

Hanne Koski

# Avaimia työssä jaksamiseen – Esimies varhaiskasvattajan tukena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

22.5.2018

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Hanne Koski Avaimia työssä jaksamiseen – Esimies varhaiskasvattajan tukena 54 sivua + 4 liitettä Toukokuu 2018
Tutkinto	Sosionomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaajat	Lehtori Leena Hannula Erityissuunnittelija/ Työhyvinvointi Juhani Grönqvist
<p>Varhaiskasvatuksen toimialalla on käynnissä useita muutoksia, jotka vaikuttavat toiminnan järjestämiseen. Yhtäaikaiset muutokset ja työn vaatavuus itsessään aiheuttavat varhaiskasvattajille kokemusta työn kuormittavuudesta ja heikkenevästä työssä jaksamisesta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden näkemyksiä esimiehen vaikutusmahdollisuuksista työssä jaksamiseen. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja nostaa esiin käytänteitä, joita voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p> <p>Tämän laadullisen opinnäytetyön aineisto kerättiin joulukuussa 2017 ja tammikuussa 2018 fokusryhmähaastatteluilla kahdelta Espoon kaupungin parhaiten työssään jaksavalta päiväkodin henkilöstöltä. Kyseiset päiväkodit määrittyivät Työterveyslaitoksen työhyvinvointia kartoittavan Kunta 10-tutkimuksen tulosten perusteella. Opinnäytetyölle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä; Miten esimies tukee varhaiskasvattajan työssä jaksamista? ja Mitä työssä jaksamista edistäviä käytänteitä työyhteisössä on? Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, jonka perusteella syntyi yhteensä viisi aineistosta löytyneitä teemoja yhdistävää luokkaa. Kolme ensimmäistä luokkaa; Esimiehen hyvät käytänteet, Johtamistyyli ja Esimiehen ylläpitämät voimavaratekijät antavat vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Neljäs analyysiluokka Arjen myönteiset kohtaamiset ja tapahtumat sekä viides analyysiluokka Työyhteisön sosiaalinen pääoma vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kohtuullisen helposti järjestettävien käytänteiden kautta, esimiehellä on mahdollisuus tukea varhaiskasvattajan työssä jaksamista päiväkodin arjessa. Olennaista on esimiehen aito läsnäolo työpaikalla ja arvostava sekä oikeudenmukainen tapa kohdata ja kohdella alaisia päivittäin. Esimiehen johdolla, koko työyhteisön yhdessä rakentama ratkaisukeskeinen ja myönteinen toimintakulttuuri toimii työssä jaksamisen perustana. Haastateltujen työyhteisöjen työssä jaksamista kannattelevia tekijöitä olivat muun muassa toisista huolta pitäminen, luja tahtotila joustaa onnistuneen toiminnan turvaamiseksi sekä vastavuoroinen luottamus toisiin ja toisten osaamiseen.</p> <p>Opinnäytetyötutkimuksen avulla löydetty käytänteet on kuvattu tavoitteen mukaisesti, havainnollistavasti avaimien muotoon, joita päiväkodinjohtajat voivat hyödyntää ja soveltaa varhaiskasvattajien työssä jaksamisen tukemiseen.</p>	
Avainsanat	työssä jaksaminen, työhyvinvointi, varhaiskasvatus, johtaminen, laadullinen tutkimus, fokusryhmähaastattelu

Author Title Number of Pages Date	Hanne Koski Keys to Occupational Wellbeing – Leader Supporting Early Childhood Educators 54 pages + 4 appendices May 2018
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree in Social Services
Specialisation option	Management in Health care and Social services
Instructors	Senior Lecturer Leena Hannula Special Planner/work welfare Juhani Grönqvist
<p>There are a lot of changes happening in the field of early childhood education which affect work in daily basis. These changes and the demanding work itself cause early childhood educators stress coping with their workload. The purpose of this thesis was to describe educators' opinions about their manager's opportunities to support their occupational well-being. The aim of this study was to produce information that can be used in developing occupational wellbeing in early childhood education.</p> <p>The data of this qualitative research was collected in December 2017 and January 2018 by the method of focus group interview. The interviews were held in two Espoo daycare centres whose occupational wellbeing was good. The two daycare centres were selected because of their excellent results in the nationwide research "Kunta- 10", organized by the Finnish Institute of Occupational Health. This thesis was given two research questions: 1. How can the manager support early childhood educators occupational wellbeing? and What procedures supporting occupational wellbeing there are in the working community? The data was analyzed using qualitative content analysis. Based on the analysis, five main categories defining ways to support early childhood educators' occupational wellbeing were created. The categories are; 1. Manager's good procedures 2. Management styles 3. Resource factors maintained by manager 4. Positive way of interaction. 5. Social capital of working community.</p> <p>The results of this thesis indicate that it is a relatively easy task for the manager to set up procedures that support the wellbeing of the staff. It is essential that the manager is genuinely present and available in the workplace, treats subordinates fairly and appreciates their efforts. The solution oriented and positive organizational culture, which is built together with the personnel, was also detected as an element to carry wellbeing at work. Some of the important factors supporting the wellbeing in the daycare centres interviewed, were looking after workmates, a strong will to be flexible at work and trust in each other and their know-how.</p> <p>The goal of this study was to be as practical as possible. The procedures found are described in form of keys so that they are easy for the managers to use and apply in developing the occupational wellbeing of early childhood educators.</p>	
Keywords	coping with workload, occupational wellbeing, early childhood education, leadership, qualitative research, focus group interview

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työssä jaksaminen varhaiskasvatuksessa	3
2.1	Varhaiskasvattajan henkilökohtainen vastuu työssä jaksamisesta	3
2.2	Työpahoinvointi varhaiskasvatuksessa	5
2.3	Varhaiskasvatuksen kuormittavia tekijöitä	6
3	Esimies työssä jaksamisen rakentajana varhaiskasvatuksessa	7
3.1	Varhaiskasvatus tarvitsee modernia johtamista	7
3.2	Esimiehen tapa toimia	8
3.3	Työn hallinta	10
3.4	Motivaatio työssä jaksamista tukevana elementtinä	11
4	Toimiva työyhteisö	12
4.1	Myönteinen toimintakulttuuri	13
4.2	Myötätunto ja hyväntekeminen	15
4.3	Varhaiskasvatuksen turvallinen toimintaympäristö	16
5	Työssä jaksaminen Espoon kaupungilla	18
5.1	Espoossa käytössä olevat menetelmät	18
5.2	Sairaspoissaolot	19
6	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimustehtävät	20
7	Opinnäytetyön toteutus	21
7.1	Toimintaympäristö	21
7.2	Tutkimuksen kohderyhmä	22
7.3	Aineiston keruu fokusryhmähaastattelulla	22
7.4	Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi	24
8	Tulokset	24
8.1	Esimiehen vaikutusmahdollisuudet varhaiskasvattajan työssä jaksamisen tukemisessa	25
8.2	Työssä jaksamista tukevat käytänteet työyhteisössä	33
9	Pohdinta	38

9.1	Tutkimuksen luotettavuus	38
9.2	Eettiset kysymykset	40
9.3	Tulosten tarkastelua	41
9.3.1	Esimiehen hyvät käytänteet	42
9.3.2	Johtamistyyli	42
9.3.3	Esimiehen ylläpitämät voimavaratekijät	43
9.3.4	Arjen myönteiset kohtaamiset ja tapahtumat	44
9.3.5	Työyhteisön sosiaalinen pääoma	46
9.4	Johtopäätökset	46
10	Lähteet	49

#### Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Saatekirje ja Suostumuslomake

Liite 3. Analyysirunko

Liite 4. Käytänteitä päiväkodinjohtajalle varhaiskasvattajan työssä jaksamisen tukemiseen

## 1 Johdanto

Yhteiskunnallisen kehityksen kautta niin Suomessa kuin muualla maailmassa varhaiskasvatustyöhön on heijastunut jo usean vuoden ajan monenlaisia muospaineita. (Karila 2017:6; Parrila – Alila 2011: 155; Stamopoulos 2015:39). Muutosintensiivisyys on kärjistynyt valtakunnallisella tasolla vuosien 2015–2018 aikana, kun alaa koskevaa lainsäädäntöä (Varhaiskasvatustalaki 580/2015) ja muita toiminnan reunaehtoja, kuten Asetusta lasten päivähoitosta (1282/2015) ja oikeutta subjektiiviseen päivähoitoon on muutettu valtiontalouden sopeuttamiseksi 1.8.2016 alkaen. Edellä mainittujen muutosten lisäksi 1.3.2017 astui voimaan uusi laki varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista sekä 1.8.2017 uudistettu Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016), joka on keskeinen varhaiskasvatusta valtakunnallisesti määrittelevä normimuotoinen asiakirja.

Kesäkuussa 2017 valmistui opetusministeri Sanni Grahn-Laasosen teettämä selvitys *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030*, jossa esitetään muutoksia muun muassa varhaiskasvatuksen koulutukseen ja henkilöstörakenteeseen. (Karila – Kosonen – Järvenkallas 2017: 68, 78). Viisi varhaiskasvatuksen ammattilaisia edustavaa järjestöä tekivät opetusministerin teettämälle selvitykselle kritisoivan vastineen *Lapsen parhaaksi! Varhaiskasvatuksen nykytila ja tulevaisuus*, joka valmistui tammikuussa 2018. Grahn-Laasosen teettämään selvitykseen pohjautuva uuden varhaiskasvatustalain toinen osa, joka sellaisenaan toisi muutoksia muun muassa tehtävänimikkeisiin ja kelpoisuuksiin, oli hallituksen esityksenä lausuntokierroksella 6.2.–18.3.2018. Eri arvoistavaksi koettu lakiesitys on herättänyt eri ammattiryhmien välillä ilmeistä eripuraa, jopa niin paljon, että 25.4.2018 järjestettiin ulosmarssi töistä ja mielenosoitus Eduskuntatalon edessä Talentian, Superin, Jhl:n, Jytyn ja Tehyn toimesta (”Jos haluatte laatua, lain täytyy kaatua – huusivat varhaiskasvattajat eduskunnan edessä. Yle-uutinen 2018.) Kokonaistilannetta varhaiskasvatuksen työkentällä voidaan kuvata tällä hetkellä tulehtuneeksi. Uuden varhaiskasvatustalain on tarkoitus astua voimaan 1.8.2018. (Hallituksen esitys varhaiskasvatustalaksi ja eräiksi siihen liittyviksi lakeiksi 2018.)

Toisena ajankohtaisena varhaiskasvatusalan keskustelunherättäjänä toimi YLE:n 5.3.2018 uutisointi viitteistä siihen, että lastentarhanopettajien palkat pidettäisiin tietoisesti matalina kuntien välisen, pätevistä työntekijöistä käytävän kilpailun ehkäisemiseksi (Pääkaupunkiseudun kunnilla herrasmiehiessopimus, että lastentarhanopettajien palk-

koja ei nosteta – "Kutsun tätä palkkakartelliksi". Yle-uutinen 2018.) Uutinen käynnisti sosiaalisessa mediassa monitahoisen ja kiivaan useita viikkoja kestäneen keskustelun. Myös *Ei leikkirahaa*-kansanliike sai alkunsa ja taistelee nyt runsaan medianäkyvyyden tukemana varhaiskasvatuksen matalaa palkkausta vastaan. Kansanliike yhdessä ammattiliittojen kanssa järjesti 27.4.2018 palkkataistelun, jossa yhtäaikaisesti koko Suomessa kaikki halukkaat lastentarhanopettajat ja päiväkodinjohtajat ojensivat esimiehilleen palkankorotus vaatimuksen. Tällainen edellä esitelty määrä käytännön työhön vaikuttavia esityksiä ja päätöksiä muutamassa vuodessa luo paineita esimiesten muutosjohtamiselle ja toisaalta työntekijöiden jaksamiselle (Spraks – Faragher – Cooper 2001: 501).

Lapsen osallistuminen laadukkaaseen varhaiskasvatukseen nähdään investointina, joka maksaa itsensä moninkertaisesti tulevaisuudessa takaisin. Varhaiskasvatus on ensimmäinen osa suomalaista koulutusjärjestelmää ja elinikäisen oppimisen polkua. Sen tavoitteena on mahdollistaa yhdenvertaistavat edellytykset lasten kokonaisvaltaiselle kehitykselle, ja toimia kotikasvatuksen tukena. Varhaiskasvatukseen kohdistuvan kehittämisen ja päätöksenteon ajatellaan vaikuttavan sekä yksilöön että yhteiskuntaan pitkällä aikavälillä. (Karila ym. 2017: 11; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 8,14.)

On tärkeää, että näitä intensiivisen ja herkän kehityksen vaiheessa olevia lapsia kohtaa päivittäin lämminhenkiset ja sensitiiviset varhaiskasvattajat. Psykyinen hyvinvointi on keskeinen varhaiskasvattajan työnlaatuun vaikuttava tekijä (Corr – Cook – Davis - La-Montagne – Waters 2017: 97, 102). Liiallinen kuormittuminen ja työstressi voivat heikentää varhaiskasvattajan sensitiivistä vuorovaikutuskykyä ja keskittymistä työtehtäviin (Curbow – Spratt – Ungaretti – McDonnell - Breckler 2001:516). Hyvin työssään jaksavat työntekijät ovat tutkitusti innostuneita ja energisiä, mikä näkyy suoraan asiakastytyväisyydessä; tässä tapauksessa hyvinvoivina lapsina ja tyytyväisinä vanhempina. (Juuti – Vuorela 2015: 14–15; Manka – Hakala – Nuutinen – Harju 2010: 8,13; Alahuhta 2015: 143.)

Tarve tälle opinnäytetyölle nousi syksyllä 2016 tehdystä valtakunnallisesta työhyvinvointia kartoittavasta Kunta 10-tutkimuksesta. Sen mukaan keskimäärin neljänneksellä (24%) Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen henkilöstöstä esiintyy huolestuttava määrä työstressiä ja siitä juontuvaa kokemusta työn kuormittavuudesta. Työstressin ja kuormittavuuden kokemus henkilöstöllä vaihtelee 5-60 prosentin välillä

eri työyksiköissä. Toisin sanoen tulokset jakautuvat siten, että joissain varhaiskasvatuksen yksiköissä henkilöstön työssä jaksaminen on selvästi toisia yksiköitä parempaa. (Kunta 10- tutkimus. 2016 Espoon kaupunki.)

Tämän opinnäytetyön näkökulma suuntautuu positiivisen psykologian mukaisesti työntekijöiden ja työyhteisön vahvuuksiin, joiden kautta työhyvinvointia voidaan parantaa (Seligman - Csikszentmihalyi 2000: 5.) Tarkoituksena on kuvata esimiestyön kautta mahdollistuvia, toimivaksi koettuja käytänteitä, joiden ansiosta varhaiskasvattajat kokevat jaksavansa työssään hyvin. Tutkimus kohdistuu päiväkoteihin, joissa jaksetaan Espoon tasolla keskivertoa paremmin eli henkilöstön kokemus työstressistä ja työn kuormittavuudesta on verrattain vähäinen. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota esimiehet voivat hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä omissa yksiköissään.

## **2 Työssä jaksaminen varhaiskasvatuksessa**

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja sitä voidaan kuvata skaalana työuupumuksesta työn imua seuraavaan flow-tilaan. Nykyisin työhyvinvoinnin eräänlaisena huippuna nähtävä työn imu tarkoittaa työntekijän pitkäkestoista, myönteistä ja korkeasti motivoitunutta emotionaalisen hyvinvoinnin tilaa ja kokemusta työnsä tekemisestä. Tästä vielä yksi askel pidemmälle on niin sanottu flow-tila, jossa ajankulku unohtuu ja työn tekeminen tuntuu hyvältä ja soljuu kuin itsestään. (Schaufeli – Bakker 2004: 295; Seligman – Csikszentmihalyi 2000: 5.)

Työssä jaksamisen ajatellaan tässä opinnäytetyössä olevan ikään kuin alaotsikko työhyvinvoinnille. Jotta voidaan puhua kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin kehittämisestä, on ensin työssä jaksettava hyvin. Toisin sanoen työhyvinvointia tulee rakentaa kuvainnollisesti, kuin taloa vahvoista perustuksista käsin; työssä on ensin oltava terve ja jaksettava hyvin ennen kuin voi haaveilla motivoituneesta työn imun- tai flow-tilan kaltaisista ilmiöistä. (Työkykytalo 2018.)

### **2.1 Varhaiskasvattajan henkilökohtainen vastuu työssä jaksamisesta**

Työssä jaksamisella tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, pystyykö hän vastaamaan tasapainoisesti työn vaatimuksiin. Jokainen työntekijä on erilainen ja työssä jak-



samiseen vaikuttavat useat yksilölliset tekijät, kuten henkilökohtaiset ominaisuudet, elintavat ja työyhteisötaidot. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja vastuu vaikuttaa henkilökohtaiseen työssä jaksamiseensa, niin töissä kuin vapaa-ajalla. Johtaminen ja sitä kautta työyhteisön toimivuus ovat henkilökohtaisen vastuun rinnalla merkittäviä tekijöitä, jotka luovat perustaa yksilön työssä jaksamiselle. Muita välillisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työnantajapolitiikka ja työlainsäädäntö. (McGrath - Huntington 2007: 33; Manka ym. 2010: 7-9; Manka – Manka 2016: 64; Juuti – Vuorela 2015: 11, 85–87; Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 7; Mäkikangas – Mauno – Feldt 2017: 13.)

Työhyvinvointi muodostuu alaisen ja esimiehen vastavuoroisesta suhteesta. Johtajan antama tuki ja hyväksyntä kohentavat alaisen itsetuntoa, mikä taas muodostaa alaiselle positiivisen kokemuksen esimiehestä. Alaisen velvollisuus on tarpeen vaatiessa myös pyytää töissä apua ja osallistumista työssä jaksamisensa tukemiseen, eikä vain odottaa passiivisesti esimiehensä reagointia. (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:173; McGrath – Huntington 2007:38.)

Ihmistä kuvaillaan usein kokonaisuudeksi, jossa nivoutuvat yhteen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen puoli. Työssä jaksamisen näkökulmasta on tärkeää, huomioida näiden kaikkien puolien vaikutus toisiinsa (Curbow ym. 2001: 516.) Ihminen, joka liikkuu, nukkuu hyvin ja syö terveellisesti jaksaa fyysisesti todennäköisesti hyvin ja usein terveelliset elintavat luovat myös vireyttä ja mielenrauhaa, mikä näkyy psyykkisenä hyvinvointina. Jos näiden lisäksi ihmisellä on myönteisiä sosiaalisia suhteita ja voimaannuttavia harrastuksia, niin yksilöllisellä tasolla on olemassa edellytyksiä hyvälle työssä jaksamiselle. (Juuti – Vuorela 2015: 85–88.)

Vaikka voimavaroja luova ja terveellinen elämäntapa on jokaisen henkilökohtainen valinta, voi esimies kannustaa siihen omalla esimerkillään ja tuomalla työyhteisöön hyvinvointia edistäviä säännöllisiä toimintatapoja (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 5,7; Juuti – Vuorela 2015: 90). Tällaisia voivat olla tiimi- tai kehityskeskustelukävelyt, joissa viikoittainen tiimipalaveri tai vuosittainen kehityskeskustelu toteutetaan kävelylenkin yhteydessä tai erilaiset taukojumppasovellukset, kuten Selkäliitto ry:n ylläpitämä Jumppakissa tai Espoon kaupungilla käytössä oleva työntekijöiden intranetistä löytyvä Cuckoo Workout. (Selkäkanava.fi; Cuckoo Workout).

