation omassa kontekstissa, sen oman perustehtävän pohjalta. Kontekstilähtöinen johtajuus jäsentyy kolmen ulottuvuuden avulla; johtaminen, perustehtävä ja visio, joita yhdistää organisaation strategiatyö. Johtaminen rakentuu perustehtävälle ja vie sitä eteenpäin. (Hujala & Turja 2017, 290.)

Yleisimmin kasvatusorganisaatioiden johtamiskeskusteluissa puhutaan käsitteistä johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Perinteisen hallinnollisen johtamisen tilalle on nähty tulevan leadership-johtajuus, joka nähdään perustyön ja se tekemisen mahdollistajana. Se on tulevaisuuteen suuntautuvaa, visioivaa johtajuutta ja rakentuu perustehtävän kehittämistyöstä, muutosjohtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Muutosjohtamiseen liittyy turvallisuudentunteen ylläpitäminen ja muutosvastarinnan käsittely taitoja, joiden avulla saadaan henkilökunnan parhaat puolet esiin ja autetaan henkilöstöä kehittymään ja jaksamaan. (Hujala & Turja 2017, 291.)

Johtamista voidaan kuvata käsitteiden administration, leadership ja management kautta. Administration tarkoittaa hallinnointia, johon sisältyy johtajan vastuualueeseen kuuluvia hallinnollisia toimia, erilaisten kirjallisten töiden tekemistä ja vaadittavien kirjallisten päätösten

tekemistä. Ebbeck ja Waniganayake (2004, 32) luokittelevat management johtamisen päivittäiseen johtamistoimintaan. Leadership on tulevaisuuteen ja myös päiväkodin ulkopuolisiin tahoihin suuntautuvaa johtajuutta, johon sisältyy visiointia ja kehittävää ajattelua varhaiskasvatuksen tulevat tarpeet huomioiden. Ebbeck ja Waniganayake (2004, 11) kuvaavat leadership käsitettä johtajuuden yläkäsitteenä, ja hyvällä johtajalla löytyy sekä leadership ominaisuuksia, mutta myös päivittäisjohtaminen eli management on hallittava.

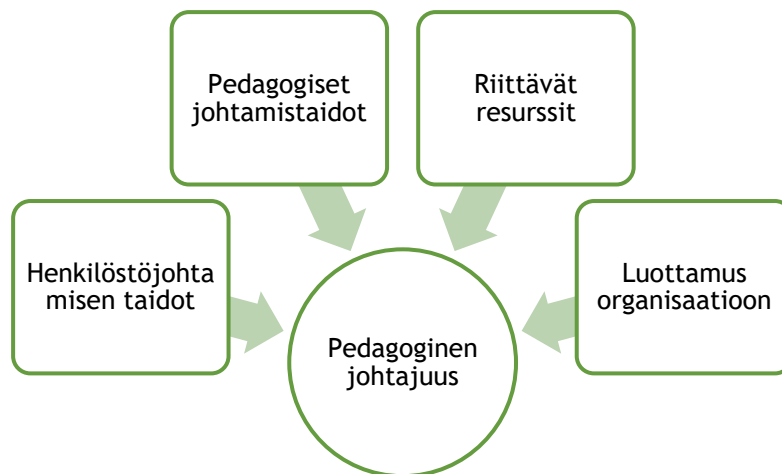
”Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa” nimisessä artikkelissa (Varhaiskasvatuksen tiedelehti 2020) tarkastellaan kunnallisen varhaiskasvatuksen johtamista. Tutkimus osoittaa, että varhaiskasvatuksen johtajien työ painottuu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) jää selvästi vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa johtajat toivat esille, että varhaiskasvatuksen johtajan työ sisältää paljon erilaisia tehtäviä, jotka vievät aikaa henkilöstön ja pedagogiikan johtamiselta. Nämä erilaiset työtehtävät nähtiin myös kuormittavina tekijöinä. Tutkimukseen osallistuneista lähes kolmeneljäsosaa johtajista oli management-tyyppisiä (n=89, 74.8 %) ja neljännes leadership-tyyppisiä (n=30, 25.2 %) johtajia. Tutkimuksen mukaan määrällisesti tarkasteltuna varhaiskasvatusjohtajien työaika painottui asioiden ja hallinnon johtamiseen. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kokivat, että heidän työssänsä jaksamiseen ja työmäärästä selviämiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. (Laakso, Pihlaja & Laakkonen 2020, 385.)

Suomalaisen varhaiskasvatuksen aikaisemmat tutkimukset johtamisessa ovat osoittaneet, että johtajalta odotetaan selvästi vahvaa pedagogista osaamista. Tutkimukset ovat osoittaneet myös, että johtajilla ei ole riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen. (Fonsén 2013, 182.) Pedagoginen johtajuus nousee keskiöön varhaiskasvatuksessa laadun ylläpitämisessä sekä sisällöllisessä kehittämisessä. Onnistuakseen pedagogisessa johtajuudessa johtaja tarvitsee aikaa sille. Mitä heikommin varhaiskasvatuksessa tähän on resursoitu ja mitä vähemmän toimenkuvassa on tilaa pedagogiselle johtajuudelle, sitä heikommat mahdollisuudet sillä on onnistua. Varhaiskasvatusta ei johdeta laadukkaasti vain hallinnoimalla yksikön toimintaa, vaan kaikki toiminta ylläpidetään johtamistehtävien toteuttamisella ja kehittämisellä. Pedagogisen johtajuuden merkitys on useimmille päiväkodin johtajille hyvin selvä, vaikka osa kokeekin riittämättömyyttä sen toteuttamisessa. (Fonsén 2014, 197.)

Kaikki varhaiskasvatuksessa tapahtuva johtaminen on pedagogista, sillä päätökset ja johtamistoiminta vaikuttaa aina joko suorasti tai epäsuorasti myös pedagogiseen toimintaan (Wenström 2021, 38). Työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittää pedagogiikkaa varhaiskasvatus suunnitelman mukaisesti toteutettavaksi. Laajemmassa merkityksessä pedagogisella johtamisella tarkoitetaan koko työyhteisön sekä sen jäsenten kehittymistä.

Henkilöstöjohtamisen taidot ovat olennainen ulottuvuus pedagogisessa johtajuudessa, sillä esihenkilön tulee saada motivoitua henkilöstö mukaan toteuttamaan ja sitoutumaan arvojen

mukaista toimintaa varhaiskasvatuksessa. Esihenkilöllä tulee olla hallussa riittävä tieto ja taito johtaa pedagogiikkaa. Riittävät resurssit ovat edellytys pedagogisen johtamisen onnistumiseen. Se, että on oikea määrä henkilöstöä, riittävästi työaikaa ja vastualueet eivät ole liian suuria hallita. Ilman pedagogisesti koulutettua henkilöstä ei voi olla myöskään hyvää pedagogiikkaa. Johtajille tulee myös taata riittävästi aikaa hoitaa tehtävänsä tehokkaasti ja laadukkaasti. On tärkeää huomata, että johtajat tarvitsevat myös tukea itselleen ja tämä on yksi pedagogisen johtajuuden keskeisimpiä asioita. Tarvitaan kollegiaalista tukea ja oman esihenkilötyön vahvistamista koko organisaation antaman tuen kautta. Varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti suunniteltua toimintaa on arvioita myös säännöllisesti. Työyhteisö luo kasvatuskulttuurin avoimella keskustelulla ja johtaja on avain roolissa luomassa yhteiset raamit ja tarjoaa resurssit tärkeille keskusteluille. Kuunteleva johtaja palvelee koko työyhteisöä ja sen kehittymistä. (Fonsén 2013, 187-188.) Alla olevassa kuviossa 1. on kuvattu pedagogisen johtajan ominaisuuksia.



Kuvio 1: Pedagogisen johtajat ominaisuudet (mukaillen Hujala, Waniganayake & Rodd 2013, 188)

5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapääri, mutta myös työntekijöiden ammattitaidolla on merkitystä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.) Työhyvinvointi puolestaan vaikuttaa työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus sekä työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Hyvinvoinnissa työyhteisössä työurat ovat usein pidempiä. Yrityksen koko tuottavuuteen vaikuttaa siis työntekijöiden kokema hyvinvointi työpaikalla. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 8-9.)

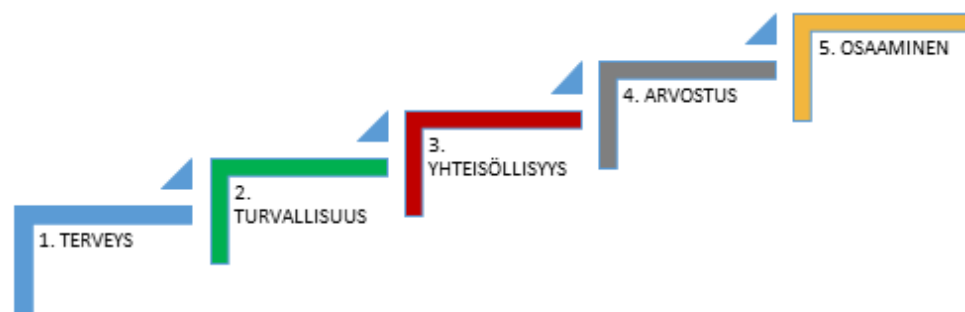
Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä luovat edellytyksiä työssä jatkamiseen ja jaksamiseen pidempään. Työyhteisön hyvinvointia kuvataan toiminnan sujumisella ja työryhmän me-henkisyydellä. Tällöin työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Hyvässä työyhteisössä annetaan tilaa voimaantumiselle, joka on moniulotteista vahvuuksien hyödyntämistä. Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan usein myös korkea organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys ja alle koko organisaation keskitason ulottuvat poissaolot sekä henkilökunnan vaihtuvuus. Toimivalla työyhteisöllä on hyvät muutoksien hallintavalmiudet ja käytössä välineitä ongelmien ratkaisuun sekä toiminta suuntautuu tulevaisuuteen, on suunnitelmallista ja kehittämismyönteistä. (Suonsivu 2014, 59.)

Työyksikkötason hyvinvointia voidaan edistää muun muassa kiinnittämällä huomiota perustehävään ja työyhteisöjen toimivuuden kehittämiseen, kuten työn jaollisiin asioihin, muutoksen hallintaan tai koulutuksien järjestämiseen. Työyhteisöjen kehittäminen puolestaan vaatii ratkaisukeskeisyyttä eli vahvuuksien etsimistä ja huomion kiinnittämistä niihin keinoihin, mitkä lisäävät työniloa ja innostusta. Työhyvinvoinnin menetelmät ovat osittain erilaisia silloin kun puhutaan yksilöstä tai työyhteisöstä, sillä työyhteisön tilaan vaikuttaa jokainen ihminen joka työyhteisössä työskentelee. (Suonsivu 2014, 59.)

Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa inhimillinen pääoma, joka koostuu sosiaalisesta pääomasta (esihenkilö- alaisuudesta ja yhteisöllisyydestä), psykologisesta pääomasta (asenteet, tiedot, taidot ja osaaminen) sekä rakennepääomasta (organisaatiokulttuuri, tieto- ja johtamisjärjestelmät). Kaikkien näiden kautta saavutetaan työhyvinvointipääomaa ja erityisesti ennaltaehkäisevällä toiminnalla voidaan sitä kasvattaa. Pohjaa luodaan työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiaa edistävillä käytännöillä ja toimenpiteillä. Työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä joustavien työprosessien ja mahdollisuuksilla vaikuttaa omaan työhönsä. Työnantajan kannalta työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen on olennainen edellytys sille, että muut inhimillisen pääoman panostukset ovat kannattavia. Työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena., jotka osaltaan vahvistavat sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa, että toiminnan tuloksellisuutta. Hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella vaikutetaan merkittävästi työhyvinvointipääomaan. (Manka & Manka 2016, 53-56.)

Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on rakennettu monia erilaisia työhyvinvoinnin malleja, joiden avulla on helpompi hahmottaa mistä asioista työhyvinvointi syntyy. Yksi niistä on kuviossa 2 esitelty Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaatt -malli (2012, 12-13). Tämä kyseinen malli perustuu humanistisen psykologian teoreetikon Abraham Maslowin (1943)

kehittämään tarvehierarkiaan, joka on teoria ihmisen motivaatiosta. Maslowin motivaatioteoria esitellään usein pyramidina, jossa alimpana ovat fyysiset perustarpeet ja seuraavat tarpeet rakentuvat aina alemman tarpeen päälle, kun edellinen on täytetty. Maslowin tarvehierarkiaa mukailleen Rauramo on yhdistellyt erilaisia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvointia edistäviä malleja, joista on syntynyt Työhyvinvoinnin portaat -malli. Jokaiselle portaalille on annettu omat nimet, jotka sisältävät niin yksilö kuin organisaatiotasolla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Aihealueeseen liittyen portaille on koottu myös arviointimenetelmiä ja mittareita. Portaiden nimet ovat: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 12-13.)



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat (mukailleen Rauramo 2012, 15)

Alimman portaatan nimi on terveys. Fyysisiä perustarpeita ovat mm. hengittäminen, nukkuminen, ravinto ja seksuaalisuus. Näiden perustarpeiden täytyminen on perusedellytys terveydelle ja elämälle. Alimman portaatan psykofysiologisiin tarpeisiin yksilö voi itse vastata terveellisillä elämäntavoilla. Vapaa-ajan ja työn tasapainoon työnantaja voi puolestaan vaikuttaa pitämällä huolen sopivasta työn kuormituksesta. Työterveyshuollolla on tärkeä rooli alimman työhyvinvoinnin portaatan tukemisessa mm. terveellisiin elämäntapoihin kannustamalla terveys-tarkastuksissa tai tukemalla työnantajaa ja työntekijöitä kuormitustilanteissa sekä arvioimalla työn psykososiaalista kuormitusta yhdessä työnantajan kanssa. Työkyvyn seuranta ja varhainen tuki on tärkeä osa esihenkilötyötä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Jos halutaan vähentää sairauspoissaoloja ja ennenaikaista eläköitymisen riskiä, on tärkeää tukea työntekijää oikea aikaisesti ja oikea sisältöisesti. Vasta, kun perustarpeet on tyydytynyt, vapautuu fysiologisia toiminnoista voimavaroja sosiaalisempiin tavoitteisiin. (Rauramo 2012, 25-43.)

Turvallisuuden tarve on seuraavana tärkeysjärjestyksessä, joten turvallisuus on toisen portaatan nimi. Toinen porraskattaa fyysisen turvallisuuden lisäksi myös moraalisen ja psykologisen turvallisuuden, riittävän toimeentulon, luottamuksen hyvään terveydentilaan ja tunteen näiden kaikkien osa-alueiden pysyvyydestä. Toisen portaatan turvallisuuden tunteeseen vastaaminen yritystasolla tapahtuu mm. Työsuojelutoiminnalla ja riskien hallinnalla. (Rauramo 2012, 69-74.) Työterveyshuollon työpaikkaselvitys on myös tapa kartoittaa, että työtä tehdään

turvallisesti ja ilman, että työ vaarantaa työntekijöiden terveyttä (Rauramo 2009, 3). Työolojen lisäksi turvallisuuden tunnetta luo tasapainon ja pysyvyyden tunne esim. omasta työpäivästä (Rauramo 2012, 69).

Kolmas porrass on yhteisöllisyys. Kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat vähintään melko hyvällä tasolla täytetty, aktivoituu yhteenkuuluvuuden, kiintymyksen ja rakkauden tarve. (Rauramo 2012, 103.) Ihminen kaipaa sosiaalisia suhteita ja työyhteisössä työntekijä saa tuntea kuuluvansa työyhteisöön ja kuuluvansa osaksi suurempaa kokonaisuutta. Jos työyhteisö haluaa voida hyvin, tulee erilaisuutta hyväksyä, toiminnassa tulee olla joustavuutta ja kehitysmuutteisyyttä. Työyhteisössä luottamus, avoimuus sekä yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisäävät myös työhyvinvointia. Hyvä johtaminen ja esimies - alaisuus on myös avainasemassa. Arviointimenetelminä tälle portaalle työnantaja voi käyttää työilmapiiri, työtyytyväisyys- ja työyhteisön toimivuuskyselyitä. (Rauramo 2012, 103-114.)

Neljäs porrass kuvastaa arvostuksen tarvetta, joka voidaan luokitella yksilön omaan arvostuksen tunteeseen ja saavutuksiin sekä muiden ihmisten arvostukseen. Kun yksilö kokee saavansa hyvällä työpanostuksella mainetta ja arvostusta, vahvistaa se myös itsetuntoa. Työyhteisön päivittäisessä toiminnassa arvostusta voidaan tukea toteuttamalla palkitsemista, palkkausta ja palautteen antoa oikeudenmukaisesti. Näitä osa-alueita tulee arvioida ja mitata säännöllisesti esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyillä sekä taloudellisia ja toiminnallisia tuloksilla. (Rauramo 2012, 123.)

Viidennen ja ylimmän portaan nimi on osaaminen ja se kuvastaa itsensä toteuttamisen tarvetta. Tällä tasolla työntekijä voi toteuttaa itseään, kokee oman työn hallintaa ja voi ylläpitää osaamistaan. Ihmisillä on myös yleensä tarve kehittää itseään, käyttää hyödyksi omaa potentiaaliaan ja luovuuttaan sekä tuntea vapautta. Työhyvinvointia lisää vapaus suunnitella omaa työtään. Esimies voi tukea itsensä toteuttamisen tarvetta antamalla mielekkäitä ja innostavia työtehtäviä sekä vastuuta. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus kartoittaa kiinnostuksen kohteita ja asettaa tavoitteita. Tämän osion toteutumista yritys voi myös tarkastella siitä näkökulmasta, että onko uusia innovaatioita syntynyt, tieteellisten ja taiteellisten tuotosten pohjalta. (Rauramo 2012, 145-159.)

Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon kirjassa ”Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa?” (2015) esitellään Motivaatiotimantti -teoria, jossa on nostettu hyväntekeminen vielä yhdeksi osioksi näiden portaiden rinnalle. Motivaatiotimantissa ajatellaan, että motivaation syntymisessä ihmisellä on neljä perustarvetta. Kolme ensimmäistä elementtiä löytyy myös Rauramon Työhyvinvoinnin portaista eli vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluminen, jotka kaikki rakentuvat turvallisuuden ja resurssien turvaamisen sekä hyväksynnän ja statuksen päälle näiden osa-alueiden ollessa kunnossa. Neljäs elementti Motivaatiotimantti -teorian mukaan on hyväntekeminen. Ihmisellä on tarve tehdä hyvää toisille ja kokemus siitä, että voi työnsä

kautta auttaa toisia, lisää hyvinvoinnin tunnetta, motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta. Hyvän tekeminen voi olla konkreettista apua asiakkaalle. Mutta hyvän tekemisen kokemuksen voi myös saavuttaa sillä, että tiedostaa organisaation tekevän hyvää ihmisille ja työntekijä on osa sen toteuttamista. Joskus hyvän tekeminen voi toteutua sillä, että auttaa työyhteisön jäseniä suoriutumaan työstänsä paremmin. (Martela & Jarenko 2015, 60-61.)

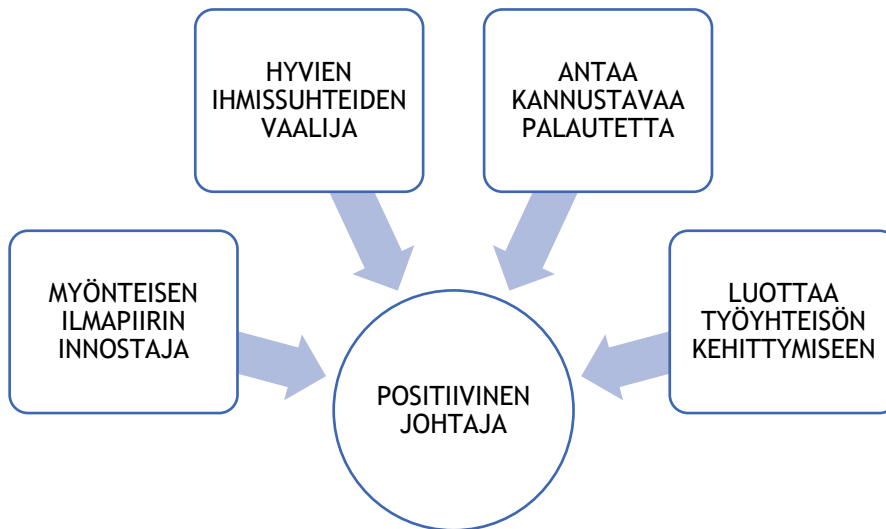
6 Positiivinen johtaminen

Wilmar B. Schaufelin mukaan esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen muuttamalla työoloja, mutta myös vahvistamalla ja inspiroimalla työntekijöitä omassa työssään (Schaufeli, 2015). Pitkäaikaistutkimukset osoittavat, että positiivisten johtamistyylien kautta saavutetaan korkeampi työhön sitoutuminen. Positiivisen johtamistyylin omaavat esihenkilöt toimivat työyhteisössä melko samalla tavalla. Työntekijöiden kuunteleminen, vaikuttaa positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen (Castro ym. 2018). Kahnin teorian (1990) mukaan sitoutumisen saavuttamiseksi on tärkeää psykologinen saatavuus, mielekkyys ja turvallisuus (Schaufeli 2020, 81.) Kun esihenkilöt saavat työntekijänsä tuntemaan olonsa arvokkaaksi sekä hyödylliseksi ja, että heillä on fyysiset ja psyykkiset resurssit suoriutua työtehtävistään sekä kyvykkyyttä näyttää omaa osaamistaan luodaan työyhteisössä positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Esihenkilöt, jotka edistävät tällaista kannustavaa työympäristöä osoittavat kykyä tunnistaa työntekijöiden tarpeita ja tunteita ja antavat positiivista palautetta, mutta myös rohkaisevat kehittymään sekä oppimaan uusia taitoja sekä ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia itseohjautuvasti. (Schaufeli 2020, 82.)

Positiivinen johtaminen on keino johtaa innostusta ja hyvinvointia. Positiivisen johtamisen avulla tähdätään yksilön ja yhteisöjen hyvinvointiin sekä myönteiseen muutokseen, jonka vuoksi se kytkeytyy hyvinvoinnin johtamiseen sekä muutosjohtamiseen. (Wenström 2020, 37.) Yhteiskuntaa, työelämää ja sen myötä koulutusta leimaa jatkuva muutos, joka heijastuu myös esihenkilöiden ja johtajien työhön. Positiivisen johtamisen ja organisaation tutkimustieto tuovat tuoreita näkökulmia johtamiseen hyvinvointia, innostusta ja työn imua edistäen. (Wenström 2021, 13.)

Johtamisella on ratkaiseva merkitys organisaation tunneilmapiirille ja sitä kautta henkilöstön hyvinvoinnille ja työsuoritukselle. Esihenkilöltä saatu tuki ja välittämisen kokemukset ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja työn imuun sekä resilienssiin. (Wenström 2021, 39.) Esihenkilön aito ja avoin vuorovaikutus on tärkeää myönteisen ja luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi, mikä korostuu erityisesti muutostilanteessa. Positiivinen johtaminen tähtää myönteiseen muutokseen, jossa ihmisten innostus nähdään eteenpäin vievänä voimana. Toisaalta positiivisella johtamisella voidaan tukea myönteisten tunteiden kautta yksilöllistä ja yhteisöllistä resilienssiä; muutosjoustavuutta ja muutosvalmiuksia. (Wenström 2021, 40.)

Positiivinen johtaminen pedagogisen hyvinvoinnin johtamisena kytkee yhteen pedagogisen johtamisen, hyvinvoinnin johtamisen sekä muutoksen johtamisen. Positiivinen johtaminen on ihmisten johtamista vuorovaikutuksessa, kohti myönteistä muutosta, henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun, oman parhaan potentiaalin saavuttamiseen. Positiivinen johtaminen on ennen kaikkea hyvää ihmisten johtamista, jonka tähtäimessä on ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointi, mutta se edistää myös tuloksellisuutta työn imun sekä innostuksen kautta. (Wenström 2021, 40.)



Kuvio 3: Positiivisen johtamisen elementit (mukailen Wenström 2021, 53)

Kuviossa 3 esitetyt positiivisen johtamisen elementit luovat pohjan innostavalle esihenkilötyölle. Innostusta johtava esihenkilö luottaa innostukseen onnistumisen edellytyksenä. Innostus vie eteenpäin kehittämistä ja kehittymistä, tuottaa uusia ideoita, oivalluksia ja innovaatioita. Myönteinen ilmapiiri rakentuu yhteiselle innostukselle, joka auttaa pääsemään myös yli haasteiden. Ilmapiirin johtamisen avaimia ovat läsnäolo ja kohtaaminen, luottamus sekä myötätunto ja näitä voidaan parhaiten johtaa omalla esimerkillä. Mikäli ilmapiiri on muovautunut negatiiviseksi, siihen voi olla vaikeampi vaikuttaa. Ilmapiirin myönteisenä pysymisessä auttaa esihenkilön läsnä oleva kuunteleminen sekä hiljaisten signaalien kuuleminen. Myönteinen ilmapiiri edellyttää selkeää arvoperustaa. Positiiviselle johtajalle tärkeitä vahvuuksia ovat inhimillisuus, nöyryys, johdonmukaisuus, tasapuolisuus sekä sosiaalinen älykkyys. (Wenström, 2021, 55.)

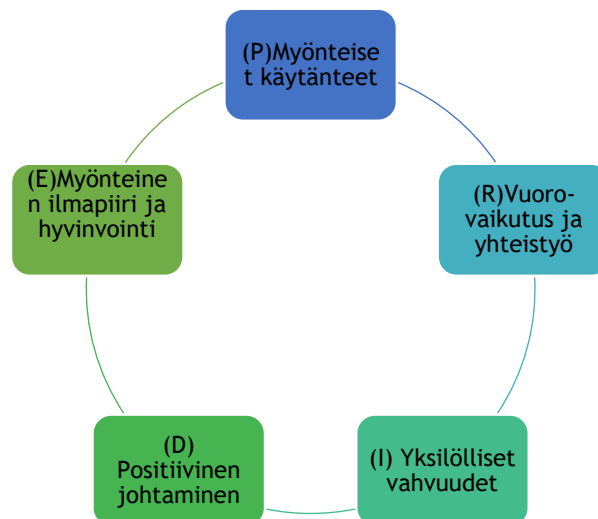
Positiivinen johtaja rakentaa tiimejä, joissa oikea ihminen on oikeassa paikassa ja pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Vuorovaikutus on ainoa tapa tutustua henkilöstön erilaisiin vahvuuksiin sekä arkityöhön, jolloin sitä on myös helpompi johtaa. Kun vuorovaikutussuhde on luottamuksellinen henkilöstön ja esihenkilön välillä, myös hankalista asioista puhuminen ja korjaavan palautteen antaminen on helpompi antaa. Positiivinen johtaja antaa

monipuolisesti palautetta ja muutostilanteissa sekä vaatimusten kasvaessa myönteisen palautteen merkitys kasvaa entisestään. (Wenström 2021, 54-56.)

Tunteiden ja ilmapiirin johtaminen on tärkeä osa positiivista johtamista. Toisaalta se, että esihenkilön omien tunteiden käsittelyyn löytyy keinoja, mutta on myös kykyä kohdata muiden tunteita. Tällä tasolla on tärkeintä, että esihenkilö pystyy havaitsemaan ja tunnistamaan niitä tunteita, joita työyhteisön tai tiimin jäsenet sillä hetkellä kokevat ja ilmaisevat. Toisin sanoen on opittava näkemään käyttäytymisen ja toiminnan taakse. (Wenström 2021, 82.)

Innostusta ja pedagogista hyvinvointia on mahdollista edistää hyödyntämällä ja soveltamalla positiivisen psykologian tutkimustietoa organisaation kehittämiseen. Rainbow Cheung on kehittänyt PRIDE-teorian, joka on osoittautunut käyttökelpoiseksi ja helposti sovellettavissa olevaksi malliksi kasvatusorganisaatioissa silloin, kun halutaan kehittää organisaatiota positiivisen psykologian periaatteilla. PRIDE- teoria jäsentää niitä tekijöitä, jotka tutkimuksen mukaan tekevät organisaatiosta positiivisen. Positiivinen organisaatio saavuttaa parempaa hyvinvointia, mutta myös parempaa tuloksellisuutta ja laatua toiminnassa. Positiivisen organisaation keskiössä on positiivinen johtaminen. (Wenström 2021, 68.)

PRIDE on englanninkielinen kirjainlyhenne positiivisen organisaation osa-alueista, jotka on kuvattu kuviossa 4: Positive practices eli myönteiset käytänteet, Relationship enhancement eli vuorovaikutus ja yhteistyö, Individual attributes eli vahvuudet, Dynamic/Positively deviant leadership eli positiivinen johtaminen sekä Emotional well-being eli myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström 2021, 68.)



Kuvio 4: Positiivisen organisaation osa-alueet (mukaillen Wenström 2021)

PRIDE-teoriaa on helppo hyödyntää ja soveltaa monin tavoin myös varhaiskasvatuksen johtamisessa. Osaamisen ja oppimisen osa-alueilla työskennellessä, tavoitteena on koko työyhteisön hyvinvointi. Osaamista johdetaan ihmisten vahvuuksista ja potentiaalista käsin. PRIDE-teorian käyttökelpoisuus perustuu siihen, ettei se anna valmiita vastauksia, yleispäteviä toimintaohjeita tai vuorosanoja, vaan se auttaa meitä kiinnittämään huomionsi niihin tekijöihin, jotka tekevät organisaatiosta positiivisen. Nämä tekijät tukevat ja vahvistavat ihmisten hyvinvointia, innostusta ja kukoistamista ja sitä kautta tuloksellista ja laadukasta toimintaa. (Wenström 2021, 74.) Käytännönläheisesti ja tiimitoiminnassa positiivisen johtamiskäytänteiden avulla on mahdollista henkilöstön innostumista ja työnimua. Tällaisia käytänteitä on esimerkiksi onnistumisten ja hyvien asioiden huomioiminen, merkityksellisyiden korostaminen, vahvuuksien huomioiminen, luottamuksellisen yhteistyön edistäminen sekä henkilöstön mieliteiden ja ideoiden aito kuunteleminen. (Wenström 2021, 52.)

Wharton Business Schoolin professori Adam Grant on johtava asiantuntija, mitä tulee työn merkityksellisyiden kokemisen vaikutuksiin. Grantin (2011) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät tarvitsevat mahdollisimman konkreettisen esimerkin työnsä merkityksellisyydestä. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea itsensä hyväksytyksi omana itsenään. Yksilön hyvinvoinnin kannalta on keskeistä kokea olevansa tärkeä osa yhteisöä vikoineen ja vahvuuksineen. Hyvä työyhteisö osaa rakentaa jäsentensä vahvuuksille ja kannustaa toisensa käyttämään kykyjään. Tämä edellyttää sitä, että jäsenet tuntevat toinen toisensa riittävän hyvin. On tiedettävä toisen vahvuudet, jotta niitä voisi hyödyntää. Ryhmähengestä on pidettävä huolta ja tuettava ryhmän sisäistä energiaa. (Martela & Jarenko 2014,45.)

7 Valmentava johtaminen

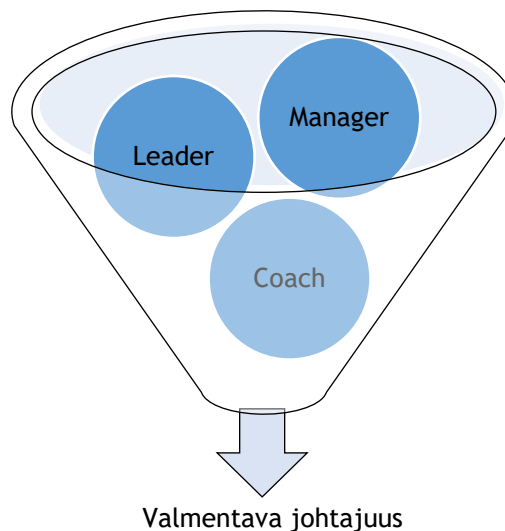
Nykyisin organisaatiot ovat jatkuvasti muutoksien keskiössä. Mitä enemmän työntekijät pystyvät hyväksymään jatkuvan muutoksen, on sen tuoma kuormitus myös heille vähäisempää. Valmentavan johtaminen sopii hyvin jatkuvasti muuttuvaan työelämään ja sen keinoin on mahdollista rakentaa tavoitteita kohti pyrkivää tiimiä, joka on valmis myös muokkaamaan toimintatapojaan tavoitteisiin päästäkseen. Valmentavassa johtamisessa erilaisuus pyritään ymmärtämään ja hyödyntämään ryhmässä. Työyhteisöissä on mm. monenlaista osaamista, potentiaalia, monikulttuurisuutta, koulutusta ja elämäntilanteita, jotka luovat tarvetta kohdata ja hyväksyä erilaisuutta. Parhaimmillaan erilaisuutta tiimissä voidaan hyödyntää yhteisessä tekemisessä sekä yhteisiin päämääriin pääsemisessä. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 127.)

Esihenkilön valmentava ote mahdollistaa löytämään työntekijöiden vahvuuksia tiimissä, samalla tukien henkilön kehittymistä häntä kiinnostavissa tehtävissä, jolloin myös koko tiimi hyötyy erilaisista osaamisista. Työntekijä, joka kokee, että työ on innostavaa ja merkityksellistä, yleensä myös kantaa vastuuta toiminnastaan ja omasta asenteestaan paremmin, on

sitoutuneempi ja motivoituneempi työhönsä sekä kyvykkäämpi oppimaan uusia asioita. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko tiimin yhteinen asia valmentavassa kulttuurissa. (Grünbaum & Ristikangas 2014, luku 1.)

Valmentavassa johtamisessa coaching -osaamista on yhdistetty osaksi esimiestyötä ja sen kehittämistä. Esihenkilö ei tässä johtamistyyliässä ole ylhäältä alaspäin käskyjä antava auktoriteetti, vaan enemmänkin rinnalla kulkija sekä osallistava ja valtuuttava osapuoli. Esihenkilö varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit sekä työkalut, jotta he voivat toteuttaa hyvin työtänsä. Hän ei anna vain valmiita vastauksia, vaan rohkaisee yksilöitä ja tiimiä kehittämään toimintatapoja tavoiteorientoituneesti ja pitkäjänteisesti. Työntekijöiden tukeminen yksilöllisessä ja ammatillisessa kasvussa on keskiössä. Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä sekä ryhmän sisällä on kaiken lähtökohta. Vastuu kuuluu ryhmässä kaikille siihen kuuluville jäsenille, joten esihenkilön lisäksi jokainen ryhmän jäsen voi toimia joissakin asioissa valmentavana suunnan näyttäjänä omalla vahvuusalueellaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-13.) Kaiken tämän lisäksi esihenkilön on tärkeä pyrkiä luomaan keskustelevaa ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa ottaa puheeksi hankalimmatkin asiat ratkaisukeskeisesti. Esihenkilön on tärkeä pitää myös omasta hyvinvoinnista huolta, jotta pystyy toimimaan tiimin tukena. On hyvä tunnistaa myös omat vahvuudet ja hyväksyä heikkoudet, kuitenkin heikkouksia jatkuvasti kehittäen. (Grünbaum & Ristikangas 2014.)

7.1 Valmentavan johtajuuden ydinroolit



Kuvio 5: Valmentavan johtajuuden ydinroolit (tiedot: Ristikangas & Ristikangas 2014, 38)

Valmentavassa johtajuudessa esihenkilön rooliin sulautuvat kolme erilaista roolia: managerin, leaderin ja coachin. Kuviossa 5 havainnollistetaan, että kaikki osa-alueet sekoittuvat arjessa keskenään. Tehtävän ytimessä on ohjata tiimiä sovittuun suuntaan ja motivoida kaikkia

toimimaan aikaansaavasti. Työntekijöitä on hyvä haastaa ajattelemaan asioita monilta eri suunnilta. Esihenkilö on keskiössä, kun rakennetaan merkityksiä tekemiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 38.)

Näitä arjessa yhteen sulautuvia rooleja voidaan kuitenkin erotella tehtäväsisällöittäin. Managerin rooliin kuuluu hoitaa hallinnolliset tehtäviä, joita ovat mm. työsuhteasioiden hoitaminen, palkkoihin liittyvät asiat, sekä työvuoro- ja lomasuunnittelut. Managerin roolissa esihenkilö tarkkailee suurta kokonaisuutta, rakentaa visiota ja strategiaa sekä osallistuu prosessien kehittämiseen. Hän johtaa työtä, varmistaa, että resurssit, työkalut ja työympäristö ovat kunnossa. Raportointi, budjetointi sekä kustannusten ja tuloksellisuuden seuranta ovat myös managerin vastuulla. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 38.)