Yksilön työssä jaksamiseen vaikuttaa myös työkuulttuurin voimakas muuttuminen yhä tehostetumpaan ja monimuotoisempaan suuntaan. Vaatimukset työntekijää kohtaan

ovat aiempaa suuremmat. Lähes jokaisella työpaikalla vaaditaan nykyisin laaja-alaista osaamista niin digitalisaatiosta, vuorovaikutuksesta kuin kussakin työssä tarvittavasta teoreettisesta asiasisällöstä. Työntekijän tulee työssä onnistuakseen olla itseohjautuva, muutoskykyinen ja joustava. Toisaalta työntekijät vaativat nykyisin myös enemmän. Työn halutaan olevan kiinnostavaa, itsenäistä, monipuolista ja kehittäväää. Töissä halutaan voimaantua, eikä vain kuluttaa voimavaroja. (Spraks – Faragher – Cooper 2001: 489; Manka – Manka 2016:17; Juuti – Vuorela 2015: 83.)

## 2.2 Työpahoinvointi varhaiskasvatuksessa

Noin joka neljäs (24%) varhaiskasvattaja Espoossa kokee haasteelliseksi jaksaa tehdä työtään syystä tai toisesta (Kunta 10- tutkimus. 2016 Espoon kaupunki). Määrä on merkittävä ja likipitään sama kuin Oulun kaupungin varhaiskasvatuksessa, jossa 24,2 % varhaiskasvattajista koki kohtalaista työuupumusta (Venäläinen 2010:45). Kansainvälisesti verraten Uudessa-Seelannissa työnsä erittäin stressaavaksi ja kuormittavaksi koki jopa viisikymmentä prosenttia (50%) varhaiskasvattajista (McGrath – Huntington 2007:35). Työssä jaksamattomuus on kuitenkin Espoossa varhaiskasvatuksen toimialalla selkeä ilmiö, jo käytössä olevista työhyvinvointia kehittävästä menetelmästä huolimatta. On siis tärkeää löytää uusia, tai palautella mieleen vanhoja hyväksi havaittuja keinoja ylläpitää työssä jaksamista varhaiskasvatuksen työyhteisöissä.

Työssä jaksamattomuus tai työpahoinvointi näkyvät työpaikoilla monenlaisina haasteina. Aluksi ongelmista kertovia vihjeitä voivat olla työntekijän myöhästely, syrjäänvetäytyvyys tai negatiivinen palaute työtovereilta tai asiakkailta. Työntekijän käytös voi myös muuttua aggressiiviseksi tai hän alisuoriutuu, jolloin työn laatu ja työhön sitoutuminen voivat laskea selkeästi. Työpahoinvoinnista kertovat myös erilaiset fyysiset kuormitusoireet, kuten jatkuva päänsärky sekä sairaspöissaolot tai työpaikanvaihto- tai lopettamisaiheet. (McGrath – Huntington 2007: 36; Manka ym. 2010:11; Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 15; Mäkinen – Heikkilä – Tammi – Manka 2015: 11; Schaufeli – Bakker 2004:310.)

On tärkeää, että työntekijän työssä jaksamattomuus huomataan varhain, jotta häntä voidaan ryhtyä tukemaan yhdessä sovituin keinoin. Erityisesti esimiehen, mutta myös työtovereiden tehtävä on pitää tuntosarvet pystyssä ja havainnoida toisten jaksamista. Työyhteisössä toimiva huolenpidon ja varhaisen välittämisen kulttuuri ehkäisee työssä jaksamattomuutta, kun väsähtävää työntekijää päästään tukemaan yhdessä sovituin

keinoin nopeasti tuntemuksien ilmettyä. (Juuti – Vuorela 2015: 14-15; Manka ym. 2010: 39; Seligman - Csikszentmihalyi 2000: 5.)

### 2.3 Varhaiskasvatuksen kuormittavia tekijöitä

Toimialoista varhaiskasvatukselle ominaisia syitä työssä jaksamattomuudelle on useita. Kuntatalouden heikkenemisestä johtuva tarve työn tehostamiseen ja siitä johtuva resurssien niukkuus on monia aloja koskeva ilmiö (Ristioja – Tamminen 2010: 35–36). Psykososiaalista kuormitusta lisää kokemus monimuotoisen asiakaskunnan aiheuttamista haasteista. Tuntemus jatkuvasta kiireestä, jonka koetaan johtuvan lapsiryhmien kasvaneesta koosta, on yleinen. (Curbow – Spratt – Ungaretti – McDonell – Breckler 2000:519; McGrath – Huntington 2007:34; Corr ym. 2017:98). Uudet velvoittavat säädökset, kuten Varhaiskasvatuslaki (Varhaiskasvatuslaki 580/2015) ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) painottavat pedagogisen toiminnan suunnittelun ja arvioinnin keskeistä merkitystä, mikä on lisännyt dokumentoinnin määrää, toisin sanoen työtehtäviä, jotka tehdään varsinaisen lasten kanssa käytävän vuorovaikutuksen ohella (Karila 2016: 39–40).

Varhaiskasvatuksen työtehtäviin pätevyöityy tällä hetkellä Suomessa usean eri koulutuksen kautta. Lastenhoitajan tehtäviä voivat tehdä esimerkiksi toisen asteen koulutuksen saaneet varhaiskasvatuksen lähihoitajat ja lastenohjaajat. Lastentarhanopettajana voi toimia yliopistosta valmistunut varhaiskasvatustieteiden kandidaatti tai ammattikorkeakoulun käynyt varhaiskasvatukseen opintonsa painottanut sosionomi (AMK). Tämä osaamisen monipuolisuus nähdään toisaalta varhaiskasvatuksen vahvuutena, mutta se aiheuttaa haasteita työtehtävien selkeyteen ja jäsentämiseen. Puhutaan niin sanotusta ”kaikki tekee kaikkea” työkulttuurista, jossa työtehtävät ovat sidottu enemmän työvuoroihin, kuin varsinaisesti koulutusta vastaaviksi. Tämä ilmiö aiheuttaa työntekijöiden kesken eripuraa varsinkin eri tason koulutusten saaneiden eli lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien välille, mikä aiheuttaa ilmapiirin kiristymistä ja sitä kautta heikentää työssä jaksamista. (Karila 2016: 39-40.)

### 3 Esimies työssä jaksamisen rakentajana varhaiskasvatuksessa

Työssä jaksaminen ei synny itsestään, vaan se luodaan esimiehen johdolla työyhteisössä yhdessä. Esimiehellä on keskeinen ja esimerkillinen rooli työssä jaksamisen ylläpitämisessä (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:165, 172.) Johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille, sillä esimiehellä on selkeitä vaikutusmahdollisuuksia työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, kuten työn sisältöön, työolosuhteisiin ja ilmapiiriin. Toinen keskeinen työntekijän työssä jaksamiseen vaikuttava tekijä on esimiehen johtamistyyli, joka ollessaan vääränlainen voi aiheuttaa työyhteisössä suuria ongelmia. Työhyvinvointia tukeva johtamistyyli on vuorovaikutteinen, arvostava ja myönteinen. (Spraks – Faragher – Cooper 2001: 501; Juuti – Vuorela 2015: 11,16; Mäkinieniemi ym. 2015:19-20; Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 8-9.)

#### 3.1 Varhaiskasvatus tarvitsee modernia johtamista

Nykyisen globalisoituneen, digitalisoituneen ja hajautetun organisaation työympäristössä, työntekijät tarvitsevat uudenlaista, erilaista johtamista, sillä heiltä odotetaan nopeutta sopeutua toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin. On löydettävä keinoja viihtyä työssä ja päästä eroon sinnittelystä ja ajatuksesta, että työ on pakollinen paha. Esimiehen pitäisi hallita tunnetaitoja ja osata kartoittaa henkilöstön voimavarat sekä diagnosoida olemassa oleva hyvä ja hyödyntää näitä työyhteisön eheyttämisessä. (Santalainen 2014: Manka- Manka 2016: 16; Uusitalo-Malmivaara 2014: 20; Juuti – Vuorela 2015: 11,21.) Haasteellisena toimialana varhaiskasvatus tarvitsee johtajia, jotka vahvistavat pedagogista toimintakulttuuria ja mahdollistavat työntekijöiden kehittymisen (Stamopoulos 2015: 39).

Esimiehen demokraattisella ja hyvään viestintään panostavalla johtamistyyllillä on todettu olevan selkeä yhteys alaisten vähäiseen työstressiin (Spraks – Faragher – Cooper 2001: 501). Keskeistä nykyisen työelämän haasteisiin vastaavassa johtamistyyllissä on esimiehen kyky kohdata työntekijöitä ja luoda vastavuoroinen sekä miellyttävä suhde alaiseen (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:166). Johtamistyyleistä puhutaan usein eri termein, kuten moderni, keskusteleva tai uudenlainen johtajuus. Lista hyvään johtajuuteen liitetystä piirteistä, joita nykyisiltä 2010-luvun esimiehiltä odotetaan ja toivotaan, on vaativa. Lähtökohtana on ajatus jaetusta johtajuudesta, jossa esimies pyrkii yhdessä tekemiseen työntekijöiden kanssa, autoritäärisen johtamisen

sijaan. (Manka – Manka 2016: 138-139; Juuti – Vuorela 2015: 166-167; Van Dieren-donck – Borill – Haynes – Stride 2004:166.)

Modernin johtajuuden mukaan esimiehen tulisi olla reilu ja oikeudenmukainen työn organisoija, joka ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Esimiehen halutaan olevan autenttinen eli aito. Hänen olemuksensa ja toimintansa pitäisi olla toisaalta jämää, mutta myös palveluultista ja joustavaa suhteessa alaisiin. Esimiehen pitäisi toimia esimerkillisesti psykologisena ja emotionaalisena tukena työntekijöille ja hänellä tulisi olla hyvä tunneäly. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöistä tarkkailemalla heidän psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta. Esimiehen tulisi olla työntekijöidensä älyllinen inspiroija ja saada heidän luovuutensa kukkimaan. Esimiehen tehtävä on myös luoda ja ylläpitää positiivista ja optimistista ajattelua ja ilmapiiriä työyhteisössä. Lista hyvään, moderniin esimieheen kohdistuvista toiveista on pitkä ja varmasti mahdoton pedantisti toteuttaa. Olennaista on, että esimies pyrkii myönteisyyteen ja ymmärtää onnistuneen johtamisen koostuvan koko työyhteisön panoksesta. (Manka – Manka 2016: 141–142; Mäkinieniemi ym. 2015: 20–21).

Moderniin johtajuuteen liitetään myös 2010-luvulla työelämään ilmaantuneita termejä, kuten valmentaminen, mentorointi ja voimaantuminen. Urheilusta lainaten, valmentava johtaja pyrkii kehittämään jokaisen työntekijän omaa suoritusta hänen työtehtävissään. Tähän pyritään työntekijän kanssa käytyjen keskustelujen myötä, joissa arvioidaan mikä työssä onnistuu ja mitä tulisi vielä treenata. Mentoroinnissa keskitytään löytämään työntekijän vahvuuksia, joista hän ei ole välttämättä edes tietoinen. Pyrkimys on, että työntekijä kasvaa ja kehittyy kokonaisuudessaan ihmisenä, eikä vain työssään. Voimaantuminen kuvaa työelämälle heitettyä haastetta siitä, että yksilöt haluavat työn lisäävän vireyttä ja voimavaroja, eikä vain kuluttavan niitä. (Juuti – Vuorela 2015: 20–21.) Esimiehen rooli alaisten osaamisen kehittämisessä on tärkeä, niin työyhteisön sisäisen tietotaidon jakamisen, kuin ulkopuolelta saatavan koulutuksen muodossa. Riittämättömäksi koetut taidot ja heikot mahdollisuudet harjoitella ja oppia lisäävät varhaiskasvattajan stressiä ja heikentävät työsuoritusta (McGrath – Huntington 2007:34).

### 3.2 Esimiehen tapa toimia

Oikeanlaisen johtamistyylin lisäksi henkilöstön työssä jaksamista tukee esimiehen konkreettiset tavat toimia töissä. Liikkeelle voidaan lähteä hyvistä käytöstavoista, kuten kaikkien tervehtimisestä ja kuulumisten kyselystä kohdattaessa. Esimiehen rauhallinen

ja myönteinen tapa kohdata tukee varhaiskasvattajan psyykkistä hyvinvointia, kun taas kiivas ja ärtynyt esimies voi saada varhaiskasvattajan pois tolaltaan, mikä heikentää ainakin väliaikaisesti varhaiskasvattajan työnlaatua (Corr ym. 2017:100). Kiittäminen antaa hyvän perustan esimiestyölle, sillä se osoittaa, että toisen työpanosta arvostaa. Asiallinen käyttäytyminen koskee koko työyhteisöä, mutta esimiehellä on esimerkillinen ja myönteistä työkuultuuria kehittävä rooli. (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011:9.)

Alaiset määrittelevät suhdettaan esimieheen usein häneltä saatavan tuen pohjalta (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:166). Esimiehellä toivotaan konkreettista ja henkistä läsnäoloa. On siis osattava käyttää ja jakaa työaika tehokkaasti hajautetun organisaation mallissa, ja varoa liiallista sähköposti- tai etäjohtamista. Hyvän esimiehen toimintatapoihin kuuluu antaa aikaa alaisilleen ja aidosti kuunnella heitä. Esimiehen työ on pitkälti erilaisten näkökulmien yhteensovittamista keskustellen työn tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää oivaltaa, että esimiestyön keskiössä tulisi olla alaisten kanssa käytävä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, vaikka se vie aikaa muilta johtamistyöhön kuuluvilta tehtäviltä. (Spraks – Faragher – Cooper 2001: 501; Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 9; Juuti – Vuorela 2015: 24.)

Palautteenanto on oikeinkäytettynä työssä jaksamista tukeva, työntekijää motivoiva ja edullinen päivittäinen esimiehen työväline (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:172; Spraks – Faragher – Cooper 2001: 501). Onnistuneeseen palautteenantoon kuuluu niin ansaitun kiitoksen ja kannustuksen sanat, kuin rakentavan ja toimintatapojen muutokseen tähtäävän keskustelun käyminen. Vuorovaikutuksen tulee olla aina arvostavaa ja asiallista. Palautteen tulee koskea asioita ja toimintaa, ei henkilöä itse. Palautetta tulee antaa lähtökohtaisesti aina henkilökohtaisesti ja kasvotusten. Myönteistä palautetta voi antaa myös julkisesti, jolloin muutkin voivat saada innostusta parempiin suorituksiin. Myönteisen palautteen on todettu lisäävän työntekijän sisäistä motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:166; Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 10; Vasalampi 2017: 60.)

Esimiehen yksi keskeisistä tehtävistä on organisaation perustehtävän ja strategian ymmärtäminen ja tämän tiedon välittäminen henkilöstölle. Perustehtävä sisältää organisaation arvot, normit ja päämäärät. Strategia vastaa perustehtävää konkreettisemmalla tasolla kysymyksiin; mitä, miten ja miksi. Se on organisaation visioitu asiakkaita palveleva ja kustannustehokas toimintasuunnitelma, jonka avulla kohdataan onnistuneesti vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Keskeistä on aktiivinen, jatkuva viestintä, jossa

esimies puhuu asioista yksinkertaisesti ja varmistaa, että jokainen työntekijä on ymmärtänyt. Tähän toiminnasta käytävään keskusteluun sisältyy myös työntekijöiden tunteiden, kokemusten ja mielikuvien läpi käyntiä. On tärkeää, että esimies ottaa vastaan työntekijöiden ajatukset ja luo heidän kanssaan yhdessä säännöllisesti mielekkään ja myönteisen mielikuvan siitä mitä ollaan tekemässä. Tämä mielikuva kannattelee, jokaisen työntekijän toimintaa. Perustehtävän puutteellinen käsittely johtaa työyhteisöissä ristiriitoihin ja työmotivaation laskuun. (Santalainen 2014: 21; Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 22-23; Juuti – Vuorela 2015: 28-29.)

### 3.3 Työn hallinta

Työntekijän työssä jaksamisen keskiössä on kokemus oman työn hallinnasta ja vaikutusmahdollisuuksista siihen. Näiden kokemusten taustalla on esimies. Niin sanotun *työn vaatimusten ja hallinnan mallin* mukaan työ voi olla joko aktiivista, työhyvinvointia lisäävää tai passiivista, voimavaroja kuluttavaa. Jos työntekijällä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään sekä sopivasti psykologista kuormitusta, on työn todettu olevan aktivoivaa ja voimavaroja eheyttävää. Kun tähän lisätään vielä esimiehen ja työyhteisön sosiaalinen tuki, voidaan puhua työhyvinvointia tukevasta toiminnasta. (Curbow ym.2001: 517; Spraks – Faragher – Cooper 2001: 498; Manka – Manka 2016: 65.)

Samaa työssä jaksamisen teemaa kuvailee Robert Karasekin (1979) muotoilema *työn kuormittavuuden malli*. Sen mukaan työstressi, joka ilmenee fyysisinä ja psyykkisinä negatiivisina oireina aiheutuu työympäristössä yhtä aikaa ilmenevistä työn hallinnan ja vaatimusten välisestä epäsuhdasta eli työn kuormittavuudesta. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työolosuhteisiinsa ja työn sisältöön. Työn hallinta on riippuvaista siitä, miten koko työ on organisoitu eli siihen vaikuttavat työn taustalla oleva lainsäädäntö ja päätöksenteko, mutta myös esimiehen tapa ja kyky järjestää työnteko työyksikössä. Työn vaatimuksia voivat olla liiallinen työtahti, kohtuuton työmäärä ja jatkuva vaade ammattitaidon kehittämiseen. Työn ollessa kuormittavaa työntekijään on kohdistettu liian suuret vaatimukset ja hänellä ei ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään kohtaan. (Kunta 10; Karasek 1979: 287; Curbow ym.2001:517; Schaufeli – Bakker 2004, 296.)

### 3.4 Motivaatio työssä jaksamista tukevana elementtinä

Kuntien sosiaali- ja terveystalvelujen johtamista ja kehittämistä kartoittaneessa tutkimuksessa todetaan, että hyvä johtaminen heijastuu asiakasrajapinnassa työskentelevän motivoituneen henkilöstön välityksellä (Majoinen 2014:3). Motivaatio on yksilön liikkeelle ja toimimaan saava voima, jolla on suuri vaikutus työssä jaksamiseen. Jokaisen työyhteisön toiminta perustuu tiettyyn strategiaan ja perustehtävään. Esimiehen tehtävä on saada alaiset pyrkimään eli toimimaan motivoituneina kohti toiminnalle asetettuja tavoitteita (Deci – Ryan 2000:69.) Työntekijät eivät välttämättä ole spontaanisti sisäisesti motivoituneita toimimaan eli annetut työtehtävät eivät ole jokaiselle yksilölle erityisen kiinnostavia, mielihyvää tuottavia ja omien arvojen mukaisia. Joku saattaa tehdä työtä vain taloudellisen tilanteen kohentamisen eli työstä saatavan palkan vuoksi, jolloin toiminta on ulkoisesti motivoitua. Tällöin esimiehen tehtävä on saada toiminta sellaiseksi, että yksilöt alkavat sisäistää ulkoisia motiiveja, toisin sanoen kokevat työtehtävät miellyttäväksi ja merkityksellisiksi. Kun toiminta siirtyy ulkoisesti motivoituneesta kohti niin sanottua autonomista motivaatiota eli ainakin osittain sisäisesti motivoitunutta toimintaa, yksilö kiinnittyy ympäristön tavoitteisiin, arvostukseen ja sääntöihin. Tällöin työtä tehdään sinnikkäästi, vaikka se ei aina tuottaisi mielihyvää tai eteen tulisi haasteita. (Ryan – Deci 2000: 69; Vasalampi 2017:54–59.)

Yksilöllä on taipumus alkaa sisäistämään ulkoisia motiiveja, jos hänen psykologiset perustarpeet tulevat tyydyttyiksi. Edward Decin ja Richard Ryanin (2000) *Itsemääräämisteorian* mukaan tyydyttyinä nämä perustarpeet; *autonomia, pystyvyyden tunne ja yhteenkuuluvuus* vahvistavat yksilön motivaatiota ja parantavat psyykkistä hyvinvointia, ja sitä kautta korreloivat myös työssä koetun energisyyden ja työtyytyväisyyden kanssa. Esimiehen oikeanlaisella toiminnalla voi tyydyttää näitä työntekijöiden perustarpeita ja näin parantaa ja sisäistä työmotivaatiota ja sitä kautta työssä jaksamista. (Ryan - Deci 2000: 68,75-76; Vasalampi 2017:59.)

*Autonomialla* tarkoitetaan työntekijöiden mukaan ottamista heitä koskevaan päätöksentekoon. Toisin sanoen työntekijän mahdollisuus valita omia tavoitteita ja työtehtäviä motivoi toimintaan ja päämäärien saavuttamiseen. Esimiehen tulisi siis antaa alaisten suunnitella ja toteuttaa omaa työtään määriteltyjen reunaehtojen sisällä mahdollisimman vapaasti. Tällaisen itse ohjautuneen motivaation ohjaama toiminta heijastuu työntekijän tyytyväisyyteen ja lisää halukkuutta onnistua seuraavissakin tavoitteissa. Tarvetta *pystyvyyden tunteesta* esimies voi parantaa huolehtimalla työntekijän osaamisen



kehittämisestä sekä rakentavan palautteen antamisesta. Kokemus *yhteenkuuluvuudesta* taas syntyy esimiehen kyvystä rakentaa yhteisöllinen ja myönteinen ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä kokee tulevansa hyväksytyksi. (Deci – Ryan 2000: 68; Vasalampi 2017: 58–60; Martela 2014: 48–49; Järvillehto 2014: 366.)

Motivaatiolla ja työssä jaksamisella on siis selkeä yhteys. Sosiaalipsykologinen *Voimavarojen säilyttämisen teoria* (Hobfoll 1998) selittää työhyvinvointia työntekijän voimavarojen ja niistä syntyvän motivaation kautta. Oletetaan, että jos työntekijä on vahvasti tyytyväinen työssään oleviin aineettomiin voimavaroihin, kuten sosiaaliseen tukeen ja työolosuhteisiin tai materiaalsiin voimavaroihin, kuten työvälineisiin tai työtehtäviin hänellä on halu ylläpitää voimavaroja. Tällöin hänellä on myös kyky hankkia uusia voimavaroja niiden vähentyessä työtä tehdessä. Toisaalta työntekijä, joka kokee, että voimavaroja on niukasti, suojelee niitä, eikä käytä niitä työyhteisön hyväksi. Työntekijän runsaat voimavarat lisäävät energisyyttä ja työmotivaatiota ja sitä kautta työssä jaksamista. (Hobfoll 1989: 516–519; Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:166; Hakanen 2017: 119; Avey – Luthans – Smith – Palmer 2010:19.) Esimiehellä on siis mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen työn tarjoamien voimavarojen kautta pitämällä mahdollisimman hyvää huolta niin psyykkisistä kuin fyysisistä resursseista.

#### **4 Toimiva työyhteisö**

Se, että työssä jaksetaan hyvin ei ole sattumaa, vaan se on määrätietoisien ja johdonmukaisen työskentelyn tulosta. Hyvä työssä jaksaminen vaatii toteutuakseen toimivan työyhteisön, jossa toimitaan vuorovaikutteisesti yhteisillä pelisäännöillä, myönteisessä työskentelyssä. (Manka ym. 2010: 8.) On hyvä tiedostaa, että alaisten toiminta esimiestä kohtaan vaikuttaa toiminnan sujuvuuteen aivan yhtäläillä, kun esimiehen toiminta alaisia kohtaan (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:166). Toimivassa työyhteisössä osataan ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja sitä pidetään vahvuutena. On todettu, että eri-ikäisistä ja erilaisista työntekijöistä koostuva työyhteisö on innovatiivisempi, kuin heterogeeninen työyhteisö. (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 7.)

Toimiva työyhteisö koostuu niin organisaatioon, henkilöstöön kuin yksittäiseen työntekijään liittyvistä tekijöistä. Organisaation tasolla selkeät ja realistiset tavoitteet, joustava rakenne sekä halu kehittyä ovat edellytyksiä organisaation sisällä toimivien työyhteisö-

jen onnistumiselle. Yksittäisessä työyhteisössä on taas rakennettava yhdessä esimiehen kanssa vahva ryhmähenki, joka kannattelee toimintaa arjessa. (Manka ym. 2010:8.) Toimivassa työyhteisössä esimies on oikeudenmukainen, osallistava ja kannustava ja hänellä on vahva ja ajantasainen tietotaito johdettavan alan asiasisällöistä. (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:166).

#### 4.1 Myönteinen toimintakulttuuri

Työssä jaksamista kannattelee kokonaisvaltaisesti se, jos työyhteisöön saadaan rakennettua myönteinen ja ratkaisukeskeinen toimintakulttuuri. Barbara Fredricksonin kehittämän *Broaden and build* eli *Avarra ja rakenna*-teorian mukaan myönteisyys avartaa tarkkaavaisuutta ja huomiokykyä mahdollistaen uudenlaisia luovia ideoita. Nämä ideat muuttuvat uudenlaisiksi ajatuksiksi ja teoiksi, ja lisäävät henkilökohtaisia voimavaroja, kuten osaamista, sitkeyttä ja kykyä antaa ja vastaanottaa sosiaalista tukea. Nämä lisääntyneet henkilökohtaiset voimavarat taas kannattelevat yksilön positiivisesti poikkeavaa käytöstä, joka taas synnyttää myönteisiä tunteita. Myönteisyys ei ole vain jatkuvaa hyvällä mielellä olemista, vaan myös kykyä selviytyä ja toipua vastoinkäymisistä. Ajatellaan, että hyvinvoinnin ylläpitämiseksi myönteisten tunteiden määrän pitäisi olla monikertainen kielteisiin tunteisiin nähden, sillä kielteiset tunteet ovat voimakkaampia. Myönteisistä tunteista rakentuva puskuuri taas auttaa haasteellisissa tilanteissa muuttamalla suhtautumistamme joustavammaksi ja palauttamalla toimintakykyämme. Myönteisyyden ylläpito synnyttää siis positiivisen, työyhteisön toimintaa ehostavan kierteen, jota esimiehen kannattaa pitää yllä. (Fredrickson 2004: 1367; Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:166.)

Yksi tapa kuvata myönteisen toimintakulttuurin elementtejä on perehtyä sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Perinteisten työn tuottavuutta, arvoa ja toiminnan sujuvuutta mittaavien henkilöstötunnuslukujen, kuten henkilöstörakenteen, sairaspöissaolojen ja asiakaspalautteen rinnalle on viimeisen vuosikymmenen aikana otettu inhimillisestä pääomasta koostuvia aineettomia kuvaajia, joiden avulla tarkastellaan muun muassa työhyvinvointia (Avey ym. 2010:17, 20; Manka – Hakala 2011: 10.) Uudenlaisena tunnuslukuna käsiteltävän sosiaalisen pääoman on Robert Putnam määrittellyt teoksessaan *Making Democracy work* (1993) vapaasti suomennettuna yhteisön piirteiksi, kuten luottamus, normit ja vastavuoroiset ihmissuhteet, jotka voivat parantaa yhteisön toimivuutta yhteistyötä helpottamalla (Oksasen 2009: 14 mukaan). Sosiaalinen pääoma jakautuu vertikaaliseen eli esimiehen ja alaisten väliseen luottamukseen, vastavuoroi-

suuteen sekä yhteisiin arvoihin ja normeihin ja horisontaaliseen eli työntekijöiden keskinäiseen auttamiseen, yhteiseen ideoimiseen ja ratkaisukeskeisuuteen. (Luthans 2002:6; Manka – Hakala 2011: 40.)

Sosiaalisen pääoman on todettu vaikuttavan myönteisesti alaisten työtä koskeviin asenteisiin ja työsuoritukseen (Avey 2010:17). Työyhteisössä, jossa on onnistuttu rakentamaan paljon sosiaalista pääomaa, on useimmiten vahva ryhmähenki, joka perustuu kaikkien sen jäsenten keskinäiseen luottamukseen, joka syntyy avoimen, arvostavan ja humoristisen vuorovaikutuksen kautta. Hyvä ryhmähenki luo jopa velvollisuudet ylittävää sitoutumista ja työkuultuuria, jossa apua ja tukea tarjotaan arjessa matalalla kynnyksellä, ja toiminta nähdään yhteen hiileen puhaltamisen kautta eli työn tuloksesta otetaan yhteinen vastuu. (Luthans 2002:7-8; Manka ym.: 2010: 8.)

Yhdessä sovitut ja harjoitellut työyhteisön jäsenten vuorovaikutussäännöt ja -taidot, auttavat konfliktien ennaltaehkäisyyn ja toisaalta niiden ratkaisuun. Työssä jaksamista tukevat työyhteisöissä olevat tunne- ja vuorovaikutuspätevät yksilöt, joilla on kyky ymmärtää, käsitellä ja ilmaista tunteita. (Lintunen 2017: 185, 179.) Jokaisen työntekijän tunneperäisestä työhyvinvoinnista, joka rakentuu työstä saatavasta mielihyvästä ja virittyneisyydestä huolehtiminen on tärkeää (Mäkikangas – Hakanen 2017: 104).

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria on määritelty Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016) moniulotteiseksi muun muassa yhteisistä arvoista, myönteisestä vuorovaikutuksesta ja hyvästä työn organisoinnista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Toimintakulttuurin tähtäimenä varhaiskasvatuksessa on tukea lasten kehitystä ja oppimista sekä luoda suotuisat olosuhteet hyvinvoinnille, osallisuudelle ja kestäväälle elämäntavalle. Toimintakulttuuri on myös edellytys henkilöstön jaksamista edistävälle työolosuhteille. Johtaminen nähdään keskeisenä varhaiskasvatuksen työyhteisöjen toimintakulttuureihin vaikuttavana tekijänä. Esimiehen tavoitteena tulisi olla toisia arvostavan, kaikkia osallistavan ja luottamusta rakentavan ammatillisen dialogin luominen työyhteisöön. Toiminta-ajatuksen ja työn tavoitteiden näkyväksi tekeminen arjen käytännöissä olisi tärkeää olla koko työyhteisön päämääränä. Toisaalta toimintakulttuurissa tunnistettavien, ei-toivottujen piirteiden kitkeminen on myös tärkeää. (Espoon varhaiskasvatussuunnitelma 2017: 20-21.)

## 4.2 Myötätunto ja hyväntekeminen

Tieteenhaarana positiivisen psykologian tavoitteena on yhteisöllisestä näkökulmasta luoda organisaatioita, joissa hyväntekeminen, vastuullisuus ja toisista huolta pitäminen kukoistavat, ja luovat kansallista hyvinvointia (Seligman - Csikszentmihalyi 2000: 5) . Vuonna 2017 päättyneessä, pioneerihenkeä ilmentäneessä Tekesin, Helsingin yliopiston ja Filosofian Akatemian rahoittamassa Copassion- Myötätunnon mullistavan voima tutkimushankkeessa perehdyttiin myötätunnon ja myötäinnon voimaan erilaisilla työpaikoilla. Myötätunto kuvataan kolme vaiheitta sisältäväksi prosessiksi, joka erottaa sen läheisestä käsitteistään, kuten empatiasta, sympatiasta ja altruismista. Myötätunto sisältää ensin kyvyn havaita ja ymmärtää toisen ihmisen tilanne ja tunnetila, toiseksi halua toimia toisen puolesta ja taitoa olla sympaattinen sekä kolmanneksi konkreettisia tekoja ja toisen hyvän edistämistä. Myötätunto on menestyvässä työyhteisössä keskeinen tunnetaito, jonka varaan työntekijän vire, hyvä mieli ja hyvinvointi nojaavat. Tätä kautta myös työyhteisön uudistumiskykyisyys, innovatiivisuus ja kilpailukyky ovat sidoksissa kykyyn kokea myötätuntoa. Myötätunnon mielletään heräävän, kun toinen ihminen kohtaa vastoinkäymisiä elämässään ja viittaa sikäli toisen ihmisen negatiivisävytteisen tilanteen synnyttämään reaktioon. (Pessi – Martela 2017: 8, 14-17; Luthans 2002: 6.)

Myötätuntoa on tutkittu vielä verrattain vähän varhaiskasvatuksen työympäristöissä. Vuonna 2016 Suomen Akatemian käynnistämässä tutkimusprojektissa *Myötätunnon rakentuminen varhaiskasvatuksen arjessa*, perehdytään päiväkodin toimintakulttuurin merkitykseen myötätuntoisuuden edistämisessä. Tutkimusprojekti jatkuu aina vuoteen 2020 asti. Tästä tutkimusprojektista saadut alustavat tulokset osoittavat, että työyhteisössä säännöllisesti osoitettavan myötätunnon on todettu lisäävän varhaiskasvattajien sitoutumista työhönsä. Myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016) kuvataan henkilöstön velvollisuutta tukea lapsia myötätuntoisessa toiminnassa, kuten ihmisyyteen kasvussa eli pyrkimyksessä muun muassa hyvyyteen, oikeudenmukaisuuteen sekä tahtoon toimia oikein. (Rajala – Lipponen – Pursi – Abdulhamed 2017: 167,169-170; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 19.)

Myötätunnon rinnalle lanseerattiin Copassion - tutkimushankkeen myötä uusi käsite myötäinto. Se eroaa myötätunnosta siten, että se tarkoittaa erityisesti toisen ihmisen ilossa ja onnessa myötäelämistä. Myötäinnon voi konkretisoida työpaikalla esimerkiksi jonkinlaisen tunnustuksen antamisella joko arjen keskellä epävirallisemmin tai organi-

saation rakenteisiin sisällytettynä virallisemmin. Tällainen työyhteisössä yksilölle annettava tunnustus on keino sosiaaliselle arvonnalle, joka parantaa yksilön omanarvontuntoa ja luottoa omiin kykyihinsä. Myötäintoisessa työyhteisössä luodaan normia, jonka mukaan toisen onnistumisissa ja iloissa myötäeläminen on tärkeää. Tällainen normi vahvistaa työyhteisön myönteistä kulttuuria ja yksilöiden työssä jaksamista. (Pessi – Seppänen – Grönlund – Paakkanen - Spännäri 2017: 67-70.)

Myötätunnon kolmatta vaihetta eli konkreettista ja pyyteetöntä toisen ihmisen hyväksi toimimista kutsutaan hyväntekemiseksi. Hyväntekemisen on osoitettu johtavan niin lyhyt- kuin pitkäaikaisiin hyvinvointia parantaviin seurauksiin. Hyväntekeminen aktivoi aivojen mielihyvääalueita eli synnyttää positiivisia tunteita ja lisää näin yksilön sen hetkistä tyytyväisyyttä itseensä ja tekemiseensä. Pitkäaikaisempina vaikutuksina hyväntekemisen ja siitä seuraavan myönteisen olotilan on huomattu laskevan verenpainetta, vähentävän stressiä sekä alttiutta sairastua masennukseen. (Martela 2017: 77,86-88.) Varhaiskasvatuksen työyhteisöissä hyväntekeminen voi koostua pienistä arjen avuista esimerkiksi lapsiryhmien siirtymätilanteissa, ideoiden jakamisessa ja toteuttamisessa tai vaikka työkaverille kahvin kaatamisesta. Tällaiset vastavuoroiset pienet eleet ja konkreettiset toimet vahvistavat myönteistä ilmapiiriä ja työn mielekkyyttä.

#### 4.3 Varhaiskasvatuksen turvallinen toimintaympäristö

Toimiva ja turvallinen toimintaympäristö sisältää käsitteenä sekä fyysisen, psyykkisen että sosiaalisen ulottuvuuden. Fyysisen toimintaympäristön vaikutus työssä jaksamiseen on merkittävä, eikä sitä pidä unohtaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Työturvallisuuden perusteet. 2018; Curbow ym. 2001: 516; Corr ym. 2017:97.) Vuonna 2013 Are oy:n teettämän, Taloustutkimus Oy:n toteuttaman Suuren suomalaisen toimitilatutkimuksen mukaan fyysisen työympäristön merkitys on neljänneksi tärkein kriteeri työhyvinvointia arvioitaessa, jättäen taakseen muun muassa hyvän palkkatason. Kärkisijoilla työhyvinvointia tukevissa kriteereissä olivat motivoiva työ, työpaikan ihmissuhteet ja hyvä esimies. (Suuri suomalainen toimitilatutkimus 2013: 2.)

Työpaikan fyysinen toimintaympäristö sisältää rakenteellisia tekijöitä kuten, sisäilman laatu, ääniympäristö ja valaistus. Toiminnallisia tekijöitä ovat taas muun muassa toimittilojen järjestys- ja siisteys sekä liikkumisjärjestelyt. Työpaikalla on myös huolehdittava siitä, että kemialliset, biologiset ja fysikaaliset vaarat ovat kaikkien tiedossa ja hallinnassa. Työssä käytettävän välineistön tulee olla kunnossa ja henkilöstö käyttökoulutet-

tu niihin. Myös tarvittavat apuvälineet ja henkilösuojaimet pitää olla saatavilla. Työn fyysinen kuormittavuus pitää pysyä kohtuullisena ja henkilöstö pitää olla ohjeistettu käyttämään ergonomisia työasentoja- ja liikkeitä. (Turvallinen ja terveellinen työympäristö. 2018.)