Leaderinä esihenkilö toimii arkeen osallistumalla, esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä tiimilensä. Hän varmistaa, että tieto kulkee ja sitä jaetaan tiimin kesken. Jos työntekijöillä tai tiimillä on ongelmatilanteita, hän ratkoo ongelmia yhdessä työntekijöiden kanssa. Ristiriitatilanteissa tai haasteellisissa ongelmissa esihenkilö ei kuitenkaan pelkää tehdä lopullisia päätöksiä itse. Hyvä Leader kuuntelee työntekijöitä ja käy jatkuvaa keskustelua heidän kanssaan sekä pyrkii saamaan heitä mukaan ratkaisujen löytämiseen ja päätöksen tekoon. Perehdyttäminen on tärkeä osa Leaderin roolia, mutta kuitenkin niin, että koko tiimi osallistuu omilla vahvuusalueillaan perehdytykseen. Ilmapiirin tarkkailu ja sen edistäminen on tärkeää, sekä tarvittaessa epäkohtiin rohkeasti puuttuminen ja puheeksi ottaminen. Leader kantaa vastuun ja arvioi jatkuvasti omaa sekä tiimin toimintaa. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 39.)

Coach asettaa tavoitteita tiimille ja yksilöille yhdessä heidän kanssaan. Tärkeää on oivalluttaa työntekijöitä kysymyksiä esittämällä. Coach roolissa esihenkilö tukee työntekijää kohti hänen tavoitteitaan ja unelmiaan sekä mahdollistaa ja tukee päämäärien saavuttamisessa. Esihenkilö tässä roolissa nauttii muiden menestyksestä yhdessä heidän kanssaan ja tukee tiimin menestymistä. Yksilöiden vahvuuksien ja potentiaalinn tunnistaminen on tärkeää. Sitouttaminen, innostaminen, valmentaminen ja kannustaminen sisältyy myös tehtävään. Coachin on kiinnostunut työntekijöistä ja näyttää välittämisenä. Hän myös vahvistaa yksilöiden itsensä johtamista ja uskoo heihin. Myös esihenkilön on hyvä tunnistaa omia kehittymiskohteita ja pyytää apua tai tukea muilta. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 39.)

7.2 Luottamuksen rakentaminen, aktiivinen kuunteleminen ja kysymysten esittäminen

Luottamuksen ja toimivan vuorovaikutussuhteen rakentaminen esihenkilön ja työntekijän välille on ensisijaista. Tästä syystä esihenkilön kiinnostus työntekijän ajatuksista, kokemuksista ja aikeista on tärkeää sekä työntekijän kokemus siitä, että esihenkilö ottaa hänen ajatuksensa huomioon ja pitää sanansa. (Grünbaum & Ristikangas 2014.)

Aktiivinen kuunteleminen on olennainen taito, jotta vuorovaikutusta ja luottamusta voi syntyä (Grünbaum & Ristikangas 2014, luku 2). Kaikilta se ei luonnistu itsestään, mutta taitoa voi harjoitella. On tärkeä keskittyä kuuntelemaan mitä toinen todella sanoo ja tarkoittaa sanomallaan. Hyvä kuuntelija ei keskity vain miettimään omaa puheenvuoroa tai vastauksia kysymyksiin. (Whitmore 2017, 89.) Kuunteleminen olisi hyvä tehdä empaattisesta ja niin, ettei tavoitteena ole edistää vain omaa asiaa. Kuuntelemalla esimies voi oppia ymmärtämään työntekijän näkökulmia ja jopa oppia itsekin uutta. Kuunteleminen mahdollistaa myös kysymyksen esittämisen. (Grünbaum & Ristikangas 2014.)

Hyvä kuuntelija on kiinnostunut ja utelias siitä mitä toisella on sanottavaa, ottaa katsekontaktin puhujaan, kuuntelee kaksi kertaa enemmän kuin puhuu itse sekä esittää lisäkysymyksiä. Esihenkilön on hyvä kiinnittää keskustelun aikana huomiota omaan puhetapaan, koska sen avulla toinen osapuoli saa mielikuvan asenteesta, tunteista ja kiinnostuksen määrästä. Myös kehonkieli on tärkeä huomioida sillä kädet puuskassa oleva asento ei anna kovin hyväksyvää mielikuvaa, kun taas puhujaan kohden oleva avoin asento luo hyvin kiinnostuneen mielikuvan. Kuuntelijan on hyvä välillä toistaa kertojan sanomaa ja tehdä niistä yhteenvetoja. Näin kertojalle välittyy, että hänen asiansa on kuultu ja myös samalla varmistuu, että asia on oikein ymmärretty. Esihenkilön tulisi tutkia myös omia reaktioita ja tunteita keskustelun aikana. Tuomitseminen ja kritisointi vie puhujan puolustuskannalle tai hän voi lakata puhumasta. Valmentava esihenkilö varmistaa, että keskustelut pysyvät kuitenkin aiheessa ja puheessa säilyy vahvuuksiin keskittyminen ja ratkaisukeskeisyys. Kaikki asiat eivät välity puheesta, joten ei -verbaalisia viestejä voi löytää mm. kehonkielestä, puhetavasta ja ilmeiden välityksellä. (Whitmore 2017, 90-93.)

Kysyminen on välttämätöntä valmentavassa johtamisessa. Niiden avulla saadaan tietoa, herätellään ajattelemaan asioita eri puolilta ja työntekijä kehittämään itse ratkaisuja. (Grünbaum & Ristikangas 2014.) Jos esihenkilö antaa itse vastaukset kysymyksiin, estää se työntekijää ajattelemasta itse. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittää omia ratkaisuja, hän yleensä myös sitoutuu ja innostuu asioista paremmin. Kysymysten esittämistä voi myös harjoitella ja ensisijaisen tärkeää on esittää kysymykset avoimessa muodossa. Avoimet kysymykset ovat suljettuja kysymyksiä paljon tehokkaampia ja ne haastavat työntekijöitä ajatteluun ja ratkaisujen löytämiseen. Avoimiin kysymyksiin ei voi vastata sanoilla ”kyllä” tai ei”. Esimerkiksi: ”Mikä ongelman syy voisi olla?” tai ”Mitä sinä tekisit?”, ovat avoimia kysymyksiä. Vastausten jälkeen on hyvä keskittyä yksityiskohtiin ja esittää tarkentavia kysymyksiä, näin voidaan löytää tärkeitä oivalluksia. Esihenkilön on hyvä tiedostaa, että jokainen tekee johtopäätöksiä ja muodostaa mielipiteitä oman tietämyksen pohjalta. Tästä syystä valmentavassa keskustelussa on tärkeää tuoda esille myös tarvittavaa informaatiota. Työntekijää voi myös haastaa miettimään asioita eri näkökulmista ja tuottamaan ratkaisuja vasta sen jälkeen. (Whitmore 2017, 81-87.)

7.3 Työntekijän innostaminen ja motivointi

Kun luottamusta on rakennettu, on työntekijän innostaminen ja motivointikin helpompaa. Innostusta tarvitaan siihen, että työ on tuloksellista, koska epäinnostunut henkilö ei anna parasta panostansa tai ole kiinnostunut luomaan uutta. Innostunut esihenkilö saa myös työntekijät innostumaan herkemmin. (Grünbaum & Ristikangas 2014.) Motivaatio on emotionaalinen ja psyykkinen tila, joka antaa voimaa työntekijän toiminnalle. Sen taustalla voi olla henkilön yksilölliset tarpeet ja sisäinen halu tehdä asioita, mutta motivaation syntyyn tai ylläpitoon voi vaikuttaa myös monet ulkoiset tilanne- ja ympäristötekijät. (Salmimies & Ruutu, 2013, 187.) Ulkoiset motivaatiotekijät voivat olla esimerkiksi esihenkilön määräämät pakolliset tehtävät, jotka eivät herätä työntekijässä suurempaa innostusta. Työntekijä voi kokea, että tehtävän suorittamalla voi saada jonkin palkkion tai sen tekemättä jättäminen voi aiheuttaa rangaistuksen. Sisäinen motivaatio syntyy sen sijaan tehtävistä, joita työntekijä hakeutuu tekemään omien kiinnostuksen kohteiden perusteella. Tällöin tehtävät tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta myös ilman suurempaa palkkiota. (Jarenko & Martela 2014, 14.) Motivaatio määrittelee sen, miten tehokkaasti yksilö työskentelee, jotta voisi saavuttaa tavoitteensa (Salmimies & Ruutu, 2013, 187).

Useiden eri motivaatioteorioiden mukaan yksi iso motivaatiotekijä on ihmisen kokemus autonomiaa omaa tekemistään kohtaan. Ihmisillä on sisäsyntyinen tarve vaikuttaa oman elämänsä valintoihin ja se näkyy myös työelämässä. Motivaatiota kasvattaa se mitä enemmän työntekijä voi osallistua itseään koskevaan päätöksen tekoon, työn suunnitteluun tai hän voi valita työn toteutustapoja sekä kokee työskentelyn joustavaksi (esim. etätö). Delegoiva esihenkilötyö motivoi, kun taas holhoava johtamistyyli vähentää motivaatiota (Salmimies & Ruutu, 2013, 188-189).

Toinen motivaation syntyyn ja ylläpitoon vaikuttava tekijä on kompetenssi eli työntekijän halu kokea osaamisen ja onnistumisen tunteita sekä halu vaikuttaa lopputulokseen (Salmimies & Ruutu 2013, 189-190). Työntekijöiden tavoitteita on hyvä pyrkiä tukemaan antamalla heille työtehtäviä ja vastuualueita, joista he ovat innostuneita ja joiden toteuttamisesta he saavat sisäistä tyydytystä (Grünbaum & Ristikangas 2014). Johtamistyyli, joka on työntekijöitä osallistava, tukee tutkimusten mukaan työntekijöiden työhyvinvointia, lisää työtyytyväisyyttä sekä vähentää työaikana koettua väsymystä (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 50).

Onnistumisen kokemukset tarpeeksi haastavista uusista tehtävistä, luo innostusta ja halua kehittyä lisää. Onnistumisia on myös hyvä nostaa esille ja niistä on hyvä iloita yhdessä. Työntekijöitä kannattaa myös haastaa kehittymään ja ajattelemaan asioita monilta eri näkökulmilta, jolloin ajattelukenttä laajenee. Haastaminen tulee tehdä jämäkällä, ohjaavalla ja arvostavalla otteella, jolloin kehittymiselle on hyvät mahdollisuudet. Joskus on mentävä epämuusalueelle, jotta voi kehittyä työntekijänä ja saada onnistumisen kokemuksia. Työntekijälle

voi esimerkiksi antaa suurempia vastuualueita tai kokonaisuuksia hoidettavaksi, jolloin sitoutuminen ja motivaatio yleensä kasvaa. (Grünbaum & Ristikangas 2014.) Positiivisen sekä korjaavan palautteen anto on myös keskiössä työntekijän kehittymisessä. Palautteen anto toimiikin yhtenä onnistumisen tunteen perustana yhdessä mitattavien suoritusten kanssa. (Salmimies & Ruutu 2013, 188.)

Motivaatioon vaikuttaa kontribuutio eli ihmisen halu vaikuttaa ja hyödyntää omaa potentiaalia kokonaisvaltaisesti niin, että koko yhteisö hyötyy siitä (Salmimies & Ruutu 2013, 189). Potentiaalin vaaliminen tukee koko tiimin toimintaa. Kun työntekijä ymmärtää, että tiimissä jokaisella on omat vahvuusalueensa, hän ei koe muita uhaksi vaan näkevät itsensä ja muut hyvinä ja kyvykkäinä. Työntekijöiden potentiaalin löydyttyä ja sitä vaalimalla, ovat he mielellään muille avuksi ja tukena sekä ymmärtää, että on tärkeänä osana laajempaa kokonaisuutta. (Grünbaum & Ristikangas 2014.)

Läheisyyden kokemukset eli se miten tiimissä vuorovaikutus ja yhteistyö sujuu sekä miten hyvinvointi koetaan, vaikuttavat runsaasti motivaatioon. Jos ryhmässä vuorovaikutus on aitoa, avointa sekä rehellistä, ihmisistä välitetään ja erilaisuutta hyväksytään, on se suuri voimavara motivaation synnyn ja ylläpidon kannalta. (Salmimies & Ruutu 2013, 189.)

8 Työkyvyn tukeminen ja varhainen välittäminen

Jotta työyhteisö voi hyvin, työntekijöillä tulee olla mahdollisuus tehdä työtä mielekkäästi ja turvallisesti. Myös yksilöiden hyvä työkyky ja sen ylläpitäminen vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Työkyvyn varhainen tuki sisältää toimenpiteitä, joiden avulla edistetään työntekijän työkykyä sekä ehkäistään työkyvyn heikkenemistä. Mitä varhaisemmassa vaiheessa työkyvyn heikkenemisen merkkeihin havahdutaan ja puututaan, sitä todennäköisemmin työkykyä pystytään tukemaan ja pitämään yllä pidempään. (Työterveyslaitos 2022.)

Työhyvinvointijohtamisen sijaan jotkut tahot puhuvat työkykyjohtamisesta. Työkykyä voi ja sitä tuleekin johtaa. Elinkeinoelämän keskusliitolla on luotuna työkykyjohtamisen malli, jota kutsutaan nimeltä Työkykyjohtamisen periaatteet. Sen periaatteena on, että tarvitaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja systemaattista yhteistyötä, jotta työkykyä pystytään johtamaan. Mallissa on kolme eri osa-aluetta: Selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate ja osallistumisen periaate. Selvillä olemisen periaatteessa työnantaja yhdessä työterveyshuollon kanssa on selvillä henkilöstön tilasta esim. henkilöstön työtyytyväisyyttä, osaamisen tilaa, terveydentilaa ja työkykyä kartoittamalla. Työnantajan tulee tehdä oma riskien arviointi työolosuhteista ja työkykyyn liittyvistä riskeistä. Yhdessä työterveyshuollon kanssa tulee myös selvittää mm. työpaikkaselvityksen yhteydessä työn terveyteen liittyvät riskitekijät ja työn psyykinen ja fyysinen kuormittavuus. Työnantajan tulee olla myös

tietoinen työkyvyttömyyskustannuksista ja seurata kehitystä esim. yhdessä työeläkeyhtiön ja työterveyden kanssa sekä suunnitella toimenpiteitä kustannuksien alentamiseen tai hallintaan. (Manka & Manka 2016, 67-68.)

Varautumisen periaatteeseen kuuluu henkilöstöriskien hallinta sekä varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevä toiminta (Työterveyslaitos 2022). Työnantajan on selvitettävä, että aiheuttaako työ työntekijälle haittoja tai vaaraa sekä arvioida niiden aiheuttamat riskit työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle. Jos työoloissa selviää puutteita, ne tulee korjata. Vaaratekijät tulee poistaa, jos se on mahdollista ja jos se ei ole mahdollista, tulee tehdä suunnitelma haittojen vähentämiseen ja terveyden seurantaan. (Työsuojelu 2021.) Työkykyä voidaan tukea, työkyvyn alenemista voidaan tunnistaa varhaisessa vaiheessa ja työntekijän työkykyä voidaan tukea mm. yrityksen tekemällä työkyvyn tuen mallilla. Mallissa tulee selvittää, mitkä merkit ovat sellaiset, että esihenkilön tulee käydä työntekijän kanssa keskustelua ja ottaa huoli puheeksi. Merkkejä voi olla mm. sairauspoissaolot, huoli päihteiden käytöstä, työn tuottavuuden tai motivaation väheneminen tai muutos käyttäytymisessä. Mallissa tulee selvittää, missä vaiheessa työterveyshuollon asiantuntemusta tarvitaan. Työntekijä voidaan ohjata työkykyarvioon tai mielellään varhaisemmassa vaiheessa kaikkien etu voi olla järjestää työterveysneuvottelu. Työterveysneuvottelussa työntekijän luvalla lääkäri voi ottaa kantaa, millä ehdoilla työntekijä voi tehdä terveyteensä nähden työtä turvallisesti, työntekijä voi myös kertoa oman kokemuksensa ja työnantaja pääsee vaikuttamaan työn tekemisen sisältöön niin, että se edistää työntekijän työssä pärjäämistä. Malli tulee perehdyttää työntekijöille ja usein myös esihenkilöt kaipaavat tukea mallin mukaiseen toimimiseen. (Työterveyslaitos 2022.)

Osallistumisen periaatteessa työnantaja määrittelee, millainen on työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön. Työterveyshuollon sopimusta tehtäessä tulee miettiä, että millaiset palvelut tukevat ja vastaavat yrityksen tarpeita. Työnantaja ja työterveyshuolto laativat työpaikkaselvityksen sekä siinä todettujen terveysriksien pohjalta yhteisen työterveyshuollon toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelmassa on määritelty työpaikan työterveyshuollon tarpeet ja tavoitteet sekä kerrottu selkeästi oleelliset toimenpiteet työkyvyn tukemista ajatellen. Toimintasuunnitelmassa on hyvä kertoa myös tiivistetysti varhaisen työkyvyn tukemisen toimintaperiaatteista ja jos yrityksellä on malli päihdehaittojen hallintaan. Työsuojelulla on oma toimintaohjelmansa, mutta työterveyshuollon toimintasuunnitelma voi olla osa sitä. Toimintasuunnitelma tarkistetaan vuosittain ja se hyväksytetään yrityksen yhteistoiminnassa. (Työturvallisuuskeskus 2022.) Osallistumisen periaatteeseen kuuluu myös tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista. Jos työntekijän työkyky on alentunut, eikä hän enää pysty suoriutumaan työstään niin, ettei terveys vaarannu, tulee työterveyden tehdä työntekijälle työkykyarvio. Työkykyarviossa määritellään, että millä ehdoin työntekijä voi tehdä työtä niin, ettei terveys vaarannu. Työnantaja voi taas selvittää, että millaisia mahdollisuuksia työntekijällä on tehdä työtä näillä ehdoilla jatkossa. Ratkaisuvaihtoehdot, jotka tukevat työkykyä, ovat tapauskohtaisia. Mm. Työaikoja voidaan järjestellä,

työtehtäviä räätälöidä, lisäkoulutusta voidaan tarjota ja työkokeilua voidaan myös käyttää. (Työterveyslaitos 2022.)

9 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa esittelemme opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteet, tutkimus- ja kehittämiskysymykset. Käymme läpi opinnäytetyön prosessin kulun vaihe vaiheelta sekä valitut tutkimusmenetelmät.

Opinnäytetyömme päätutkimuskysymys oli; millaista osaamista työhyvinvoinnin johtaminen vaatii ja millaista tukea siihen tarvitaan? Päätutkimuskysymyksen kautta halusimme saada selville millainen johtaminen edistää työhyvinvointia ja mitkä tekijät vaikuttavat yksilön työssä jaksamiseen sekä motivaatioon?

Tutkimus- ja kehittämiskysymyksemme on:

“Millaista osaamista työhyvinvoinnin johtaminen vaatii?”

“Millaista tukea työhyvinvoinninjohtamiseen tarvitaan? “

“Miten työhyvinvoinnin edistämistä voitaisiin toteuttaa johtamisen keinoin?”

“Miten esihenkilöitä tulisi perehdyttää työhyvinvointijohtamiseen?”

“Mitä sisältöä arjen oppaaseen kaivataan?”

Kaikkien tutkimuksessa käytettävät kysymykset laadittiin sellaisiksi, joiden avulla saimme lisää teoretietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä saimme täsmennettyä ja kuvattua tutkittavaa asiaa eli työhyvinvoinnin johtamista varhaiskasvatuksessa.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tuottaa työhyvinvointijohtamisen tueksi työhyvinvointijohtamisen opas päiväkodinjohtajien käyttöön. Tavoitteena oli myös selvittää keskeisimmät teemat, jotka esiintyvät työhyvinvointijohtamisessa päiväkodin johtajien arjessa. Teemahaastatteluiden sekä yhteiskehittämistyöpajojen kautta saimme selville keskeiset aihealueet.

Kartoitimme nykytilannetta selvittämällä jo olemassa olevat työhyvinvoinnin työkalut sekä materiaalit yrityksen henkilöstöhallinnon kanssa teemahaastattelun muodossa. Tämän jälkeen järjestimme yhteiskehittämistyöpajan päiväkodinjohtajien kanssa. Työpajan kautta saimme koottua työhyvinvointijohtamisen oppaan sisällön.

Päiväkodin johtajien teemahaastattelut tehtiin ensimmäisen yhteiskehittämisen työpajan jälkeen. Teemahaastatteluiden avulla keräsimme tietoa siitä, miten haastateltavat kokevat

työhyvinvointijohtamisen osaamisen päiväkodeissa, millaista materiaalia on jo käytössä ja miten siihen perehdytetään. Teemahaastattelut olivat jatkoa ensimmäiselle työpajalle. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli vielä kerätä ideoita ja ajatuksia arjen oppaaseen, joita on syntynyt osallistujille työpajan jälkeen.

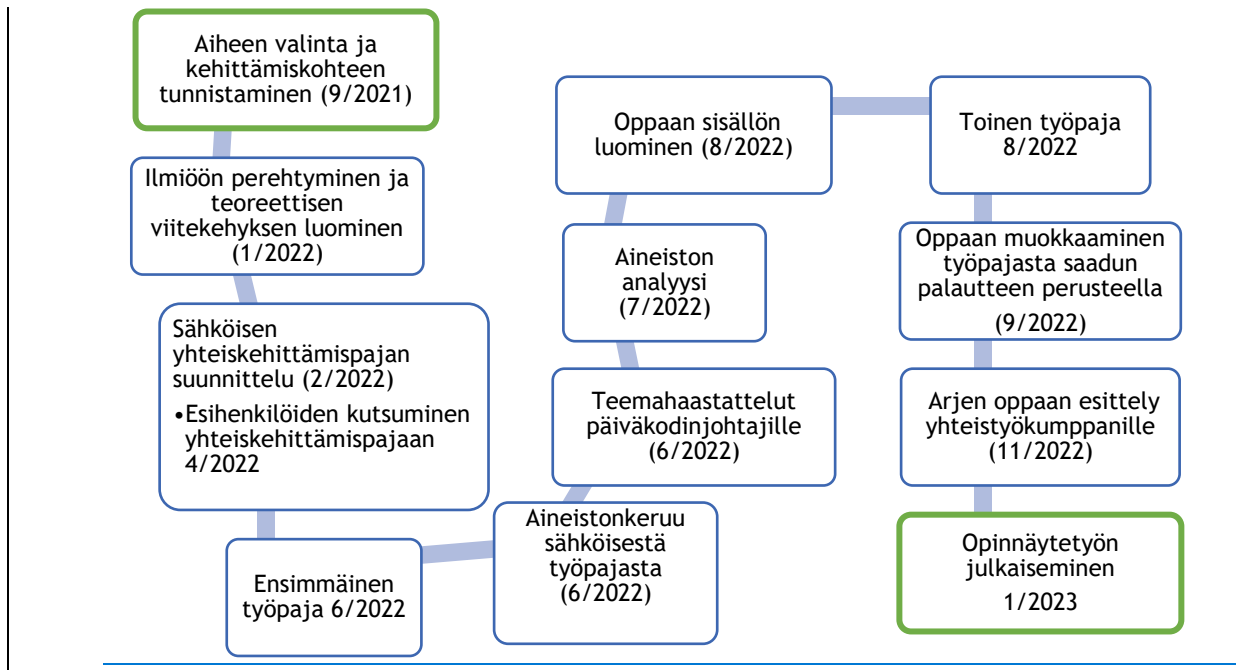
Teemahaastattelemalla saimme vastauksen siihen, mitä työhyvinvointijohtamisen työkaluja on jo käytössä. Näiden konkreettisten asioiden myötä pääsimme käsiksi kehittämiskysymyksiin; miten työhyvinvoinnin edistämistä voitaisiin toteuttaa johtamisen keinoin? Mitä siinä tulisi huomioida ja mitä sisältöä arjen oppaassa tulisi olla? Toisaalta miten esihenkilöitä tulisi perehdyttää työhyvinvointijohtamisen näkökulmasta?

9.1 Opinnäytetyön prosessi

Seuraavaksi kuvaamme opinnäytetyön prosessin kokonaisuutena. Aiheen valinta ja kehittämis-kohteen tunnistaminen tapahtui yhdessä yrityksen HR:n kanssa syyskuussa 2021. Ilmiöön tutustuminen, teoreettinen viitekehyksen luominen ja tutkimussuunnitelman toteuttaminen ajoittui tammi-maaliskuulle 2022. Tutkimuslupaa haettiin työelämäyhteistyökumppanilta huhtikuussa 2022. Tutkimuslupahakemuksen liitteeksi liitimme tutkimussuunnitelman. Tutkimusluvan saatuamme tutustuimme työelämäyhteistyökumppanin jo olemassa oleviin työhyvinvointijohtamisen ohjeistuksiin ja materiaaleihin. Huhtikuun lopussa lähetimme kutsut haastateltaville sekä työpajaan osallistuville päiväkohdintohtajille. Ensimmäisen työpaja pidettiin kesäkuussa 2022. Teemahaastattelut pidimme työpajojen jälkeen kesäkuun lopussa.

Aineiston analysointi ja tulkitseminen tehtiin heinäkuussa. Toinen yhteiskehittämisen työpaja järjestettiin elokuussa, jossa tarkasteltiin yhdessä tuotettua työhyvinvointijohtamisen oppaan materiaalia ja tehtiin vielä viimeiset kehittämis ehdotukset. Työpajan jälkeen muokkasimme opasta ehdotusten mukaisesti ja näin syntyi lopullinen tuotos. Esittelimme valmiin oppaan yhteistyökumppanille marraskuussa 2022. Valmis opinnäytetyö lähetettiin arvioitavaksi ja julkaistiin tammikuussa 2023.

Kerromme ensin opinnäytetyön aiheen valinnasta ja etenemme kuvaamaan prosessin vaihe vaiheelta. Alla oleva prosessikaavio havainnollistaa kaikki työvaiheet, jonka alle avaamme vielä tarkemmin eri työvaiheet omien otsikoiden alle (kuvio 6).



Kuvio 6: Opinnäytetyön prosessi

9.1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta ja tietoperusta

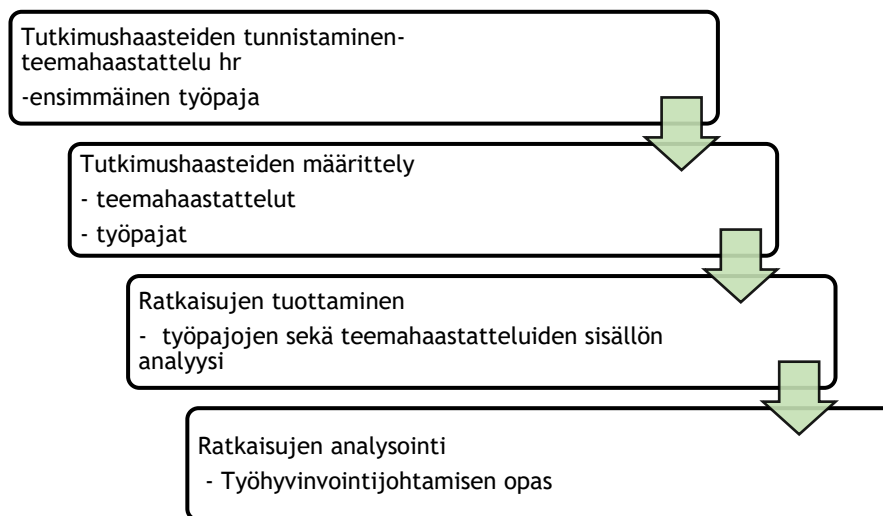
Opinnäytetyön aihe valikoitui työelämäyhteistyökumppanin toiveesta. Pidimme opinnäytetyön aiheesta palaverin yrityksen HR:n kanssa syyskuussa 2021. Palaverissa keskusteltiin laajalti työhyvinvoinnista sekä sen haasteista. Palaverissa toivottiin päiväkodin johtajille työhyvinvointijohtamisen teemoihin liittyvää materiaalia, sillä sellaista heillä ei ollut vielä käytössä. Työvälineitä ja erilaista aineistoa kyllä löytyi, mutta niiden lisäksi päiväkodinjohtajille kaivattiin yhteenvetoa työhyvinvointijohtamiseen liittyvistä asioista oppaan muodossa. Toiveena oli, että sitä voitaisiin käyttää perehdyttämisen tukena. Tämän jälkeen totesimme, että lähdemme kehittämään yhdessä opasta työhyvinvointijohtamisen näkökulmasta päiväkodinjohtajien käyttöön. Oppaan kautta perehtyminen työhyvinvointijohtamiseen tuo tasalaatuisuutta ja kaikilla esihenkilöillä on yhtäläiset edellytykset johtaa työhyvinvointia yksikkötasolla organisaatiossa. Oppaan avulla päiväkodinjohtajat tietävät mitä heiltä odotetaan työhyvinvoinnin näkökulmasta ja olennainen tieto on helposti ja nopeasti saatavilla.

Suunnitteluvaiheessa me tutkijoina perehdyimme työhyvinvointijohtamisen osa-alueisiin mm. positiivisen- ja motivoivan johtamisen näkökulmasta. Olemme alkuvaiheessa keränneet teoriatietoa myös yleisesti työhyvinvoinnista, siihen vaikuttavista tekijöistä ja varhaisesta työkyvyn tuesta. Nostimme positiivisen johtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmat teoreettiseen viitekehykseen, koska molemmat sopivat lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan pedagogisen hyvinvoinnin ja innostuksen johtamiseen varhaiskasvatuksessa. Hyödyntääksemme näitä johtamisoppeja täytyi meidän kuitenkin ensin ymmärtää mitä työhyvinvointi käsitteenä on ja mistä se rakentuu. Sen vuoksi halusimme avata näitä myös teoriaosuuden alussa. Varhainen

työkyvyn tuki liittyy vahvasti päiväkodinjohtajien arjen työhön ja tästä syystä koimme, että on tärkeää avata myös käsitteitä siitä näkökulmasta osana työhyvinvoinnin johtamista.

9.1.2 Opinnäytetyön metodologiset ratkaisut

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka koostuu sekä laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimusosioista sekä yhteiskehittämisestä. Opinnäytetyössä aineiston keruun menetelmänä käytettiin sekä teemahaastattelua että yhteiskehittämisen työpajoja. Kuviossa 7 havainnollistetaan haastatteluiden ja työpajan sisältöä ja etenemistä.



Kuvio 7: Haastatteluiden ja työpajan sisältö sekä eteneminen

9.1.3 Yhteiskehittämisen työpajat

Toteutimme yhteiskehittämisen tueksi päiväkodin esihenkilöille työpajan kesäkuussa 2022. Yhteiskehittäminen on meidän opinnäytetyömme toinen tiedonkeruu menetelmistä. Yhteiskehittäminen on uuden tiedon rakentamista yhteisöllisen oppimisen kautta, kun erilaista tietoa omaavat henkilöt yhdessä kehittävät uusia toimintamalleja (Pöyry-Lassila 2017, 25-26). Yhteiskehittämisellä on tarkoituksena suunnitella ja kehittää palvelua tai toimintaa yhdessä itse käyttäjien kanssa heti alusta alkaen. Käyttäjät ovat aktiivisia toimijoita arjen työssä, joilla on käytännön kokemusta ja ymmärrystä kehitettävästä toiminnasta. (Pöyry-Lassila 2017, 25-26.) Tässä tutkimuksessa ja työpajassa käyttäjät ovat päiväkodinjohtajia. Päiväkodinjohtajien osallistuminen kehittämistyöhön mahdollisti sen, että lopullinen tuotos vastaa paremmin käyttäjien tarpeita, vaatimuksia ja toiveita. Loppukäyttäjinä päiväkodinjohtajilla on myös parempi ymmärrys avun ja palveluiden tarpeista, käyttötilanteista ja niihin liittyvistä haasteista käytännössä, kuin tutkijoilla itsellään. (Pöyry-Lassila 2017, 25-26.)

Me tutkijoina vastasimme tapaamisien koordinoinnista eli prosessin suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista. Tällaista koordinointia kutsutaan orkestroijaksi. Ennen tapaamisia me kartoitimme ja arvioimme kehittämistarpeita ja muodostimme suunnitteluhaasteen sekä viestimme siitä kaikille osapuolille jo ennen ensimmäistä tapaamista. Usein kehittämishaaste syntyy yrityksen tarpeesta, kuten myös tämän opinnäytetyön aihe syntyi. Yhteiskehittämisellä on tarkoituksena suunnitella ja kehittää palvelua tai toimintaa yhdessä itse käyttäjien kanssa heti alusta alkaen. (Pöyry-Lassila 2017, 25-26.) Orkestroijat pitää myös yllä osallistujien ja toimijoiden vuoropuhelusta, arvioi ja valitsee ratkaisuehdotukset, suunnittelee kokeilun ja raportoi yhteiskehittämisen tulokset (Kauppinen, Kesäniemi, Luojus, Lange & Lönn 2020, 7).

Ennen työpajoja ja päiväkodinjohtajien teemahaastatteluita kartoitimme yrityksessä jo olemassa työhyvinvoinnin materiaalit, työkalut ja menetelmät. Tiedonkeruu tapahtui yrityksen henkilöstöhallinnosta vastaavan henkilön kanssa teemahaastattelun muodossa.

Saimme henkilöstöhallinnolta etukäteen yhteiskehittämisen työpajaan osallistuvista listan, jossa oli yhteensä kuusi päiväkodin johtajan nimeä. Kutsuttujen listalle päätyi lopulta neljä päiväkodin johtajaa, joille lähetimme kutsut sähköpostitse. Kaksi muuta listalla ollutta nimeä rajautui henkilökohtaisten syiden vuoksi ja työelämäyhteistyö-kumppanin toiveesta pois kokonaisuudesta. Sähköpostiviestissä oli liitteenä saatekirje, tutkittavan informointilomake (liite 1) sekä suostumuslomake (liite 2) allekirjoitettavaksi. Toivoimme viestissämme, että osallistujat ilmoittaisivat myös, mikäli ovat estyneet osallistumaan työpajaan. Kaikki työpajaan kutsutut neljä päiväkodinjohtajaa osallistui yhteiskehittämisen työpajaan, joka järjestettiin etäyhteydellä verkkoympäristössä Micro-soft Teams -kokouksena. Etäyhteyksin järjestettävä työpaja valikoitui siitä syystä, että osallistujat olivat eripuolilta suomea ja lähitapaamisena järjestetty työpaja ei näin ollen olisi ollut mahdollinen. Meillä tavoitteena oli luoda avoin ja luottamuksellinen keskusteluyhteys osallistujien välillä, jossa pääsemme syventymään esihenkilöiden arvokkaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin työhyvinvoinnin johtamisesta arjen kokemusten kautta.

Tämän opinnäytetyön yhteiskehittämisen työpajan aineisto kerättiin havainnoimalla sekä nauhoittamalla työpaja. Työpajatyöskentelyssä havainnointi tapahtui osallistuvalla havainnoinnilla, jolloin me tutkijoina olimme toiminnassa mukana. Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. Osallistamiseen perustuvalla menetelmällä on ominaista tiedon arvostaminen ja usko siihen, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma ja että ne kaikki ovat tärkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Osallistavan menetelmän käyttäminen mahdollisti meille sen, että asioiden eri puolet tulivat parhaiten esille, kun asioista keskusteltiin ryhmässä. Meillä tutkijoina oli kunnioitus tutkimukseen lupautuneita henkilöitä sekä heidän arvokasta tietämystään kohtaan niin työpajojen aikana, että teemahaastatteluissa. Käytimme nauhoituksen lisäksi muistiinpanojen tekemiseen Miro- alustaa. Annoimme työpajaan osallistuville mahdollisuuden

työskennellä alustalla työpajan erivaiheissa. Työpajaan osallistuvat henkilöt kuitenkin kokivat, etteivät halunneet tehdä muistiinpanoja itse. Me opinnäytetyön tekijöinä olimme valmistuneet tähän jo etukäteen ja olimme sopineet, että toinen meistä toimii kirjaajana tarvittaessa. Nauhoittamalla työpajan varmistimme, että kaikki tarvittava tieto jää meille tutkijoina ja voimme poimia tutkittavasta ilmiöstä kaiken oleellisen. Kirjaaminen puolestaan perustui siihen, että työpajaan osallistuvat saivat käydä lukemassa ja katsomassa reaaliaikaisesti työpajan aikana mitä ajatuksia kirjasimme ylös. Tämä tapa lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luotettavuutta.