Toimintaympäristön turvallisuutta koskevia säädöksiä on useita. Työpaikkojen turvallisuus, terveellisyys ja työntekijöiden hyvinvointi eli työhyvinvointi on kokonaisuudessaan lakisääteinen asia. Lakien mukaisen toiminnan tavoitteena on ennaltaehkäistä työtapa-turmia, ammattitauteja sekä vähentää psyykkistä ja fyysistä kuormitusta. Työturvalli-suuslain (738/2002) tarkoituksena on työolosuhteiden ja työympäristön parantaminen ja sitä kautta työntekijöiden työkyvyn ylläpito. Laki kattaa sekä fyysisen että psyykkisen terveyden. Työsopimuslaki määrittelee muun muassa ne sitoumukset, jotka työntekijä ja työnantaja tekevät toisiaan kohtaan työsuhteen ajaksi. Laki painottaa työnantajan velvollisuutta edistää suhteita työntekijöihin sekä ylläpitää työntekijöiden välisiä suhteita. Yhdenvertaisuus- (21/2004) ja Tasa-arvolain tavoite on syrjinnän ehkäisy ja yhden-vertaisuuden edistäminen. Yhteistoimintalaki (334/2007) lisää työntekijöiden vaikutus-mahdollisuuksia työhön liittyvässä päätöksenteossa sekä edistää työnantajan ja työn-tekijöiden välistä vuorovaikutusta haastavissa tilanteissa. Työterveyshuoltolaki (1383/2001) edellyttää työnantajan, työntekijöiden sekä työterveyshuollon keskinäistä yhteistyötä terveellisen ja turvallisen työympäristön sekä toimintakulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Laissa määritellyt toimet ovat sekä ennaltaehkäiseviä, että tukea ja hoitoa tarjoavia. (Räty – Mäkinen 2016: 9-10.) Esimiehen on tunnettava työhyvinvointia määrittelevät säädökset, jotta osaa tukea työntekijän työssä jaksamista oikein mene-telmin ja oikeiden sidosryhmien kanssa.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) määrittelevät onnistuneen oppimisympäristön kriteerit, jotka sisältävät työympäristön tavoin sekä fyysisen, psyykkisen, että sosiaalisen ulottuvuuden. Fyysisellä oppimisympäristöllä tarkoitetaan tiloja sekä paik-koja, joissa varhaiskasvatus toimintaa järjestetään sekä välineet ja tarvikkeet, joita käy-tetään. Oppimisympäristöjä suunniteltaessa pitää ottaa huomioon muun muassa ergo-nomia, viihtyisyys, valaistus, sisäilman laatu, siisteys ja akustiikka, jotka kaikki vaikutta-vat osaltaan varhaiskasvattajien työssä jaksamiseen osana fyysistä työympäristöä. Psyykkisen ja sosiaalisen oppimisympäristön, jossa varhaiskasvattajat mallintavat lap-sille vuorovaikutuskäytänteitä, tulee olla ilmapiiriltään turvallinen ja kunnioittava. (Var-haiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 31.) Niin lapsilla asiakkaina kuin varhais-kasvattajilla työntekijöinä on ehdoton oikeus terveelliseen ja turvalliseen toimintaympä-

ristöön, minkä vuoksi esimiehen on pidettävä aihe mielessä kehittämiskohteita harkitessa (McGrath – Huntington 2007:38).

## 5 Työssä jaksaminen Espoon kaupungilla

Espoon kaupungin strategiassa eli Espoo-tarinassa kerrotaan esimiestyön perustuvan myönteiseen ja ihmisiin luottavaan ihmiskäsitykseen. Kaupungin tavoitteena on, että hyvinvoiva ja osaava henkilöstö tekee sitoutuneesti työtä arvostavan vuorovaikutuksen hengessä. (Espoo-tarina 2017-2021: 3.) Nämä elementit toimivat varmasti jo useissa työyhteisöissä, mutta Kunta-10 kyselyn tulokset työntekijöiden työssä jaksamisesta osoittavat, että ainakin varhaiskasvatuksessa on vielä sekä esimiestyössä, että työyhteisön toimivuudessa kehitettävää.

### 5.1 Espoossa käytössä olevat menetelmät

Espoon kaupungilla henkilöstön työssä jaksamista ylläpidetään ja seurataan jo monin eri keinoin. Käytössä on kaupungin oma ohjeistus työhyvinvoinnin johtamiseen eli niin sanottu *Varhaisen tuen malli*, jota toteutetaan yhdessä työterveyshuollon kanssa. Malli koostuu työkyvyn ja turvallisuusriskien hallinnan toimenpiteistä sekä työhyvinvoinnin seurannasta ja kehittämisestä. Esimiehet seuraavat muun muassa työntekijöidensä sairaspöissaoloja ja ottavat huolen puheeksi matalla kynnyksellä, jos työntekijän työssä jaksaminen mietityttää. Kaupungilla on käytössä myös esimerkiksi vuosittainen riskien arviointi sekä kehityskeskustelut, jotka antavat esimiehelle ja työntekijälle mahdollisuuden keskustella sen hetkisestä kokonaisvaltaisesta tilanteesta työelämässä. (Työhyvinvointi ja Työsuojelu. Espoon kaupungin intranet.)

Erilaisia olosuhdeongelmia varten on koottu yhteen Espoon kaupungilla menettelytapohjeet ja yleiset periaatteet, joiden mukaan esimiesten on ryhdyttävä etenemään välittömästi, jos työyhteisössä ilmenee esimerkiksi sisäilmaongelmiin viittavia oireita. Ohjeistus sisältää myös ennakoivia huolto ja kunnossapitotoimia, joiden avulla kiinteistöjä ja erilaisia toimintaympäristöjä pyritään pitämään turvallisina ja terveellisinä. Asiakirjassa on esitelty myös eri sidosryhmät, jotka liittyvät työympäristössä ilmenevien haasteiden ratkaisu prosesseihin. (Menettelytapohjeet ja yleiset periaatteet olosuhdeongelmien ratkaisemiseksi Espoon kaupungin kiinteistöissä 2017.)

Maaliskuussa 2018 esiteltiin koko kaupunkia koskevat *Näin me toimimme*-pelisäännöt, joiden tarkoituksena on täydentää Espoon strategiaa eli Espoo-tarinaa, kaupungin eettisten periaatteiden ja käytännön toimintatapojen ohjeistusta (Code of conduct) sekä voimassa olevia lakeja ja asetuksia. Pelisääntöjen tavoitteena on muuttaa työyhteisöjen toimintakulttuuria arjen tasolla kohti myönteisempää vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Kaikenlainen työpaikoilla esiintyvä häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu halutaan myös minimoida, sillä pelisäännöt rohkaisevat ottamaan puheeksi myös vaikeita asioita. (Näin me toimimme- yhteiset pelisäännöt meille kaikille 2018.)

Vuonna 2015 Tampereen yliopiston toteuttamassa Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimuksessa luotiin Posetiiviksi nimetty työhyvinvoinnin kehittämisen työkalu kunta- puolen esimiehille. Tämä sähköinen työkalu sisältää erilaisia kyselyitä, mittareita ja välineitä, joiden avulla esimiehet voivat kehittää henkilöstönsä työhyvinvointia. Kehitettyjä työkaluja testattiin tutkimuksessa Espoon kaupungin työpaikoilla ja Posetiivi on nykyisin henkilöstön käytössä kaupungin intranetin Essin kautta. (Posetiivi – esimiehen työkalu.)

Henkilöstötietuna Espoo tarjoaa kaikille työntekijöilleen mahdollisuuden käyttää kaupungin uimahalleja ilmaiseksi, mikä osaltaan liikunnan kautta voi parantaa työssä jaksamista. Yhtenä merkittävänä työhyvinvoinnin kehittämisen indikaattorina toimii joka toinen vuosi tehtävä Kunta10- tutkimus, josta tämänkin opinnäytetyötutkimuksen aihe nousi.

## 5.2 Sairaspoissaolot

Työhyvinvoinnin edistämisen mekanismeista huolimatta, Espoon kaupungilla esiintyy työssä jaksamattomuuden seurauksia, jotka valitettavan usein kulminoituvat poissaoloina työstä. Henkilöstön sairaspöissaolöjen taustalta löytyy yleisesti paljon erilaisia syitä, kuten tuki- ja liikuntaelinten- sekä sidekudosten sairaudet ja hengityselinten sairaudet. Merkittävä osa sairaspöissaoloista liittyy kuitenkin myös mielenterveyteen ja työssä jaksamattomuuteen. (McGrath – Huntington 2007: 33 – Curbow ym. 2001: 515) Vuonna 2016 Espoon kaupungilla 21 prosenttia sairaspöissaoloista johtui mielenterveyden- ja käyttäytymisen häiriöistä. (Sairauspöissaolot diagnooseittain 2016.) Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän *Työolobarometrin* mukaan kuntasektorilla jopa 71 % työntekijöistä koki työnsä henkisesti raskaaksi vuonna 2015. Merkittävä osuus työnteki-



jöistä kertoi myös työn kerryttävän tunnekuormaa, kun tunteita ja ajatuksia ei pääse ilmaisemaan töissä. Huolestuttavasti kasvanut ilmiö 2000-luvulla on myös nuorten alle 30-vuotiaiden työntekijöiden heikko työssä jaksaminen. Tässä ikäryhmässä merkittävä sairauspoissaolojen syy on negatiivinen kokemus työyhteisöstä, joka koetaan rasittavaksi ja ahdistavaksi. (Corr ym. 2017:98; Manka – Manka 2016: 27–29, 38.)

Heikko työssä jaksaminen ja siitä juontuvat ilmiöt aiheuttavat organisaatiolle merkittäviä kuluja (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:165). Espoon kaupungin kokoisessa organisaatiossa työssä jaksamiseen panostaminen ja sitä kautta sairauspoissaolojen vähentäminen on merkittävä säästö niin kaupungin kuin yhteiskunnan tasolla. Sivistystoimessa sairauspoissaolot maksoivat Espoon kaupungille vuonna 2016 10,7 miljoonaa euroa. Pelkästään Suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa vastaava luku oli 5,4 miljoonaa euroa. Verrattuna Sivistystoimen muihin toimialoihin, Suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa esiintyi eniten pitkiä yli 30 päivän sairauspoissaoloja ja kaikista sairauspoissaoloista kertyneet kustannukset olivat henkilöä kohden keskimäärin suurimmat, 1993 euroa. (Sivistystoimen sairauspoissaolorakenne 1-12/2016.)

## **6 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimustehtävät**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata varhaiskasvattajien näkemyksiä esimiehen vaikutusmahdollisuuksista työssä jaksamiseen. Tavoitteena on nostaa esille työyhteisöissä hyväksi havaittuja käytänteitä, joita voidaan hyödyntää varhaiskasvattajien työssä jaksamisen tukemisessa.

Tälle opinnäytetyölle asetetut tutkimustehtävät ovat seuraavat:

1. Miten esimies tukee varhaiskasvattajan työssä jaksamista?
2. Mitä työssä jaksamista edistäviä käytänteitä työyhteisössä on?

## 7 Opinnäytetyön toteutus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tavoitteena on löytää asioille merkityksiä ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti todellisuuden ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on monimuotoinen ja uniikki aineisto; elävän elämän tilanteet, joita on mahdollisuus päästä käsittelemään syvällisesti. Tutkijan näkökulmasta laadullisen tutkimuksen tekeminen tuo joustavuutta ja mahdollisuuden muokata ja tarkentaa menetelmiä prosessin edetessä. (Miles – Huberman – Saldana 2014:11; Hirsjärvi - Remes – Sajavaara 2007: 157, 176; Tuomi – Sarajärvi 2006: 87.)

### 7.1 Toimintaympäristö

Varhaiskasvatus (early childhood education) määritellään 1.8.2015 voimaan astuneen lain mukaan lapsen suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaksi kokonaisuudeksi, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuslaki painottaa pedagogiikan lisäksi vanhempien osallisuuden sekä lapsen laaja-alaisen oppimisen merkitystä toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Laki määrittelee myös, että lapsiryhmässä saa olla yhtä aikaa enintään kolme hoito- ja kasvatustehtävissä olevaa henkilöä vastaava määrä lapsia eli kolme vuotta täyttäneitä saa olla ryhmässä 24 ja alle kolmevuotiaita 12. (Varhaiskasvatuslaki 1 §; Asetus lasten päivähoidosta.)

Tämän tutkimuksen toimintaympäristönä on Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen tulosityksikkö, jonka alaisuudessa toimii 148 päiväkotia. Päiväkodit on jaettu viiteen palvelualueeseen; Leppävaara, Tapiola, Matinkylä-Olari, Espoonlahti ja Espoon keskus (Kunnalliset päiväkodit.) Espoon Opetus- ja varhaiskasvatuslautakunta päätti kokouksessaan 16.12.2015, että päivähoitoasetuksen muutoksen voimaantulon 1.8.2016 jälkeen päiväkodeissa yhtä kasvatushenkilöä kohden voi olla 7 kokopäiväistä eli yhteensä 21 kolme vuotta täyttänyttä lasta. Ryhmäkoko säilytetään siten ennallaan, vaikka ryhmien suurentamiseen olisi lain puitteissa ollut mahdollisuus. Ryhmissä, joissa on osapäiväisiä lapsia, ryhmäkoko rajataan kuitenkin 24 lapseen. (Opetus- ja varhaiskasvatuslautakunta.) Espoon kaupungin kaupunginvaltuustossa äänestettiin lisäksi 15.2.2016 subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaamisesta. Äänestystulos oli tiukin

mahdollinen 37–38 nykyisen tilanteen säilyessä ennallaan eli oikeutta ei Espoossa nyt rajata. (Espoon kaupungin valtuusto.)

## 7.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein verrattain pieni ja olennaista on valita tutkimukseen ne henkilöt, joilla on laaja tietämys tai mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi – Sarajärvi 2006: 88). Tässä opinnäytetyössä kohderyhmäksi valittiin tarkoituksenmukaisesti, työssään hyvin jaksavat työntekijät. Tutkimuspäiväkodit valikoituivat syksyllä 2016 toteutetun Kunta 10-kyselyn perusteella siten, että opinnäytetyössä ovat mukana kaksi parasta yksikkökohtaiset Kunta 10- tulokset työssä jaksamisen kanssa korreloivista kysymyssarjoista saanutta päiväkotia Espoossa. (Kunta10- tutkimus. 2016 Espoon kaupunki.)

Molemmat tutkimuspäiväkodit ovat Espoossa verraten suuria eli molemmissa on 7 lapsiryhmää, jotka on tarkoitettu 1-6-vuotiaille lapsille. Molemmissa päiväkodeissa tarjotaan myös esiopetusta. Henkilöstö koostuu toisessa talossa päiväkodin johtajan lisäksi 25:stä ja toisessa 19:sta varhaiskasvattajasta. Henkilöstömäärään vaikuttaa vuosittainen ryhmien rakenne. (Niskanen 2018; Rytkönen 2018.)

## 7.3 Aineiston keruu fokusryhmähaastattelulla

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui fokusryhmähaastattelu, joka on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Haastatteluun voidaan valita tarkoituksesta riippuen joko luontaisesti olemassa oleva ryhmä, kuten työtiimi tai eri yhteyksistä koottu tietyistä yksilöistä muodostuva ryhmä. Olennaista on, että ryhmän jäsenillä on tutkimustehtävien kannalta olennaista tietoa ja kokemusta. Fokusryhmähaastattelun etuja aineistonkeruumenetelmänä ovat vuorovaikutteisen keskustelun rentous verrattuna yksilöhaastatteluun ja vertaisten kanssa käytävien ajatusten sekä kokemusten vaihto ja siitä muodostuva aineiston monipuolisuus. (Kitzinger 1995: 299-301; McLafferty 2004: 187-187, 193; Metsämuuronen 2006: 115.)

Eettisenä haasteena fokusryhmähaastattelussa voi ilmetä keskustelun mahdollinen nopea tempo ja siitä syntyvät väärinymmärrykset sekä haastateltavan kokemus ryh-

mäpaineesta. Haastattelussa voi nousta esiin myös arkoja aiheita, kuten opinnäytteesä tutkittavat alaisen esimieheen kohdistamat toiveet ja odotukset, jolloin tutkijan on oltava herkkä huomaamaan haastateltavien tunnetiloja. Tutkija ei myöskään saa olla liian läheisessä suhteessa haastateltaviin, esimerkiksi suora esimies-alainen. Haastattelijan on tarkkailtava näitä epäkohtia ja tarvittaessa puuttua niihin. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1510–1512; Kitzinger 1995:300.)

Haastateltavan ryhmän koko muodostettiin siten, että esiin nousi useita eri näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä, kuitenkin niin, että ryhmäkeskustelu oli hallittavissa. Optimaaliseksi ryhmäkooksi on määritelty 4-8 haastateltavaa ja haastattelun pituudeksi 1-2 tuntia. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1507–1509; Kitzinger 1995: 301.) Tutkimusaineisto kerättiin kahdesta päiväkodista varhaiskasvattajia (lastenhoitaja, lastentarhanopettaja) edustavista 5-6 hengen ryhmistä. Haastatteluihin varattiin aikaa 1,5 tuntia, mikä määrityi osittain sen perusteella, kuinka kauan varhaiskasvattajat pystyivät olemaan poissa lapsiryhmästä. Haastattelut pidettiin 19.12.2017 ja 22.1.2018.

Fokusryhmähaastattelun teemat valikoituvat teoreettisen viitekehyksen perusteella siten, että ne kuvastavat varhaiskasvattajien työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä (Ks. Liite 1.) Haastattelussa käytiin läpi varhaiskasvattajien kokemuksia työn hallinnasta ja vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön. Nämä elementit lisäävät työtyytyväisyyttä usean tutkimuksen mukaan. (mm. Karasek 1979: 287; Curbow ym.2001:517; Schaufeli – Bakker 2004, 296.) Lisäksi käsiteltiin käytännön työn organisoimista sekä toimintaympäristöä, jotka hyvin hoidettuina ovat perusta hyvälle työssä jaksamiselle. (Työturvallisuuden perusteet. 2018; Curbow ym. 2001: 516). Henkilöstön mahdollisuudet työssä kehittymiseen edistävät motivaatiota ja lisäävät onnistumisenkokemuksia, minkä vuoksi teema valittiin haastatteluun mukaan. (McGrath – Huntington 2007:34; Stamopoulos 2015:39). Esiin nostettiin myös vuorovaikutuksen teemat eli työyhteisön ilmapiiri, toisten kohtaaminen sekä esimieheltä saatava palaute ja kannustus, joiden tulisi olla henkilöstön työssä jaksamisen näkökulmasta esimiestyön keskiössä. (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:172; Spraks – Faragher – Cooper 2001: 501; Juuti – Vuorela 2015: 23-25.) Fokusryhmähaastattelun viimeisenä teemana oli esimiehen saatavuus eli aito läsnäolo ja taito kuunnella, jotka ovat esimiehen väylä henkilöstön tukemiseen ja työssä jaksamisen kehittämiseen. (Martela 2014: 48-49; Manka – Manka 2016: 137).

## 7.4 Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi

Haastatteluina kerätty opinnäytteen tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen perinteisellä menetelmällä, induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin avulla tiivistetään aineistoa, jolloin tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata yleistävällä tasolla teemojen kautta. Sen avulla voidaan myös esittää tutkittavien ilmiöiden välisiä suhteita. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 131, 163–169.)

Sisällönanalyysi alkoi aineiston litteroinnista eli tarkasta ilmaisusta ilmaisuun tapahtuvasta auki kirjoittamisesta. Virheiden minimoimiseksi haastattelutallennetta, sekä kuvattua videoita, että ääninauhaa kuunneltiin useasti. Tämän jälkeen aineisto luettiin läpi kolmeen kertaan. Riittävän perehtymisen jälkeen tutkimuksen tekijä valitsi sisällönanalyysin etenemisprosessin mukaisesti sopivan analyysiyksikön, tässä tapauksessa virkkeen. Tämän jälkeen aineisto redusoitiin eli pelkistettiin, jolloin informaatiota tiivistetään ja pilkotaan osiin. Ilmaukset koodattiin kahden tutkimustehtävän ohjaamana, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin, jolloin samankaltaisista ilmaisuista muodostui 45 alaluokkaa ja niistä edelleen yhdistelemällä 15 yläluokkaa. Tästä seurasi aineiston abstrahointi eli sopivien teoreettisten käsitteiden luominen yhdistetyille yläluokille. Tässä sisällönanalyysin vaiheessa muodostui lopulliset 5 yhdistävää luokkaa. (Elo - Kynäs 2007: 109; Tuomi – Sarajärvi 2006: 110–114; Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 163–169.)