Olimme valmistelleet työpajaa varten diaesityksen johdonmukaisen etenemisen varmistamiseksi (liite 3). Halusimme panostaa esityksen visuaaliseen ilmeeseen ja tehdä siitä selkeän ja innostavan. Alkuvaiheessa kerroimme työpajan tarkoituksesta ja tavoitteista sekä aikataulutuksesta. Painotimme sitä, että olemme tutkimassa työhyvinvoinninjohtamisen hyviä käytänteitä ja, että työhyvinvointijohtamisen opas rakentuu organisaation toiveesta, jossa työpajaan osallistuvat työskentelevät. Tiedostimme etukäteen, että kehittämissyhmällä tulee olla selkeänä tiedossa koko yhteiskehittämisen prosessi ja sen tavoitteet, jotta ryhmään voisi syntyä mahdollisimman avoin, keskustelevalta, tasavertainen ja luottamuksellinen ilmapiiri (Kauppinen ym. 2020, 7).

Aloitimme yhteisen pohdinnan kysymällä ensin osallistujilta, että mitä työhyvinvointijohtaminen on ja mitä se heille merkitsee? Tämän jälkeen kävimme lyhyesti läpi työhyvinvointijohtamista käsitteenä ja Rauramon työhyvinvointiportaattimallin. Käytimme keskustelun pohjana yrityksessä jo olemassa olevia työhyvinvointijohtamisen työkaluja ja selvitimme ovatko ne käytössä ja koetaanko, että esimerkiksi perehdytykselle on tarvetta. Halusimme selvittää myös, millaisia työhyvinvointijohtamisen haasteita esihenkilöt olivat kohdanneet työssään?

Yhteiskehittämisen työpajassa meillä tutkijoina tuli olla kerättynä aiempaa tieteellistä tietoa, kun puolestaan käyttäjät eli päiväkodin johtajat taas toivat tapaamiseen mukanaan osaamisensa ja kokemuksensa. Tieteellisen tiedon ja osallistujien kokemusten sekä ideoiden yhdistämisellä keskusteluiden ja jaettujen mielikuvien avulla saadaan tuotettua uutta tietoa ja kehitetään uusia toimintamalleja. Tapaamisissa keskiössä oli osallistujien välinen vuorovaikutus ja sen fasilitointi. (Pöyry-Lassila 2017, 25-26.) Teoreettinen viitekehys työpajaan rakentui siihen, mitä me tutkijoina olimme ennakkoon ottaneet selville tutkittavasta ilmiöstä. Kerroimme osallistujille positiivisesta sekä valmentavasta johtamisesta lyhyesti sekä perustelimme miksi teoriat ovat valikoituneet opinnäytetyöhömme ja osaksi tutkimustamme.

Toinen työpaja järjestettiin elokuussa, johon olimme kutsuneet ensimmäiseen työpajaan, osallistuvien esihenkilöiden lisäksi edustajat henkilöstöhallinnosta. Toisen työpajan tarkoituksena oli vielä kehittää syntynyttä tuotosta - työhyvinvointijohtamisen opasta yhdessä. Toiseen työpajaan pääsi osallistumaan kaksi päiväkodin johtajaa. Kävimme läpi tuotoksen dia-

yhdessä läpi, ja kirjasimme ylös kehittämistoiveet. Esihenkilöt kokivat oppaan sisällön sel-laiseksi, että se varmasti palvelee käyttäjää tulevaisuudessa esihenkilötyössä.

9.1.4 Teemahaastattelut

Käytimme aineiston keräämiseen teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (liite 4). Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vas-tauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Tutkijoina olimme valinneet etukäteen haastattelun teeman jo olemassa olevaan tietoon tutkittavasta ilmiöstä pohjautuen. Opinnäytetyömme tietoperusta eli positiivinen johtaminen sekä valmentava johtaminen toimi kysymysten asettelun pohjana. Haastattelut pidettiin kahdessa osassa. Ennen ensimmäistä työpajaa pidimme henkilöstöhal-linnosta vastaavalle edustajalle teemahaastattelun, jossa tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, mitä työhyvinvoinnin työkaluja on jo organisaatiossa käytössä ja miten niihin perehdytetään. Haastattelun avulla myös kartoitimme haastateltavan käsitystä siitä, mitkä asiat työhyvinvoin-tijohtamisessa on jo tällä hetkellä hyvin ja mitä tulisi kehittää ajatellen päiväkodin johtajien työtä.

Teemahaastattelut päiväkodinjohtajille pidettiin ensimmäisen yhteiskehittämistyöpajan jäl-keen. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten henkilöt kokevat työ-hyvinvointijohtamisen osaamisen päiväkodeissa, millaista osaamista esihenkilöltä vaaditaan ja millaista tukea työhyvinvointijohtamisessa kaivataan. Työpajojen jälkeen pidettävissä haas-tatteluissa oli ajatuksensa se, että osallistujille herää arvokkaita ideoita ja ajatuksia, joita voimme hyödyntää itse oppaassa. Teemahaastattelut muodostavat opinnäytetyöprosessi-samme laadullisen tutkimuksen osuuden. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ym-märtämään tutkittavien henkilöiden näkökulmasta tarkasteltavaa ilmiötä ja millaisia koke-muksia, tunteita ja ajatuksia asia heissä herättää. (Puusa & Juuti 2020, Johdanto.)

Laadullisessa tutkimuksessa erittäin käytetty tiedonkeruunmenetelmä on erilaiset haastatte-lut (Puusa & Juuti 2020, Johdanto). Haastattelu on hyödyllinen keino saada tutkimustietoa ko-kemuksista. Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden avulla keräsimme tietoa siitä, mil-lainen käsitys päiväkodin johtajille itsellään on työhyvinvointijohtamisen osaamisesta, mil-laista materiaalia on jo käytössä ja miten niitä käytetään. Halusimme myös selvittää mahdol-lisia perehdytykseen liittyviä tarpeita työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen.

Teemahaastattelun ajatuksena oli se, että menetelmällä voidaan tutkia yksilön uskomuksia, kaikkia kokemuksia ja ajatusrakennelmia aiheesta. Tutkittavat ovat tässä haastattelutyylissä oletetusti kokeneet tai läpikäyneet tietyn prosessin tai asian. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluun osallistuvilla päiväkodinjohtajilla oli tuntemusta ja tietämystä yrityksessä jo olemassa olevat työhyvinvointijohtamiseen liittyvistä työkaluista ja

menetelmistä. Heillä oli myös arvokasta omaa kokemusta eri päiväkotien työhyvinvointijohtamisen nykytilasta sekä millaista osaamista päiväkodinjohtajilla on ja toisaalta minkälaisia haasteita he ovat kohdanneet ja millaista osaamista tarvittaisiin lisää.

Me tutkijoina olimme tutustuneet aiheen aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen ennen teemahaastatteluita. Näin syvensimme omaa ymmärrystämme etukäteen tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuutena. Teemahaastattelussa teemat olivat etukäteen valittuja ja haastattelu eteni niiden teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa.

Teemahaastatteluun kutsuttiin kaksi päiväkodin johtajaa, jotka olivat osallistuneet yhteiskehittämisen työpajaan. Kaikille tutkimukseen kutsuttaville henkilöille lähetettiin kutsukirjeet haastatteluun, jonka mukana olivat tiedote- ja suostumuslomakkeet. Tiedote- ja suostumuslomakkeet koskevat niin teemahaastatteluun osallistuvia, kuin työpajoihinkin osallistuvia henkilöitä.

Kirjeessä informoimme tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, tutkimusmenetelmistä ja toimenpiteistä. Kirjeessä painotimme, ettei kenenkään osallistujan henkilöllisyyttä paljasteta opinnäytetyössä, osallistujat näkevät valmiin työn ja tarvittaessa he voivat pyytää poistamaan esimerkiksi muistiinpanoja. Haastattelut nauhoitimme, sekä keskusteluiden tuotoksia kirjattiin muistiin vielä Word -tiedostolle. Teemahaastattelut kirjattiin muistiin ja vastauksia käytettiin esimateriaalina. Tutkijoiden yhteystiedot löytyvät myös kutsukirjeestä. Informointikirjeessä kerrottiin henkilörekisterin ylläpidosta. Tiedot, jotka tutkimukseen osallistuvilta kerätiin nimet, työtehtävät, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Nimiä ei opinnäytetyön missään vaiheessa tuoda ilmi ja kaikki henkilötiedot sekä muistiinpanot tuhoetaan tutkimuksen päätyttyä.

Suostumuskirjeen avulla varmistimme, että tutkimukseen kutsuttu on saanut tiedotteesta riittävän ymmärryksen kaikesta edellisessä kappaleessa mainituista asioista. Suostumuksessa varmistettiin vielä, että tiedote on tarjonnut riittävän ymmärryksen tutkittavan oikeuksista, tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä sekä on ollut mahdollisuus tutustua sitä kautta henkilötietojen keräämiseen liittyviin asioihin sekä tietosuojaselosteeseen. Allekirjoittamalla suostumuksen, tutkittava ilmoittautui osaksi tutkimusta.

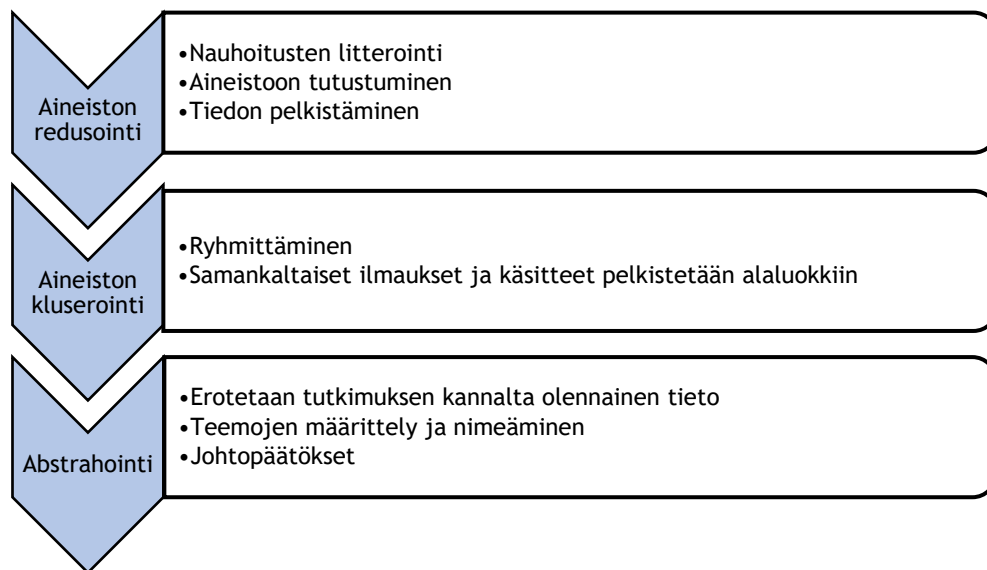
9.1.4.1 Aineiston analysointi

Hyödynsimme teemahaastatteluiden sekä työpajojen aineiston analysoinnissa perusanalyysimenetelmää eli sisällönanalyysia, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Litteroimme ensimmäisen työpajan ja teemahaastatteluiden videonauhoitukset, jotta saimme aineiston helposti analysoitavaksi. Sisällönanalyysia voi pitää paitsi yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin

analyysikokonaisuuksiin. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Analyysillä halusimme luoda selkeyttä aineistoon, jotta voimme tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä eli työhyvinvoinnin johtamisesta.

Opinnäytetyömme laadullisen tutkimuksen ja sen etenemisen kuvaamiseksi hyödynsimme aineiston analysoinnissa seuraavia vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa selvitimme mikä aineistossa on kiinnostavaa tutkimuksen kannalta. Tämä jälkeen kävimme läpi aineiston ja erottelimme sekä merkitsimme ne asiat, jotka sisältyvät tutkimuksemme kohteenamme olevaan työhyvinvoinnin johtamiseen sekä vastaa laadittuihin tutkimuskysymyksiimme. Seuraavassa vaiheessa keräsimme kaikki merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.

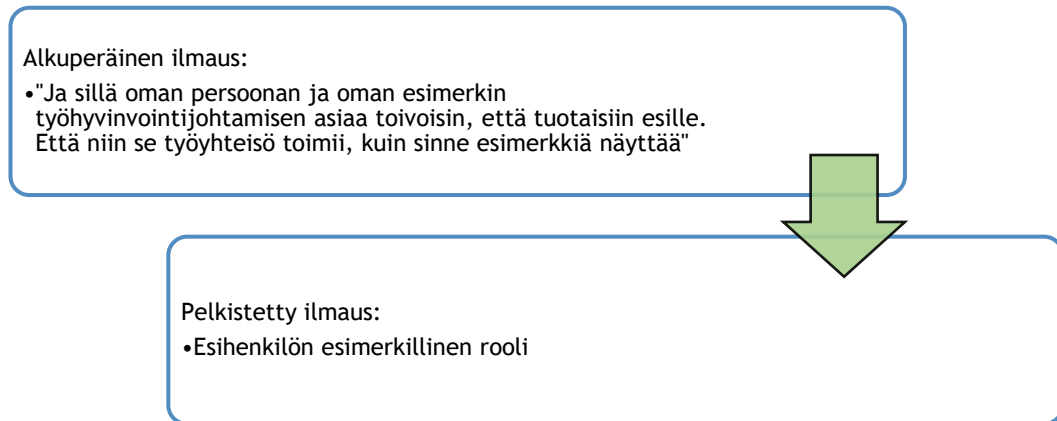
Analysoinnissa hyödynnettiin induktiivisen aineiston analysoinnin periaatteita, jolloin aineisto analysoidaan alla olevan kuvion mukaisesti kolmivaiheisena. Kuviossa 8 on esitetty kolmivaiheinen aineiston analysointi.



Kuvio 8: Aineiston analysointi kolmivaiheisesti (mukailen Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018)

Aineiston pelkistämisen vaiheessa meillä tutkijoina oli haastatteluaineisto, josta lähdimme karsimaan kaiken tutkimukselle epäolennaisen asian pois. Tässä vaiheessa kuuntelimme nauhoitetut haastattelut sekä työpajan ja auki kirjoitimme sekä työpajan sisällön, että teema-haastattelut sana sanalta ylös sekä luimme huolellisesti tekstin ja perehdyimme niiden sisältöön saavuttaaksemme syvän ymmärryksen siinä käsiteltävistä asioista. Lähdimme etsimään aukikirjoitetusta aineistosta meidän tutkimuskysymyksiimme vastauksia ja ilmauksia. Keräsimme tutkimuskysymyksen alle alkuperäisilmaukset, jonka jälkeen lähdimme listaamaan

pelkistettyjä ilmauksia. Käytimme pelkistämässä taulukkoja, jotka loimme Excel työkalun avulla. Pelkistettyjen ilmausten listaamisen jälkeen lähdimme etsimään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tästä vaiheesta käytetään termiä aineiston klusterointi eli ryhmittely. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet siis ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä, jolloin aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Alla olevassa kuviossa 9 on esimerkki alkuperäisilmauksista ja niistä syntyneistä käsitteistä.



Kuvio 9: Esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä

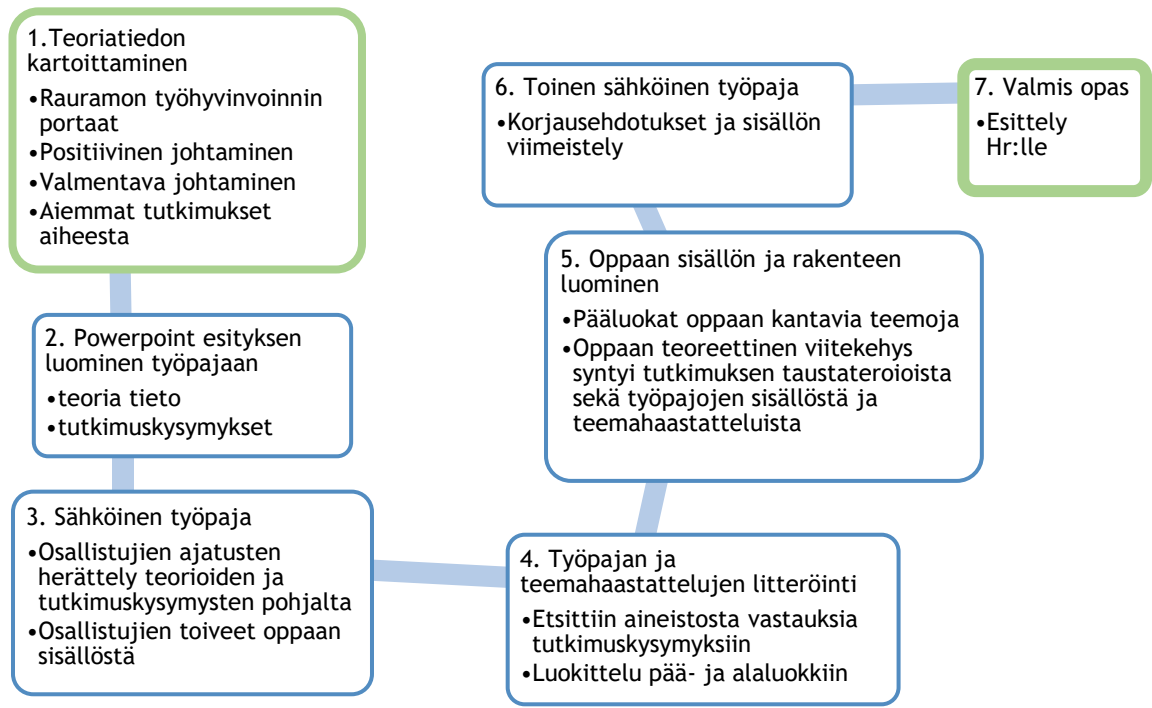
Aineiston abstrahoinnin myötä aineistosta määritellään teemat sekä luodaan teoreettisia käsitteitä. Tämä vaihe auttoi meitä tutkijoina muodostamaan mahdollisimman selkeän kuvan ja saimme tehtyä tutkittavasta ilmiöstä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. Työhyvinvoinnin johtaminen ilmiönä ja tutkimuskohteena oli sellainen, että myös rajaaminen tuli tehdä mahdollisimman tarkkaan nimenomaan tässä abstrahoinnin vaiheessa. Muodostimme lopuksi yhdistävät luokitukset, jotka vastasivat meidän tutkimuskysymykseemme. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Taulukossa 1 on esitetty miten pääluokka "Esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä" on syntynyt avoimien vastausten ja niiden analysoinnin avulla. Esimerkit kaikkien pääluokkien avoimista vastauksista ja niiden analysointiprosessista on avattu liitteeseen 5. Tiedostimme, että meidän tulee tutkijoina kertoa tutkittavasta ilmiöstä kaikki mitä pystymme koko opinäytetyöprosessin ajan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

Taulukko 1 Esimerkki päiväkodin johtajien avoimista vastauksista ja niiden analysoinnista

| Alkuperäinen ilmaisu | Tiivistys | Alaluokka | Pääluokka |
|---|--|---|--|
| <p>”työhyvinvointijohtaminen on siis kaikki kaikessa ja se on tavallaan se perusta ja pohja mihin meidän toimintamme ja systeemi rakentuu. Jos me ei johdeta työhyvinvointia niin eihän meillä sit ole myöskään hyvinvoivat työntekijät”</p> | <p>Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys</p> | <p>Työhyvinvointijohtaminen</p> | <p>Esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä</p> |
| <p>”Ja kyllähän se esihenkilö sillä omalla esimerkillään näyttää sen kaiken, että kyllä minä koen olevani sitä.. kyllä minä omalla esimerkilläni näytän myöskin sitäkin puolta, positiivisuutta ja ilmapiiriä yritän luoda parhaani mukaan tottakai, kun siellä yksiköissä oon...tai kuten meidän yksi entinen toimitusjohtaja sanoi, että joukkoja johdetaan edestäpäin, niin sehän on ihan totta kaikessa.”</p> | <p>Esihenkilö luo omalla toiminnallaan ja esimerkillään työyhteisöön positiivisuutta ja hyvää ilmapiiriä</p> | <p>Esimerkin näyttäminen Ilmapiirin luominen</p> | |
| <p>”Mutta kyllä kai tärkein työkalu on se oma itse ja sitten ehkä se rohkeus ja uskallus totta kai ottaa niitä asioita esille ja puuttua sitten asioihin. ”</p> | <p>Joukkoja johdetaan edestäpäin</p> | <p>Suunnan näyttäminen</p> | |
| <p>”Mitä enemmän johtaja on läsnä, niin sitä paremmin työntekijät voi. Mie nään tuon työhyvinvoinnin johtamisen sillä, että mie olen läsnä ja että mie kuuntelen.”</p> | <p>Rohkeus ottaa asioita esille ja puuttua</p> | <p>Puheeksiottaminen</p> | |
| <p>”Se oma työssä jaksaminen. Mä en esihenkilönä voi tukea muita, jos en itse voi hyvin.”</p> | <p>Läsnäoleva ja kuunteleva esihenkilö kasvat- taa työntekijöiden hy- vinvointia.</p> | <p>Läsnäolo Työntekijöiden kuuntele- minen</p> | |
| <p>”Ni minun esimies antaa työ- rauhan minulle ja auttaa jos on tarvetta mutta minä saan tehdä minun työni niinku rauhassa. Mutta myös minä annan minun työntekijöiden tehdä oman työn rauhassa.”</p> | <p>Hyvinvoiva esihenkilö pystyy tukemaan työntekijöitä paremmin.</p> <p>Esihenkilö antaa työrauhan alaisilleen ja auttaa tarvittaessa.</p> | <p>Esihenkilön oma jaksaminen Työrauhan varmistaminen Tarvittaessa auttaminen</p> | |

10 Opinnäytetyön tulokset

Työhyvinvointijohtamisen opas esihenkilöille rakentui sähköisten työpajojen sisällöstä sekä työpajaan osallistuvien päiväkodinjohtajien teemahaastatteluista. Alla olevassa kuviossa 10 kuvastamme prosessin omaisesti miten tulokset ja työhyvinvointijohtamisen opas ovat rakentuneet.



Kuvio 10: Tulosten ja työhyvinvointijohtamisen oppaan rakentuminen

10.1 Yhteiskehittämisen työpajojen ja haastatteluiden tulokset

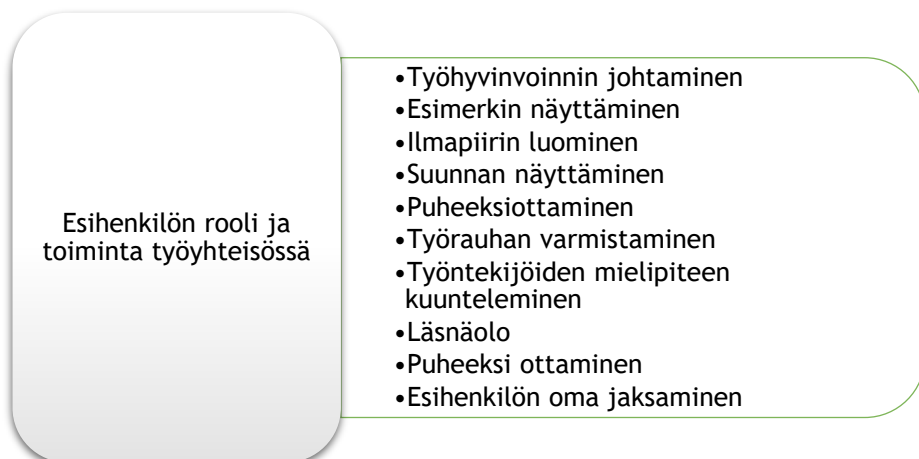
Ensimmäisestä yhteiskehittämisen työpajasta ja teemahaastatteluista syntyneiden aineistoja tutkimalla löysimme tekijöitä ja osaamista, joista arjen työhyvinvointi rakentuu työyhteisössä esihenkilön roolista katsottuna. Aineistoa tutkimalla löysimme kahdeksan eri pääluokkaa, jotka antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Päätutkimustulos syntyi siis näistä kahdeksasta pääluokasta. Päätutkimustulos oli, että työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat: esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä, psykologinen turvallisuus, työyhteisön toimintatavat, selkeä työnjako, työntekijöiden sitouttaminen, työntekijöiden motivoiminen ja sairauspoissaolojen hallinta (kuvio 11).

| | |
|--|---|
| Arjen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät | Esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä |
| | Psykologinen turvallisuus |
| | Työyhteisön toimintatavat |
| | Selkeä työnjako |
| | Sitoutuneet työntekijät |
| | Motivoituneet työntekijät |
| | Sairauspoissaolojen hallinta |

Kuvio 11: Arjen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Aineistoa tutkimalla löysimme tekijöitä, joista nämä pääluokat rakentuvat. Olemme avanneet jokaisen pääluokan omalle otsikolle.

10.1.1 Esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä



Kuvio 12: Esihenkilön rooli työyhteisössä

Kuviossa 12 on kuvattu pääluokkana esihenkilön rooli työyhteisössä ja alaluokkina on lueteltu esille nousseita asioita siitä, miten esihenkilön rooli työyhteisössä vaikuttaa työhyvinvointiin.

Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden mielestä työyhteisön arjen hyvinvoinnin rakentamisessa nousi suureen merkitykseen esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä. Työhyvinvointia tulee johtaa henkilöstöjohtamisen rinnalla ja siihen tulee panostaa:

”työhyvinvointijohtaminen on siis kaikki kaikessa ja se on tavallaan se perusta ja pohja mihin meidän toimintamme ja systeemi rakentuu. Jos me ei johdeta työhyvinvointia niin eihän meillä sit ole myöskään hyvinvoivat työntekijät”

Esihenkilön tulee olla suunnan näyttävä, kuka ottaa vastuuta ja johtaa työhyvinvointia henkilöstöjohtamisen rinnalla. Suurin osa osallistujista oli sitä mieltä, että omalla asenteella ja esimerkillä on suuri vaikutus työntekijöihin ja heidän asenteisiinsa. Eräs tutkimukseen osallistuvista kertoi, että edellisen toimitusjohtajan sanat ovat erityisesti jäänyt mieleen:

”Joukkoja johdetaan edestäpäin”

Omalla esimerkillä esihenkilö pystyy osoittamaan muille, että jokainen voi tarpeen mukaan tarttua toimeen ja auttaa muita, vaikka tehtävä ei olisi oma ydintehtävä. Positiivinen ja ratkaisukeskeinen ajattelu- ja puhetapa luo myös paremman pohjan yhteistyölle, kuin negatiivinen lähestymistapa.

Ongelmatilanteissa tai haastavissa tilanteissa esihenkilön ei tulisi pelätä ottaa puheeksi vaan rohkeasti ja päämäärätietoisesti uskaltaa tarttua asioihin. Puheeksi ottamisen taito ja rohkeus herätti paljon keskustelua. Kaikki olivat vahvasti sitä mieltä, että esihenkilöllä tulee olla rohkeutta ottaa asiat puheeksi, koska asia sitten yksittäistä työntekijää tai koko henkilöstöä. Aiheesta kuin aiheesta pitäisi myös pystyä puhumaan, oli se sitten epäasiallinen käyttäytyminen tai työntekijän työssä suoriutuminen. Esihenkilön tulee tarvittaessa asettaa rajat, joiden sisällä toimitaan. Asioihin olisi hyvä puuttua myös oikea-aikaisesti, jottei ongelmat ehtisi liikaa kasaantua.

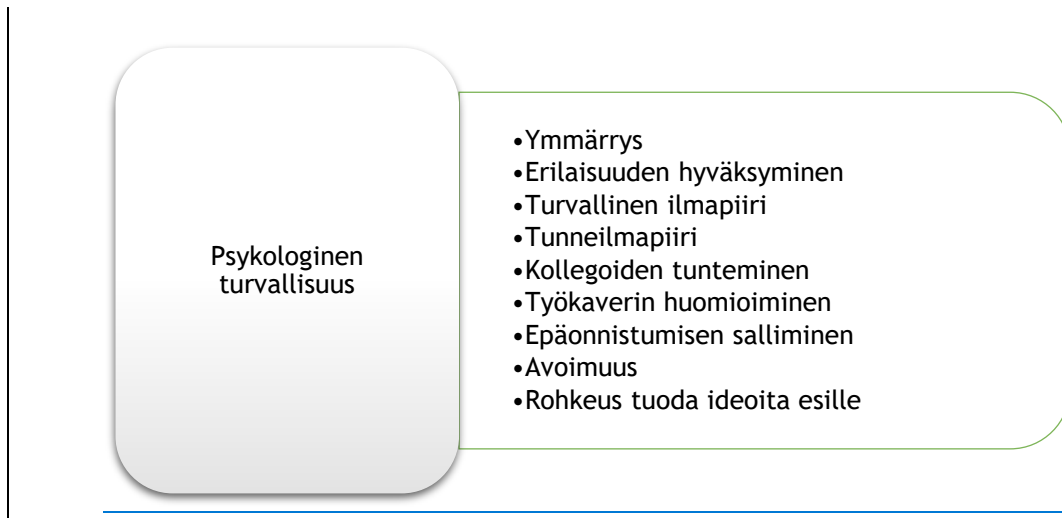
”Mutta kyllä kai tärkein työkalu on se oma itse ja sitten ehkä se rohkeus ja uskallus totta kai ottaa niitä asioita esille ja puuttua sitten asioihin. ”

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä esihenkilön toiminnassa lisää työyhteisön työhyvinvointia se, että esihenkilö kuulee alaistensa mielipiteitä ja ottaa ne huomioon päätöksenteossa. Kun työntekijät voivat kertoa, mitkä asiat ovat pinnalla ja he kokevat, että heidän näkemyksiänsä arvostetaan ja huomioidaan, tulee työntekijälle myös kuulluksi tulemisen kokemus. Jotta esihenkilö voi ylipäättänsä kuulla työntekijöitä, tulee hänen olla myös läsnä arjessa.

”Mitä enemmän johtaja on läsnä, niin sitä paremmin työntekijät voi. Mie nään tuon työhyvinvoinnin johtamisen sillä, että mie olen läsnä ja että mie kuuntelen.”

Esihenkilön oma jaksaminen nousi myös tärkeäksi tekijäksi työyhteisön työhyvinvointia. Koettiin, ettei esihenkilö pysty tukemaan ja auttamaan työntekijöitä tarpeeksi hyvin, jos hänen omat asiansa, eivät ole tasapainossa. Esille nostettiin mm. oman työn rajaaminen ja suunnitelmallisuuden tärkeys. Muilta päiväkohdin johtajilta, omalta esihenkilöltä tai HR:ltä kannattaa pyytää tarvittaessa kollegiaalista tukea.

10.1.2 Psykologinen turvallisuus



Kuvio 13: Psykologinen turvallisuus

Kuviossa 13 on kuvattu pääluokkana psykologinen turvallisuus ja alaluokkina on lueteltu asioita, jotka vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen.

Esihenkilöllä on suuri rooli työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja ilmapiirin luomisessa. Jos esihenkilö on läsnä sekä helposti lähestyttävä, on hänelle myös helpompi tuoda vaikeita asioita esille. Ja jos koko tiimin ilmapiiri on hyvä, avoin ja turvallinen, on asioita helpompi ottaa puheeksi ja epäkohtiin puuttuminen on nopeampaa sekä helpompaa.

”Jos se ilmapiiri on hyvä ja siellä on yhteisöllinen ja turvallinen ilmapiiri niin tallainen asia tuodaan esiin ja siihen pääsee puuttumaan. ”

Koko työyhteisön, kuten esihenkilönkin on hyvä miettiä, että millä tavalla huomioi työyhteisön jäseniä. Työpäivään kuuluu hyvät käytöstavat ja toisten tervehtiminen. Toisten huomiointiin ei tarvita isoja eleitä vaan pienet eleet tai sanat riittävät. Jokaisella henkilöllä on myös vastuu ja vaikutus työpaikan tunneilmapiiriin. Sitä onkin syytä jokaisen hieman tunnustella, että millaista tunneilmastoa mukanaan työpaikalle kantaa. Henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneista ikävistä asioista ei ole pakko kertoa, mutta ne asiat saattavat vaikuttaa ilmapiiriin, jos asioista ei pystytä puhumaan. Kun avoimesti pystytään kertomaan, ettei itsellä ole paras päivä, kasvaa muiden ymmärrys, eikä se vaikuta negatiivisella tavalla ilmapiiriin. Mitä paremmin työntekijät tuntevat toisensa, sen paremmin erilaisuutta pystytään hyväksymään. On kuitenkin hyvä sanottaa, että puhuminen on tärkeää, jottei vääriä oletuksia pääse syntymään.

”Kun tulet töihin ovesta sisään, minkälaisen tunneilmapiirin luot”

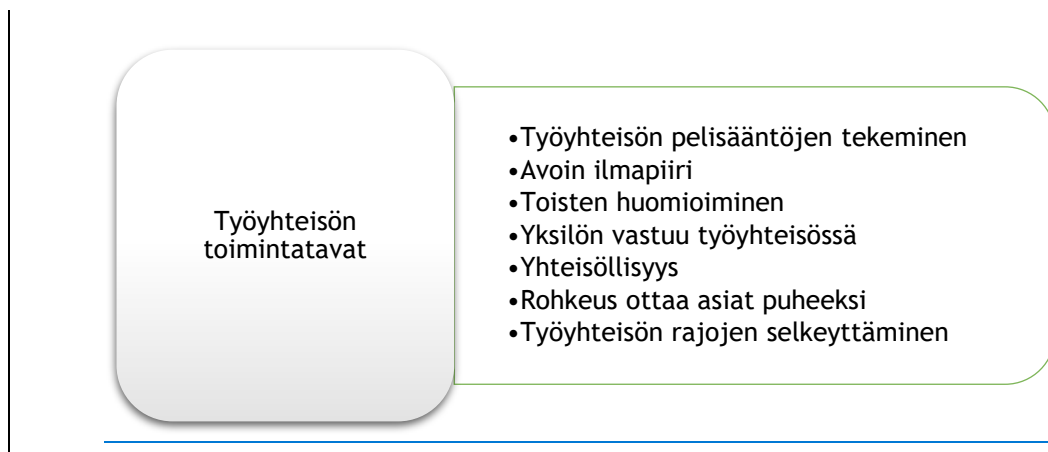
Työntekijä voi paremmin, kun kokee tulevansa hyväksytyksi sellaisena kuin on. Erilaisuus rikastuttaa työyhteisöä ja jokainen voi tuoda omia vahvuuksia esille. On kuitenkin hyvä muistaa, että erialisuutta tulee hyväksyä, mutta kaikenlaista käytöstä ei ja epäasialliseen käyttäytymiseen tulee puuttua heti, kun sellaista havaitaan. Kaikilla on myös turvallisempi olo työyhteisössä, kun tiedostetaan, ettei epäasiallista käytöstä hyväksytä.

”Erilaiset persoonat tulee hyväksyä, mutta kaikenlaisen käytöksen hyväksyminen ei.”

Psykososiaalista turvallisuutta työyhteisössä luo myös se, että uskalletaan puhua myös asioista, jotka eivät ole menneet putkeen tai suoranaisista epäonnistumisista. Kun epäonnistumisista voidaan puhua, niistä voidaan myös oppia. Työyhteisö on myös usein innovatiivisempi ja rohkeampi kokeilemaan uusia asioita, kun virheitä ei tarvitse pelätä. Uudet toimintatavat ja muutokset eivät myöskään pelota, kun tiedetään, että aina voidaan myös myöntää, jos jokin ei toimi ja takaisin päin voidaan palata. Työntekijöiden keskuudessa on paljon erilaista kokemusta ja osaamista. On rikkaus, kun työntekijät voivat esittää omia ideoitaan niin, ettei tarvitse pelätä torjuntaa.

”Mulla on vähän tällainen slogan: voin olla väärässä, olen siellä usein”

10.1.3 Työyhteisön toimintatavat



Työyhteisön
toimintatavat

- Työyhteisön pelisääntöjen tekeminen
- Avoin ilmapiiri
- Toisten huomioiminen
- Yksilön vastuu työyhteisössä
- Yhteisöllisyys
- Rohkeus ottaa asiat puheeksi
- Työyhteisön rajojen selkeyttäminen

Kuvio 14: Työyhteisön toimintatavat

Kuviossa 14 on kuvattu pääluokkana Työyhteisön toimintatavat ja alaluokkina on lueteltu asioita, jotka esihenkilöt näkivät luovan hyviä työyhteisön toimintatapoja.