Sisällönanalyysi on tehtävä tarkoin, sillä se ei ole kovin formuloitua. Tutkimuksen tekijän oli pidettävä aineistokokonaisuus tiukasti hallinnassa, kuten edellä on kuvattu, sillä tarkkoja sääntöjä analyysin tekemiseen ei ole olemassa. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat usein monimutkaiset ja tulkitseminen ei ole yksinkertaista, mikä otettiin huomioon tässä opinnäytteessä, jonka tavoitteena oli löytää käytännöllisiä ratkaisuja työssä jaksamisen parantamiseen. (McLafferty 2004: 193; Tuomi – Sarajärvi 2006: 110–114; Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 163–169.)

## 8 Tulokset

Tässä kappaleessa tarkastellaan fokusryhmähaastatteluista saatuja tuloksia tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensin tarkastellaan esimiehen vaikutusmahdollisuuksia tukea varhaiskasvattajan työssä jaksamista, ja toiseksi kuvataan varhaiskasvatuksen työyh-

teisöissä hyväksi havaittuja jaksamista tukevia käytänteitä. Tuloksia ilmennetään sisällönanalyysin luokittelutaulukoiden avulla, alkuperäisillä haastatteluista saaduilla ilmauksilla täydennettynä.

#### 8.1 Esimiehen vaikutusmahdollisuudet varhaiskasvattajan työssä jaksamisen tukemisessa

Sisällönanalyysin kautta aineistosta muodostui 3 yhdistävää luokkaa; *esimiehen hyvät käytänteet, johtamistyyli ja esimiehen ylläpitämät voimavaratekijät*, jotka vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen; miten esimies tukee varhaiskasvattajan työssä jaksamista.

#### ***Esimehen hyvät käytänteet***

Taulukossa 1. on nähtävissä ryhmittelyn tuloksena muodostunut yhdistävä luokka; *Esimehen hyvät käytänteet*, jossa kuvataan esimiehen konkreettisia toimintatapoja, jotka varhaiskasvattajien kokemusten mukaan tukivat heidän työssä jaksamistaan.

Taulukko 1. Esimehen hyvät käytänteet

Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä luokka
*Läsnäolo kahvitauoilla *Ryhmien toimintaan osallistuminen *Kontaktimahdollisuus poissaolevaan esimieheen *Aamukierros	Esimehen läsnäolo arjessa	Esimehen hyvät käytänteet
*Alaisten merkkipäivien muistaminen *Yhteisöllisten juhlien järjestäminen	Alaisten huomioiminen	

*Esimehen läsnäolo arjessa*, kuten kahvitauoilla koettiin tärkeäksi käytänteeksi, joka tukee varhaiskasvattajan työssä jaksamista. Läsnäololla tarkoitetaan tässä tapauksessa esimiehen fyysistä paikallaoloa päiväkodissa, mikä mahdollistaa työntekijöille esimiehen kasvokkain tapaamisen. Hyväksi koettiin myös esimiehen osallistuminen ryhmien toimintaan pienin vierailuin jopa päivittäin, ja akuutissa henkilöstövajeen aiheuttamassa tilanteessa toimiminen sijaisena. Fyysiseen läsnäoloon liitettiin myös esimiehen tavoitettavuus niin päiväkodissa ollessa, kun muita työtehtäviä muualla hoitaessa

*”Kun hän käy tuolla meidän pienten puolella aina iltapäivisin ni hän ihan siellä lasten kanssa leikkii ja touhuu ihan niinku me muutkin.”*

*"Esimies saattaa siis myös tulla paikkaamaan, jos on tarvetta."*

*"Äärimmäisen harvoin on tarvetta lähteä soittelemaan perään, mut jos on tarve, ni hänellä on kännykkä mukana."*

Esimiehen työpäivän aluksi tapahtuvan ryhmässä vierailun eli aamukierroksen kerrottiin olevan henkilöstön näkökulmasta helppo ja hyvä paikka kohdata esimies ja kertoa hänelle mieltä askarruttavat asiat. Esimiehen aamukierros ei vaatinut varhaiskasvattajilta vastausten mukaan lapsiryhmästä poistumista, eikä aikaa mennyt esimiehen tavoittamiseen, minkä vuoksi toimintatavan koettiin helpottavan intensiivistä arkea lapsiryhmässä.

*"Aamulla, kun hän tulee kierrokselle, niin hän kysyy 'Mitä kuuluu?'"*

*"Se ei oo semmonen 'Mitä kuuluu?' kysymys, mikä ois tyhjä, vaan kyllä hän oikeesti tarkoittaa sitä ja siihen ei tarvii vastata et 'Kiitos hyvää' vaan siihen voi vastata, mitä oikeasti kuuluu."*

Alaisten huomioiminen eli esimiehen tapa muistaa alaisiaan merkkipäivinä nostettiin esiin tärkeänä käytänteenä, joka saa jokaisen työntekijän kokemaan itsensä merkitykselliseksi. Esimiehen vapaaehtoisesti organisoimat yhteisölliset, joko alaisten merkkipäiviin liittyvät tai muuten vain järjestetyt juhlat koettiin työhyvinvointia ja vireyttä lisääväksi toiminnaksi. Vastauksissa korostettiin suuren panostuksen määrää, minkä esimies jokaiseen yksilöön ja toisaalta yhteisöön halusi laittaa.

*"Pomo muistaa meidän kaikkien syntymä- ja nimipäiviä ja huomio sillä tavalla niinku meidät et se kyllä luo sellaista yhteisöä."*

*"Esimies järjestää isot juhlat tasavuosina, onks se 50v. ja 60v. et todella huikeet juhlat et siel sit työryhmät suunnittelee ohjelmaa ja opiskelijarahoista on tällä hetkellä menny ruoat et isot on aina ohjelmat ja systeemit ja pomo on siinä aina se lippulaiva, kuka sitä vetää."*

## **Johtamistyyli**

Haastateltujen varhaiskasvattajien mukaan työssä jaksamista tukee konkreettisten käytänteiden lisäksi esimiehen *Johtamistyyli*, jonka sisältöä eritellään taulukossa 2.

Taulukko 2. Johtamistyyli

Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä luokka
*Esimiehen rauhallinen työote *Esimiehen positiivinen olemus *Esimiehen jämäkkyys	Esimiehen vuorovaikutustaidot	Johtamistyyli
*Esimiehen oikeudenmukaisuus *Positiivisen palautteen anto *Haasteellisen alaisen kohtaaminen *Vaikeiden asioiden läpivienti *Esimiehen taito kuunnella *Alaisten osallistaminen ongelmanratkaisuun	Ihmisten johtaminen	
*Haasteellisissa tilanteissa tukeminen *Myötäeläminen arjessa *Ymmärrys arjen realiteeteista *Esimiehen lähestyttävyyys	Arjen tuki	

*Esimiehen vuorovaikutustaidot* ja kyky kohdata alainen tyynesti niin rullaavassa arjessa kuin esimerkiksi muutosten aiheuttamassa epävarmuuden tilassa, olivat työssä jaksamisen edellytyksiä ja hyvän esimiehen ominaisuuksia varhaiskasvattajien vastauksissa. Hyväntuulisen esimiehen kuvailtiin piristävän päivää ja rauhoittavan mieltä arkisen aherruksen ja kiireen keskellä.

*"Jotenkin hän rauhallisella olemuksellaan rauhoittaa et jos vähän olis sutina olo päällä, ni ei tarvi ku kattoo esimiestä, ni tulee semmonen, 'No niin otetaas iisisti'."*

*"Esimies on semmonen tosi aurinkoinen ja hyväntuulinen."*

*"Kaikki sen kohtaamiset on positiivisia."*

Jämäkkyys toistui useasti esimiehen vuorovaikutustyyliä kuvailevana ominaisuutena, joka koettiin tärkeäksi ja henkilöstön työn tekoa helpottavaksi. Varhaiskasvattajat tiedostivat, että esimies ei ole kaverin roolissa, vaan kokonaisvaltaisessa vastuussa toiminnan onnistumisesta, mikä vaatii häneltä horjumatonta johtajuutta.

*"Hyvä johtajuus vaatii kyllä myös sitä jämäkkyyttä."*

*Hän kuitenkin aika järkähtämättä pitää luomistaan raameista kiinni."*

Taitavaan ihmisten johtamiseen liittyi vastauksissa ilmennyt esimiehen oikeudenmukainen toiminta ja pyrkimys pitää tasapuolisesti huolta henkilöstön eduista. Tärkeänä työssä jaksamisen näkökulmasta pidettiin sitä, että esimies pystyy aina perustelemaan päätöksensä järkevästi faktatietoon perustuen.



*"Hänellä on aina hyvä perustelu et miks näin et kyl se on tyyppinä oikeudenmukainen kaikkia kohtaan."*

*"Pyrkii ainakin siihen, että kaikilla ois samanlaiset mahdollisuudet."*

*"Hänellä on aina se fakta et jos se menee vaikeaksi kädenväänöksi se asia ja kaikki haluavat ni sieltä tulee sitten faktaa."*

Esimiehen johtamistyylin koettiin olevan kannustava ja varhaiskasvattajien työpanosta arvostava. Esimiehen kerrottiin kiittävän henkilöstöä usein ja antavan viikoittain niin myönteistä kuin kehittävää palautetta.

*"Palautteen antaminen on hyvin usein kiitosta."*

*"Juuri tää, että esimieheltä saa palautetta ja kokee onnistumisia."*

*"Esimies sanoi just viime viikolla, että hän on ylpeä meistä kaikista."*

Ihmisten johtamiseen ja sitä kautta työssä jaksamisen kannatteluun liitettiin esimiehen kyky kohdata haastava alainen rakentavasti, periaatteistaan kiinni pitäen. Vastausten mukaan esimiehen suoraselkäisyys ja johdonmukaisuus alaisen kanssa ilmenevässä konfliktitilanteessa kuvastavat työntekijöiden tasavertaista kohtelua, mikä koettiin tärkeäksi. Henkilöstölle epämiellyttävien asioiden läpivienti rauhallisesti muutosvastarinasta huolimatta koettiin taitavaksi johtamiseksi, mikä tukee työssä jaksamista.

*"Hyvä johtaja on myös sellainen, joka uskaltaa olla muunkinlainen, kuin kiva tyyppi et sitä tarvitaan."*

*"Jos joku vaatii itselleen jotain, ni hän ei säikähdä sellasii tilanteita, vaan hän seisoo suoraselkäisenä."*

*"Tavallaan hän jotenkin rauhoittaa meitä siinä uudistusten äärellä."*

Varhaiskasvattajien mukaan esimiehen taito kuunnella ja ottaa vastaan alaisten kaikenlaisia ajatuksia edistää työssä jaksamista jokapäiväisissä kohtaamisissa työpaikalla. Olennaiseksi kuvailtiin se, että esimies ei heti ratkaise työntekijöiden ongelmia, vaan tukee heitä itseään keksimään ratkaisuja.

*"Aina hän on valmis kuuntelemaan ja sit miettimään et miten tilanne ratkaistaan."*

*"Hänellä on taito ensin tosiaan kuunnella mikä mun asia on, eikä yritä heti väliin tuoda omia ratkaisujaan, vaan sit ku mä oon kertonu ni yhdessä mietitään et mitäs tälle vois tehdä."*

Esimiehen koettiin olevan vahvasti henkilöstön *tukena arjessa* erilaisissa haasteellisissa tilanteissa. Haasteet liittyivät niin asiakasperheisiin, työyhteisön sisäisiin tai organisaatio tasolta tuleviin asioihin kuin työntekijän henkilökohtaiseen tilanteeseen.

*”Hän seisoo, musta tuntuu tosi tukevasti niinku meidän puolella, jos tarve vaatii.”*

*”Hän tulee vahvasti mukaan, jos on vaikka pattitilanne asiakkaan kanssa.”*

*”Sit tietysti, jos tulee ongelmatilanteita, ni hän on tukena ja apuna aina.”*

Tärkeänä fyysisen läsnäolon lisäksi pidettiin myös esimiehen henkistä, aitoa myötäelämisen taitoa ja ymmärrystä arjen realiteeteista. Esimiehen empaattinen olemus ja mielenkiinto varhaiskasvattajien konkreettista työtä kohtaan tukivat vastausten mukaan varhaiskasvattajan työssä jaksamista, kun muodostuu kokemus jaetusta ymmärryksestä.

*”Hän elää myötä, sitä mitä me tehdään.”*

*”Hän tietää sen arjen, minkälaista se on ja tota tietää, että pienelle lapselle semmonen rauhallinen aikuinen on turvallisempi, kuin semmonen, joka juoksee paperit kädessä ympyrää.”*

Useissa vastauksissa esimies koettiin helposti lähestyttäväksi. Varhaiskasvattajien mielestä esimies tietää roolinsa, mutta tekee työtä henkilöstönsä rinnalla, ei yläpuolella ja on kiinnostunut arjen pienistä asioista. Hän on myös halukas vastaanottamaan henkilöstön ajatuksia ja tunteita arjen keskellä jättäen muut työtehtävät hetkeksi sivuun.

*”Hän tietää arvonsa, mut on ihan tavallinen ihminen et hän ei tuo sitä mitenkään esiin et hän on korkeampi.”*

*”Hänelle voi aina mennä tunnustamaan syntinsä.”*

### ***Esimiehen ylläpitämät voimavaratekijät***

Taulukossa 3. nähtävissä oleva *Esimiehen ylläpitämät voimavaratekijät* kuvaa kolmantena ja viimeisenä yhdistävänä luokkana henkilöstön työssä jaksamiseen suuntautuvaan tukeen liittyviä vastauksia esimiehen toiminnan näkökulmista.

Taulukko 3. Esimiehen ylläpitämät voimavaratekijät

Alaluokka	Yläluokat	Yhdistävä luokka
*Työn selkeät reunaehdot *Vastuualueiden selkeä jako *Työn jäsentäminen *Aikataulutuksessa tukeminen *Ajan tasalla pitäminen *Työn laadun määrittely	Kirkastettu työnkuva	Esimiehen ylläpitämät voimavaratekijät
*Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhön *Luottamus henkilöstön osaamiseen	Henkilöstön autonomia	
*Esimiehen johtamisosaaminen *Esimiehen substanssiosaaminen *Esimiehen koulutusmyönteisyys * Ideoiden jakaminen arjessa	Osaamisen vaaliminen	
*Toimivat työaikajärjestelyt *Vähäiset poissaolot *Toimiva fyysinen työympäristö	Työstressiä vähentävät tekijät	

Esimiehen toiminta varhaiskasvattajien *työnkuvan kirkastamisessa* ja roolien selkeyttämisessä sujuvoittaa työntekoa ja tukee sitä kautta työssä jaksamista vastausten mukaan. Työssään hyvin jaksavat varhaiskasvattajat kertoivat olevansa tietoisia työtehtävistään ja niiden sisällöstä. Työtä määrittelevät reunaehdot oli käyty esimiehen johdolla yhteisesti ja ymmärrettävästi läpi. Myös koko työyhteisöä koskevat vastuut olivat reilusti jaettu ja kaikkien tiedossa.

*”Raamit ja puitteet tulee Vasusta ja Espoon kaupungin linjauksista ja johtaja sitten laittaa tavallaan sen oman ajatuksen peliin.”*

*”Mulla on itselläni ainakin hyvin selkeä käsitys, mitä mun työnkuvaan kuuluu.”*

*”Meillä on jokaisella oma vastuualue, josta huolehditaan.”*

Työssä jaksamista tukee varhaiskasvattajien mukaan esimiehen toiminta työn jäsentäjänä. Esimiehen kerrottiin kirkastavan tavoitteita, tukevan aikataulutuksessa ja priorisoinnissa sekä pitävän henkilöstön ajan tasalla työtä koskevista asioista, kuten asiakasperheisiin liittyvistä muutoksista tai organisaation tasolta tulevista tehtävistä. Tärkeä elementti hyvän työssä jaksamisen taustalla oli vastausten mukaan esimiehen kyky määritellä yhdessä henkilöstön kanssa työn laatu eli se, mikä on ”riittävän hyvä” työssä.

*”Hän antaa meille aikaa, plus sitten päivämäärät, että mihin mennessä mikäkin pitää olla tehtynä, että hän varmistaa sen, että ne kaikki työt tulee tehtyä.”*

*”Johtaja on myös sanonut, että miettikää mitä voitte jättää pois et hän on siel hyvin tukenu ja kannatellu ajatusta, et kaikkea ei tarvi kantaa mukana.”*

*"Esimies antaa raameja senkin puolesta, että nyt ei tavotella mitään hirveen upeeta, vaan että on prosessi kesken ja nyt riittää vähempi, mutta sen puitteissa mennään."*

Työssä jaksamista tukevana elementtinä *henkilöstön autonomiaa* kuvastaa se, että jokainen haastatteluun osallistunut varhaiskasvattaja kuvaili kokemusta hyvistä vaikutusmahdollisuuksista työssä. Kaikilla oli kokemus, että työssä on todella vapaat kädet toimia yhteisesti tiedossa olevien reunaehtojen sisällä. Tämä vapaus suunnitella ja toteuttaa työtä itsenäisesti kuvastaa myös esimiehen vahvaa henkilöstöön ja sen osaamiseen kohdistuvaa luottamusta.

*"Ihan itse saadaan päättää melkeen kaikesta, kuhan pysytään niiden rajojen sisällä, et muuhun ei puututa ollenkaan et on kyl tosi vapaata meillä sillä tavalla."*

*"Sen mikä on sitä meidän työtä ja asiantuntijuutta, ni hän antaa sen meille et 'Se on teidän ja saatte sen puitteissa tehdä', eikä hän yritä puuttua asioihin, mitä hän katsoo et me osataan."*

*"Sellanen luottamus on hirveen hyvä et saadaan itsenäisesti tehdä töitä."*

Työssä jaksamista tuki myös yhteisöllinen *osaamisen vaaliminen*. Vastausten perusteella esimies koetaan erittäin osaavaksi sekä johtamis- että substanssi osaamiseltaan. Varhaiskasvattajat kuvasivat arjen helpottumista osaltaan sillä, että esimies tietää toimintatavat ja käytänteet hyvin.

*"Esimiehellä on ihan jätävä tietotaito johtamiseen liittyvissä asioissa."*

*"Ei oo semmosta asiaa, mitä se ei tietäis tai jos ei tiedä, ni ottaa selvää."*

*"Esimiehellä on hyvin tarkasti tiedossa, et miten kaikessa ylipäätään toimitaan ni ei tarvi yhdessä käyttää aikaa tiettyjen asioiden miettimiseen ni se helpottaa tosi paljon, kun voi vaan tehdä"*

Esimiehen kerrottiin olevan koulutusmyönteinen ja pyrkivänsä järjestämään työntekijöille paljon koulutusmahdollisuuksia. Osaamisen jakamisesta varhaiskasvattajat kertoivat, kuinka ideoita ja hyväksi havaittuja toimintoja jaetaan esimiehen kannustamana vastavuoroisesti toisille arjen keskellä työkaverin ajatustyön ja työkuorman keventämiseksi.

*"Esimieheltä tulee kyl sellaista palautetta et menkää vaa kaikkiin koulutuksiin mihiin vaan pääsette et kyl sieltä ainakin tulee tukea ja pyrkii aina järjestämään siten sijaisikin."*

*"Paljonhan meillä on sitä, että käydään käytäväkeskusteluja, että aina ku nähdään työpari tai työkaveri, niin todetaan, että 'hei, oisko sulla tässä jotain hyvää"*

*ideaa et miten tän jutun vois tehdä?', se että ei me tarvita erikseen mitään pala-vereja."*

*"Mä oon huomannu et ku jotain on kysyny ni heti on kyllä saanu apua ja neuvoja et on ollu todella helppo saada tietää ajankohtaiset asiat mitä tarvitaan et kaikki on ollu valmiina jakamaan."*

Esimiehen ylläpitämänä *työstressiä vähentävänä* käytänteenä kuvattiin hyvin suunnitellut ja toimivat työaikajärjestelyt. Niiden koettiin tuovan joustoa henkilökohtaiseen elämään, sillä ne olivat kaikkien tiedossa riittävän ajoissa ja vaihdettavissa tarvittaessa joustavien työkavereiden ansiosta.