Työpajoissa ja haastatteluissa nousi selkeästi esille, että hyvinvoivassa työyhteisössä on kaikille selkeää se, että mitä työpaikalla ollaan tekemässä, millä tavalla asioita tehdään ja minkä eteen töitä tehdään. Selkeyttä työyhteisön toimintatapoihin voi työpajaan ja haastatteluihin osallistujien mielestä luoda tekemällä työntekijöiden kanssa yhdessä työyhteisön

pelisäännöt. Pelisäännöt on hyvä tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa esimerkiksi palaverissa koko työyhteisölle tai toimimattomassa tilanteessa myös vain muutaman työntekijän kesken. Esihenkilön on toki hyvä miettiä valmiiksi, että millä tavalla toivoo työyhteisön toimivan, mutta työntekijöiden kuunteleminen ja heidän ajatusten vienti säännöiksi on tärkeää, jotta jokainen voi sitoutua yhteisiin pelisääntöihin. Säännöt ovat myös tärkeä kirjata ylös, jotta kaikilla on varmasti yhteisymmärrys siitä mitä on sovittu ja niihin voidaan palata tarvittaessa.

Säännöt voivat sisältää mm. työntekemiseen konkreettisia sääntöjä, vastuualueiden nimeämiä, toimintamalleja eritilanteisiin esim. sairauspoissaolotilanteissa, mutta myös työyhteisön toimintakulttuuriin liittyviä asioita, kuten työyhteisön rajat, mikä on sallittua käyttäytymistä ja mikä ei. On myös tärkeä osata palata tarkastelemaan, että mitkä toimintatavat toimivat työyhteisössä ja mitkä eivät. Korjausliikkeitä ja pelisääntöjen muokkauksia on syytä tehdä, jos se koetaan tarpeelliseksi.

”Mutta myös siinäkin tietyssä mielessä työyhteisön hyvinvoinnissa on se, että on ne yhteiset rajat ja pelisäännöt sovittu.”

Kaikkien osallistujien mielestä työyhteisössä täytyy pystyä puhumaan hankalammistakin asioista ja olla avoimia, jotta työyhteisö voi voida hyvin. Jokainen työntekijä voi itse päättää, että kuinka paljon haluaa omaa henkilökohtaista elämää avata toisille, mutta tärkeää on sanoittaa muille, jos tuntuu siltä, ettei ole paras päivä ja oma työteho ei ole parasta laatua. Esihenkilön täytyy myös kyetä ottamaan haastaviakin asioita puheeksi tarpeen mukaan, niin työyhteisötasolla, kuin yksittäisen työntekijän kohdalla. Eräs työpajaan osallistuneista toi esille, että yksi pelisääntö liittyen myös asioiden puheeksi ottamiseen on se, ettei asioista sovi puhua toisen työntekijän selän takana. Jos jokin toimintatapa ärsyttää toisessa työntekijässä, tulee asia ottaa puheeksi suoraan hänen kanssaan tai esihenkilön kanssa niin, että molemmat osapuolet ovat paikalla. Vain molempien osapuolten ollessa paikalla, asioista voidaan avoimesti keskustella ja sopia yhdessä, että miten jatkossa toimitaan. Esihenkilöiltä nousi myös näkemys, että työasiat pitää pystyä hoitamaan ja niistä pitää pystyä puhumaan kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa, vaikka ylimpiä ystäviä ei kaikkien kanssa olisikaan.

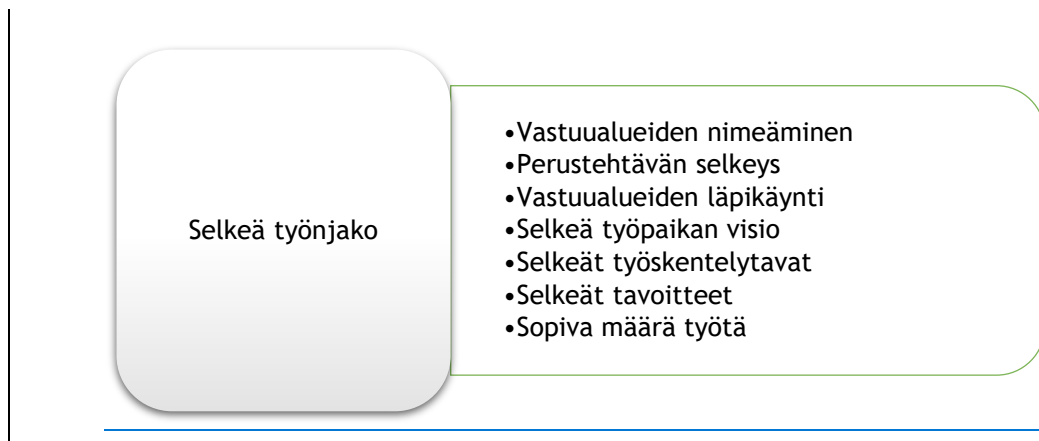
”Kolmen P:n sääntö, että ”Pitää Pystyä Puhumaan”

Merkittäväksi aiheeksi nousi myös se, että jokaisen työyhteisössä olevan työntekijän on hyvä ymmärtää, että jokainen työntekijä on myös itse vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista ja ilmapiiristä. Työyhteisö rakentuu sen jäsenistä. Yritys ei itsessään pysty luomaan tai pakottamaan hyvää ilmapiiriä työyhteisöön tai kukaan yksittäinen henkilö, kuten esihenkilö. Esihenkilöllä on suuri rooli hyvän ilmapiirin luomisessa, mutta jokainen työntekijä tuo myös oman panoksensa työyhteisöön, työhyvinvoinnin ja ilmapiirin luomisessa. Tässäkin asiassa toimii se ajatus, että jokainen työntekijä voi miettiä, että millaista ilmapiiriä työyhteisöön tuo ja miten oma käytös vaikuttaa muihin. Pelisääntöjä luodessa voi myös sanoittaa jo ihan perus hyviä

käytöstapoja tai miten yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisellä ilmapiirillä koettiin olevan suuri vaikutus siihen, että toisia huomioidaan paremmin, kaikki työntekijät auttavat mielellänsä toisiansa ja tekevät asioita yhteisen hyvän sekä yhteisten tavoitteiden eteen.

”Jokaisella on vastuu myös siitä työhyvinvoinnista ja siitä työyhteisön ilmapiiristä”

10.1.4 Selkeä työnjako



Kuvio 15: Selkeä työnjako

Kuviossa 15 pääluokkana on kuvattu selkeä työnjako ja alaluokissa on luettelo niistä asioista, jotka selkeyttävät työnjakoa.

Toimivan ja hyvinvoivan arjen kannalta työpajassa koettiin tärkeäksi, että työyhteisössä on selkeä työnjako ja vastuualueet ovat kaikille selkeitä. Vastuualueisiin on nimetty työntekijä ja ne on käyty läpi. Selkeät ja nimetyt vastuut luovat myös työntekijöille ymmärryksen siitä, mitä häneltä odotetaan ja toivotaan. Näin kaaoksen tunne työpäivien aikana vähenee ja arki sujuu paremmin. Työntekijöille vastuualueet ja roolit eivät ole aina selkeitä, joten esihenkilöllä on tärkeä rooli niiden säännöllisessä läpikäymisessä ja kirkastamisessa. Aina myöskään toimintatavat ja vastuualueet eivät ole toimivia, ja niihin tulee palata tarvittaessa sekä niistä tulee sopia uudelleen, jos näyttää siltä, ettei asiat hoidu tarpeeksi hyvin nykyisellä tavalla.

”Mun mielestä ihan ensisijaisesti se, että kaikille on selkeänä se mitä me ollaan tekemässä, miksi me ollaan tekemässä ja miten me tehdään asioita. ”

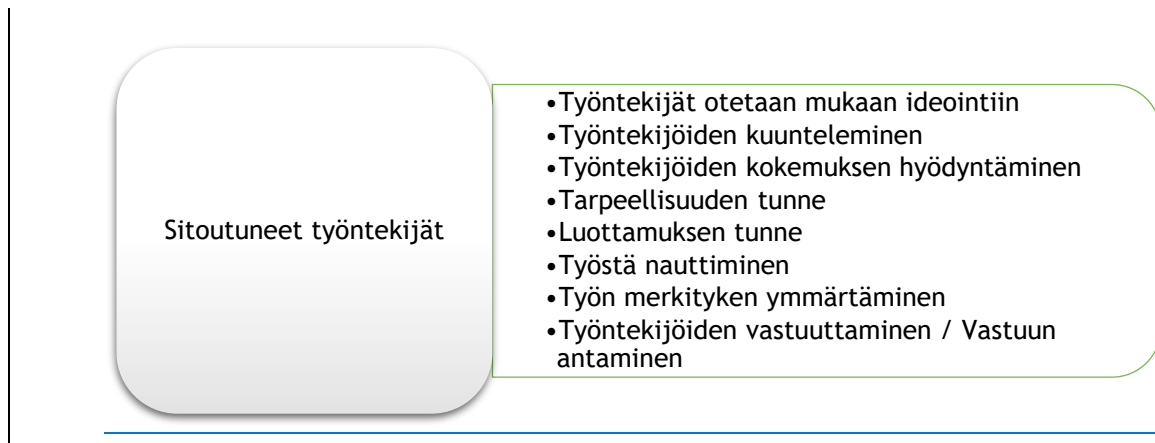
Yrityksen arvot, yrityksen asettamat tavoitteet ja visio tulisi myös olla tiedossa työntekijöille, jotta työntekijät ymmärtävät millä tavalla kyseisessä yrityksessä halutaan toimittavan. Vaikka työyhteisö itse voivat luoda oman työyhteisön tavan toimia, tulee toimintatapojen kuitenkin olla linjassa yrityksen tahtotilan kanssa. Esihenkilöiden mielestä tavoitteiden asettaminen on myös tärkeää työyhteisö- ja yksilötasolla, jotta jokainen tietää mitä heiltä odotetaan. Kun

tavoitteet ovat selvät, selkeyttää se myös työntekijän jokapäiväistä työntekoa ohjaavasti eikä kenenkään tarvitse arvutella, että tekeekö asioita oikein tai tarpeeksi hyvin.

Työpajassa ja haastatteluissa nousi myös esille se, että sopiva määrä painetta ja stressiä on positiivinen asia. Jos työtä on liian vähän, yleensä turhautuminen kasvaa työyhteisössä, kun taas sopiva määrä työtä ja pieni paine luo tekemisen meininkiä ja draivia työyhteisöön.

”et silloin ku siellä on sopiva määrä painetta ja stressiä, siellä työyhteisössä, niin se on positiivinen asia.”

10.1.5 Sitoutuneet työntekijät



Sitoutuneet työntekijät

- Työntekijät otetaan mukaan ideointiin
- Työntekijöiden kuunteleminen
- Työntekijöiden kokemuksen hyödyntäminen
- Tarpeellisuuden tunne
- Luottamuksen tunne
- Työstä nauttiminen
- Työn merkityksen ymmärtäminen
- Työntekijöiden vastuuttaminen / Vastuun antaminen

Kuvio 16: Sitoutuneet työntekijät

Kuviossa 16 on kuvattu pääluokkana sitoutuneet työntekijät ja alaluokkina on tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen.

Työpajassa osallistujat toivat esille, että he kokevat työyhteisön voivan paremmin silloin, kun työntekijät ovat sitoutuneita työtehtäviinsä ja työpaikkaansa. Päinvastoin, jos työpaikalla on paljon vaihtuvuutta sekä sijaisten käyttöä, laskee se työmotivaatiota ja itsessään myös työntekijöiden sitoutuneisuutta. Työpajassa pohdittiin, että esihenkilöiden vaihtuvuus on haaste työyhteisön hyvinvoinnille. Koettiin, että esihenkilöiden sitoutuneisuus tai vaihtuvuus vaikuttaa koko työyhteisöön. Esihenkilö toimii työyhteisön pelisääntöjen ja toimintamallien rakentamisen kapellimestarina. Jos esihenkilö vaihtuu usein, saattaa vaihtuvuus luoda arkeen turvatomuuden tunnetta siitä, että miten työyhteisössä toimitaan. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että työyhteisön hyvinvoinnin rakentuminen ei tapahdu hetkessä ja vaatii myös esihenkilön sitoutuneisuutta.

”Kyllä Työyhteisön hyvinvoinnin rakentuminen on kauheen pitkäaikainen prosessi.”

Työyhteisössä, jossa on sitoutuneita työntekijöitä, on usein myös osaamista enemmän. Jos työntekijät vaihtuvat usein tai joudutaan käyttämään paljon sijaisia, on osaaminenkin vähäisempää. Työpajassa tuotiin esille se, että jos työntekijä ei tiedä, kenen kanssa hän työskentelee seuraavana päivänä ja näitä tilanteita on toistuvasti, madaltuu myös oma sitoutuminen ja mm. sairaspoissaololle jäämisen kynnyks madaltuu. Arki ei suju niin jouhevasti, jos koko ajan joutuu perehdyttämään työkavereita tai ei voi tietää etukäteen, että mitä osaamista työvuorossa olevilla on.

”Että jos siellä on osaamista tosi vähän, niin jokainen muutos tekee isomman loven siihen kokonaisuuteen.”

Työpajassa nousi siis esille, että vähäinen vaihtuvuus luo sitoutuneisuutta, kun työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, he tietävät millä tavalla eri tilanteissa toimitaan ja millaista osaamista työyhteisössä on ja mitkä asiat ovat kenenkin vastuualueella. Työntekijät kokevat myös oman roolinsa tärkeämmäksi ja merkityksellisemmäksi, jolloin mm. sairaslomalle jäämisen kynnyks kasvaa. Työstä on helpompi myös nauttia, kun voi luottaa siihen, että työskentely työyhteisössä on sujuvaa ja jokainen tietää roolinsa siinä.

Esihenkilöiden kokemusten mukaan työntekijöitä pystytään paremmin sitouttamaan työhön niin, että työntekijät otetaan mukaan työn suunnitteluun, heitä kuunnellaan itseään koskeissa asioissa ja heidän ideoitansa otetaan huomioon. Työntekijä, joka on päässyt ideoimaan toimintamalleja ja työyhteisön pelisääntöjä, on yleensä sitoutuneempi niihin, kuin työntekijä, joka kokee, ettei tule kuulluksi ja ylhäältä päin määrätään sääntöjä, jotka ei koeta toimivaksi omassa arjen työssä.

”Mutta se miten mä saan sen porukan sitoutumaan niihin asioihin, niin kyllä mun täytyy ottaa myös ne ihmisetkin mukaan siihen suunnitteluun ja siihen ideointiin, jotta he sitoutuvat siihen asiaan, jota ollaan tekemässä.”

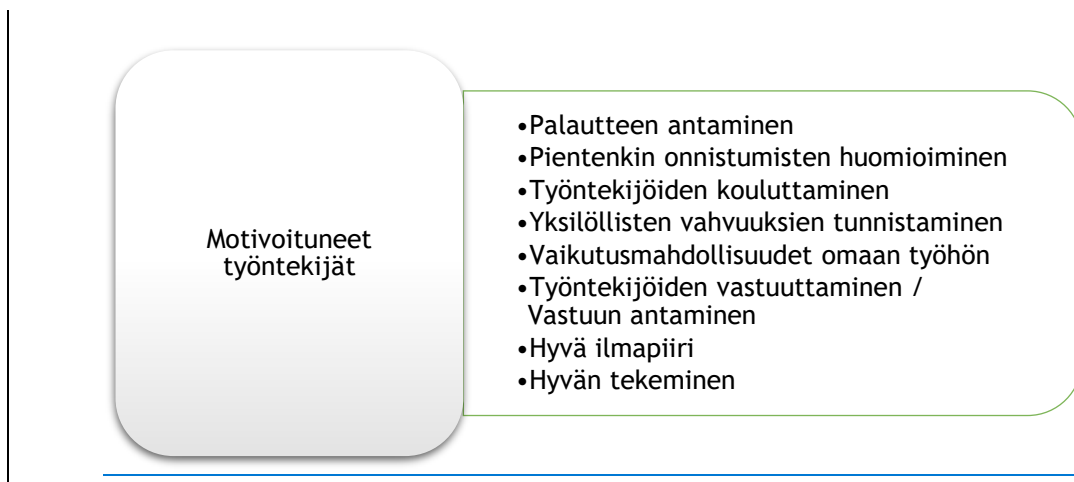
Myös uuden esihenkilön kannattaa muistaa hyödyntää työyhteisössä pitkään olleita henkilöitä ja kuulla, että millaiset toimintatavat työyhteisön arjessa on aiemmin toiminut. Jos itsellä on jokin uusi idea toimintatapoihin, on hyvä muistaa, että jos jokin tapa toimia on toiminut muualla, se ei välttämättä toimi toisessa yksikössä. Jokainen työyhteisöä ja sen työntekijänsä ovat yksilöllisiä. Ihmiset ovat erilaisia oppijoita ja toimijoita, jolloin jokaisen työyhteisön johtamista tulee tarkastella ja miettiä, että millainen johtamistyyli tai toimintatavat sopivat minnekin työyhteisöön.

”Siellä oli niitä pitkän aikaa työssä olleita ihmisiä, ja mä otin heidän näkökulmiaan sitten huomioon ja käytän edelleenkin sitä paljon, et työyhteisön kanssa teen niitä asioita.”

Työntekijöiden vastuuttaminen nousi yhdeksi työntekijän sitouttamisen keinoksi. Työntekijöille on hyvä antaa omia vastuutehtäviä heidän omien vahvuuksien ja kiinnostusten kohteiden mukaisesti. Koko ryhmän sitoutuminen kasvaa ja he pelaavat paremmin yhteen hiileen, kun jokainen tietää tehtävänsä ja he voivat luottaa siihen, että jokainen hoitaa tehtävänsä. Oma rooli työyhteisössä koetaan tärkeämmäksi ja mielekkäämmäksi, kun on oma erikoisosaaaminen ja vastuualueensa. Erilaisuus ja sen hyödyntäminen työyhteisössä vahvistaa tiimin toimivuutta ja sitouttaa työntekijöitä tarpeellisuuden ja luottamuksen kokemuksella.

”Kun tähän Ihmisluontoon kuuluu esimerkiksi hyväksytyksi tuleminen tunne ja että tuntee itsensä tarpeelliseksi. Kun antaa vastuutehtäviä, silloin ihminen tuntee, että minuun luotetaan ja että minua tarvitaan. Jokainen tuntee siellä työssä, että minä olen tarpeellinen.”

10.1.6 Motivoituneet työntekijät



Kuvio 17: Motivoituneet työntekijät

Kuviossa 17 on kuvattu pääluokkana motivoituneet työntekijät ja alaluokkina on tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen.

Motivoituneet työntekijät nousivat yhdeksi arjen työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi työpajassa. Kun työntekijät ovat motivoituneita, sujuu arki myös työyhteisössä paremmin ja työntekijät ovat idearikkaampia, tehokkaampia ja puhaltavat paremmin yhteen hiileen.

Työntekijöiden motivoinnissa nousi esille paljon samoja asioita, kuin työntekijöiden sitouttamisessa. Usein motivoitunut työntekijä onkin sitoutuneempi työhönsä, kuin ei motivoitunut työntekijä. Myös työntekijöiden motivoinnissa nousi tärkeäksi tekijäksi se, että heitä kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan omassa työssään asioihin. Myös vastuutehtävien jakaminen nousi motivoinnin keinoksi, kuten se nousi myös yhdeksi sitouttamisen keinoksi. Näin työntekijä kokee itsensä tärkeäksi ja motivoituu työssään. Työtehtävien jakaminen työntekijöiden

vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti, koettiin motivoivaksi. Kun työntekijä kokee, että hän voi kehittyä ja toimia itseään kiinnostavien asioiden parissa sekä antaa panoksensa koko tiimin käyttöön omien vahvuuksien kautta, kasvaa myös sisäinen motivaatio, joka on paljon tuottoisampaa pidemmällä tähtäimellä, kuin ulkoisen motivaattorin ohjaamana toimiminen.

"Mutta sekin auttaa siihen työhön motivointiin, että työntekijä kokee itsensä tärkeäksi, kun pääsee myös itse päättämään asioista ja pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä."

Palautteen antaminen ja onnistumisten huomioiminen koettiin työpajassa motivoiviksi tekijöiksi. Useampi esihenkilö koki, että palautteen antamisessa voisi olla kehittämisen varaa ja sitä voisi antaa myös enemmän. Niin korjaavan palautteen, kuin positiivisen palautteen antaminen on tärkeää. Positiivisen palautteen antaminen koettiin hyvin tärkeäksi motivaation nostamisessa niin yksittäisen työntekijän kohdalla, kuin myös koko tiimin kohdalla. Onnistumisia tulee huomioida, eikä onnistumisen tarvitse olla mitään suuria saavutuksia, vaan positiivista palautetta ja huomioimista tulee antaa myös pienissä arjen onnistumisissa. Yksilön ja ryhmän huomioiminen hyvistä onnistumisista nostattaa työyhteisön hyvää henkeä ja motivoi kaikkia. Myös korjaava palaute oikein annettuna, voi nostattaa motivaatiota. Esihenkilöiden mielestä työntekijät eivät voi kehittyä, jos korjaavaa palautetta ei uskalleta antaa.

"Mun mielestä hirmu tärkeä on se, että onnistumiset huomioidaan ja sitten sen ei todellakaan tarvii olla sellainen, että on nyt onnistuttu hienon tapahtuman järjestämisessä, vaan just ne pienet arjen onnistumiset huomioidaan ja sitä kautta sitä saadaan sitten sitä tunnelmaa ja spiritiä nostettua siellä työyhteisössä"

Hyvän ilmapiirin luominen oli siis esihenkilöiden mielestä tärkeä motivaation lähde. Mukavaan työyhteisöön on paljon motivoivampaa tulla töihin, kuin työyhteisöön, missä on huono ilmapiiri. Henkilökunnan kouluttaminen nousi myös työpajassa motivaation keinoksi. Uusien asioiden oppiminen, uusien näkemysten saaminen ja itsensä kehittäminen mielekkäissä asioissa onkin valmentavan johtamisen näkökulmasta tärkeä motivaation lähde.

"Kyllä varmasti sen ilmapiirin lisäksi niitä motivaatiotekijöitä on varmasti myöskin se, että henkilökuntaa koulutetaan, että he saavat myöskin sitä uutta."

Työpajassa esiteltiin valmentavan johtamisen teoriaa sekä Frank Martelan motivaatiotimanttia, jonka teorian mukaan yksi työntekijöistä motivoivista tekijöistä on hyvän tekeminen. Ihminen kokee teorian mukaan motivoivaa hyvän olon tunnetta, kun hän saa tehdä hyvää muille. Esihenkilöiden mielestä hyvän tekeminen on yksi motivoiva tekijä päiväkodin työtehtävissä. Hyvän tekeminen voi olla sitä, että auttaa työkavereita jossakin asiassa, jolloin työyhteisö voi onnistua paremmin tehtävässään. Yhteisöllisyys kasvaa, kun on henki, että kaikki auttavat toisiaan yhteisen hyvän takia. Varhaiskasvatuksen työtehtävissä voi myös ajatella niin, että

auttaa perheitä ja lapsia omalla työllään. Eräs esihenkilöistä sanoitti asian niin, että kun antaa paljon muille, saa myös itse paljon takaisin.

” Siihen liittyy toi hyväntekeminen, että ajatellaan, että tehdään toisille hyvää. Yhteenkuuluvuuden tunne, että me ollaan me ja tää on meidän päiväkotia.”

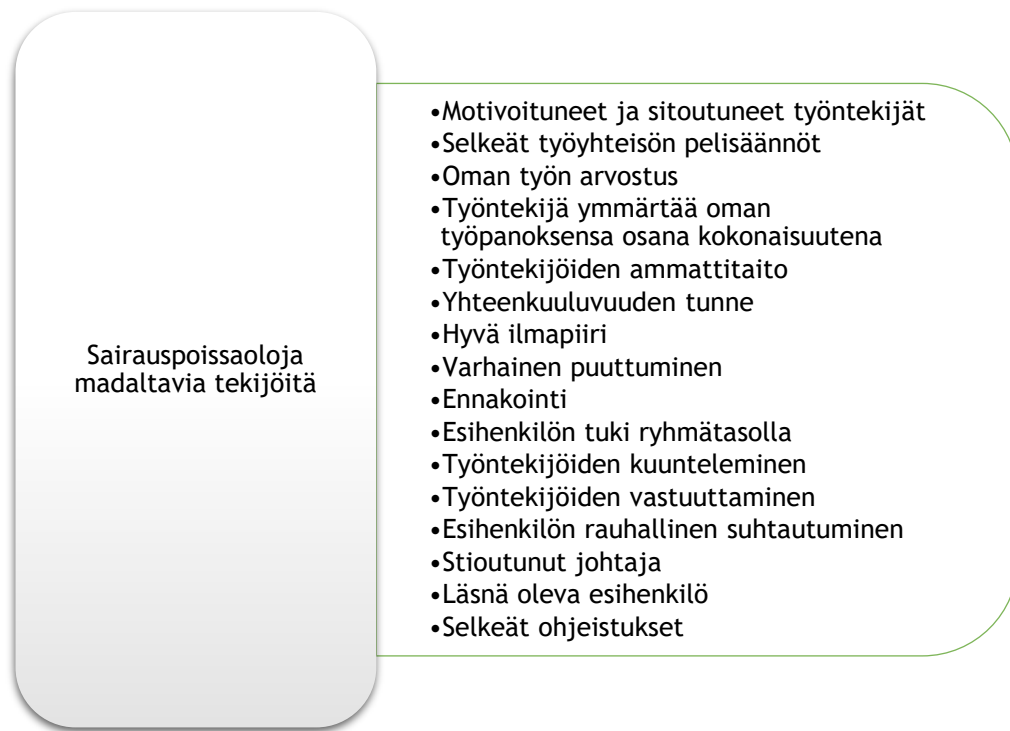
Eräs esihenkilö kertoi myös, että hänen päiväkotinsa oli pitänyt työpajan työhyvinvoinnin teemoista ja työpajassa syntyi kaksi yhteistä motivaatiota lisäävää slogania: ”Together everyone achieves more” sekä ”Sharing is caring.”. Työntekijät olivat sopineet, että jokainen huomioi työkavereitaan pienissäkin asioissa. Ei ajatella vain itseään. Esimerkiksi jos joku hakee itselleen kahvia, voi myös kysyä työkaverilta haluaako hänkin kahvia. Työyhteisö koki, että jokaisen tulee tuoda oman osaamisensa, tekemisensä ja motivaationsa sinne yhteiseen kekkoon. Yhdessä tekemällä kaikki tiimin jäsenet saa enemmän myös itselleen hyvää ja se lisää työyhteisön hyvinvointia. Tässä esimerkissä työyhteisö oivalsi itse nämä asiat ja olivat sen myötä paljon motivoituneempia toimimaan näiden pelisääntöjen mukaisesti.

10.1.7 Sairauspoissaolojen hallinta

Sairauspoissaolot ja niiden hallinta nousivat sekä teemahaastatteluissa, että työpajassa yhdeksi arjen työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Työhyvinvointia haastavat ja kuormittavat sairaspöissaolot. Jatkuvat sairaspöissaolot lisäävät työntekijöiden sairastelua ja syntyy helposti kehä, joka ruokkii itseään. Etenkin korona-aika on tuonut haasteita, kun työntekijät eivät ole saaneet tulla töihin pienissäkään oireissa ja äkillisesti työntekijöistä on saattanut olla sairaslomalla useita yhtä aikaa.

”Kyllä nyt koko vuosi ja tää talvi on ollut haasteellista terveyden puolelta, kun ollut niin paljon poissaoloja työntekijöille ja on tosi vaikeeta ollut saada sijaisia.”

Sairaspöissaolojen hallinta kuuluu esihenkilön työhön ja esihenkilötyöllä voi vaikuttaa sairaspöissaoloihin madaltavasti. Löysimme aineistoa tutkimalla sairaspöissaoloja madaltavia tekijöitä.



Kuvio 18: Sairauspoissaoloja madaltavia tekijöitä

Kuviossa 18 on pääluokkana: Sairauspoissaoloja madaltavia tekijöitä. Alaluokkina ovat tekijöitä, jotka esihenkilöiden mielestä madaltavat sairaspöissaoloja työyhteisössä.

Esihenkilöt nostivat esille, että heidän mielestään motivoitunut ja sitoutunut työntekijä, kuka kokee oman työpanoksensa tärkeäksi osana tiimin toimintaan, ei jää yhtä herkästi töistä pois, kuin epämotivoitunut työntekijä. Tiimin hyvä ilmapiiri on taas yksi työntekijöitä sitouttava ja motivoivat tekijä. Työyhteisöstä, jossa ei puhalleta yhteen hiileen, eikä tiimin jäsenet koe omaa työpanostansa erityiseksi, on pienempi kynnys jäädä pois töistä pienemmästäkin syystä.

”Et työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut, se tykkää työstänsä.. minä koen ainakin, että silloin sairaspöissaoloja on vähemmän.”

Työntekijöiden ja esihenkilön oma sitoutuminen koettiin myös vaikuttavan sairaspöissaoloihin. Jos esihenkilö tai tiimin jäsenet vaihtuvat jatkuvasti, myös tiimin osaaminen on heikompaa. Esihenkilön vaihtuessa usein, käytännöt voivat vaihtua yhtä usein ja tunne työntekijöiden välittämisestä voi kärsiä. Mitä sitoutuneempi esihenkilö on, sitä sujuvampaa ja vakaampaa arki sekä käytännöt yleensä ovat. Työntekijöiden vaihtuvuudesta ja sijaisten runsaasta käytöstä, esihenkilöt nostivat esille sen, että jatkuva perehdyttäminen voi kuormittaa työntekijöitä. Jos joka aamu on tunne, ettei työntekijä tiedä kuka työvuorossa on työkaverina tai millaista osaamista siellä on, voi se kuormittaa kovastikin henkisesti ja sairasloman riski kasvaa.

”Silloin kun siellä on työyhteisössä paljon henkilöstön vaihtuvuutta, paljon ollut alla jo niitä sairauspoissaoloja ja sijaset vaihtuu myös koko ajan. Koko ajan joudut perehdyttämään uutta tyyppiä, huomenna se onkin jo eri tyyppi ja ensi viikolla taas eri tyytit, niin se kynnyks jään sairauspoissaoloihin madaltuu.”

Esihenkilön toiminta sairauspoissaolotilanteissa koettiin myös olevan tärkeässä asemassa työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Kokenut esihenkilö ei hätäile eikä kutsu sijaisia liian herkästi. He osaavat myös ennakoida ja hyödyntää koko talon resursseja. Joskus sijaisten suuri käyttö voi tuoda lisää kuormitusta esim. perehdyttämisen takia ja esihenkilön täytyy tiukassa tilanteessa osata vaatia myös pidempiaikaista sijaista, joka voi rauhoittaa hieman tilannetta. Oikeassa kohdassa esihenkilö voi itse sijaistaa, jotta esim. jokin tärkeä palaveri voidaan pitää. Hyvää ennakointia on myös se, että työyhteisöön on laadittu selkeä prosessi, että miten sairauspoissaolotilanteissa toimitaan.

”Olen itse tietoisesti mennyt tiukoihin tilanteisiin, vaikka sinne kaveriksi. Mä meen päästää niitä ihmisiä nyt sit pitää tiimiä, mä tuun olee vaikka sen tunnin sinne iltapäivällä, ettei tarvii esim. ottaa sitä sijaista sinne aina, että näissä tilanteissa olen mieluummin itse mennyt sinne sitten.”

Varhainen välittäminen ja puuttuminen koettiin luonnollisesti tärkeäksi osaksi sairauspoissaolojen hallintaa. Kaikki osallistujat kokivat, että yrityksellä on hyvät ohjeistukset ja lomakkeet olemassa. Osallistujien mielestä esihenkilöltä vaaditaan tässäkin asiassa rohkeutta, oikeanlaista lähestymistapaa ja oikeatahtisuutta. Pitkistä poissaoloista keskustellessa esihenkilöt toivat esille huolen, ettei monikaan esihenkilö ehkä ymmärrä sairauspoissaolojen vaikutuksia kustannuksiin. Esihenkilön hyvä ymmärtää, että kuinka paljon sairauspoissaolot vaikuttavat kustannuksiin, jolloin hän myös todennäköisemmin myös sitoutuu paremmin toimimaan varhaisen välittämisen -mallin mukaan ja ottaa asiat puheeksi.

”Meillä on hyvät työvälineet puuttumiseen, että jos alkaa vaikka mietityttämään, että jatkuvasti on poissaoloja just tässä ryhmässä, että mikähän tässä nyt alkaa olla ja mitä voitaisiin tehdä. Niin siinäkin varhainen puuttuminen on tärkeää.”

10.2 Työhyvinvointijohtamisen oppaan rakentuminen

Lähdimme rakentamaan Työhyvinvointijohtamisen opasta esihenkilöille työpajoista ja teema-haastatteluista esille nousevista teemoista. Aineistoista löysimme hyviä arjen hyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä haasteita, joita olisi hyvä käsitellä oppaassa hieman syvällisemmin. Kysyimme esihenkilöiltä, että mitä sisältöä he kaipaivat työhyvinvointijohtamisen oppaaseen. Oppaan diojen rakentamisessa hyödynsimme jo ennestään teoretietoa sekä etsimme aiheeseen liittyvää uutta tietoa esihenkilöiden toiveista ja työpajoista esille nousseista teemoista. Sisällysluettelo oppaaseen työstettiin ensimmäisessä työpajassa. Edellisessä kappaleessa

esitetystä pää- ja alaluokista teimme nostot työhyvinvointi johtamisen oppaaseen. Kuvaamme seuraavaksi nämä oppaaseen sisällytetyt nostot.

Esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä sekä esihenkilön jaksaminen nousi yhdeksi pääteemaksi työpajoissa ja teemahaastatteluissa. Halusimme tehdä oppaaseen omat diat näille aihealueille. Oppaassa olevat diat: Esihenkilön omat voimavarat, sisäisten voimavarojen vahvistaminen, Itsensä johtamisen taidot - oman työn rajaaminen ja ennakointi sekä vaikuttamisen kehät -työkalu käsittelevät näitä aihealueita. Esihenkilön omat voimavarat -diassa ajatuksen taustalla oli, että hyvä itsetuntemus ja itsensä johtaminen on esihenkilötyön ja kaiken johtajuuden perusta. Kaikki esihenkilötyöt eivät perustu logiikkaan ja esihenkilön on tärkeää kehittää myös ominaisuuksia, kuten intuitio, luovuus ja empatiakyky. Työpajassa toistui useampaan otteeseen esihenkilön ”tuntosarvet” eli intuitio, joilla ennakoidaan eri tilanteita ja tunneilmastoa. Oppaaseen luotiin myös omat diat käsittelemään tarkemmin niitä asioita, jotka vaikuttavat esihenkilön omiin voimavaroihin ja asioita, joita jokaisen esihenkilön tulisi kehittää toimiakseen mahdollisimman hyvin esihenkilötyössä. Työpajaan osallistuneet esihenkilöt nostivat esille, että jotta esihenkilö voi voida hyvin ja johtaa muita, on hänen osattava myös johtaa itseänsä, omaa työtä, ennakoita ja rajata työtänsä. Me tutkijoina halusimme esitellä osallistujille Vaikuttamisen Kehät -työkalun Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin -kirjasta (2013) ja se valikoitui oppaaseen omaksi diaksi. Toiseen työpajaan osallistuneille esihenkilöille työkalu oli ennestään tuttu ja he kokivat, että sen voisi tulostaa esimerkiksi seinälle selkeyttämään asioita, joihin on hyvä keskittyä ja joihin en ehkä voi vaikuttaa vaikka haluaisin.

Psykologisen turvallisuuden osiosta nostettiin työhyvinvointijohtamisen oppaaseen seuraavia teemoja: Arjen johtamisen teot, erilaisuuden johtaminen ja toimintatapojen tunnistaminen, oikeudenmukaisuus työpaikalla, epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä. Arjen johtamisteot -dia luotiin oppaaseen juuri herättelemään ajatuksia psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen. Työpajassa nostettiin esille, että esihenkilöllä on suuri rooli psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa, jonka vuoksi halusimme nostaa oppaaseen työterveyslaitoksen seitsemän käytännön vinkkiä henkisen työhyvinvoinnin tukemiseen.

Teimme dian aiheesta nimellä ”Erilaisuuden johtaminen ja toimintatapojen tunnistaminen”, sillä työpajassa nostettiin esille, että erilaisuuden hyväksyminen työyhteisössä luo psykologista turvallisuutta. Työpajassa keskusteltiin psykologisesta turvallisuudesta ja siitä, että tiimiin voi rakentua psykologisesti turvallinen ilmapiiri, on myös oikeudenmukaisuuden kokeminen ehdottoman tärkeää. Oikeudenmukaisuus työpaikalla -diassa käymme läpi, mistä asioista oikeudenmukaisuuden tunne rakentuu. Kokosimme esihenkilön check-listan oikeudenmukaiseen päätöksentekoon -dialle seitsemän toimintaohjetta, joiden avulla voidaan varmistaa oikeudenmukaisuuden toteutuminen esihenkilötyössä.

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä voidaan luottaa siihen, ettei epäasiallista käytöstä työyhteisössä hyväksytä ja sellaista havaittaessa, siihen puututaan. Työpajassa aihe puhutti paljon ja se koettiin haastavaksi aiheeksi, koska tilanteet ovat aina erilaisia eikä yleensä yksinkertaisia. Epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä -diassa on käyty läpi, että miten Työturvallisuuslaki on määritellyt, mitä epäasiallinen käyttäytyminen on. Diaan on viety myös suora linkki Työturvallisuuslakiin. Epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä - dialle on viety työterveyslaista määrittelyitä siitä, mitä on häirintä työpaikalla ja mitä se vastaavasti ei ole. Joskus työntekijä saattaa ajatella, että häirintää on itseensä kohdistuva esihenkilön perusteltu päätös tai puuttuminen työnsuoritukseen. Rajan erottelu on tärkeää, sillä häirintä on aina vakava asia, joka vaatii esihenkilöltä välitöntä puuttumista. Epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä - mitä esihenkilön tulee tehdä? - diaan on tuotu yrityksen oma epäasiallisen käyttäytymisen toimintaohje esihenkilölle. Diassa on myös linkit epäasiallisen kohtelun toimintamalliin sekä tasa-arvo ja yhdenmukaisuuden suunnitelmaan.

Työyhteisön toimintatavat osiosta nostettiin oppaaseen mm. seuraavia teemoja: työyhteisön pelisääntöjen luominen, puheeksi ottaminen ja korjaava palaute. Työyhteisön pelisääntöjen luominen nousi kaikkien työpajaan osallistuneiden puheissa esille yhdeksi keinoksi selkeyttää työyhteisön tapaa työskennellä työyhteisön hyvinvointia tukien. Esihenkilöillä ei ollut yhtä selkeää toimintamallia pelisääntöjen luomisesta. Kaikkien mielestä pelisäännöt olisi hyvä tehdä yhdessä tiimin kanssa, mutta esihenkilö voi pohtia valmiiksi joitakin nostonjohtajia. Pelisääntöjä voi ja pitääkin päivittää säännöllisesti ja niihin tulee palata aika ajoin. Oppaaseen teimme siis dian työyhteisön pelisääntöjen luomisesta.

Työpajan yhdeksi tärkeimmistä teemoista nousi se, että asioista täytyy pystyä puhumaan. Tämä nähtiin myös yhtenä tärkeänä osana työyhteisön pelisäännöistä. Esihenkilön pitää pystyä ottamaan työntekijöiden kanssa myös haastavat asiat puheeksi, jotta työyhteisö voi hyvin. Kaikki työpajaan osallistuneet olivat sitä mieltä, että heillä on organisaation kautta hyvät toimintamallit, ohjeet ja lomakkeet valmiina puheeksiottoa varten. Osallistujat kuitenkin työpajassa nostivat esille, että varsinkin uudet juuri aloittaneet esihenkilöt hyötyisivät siitä, että oppaassa käytäisiin läpi millä tavoin asioita otetaan puheeksi, millaisia tunteita puheeksiotto saattaa herättää, miten puheeksiottotilanteeseen voisi valmistautua, mitä puheeksiottotilanteessa olisi hyvä ottaa huomioon ja mitä puheeksioton jälkeen tapahtuu. Esihenkilö kehittyy puheeksiottamisessa kokemuksen myötä, mutta varsinkin esihenkilötyön alkuvaiheessa voi valmistautuminen auttaa ja rohkaista, koska rohkeutta tarvitaan. Puheeksiottoihin liittyvät diat loimme näiden työpajanostojen perusteella. Oppaassa on myös suora linkki yrityksen varhaisen tuen keskustelumalleihin.

Selkeä työnjako osiosta nostettiin työhyvinvointijohtamisen oppaaseen seuraavia teemoja: Toimivan työyhteisön perusta ja Työkykyongelmien taustat- keneen voin olla yhteydessä? Myös selkeään työnjakoon vaikuttaa edellisestä osiosta nostettu työyhteisön pelisäännöt osio.

Jotta työyhteisö voi rakentaa työhyvinvointia tukevat pelisäännöt, on hyvä myös ymmärtää, minkälaisista asioista toimivia työyhteisö rakentuu. Nostimme oppaaseen omalle dialle Pekka Järvisen Toimivan työyhteisön peruspilarit -kaavion kirjasta Onnistu esimiehenä (2006). Perupilarin lattia kuvastaa sitä, että organisaatiolla on selkeä perustehtävä. Esihenkilön rooliin kuuluu huolehtia, että työntekijät tietävät oman perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteutumisen eteen. Aihe nostettiin esille myös työpajassa ja teoria tukee nostoa.

Työyhteisön toimintatavat ovat tärkeä olla selkeät, mutta myös esihenkilötyössä toimintatavat on hyvä selkeyttää. Työpajaan osallistujat toivat esille, että omaan esihenkilötyöhöön saa hyvin tukea eri tahoilta eri tilanteisiin, mutta voisi olla paikallaan tehdä vielä yhteenveto siitä, että missä asioissa voi kysyä apua ja ohjeita mistäkin asioista. Työkykyongelmien taustat- keneen voin olla yhteydessä? -diassa on eritelty yhteistyötahot, jos tarvitsee työntekijän työkykyasioissa tukea. Esimerkiksi jos työntekijällä osaamis- tai motivaatiovajetta, on se esihenkilön oma tehtävä tukea ja keksiä tilanteeseen ratkaisuja. Esihenkilö voi toki myös pyytää tukea omalta esihenkilöltä tai kollegalta. Työyhteisön ristiriitatilanteissa, työntekoon puuttumistilanteissa esim. varoitusten antamisessa tai työn organisointiin liittyvissä haasteissa voi pyytää apua myös HR:stä. Esihenkilön on syytä ohjata työntekijä hakemaan tukea ja apua työterveydestä, jos hänellä on terveyteen liittyviä ongelmia, jotka vaikuttavat työntekoon. Esihenkilö voi myös kysyä neuvoa työterveydestä erilaisiin terveyshaasteeseen liittyvissä tilanteissa.

Sitoutunut työntekijä osiosta nostettiin Arjen työhyvinvointijohtamisen oppaaseen seuraavia teemoja: Aktiivinen kuunteleminen, kysymysten luonne, sekä avoimet sekä suljetut kysymykset. Työpajassa kaikki olivat yhtä mieltä, että sitoutunut työntekijä on usein motivoitunut ja toisin päin. Näihin molempiin voidaan vaikuttaa usein samoilla keinoilla. Koska suureksi teemaksi nousi työntekijöiden kuunteleminen ja kuuleminen heidän omissa sekä työyhteisössä tapahtuvissa asioissa, koimme tärkeäksi tuoda oppaaseen omat diat Aktiivisesta kuuntelemisesta.

Työpajassa nostettiin esille niin esihenkilötyössä, kuin työntekijöiden kanssa keskusteluissa ratkaisukeskeisyyttä. Esihenkilö voi omalla toiminnalla ja ajattelutavalla vaikuttaa työntekijöihin sekä kannustaa työntekijöitä tuomaan mm. epäkohtia esille ratakeskeisellä tavalla. Myös aktiivisessa kysymisessä on syytä pitää mielessä, että ratkaisuja etsivillä kysymyksillä on ideoiva ja motivoiva vaikutus. Teimme siis omat diat oppaaseen aktiivisesta kuuntelemisesta ja -kysymisestä.

Motivoitunut työntekijä osiosta nostettiin työhyvinvointijohtamisen oppaaseen seuraavia teemoja: Työntekijän motivointi- sisäinen ja ulkoinen motivaatio, lisäksi kokosimme vinkkejä positiivisen palautteen antamiseen. Työntekijöiden motivointia käsitellään niin valmentavassa kuin positiivisessakin johtamisen teoriassa. Työpajassa me tutkijat esittelimme osallistujille

Frank Martelan motivaatitnantin (2015) ja sen pohjalta syntyikin paljon keskustelua. Koettiin tärkeäksi luoda oppaaseen oma dia motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Kaikki dian motivoivat tekijät nousivat työpajassa ja haastatteluissa esille erilaisin esimerkein keskusteluiden aikana. Teimme myös dian sisäisesti ja ulkoisesta motivaatiosta, jonka alkuperäisversiossa oli kaavio motivaatitnantista. Toisessa työpajassa osallistujat kuitenkin olivat sitä mieltä, että dia vaikuttaa liian raskaalta ja timanttikaavio on liian teoreettinen, joten se päätettiin lopullisesta versiosta jättää pois.

Osallistujista useampi koki, että positiivista palautetta voisi opetella antamaan enemmänkin. Koettiin, että positiivisen palautteen antaminen toimii myös työntekijän motivoinnissa ja sen antamiseen pitäisi riittää pienetkin hyvin tehdyt asiat arjen työssä. Halusimme nostaa oppaaseen Sanna Wenströmin kirjasta positiivinen johtaminen (2021) esihenkilölle tietoa ja vinkkejä positiivisen palautteen antamiseen. Myös korjaavan palautteen antaminen koettiin esihenkilön perustyötehtäväksi. Korjaava palautetta voi toki myös antaa monella tavalla ja motivoivan johtamisen näkökulmasta se voi olla myös motivoivaa ja tavoitteellista jos se osataan tehdä oikein. Esihenkilön on hyvä tunnistaa, että millaisia tunteita korjaava palaute saattaa herättää vastaanottajassa. Kannattaa varautua siihen, että vastaanotto voi olla esimerkiksi torjuvaa tai selittelevää, ennen kuin työntekijä hyväksyy sen ja alkaa tekemään korjausliikkeitä. Näissäkin tilanteissa aktiivinen kuunteleminen ja kysyminen on avainasemassa.

Työpajan päätteeksi kysyimme osallistujilta mitä muuta sisältöä he toivoisivat vielä oppaaseen. Yksimielisesti tulimme siihen tulokseen, että oppaaseen on hyvä sisällyttää osa yrityksen omista työkaluista linkkeinä, koska välillä oikeiden ohjeiden tai toimintamallien löytäminen Sharepointista on haastavaa. Oppaaseen toivottiin myös luku- ja kirjavinkkejä esihenkilön työn tueksi. Tästä syystä listasimme viimeiselle dialle lukuvinkeiksi kaikki käyttämämme lähteet. Oppaaseen käyttämämme lähdemateriaali käsittelee oppaan asioita, joten näimme ne parhaiksi lukuvinkeiksi tukemaan kokonaisuutta. Lisäsimme myös linkit nettisivuista, joita käytimme lähteenä oppaassa.

Toisen työpajan päätteeksi kysyimme myös, haluavatko esihenkilöt, että positiivisen ja -valmentavan johtamisen teorian diat jäisivät oppaaseen. Olimme käyttäneet teorioita työpajoissa alustuksina, mutta halusimme varmistua siitä, että esihenkilöt kokevat teorian hyödyllisinä juuri työhyvinvointijohtamisen oppaassa. Teorian haluttiin jättää yksimielisesti oppaaseen ja niistä nähtiin hyötyä teemojen sisäistämässä sekä ajatusten herättelynä.

11 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvointijohtamisen nykytilannetta yksityisen varhaiskasvatuksen yrityksessä ja tuottaa heille työhyvinvointijohtamisen opas

esihenkilötyön tueksi. Tavoitteena oli kartoittaa esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvointijohtamisesta ja siitä millaista tukea siihen kaivataan. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyneen työhyvinvoinnin oppaan (Liite 6.) kautta on tarkoitus antaa yhtäläiset mahdollisuudet päiväkodin johtajille johtaa työhyvinvointia kyseisessä yrityksessä. Opinnäytetyömme lopputuotoksena syntynyt opas toimii jatkossa päiväkodin johtajien perehdytys materiaalina, arjen työkaluna ja sen tarkoitus on antaa vinkkejä sekä neuvoja työyhteisössä yleisimmin nouseviin haasteisiin työhyvinvointijohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyömme lähtökohtana oli se, että me opiskelijoina olimme kiinnostuneita tutkimaan työhyvinvoinnin johtamista ja olimme kiinnostuneita kehittämään omaa ammatillisuutta esihenkilötyössä. Koimme, että työhyvinvoinnin johtaminen on ilmiönä ja käsitteenä laaja ja monimuotoinen ja halusimme siitä syystä saada tutkimuksen kautta lisää ymmärrystä siihen liittyvistä aihealueista ja teemoista. Ilmiöön tutustuminen on osoittanut meille tutkijoina, että kokonaisuutena työhyvinvoinnin johtaminen on hyvin vaativa ja sen ymmärtäminen edellyttää paljon erilaista osaamista.

Halusimme opinnäytetyömme kautta saada vastauksia siihen, millaista osaamista työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa vaatii, ja millaista tukea siihen tarvitaan. Tutkimuksemme kautta saimme vastauksia siihen, millainen johtaminen edistää työhyvinvointia ja mitkä tekijät vaikuttavat yksilön työssä jaksamiseen sekä motivaatioon. Pääsimme kehittämään ja saimme tutkijoina vastauksia, miten voisimme edistää työhyvinvointia johtamisen keinoin ja mitä siinä olisi hyvä huomioida tulevaisuudessa tärkeää esihenkilötyötä tehdesämme. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena voimme todeta, että työyhteisön hyvinvointiin johtamisen näkökulmasta vaikuttaa keskeisimmin esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä, psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen, työyhteisön toimintatavat, selkeä työnjako, työntekijöiden sitouttaminen, työntekijöiden motivoiminen sekä sairauspoissaolojen hallinta.

Hyvinvoivassa työyhteisössä selkeä perustehtävä on koko toiminnan lähtökohta, ja se millä tavalla asioita tehdään juuri meidän työyhteisössämme. Silloin, kun työntekijät tietävät mitä minulta odotetaan ja mitkä ovat minun tehtäväni auttavat työssä suoriutumisessa, mutta myös onnistumisen kokemukset lisääntyvät merkittävästi. Työntekijöiden kuuluu päästä itse luomaan työyhteisössä pelisäännöt, sillä ne ovat turvallisuuden näkökulmasta erittäin tärkeitä, mutta myös siinä, että vastualueet ovat selkeitä ja ne ovat kaikkien tiedossa ja kaikki ovat ymmärtäneet ne. Kuten Juuti & Vuorela (2015) toteavat, että moniammatillisen yhteisön toimiva työkuultuuri perustuu avoimelle dialogille työstä ja tehtävistä. Ne ehkäisevät ristiriitoja, lisäävät työntekijöiden välistä luottamusta ja yhteisön me-henkeä.

Tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien mielestä esihenkilön oma jaksaminen nousee tärkeäksi lähtökodaksi koko työyhteisön työhyvinvoinnissa. Esihenkilöllä on suuri vastuu omasta jaksamisestaan koko työyhteisönkin näkökulmasta sillä työntekijöiden tukeminen ja

auttaminen ei onnistu, mikäli omassa jaksamisessa on haasteita. Esihenkilön tulee olla suunnan näyttäjä, kuka ottaa vastuuta ja johtaa työhyvinvointia. Kuten Pekka Järvinenkin kirjassaan toteaa, on esihenkilön oltava keulakuva, joka omalla esimerkillään luo ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Järvisen mukaan esihenkilön oma jaksaminen työssä on merkittävä asia koko työyhteisön toiminnan kannalta, sillä jos esihenkilö uupuu alkaa se vaikuttaa kielteisesti hänen johtamaansa työyhteisöön. (Järvinen 2001, 145.) Tutkimuksemme mukaan esihenkilön positiivinen sekä ratkaisukeskeinen ajattelu- ja puhetapa luo hyvän pohjan työyhteisön hyvinvoinnille. Puheeksi ottaminen ja sen haasteellisuus nousi toistuvasti esiin tutkimuksemme aikana. Saimme todeta, että ongelmatilanteissa tai haastavissa tilanteissakaan esihenkilön ei tulisi pelätä ottaa asioita puheeksi vaan rohkeasti ja päämäärätietoisesti uskaltaa tarttua asioihin ja näyttää tässäkin omalla esimerkillään, että vaikeistakin asioista pitää pystyä puhumaan.

Tutkimukseen osallistuneet nostivat keskeisenä teemana esihenkilön toiminnassa läsnäolon ja mielipiteiden kuuntelemisen. Kun esihenkilö on läsnä ja kuuntelee, voidaan saavuttaa syvä arvostuksen tunne ja vaikeat asiat on helpompi käsitellä työyhteisössä. Mauron (2006) mukaan tie hyvään vuorovaikutukseen kulkee oman itsensä ja oman tietoisien läsnäolon kehittämisen kautta. Silloin kun esihenkilö on aidosti läsnä itselleen, kykenee hän olemaan läsnä myös työntekijöilleen. (Juuti & Rovio 2010, 29.) Epäonnistumisten sallivuuden kulttuuri nähtiin myös tärkeänä. Silloin kun työntekijöiden ei tarvitse pelätä epäonnistumista on työyhteisökin paljon rohkeampi ja innovatiivisempi. Esihenkilön täytyy myös kyetä ottamaan haastaviakin asioita puheeksi tarpeen mukaan, niin työyhteisötasolla, kuin yksittäisen työntekijän kohdalla.

Kahn (1990) määrittelee psykologisen turvallisuuden kyvyksi näyttää omia puoliaan ilman, että on pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvaan, asemaan tai uraan. Luottamus siihen, että työpaikalla olemisesta ei aiheudu haittaa ihmisten välisiin suhteisiin tai ryhmädynamiikkaan. Tutkimuksemme osoitti, että esihenkilöllä on suuri rooli työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja ilmapiirin luomisessa. Jos esihenkilö on läsnä sekä helposti lähestyttävä, on hänelle myös helpompi tuoda vaikeita asioita esille. Ja jos koko tiimin ilmapiiri on hyvä, avoin ja turvallinen, on asioita helpompi ottaa puheeksi ja epäkohtiin puuttuminen on nopeampaa sekä helpompaa.

Tutkimuksemme osoitti, että sairauspoissaolot ja niiden hallinta nousivat työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavaksi tekijäksi varhaiskasvatusympäristössä. Saimme selville, että silloin kun työntekijät kokevat oman roolinsa tärkeäksi ja merkitykselliseksi työyhteisössä myös sairauspoissaolot vähenevät merkittävästi. Mikäli poissaoloja on puolestaan paljon ne kuormittavat koko työyhteisön työhyvinvointia ja syntyy helposti kehä, joka ruokkii itse itseään. Työntekijöiden vaihtuvuus myös lisää tulosten perusteella sairauspoissaolojen kierrettä.

Tutkimuksemme taustalla tiedostimme jo alkuvaiheessa varhaiskasvatuksessa pitkään jatku-
neen tilanteen, jossa työntekijöitä ja sijaisia on vaikea saada ja myös vaihtuvuus on suurta.
Teema nousi esiin siitä näkökulmasta, ettei esihenkilö saa omalla toiminnallaan ja asenteil-
laan ylläpitää epävarmuuden tunnetta ja sitoutumattomuutta tai lähde työntekijöiden tuntee-
seen liikaa mukaan esimerkiksi haastavassa henkilöstötilanteessa. Tutkimuksemme myötä
ymmärsimme, että on entistä tärkeämpää kiinnittää esihenkilönä huomiota siihen, että työn-
tekijät kokevat, että heitä tuetaan ja kannustetaan sekä motivoidaan silloinkin, kun sairaus-
poissaoloja on paljon ja ne kuormittavat työssä jaksamista. Oivalsimme, että mitä sitoutu-
neempi esihenkilö on, sitä sujuvampaa ja vakaampaa arki sekä käytännöt yleensä ovat myös
sairauspoissaolojen näkökulmasta. Kaikkia sairauspoissaoloja ei tietenkään voi estää, mutta
on tärkeää, että sairauspoissaolojen lisääntyessä huoli nostetaan esiin ja mietitään mitä voi-
daan saavuttaa parantamalla työoloja. Jos työolot eivät ole kunnossa voivat ne lisätä alitiutta
jäää pois työstä matalammalla kynnyksellä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun pal-
kansaajien tutkimuslaitoksen raportissa (2020) professorit Petri Böckerman ja Pekka Ilmakun-
nas tarkastelevat työolojen vaikutuksia työhyvinvointiin, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä
yrityksen tuottavuuteen ja kokoavat tekemiään tutkimustuloksia yhteen. Böckermanin ja Il-
makunnan mukaan epämuukavat työolot heikentävät merkittävästi työtyytyväisyyttä, lisää-
vät poissaoloja, kasvattavat työntekijöiden vaihtuvuutta ja johtavat ennen aikaiseen eläköity-
miseen työuran loppupäässä. Puolestaan työntekijöiden osallistumista tukevat johtamismene-
telmät, kuten tiimityö, koulutukset sekä hyvä tiedonkulku parantavat työntekijöiden kokemaa
työhyvinvointia. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 52.)

Tunteet vaikuttavat kaikkialla ja myös organisaatioissa tunteet ovat keskeisiä esihenkilön ja
hänen johtamiensa ihmisten välisissä suhteissa. Tunneälyjohtamisesta kirjan yhdessä David
Golemanin kanssa kirjoittaneet Richard Boyatzis ja Anne McKee käyttävät tunteiden johtami-
sesta termiä läheisyyden johtaminen. Läheisyyden johtamisella he tarkoittavat tietoisien läs-
näolon, toivon ja myötätunnon yhdistelmää. (Juuti & Vuorela 2015, 28.) Tutkimuksemme tu-
loksena tiedämme, että hyvän ilmapiirin luominen on tärkeä motiivoinnin lähde työyhteisössä
ja, että esihenkilön on hyvä opetella antamaan positiivista palautetta enemmän. Myönteiset
tunteet työyhteisössä ovat selkeästi yhteydessä koko työyhteisön suoritustasoon. Pienetkin
hyvin tehdyt asiat arjen työssä kannattaa tuoda ilmi. Kiinnittämällä huomiota positiivisen joh-
tamisen mukaisesti olemassa olevaan hyvään ja mahdollisuuksiin ovat kaikki työntekijät hyvin-
voinnin kehittämistoiminnassa mukana. Näin toimimalla voidaan saada aikaan myös kollektiiv-
ista hyvinvoinnin lisääntymistä. Päiväkodinjohtajat nostivat tutkimuksessamme kollektiivi-
suuden ja joustavuuden pienien työyhteisöjen ominaisuudeksi, mutta toisaalta pienen työy-
hteisön kääntöpuolena nähtiin myös sen haavoittuvuus. Työterveyslaitoksen raportissa ” Hyvin-
vointia työstä 2030-luvulla -skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä” kerrotaan Ke-
rosuon (2006) sekä Ng & Lucianettin (2015) mukaan moniäänisen keskustelun sekä keskinäisen
luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiirin voivan lisätä kollektiivista toimintakykyä ja

voimistaa innovatiivisuutta varsinkin muutoshasteiden edessä. (Panganniemi, Smedlund, Soikkanen, Toppinen-Tanner, Törnroos & Väänänen 2020, 19.)

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta tehneen Roddin (2006) mukaan johtajuus varhaiskasvatuksessa on laadukkaiden palveluiden luomista ja työtä kasvatusyhteisön rakentamiseksi. Hänen mukaansa laadun tuottaminen edellyttää asioiden jakamista ja henkilöstön sekä tiimien johtamista. Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen ja Vartiainen (1999) näkevät varhaiskasvatuksen johtajuuden yhteisvastuulliseksi tehtäväksi nimenomaan laadukkaan työnvarmistuksen näkökulmasta. Heidän mukaansa kaikkien varhaiskasvatuksen parissa toimivien työntekijöiden sitouttaminen on kytköksissä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen ja myös sen ylläpitämiseen. Tutkimuksemme mukaan työntekijöiden vastuuttaminen nousi yhdeksi työntekijän sitouttamisen keinoksi. Tutkimuksemme osallistuneiden päiväkodin johtajien mukaan työntekijöille on hyvä antaa omia vastuutehtäviä heidän omien vahvuuksien ja kiinnostusten kohteiden mukaisesti, jolloin he ovat myös sitoutuneet tekemään työnsä hyvin ja ovat motivoineempia myös kehittymään ammatillisesti. Samoin Ebbeck ja Waniganayake (2003) kytkevät johtajuuden varhaiskasvatuksen laadun tuottamiseen ja korostavat sen olevan tiimityön tulosta. Kuten tutkimuksemme osoitti, koko ryhmän sitoutuminen kasvaa ja työntekijät pelaavat paremmin yhteen hiileen, kun jokainen tietää tehtävänsä ja he voivat luottaa siihen, että jokainen tekee parhaansa laadukkaan varhaiskasvatuksen tuottamiseksi. Työeläkeyhtiö Ilmarisen asiakkuuksista vastaava johtaja Pekka Puustinen kertoo Akavan erityisalojen julkaisemassa artikkelissa: ”Motivoitunut työntekijä on tuottavampi”, että lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväiset työntekijät ovat lähes kaksi kertaa tuottavampia kuin tyytymättömät. Puustinen huomauttaa artikkelissa myös, että työikäisistä noin viisi prosenttia on työkyvyttömänä, 15 % on vaarassa ajautua työkyvyttömäksi ja 80 % voi hyvin. Hyvinvoivien osuuden kasvattaminen on tietysti tärkeää, mutta helpoiten tuottavuus nousee Puustisen mukaan nostamalla nimenomaan hyvinvoivien motivaatiota tulevaisuudessa. (Leiviskä 2018.)

Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2008) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys voi vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. Tyytyväiset työntekijät ovat paremmin sitoutuneita ja tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita, ovat harvemmin poissa töistä ja vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. Työpaikan vaihdokset, että sairauspoissaolot aiheuttavat yrityksille paitsi kustannuksia, myös merkittäviä haasteita tehokkuudessa. Työtyytyväisyyden ja työssä viihtymisen parantamisessa pitäisi tämän vuoksi kiinnittää erityistä huomiota työpaikkoihin, joissa työntekijöiden kokema työtyytyväisyys on poikkeuksellisen matalalla tasolla, koska näillä työpaikoilla on potentiaalisesti suuremmat mahdollisuudet parantaa työntekijöiden keskimääräistä työtyytyväisyyttä. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 44.)

Lopputuotoksena syntynyt työhyvinvointijohtamisen opas luotiin yhteiskehittämisen työpajojen pohjalta kohdeorganisaation käyttöön. Saimme oppaasta hyvää palautetta, ja tutkimukseen osallistuneet kokivat, että tällainen työkalu olisi ollut hyödyllinen silloin, kun he itse

aloittivat päiväkodin johtajina. Vaikka oppaan aihealueet olivat kaikille esihenkilötyötä tekeville jo omassa työssään tulleet tutuksi, he kokivat, että hyötyisivät ehdottomasti siitä tulevaisuudessa oman työn tukena päiväkodin johtajana työskennellessä. Saimme päiväkodin johtajilta kiitosta selkeydestä, visuaalisesta ilmeestä ja aihealueiden tärkeydestä. He arvostivat suurta panostusta tärkeän aiheen äärellä.

Työhyvinvointijohtamisen oppaan sisältöä aiotaan hyödyntää kohde organisaatiossa päiväkodin johtajien perehdyttämisen tukena työhyvinvointijohtamisen näkökulmasta kevään 2023 aikana. Henkilöstöhallinnon edustaja kertoi, että tulevaisuudessa opasta voidaan käyttää teema kerrallaan aihealueina alueen esihenkilöiden tapaamisissa, joissa kehitetään esihenkilöiden ammattitaitoa ja tietämystä sekä keskustellaan tärkeistä esiin nousseista teemoista. Toinen opinnäytetyömme tekijöistä osallistuu tarvittaessa oppaan jalkauttamiseen käytännössä yhdessä organisaation henkilöstöhallinnon kanssa.

Me molemmat tutkijat koemme, että olemme saaneet opinnäytetyöprosessin myötä valtavasti uutta tietoa ja osaamista työhyvinvointijohtamisesta, jota varmasti pystymme hyödyntämään omassa esihenkilötyössämme. Vaikka toinen tutkija ei työskentele varhaiskasvatuksen alalla, voi tämän oppaan työhyvinvointijohtamisen oppeja hyvin soveltaa myös muilla aloilla arjen työhyvinvointijohtamisen työssä. Opinnäytetyöprosessin aikana ymmärryksemme on kasvanut erilaisista johtamisen teorioista ja niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Työpajojen ja teema-haastatteluiden pohjalta syntyi monipuolinen työhyvinvointijohtamisen opas, jota meidän molempien tutkijoiden mielestä voi hyödyntää konkreettisesti esihenkilötyössä.

Tutkimuksemme kautta voimme todeta, että tulevaisuudessa laadukkaan varhaiskasvatuksen turvaamiseksi on tehtävä töitä. Johtamiskokonaisuus suhteessa henkilöstön hyvinvointiin on sellainen yhtälö, jonka vuoksi koulutusta ja perehdytystä tarvitaan yhä aiempaa enemmän. Henkilöstön sisäisen motivaation herättelyllä, valmentavan- sekä positiivisen johtamisen avulla mahdollistetaan kokemus hyvän työn tekemisestä ja edistetään työhyvinvoinnin kehittymistä tulevaisuudessa.

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää ja tähän tarvitaan tietysti paljon osaamista ja hyvää johtamista nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyömme näkökulmasta tulevaisuuden tärkeitä tutkimusaiheita ovat henkilöstön kokemukset sekä esihenkilöiden työhyvinvoinnin koulutuksen lisäämisen vaikutukset, joissa käsitellään laajasti erilaisia työhyvinvoinnin ulottuvuuksia.

11.1 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyö suunniteltiin ja toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja toimintatapoja noudattaen. Tällaisilla toimintatavoilla tarkoitamme yleistä huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tutkimustyössä. Koska opinnäytetyömme kohdistui ihmisiin, eettiset periaatteet sovellettiin laajasti ymmärtäen ihmistä ja inhimillistä toimintaa koskevan tutkimuksen periaatteita noudattaen. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ovat tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaisesti huomioitu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 5.)

Opinnäytetyömme peruslähtökohtana oli tutkimukseen osallistuvien henkilöiden luottamus ja kunnioitus. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa siihen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitettiin. Otimme huomioon, että tutkimustilanteessa aihe voi herättää siihen osallistuvissa henkilöissä erilaisia reaktioita, tunteita ja mielipiteitä. Pehdyimme ennakkoon mahdollisimman hyvin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tilanteeseen ja työyhteisöön sekä toimintakulttuuriin, jotta vältimme aiheuttamasta tarpeetonta haittaa tutkittaville sekä heidän edustamilleen työyhteisöille. Koska opinnäytetyömme tutkimusmenetelmä oli sellainen, että henkilöt olivat vuorovaikutuksessa haastattelujen osalta sekä osallistumalla työpajatyöskentelyyn ja olemalla näin ollen myös tutkimuksessa havainnoinnin kohteena otimme huomioon tietoon perustuvan suostumuksen osallistua tutkimukseen. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja tutkimukseen osallistuvilla oli oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.)

Yleisperiaatteenamme oli, että tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä suojellaan ja esimerkiksi henkilöhaastatteluiden kautta saatujen aineistojen perustuvassa tutkimusjulkaisuissa voidaan ainoastaan henkilön suostumuksella sisällyttää nimi ja muita taustatietoja, mikäli se aineiston julkaisuvaiheessa koettaisiin tarpeelliseksi. Henkilöhaastatteluiden kysymykset laadittiin niin, että ne vastaavat asetettuja tutkimuskysymyksiä. Koimme, että on eettisesti tärkeää huomioida organisaation mielipiteitä sekä toiveita koko prosessin ajan.

Aineiston keräämiseen, säilyttämiseen ja avaamiseen käytettiin luotettavia ja tietoturvallisia palveluita koko opinnäytetyö prosessin ajan niin että ne olivat saatavilla ainoastaan meillä opinnäytetyön tekijöillä. Vastauksia käsiteltiin erityistä huolellisuutta kunnioittaen ja ne hävitettiin niiden analysoinnin jälkeen asianmukaisesti.

11.2 Menetelmien luotettavuus

Tutkimustoimintamme lähtökohtana on ollut koko opinnäytetyöprosessin ajan pyrkimys välttää virheitä. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu säännöllisesti koko tutkimuksemme ajan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat hyvin nopeasti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat siihen, miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan. Laadullisessa tutkimuksessa

totuuskysymyksen lisäksi, on syytä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Olemme tutkijoina huomioineet sen, että emme ole antaneet esimerkiksi oman ammatillisen aseman vaikuttaa siihen, miten olemme tulkinneet tutkimuksen tuloksia. Olemme huomioineet objektiivisen asenteen tutkittavaa aihetta kohtaan kaikissa sen eri vaiheissa.

Opinnäytetyössä tutkimuskohteena oli eri alueiden esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtaminen ja sen erilaiset ulottuvuudet. Luotettavuuden arvioinnissa olemme ottaneet huomioon oman sitoutuneisuuden tutkijoina aiheeseen, ja olemme ymmärtäneet sen tärkeyden laajemmin kuin vain organisaation tasolla. Meillä on ollut tutkijoina riittävästi aikaa tehdä tutkimusta sekä kerätä aineistoa rauhassa ja huolellisuutta noudattaen.

Luotettavuutta lisäsi erilaisten teoreettisten näkökulmien mukaan ottaminen sekä se, että teimme opinnäytetyötä työparina.

Lähteet

Painetut

- Cheung, R. K. H. & Cheung, K. H. R. 2014. An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. The Hong Kong Polytechnic University.
- Hujala, E. & Turja, L. 2017. Varhaiskasvatuksen käsikirja. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, S. & Juuti P. 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Basam Books Oy.
- Järvinen, P. Onnistu esimiehenä. 2001. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kahn, WA. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33: 4692-4724.
- Klemola, T. & Talvio, M. 2017 Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, F. 2020. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus Kustannus Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Tampere: UNIpress
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Whitmore, J. 2017. Coaching for performance. The principles and practice of coaching and leadership. 5. painos. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Sähköiset

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Edistys, 5. Viitattu 5.12.2022.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Decuyper, A. & Schaufeli, W. 2020. Johtajuus ja sitoutuminen työhön: Selitysmekanismien tutkiminen. German Journal of Human Resource Management , 34 (1), 69-95. Viitattu:

20.11.2022. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

Fonsén, E. 2013. Dimension of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. Teoksessa: E. Hujala & M. Waniganayake & J. Rodd (Toim.), Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere University Press. Viitattu 13.11.2022.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95544/dimensions_of_pedagogical_leadership_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere University Press. Viitattu 13.11.2022.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Grünbaum, L. & Ristikangas, M-R. 2014. Valmentava esimies. E-kirja. Alma Talent Oy.

Hujala, E., Waniganayake, M & Rodd, J (eds). 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Viitattu 13.11.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103166/978-951-44-9173-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Viro: Helsingin kamari Oy.

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-Kirja. Alma Talent Oy.