*"Työvuorot, et erittäin toimiva pohja, toimii kaikille et on niinku äärettömän hyvät ja jos ei muista ni aina se sujuu se työpaikalle meno et jollekin soitetaan ja nää vaihdot on ehdottoman tärkeitä täällä."*

*"Noista työvuoroista, et meil on 4 viikon listat et semmonen pitkänajan tähtäys helpottaa arkea."*

Työssä jaksamista lisäävä ja toisaalta hyvästä työssä jaksamisesta juontuva ilmiö tutkimusaineiston mukaan oli työyhteisöissä esiintyvät vähäiset poissaolot. Esille haluttiin tuoda syys-seuraussuhde stressitasojen noususta ja siitä johtuvasta sairastumisesta, jos työpari tai tiimitoveri on usein poissa. Tätä haasteellista oravanpyörää ei näissä työyhteisöissä koettu ajankohtaiseksi haasteeksi vähäisten poissaolojen ansiosta. Pysyvä ja työpaikkaan sitoutunut henkilökunta mainittiin myös työssä jaksamista tukevana tekijänä. Toisin sanoen esimiehen läsnäolon rinnalla, henkilöstön läsnäolo ja sitoutuminen, joita esimies voi toiminnallaan tukea, ovat merkittäviä työssä jaksamista tukevia voimavaroja.

*"Ei nää flunssat lyö samalla tavalla päälle et ku jos sulta on vierestä kaveri koko ajan pois ja sä teet senkin hommat ni tokihan siinä flunssat lyö päälle, kun stressi-levelit nousee et siinä mielessä suojaavia tekijöitä tässä yhteisössä on paljon."*

*"Meillä on täällä talossa tosi pysyvä henkilökunta et me ollaan kaikki oltu täällä kauan ja kukaan ei oo oikeestaan koskaan poissa."*

Kolmas, vastauksissa ilmennyt työstressiä vähentävä tekijä, josta vastaa esimies, oli toimiva työympäristö. Työympäristöä kuvailtiin toimivaksi ja koettiin, että siihen on panostettu. Myös työtilojen puutteita tuotiin esiin ja kerrottiin puutteiden vaikuttavan henkilöstön työssä jaksamiseen heikentävästi esimerkiksi sen kautta, että paperitöihin varattu aika menee sopivan ja riittävän hiljaisen työpisteen etsintään. Puutteista huolimatta myös myönteinen ratkaisukeskeisyys työtiloja koskevissa haasteellisissa tilanteissa tuotiin esiin.

*”Juu työväliseistö on hyvä ja rahaa on tosi hyvin käytettävissä.”*

*”Puitteethan meillä on mahtavat, melkee uus talo, hieno metsä ja jäähalli.”*

*”Työtiloja ei välttämättä oo, niitä työpisteitä, ergonomisia työpisteitä pitäis olla enemmän.”*

*”Tässä näkyy semmonen joustaminen, että samassa huoneessa voi korvatulpilla olla kaksi ihmistä.”*

## 8.2 Työssä jaksamista tukevat käytänteet työyhteisössä

Toiseen tutkimuskysymykseen; mitä työssä jaksamista edistäviä käytänteitä työyhteisöissä on, saatiin analyysin tuloksena kaksi yhdistävää luokkaa; *Arjen myönteiset kohtaamiset ja tapahtumat* sekä *Työyhteisön sosiaalinen pääoma*.

### ***Arjen myönteiset kohtaamiset ja tapahtumat***

Taulukossa 4. eritelty *Arjen myönteiset kohtaamiset ja tapahtumat* luokka kuvaa ensin työkavereiden välistä positiivista vuorovaikutusta. Toiseksi kuvataan haastatelluista työyhteisöistä löytyneitä erilaisia joko työyhteisön säännöllisiin rakenteisiin sisällytettyjä kohtaamisfoorumeita tai yksittäisestä syystä järjestettyjä juhlia tai tapahtumia, joiden koettiin edistävän työssä jaksamista.

Taulukko 4. Arjen myönteiset kohtaamiset ja tapahtumat

Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä luokka
*Työkaverin tervehtiminen *Positiiviset eleet *Huumori *Kannustus * Kunnioittava kohtaaminen *Tunteiden avoin ilmaisu * Konfliktien ratkaisu taito	Työkavereiden välinen vuorovaikutus	Arjen myönteiset kohtaamiset ja tapahtumat
*Kahvihuonekohtaamiset *Tapahtumat lasten kanssa *Tapahtumat aikuisten kesken *Henkilöstön hemmottelutoiminta *Yhteinen vapaa-ajanvietto	Perustyön ohella järjestettävä toiminta	

*Työkavereiden väliseen vuorovaikutustyyliin* sisältyy työntekijöiden keskinäinen sekä esimiehen kanssa tapahtuva kohtaaminen ja tapa toimia. Vastauksissa lähdettiin liik-

keelle vuorovaikutuksen perusasioista eli hyvistä käytöstavoista, kuten tervehtimisestä ja kuulumisten tiedustelusta.

*”Tämmönen arkinen vuorovaikutus, että kaikkia tervehditään ja toivotetaan hyvää lomaa, jos joku on lähdössä lomalle.”*

*”Mut siis ainahan me kohdatessa tervehditään ja kysytään kuulumisia monta kertaa päivässä.”*

*”Et sit ku ollaa eri pihoilla ni sit heilutellaan et ’ morjens, ei olla nähty koko päivänä’.”*

Työntekijöiden väliset kohtaamiset sisälsivät vastausten mukaan paljon positiivisia eleitä. Vuorovaikutusta kuvaillaan työntekijöiden välillä tuttavalliseksi ja humoristiseksi. Vastauksista kuvastui se, että työntekijöillä on toistensa kanssa mukava ja hyvä olla.

*”Hymyjä on paljon, naurua on paljon, huumoria on paljon.”*

*”Ja haliminen, ihan sellanen fyysinen, sitä on paljon.”*

Päivittäiseksi, vastavuoroiseksi työkaverin jaksamista tukevaksi toiminnaksi määriteltiin vastauksissa kannustaminen ja kehuminen. Varhaiskasvattajat kuvailivat yhteisvastuullista tapaa tehdä työtä ja ymmärrystä siitä, että jokaisen työpanos on tärkeä.

*”Positiivisen sanan sanominen sille työkaverille riittää pelastamaan sen työkaverin päivän.”*

*”Sit taas täällä tää vuorovaikutus on sellasta kannustavaa ja kunnioittavaa.”*

Työssä jaksamista edistävän vuorovaikutuksen yksi osatekijä, joka kertoo myös hyvin yhteen hioutuneesta työyhteisöstä ja kypsästä vuorovaikutuksesta, oli vastauksissa jokaisen työntekijän kyky avoimeen tunteiden ilmaisuun ja konfliktien ratkaisuun.

*”Ja täs talos saa niinku sanoo et sit ku rupee oikeesti ottaa päähän ni sit keskustellaan avoimesti niinku meidän palavereissa et just ei oo sitä seläntakana puhumista vaan se asia nostetaan pöydälle.”*

*”Se on niin tärkeätä, että se pahan olon tunne sanotaan siinä heti ja tartutaan samantien, se on ihan mieletön voimavara, keino puhdistaa sitä ilmapiiriä.”*

*”Eikä olla ilkeitä toisille et puuttuu semmonen negatiivinen vuorovaikutus kokonaan, mut ei tarkota sitä, ettei sais näyttää negatiivisia tunteita.”*

Erityisen suuren merkityksen työssä jaksamista tukevana päivittäisenä kohtaamisen paikkana sai varhaiskasvattajien mielissä kahvitauko. Tämä varsinaisesta varhaiskas-

vatustyöstä erillään oleva työpäivän hetki miellettiin työajatukset katkaisevaksi ja mieltä rentouttavaksi. Esimiehen läsnäolo ja kohtaaminen kahvitauolla koettiin tärkeäksi.

*”Esimieshän on esittänyt toiveen, että jokainen käy siellä päiväkahvilla ja et siel ehittäis istuu kaikki kimpassa et se on ihan koko talon yhteinen linja, mikä on hyvä.”*

*”Ois suotavaa, että jokainen kävis istahtamassa siellä kahvihuoneessa, ettei tee töitä koko aika.”*

*”Siel on usein esimies itse paikalla, elikkä hän on siellä sitten juttelemassa työntekijöitten kanssa.”*

”Pakollisen” perustyön ohella, lasten kanssa järjestettävät vuoden kiertokulkuun liittyvät juhlat koettiin henkilöstön keskuudessa tärkeiksi arjen piristysruiskeiksi kulttuurikasvatuksellisen merkityksensä lisäksi. Työssä jaksamisen ajateltiin kuitenkin vahvistuvan erityisesti aikuisten kesken järjestettävissä tapahtumissa. Työpaikalla yhteisvastuullisesti organisoitu hemmottelutoiminta, kuten vastauksissa esitelty ”Kevennys” sekä pikujoulut ja yhteiset risteilyt, ovat näistä vastauksissa mainittuja esimerkkejä. Esimiehen toivottiin osallistuvan erilaisiin tapahtumiin mahdollisimman usein.

*”Aika paljon on järjestetty sellaisia yhteisiä tapahtumia lasten kanssa ja sit aikuisten kanssa keskenämme ja myös pomo on osallistunut näihin.”*

*”Meillä on kerran kuukaudessa Kevennys eli yksi ryhmä huolehtii Kevennyksestä, se voi olla jotain herkkua tai tekemistä, kynsien lakkaamista tai jotain rentouttavaa.”*

*”Hirveesti sellasia erilaisia tapoja et kaikki löytää sen omansa et on mukava olla töissä.”*

Säännöllinen, jopa viikoittainen työkavereiden yhteinen vapaa-ajanvietto mainittiin useasti ja koettiin melko harvinaislaatuiseksi. Varhaiskasvattajat pitivät tärkeänä, että työkavereiden välisiin ihmissuhteisiin panostetaan.

*”Siihen on törmänny paljon et ku moni sanoo et ”enkai mä nyt hengaa mun duunikavereiden kanssa enää vapaa-ajalla”, ni mä oon ollut et ”aijaa et kyl me halutaan olla toistemme kanssa et meil on ihan kivaa.”*

*”Meillä on myös työssä käymisen jälkeen yhteistä aikaa, mikä myös sitten lähentää meidän välisiä suhteita et se on sitten helppo ottaa sitä kaveria hihasta kiinni.”*



### **Työyhteisön sosiaalinen pääoma**

Yhteisöllisistä tekijöistä koostuvan *sosiaalisen pääoman* osatekijöitä, jotka on eritelty taulukossa 5., löytyy tutkimuksessa olleista työyhteisöistä useita ja niiden vaikutus työssä jaksamiseen koettiin vastausten mukaan merkittävänä.

Taulukko 5. Työyhteisön sosiaalinen pääoma

Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä luokka
*Kokemus samankaltaisuudesta *Yksilöllisyyden kunnioittaminen *Osaamisen arvostus *Keskinäisen kilpailun poissulkeminen	Kunnioitus ja luottamus	Työyhteisön sosiaalinen pääoma
*Tiiviit ihmissuhteet *Onnistumisten ja epäonnistumisten salliminen *Työyhteisön yhteishenki	Inhimillisyys ja yhteenkuuluvuus	
*Tahtotila auttaa toisia *Kasvattajien sujuva yhteistyö *Joustaminen toiminnan turvaamiseksi	Toiminnan turvaaminen yhdessä	
*Hyväntekeminen *Työkavereista huolta pitäminen	Välittämisen kulttuuri	

*Kunnioitus ja luottamus* jokaista työyhteisön jäsentä kohtaan olivat keskeiset toimintaa ja vahvaa yhteishenkeä kuvailevat elementit varhaiskasvattajien vastauksissa. Työntekijöiden jakama kokemus samankaltaisuudesta esitettiin työn sujuvuutta edistävänä tekijänä. Mahdollisuus toimia aitona omana itsenään heikkouksineen ja vahvuuksineen, ilman tarvetta päteä työkaverille omalla osaamisella, koettiin myös työssä jaksamista tukeväksi asiaksi.

*”Me on puhuttu siitä et meissä on jotakin yhteistä, mutta me ollaan siis myös hyvin erilaisia tekemään työtä ni ehkä myös se, että me kunnioitetaan sitä toistemme tapaa.”*

*”Saa tehdä työtä sillä omalla persoonalla, se on ihan mielettömän iso juttu, ei tarvi miettiä sitä, mitä se vierellä oleva ajattelee.”*

*”Mä en koe, et tääl ois kilpailu tai pitäis jotenkin päteä tai esittää et tietäis asioista enemmän.”*

Työssä jaksamista edistää varhaiskasvattajien mukaan myös työyhteisössä muodostuneet *inhimillisuuden ja yhteenkuuluvuuden* kokemukset. Yhdessä rakennettu turvallinen ja salliva ilmapiiri kuvailtiin hyvinvointia lisääväksi työyhteisön piirteeksi. Tällaisessa ilmapiirissä varhaiskasvattajat kokivat saavansa tehdä työtä innovatiivisesti kokeillen

murehtimatta sitä, jos vaikka meneekin pieleen. Tätä turvallisuudentunnetta rakennettiin muun muassa tutustumalla toisiin syvällisemmin jakamalla työyhteisössä toisille myös henkilökohtaisia asioita.

*”Saa oikeasti tehdä sitä työtä ja saa kokea onnistumisia ja saa epäonnistua.”*

*”Aina ei puhuta vaan työasioista et se tekee vähän syvällisemmäksi niitä ihmisuhteita.”*

*”Jaetaan niitä omia asioita aika paljonkin ja monien kanssa tässä työyhteisössä.”*

Työyhteisöjen yhteishenkeä kuvailtiin myönteiseksi ja vahvaksi ja sen koettiin olevan motivaattori saapua joka aamu töihin.

*”Tää porukka on tääl niinku keittiöstä lähtien aivan järjettömän hyvä.”*

*”Siinä on se, että se yhteishenki on niin mielettömän hyvä.”*

*”Tänne on kiva tulla, päinvastoin kukaan ei halua jäädä kotiin sairastamaan.”*

Yhteisöllinen työssä jaksamista tukeva, vastauksissa kuvattu käytänne oli jopa velvollisuudet ylittävä joustaminen *toiminnan turvaamiseksi yhdessä* esimerkiksi henkilöstöväjeen aiheuttamassa tilanteessa. Vastauksissa varhaiskasvattajat kuvasivat muuttuvien henkilöstöressurssien yhteistä tiedostamista; yhtenä päivänä on tiukkaa, toisena taas ei. Myönteinen asennoituminen ryhmästä toiseen avuksi liikkumiseen miellettiin sisäistetyksi osaksi työtä.

*”Se joustavuus et meil on ihan mieletöntä se joustaminen.”*

*”Ja vaikka esimies sanois, että nyt me liikutellaan ihmisiä näin, ni jos ihmiset liikkuu huonolla fiiliksellä ja vie sitä huonoa fiilistä sinne toiseen ryhmään, ni eihän se toimi ollenkaan.”*

*”Tavallaan täältä löytyy sitä hyveellisyyttä paljon jo talon sisällä et vaikka esimies kuinka tekis parhaansa mukaan, auttais alaisiaan, ni jos alaiset ei oo joustavia ja nää sitä kokonaisuutta, ni ei se esimies yksin voi asioita tehdä.”*

Sosiaalisen pääoman luokkaan viimeisenä ryhmiteltynä osatekijänä varhaiskasvattajat kuvasivat arjen keskellä työssä jaksamisen näkökulmasta välttämättömänä pidettyä *välittämisen kulttuuria*. Työkavereiden hyvinvoinnista oltiin kiinnostuneita ja heistä haluttiin pitää huolta. Esimies koettiin tärkeäksi tukijaksi, jonka puoleen voi aina kääntyä.

*”Pidetään siitä kaverista sellaista sisäistä huolta, et jos joku voi huonosti ni kysytäänkin, että ' Voinko auttaa? ' . ”*

*"Se ei oo pelkkää kevyttä keskustelua et jollekin sanoo jonkun et, 'apua, apua!' et 'mitä teen tässä kohtaa? ', ni se toinen tarttuu siihen saman tien, et 'autan sinua ja yhdessä selvitetään!' ."*

*"Jos ei jaksa ni esimies on tukena, sit on työkaverit auttamassa et koskaan sä et kyl jää yksin."*

Hyväntekeminen kuvattiin normaaliksi osaksi työyhteisön arkipäivän toimintaa ja sen tiedostettiin vahvistavan yhteisöllisyyttä.

*"Toi hyväntekeminen ja auttaminen mä koen, että se on täällä talossa sellanen luontainen tapa toimia kaikilla."*

*"Tääl on kyl hyväntekemistä et milloin ne laittaa kurahousuja tai ottaa pihalle vastaan tai tämmösiä niinku ihan arkisia asioita."*

## 9 Pohdinta

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä, tarkkaa viittaamista ja asianmukaisesti muiden tutkijoiden tulosten esittämistä sekä kontrolloitavuuden periaatteen kunnioittamista. (Tuomi – Sarajärvi: 2006:130). Hyvä tieteellinen käytäntö sisältää sekä tutkimuseettisiä elementtejä että tutkimuksen luotettavuuteen liittyvää arviointia. Tämän opinnäytetyön viimeisissä kappaleissa pohditaan tutkimuksen eettisiä kysymyksiä ja luotettavuutta, joiden jälkeen kootaan yhteen ajatukset tuloksista Johtopäätökset kappaleessa.

### 9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Yleisesti voidaan sanoa, että laadullisen tutkimuksen monimuotoisen ja fenomenologisen luonteen vuoksi luotettavuuden arviointi on haasteellisempaa, kuin määrällisen tutkimuksen, jossa tavoitteena ovat mitattavuus ja hypoteesien todentaminen. Luotettavuuden tarkkaa arviointia puoltaa se, että laadullista tutkimusta tekee usein tutkija yksin, jolloin on vaara päätyä subjektiivisiin virhepäätelmiin. On huomioitava, että todellisuus on moninainen ja jokainen tutkija tulkitsee asioita valitsemastaan näkökulmasta ja hänelle suodulla ymmärryksellä. Tutkija tekee tutkimusta myös tietyn arvomaailman pohjalta, mikä vaikuttaa käsitykseen ympäröivästä todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijan ymmärryksen siitä, että tuloksena saadaan ehdollisia selityksiä ja kuvauksia, joista ei voida tehdä, kuin suuntaa antavia yleistyksiä

tutkimuksessa määritellyn viitekehyksen ulkopuolelle. (Hirsjärvi - Remes – Sajavaara 2007:156-157, 177; Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013:55, 66, 197.) Tätä opinnäytettä työstettäessä tekijä pyrki mahdollisimman tarkkaan, objektiiviseen ja tavoitteisiin vastaavaan toimintaan, mitä on kuvattu tämän raportin eri vaiheissa.