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 3/2014. Helsinki. Viitattu 5.12.2022. [sisainen-motivaatio.pdf \(xamk.fi\)](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355342/Forum%20Viriumin%20ja%20Lau-rean%20yhteisjulkaisu_Tarpeesta%20ratkaisuksi.pdf)

Kauppinen, S., Kesäniemi E., Luojus S., Lange P. & Lönn, N. 2020. Tarpeesta ratkaisuksi - Yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa. Viitattu 17.10.21.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355342/Forum%20Viriumin%20ja%20Lau-rean%20yhteisjulkaisu_Tarpeesta%20ratkaisuksi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu

27.11.2022. [https://verkkokirjahyllly-almatalent-fi.nelli.lau-rea.fi/teos/GAEBHXBTDG#kohta:6.\(\(20\)OIKEUDENMUKAISUUS\(:Oikeudenmukainen\(\(20\)koh-telu\(\(20\)/piste:tq](https://verkkokirjahyllly-almatalent-fi.nelli.lau-rea.fi/teos/GAEBHXBTDG#kohta:6.((20)OIKEUDENMUKAISUUS(:Oikeudenmukainen((20)koh-telu((20)/piste:tq)

- Laakkonen, E., Laakso, P. & Pihlaja, P. 2020. Varhaiskasvatuksen tiedelehti. Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa. Viitattu 20.10.2022. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/322723/Laakso_Pihlaja_Laakkonen_Issue9_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Leiviskä, P. 22.1.2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Akavan erityisalut. Viitattu 6.12.2022. [Motivoitunut työntekijä on tuottavampi - Akavan Erityisalut](#)
- Manka M-L. & Manka. M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Opetushallitus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2018. Viitattu 6.2.2022. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Panganniemi, N., Smedlund, A., Soikkanen, A., Toppinen-Tanner, S., Törnroos, K. & Väänänen, A. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.). 2020. Hyvinvointia työstä 2030- luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 5.12.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-Kirja. Gaudeamus.
- Päiväkodin johtajat 2017-kysely. OAJ, LTOL. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin_johtaja_2017_kysely_final_sivut1.pdf
- Pöyry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Helsinki. Viitattu 15.1.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151784/Poyry-Lassila.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud.p. Porvoo: Edita. Viitattu 30.1.2022 https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Ruutu, S & Salmimies, R. 2014. Itsensä johtaminen. E-kirja. Alma Talent Oy
- Sosiaali -ja terveysministeriö. Viitattu 25.3.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 15.1.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelut. 2022. Epäasiallinen kohtelut. Viitattu 27.11.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>
- Työsuojelu.fi. 2021. Vaarojen arviointi. Viitattu 6.2.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vaarojen-arviointi>
- Työterveyslaitos. 2022. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 27.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Työterveyslaitos. 2022. Miten otan työkykyongelman puheeksi? Viitattu 27.11.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokykyongelman-puheeksi>

Työterveyslaitos. 2022. Työkyvyn varhainen tuki. Viitattu 6.2.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työterveyshuolto. Viitattu 6.2.2022. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet/tyoterveyshuolto#21a129f8

Varhaiskasvatustilaki 540/2018. Viitattu 20.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Pedagogisen johtajat ominaisuudet (mukaillen Hujala, Waniganayake & Rodd 2013, 188)..... | 14 |
| Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15) | 16 |
| Kuvio 3: Positiivisen johtamisen elementit (mukaillen Wenström 2021, 53)..... | 19 |
| Kuvio 4: Positiivisen organisaation osa-alueet (mukaillen Wenström 2021)..... | 20 |
| Kuvio 5: Valmentavan johtajuuden ydinroolit (tiedot: Ristikangas & Ristikangas 2014, 38)... | 22 |
| Kuvio 6: Opinnäytetyön prosessi..... | 30 |
| Kuvio 7: Haastatteluiden ja työpajan sisältö sekä eteneminen | 31 |
| Kuvio 8: Aineiston analysointi kolmivaiheisesti (mukaillen Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018)... | 36 |
| Kuvio 9: Esimerkki alkueräisilmauksen pelkistämisestä | 37 |
| Kuvio 10: Tulosten ja työhyvinvointijohtamisen oppaan rakentuminen | 39 |
| Kuvio 11: Arjen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät | 40 |
| Kuvio 12: Esihenkilön rooli työyhteisössä | 40 |
| Kuvio 13: Psykologinen turvallisuus | 42 |
| Kuvio 14: Työyhteisön toimintatavat | 43 |
| Kuvio 15: Selkeä työnjako | 45 |
| Kuvio 16: Sitoutuneet työntekijät..... | 46 |
| Kuvio 17: Motivoituneet työntekijät | 48 |
| Kuvio 18: Sairauspoissaoloja madaltavia tekijöitä | 51 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1 Esimerkki päiväkodin johtajien avoimista vastauksista ja niiden analysoinnista .. | 38 |
|--|----|

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Tutkittavan informointilomake..... | 70 |
| Liite 2: Tutkittavan suostumus | 75 |
| Liite 3: Yhteiskehittämisen työpajan kysymykset..... | 76 |
| Liite 4: Teemahaastattelun runko..... | 77 |
| Liite 5: Esimerkkejä päiväkodin johtajien avoimista vastauksista ja niiden analysoinnista ... | 78 |
| Liite 6. Työhyvinvointijohtamisen opas esihenkilöille varhaiskasvatuksessa..... | 86 |

Liite 1: Tutkittavan informointilomake

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Työhyvinvoinnin johtaminen – Arjen opas esihenkilöille

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan työhyvinvoinnin keskeisiä teemoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointijohtamiseen päiväkodin johtajien arjessa. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska toimit päiväkodin johtajana, joten sinulla on käytännön kokemusta ja näkemystä niistä asioista, joista työhyvinvointi koostuu sinun yksikössäsi ja millaista osaamista sinulta vaaditaan henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on *tuottaa työhyvinvointijohtamisen tueksi arjen opas päiväkodinjohtajien käyttöön*. Yrityksellä ei ole aiemmin ollut päiväkodin johtajille tarkoitettua perehdytysopasta, johon olisi koottu kaikki tarvittavat tiedot juuri työhyvinvointijohtamisen näkökulmasta päiväkodin johtajan arjessa.

Tutkimuksen toteuttajat

Tämä opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä yksityisen varhaiskasvatuksen yrityksen kanssa, jossa työskentelet päiväkodin johtajana. Tutkimuksen toteuttajina ovat Annika Tiikkainen ja Jenni Närhi, jotka ovat Laurea ammattikorkeakoulun Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita. Tutkinnon nimi on sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Toimeksiantaja on Touhula päiväkodit.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Sinulta tutkimukseen osallistujana vaaditaan osallistumista kahteen yhteiskehittämisen työpajaan sekä ensimmäisen työpajan jälkeen yksilöteemahaastatteluun. Yksilöhaastatteluiden aikataulut sovitaan erikseen ensimmäisen työpajan jälkeen. Tutkimukseen osallistuvilta toivotaan rohkeaa kokemusten ja mielipiteiden esiintuomista tutkijoiden tuomista teemoista. Tutkijat esittävät avoimia kysymyksiä osallistujille ja sen lisäksi toivomme yhteistä avointa keskustelua aiheesta. Työpajassa toteutamme myös Miro alustalla muistiinpanoja ja hahmottelemme Arjen oppaan sisällysluettelo yhdessä. Yksilöhaastattelut nauhoitamme.

Työpajat järjestetään kahtena eri ajankohtana, joista toinen on toukokuussa ja toinen on elokuussa 2022. Työpajoihin työnantajasi on antanut luvan osallistua palkallisena työaikana. Yhden työpajan kesto on noin 2 tuntia ja tapaamiset järjestetään Teams –yhteyden kautta, koska osallistujat ovat eri paikkakunnilta. Työpajaan osallistuu kahden tutkijan lisäksi neljä-kuusi eri päiväkodin johtajaa.

Tutkimus toteutetaan siten, että ensimmäisen työpajan alussa tutkijat käyvät teorian tietoa läpi työhyvinvointijohtamisesta, positiivisesta- ja valmentavasta johtamisesta. Tutkijat tiivistävät myös yrityksessä jo olemassa olevat työhyvinvointiin liittyvät mallit ja työkalut. Tämän jälkeen tutkijat aloittavat ryhmäkeskustelut avoimilla kysymyksillä, esittelevät Miro työkalun, jota käytetään muistiinpanojen tekemiseen Post it -lappujen muodossa. Toisessa työpajassa tutkijat esittelevät lähes valmiin Arjen -oppaan, jota tutkimukseen osallistuvien on tarkoitus kommentoida ja kertoa, että olisiko siihen vielä jotakin lisättävää tai muokattavaa.

Tutkimuksessa saatu aineisto käsitellään niin, ettei yksittäistä tutkimukseen osallistuvaa voida tunnistaa missään opinnäytetyön prosessin vaiheessa. Työpajoja ei nauhoiteta ja työpajoissa käyty keskustelu on täysin luottamuksellista. Osallistuja voi itse päättää, että mitä asioita tuottaa kirjallisesti hyödyntämään opinnäytetyön tutkimusta. Tutkijat kirjoittavat ylös työpajassa nousevia asioita niin, että osallistujat näkevät kaikki kirjalliset tuotokset. Osallistujat voivat tarvittaessa pyytää poistamaan muistiinpanoja.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Tutkimukseen osallistuville hyötynä voidaan ajatella, että osallistujat pääsevät kehittämään omaa työtään ja vaikuttamaan arjen oppaan sisältöön, joka toimii jatkossa heidän työssään työhyvinvoinnin johtamisen työkaluna.

Tutkimuksesta mahdollisesti seuraavat haitat ja epämukavuudet

Tutkimukseen osallistuvan kahdesta työpajasta kuluu työaikaa työpajoihin osallistumiseen.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkittavien vakuutusturva

Tutkimus ei aiheuta tapaturmien vaaraa, joten vakuutukset eivät ole tarpeellisia.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimuksessa toteutettava lähes valmis Arjen opas on tarkoitus esitellä toisessa yhteiskehittämisen työpajassa. Valmis arjen opas on myös tarkoitus julkaista kaikkien päiväkodin johtajien käyttöön. Tutkimus on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimuksen päätyminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, jos osallistuja vaihtaa työtehtäviä, työnantajaa tai työtilanne on sen mukainen, että tutkimukseen osallistuminen vaarantaisi hyvän työssä suoriutumisen tai työssä jaksamisen.

Tutkimukseen osallistuvilla tullaan kertomaan tutkimuksen tulokset lähettämällä heille valmis opinnäytetyö ja työhyvinvointijohtamisen Arjen opas.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyötekijä
Nimi: Annika Tiikkainen
Puh. 0503418642
Sähköposti: annika.tiikkainen@student.laurea.fi

Nimi: Jenni Närhi
Puh. 0468111407
Sähköposti: jenni.narhi@student.laurea.fi

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja
Titteli: Lehtori
Nimi: Mika Alastalo
Laurea ammattikorkeakoulu / Tikkurila
Puh.
Sähköposti: mika.alastalo@laurea.fi

Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla korkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. korkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on:

| | | |
|---------------------|--|----------------------------------|
| Opinnäytetyöntekijä | | Annika Tiikkainen ja Jenni Närhi |
|---------------------|--|----------------------------------|

Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Annika Tiikkainen ja Jenni Närhi
Organisaatio: opinnäytetyön tekijät Laura Ammattikorkeakoulusta

Puh. Annika: 0503418642, Jenni: 0468111407

Sähköposti: annika.tiikkainen@student.laurea.fi, jenni.narhi@student.laurea.fi

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Tutkimukseen kerätään osallistujien nimet, työtittelit, sähköpostiosoitteet ja puhelinnumerot opinnäytetyötä varten. Työpajoja ei nauhoiteta, vastaukset kirjataan ylös. Vastaukset pidetään anonyymeinä. Teemahaastattelut nauhoitetaan ja ne ovat vain tutkijoiden hallussa tai kuunneltavissa.

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietojanne vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Lähetämme Laurea ammattikorkeakoulun sähköpostiosoitteista Touhula -päiväkotien sähköpostiosoitteisiin kutsut osallistua haastatteluihin ja työpajoihin.

Tallennamme sekä teemahaastatteluiden nauhoitukset, että työpajojen kirjalliset vastaukset Laurea ammattikorkeakoulun henkilökohtaiselle verkkolevyasemalle.

Työpajoihin osallistuneet henkilöt kirjoittavat vastauksia Miro -työkalualustalle anonyymisti.

Excel-taulukkolaskentaohjelmassa analysoimme/koostamme/luokittelemme vastauksia. Tässä kohtaa nimiä ei tallenneta, vain titteli.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on pitää yhteystiedot ylhäällä tutkimuksen ajan, jotta pystymme kutsumaan tutkittavat henkilöt haastatteluihin ja työpajoihin. Osallistuja voi pyytää milloin tahansa tutkijoita poistamaan henkilötietonsa rekisteristä. Tutkimuksen tarkoitus on tehdä työhyvinvoinnin arjen opas päiväkodinjohtajille, joten tutkimusta varten tarvitsemme haastateltavilta ja työpajoihin osallistuvilta henkilöiltä tehtävänimikkeet, jotka kerromme opinnäytetyössämme. Kuitenkaan kenenkään vastauksia ei kerrota opinnäytetyössä vastaajan nimellä. Vastauksista tehdään yhteenvetoja, joista ketään ei voi henkilökohtaisesti tunnistaa.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

- Opinnäytetyössä käsittelyperuste on *suostumus*

Tutkimuksen kesto aika (henkilötietojenne käsittelyaika)

Tutkimuksen kesto aika on enintään 1vuosi.

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Kaikki tutkimuksessa käytetyt henkilötietonne poistetaan rekisteristä tutkimuksen päätyttyä.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Henkilötietoja ei luovuteta tutkimuksen tekijöiltä ulkopuolisille koko tutkimuksen aikana.

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerätyt henkilötiedot ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Yksittäisille tutkittavalle annetaan tunnusnumero ja häntä koskevat tiedot säilytetään koodattuina tutkimusaineistossa. Aineisto analysoidaan koodattuna ja tulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa ilman koodiavainta. Koodiavainta, jonka avulla yksittäisen tutkittavan tiedot ja tulokset voidaan tunnistaa, säilyttävät Annika Tiikkainen ja Jenni Närhi eikä tietoja anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

Tutkimusaineistoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä näytteitä säilytetään tutkijoiden henkilökohtaisilla tietokoneilla ja enintään yhden vuoden ajan, jonka jälkeen ne hävitetään poistamalla tiedostot ja tyhjentämällä roskakori. Tutkimuksessa kerätyt tiedot voidaan käyttää myöhemmin opinnäytetyössä.

Liite 2: Tutkittavan suostumus

Tutkimuksen nimi: Työhyvinvoinnin johtaminen - arjen opas esihenkilöille

Tutkimuksen toteuttaja: Laurea ammattikorkeakoulu, Annika Tiikkainen, p. 0503418642 Ja annika.tiikkainen@student.laurea.fi. Jenni Närhi, p. 0468111407, jenni.narhi@student.laurea.fi. Opinnäyteyön ohjaaja Mika Alastalo, mika.alastalo@laurea.fi

Minua _____ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tuottaa työhyvinvointijohtamisen tueksi arjen opas päiväkodinjohtajien käyttöön. Yrityksellä ei ole aiemmin ollut päiväkodin johtajille tarkoitettua perehdytysopasta, johon olisi koottu kaikki tarvittavat tiedot juuri työhyvinvointijohtamisen näkökulmasta päiväkodin johtajan arjessa.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

_____, ____ . ____ . _____

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Liite 3: Yhteiskehittämisen työpajan kysymykset

Esittäytyminen:

Nimesi?

Mistä päiväkodista olet?

Kuinka pitkään olet työskennellyt päiväkodin johtajana?

Kerro itsestäsi vapaasti jotakin muuta?

Mitä työhyvinvointijohtaminen mielestäsi on ja mitä se sinulle merkitsee?

Työhyvinvoinnin portaat johdannon jälkeen:

Millaisia haasteita työhyvinvointijohtamisessa olette kohdanneet omassa työssänne?

Millaisia kokemuksia sinulla on hyvästä työhyvinvointijohtamisesta?

Positiivisen johtamisen johdannon jälkeen:

Koetko, että positiivisen johtamisen menetelmät näkyvät jo työssäsi ja millä tavalla?

Millä tavalla koet positiivisen johtamisen vastaavan työhyvinvointijohtamisen haasteisiin?

Mitä muita ajatuksia aihe herättää?

Valmentavan johtamisen johdannon jälkeen:

Koetko, että valmentavan johtamisen menetelmät näkyvät jo työssäsi ja millä tavalla?

Millä tavalla koet valmentavan johtamisen vastaavan työhyvinvointijohtamisen haasteisiin?

Mitä muita ajatuksia aihe herättää?

Lopuksi:

Mitä sisältöä toivoisit arjen oppaaseen?

Miten esihenkilöitä tulisi perehdyttää työhyvinvointijohtamiseen?

Liite 4: Teemahaastattelun runko

Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi työyhteisön hyvinvointiin esihenkilön roolista katsottuna?

Millaista osaamista esihenkilöltä vaaditaan mielestäsi, jotta työyhteisö voi hyvin?

Koska työpajassa nostettiin esille, että sairauspoissaolot vaikuttavat arjen työhyvinvointiin, haluamme kysyä, että mitkä asiat/tekijät vaikuttavat mielestäsi työyhteisössä mataliin tai korkeisiin sairauspoissaoloihin?

Kerro jokin yksittäinen onnistunut kokemus työhyvinvointijohtamisesta?

Miten esihenkilöitä tulisi perehdyttää työhyvinvointijohtamiseen?

Mitä sisältöä sinä esihenkilönä kaipaisit työhyvinvointijohtamisen oppaaseen esihenkilöille varhaiskasvatuksessa?

Liite 5: Esimerkkejä päiväkodin johtajien avoimista vastauksista ja niiden analysoinnista

| Alkuperäinen ilmaisu | Tiivistys | Alaluokka | Pääluokka |
|---|--|--|--|
| <p>”työhyvinvointijohtaminen on siis kaikki kaikessa ja se on tavallaan se perusta ja pohja mihin meidän toimintamme ja systeemi rakentuu. Jos me ei johdeta työhyvinvointia niin eihän meillä sit ole myöskään hyvinvoivat työntekijät”</p> | <p>Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys</p> | <p>Työhyvinvointijohtaminen</p> | <p>Esihenkilön rooli ja toiminta työyhteisössä</p> |
| <p>”Ja kyllähän se esihenkilö sillä omalla esimerkillään näyttää sen kaiken, että kyllä minä koen olevani sitä.. kyllä minä omalla esimerkilläni näytän myöskin sitäkin puolta, positiivisuutta ja ilmapiiriä yritän luoda parhaani mukaan tottakai, kun siellä yksiköissä oon...tai kuten meidän yksi entinen toimitusjohtaja sanoi, että joukkoja johdetaan edestäpäin, niin sehän on ihan totta kaikessa.”</p> | <p>Esihenkilö luo omalla toiminnallaan ja esimerkillään työyhteisöön positiivisuutta ja hyvää ilmapiiriä</p> | <p>Esimerkin näyttäminen Ilmapiirin luominen</p> | |
| <p>”Mutta kyllä kai tärkein työkalu on se oma itse ja sitten ehkä se rohkeus ja uskallus totta kai ottaa niitä asioita esille ja puuttua sitten asioihin. ”</p> | <p>Rohkeus ottaa asioita esille ja puuttua</p> | <p>Suunnan näyttäminen Puheeksiottaminen</p> | |
| <p>”Mitä enemmän johtaja on läsnä, niin sitä paremmin työntekijät voi. Mie nään tuon työhyvinvoinnin johtamisen sillä, että mie olen läsnä ja että mie kuuntelen.”</p> | <p>Läsnäoleva ja kuunteleva esihenkilö kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia.</p> | <p>Läsnäolo Työntekijöiden kuunteleminen</p> | |
| <p>”Se oma työssä jaksaminen. Mä en esihenkilönä voi tukea muita, jos en itse voi hyvin.”</p> | <p>Hyvinvoiva esihenkilö pystyy tukemaan työntekijöitä paremmin.</p> | <p>Esihenkilön oma jaksaminen</p> | |
| <p>”Ni minun esimies antaa työrauhan minulle ja auttaa jos on tarvetta mutta minä saan tehdä minun työni niinku rauhassa. Mutta myös minä annan minun työntekijöiden</p> | <p>Esihenkilö antaa työrauhan alaisilleen ja auttaa tarvittaessa.</p> | <p>Työrauhan varmistaminen Tarvittaessa auttaminen</p> | |

| | | | |
|--|---|---|---------------------------|
| tehdä oman työn rauhassa.” | | | |
| ”Jos se ilmapiiri on hyvä ja siellä on yhteisöllinen ja turvallinen ilmapiiri niin tällainen asia tuodaan esiin ja siihen pääsee puuttumaan. ” | Turvallisessa ilmapiirissä tuodaan asioita esille ja tarvittaessa voidaan asioihin puuttua. | Turvallinen ilmapiiri Asioihin tarvittaessa puuttuminen | Psykologinen turvallisuus |
| ”Kun tulet töihin ovesta sisään, minkälaisen tunneilmapiirin luot” | Jokaisella vastuu tunneilmapiirin luomisesta. | Tunneilmapiiri | |
| ”muistat sanoa huomenta tai päivää tai heipat ja muut. Tavallaan vielä sen, että huomioi niinku sitä työkaveria ja johtaja huomioi työntekijää. Ne ei ei tarvii olla mitään isoja asioita.” | Työilmapiirin luominen toisten huomioimisella | Työkaverin huomioiminen | |
| ”Et niin kauan, kun jaetaan ne työasiat, se kuuluu kaikille, ne pitää hoitaa ja ne pitää kertoa, niin että kaikki tietää kaikki asiat ja tieto kulkee. Et ehkä se ymmärrys ja avoimuus ja toisten hyväksyminen. Niinku persoonan hyväksyminen, mutta kaikenlaisen käytöksen hyväksyminen ei taas, se on taas sitten eri asia.” | Työyhteisössä avoimuus, ymmärrys, tiedon kulku ja erialisten persoonien hyväksyminen. Kaikenlaista käytöstä ei tule hyväksyä työyhteisössä. | Erlaisuuden hyväksyminen Ymmärrys Avoimuus Epäasiallista käytöstä ei hyväksytä | |
| ”Kun ne on oppinut tuntee toisensa, että kun mulle puhutaan, niin mun ei tarvii luulla, kun joku sanoo mulle jonkin asian, niin siten tietää mistä jokin asia johtuu. ” | Yhteistyö paranee ja väärinkäsitykset pienenevät, kun työntekijät tuntevat toisensa. | Kollegoiden tunteminen Hyvä yhteistyö | |
| ”Mulla on vähän tällainen slogan: voin olla väärässä, olen siellä usein, niin tuota, mulla on onneksi siellä itseäni viisaampia ihmisiä töissä niin sillä on varmaan ollut sellainen hyvä vaikutus, että meillä on sellainen hyvä Boogie ja ihmiset uskaltaa tulla kertomaan asioista, että ne tietää, etten ammu aamunkoitteessa vaan päinvastoin, että jos joku on | Esihenkilö esimerkilään näyttää, ettei tarvitse pelätä epäonnistumisia ja uusia ideoita voi ehdottaa. Rohkeus tuoda hyviä ideoita esille ja hyödyntää niitä. | Epäonnistumisen salliminen Rohkeus tuoda ideoita esille | |

| | | | |
|---|--|--|----------------------------------|
| <p>keksinyt hyvän jutun, niin miksi me ei sitä hyödynnettäisiin. ”</p> | | | |
| <p>”Mutta myös siinäkin tietystä mielessä työyhteisön hyvinvoinnissa on se, että on ne yhteiset rajat ja pelisäännöt sovittu.”</p> <p>”Kolmen P:n sääntö, että ”Pitää Pystyä Puhumaan”. ” Et se on tärkein mitä meillä noudatetaan. Pitää pystyä työasiasta, ku työasiat hoitamaan kaikkien kanssa, vaikka ei välttämättä ylimpiä ystäviä ollaan, mutta että asioista puhutaan.</p> <p>”Sitten se myös, että myöskään esimies ole mikään jumala eikä mikään diktaattori, joka pystyy kaiken sanelemaan, että jokaisella on vastuu myös siitä työhyvinvoinnista ja siitä työyhteisön ilmapiiristä”</p> <p>”Jos mä ostan mulle jotain, esim. kahvia, niin kysytään että haluaako kaverikin. Siellä taustalla on se, että jokainen tuo kortensa kekkoon, että saadaan keko tehtyä. Kun jokainen tuo sen osaamisensa, tekeminsä ja motivaationsa sinne kekkoon, niin siitä syntyy yhdessä paljon enemmän hyvää ja paljon enemmän sitä hyvinvointia, eikä niin että jokainen tekee vaan ne annetut tehtävät. ”</p> | <p>Yhteisten rajojen ja pelisääntöjen sopiminen luo työhyvinvointia.</p> <p>Työasioista täytyy pystyä puhumaan kaikkien kanssa avoimesti.</p> <p>Jokaisella on vastuu työyhteisön ilmapiirin luomisesta ja työhyvinvoinnista</p> <p>Työkaverin huomioiminen</p> <p>Yhdessä työyhteisö saa enemmän aikaan, kuin työntekijä yksin.</p> | <p>Työyhteisön pelisääntöjen tekeminen</p> <p>Työyhteisön rajojen selkeyttäminen</p> <p>Avoin ilmapiiri Rohkeus ottaa asiat puheeksi</p> <p>Yksilön vastuu työyhteisössä</p> <p>Toisten huomioiminen</p> <p>Yhteisöllisyys Yhdessä tekeminen</p> | <p>Työyhteisön toimintatavat</p> |
| <p>”Mun mielestä ihan ensisijaisesti se, että kaikille on selkeänä se mitä me ollaan tekemässä, miksi me ollaan tekemässä ja miten me tehdään asioita. Meillä on aina pitänyt olla selkeinä ne työyhteisön pelisäännöt, että miten sitä hommaa tehdään yhdessä ja myöskin sitten kaikkien roolit siellä selkeinä.”</p> | <p>Työtehtävän sekä roolien tarkoitus, tavoitteet, selkeys ja toimintatavat luovat työhyvinvointia.</p> <p>Työyhteisön pelisääntöjen tekeminen selkeyttää.</p> | <p>Perustehtävän selkeys</p> <p>Selkeä työpaikan visio</p> <p>Selkeät työskentelytavat</p> <p>Selkeät tavoitteet</p> | <p>Selkeä työnjako</p> |

| | | | |
|---|--|---|--------------------------------|
| <p>”Et silloin, ku siellä on sopiva määrä painetta ja stressiä, siellä työyhteisössä, niin se on positiivinen asia. Et sit jos sitä on liikaa, ihmiset on kuormittuneita, se ei oo hyvä. Mut jos sitä on liian vähän, niin sitten tahtoo olla herkästi niinku aikaa semmoselle, joka ei ole ehkä niin olenaista.”</p> <p>”Se on tosi tärkeätä, että siellä on ihmisillä selkee työnjako ja vastuut on selkeesti nimetty ja käyty läpi.”</p> | <p>Sopiva määrä painetta ja stressiä fokusoivat työntekijät tekemään oikeita asioita.</p> <p>Vastuualueet ovat tärkeä nimetä ja käydä läpi.</p> | <p>Sopiva määrä työtä</p> <p>Vastuualueiden nimeäminen</p> <p>Vastuualueiden läpikäynti</p> | |
| <p>”Mutta se miten mä saan sen porukan sitoutumaan niihin asioihin, niin kyllä mun täytyy ottaa myös ne ihmisetkin mukaan siihen suunnitteluun ja siihen ideointiin, jotta he sitoutuvat siihen asiaan, jota ollaan tekemässä.”</p> <p>”Niin vaikka mulla oli jo kokemusta, niin ihan pihalla mäkin olin. Mutta se mitä mä tein, mä otin sitten niitä tai käytin itseni tukena sitä työyhteisöä. Siellä oli niitä pitkän aikaa työssä olleita ihmisiä ja mä otin heidän näkökulmiaan sitten huomioon ja käytän edelleenkin sitä paljon, et työyhteisön kanssa teen niitä asioita.”</p> <p>”Kun tähän Ihmisluontoon kuuluu esimerkiksi hyväksytyksi tuleminen tunne ja että tuntee itsensä tarpeelliseksi. Kun antaa vastuutehtäviä, silloin ihminen tuntee, että minuun luotetaan ja että minua tarvitaan. Jokainen tuntee siellä työssä, että minä olen tarpeellinen.”</p> | <p>Työntekijät sitoutuvat paremmin työhön, kun he ovat mukana ideoinnissa ja suunnittelussa.</p> <p>Työntekijöiden kokemuksen hyödyntäminen ja kuunteleminen työn suunnittelussa.</p> <p>Vastuutehtävien antaminen luo työntekijöille tarpeellisuuden tunnetta ja tunnetta, että häneen luotetaan.</p> | <p>Työntekijät otetaan mukaan ideointiin ja suunnitteluun.</p> <p>Työntekijöiden kuunteleminen</p> <p>Työntekijöiden kokemusten hyödyntäminen</p> <p>Työntekijöiden vastuuttaminen / Vastuun antaminen</p> <p>Tarpeellisuuden tunne</p> <p>Luottamuksen tunne</p> <p>Työstä nauttiminen</p> | <p>Sitoutuneet työntekijät</p> |

| | | | |
|---|--|--|----------------------------------|
| <p>"Et ainakin mulle se merkitsee tosi paljon, että siten, kun saa työntekijät sitoutumaan, ne nauttii siitä työstään ja ymmärtää sen työn merkityksen, niin silloin se johtaminenhan on niinku helpompaa."</p> | <p>Sitoutunut työntekijä nauttii työstään ja ymmärtää työn merkityksen, jolloin myös johtaminen on helpompaa.</p> | <p>Työn merkityksen ymmärtäminen</p> | |
| <p>"Mutta sekin auttaa siihen työhön motivointiin, että työntekijä kokee itsensä tärkeäksi, kun pääsee myöskin itse päättämään asioista ja pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä."</p> | <p>Työntekijöitä motivoi, kun he kokevat itsensä tärkeäksi pääsemällä vaikuttamaan ja tekemään päätöksiä koskien omaa työtä.</p> | <p>Vaikutus mahdollisuuden omaan työhön</p> | <p>Motivoituneet työntekijät</p> |
| <p>"Mun mielestä hirmu tärkeetä on se, että onnistumiset huomioidaan ja siten sen ei todellakaan tarvii olla sellainen, että on nyt onnistuttu hienon tapahtuman järjestämisessä, vaan just ne pienet arjen onnistumiset huomioidaan ja sitä kautta sitä saadaan sitten sitä tunnelmaa ja spirittiä nostettua siellä työyhteisössä"</p> | <p>Isojen ja pienten onnistumisten huomioiminen nostaa yhteishenkeä työyhteisössä.</p> | <p>Pientenkin onnistumisten huomioiminen</p> | |
| <p>"Kyllä varmasti sen ilmapiirin lisäksi niitä motivaatiotekijöitä on varmasti myöskin se, että henkilökuntaa koulutetaan, että he saavat myöskin sitä uutta."</p> | <p>Ilmapiiri ja työntekijöiden kouluttaminen motivoi.</p> | <p>Hyvä ilmapiiri Työntekijöiden kouluttaminen</p> | |
| <p>"Mie nään tässä työssä, että ei tää varhaiskasvatus ole ihan mitä tahansa työtä. Siihen liittyy toi hyväntekeminen, että ajatellaan, että tehdään toisille hyvää. Yhteenkuuluvuuden tunne, että me ollaan me ja tää on meidän päiväkoti. Motivaatiohan täytyy olla missä työssä tahansa, että on motivoinut siihen työhön."</p> | <p>Yhteenkuuluvuuden tunne ja hyväntekeminen motivoi työntekijöitä.</p> | <p>Yhteisöllisyys Hyväntekeminen</p> | |
| <p>"Palaute motivoi. Palautettahan pitää niin kun antaa ja itsekin huomaa, että annan sitä ja tunnen siinä sellaisen piston sydämessä, että liian vähän</p> | <p>Palautteen antaminen motivoi.</p> | <p>Palautteen antaminen</p> | |

| | | | |
|---|--|--|-------------------------------------|
| <p>tulee annettua palautetta. Mutta yrittää ainakin niihin hetkiin antaa, mihin se on tarpeen.”</p> <p>”Jokaisen työntekijän vahvuudet ite ehkä näkee eri tavalla. Tää ihminen varmasti hoitaisi homman tosi hyvin ja se ei itse ehkä luota itseensä eikä uskalla ottaa sitä asiaa hoitaakseen. Eli pitää laittaa sitä rimaa vähän ylemmäksi. Niinku lapsetkin ku harjoitellaan lasten kanssa jotain tavoitteita, niin pikkuisen ylemmäs kuin mitä se lapsi ehkä vielä osaa. Samalla tavalla työntekijöillekin, että hei mä ajattelisin että sä voisit kokeilla että hoituisko tää homma, että mä oon sitä mieltä, että sulla tää toimis. Ja yllättävästi ne ihmisen vastaa siihen huutoon.”</p> | <p>Esihenkilö voi motiivoida työntekijöitä löytämällä yksilöllisiä vahvuuksia, joita hyödyntää antamalla hieman haastavia vastuutehtäviä.</p> | <p>Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen</p> <p>Työntekijöiden vastuuttaminen / vastuun antaminen</p> | |
| <p>”Et työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut, se tykkää työstänsä.. minä koen ainakin, että silloin sairauspoissaoloja on vähemmän.”</p> <p>”Silloin kun siellä on työyhteisössä paljon henkilöstön vaihtuvuutta, paljon ollut alla jo niitä sairauspoissaoloja ja sijaset vaihtuu myös koko ajan. Koko ajan joudut perehdyttämään uutta tyyppiä, huomenna se onkin jo eri tyyppi ja ensi viikolla taas eri tyypit, niin se kynnys jäädä sairauspoissaoloihin madaltuu.”</p> <p>”Kun on sitä osaamista ja henkilökuntaa pois ja kiireämpinä aikoina voidaan suunnitella paremmin, mutta jos ei ole sitä osaamista vielä niin se rasittaa paljon enemmän.</p> <p>”Olen itse tietoisesti mennyt tiukkoihin tilanteisiin,</p> | <p>Sairauspoissaoloja on vähemmän, kun työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita.</p> <p>Sairaslomalle jäämisen kynnys madaltuu, jos työyhteisössä on paljon vaihtuvuutta ja perehdyttäminen on jatkuvaa.</p> <p>Poissaolot vähentävät osaamista ryhmässä ja kuormittaa arkea.</p> <p>Esihenkilö voi tukea työyhteisöä</p> | <p>Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät</p> <p>Sitoutuneet työntekijät</p> <p>Työntekijöiden ammattitaito</p> <p>Esihenkilön tuki ryhmätasolla</p> | <p>Sairauspoissaolojen hallinta</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>vaikka sinne kaveriksi. Mä meen päästää niitä ihmisiä nyt sit pitää tiimiä, mä tuun olee vaikka sen tunnin sinne iltapäivällä, ettei tarvii esim. ottaa sitä sijaista sinne aina, että näissä tilanteissa olen mieluummin itse mennyt sinne sitten.”</p> <p>”Meillä on hyvät työvälineet puuttumiseen, että jos alkaa vaikka mietityttämään, että jatku-vasti on poissaoloja just tässä ryhmässä, että mikähän tässä nyt alkaa olla ja mitä voitaisiin tehdä. Niin siinäkin varhainen puuttuminen on tärkeää.”</p> <p>”Mitä me voidaan tehdä jos jollakin ihmisellä on vastustuskyky huonontunut ja aina loppuviikosta se alkaa, että niitä on hyvä miettiä jo ennen, kuin se tilanne eskaloituu siellä ryhmässä, että siinäkin tavallaan se kuunteleminen ja huolenpito niistä työntekijöistä, että jos esim. osaikaisuudella pystytään välttämään sairausloma, niin sehän on hyvä asia.”</p> <p>”Mutta itse olen ainakin ihan kylmän viileesti omalle esimiehelle ilmoittanut, että nyt on tilanne tämä ja etten katso päivä kerrallaan, meillä on ollut niin paljon tässä kaikkea, että mä otan nyt tähän kolmeksi viikkoa sijaisen ja jos me ei tarvita, niin me annetaan se ihminen pois, mutta mä en ala nyt katsomaan, että tässä pomppii joka päivä joku eri naama, että tää on muutenkin jo niin tiukilla tää porukka.”</p> <p>”Ymmärretään se kokonaisuus sitten siinä, että jos mä nyt jään pois, niin mitä se sitten tarkoittaa</p> | <p>auttamalla ja sijais- tamalla tiukoissa tilanteissa.</p> <p>Varhainen puuttuminen on tärkeää jos esihenkilö huomaa ryhmässä olevan jatkuvasti poissaoloja.</p> <p>Esihenkilön on hyvä pitää työntekijöistä huolta kuuntelemalla, ennakoimalla ja puuttumalla tilanteeseen varhaisessa vaiheessa.</p> <p>Esihenkilön puuttuminen tilanteeseen ennakoivasti ja rauhallisesti rauhoittaa tilannetta.</p> <p>Kun työntekijä oman työn arvon koko tiimin kannalta ja on</p> | <p>Varhainen puuttuminen</p> <p>Varhainen puuttuminen</p> <p>Ennakointi</p> <p>Työntekijöiden kuunteleminen</p> <p>Ennakointi</p> <p>Esihenkilön rauhallinen suhtautuminen</p> <p>Yhteenkuuluvuuden tunne</p> <p>Oman työn arvostus</p> | |
|--|---|---|--|