Laadulliselle tutkimukselle on määrällisen tutkimuksen tavoin asetettu luottavuuden arvioinnin kriteerejä. Cuban ja Lincolnin (1985) määritelmän mukaan tutkimuksen uskottavuutta edustaa ymmärrettävästi, tarkasti ja loogisesti auki kirjoitettu analyysiprosessi sekä selkeästi kuvatut tulokset, jotka on esitelty tämän opinnäytteen osalta taulukoiden ja kuvien avulla. Myös tutkielman vahvuuksien ja rajoitusten avaaminen vahvistaa uskottavuutta. (Armstrong 2010 :882-883; Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013:197-198.) Vahvuutena tässä tutkimuksessa on tarkoituksen mukaisen kohderyhmän löytyminen jo olemassa olevan tutkimustiedon eli Kunta 10-kyselyn avulla. Rajoituksena voidaan mainita eettisesti haastava tutkimusasetelma, jossa alaiset kuvasivat esimiehensä toimintaa. Voidaan kyseenalaistaa, kertoivatko varhaiskasvattajat aidosti ja totuudenmukaisesti kokemuksistaan vai kokivatko painetta miellyttää esimiestä. Toisaalta tutkimuksen näkökulma on myönteinen, työyhteisön onnistumisia esiin nostava, minkä voisi ajatella helpottaneen vastaamista.

Siirrettävyys luotettavuuden kriteerinä kuvastaa tulosten sovellettavuutta toisessa tutkimusympäristössä ja kontekstissa. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013:198). Tämän opinnäytteen aihe työssä jaksamisen tukemisesta ja siihen vaikuttavista asioista ovat työelämässä melko universaaleja, jokaisen toimialan omat yksityiskohtaiset elementit huomioon ottaen. Sinänsä tämä tutkimus on siten sovellettavissa ja siirrettävissä toisiin konteksteihin melko helposti.

Yksi onnistuneen laadullisen tutkimuksen edellytyksiä on tutkijan riittävän syvälinen ymmärrys metodologiasta. Sopivan tutkimuskysymyksiin vastaukset antavan tutkimusmenetelmän valinta ja huolellinen käyttö sekä prosessin kuvaus lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013:198.) Fokusryhmähaastattelu oli joustavuutensa ja tutkijan konkreettisen läsnäolon ansiosta oikea valinta tähän opinnäytetyöhön. Tutkija kävi aluksi haastateltavien kanssa läpi tutkimuksen tarkoituksen ja teemat, mikä mahdollisti mukavan ja luottamusta herättävän ilmapiirin haastattelutilanteeseen. Haastatteluille oli varattu riittävästi aikaa, jotta tunnelma oli kiireetön. Haastattelun alettua tutkija pysyi pääsääntöisesti hiljaa, mutta teki tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja ohjasi tarvittaessa keskustelun takaisin valikoituihin teemoihin. Fo-

kusryhmähaastattelu mahdollisti sopivalta kohderyhmältä, ajantasaisen, teemojen avulla riittävästi rajatun kokemusperäisen tiedon saamisen tutkimusaineistoksi. Avustajan käyttö haastattelutilanteen videoimiseen ja äänittämiseen varmistivat aineiston tallentumisen ja tutkijan yksinomaisen huomion kohdentumisen haastateltaviin. Aineiston huolellinen taltiointi antoi tutkijalle myös mahdollisuuden palata aineistoon katselemalla ja kuuntelemalla riittävän monta kertaa tarkkojen vastausten ylös saamiseksi.

Tulosten luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa edesauttaa tutkijan analyttinen täsmällisyys eli tutkimusaineiston huolellinen käsittely ja loogisten kategorioiden muodostaminen analyysissä, joista seuraa johdonmukaiset ja aineistolla perustellut tulokset. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013:200.) Tässä opinnäytteessä aineistoon perehdyttiin syvällisesti tarkan auki kirjoittamisen jälkeen, useita kertoja lukemalla ennen analyysiin siirtymistä. Tutkija palasi aineistosta nousseisiin alkuperäisilmauksiin toistuvasti, jotta tutkimus olisi johdonmukainen ja olennaisia tietoja ei jäisi huomaamatta analyysin edetessä. Sisällönanalyysiä tehtäessä tutkija eteni prosessissa tarkoin riittävän aiemmasta tutkimusteoriasta saadun käsitteellisen ymmärryksen avulla.

## 9.2 Eettiset kysymykset

Laadullista tutkimusta määriteltäessä tutkimuksen eettinen vireys korostaa tutkijan vastuuta siitä, että hän tietää, ymmärtää ja perustelee sen mitä tekee. (Tuomi – Sarajärvi 2006: 69). Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys muodostavat oikeastaan kokonaisuuden, missä tutkijan tietämys, ymmärrys ja perustelut ovat molemmissa keskeisiä. Koko tutkimusprosessin ajan tekijä on pyrkinyt perehtymään monipuolisesti tutkimusaiheeseen niin kotimaisten kuin ulkomaisten tutkimusten ja kirjallisuuden kautta muodostaen kattavan ymmärryksen työssä jaksamisen teoreettisesta viitekehystä. Teoriaan syventyminen vahvisti myös kasvokkain käytävän fokusryhmähaastattelun metodologista valintaa, sillä työssä jaksaminen on yksilön henkilökohtainen kokemus.

Eettisiin periaatteisiin kuuluu tarkka tutkimuskäytäntöihin perehtyminen. Tutkimuksen tekoa suunniteltaessa on olennaista ottaa selvää vaadittavat asiakirjat ja muut kohdeorganisaation edellyttämät käytänteet. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013:222.) Tämän opinnäytetyöprosessin varsinainen tutkimusvaihe käynnistyi pitkään jatkuneen suunnittelun jälkeen tutkimusluvan haulla Espoon kaupungilta marraskuussa 2017.

Hyväksytytty tutkimuslupa edellytti tutkimussuunnitelman tekoa, jota tutkija työsti riittävän pitkään kirkastaakseen ja rajatakseen aiheen ja menetelmät sopiviksi.

Laadullisen tutkimuksen etiikkaan kuuluu keskeisesti niin sanottu tutkittavien suojaaminen. Suojaaminen tarkoittaa tässä tapauksessa osallistuvien henkilöiden riittävää ja objektiivista informointia tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä. (Tuomi – Sarajärvi 2006:128.) Molemmille päiväkodeille esitettiin mahdollisuus, että tutkija voi tulla itse käymään paikan päällä kertomassa tehtävästä tutkimuksesta ennen varsinaista haastattelupäivää. Toiseen päiväkotiin tutkija sai pyynnön tulla 18.12.2017, mutta toiseen päiväkotiin ei aikataulullisista syistä päässyt käymään. Molempiin päiväkoteihin lähetettiin ennalta kuitenkin Saatekirje ja Suostumuslomake (Liite 2.), jossa tutkimus esiteltiin sekä fokusryhmähaastattelun teemarunko (Liite1.) Näiden pohjalta haastateltavat saivat esittää kysymyksiä tutkijalle ennen haastattelun taltiointia epäselvyyksien välttämiseksi.

Lisäksi tutkittavien suojaamiseen kuuluu osallistujien psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin turvaaminen. (Tuomi – Sarajärvi 2006:128.) Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tutkija varmisti jokaisen haastateltavan fyysisen mieluisan olon toisessa haastattelutilanteessa hakemalla vilttejä, kun haastattelutilana toiminut liikuntasali oli viileä. Psykkistä hyvinvointia edistettiin molempien haastattelujen aluksi keskustelemalla anonymiteetistä, joka varmistettiin aineiston koodaamisen avulla tutkimusraporttia tehtäessä. Myös tutkimusasetelma, jossa alaisia pyydettiin kertomaan esimiehensä toimintatavoista, käytiin läpi ja varmistettiin, että jokainen halusi edelleen osallistua haastatteluun. Molempien päiväkotien esimiehet olivat tietoisia, että haastattelu koskee heitä ja pysyivät sovitusti erossa tutkimuksen teosta.

Muita noudatettuja eettisiä tutkimuskäytänteitä ovat videoidun ja äänitetyn tutkimusaineiston asianmukainen hävittäminen sekä avustajan vaitioloon velvoittaminen tutkimuksen kohdehenkilöistä ja sisällöstä. Tutkija on pyrkinyt koko opinnäytetyöprosessin ajan monipuoliseen lähteiden käyttöön ja tarkkaan viittaamiseen lähteissä plagioinnin välttämiseksi. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013:221, 224.)

### 9.3 Tulosten tarkastelua

Esimiesten on syytä tiedostaa, että heillä on merkittävä vaikutus alaistensa työhyvinvointiin. (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:173). Kokemuksia siitä, mi-

ten esimies tukee varhaiskasvattajan työssä jaksamista, löytyi haastatteluaineistosta useita erilaisia. Osa esimiestuesta muodostui arkeen sisällytetyistä käytänteistä ja esimiehen ylläpitämistä työyhteisössä olevista voimavaratekijöistä. Kauttaaltaan esimies koettiin työssä jaksamista tukevaksi myönteisen johtamistyylin kautta.

### 9.3.1 Esimiehen hyvät käytänteet

Fokusryhmähaastatteluun osallistuneet varhaiskasvattajat kokivat esimiehensä arjessa aidosti läsnäolevaksi. Vastauksissa kuvailtiin esimiehen tapaa vieraillla lapsiryhmissä lähes poikkeuksetta niin kutsutulla aamukierroksella ja satunnaisesti myös iltapäivisin. Hänen kerrottiin istahtavan jopa lattialle leikkimään hetkeksi lasten kanssa. Akuutin henkilöstöpulan tapauksissa esimiehen kerrottiin aina tulevan mahdollisuuksiensa mukaan ryhmiin auttamaan.

Päivittäinen läsnäolo ryhmissä ja ajan viettäminen esimerkiksi taukotilassa ovat tunnetusti päiväkodinjohtajille haaste johtamiskokonaisuuksien sisältäessä useita yksiköitä, mutta vastausten perusteella käytäntö, johon kannattaa pyrkiä. Myös esimiehen konkreettisesti avonainen toimistohuoneen ovi ja matalaksi koettu kynnyks mennä hänen luokseen asian kuin asian kanssa toistui vastauksissa. Tällaiset esimiehen hyviksi koetut toimintatavat heijastavat työyhteisön vahvaa toimintakulttuuria, jota leimaa yhteisvastuu, kohtaaminen ja välittäminen. Tällaisen yhteiseksi sisäistetyn toimintakulttuurin luominen vaatii esimieheltä itsensä likoon laittamista ja toimintaan mukaan menemistä (Juuti – Vuorela 2015: 27). Espoon uusi varhaiskasvatussuunnitelma kuvailee työyhteisön toimintakulttuurin rakentuvan muun muassa johtamisen käytännöistä ja toimintatavoista sekä kaikista niistä edellytyksistä, joilla luodaan henkilöstölle hyvät työolosuhteet (Espoon varhaiskasvatussuunnitelma 2017: 20). Näyttää siis siltä, että tutkimuksissa mukana olleissa työyhteisöissä esimiehen toimintatavat tukevat henkilöstön työssä jaksamista ja vastaavat osaltaan jo nyt käytänteiden jalkauttamisvaiheessa olevan varhaiskasvatussuunnitelman asettamia tavoitteita.

### 9.3.2 Johtamistyyli

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella varhaiskasvattajien työssä jaksamista tukee esimiehen tyyli johtaa, jota kuvailtiin kaikin puolin oikeudenmukaiseksi. Kyky perustella ymmärrettävästi päätöksentekoa ja sen taustoja nostettiin keskeiseksi esimiehen ta-

vaksi toimia, joka myös lisäsi esimiehen toivottua reiluuutta ja jäämäkkyyttä alaisten silmissä. Juuri nämä elementit; oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvä päätöksenteko ovat tutkitusti keskeisiä hyvää johtajuutta kannattavia ominaisuuksia. (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 10.)

Johtamistyyliin sisältyi myös esimiehen kuunteleva ja vastaanottavainen olemus sekä häneltä säännöllisesti saatava palaute. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen kasvavat saadun positiivisen palautteen kautta, mikä tekee siitä keskeisen esimiestehtävän. (Van Dierendonck – Borill – Haynes – Stride 2004:172; Spraks – Faragher – Cooper 2001: 501; Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 10.) Haastatteluihin osallistuneiden varhaiskasvattajien puheesta ilmenevä kiintyminen työyhteisöön ja työhön heijastavat sitoutumista, joka on osaltaan varmasti syntynyt vastauksissa kuvaillusta esimiehen viikoittaisesta kiitoksesta ja kannustuksesta. On kuitenkin tärkeää, että esimies hallitsee myös korjaavan palautteen antamisen, joka on työntekijälle yksi työssä kehittymisen edellytys. (Manka ym. 2010: 42.) Mielessä on hyvä pitää muistisääntö siitä, että yhtä kielteistä/rakentavaa kommenttia kohtaan tulisi antaa kymmenen kehua (Fredrickson 2004: 1367; Manka – Manka 2016: 71).

Hyväksi havaittuun johtamistyyliin liitettiin vastauksissa vielä esimiehen tapa tukea ja seisoa henkilöstön rinnalla haasteellisissa tilanteissa, niin lapsiryhmässä, asiakasperheiden kanssa tai henkilöstön keskuudessa. Vastauksissa esimiehen koettiin vahvasti ajattelevan henkilöstöä ja sen etua ja olevan sensitiivinen sen suhteen, milloin hänen tukeaan ja läsnäoloon tarvitaan.

### 9.3.3 Esimiehen ylläpitämät voimavaratekijät

Työssä jaksamista edistäviä tekijöitä voidaan hahmottaa myös työn voimavaratekijöiden kautta. Kokemus työnhallinnasta, joka sisältää sekä työntekijän ymmärryksen työtehtäviensä sisällöstä ja vastuualueista että järkevän työmäärän, on yksi työn voimavaroista (Curbow ym.2001: 517; Spraks – Faragher – Cooper 2001: 498; Manka – Manka 2016: 70). Varhaiskasvattajat olivat erittäin tietoisia työnkuvistaan ja kokivat esimiehen jäsentävän ja aikatauluttavan heidän työtään hyvin. Vastauksissa kuvailtiin esimiehen kannattelevan työtä jättäen kuitenkin vahvan autonomian ja vaikuttamisen mahdollisuuden henkilöstölle. Esimiehen ja alaisten molemminpuolinen luottamus on toinen työn voimavara, jota kannattaa tämänkin työn perusteella työyhteisöissä vaalia (Manka – Manka 2016: 71). Vastaajilla oli vahva luottamus omaan esimieheen ja toisaalta ko-



kemus siitä, että esimies luottaa heihin ja heidän ammattitaitoon. Yhteisen dialogin kautta löydetty määritelmä riittävän hyvälle työlle suhteessa työssä jaksamiseen, koettiin merkitykselliseksi, sillä varhaiskasvatus toiminnan asianmukaisen sisällön järjestäminen on haastavaa, laatuvaatimukset ovat nykyisten säädösten mukaan korkealla ja monimuotoinen asiakaskunta tuo siihen oman lisänsä.

Osaamisen kehittämisen voidaan katsoa olevan työn voimavara, joka vastausten perusteella vahvasti työyhteisön yhteisvastuullista pyrkimystä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet (McGrath – Huntington 2007:34; Manka – Manka 2016: 70). Ideoiden ja ajatusten jakaminen arjessa esimerkiksi käytävällä tai kahvitauolla kohdatessa oli tutkimuksessa mukana olleissa päiväkodeissa normaali tapa toimia, minkä koettiin myös kannattelevan työssä jaksamista vähentämällä työkavereiden työmäärää. Esimiehen koulutusmyönteisyyden, kuten mielenkiintoisten koulutusten esittelyn ja alttiuden etsiä tarvittaessa sijaisia koulutuksiin pääsyn mahdollistamiseksi, kerrottiin olevan positiivinen tapa tukea työntekijöitä osaamisen kehittämisessä. Myös esimiehellä itsellään koettiin olevan vahva johtamis- ja substanssi osaaminen, jota arvostettiin ja jonka koettiin olevan oppivaksi tähtäävän työyhteisön perusta.

Työyhteisön sisältä nousevina voimavaroina pidettiin edellisten lisäksi toimivia ja joustavia työaikajärjestelyjä, joita oli hiottu kohdilleen vuosia. Työvuorojenvaihto mahdollisuudet ja ajoissa riittävän pitkälle saatavat työvuorolistat lisäsivät työntekijöiden kokemusta työpaikan joustavuudesta ja sitä kautta henkilökohtaisen elämän helpottumisesta. Myös pysyvä henkilökunta ja vähäiset poissaolot mainittiin työssä jaksamista tukevinä työyhteisön voimavaroina. Vähäisten poissaolojen syiksi arveltiin olevan muun muassa henkilöstön hyvä vastustuskyky tavanomaisia sairauksia kohtaan ja toisaalta suuri motivaatio ja halu tulla töihin, koska työpaikalla viihdytään hyvin. Viihtyisäksi ja toimivaksi yhdessä muokattu sekä terveelliseksi ja turvalliseksi koettu fyysinen työympäristö mainittiin stressiä vähentäväksi tekijäksi, jota ei pidetty itsestään selvyytenä.

#### 9.3.4 Arjen myönteiset kohtaamiset ja tapahtumat

Alaisten kokemuksia kartoitettaessa on todettu, että esimiehen kanssa vietetty konkreettinen aika ja kiireetön kohtaaminen ovat merkittäviä elementtejä hyvässä johtajuudessa (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 9). Tätä toteamusta tukee myös tämän opinnäytetyön tulokset, joissa esiteltiin useita esimiehen ja henkilöstön säännöllisiä kohtaamisen foorumeita, jotka koettiin merkittäviksi hyvän työssä jaksamisen näkökulmasta. Päivit-

täisen kahvitaun hyvinvointia ja jaksamista edistävä merkitys oli vastausten perusteella merkittävä. Lapsiryhmän kanssa eletävän hektisen arjen keskeltä koettiin erittäin tärkeäksi päästä hetkeksi kohtaamaan työkavereita sekä esimiestä ja puhumaan muustakin kuin työasioista. Pessi (2017) puhuu kahvihuonekohtaamisten tärkeydestä myötätuntoa työyhteisöön luovana käytänteenä (Pessi 2017:54). Haastattelun aikana vastaajista huokui myötätuntoinen, toisia ajatteleva olemus ja tapa toimia, mikä osaltaan kertoo yhdessä vietettyjen kohtaamisten myönteisistä vaikutuksista.

Työssä jaksamista erityisesti edistävinä kohtaamisina esiteltiin vastauksissa myös säännöllinen henkilöstölle kohdistettu, työpäivän aikana tapahtuva hemmottelu toimintaa, josta olivat vastuussa tiimit vuorotellen. Myös vapaaehtoinen ja yhteinen vapaa-ajanvietto, kuten lenkkeily tai ulkona syöminen mainittiin useita kertoja ja niiden koettiin vahvistavan yhteisöllisyyttä ja helpottavan yhdessä tehtävää työtä, kun työntekijät olivat oppineet tuntemaan toisensa erittäin hyvin. Työajan ulkopuoliseen toimintaan ei toki ketään voida velvoittaa, eikä se saa eriarvoistaa työntekijöitä osallistumisen perusteella, mutta toki siihen voi esimies kannustaa esimerkiksi osallistumalla itsekin silloin tällöin. Vielä yksi varhaiskasvattajien arvostama vastauksissa esiin noussut järjestettyyn yhdessäoloon liittyvä esimiehen toimintatapa oli alaisten merkkipäivien, kuten nimipäivien muistaminen ja muiden iloa ja myönteistä ilmapiiriä luovien tapahtumien, kuten rapujuhlien, pikkujoulujen ja työntekijöiden huikeiksi kuvattujen tasavuosi syntymäpäiväjuhlien järjestäminen.