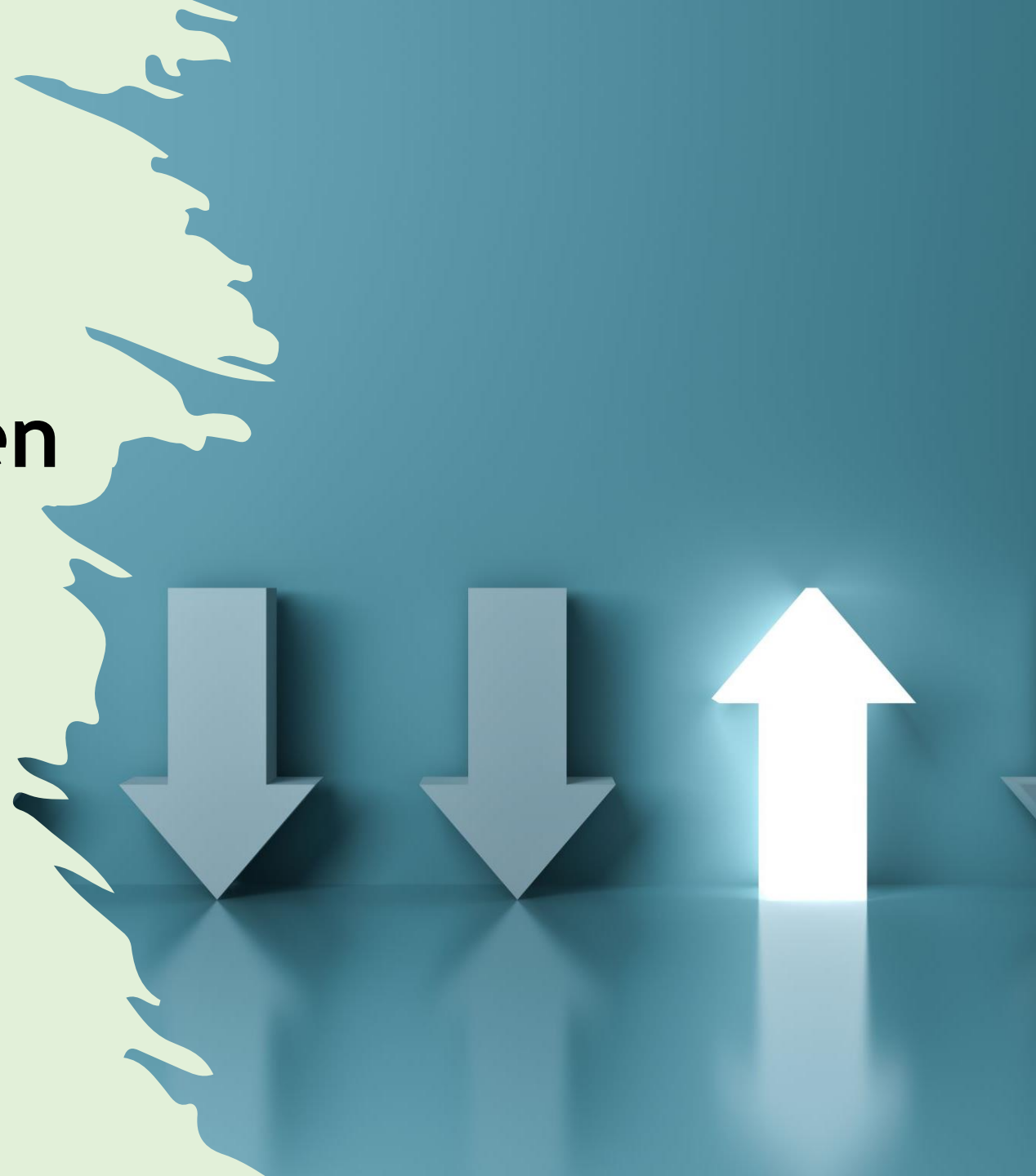
| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>sen koko työyhteisön kannalta eli ollaan sitoutuneita niihin ihmisiin myöskin ja siihen tekemiseen myöskin. Mutta kyllä se vaikuttaa siihen, että työntekijät on sitoutuneita, mutta kyllä ne tarvii sen sitoutuneen johtajankin sinne myöskin. Että sehän vaikuttaa ihan hirvittävän paljon, että jos johtajat vaihtuu koko ajan, niin ei ne työntekijätäkään sitoudu tekemään yhtään mitään.</p> <p>”Onhan esihenkilöiden vaihtuvuudella paljonkin merkitystä poissaoloihin. Sehän koskettaa kaikkia asioita tuolla, niin kyllä minä omalla esimerkilläni näytän myöskin sitäkin puolta, positiivisuutta ja ilmapiiriä yritän luoda parhaani mukaan tottakai, kun siellä yksiköissä oon.”</p> <p>”Varsinkin, kun kaikki tiedostaa, ettei niitä sijaisia ei välttämättä oo tai menee aikaa, ennen kuin esimies saa järjesteltyä sen sijaisen tai se ei välttämättä tuu niin kun just siihen hetkeen, niin tossakin se vaatii niinkun siellä työyhteisössä sen auki puhumisen ja siinäkin kohtaa niiden pelisääntöjen rakentamisen yhdessä, että miten me toimitaan jos tällaisia tilanteita tulee, että ne tietää sitten mitä tapahtuu ja mitä jokaisen pitää tehdä.”</p> | <p>sitoutunut tiimiin, sairauslomalle jäämisen kynnyksen kasvaa. Jos johtaja ei ole itse sitoutunut, mataltaa se työntekijöiden sitoutumista ja kynnystä jäädä sairauslomalle.</p> <p>Esihenkilöiden vaihtuvuudella ja sen myötä ilmapiirillä on merkitystä poissaoloihin.</p> <p>Sairauspoissaolotilanteista on hyvä tehdä selkeät ohjeistukset, pelisäännöt ja vastuujako poikkeusoloissa.</p> | <p>Sitoutunut johtaja</p> <p>Läsnä oleva esihenkilö</p> <p>Hyvä ilmapiiri</p> <p>Sitoutunut johtaja</p> <p>Selkeät työyhteisön pelisäännöt</p> <p>Työntekijöiden vastuuttaminen</p> <p>Selkeät ohjeistukset</p> | |
|---|--|---|--|

Liite 6. Työhyvinvointijohtamisen opas esihenkilöille varhaiskasvatuksessa

Työhyvinvointijohtamisen opas esihenkilöille varhaiskasvatuksessa on erillinen pdf. -tiedosto. Alkuperäisestä oppaasta löytyy linkkejä toimeksiantajan omiin toimintaohjeisiin, mutta julkaisusta versiosta linkit on poistettu.

Työhyvinvointijohtamisen opas esihenkilöille varhaiskasvatuksessa

Annika Tiikkainen & Jenni Närhi



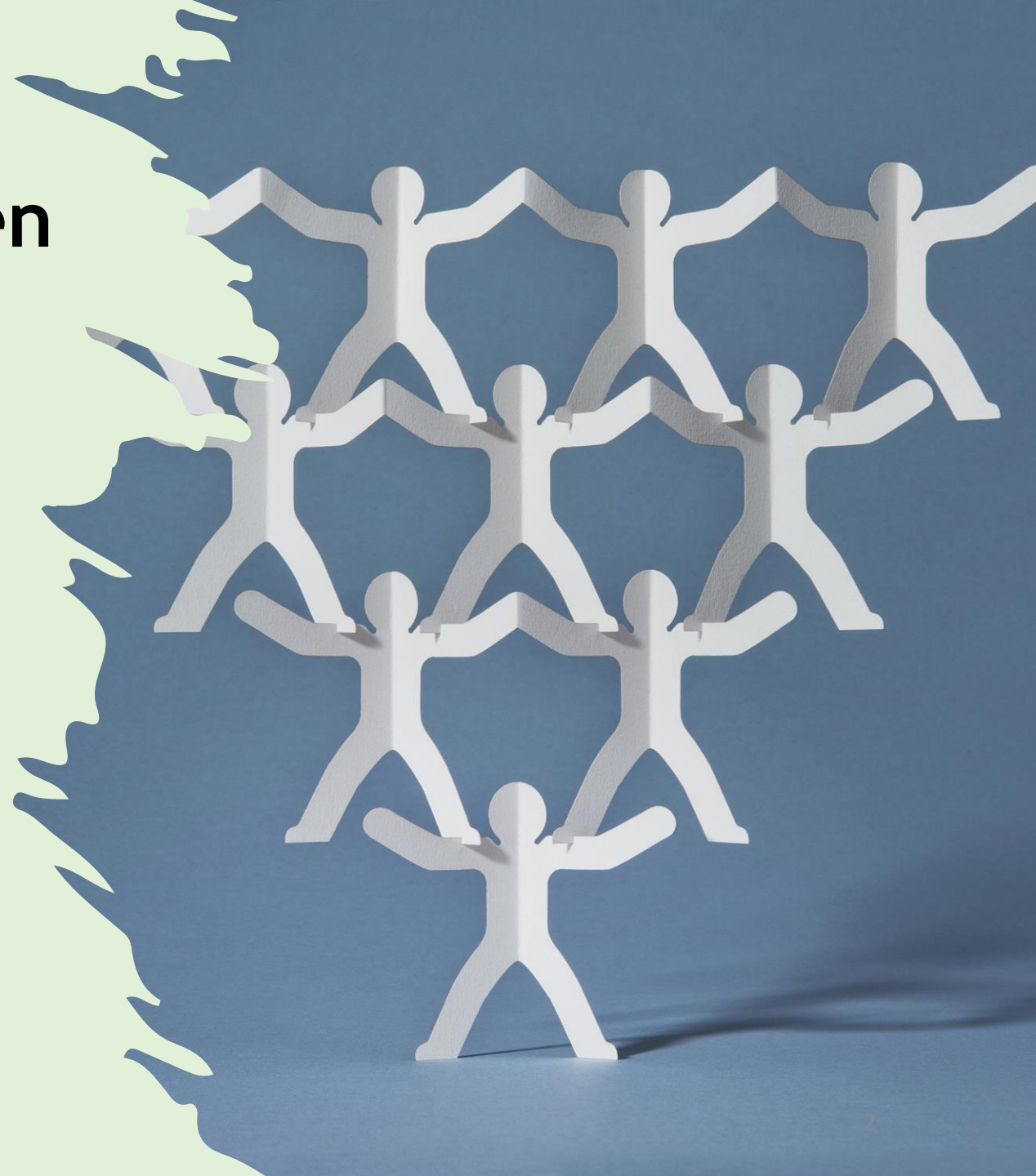
ARJEN OPAS- Työhyvinvointijohtamisen tueksi

Päiväkodin johtaja, käsissäsi on arjen opas työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Olemme tehneet tämän oppaan sinulle, jotta voisit onnistua esihenkilönä parhaalla mahdollisella tavalla. Oppaaseen on koottu ne keskeiset työhyvinvointijohtamisen näkökulmat sekä toimintavinkit, joita työssäsi esihenkilönä usein kohtaat.

Opas on pyritty rakentamaan sellaiseksi, että se on sinulle käyttäjälle mahdollisimman selkeä, helppolukuinen ja käytännönläheinen.

Sisällysluettelo on otsikoitu teemat joita oppaassa käsitellään. Löydät aiheista lisää tietoa teemoihin sisällytetyistä linkeistä sekä lähdemerkinnöistä. Loppuun olemme koonneet myös kirja -ja lukuvinkkejä.

Arjen opas on tuotos, jonka sisältöön on ollut vaikuttamassa eri alueen päiväkodin johtajia. Välilehdillä olevat lainaukset ovat esihenkilöiden ajatuksia ja mietteitä. Kiitämme kaikkia, joiden kanssa saimme tehdä yhteistyötä ja pohtia työhyvinvointijohtamisen eri ulottuvuuksia ja sen merkityksellisyyttä.



SISÄLLYSLUETTELO

- Esihenkilön omat voimavarat s. 4-9
- Sairauspoissaolot ja niiden vaikutukset s. 10-12
- Vinkkejä puheeksiottamisen tilanteisiin s. 13-20
- Palautteen antaminen ja työntekijöiden motivointi s. 21-27
- Aktiivinen kuunteleminen ja kysyminen s. 28-32
- Työyhteisön moninaisuus ja yhteiset pelisäännöt s.33-36
- Oikeudenmukaisuus s. 37-39
- Epäasiallinen käyttäytyminen s. 40-43
- Positiivisen ja valmentavan johtamisen teorioiden ydinasiat s. 44-47
- Kirja- ja lukuvinkit s. 48-49



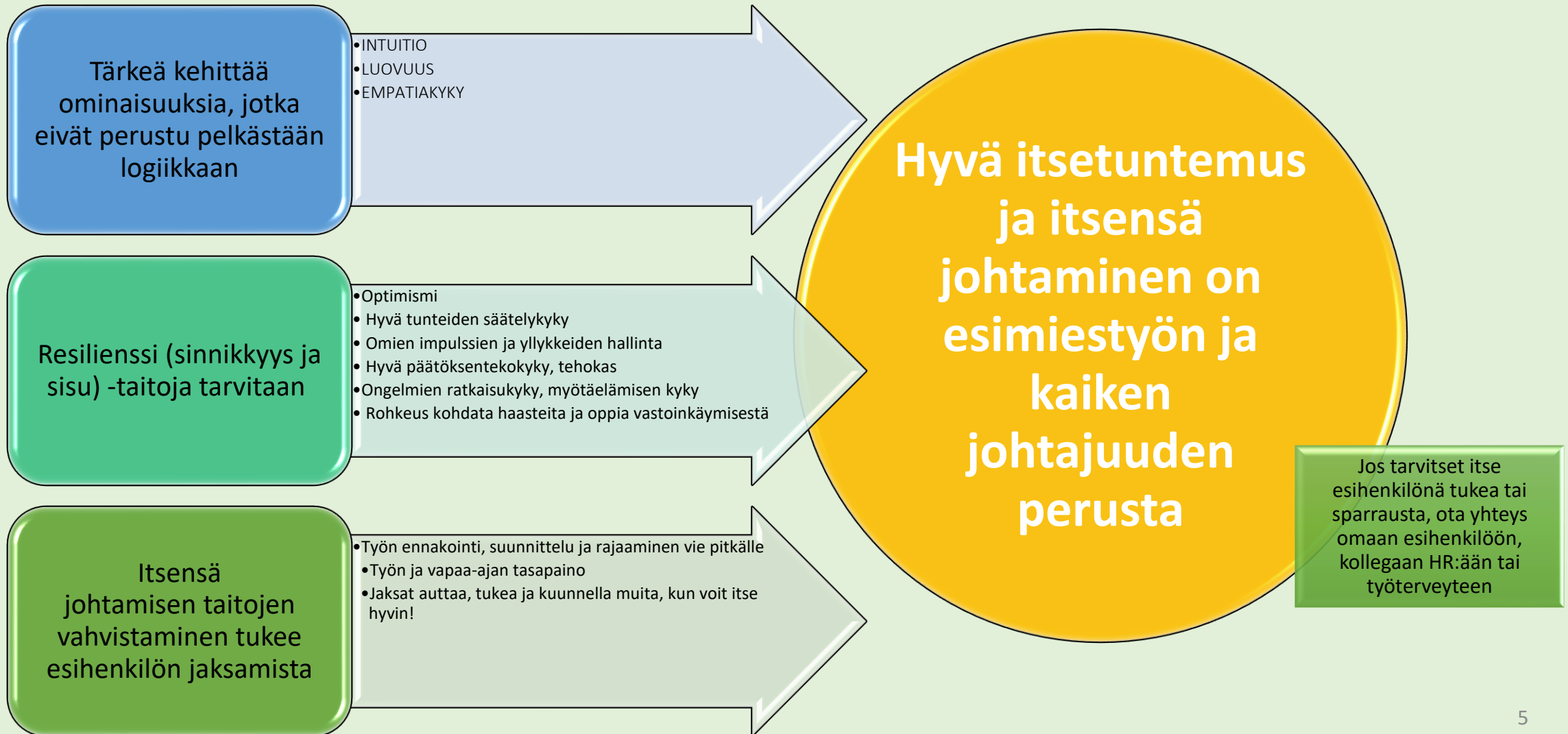
ESIHENKILÖN OMAT VOIMAVARAT

*”En esihenkilönä voi
tukea muita,
jos en voi itse hyvin”*



Esihenkilön sisäisten voimavarojen vahvistaminen

Lähde: Ruutu, S. & Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin.



ESIHENKILÖN OMAT VOIMAVARAT - Ammattitaitoinen esihenkilö 1/2

Lähde: Ruutu, S. & Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin.

TOIMII EETTISESTI

- Toimii omien ja yrityksen arvojen mukaisesti
- Tekee, kuten sanoo johdonmukaisesti ja ennakoitavasti
- Palkitsee henkilöstöä arvojen mukaisesta toiminnasta
- Tarkastelee työntekijöiden näkökulmasta omaa etiikkaa ja toimintaa

PYRKII KEHITTÄMÄÄN TUNTEIDEN SÄÄTELYÄ

- Osaa tunnistaa ja nimetä eri tunteita
- Tunnistaa, kuinka ajatukset ja tulkinnat omista kokemuksista käsin vaikuttavat käyttäytymiseen sekä tunteisiin
- Ei mene toisten tunteeseen mukaan, eikä sekoita omia ja toisen tunteita keskenään
- Ei provosoidu, hallitsee tunteensa, säilyttää harkinta- ja keskittymiskykynsä haastavissa tilanteissa
- Osoittaa empatiaa ja on kiinnostunut muiden ajatuksista ja tunteista
- Kehittää taitoa tulkita muiden mielialojen nonverbaalisesta viestinnästä

HALLITSEE OMIA IMPULSSEJA

- Malttaa mielensä myös paineen alla ja hallitsee paineessa omia impulssejaan
- Hyväksyy erilaisuuden ja on kärsivällinen
- Ottaa asioista selvää ja kuuntelee työntekijöitä ennen kuin toimii
- Ei provosoidu ja hillitsee sanomisensa konfliktitilanteissa
- Kykenee ottamaan vastaan kriittistä palautetta
- Pyrkii käsittelemään haastavatkin asiat rakentavassa hengessä

VAHVISTAA OMAA PYSYVYYDEN TUNNETTA

- Suhtautuu asioihin ja tulevaisuuteen positiivisesti
- Osaa arvioida omat kykynsä realistisesti ja kehittää niitä -- > luottaa kykyihinsä!
- Tarttuu rohkeasti haasteisiin ja vie asiat loppuun saakka
- Etsii keinoja päästä tavoitteisiin haasteista huolimatta
- Tutkii eri mahdollisuuksia ja keinoja päästä tavoitteisiin
- Ei jää murehtimaan epäonnistumisia vaan oppii niistä.
- Tarvittaessa osaa myös päästää irti

Esihenkilön voimavarat - Ammattitaitoinen esihenkilö2/2

Lähde: Ruutu, S. & Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin.

Kasvattaa omaa rohkeuttaan ja itsensä ylittämistä

- Jakaa omaa tietoa, tuo ideat ja ajatukset julki
- Kohtaa rohkeasti, ajankohtaisesti ja suorasti työntekijöiden ongelmat ja vaikeat tilanteet
- Toimii ennustettavasti ja selkeästi
- Pystyy paljastamaan epätäydellisyytensä
- Tunnistaa ja tunnustaa oman rajallisuutensa
- Tapaa työntekijöitä säännöllisesti, antaa palautetta ja arvioi suoritusta
- On kiinnostunut uusista ideoista
- Toimii kekseliäästi ja luovasti
- Toimii myös kurotellen kohti omaa ammatillista kasvuaan

Vaalii optimismia

- Vaalii toiveikkuutta ja luo uskottavia, innostavia sekä myönteisiä visioita
- Vaalii myönteisiä tunteita ja kiinnittää myönteisiin asioihin huomiota
- Toimii myönteisenä esimerkkinä
- Osallistaa ihmisiä ja antaa henkilöstön vaikuttaa toteutustapoihin
- Unelmoi rohkeasti ja hankkii uusia kokemuksia myös työn ulkopuolelta --> laajentaa omaa ajattelua ja näkemyksiä
- Opettelee sietämään epävarmuutta

ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT - oman työn rajaaminen ja ennakointi

lähde: Ruutu, S & Salmimies, R. 2014. Itsensä johtaminen.

LUO TUKIVERKOSTO

- Puhu tuntemuksistasi ja kokemuksistasi
- Kollegiaalinen tuki-oma esihenkilö

OLE REALISTINEN

- Ole rohkea tunnustamaan ja tunnustamaan rajallisuutesi
- Aseta realistiset tavoitteet itsellesi
- Realisoi käsitys siitä, kuinka paljon voin saada yhden päivän aikana aikaiseksi

ORGANISOI JA OTA VASTUU

- Suunnittele ajankäyttöäsi, tee lukujärjestys, määrittele tärkeysjärjestys
- Etsi mieluummin ratkaisuja kuin ongelmia
- Delegoi

PIDÄ HUOLI OMASTA JAKSAMISESTA

- Huomioi elämän kaikki osa-alueet: perhe, vapaa-aika, työ jne.
- Pidä lyhyitä taukoja työpäivien aikana
- Huomaa stressin varoitusmerkit, ole valmis tekemään muutoksia

VARAUDU TULEVAISUUTEEN

- Pidä huolta omasta kehittämisestä ja oppimisesta
- Valmistaudu muutokseen proaktiivisesti

VAIKUTTAMISEN KEHÄT

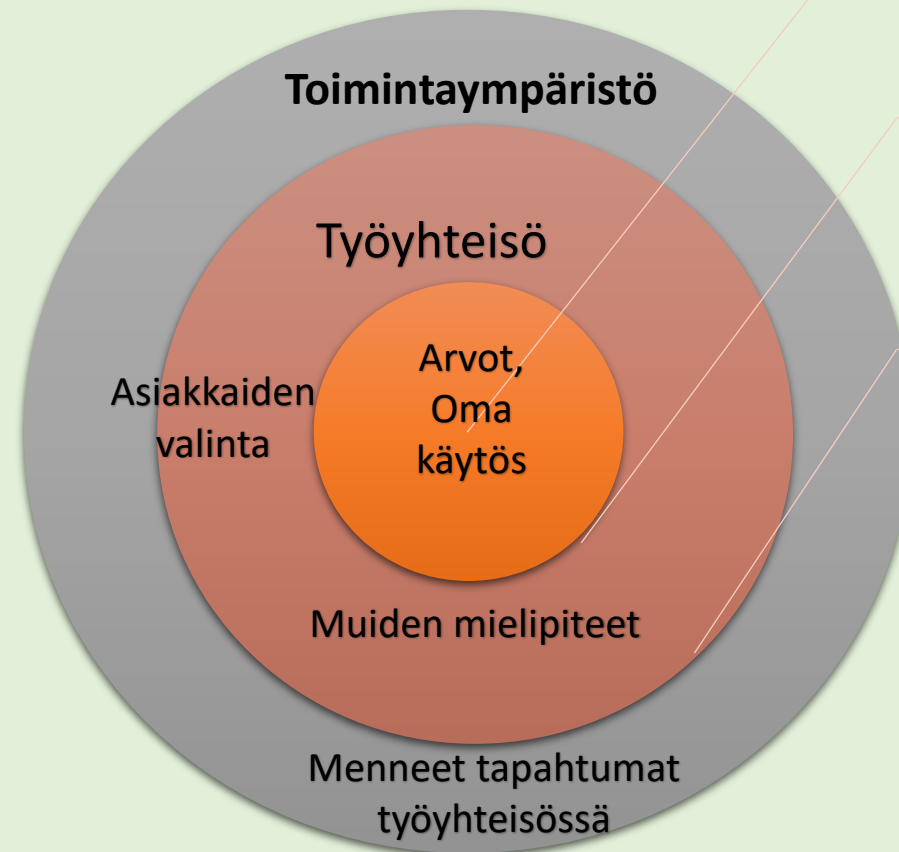
Lähde: Ruutu, S. & Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. S. 291

Vaikuttamisen kehät – harjoituksen avulla pystyt hahmottamaan paremmin mihin asioihin kiinnität enimmäkseen huomiosi.

Pystyt myös hahmottamaan mihin energiaa ja ajatustoimintaa kannattaa käyttää.

Mihin kohtaan kehälle kirjoittaisit mielessäsi olevia asioita, joita stressaat tai murehdit?

Kehitä ajatusten kohdistamista asioihin, joihin pystyt vaikuttamaan omalla toiminnallasi!



Voin vaikuttaa, voin päättää

Voin vaikuttaa, en päättää

En voi vaikuttaa tai päättää

SAIRAUSPOISSAOLOT JA NIIDEN VAIKUTUKSET

”Jos huomaa jatkuvia poissaoloja, niin varhainen puuttuminen on tärkeää. On tärkeä miettiä, mitä voitaisiin tehdä“



POISSAOLOJEN KUSTANNUKSET- miksi on hyvä olla

tietoinen? Lähde: <https://www.ilmarinen.fi/tyonantaja/tyonantajan-laskurit/poissaololaskuri/>

- Sairauspoissaoloja vähentämällä säästetään myös kustannuksissa
- Poissaolot kuormittavat työntekijöitä
- Tekemätön työ ja sijaisten hankinta luo kustannuksia
- Kelan tilastojen mukaan pitkät sairaspöissaolot johtavat usein työkyvyttömyys eläkkeelle

| Sairauspoissaoloprosentti | Sairauspoissaolopäiviä vuodessa yhteensä | Sairauspoissaolokustannukset vuodessa yhteensä |
|---------------------------|--|--|
| 4,5 % | 118,80 | 41 580,00 € |
| 5,5 % | 145,20 | 50 820,00 € |
| 6,5 % | 171,60 | 60 060,00 € |
| 7,5 % | 198,00 | 69 300,00 € |
| 8,5 % | 224,40 | 78 540,00 € |

Lähde: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen

- **Varhainen tuki ja puheeksi ottaminen tärkeää!**

PowerBi:stä löydät oman alueesi sairauspoissaolot ja niihin liittyvät kustannukset

ESIHENKILÖ- vaikuta näihin, jos tavoitteena madaltaa sairauspoissaoloja. (lähde: työpaja)



VINKKEJÄ PUHEEKSIOTTAMISEEN

”Kolmen P:n sääntö, että
Pitää Pystyä Puhumaan.”



ARJEN JOHTAMISTEOT- näin tuet työntekijöiden henkistä hyvinvointia

Lähde: työterveyslaitos, <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Keskustele työstä kunkin työntekijän kanssa säännöllisesti- silloin vaikeatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi varhaisessa vaiheessa

Käynnistä ja ylläpidä yksikössäsi yhteistä puhetta työstä. Mikä työssä sujuu hyvin? Missä olemme onnistuneet? Mikä haittaa työn sujumista? Mitä osaamista tarvitsemme? Mistä olisi hyvä sopia?

Kiinnostu työtä ja hyvinvointia häiritsevistä asioista ja etsi ratkaisuja yhdessä mahdollisimman varhain. Huolehdi työnteon edellytyksistä. Pyydä tarvittaessa apua.

Huolehdi, että kaikki tietävät vastuunsa rajat, mitä heiltä odotetaan ja mikä on riittävä työsuoritus. Luo onnistumisen mahdollisuuksia ja huomaa onnistumiset.

Olennaista on hyvä keskusteluyhteys. Hyvät kohtaamiset kannattelevat työntekijää.

Tarjota työntekijöille mahdollisuuksia osallistua omaan työhön ja sen kehittämistä koskeviin päätöksiin. Kannusta mielipiteiden ilmaisuun.

Ota vastaan työssä herääviä tunteita. Osoita ymmärrystä ja kiinnostu siitä, mitä kokemuksia tunteiden taustalla on. Edistä ratkaisujen löytämistä tai tarjoa uusia näkökulmia. Tarvittaessa työyhteisössä voi sopia vastuullisista tunteiden ilmaisun tavoista. Toimi mallina arvostavasta puhetavasta.

PUHEEKSIOTTAMINEN - valmistaudu tilanteeseen

Lähde: työterveyslaitos

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokykyongelman-puheeksi>

Tartu tilanteeseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, heti merkkien tai huolen ilmaantuessa. Ole rohkea ja jämäkkä ottaessa asioita puheeksi.

Ennen puheeksi ottoa:

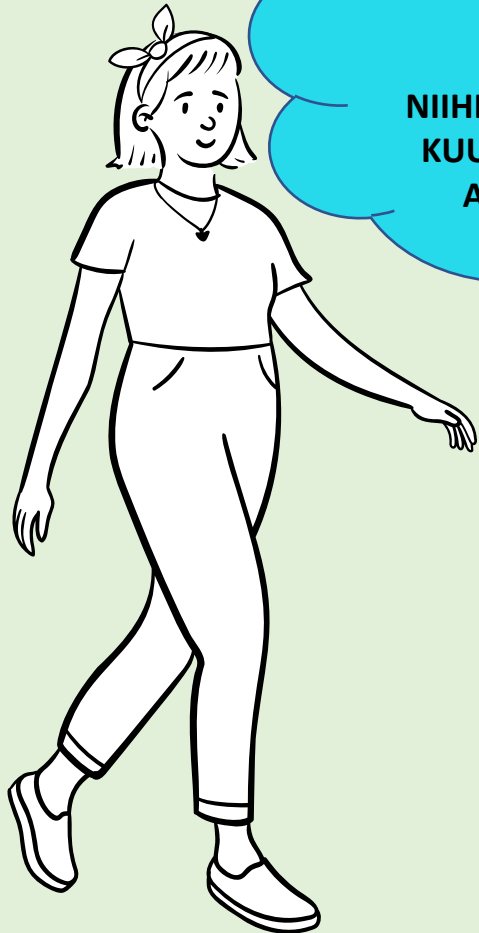
- Mieti huolellisesti ja konkreettisesti syyt joiden vuoksi keskustelu käydään
- Tarvittaessa harjoittele tilanne kollegan kanssa tai pyydä hänet mukaan
- On hyvä muistaa, että tilanteeseen tarttuminen ja puhuminen luo ymmärrystä, helpottaa kaikkia osapuolia, pystytään sopimaan toimintatavoista ja seurannasta, on tarpeellista työyhteisön näkökulmasta



PUHEEKSIOTTAMINEN- VÄLITÄ, POHDI & TOIMI!

Lähde: työterveyslaitos

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokykyongelman-puheeksi>



**OLEN TOTTUNUT, ETTÄ NÄEN
SINUT TALON PALAVEREISSA JA
KUULEN ARVOKKAITA
MIELIPITEITÄSI. ET OLE
OSALLISTUNUT
NIIHIN VIIMEAIKOINA. HALUAISIN
KUULLA MITEN VOIT JA VOINKO
AUTTAA SINUA JOTENKIN?**

**MINUSTA NÄYTTÄÄ
SILTÄ, ETTÄ OLET
VÄSYNYT JA
ALAKULOINEN. MITEN
VOIT JA MITÄ SINULLE
KUULUU?**

OLEN ILOINEN,
ETTÄ KERROIT
MINULLE ASIASTA.
NYT VOISIMME
MIETTIÄ, MITEN
RATKAISEMME
TILANTEEN?

TULEEKO MIELEESI
VIELÄ JOTAKIN,
MISTÄ MEIDÄN
OLISI HYVÄ
JUTELLA?

PUHEEKSIOTTAMINEN VOI JÄNNITTÄÄ

Lähde: Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. (s. 235, 259, 50.)

Esihenkilön on tärkeä tunnistaa, miksi puheeksi ottaminen voi jännittää tai pelottaa:

- **Työntekijän reaktiot**- puolustautuuko kärkeästi, hyökkää verbaalisesti, purskahtaa itkuun?
- **Mielen pahoittaminen** –kokemus epäoikeudenmukaisuudesta
- **Arvostuksen puute**: seuraa kokemus ettei työtä arvosteta
- **Asian kokemusten erot** - näkemys asiasta tai tapahtumasta on hyvin erilainen

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ TÄRKEÄÄ ; TURVALLISISSA OLOISSA ASIAAN PUUTUTAAN NOPEASTI JA SEURAUKSIKIN PELÄTÄÄN VÄHEMMÄN!

| | | |
|--|--|---|
| Pelko palautteen eäonnistumisesta? | Pelko vastaanottajan reaktiosta? | Onko havaittu asia oleellinen? |
| Mitä tapahtuu jos otan asian puheeksi? | Mitä tapahtuu jos en ota asiaa puheeksi? | Olenko liian empaattinen? Omat tunteet? |
| Tulkitaanko/ ymmärretäänkö minut väärin? | Millaisia tunteita herätän vastaanottajalle? | Onko oikea aika puhua aiheesta? |

VINKKEJÄ PUHEEKSIOTTAMISEN TILANTEESEEN

Lähde: Työterveyslaitos

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokykyongelman-puheeksi>

KESKUSTELUN AIKANA:

- Valitse rauhallinen tilanne, onko tapaaminen kasvotusten vai etänä?
- Aloita keskustelu niin, että kerrot konkreettisesti huolen aiheesi. Tuo esille huolestuttava asia tai huomaamasi muutos.
- KYSY oletko ymmärtänyt tilanteen oikein?
- KESKITY ymmärtäväisesti ja ratkaisukeskeisesti kuuntelemaan - yksittäiset sanavalinnat eivät ole niin tärkeitä
- Puhu Minä – muodossa
- ROHKAISE toista puhumaan
- KUUNTELE ja ota sinulle kerrottu asia vastaan.
- Ketään ei voi pakottaa puhumaan terveydentilastansa ja se tulee hyväksyä
- OHJAA työntekijä tarvittaessa työterveyshuoltoon jos asia koskee terveydentilaa
- Työn tekemiseen liittyvät asiat on kuitenkin selvitettävä työpaikalla
- Muista kysyä lopussa, haluaako työntekijä vielä keskustella jostakin

KUUNTELE

ANNA TILAA

KYSY AVOIMIA KYSYMYKSIÄ

ÄLÄ TARJOA VALMIITA RATKAISUJA

TEE TYÖNTEKIJÄN KERTOMUKSESTA YHTEENVETO

MUISTA KIITTÄÄ TAPAAMISESTA

SOVI SEURAAVA TAPAAMINEN

PUHEEKSIOTTOTILANTEeseen VALMISTAUTUMISEN CHECKLIST

ESIHENKILÖ MUISTA KIINNITÄÄ ITSESSÄSI HUOMIOTA NÄIHIN

OMA SANATON VIESTINTÄ

KUUNTELETKO AIDOSTI

PYRI LUOMAAN RAKENTAVAA JA HYVÄÄ ILMAPIIRIÄ

PIDÄ AVOIN MIELI

PYRI SANOITTAMAAN AJATUKSIA JA TUNTEITA

ÄLÄ KERRO KOKEMUKSIASI TOTUUKSINA

LINKKI
VARHAISENTUEN KESKUSTELUPOHJAAN
(huom. linkki poistettu julkaistusta versiosta)

TYÖKYKYONGELMIEN TAUSTAT - keneen voim olla yhteydessä?

TYÖHÖN LIITTYVÄT SYYT

- EIKÖ TIEDÄ?
- EIKÖ OSAA?
- EIKÖ MOTIVOIDU?

ESIHENKILÖ

TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT SYYT

- RISTIRIIDAT
- TYÖN ORGANISOINTIIN LIITTYVÄT ONGELMAT
- EPÄASIALLINEN KOHTELU

HR/ESIHENKILÖ

YKSITYISELÄMÄÄN LIITTYVÄT SYYT

- KRIISIT
- KUORMITUSTEKIJÄT

ESIHENKILÖ/
TYÖTERVEYS

TERVEYTEEN LIITTYVÄT SYYT

- TYÖSSÄ SUORIUTUMINEN TERVEYDELLISTEN HAASTEIDEN VUOKSI
- PÄIHDEONGELMAT
- MIELENTERVEYS

ESIHENKILÖ/
TYÖTERVEYS

PALAUTTEEN ANTAMINEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI

”Johtajan tehtävä on kasvattaa työntekijöitä kuin kasvattaisi loistopuutarhaa. Vaalitaan, hoidetaan ja kasvatetaan niin kuin kukkasia. Rakastaa ja ihailta jokaista kukkasta, koska jokainen kukkanen on erilainen”



KORJAAVA PALAUTE - tunnereaktiot

Lähde: Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja.

Tunnereaktioita, joita voi syntyä, kun käytökseen puututaan:

Epäonnistuminen

- Vastaanottaja voi kokea epäonnistumisen ja huonommuuden tunteita
- Pelko uudelleen epäonnistumisesta, ei halua ottaa haasteita vastaan

Puolustautuminen

- Pyrkii tuomaan esiin muiden virheitä ja epäonnistumisia.
- Ottaa muiden sanomiset arvosteluna

Selittäminen

- Puolustautuminen
- Kyseenalaistaminen
- Palautteen antajan vähättely

Hyväksyntä

- Hyväksynnän hakeminen ja oman toiminnan korjaaminen
- Uskollisuuden löytyminen omia ajatuksia kohtaan
- Inhimillisten virheiden hyväksyminen ja sietäminen

Esihenkilön on huomioitava, että korjaavan palautteen antaminen voi herättää monenlaisia tunteita

KORJAAVA PALAUTE / SUORA PALAUTE

Suoraa palautetta - Viisaan keskustelun käsikirja. Minna Oulasmaa & Mika Pesonen. 2022.

MUISTILISTA KORJAAVAAN PALAUTTEeseen:

- Korjaavassa palautteessa kannattaa mennä suoraan asiaan
- Palautetta antaessa tulisi välttää syyllistämistä
- Aloita palautteen antaminen ”minä” muotoisilla huomioilla, kuten ”minä olen huomannut, että...”
- Kerro selkeästi millaista muutosta toivot
- Palautetta antaessa ei kannata jäädä jumiin, vaan etsiä ratkaisuja.
- Palautteen annolla voi myös motivoida
- Kysy mitä palautteen saaja asiasta ajattelee
- Kuuntele ja keskustele
- Sopikaa jatkosta
- Kiitä keskustelusta

Korjaavan palautteen rakennuspalikat:

1. Palaute kannattaa antaa oikea-aikaisesti
2. Palaute johtaa keskusteluun
3. Palaute on rehellistä, luottamusta lisäävää
4. Palaute lisää tietoa ja ymmärrystä
5. Palautteen tulee olla hyödyllistä, konkreettista ja selkeää
6. Palaute osoittaa arvostusta ja kunnioitusta
7. Korjaavakin palaute tarkoittaa hyvää
8. Palaute kertoo, mitä kannattaa jatkaa tai mitä muuttaa
9. Palaute jättää kuitenkin päätösvallan saajalleen
10. Palaute tuo lopulta hyvän mielen keskustelun molemmille osapuolille

POSITIIVINEN PALAUTE

Lähde: Sanna Wenström. S 158, Positiivinen johtaminen. 2021.

Esihenkilö voi oppia tunnistamaan yksilöllisiä eroja vuorovaikutuksen ja läsnäolon kautta -> kuinka tärkeäksi itse kukin työntekijä kokee palautteen saamisen?

Mitä paremmin esihenkilö on perillä henkilöstönsä vahvuuksista ja työhön liittyvistä tilanteista, sitä helpompaa on yksilöidyn palautteen antaminen.

Palautteen antajan muistilista:

1. **Perehdy** sekä henkilön vahvuuksiin että hänen työhönsä.
2. **Keskity** vahvuuksiin- anna palautetta onnistumisista, nosta esiin vahvuuksia ja nosta keskusteluun miten onnistumisia voidaan saada aikaan jatkossakin erilaisissa tilanteissa.
3. **Vahvuuksilla kehittyminen** -taidot, osaaminen, resurssit. Keskity asioihin joita on mahdollisuus kehittää. Mitä resursseja hän tarvitsee sinulta esihenkilönä tai organisaatiolta kehittyäkseen?
4. **Anna konkreettista ja täsmällistä palautetta**, älä ylimalkaista "hyvin tehty" palautetta. Nimeä, kuvaile, selitä ja osoita toiminnan merkityksellisyys.
5. **Arvosta.** Kerro, millä tavalla henkilön vahvuuksilla ja osaamisella on laajempi merkitys tiimille ja koko organisaatiolle.

VINKKEJÄ POSITIIVISEN PALAUTTEEN ANTAMISEEN

lähde: Kupias, P. Peltola, R. Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa.

HYÖDYNNÄ
PALAUTEMAHDOLLISUUDET

- Anna arki palautetta aina kun mahdollista
- Mieti annatko palautteen henkilökohtaisesti vai koko työyhteisön edessä?

VALMISTAUDU

- Puhu konkreettisista asioista
- Varmistu että palaute perustuu omiin havaintoihin

KEHITÄ ITSEÄSI
PALAUTETYYLEISSÄ

- Mieti millainen tyyli sopii tilanteeseen ja vastaanottajaan
- PYRI AIDOSTI DIALOGISEEN PALAUTTEESEEN

VILJELE MYÖNTEISTÄ
ILMAPIIRIÄ

- Auta työntekijää onnistumaan
- TUO ESIIN MYÖNTEISIÄ JA VAHVISTAVIA NÄKÖKULMIA
- Yhteenkuluvuuden tunne lisääntyy



TYÖNTEKIJÄN MOTIVOINTI

Lähde: Grünbaum, L. & Ristikangas, M-R. 2014. Valmentava esimies.
Ruutu, S. & Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin.

Tunnista vahvuudet

- Anna vastuuta työntekijää kiinnostavissa tehtävissä
- Auta kehittymään työntekijää kiinnostavissa tehtävissä
- Hyödynnä erilaista osaamista tiimissä

Anna palautetta ja kannusta

- Anna positiivista palautetta henkilökohtaisesti ja julkisesti
- Korjaava palaute auttaa kehittymään
- Ole kiinnostunut miten työntekijä kokee asiat

Aseta realistisia tavoitteita

- Sopivasti haastavien tavoitteiden saavuttaminen motivoi!
- Tunnista myös bore out!
- Seuraa tavoitteita matkan varrella

Kannusta ideointiin ja oman työn suunnitteluun

- Luota työntekijöihin
- Toimi esimerkkinä
- Näytä innostuminen
- Luo psykologisesti turvallista työympäristöä, jossa jokainen uskaltaa kertoa ideansa ja mokansa

Motivoitunut työntekijä – kaksi kertaa tuottavampia työntekijöitä

TYÖNTEKIJÄN MOTIVOINTI - sisäinen ja ulkoinen

Lähde: Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?

Motivaatioon vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät

- Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisen vaatimuksen tai palkkion ohjaamana → ei yleensä motivoi kuin lyhyen ajan
- Sisäinen motivaatio syntyy tekemisestä tai tehtävästä, joka on itsessään tyydyttävää tai palkitsevaa. → luo motivaatiota pidemmälle aikavälille

Sisäinen motivaatio syntyy mm.:

- Kun perustarpeet on täytetty: esim. pysyvä työpaikka ja palkka
- Läheisyys: tiimiin kuuluminen
- Hyväntekeminen: muiden auttaminen
- Kyvykkyys: omien kykyjen käyttäminen oikeassa suhteessa
- Vapaaehtoisuus: tekee asioita mielellään, ei pakotetusti, saa vaikuttaa asioihin

AKTIIVINEN KUUNTELEMINEN JA KYSYMINEN

”Keskeisin asia on juurikin
se kuunteleminen”



AKTIIVINEN KUUNTELEMINEN

Lähde: Toimiva vuorovaikutus. Talvio & Klemola. 2017 + Coaching for performance. Whitmore, J. 2017

MITÄ AKTIIVINEN KUUNTELEMINEN ON?

- Kuuntelija pyrkii näkemään asiat kertojan näkökulmasta
- Pyrkii tunnistamaan kuulemansa viestin takana olevan tunteen, tarpeen ja toiveen
- Keskittymällä toisen asiaan ja kuuntelemalla osoitetaan arvostusta ja hyväksyntää
- Pyrkii auttamaan kertojaa löytämään ratkaisukeskeisesti itsestensä vastauksia ja motivaatiota -kuuntelija ei anna valmiita ratkaisuja!
- Hyvä kuuntelija ei keskity vain miettimään omaa puheenvuoroa, eikä mieti valmiiksi ratkaisuja tai vastauksia toiselle

Luottamuksen ja toimivan vuorovaikutussuhteen rakentaminen esihenkilön ja työntekijän välille on ensisijaista. Tästä syystä esihenkilön kiinnostus työntekijän ajatuksista, kokemuksista ja aikeista on tärkeää sekä työntekijän kokemus siitä, että esihenkilö ottaa hänen ajatukset huomioon ja pitää sanansa!

CHECKLIST AKTIIVISEEN KUUNTELUUN

Lähde: Toimiva vuorovaikutus. Talvio & Klemola. 2017 + Coaching for performance. Whitmore, J. 2017

1. Keskity toiseen ja anna tilaa sekä aikaa kertoa asiansa. Ole läsnä, joten hiljennä puhelin ja sähköposti keskustelun ajaksi.

2. Ole kiinnostunut ja utelias kuulemaan mitä toisella kerrottavaa

- Kuuntele kaksi kertaa enemmän kuin puhut ja esitä lisäkysymyksiä
- Älä mieti omia vastauksia toisen puheen aikana

3. Ota katsekontakti, kiinnitä huomio omaan puhetapaan ja elekieleen

- Puhetapa viestittää asenteesta, tunteista ja kiinnostuksen määrästä
- Kädet puuskassa oleva asento ei anna kovin hyväksyvää mielikuvaa, kun taas puhujaan kohden oleva avoin asento luo hyvin kiinnostuneen mielikuvan

4. Toista puhujan kertomusta ja tee yhteenvetoa

- Tärkeä varmistaa, että olet ymmärtänyt asian oikein

5. Kiinnitä huomiota ja tutki omia tunteita sekä reaktioita keskustelun aikana

- Tuomitseminen ja kritisointi vie puhujan puolustuskannalle tai hän voi lakata puhumasta

6. Varmista, että keskustelu pysyy aiheessa ja puheessa säilyy vahvuuksiin keskittyminen ja ratkaisukeskeisyys

7. Etsi puhujasta ei-verbaalisia viestejä, joita voi löytää mm. kehonkielestä, puhetavasta ja ilmeiden välityksellä

- Kaikki asiat eivät välity puheesta!
- Voit sanoittaa havaitut tunnetilat, toiveet tai tarpeet. Esim: "Vaikutat stressaantuneelta" tai "Sinulle on selkeästi tärkeää, että.."
- Tunnistetut tunteet usein helpottavat tilannetta ja samalla kannustat kertomaan asioista avoimesti

AVOIMET JA SULJETUT KYSYMYKSET

Lähde: Coaching for performance. Whitmore, J. 2017

- Aktiivinen kuunteleminen mahdollistaa myös kysymisen

AVOIMET KYSYMYKSET

- Pakottaa vastaamaan kysymykseen laajemmin
- Mahdollistaa vastaajan avaamaan ajatusmaailmaa paremmin sekä ideoinnin
- Ovat usein "M" alkuisia kysymyksiä: Miten koet asian? Millainen toiminta olisi parasta sinulle? Mikä mahdollistaa onnistumisesi? Millä tavalla tämä tulisi tehdä? Mitä ajattelet asiasta? Mitä tapahtuisi, jos..?

SULJETUT KYSYMYKSET

- Ohjaavat vastaamaan "kyllä" tai "ei"
- Vähentää vastavuoroista keskustelua ja ideointia
- Voi johtaa kuulustelun omaiseen tunnelmaan
- Alkavat sanoilla: pystytkö, onko, oliko
- Sopivat tilanteisiin, jossa halutaan varmistaa yhteisymmärrys

**ON TÄRKEÄ KESKITTYÄ
MIETTIMÄÄN, MILLÄ TAVOIN
KYSYMYKSIÄ ESITTÄÄ, JOTTA
SAA MYÖS KATTAVIA
VASTAUKSIA**

TYÖYHTEISÖN MONINAISUUS JA YHTEISET PELISÄÄNNÖT

”Mielestäni ihan ensisijaista on se, että kaikille on selkeänä se mitä me ollaan tekemässä, miksi me ollaan tekemässä ja miten me tehdään asioita.”



TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN PERUSTA

Lähde: Onnistu esimiehenä. Pekka Järvinen. 2006.

Esihenkilön rooli on jatkuvasti huolehtia siitä että työyhteisö tietää perustehtävänsä ja että he työskentelevät sen toteuttamiseksi

Esihenkilö:
Perustehtävää pitää tarkistaa ja selkiyttää säännöllisesti! Kerro miksi työ on erityisen tärkeää ja merkityksellistä!



TYÖYHTEISÖN PELISÄÄNTÖJEN LUOMINEN

Lähde: Onnistu esimiehenä. Pekka Järvinen s. 37-38. 2006.

- Jatkuvat muutokset ja uudistukset tekevät entistä tärkeämmäksi sen, että työpaikalla on riittävän selkeät toimintaohjeet- ja mallit
- Työyhteisön pelisäännöt ovat tärkeitä niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden kannalta
- Hyvin suunniteltu työhön perehdytys on tärkeä näkökulma pelisääntöjen sisäistämässä

Case-esimerkki: "Työyhteisössä oli ilmennyt merkittäviä ongelmia yhteistyössä ja ilmapiirissä. Kun tilanteen syitä lähdettiin selvittämään selvisi, että työyhteisössä oli kaksi keskenään erilaista toimintatapaa ja henkilöstö oli jakautunut kahteen kuppikuntaan- he pitivät kiinni omista tottumuksistaan ja kritisoivat toistensa työtapoja samalla."

Ratkaisu: Esihenkilön johdolla kehitettiin yhteiset pelisäännöt ja työskentelymallit. Henkilöstö osallistui pelisääntöjen luomiseen ja yhdessä ratkottiin epäselvyyksiä sekä puutteita työn tekemiseen liittyen.



ERILAISUUDEN JOHTAMINEN JA TOIMINTATAPOJEN TUNNISTAMINEN

Lähde: Erilaisten ihmisten johtaminen. Marjatta Jabe. 2017

Jokaisella ihmisellä on oma historiansa ja kokemukset; ”silmälasit”, joiden läpi hän tulkitsee ja kokee asioita

- Toimintamalleja on hyvä tunnistaa ja ymmärtää. Ihmiset ovat erilaisia.
- Erilaisten toimintamallien tunnistamisen myötä työntekijän tukeminen, ja motivoiminen helpottuu
- Erilaisuus tiimissä on rikkaus

Työntekijöiden toimintamallit ovat erilaisia, jolloin he tarvitsevat erilaista tukea

- Toiset toivovat faktoja, ohjeita ja sääntöjä
- Toiset tarvitsevat empatiaa, kuuntelemista ja ymmärrystä
- Ihmiset oppivat eri tavoilla uusia asioita:
 - Kuuntelemalla
 - Tekemällä
 - Lukemalla
- Motivoiminen:
 - Toiset motivoituvat haasteista ja uuden oppimisesta
 - Toiset toivovat pysyvyyttä ja asioiden toistamista

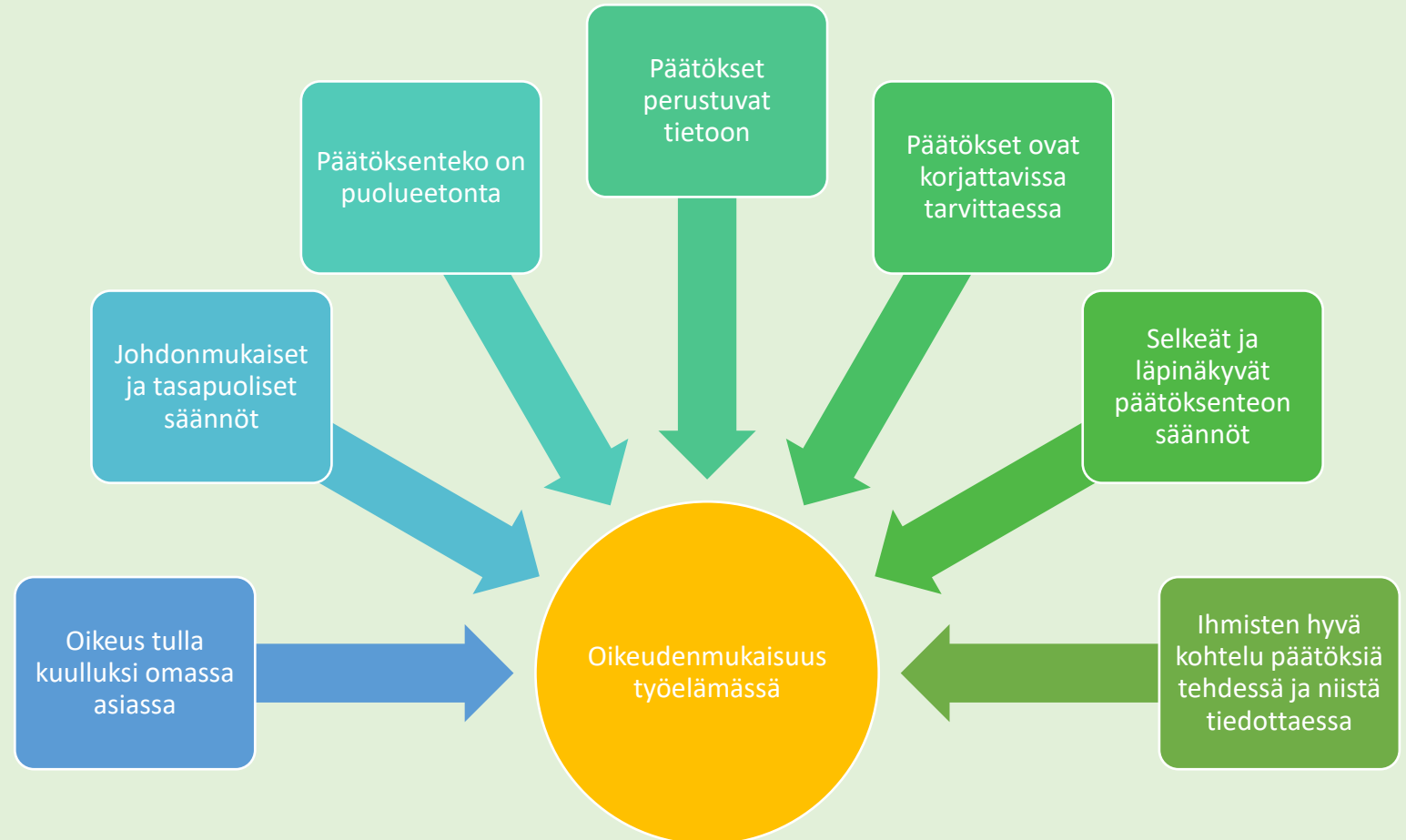
OIKEUDENMUKAISUUS



OIKEUDENMUKAISUUS TYÖPAIKALLA

Lähde: Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. (s. 116-204)

- Oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy kunnioittavasti, reilusta ja ystävällisestä kohtelusta
- Luottamus päätöksentekijään ja menettelytavat päätöksenteossa ovat avainasemassa
- Oikeudenmukainen kohtelu vähentää stressiä ja sairaslomia sekä lisää hyvinvointia
- **JOKAISILLA IHMISELLÄ ON SYVÄ TARVE TULLA KOHDELLUKSI OIKEUDENMUKAISESTI!**



OIKEUDENMUKAISUUS TYÖPAIKALLA- Esihenkilön check-lista oikeudenmukaiseen päätöksentekoon

Lähde: Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. (s. 117)

KOHTELE KAIKKIA TYÖNTEKIJÖITÄ SAMALLA TAVALLA

TIEDOTA ASIOISTA SAMAAN AIKAAN

ANNA MAHDOLLISUUS TYÖNTEKIJÖILLE KOMMENTOIDA ASIAA ENNEN PÄÄTÖSTÄ

VARMISTA ETTEI PÄÄTÖS SUOSI KETÄÄN YKSITTÄISTÄ TYÖNTEKIJÄÄ TAI VAIN ORGANISAATIOTA

VARMISTA, ETTÄ KAIKKI TIETO ON KÄYTÖSSÄ ENNEN PÄÄTÖSTÄ

KERRO PÄÄTÖKSEN TAUSTALLA OLEVAT TEKIJÄT, PERUSTELUT JA VAIKUTUKSET

JÄRJESTÄ TYÖNTEKIJÖILLE AIKAA KESKUSTELULLE JA KYSYMYKSILLE

EPÄASIALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN

”Erilaiset persoonat tulee hyväksyä, mutta kaikenlaisen käytöksen hyväksyminen ei.”



Epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä

Työturvallisuuslaissa on määritelty (23.8.2022/738), jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

PUUTTUMINEN RAJOJEN RIKKOMISEEN:

- On erittäin tärkeää, koska työturvallisuus tulee taata työyhteisölle
- Esihenkilön tulee tehdä selväksi, että epäasiallinen käytös tai sääntöjen rikkominen on loputtava välittömästi
- Keskustelun jälkeen sovitaan seurantakeskustelun ajankohta
- Pakkotilanteissa käytetään hallinnollisia keinoja → keskustelu oman esihenkilön ja HR:n kanssa
- Työntekijöiden tulee tietää kehen ottaa yhteyttä ja missä järjestyksessä, jos hän kokee tai havaitsee häirintää tai epäasiallista käytöstä

Tästä [linkistä](#) pääset tutustumaan työturvallisuus lakiin

Epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä

Lähde: Työsuojeluhallinto

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>

HÄIRINTÄÄ ON ESIMERKIKSI

- Seksuaalinen häirintä
- Erialisuutta syrjivä käytös
- Työyhteisöstä eristäminen
- Toistuva uhkailu
- Pelottelu
- Pilkkaavat ja väheksyvät puheet
- Vihjailevat ja ilkeät viestit
- Työnteon jatkuva perusteeton vaikeuttaminen ja arvostelu
- Aseman tai maineen kyseenalaistaminen

MIKÄ EI OLE HÄIRINTÄÄ?

- Lievät ja yksittäiset teot, kuten satunnaiset työhön liittyvät mielipide-erot tai epäasialliset puheet
- Esimiehen asialliset, perustellut päätökset ja ohjeet
- Perusteltu puuttuminen työn suoritukseen
- Perustellusta syystä annettu varoitus
- Työn ja työyhteisön ongelmien käsittely yhdessä
- Työntekijän lähettäminen työkykyarvioon perustellusta syystä

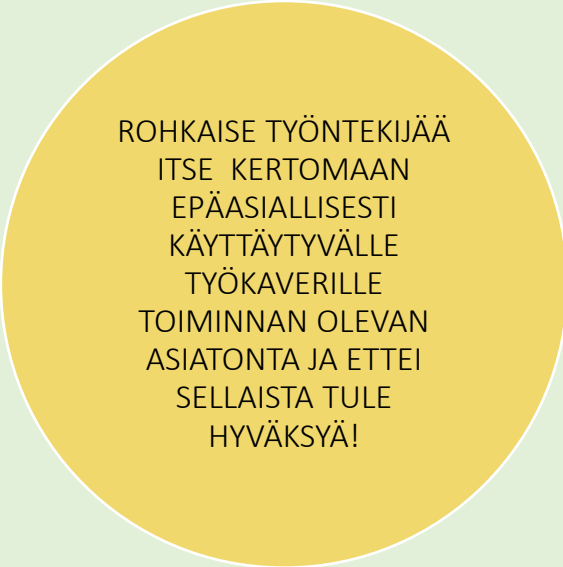
Epäasiallinen kohtelut tai häirintä työpaikalla voi haitata tai vaarantaa terveyden. Työnantajan tulee aktiivisesti seurata esiintykö työpaikalla häirintää tai epäasiallista kohtelua.

Jos työpaikalla havaitaan häirintää, on työnantajalla velvollisuus puuttua siihen.

EPÄASIALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ - mitä esihenkilön tulee tehdä?

Lähde: Työsuojeluhallinto

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>



ROHKAISE TYÖNTEKIJÄÄ
ITSE KERTOMAAN
EPÄASIALLISTA
KÄYTTÄYTYVÄLLE
TYÖKAVERILLE
TOIMINNAN OLEVAN
ASIAKAS JA ETTEI
SELLAISTA TULE
HYVÄKSYÄ!

Huom. Alkuperäisessä oppaassa tältä sivulta löytyy yrityksen oman toimintamallin esittely. Toimintamalli on poistettu julkaistussa versiossa.

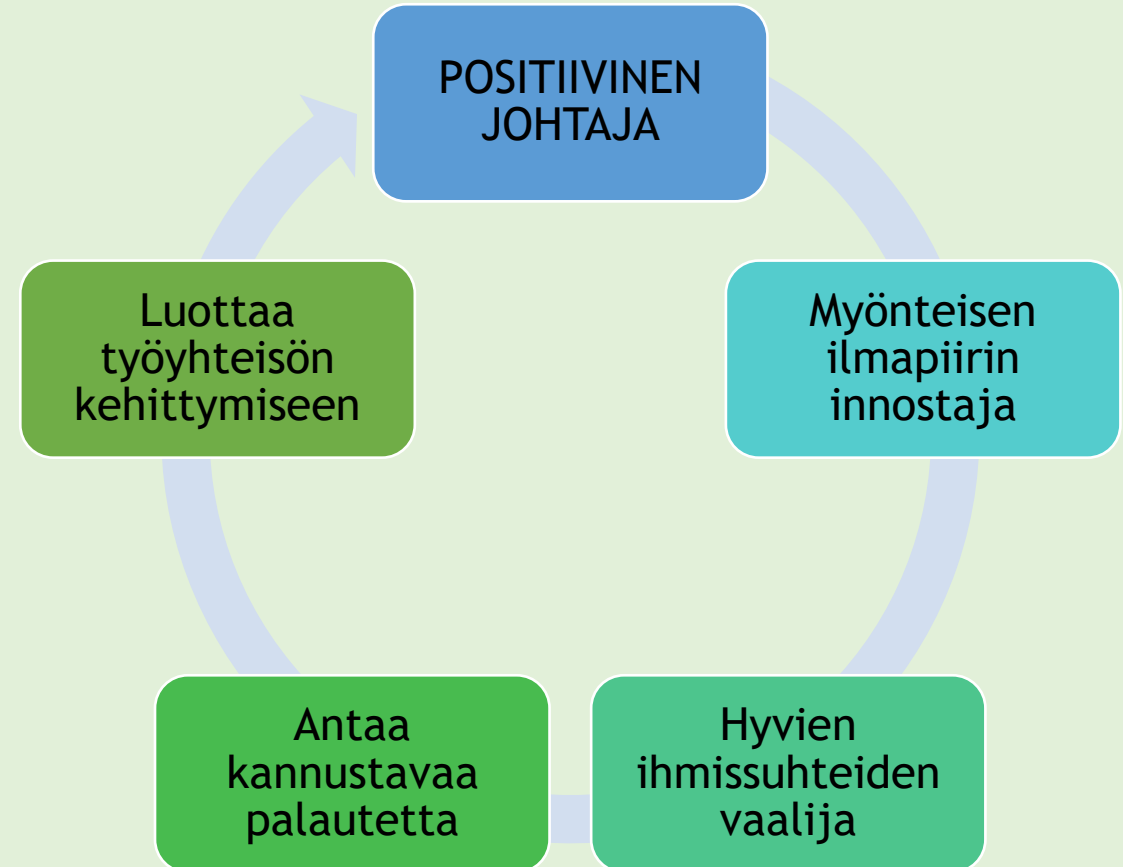
POSITIIVISEN JA VALMENTAVAN JOHTAMISEN TEORIOIDEN YDINASIAT



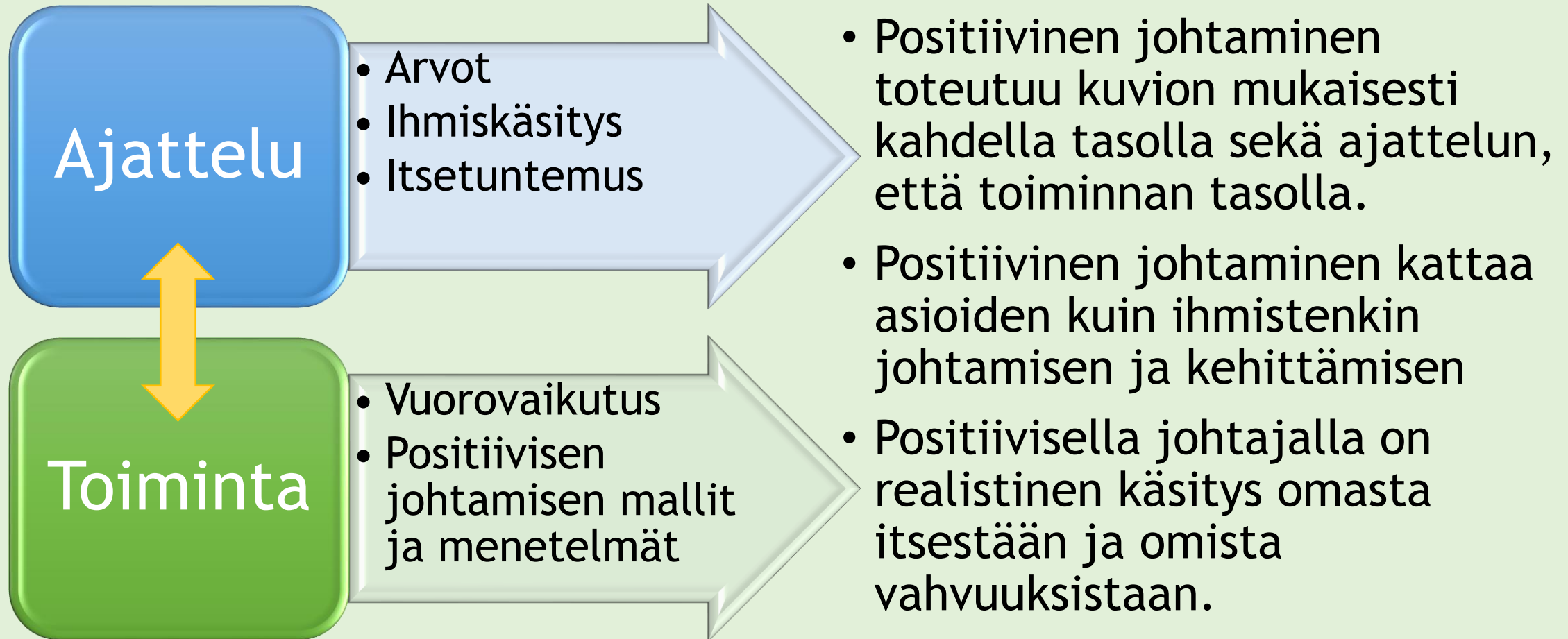
POSITIIVINEN JOHTAMINEN

Lähde: Sanna Wenström 2021.

- Perustuu positiiviseen psykologiaan.
- Lähtökohtana on humanistinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa
- Keino johtaa innostusta ja hyvinvointia.



POSITIIVINEN JOHTAMINEN AJATTELUNA JA TOIMINTANA



VALMENTAVA JOHTAMINEN

Lähde: Ristikangas, M-R. & Ristikangas. 2010. Valmentava johtajuus.

ESIHENKILÖN ROOLIT:

MANAGER

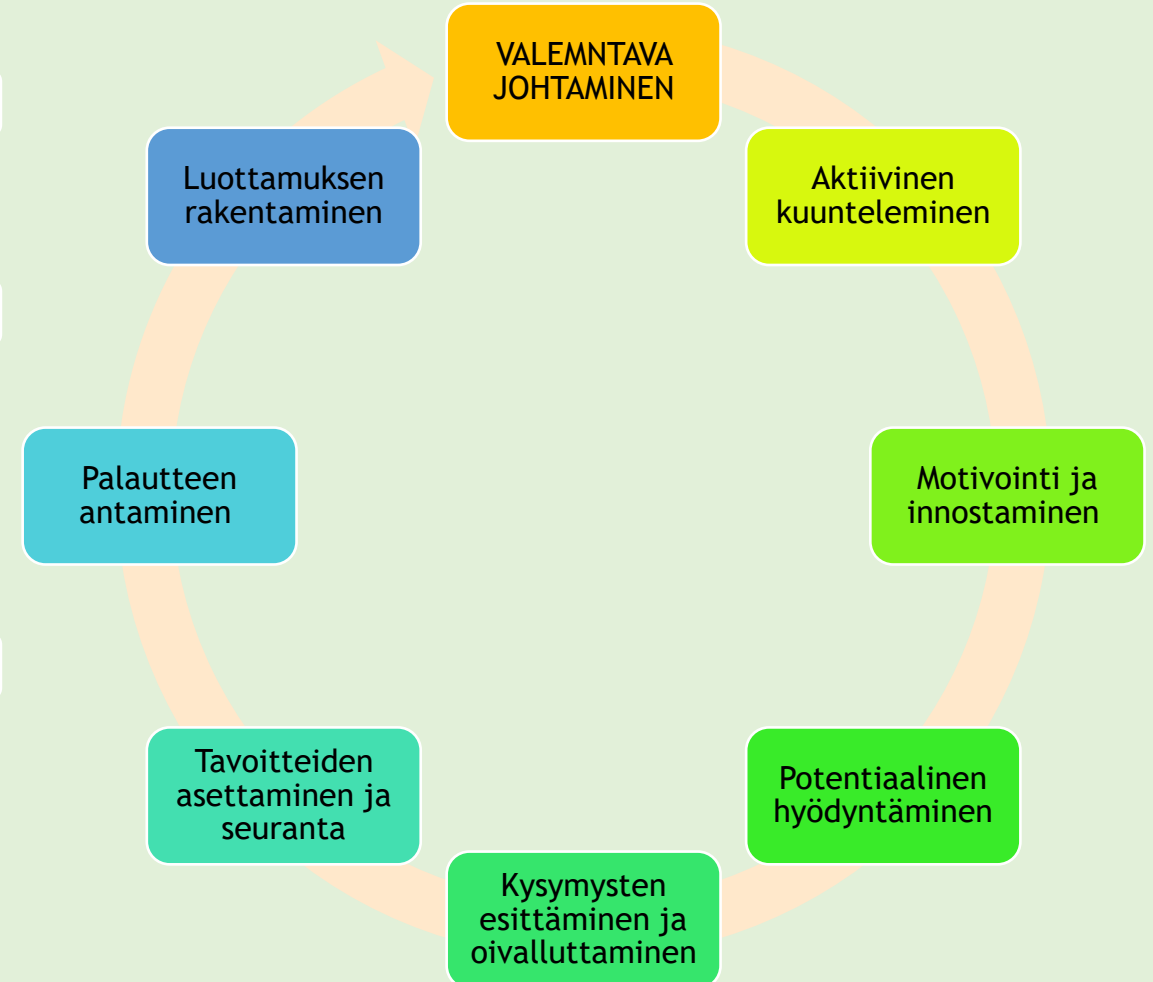
- Hallinnoi ja hoitaa työsuhteasioita
- Varmistaa resurssit ja työkalut
- Raportoi, budjetoi
- kustannusten ja tuloksellisuuden seuranta

LEADER

- Näyttää suunnan ja asettaa tavoitteet
- Osallistaa ja valtuuttaa työntekijöitä
- Tiedon kulun varmistaminen
- Suunnittelee perehdytyksen ja osallistaa siihen muita
- Ilmapiiirin edistäminen, epäkohtiin puuttuminen ja puheeksiottaminen
- Arvioi omaa ja tiimin toimintaa
- Ratkoo ongelmia tiimin kanssa ja tekee lopulliset päätökset
- Kantaa lopullisen vastuun

COACH

- Toimii valmentajana, sparraajana - rinnalla kulkija --> ei johda ylhäältä alaspäin
- Asettaa tiimin sekä yksilölliset tavoitteet
- Tukee tiimiä ja työntekijöitä kohti tavoitteitaan ja päämäärien saavuttamisessa
- Vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta
- Tunnistaa yksilöiden vahvuuksia ja potentiaalin ja hyödyntää niitä tiimissä
- Kannustaa ja palkitsee tiimiä sekä yksilöitä
- Sitouttaa, Innostaa ja motivoi työntekijöitä
- On kiinnostunut työntekijöistä ja näyttää välittävänsä -> empatia



KIRJA- JA LUKUVINKIT



Kirja- ja lukuvinkkejä

- Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Raija Salmimies ja Sirkku Ruutu. 2013.
- Toimiva vuorovaikutus. Talvio & Klemola. 2017
- Coaching for performance. Whitmore, J. 2017
- Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Martela, F, 2020.
- Erilaisten ihmisten johtaminen. Marjatta Jabe. 2017
- Onnistu esimiehenä. Pekka Järvinen. 2001.
- Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sari Kuusela. 2013
- Työhyvinvointi. Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka. 2018.
- Positiivinen johtaminen. Sanna Wenström. 2020.
- Valmentava johtajuus. Ristikangas, M-R. & Ristikangas., V. 2010.
- Suoraa palautetta - Viisaan keskustelun käsikirja. Minna Oulasmaa & Mika Pesonen. 2022.

Tutustumisen arvioisia verkkosivuja:

- <https://www.tyosuojelu.fi/>
- <https://www.ttl.fi/> (työterveyslaitos)
- Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®