Haastattelutilanteiden sekä niistä saatujen vastausten valossa keskeinen työssä jaksamista tukeva oikeastaan kaikkeen tekemiseen ja tunnekokemuksiin vaikuttava tekijä on työyhteisön myönteinen vuorovaikutustyyli. Esimies kuvailtiin olemukseltaan positii-viseksi, rauhalliseksi ja voimaannuttavaksi henkilöksi, joka oli miellyttävä kohdata lähes aina. Kyky kuunnella eläytyen ja ottaa vastaan työntekijöiden niin pienet kuin isot asiat kiireenkin keskellä, lisäsi varhaiskasvattajien kokemusta heidän yksilöllisestä merkityksestä osana työyhteisöä. Toisaalta esimiehen vuorovaikutustyyliä arvostettiin selkeyttä ja jämäkkyyttä ja kykyä puuttua ristiriitatilanteisiin rakentavasti varhaiskasvattajien omaa ratkaisukykyä tukien.

Koko henkilöstön väliseen päivittäiseen vuorovaikutukseen kuului vastausten mukaan hyvien käytöstapojen mukaisesti tervehtiminen, kuulumisten vaihto ja hymyt kohdassa. Vähän pidemmälle vietynä, tiiviin, yhteen hioutuneen työyhteisön vuorovaikutukseen kuuluivat, myös halit, naurut ja ilmapiiriä keventävä huumori. Osana kaikkea vuo-

rovaikutusta oli myös toisten kannustaminen ja kunnioittaminen varhaiskasvattajien mukaan.

### 9.3.5 Työyhteisön sosiaalinen pääoma

Tämän opinnäytetyön tuloksia tutkiessa oli mielenkiintoista havaita kaikkien fokusryhmähaastattelun teemojen yhteydessä ilmenevä henkilöstön yhteisvastuullisuus ja myönteinen tahtotila onnistumiseen. Tutkimuksissa mukana olleisiin päiväkoteihin on vastausten perusteella saatu rakennettua vankka sosiaalinen pääoma, josta on hyvä ammentaa voimaa arjen keskellä. Sosiaalisen pääoman osatekijöinä toisten kunnioittaminen, inhimillisyys ja kokemus yhteenkuuluvuudesta kuvaavat hyvin varhaiskasvattajien kokemuksia omista työyhteisöistään ja siitä vuorovaikutuksesta, josta pääoma karttuu. Turvallinen olo tehdä työtä ilman pelkoa vertailusta tai pätemisestä koulustausta huolimatta oli vastausten mukaan yksilöä helpottava ja henkilöstön yhteistyötä rakentava asia. Onnistumisiin kannustava, mutta myös epäonnistumiset salliva ilmapiiiri vahvisti vastausten mukaan intoa kokeilla uutta ja olla luova. Vahva sosiaalinen pääoma vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden terveyteen, mikä voi osaltaan vaikuttaa edellisessä kappaleessa mainittuihin vähäisiin poissaoloihin (Avey ym. 2010:17, 20; Manka – Manka 2016: 132).

Sosiaalista pääomaa mukana olleissa työyhteisöissä rakentaa vastausten mukaan toisista välittämisen kulttuuri ja halukkuus auttaa työkavereita lähes asiassa kuin asiassa. Henkilöstön vahva tahtotila joustaa onnistuneen toiminnan turvaamiseksi, kuvaa työmoraaalia siitä, että lapsen etu on varhaiskasvattajalle ensisijainen asia. Toisaalta vastauksissa kuvaillaan yhteistä näkemystä siitä, että vain työkaverista huolta pitämällä ja pyyteettömällä auttamisella päästään yhteisiin tavoitteisiin niin, että toiminta ylläpitää työssä jaksamista ja ennalta ehkäisee liiallista kuormittumista.

## 9.4 Johtopäätökset

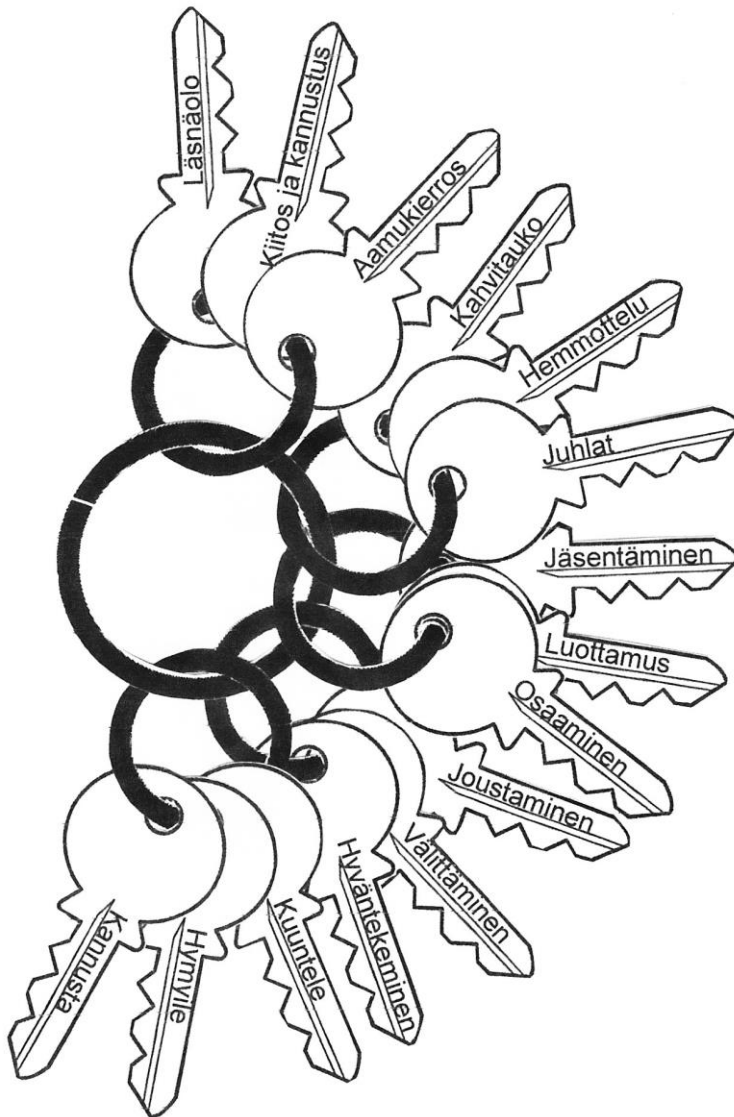
Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kohtuullisen helposti järjestettävien käytänteiden kautta, esimiehellä on mahdollisuus tukea varhaiskasvattajan työssä jaksamista päiväkodin arjessa. Tämä ei tarkoita sitä, että työssä jaksamisen tukeminen olisi esimiehelle helppoa, vaan vaatii innovointia ja yritteliäisyyttä koko työyhteisöltä. Olenaista on työyhteisön yhteinen halu ja sitoutuminen päästä hyvän työssä jaksamisen tavoitteeseen. Tällöin esimiehen taito motivoida ja tuoda esille työhyvinvoinnin sekä

työsuoritukseen että jokaisen henkilökohtaiseen elämään vaikuttava kokonaisvaltainen merkitys korostuu.

Opinnäytetyön teemojen kautta havainnollistui kaksi näkökulmaa työssä jaksamisen kannatteluun eli esimiehen tapa toimia suhteessa alaisiin ja toisaalta koko työyhteisön yhteinen toimintakulttuuri. Esimiehen on tärkeää muistaa, että toimii roolinsa puitteissa työyhteisönsä esimerkkinä, inspiroijana sekä hyväksi havaittujen, käytössä olevien ja uusien käytänteiden jalkauttajana.

Toimiva työyhteisö rakentuu kunnioittavan vuorovaikutuksen kautta, jossa jokainen yksilö kohdataan arvostavasti. Hyvinvoivassa työyhteisössä elää hyvien käytöstapojen kulttuuri, jossa tervehditään, hymyillään ja ollaan kohteliaita. Jokainen työntekijä tietää vastuunsa sekä yhteisen kirkastetun perustehtävän ja on halukas auttamaan työkaveria tarpeen tullen. Esimiehen kannattaa lähteä työssä jaksamisen kehittämiseen nöyrin mielin, sillä varhaiskasvatustajien vastauksista heijastui se, että esimies on ansainnut auktoriteetti asemansa henkilöstöä arvostavan sekä palvelualttiin toimintansa ja autenttisen olemuksensa kautta.

Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyyden helpottamiseksi jokaisesta tutkimuskysymyksiin vastanneesta viidestä teemasta on koottu yhteen tutkimuksessa löytyneet käytänteet varhaiskasvatuksen esimiehiä varten. Kuviossa 1. nämä käytänteet on kuvattu havainnollistavasti avaimien muotoon työn nimen mukaisesti. Liitteenä (ks. Liite 4) on lisäksi esitteen muotoon koottu, helppolukuinen tulosten kiteytys Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen esimiehille jaettavaksi



Kuvio 1. Työssä jaksamisen avaimet

Tulokset raportoidaan opinnäytetyötutkimuksen valmistuttua vuoden 2018 aikana kaupungin varhaiskasvatuksen esimiehille sekä mukana olleille päiväkodeille ja luovutetaan varhaiskasvattajien työhyvinvoinnin kehittämistyöhön.

## 10 Lähteet

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Jyväskylä: Docendo.

Armstrong, Jan 2010. Encyclopedia of research design. Edition 1. Chapter: Naturalistic inquiry. 880-885. SAGE Publications.

Asetus lasten päivähoidosta (1282/2015). Verkkodokumentti. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajanasa/1973/19730239?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=p%C3%A4iv%C3%A4hoito>>. Luettu 17.2.2016.

Avey, James B. – Luthans, Fred – Smith, Ronda M.- Palmer, Noel F. Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time 2010. Journal of Occupational Health Psychology 15 (1). 17-28.

Corr, Lara – Cook, Kay – Davis, Elise – LaMontagne, Anthony D. – Waters, Elizabeth 2017. Early childhood educator mental health: Performing the National Quality Standard. Australasian Journal of Early Childhood 42 (4). 97-105.

Cuckoo workout. <<https://www.cuckooworkout.com/>> Luettu 19.3.2018.

Curbow, Barbara – Spratt, Kai – Ungaretti, Antoinette – McDonnell, Karen– Breckler, Steven 2001. Development of the Child Care Worker Job Stress Inventory. *Early Childhood Research Quarterly* 15 (4). 515-36.

Elo, Satu – Kyngäs, Helvi 2007. The Qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 62 (1). 107-115.

Espoon kaupunki. Suomenkielinen varhaiskasvatus. Varhaiskasvatussuunnitelma 2017.

Espoon kaupungin valtuusto 15.2.2016. Pöytäkirja. Verkkodokumentti. <<http://espoo04.hosting.documenta.fi/kokous/2016369042-6.PDF>> Luettu 19.10.2017.

Espoo tarina. Espoon kaupungin strategia 2017-2021. Verkkodokumentti. <[file:///C:/Users/Hanne/Downloads/Espoo-tarina%20\(2017%20-%202021\)%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Hanne/Downloads/Espoo-tarina%20(2017%20-%202021)%20(3).pdf)> Luettu 25.3.2018.

Fredrickson, Barbara 2004. The broaden and build theory of positive emotions. The Royal Society.(359) 1367-1377.

Työhyvinvointi ja työsuojelu. Espoon kaupungin intranet. Verkkodokumentti. <[https://essi.espoo.fi/fi-FI/Henkilosto/Tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu](https://essi.espoo.fi/fi-FI/Henkilosto/Tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu) > Luettu 19.10.2017.

Hakanen, Jari 2017. Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jan-Erik (toim.): Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 116-132.

Hallituksen esitys varhaiskasvatuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

<<http://minedu.fi/documents/1410845/4449678/Varhaiskasvatuslain+esittely+6-2-2018/0cafdb4a-1da1-4ebd-8fab-377012bcf0e9/Varhaiskasvatuslain+esittely+6-2-2018.pdf>> Luettu 24.3.2018.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hobfoll , Stevan 1989. Conservation of Resources. A new Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist* 44 (3). 513-524.

”Jos haluatte laatua, lain täytyy kaatua” – huusivat varhaiskasvattajat eduskunnan edessä. Yle – uutinen 25.4.2018. <<https://yle.fi/uutiset/3-10176543>> Luettu 27.4.2018.

Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvilehto, Lauri 2014. Kohti kutsumustyötä ja joukkokokoistavaa yhteiskuntaa. Teoksessa. Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.). Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus. 366 – 381.

Kankkunen, Päivi - Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013 tai myöh. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro.

Karasek, Robert A. Jr. 1979. Job demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2) 285-308.

Karila, Kirsti 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2016:6.

Karila, Kirsti – Kosonen, Tuomas – Järvenkallas, Satu 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017-2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30.

Kitzinger, Jenny 1995. Qualitative research: introducing focus groups. *British Medical Journal* 311, 299-302.

Kunnalliset päiväkodit. Espoon kaupunki. Verkkodokumentti. <[http://www.espoo.fi/fi-FI/Paivahoito\\_ ja\\_koulutus/Paivahoito/Varhaiskasvatuksen\\_toimipaikat/Kunnalliset\\_paivakodit](http://www.espoo.fi/fi-FI/Paivahoito_ ja_koulutus/Paivahoito/Varhaiskasvatuksen_toimipaikat/Kunnalliset_paivakodit) > Luettu 2.5.2016.

Kunta 10- tutkimus. 2016 Espoon kaupunki. Sisäinen työyksikköraportti.

Lapsen parhaaksi! Varhaiskasvatuksen nykytila ja tulevaisuus -selvitys 2018 (Jhl, Super, Tehy, Slal ja Talentia) . Vertikal.

Lintunen, Taru 2017. Tunne- ja vuorovaikutusoppiminen yhteenkuuluvuudentunteet ja motivaation edistäjänä. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jan-Erik (toim.): Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 178-191.

Luthans, Fred 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23 (6). 695-706.)

Majoinen, Kaija 2014. Esipuhe. Teoksessa Niiranen, Vuokko- Joensuu, Minna- Lamintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. Helsinki: Kuntaliitto. 43-56.

Manka, Marja-Liisa – Hakala, Liisa 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukee tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.

Manka, Marja-Liisa - Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, Marja-Liisa- Hakala, Liisa- Nuutinen, Sanna - Harju Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.

McGrath, Belinda J. – Huntington, Anette D. 2007. The health and wellbeing of adults working in early childhood education. *Australian Journal of Early Childhood*. 32 (3).33-38.

McLafferty, Isabella 2004. Focus group interviews as a data collecting strategy. *Journal of Advanced Nursing* 48 (2). 187-194.

Martela, Frank 2017. Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta – Martela, Frank – Paakkanen, Miia (toim.): Myöntätunnon mullistava voima. Jyväskylä:PS-Kustannus.

Martela, Frank 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.): Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus. 30-62.

Menettelytapaohjeet ja yleiset periaatteet olosuhdeongelmien ratkaisemiseksi Espoon kaupungin kiinteistöissä 2017. Espoon kaupunki.

Metsämuuronen, Jari (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Miles, Matthew B. – Huberman, Michael A. – Saldana, Johnny 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Edition 3. SAGE Publications.

Mäkikangas, Anne – Hakanen, Jari 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, Anne – Mauno, Saija – Feldt, Taru 2017. Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 103-125.

Mäkikangas, Anne – Mauno, Saija – Feldt, Taru 2017. Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkinieniemi, Jaana-Piia – Heikkilä-Tammi, Kirsi – Manka, Marja-Liisa 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?. Kunnallissalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Mäntyranta, Taina – Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim* 124:1507-1513.



Niskanen, Merja 2018. Sähköpostiviesti; Henkilöstörakenne. 21.5.2018.

Näin me toimimme- yhteiset pelisäännöt meille kaikille 2018. Espoon kaupunki. Verkkodokumentti. < [https://essi.espoo.fi/fi-FI/Yhteiset/Espootarina/Eettiset\\_periaatteet\\_ja\\_yhteiset\\_pelisaannot/Nain\\_me\\_toimimme\\_yhteiset\\_pelisaannot\\_m\(135810\)>](https://essi.espoo.fi/fi-FI/Yhteiset/Espootarina/Eettiset_periaatteet_ja_yhteiset_pelisaannot/Nain_me_toimimme_yhteiset_pelisaannot_m(135810)>) Luettu 8.4.2018.

Oksanen, Tuula 2009. Workplace social capital and employee health. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto ja Työterveyslaitos. Työterveyshuollon oppiaine.

Opetus- ja varhaiskasvatuslautakunta. Päätöksiä 16.12.2015. Verkkodokumentti. < [http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteko/Opetus\\_ja\\_varhaiskasvatuslautakunnan\\_paa\(81487\)>](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Opetus_ja_varhaiskasvatuslautakunnan_paa(81487)>). Luettu 17.2.2016.

Parrila, Sanna – Alila, Kirsi 2011. Varhaiskasvatuksen arjen ja vuorovaikutuksen kehittämishaasteita. Teoksessa Alila, Kirsi – Parrila, Sanna (toim.): Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa. Katsaus varhaiskasvatuksen väitöskirjoihin vuosilta 2006-2010. Oulu: Ediva.

Parrila, Sanna – Fonsén, Elina 2017. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsi- kirjä käytännön työhön. PS-kustannus: Jyväskylä.

Pekkarinen, Laura 2013. Päiväkodin kasvatushenkilöstön työhyvinvointi: työn voimavarat ja kuormittavuustekijät. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Pessi, Anne Birgitta 2017. Mikä myötätuntoa estää työpaikkojen arjessa? Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela Frank, Paakkanen – Miia (toim.): Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus: Jyväskylä. 54-55.

Pessi, Anne Birgitta – Martela, Frank 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela Frank, Paakkanen – Miia (toim.): Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus: Jyväskylä. 12-34.

Pessi, Anne Birgitta – Seppänen, Anna Martta – Grönlund, Henrietta – Paakkanen, Miia – Spännäri, Jenni 2017. Myötäinto – iloon ja innostukseen vastaaminen. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela Frank, Paakkanen – Miia (toim.): Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus: Jyväskylä. 56-76.

Posetiivi- esimiehen työkalu. 2015. Docendum. Verkkodokumentti. < <http://docendum.fi/posetiivi-esimiehen-tyokaluu/>>. Luettu 6.11.2017.

Pääkaupunkiseudun kunnilla herrasmiehsopimus, että lastentarhanopettajien palkkoja ei nosteta – "Kutsun tätä palkkakartelliksi". Yle-uutinen 5.3.2018. < <https://yle.fi/uutiset/3-10093555?>> Luettu: 5.3.2018.

Rajala, Antti – Lipponen, Lasse – Pursi, Annukka – Abdulhamed, Rekar 2017. Miten myötätuntokulttuureja luodaan päiväkodeissa? Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela Frank, Paakkanen – Miia (toim.): Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus: Jyväskylä.

Ristioja, Jaana – Tamminen, Hannu 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. Työturvallisuuskeskus TTK.

Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55 (1). 68-78.

Rytkönen, Piialiisa 2018. Sähköpostiviesti; Henkilöstörakenne. 21.5.2018.

Räty, Tarja – Mäkinen, Pirkko 2016. Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus TTK.

Santalainen, Timo 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Schaufeli, Wilmar B. – Bakker, Arnold B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25. 293-315.

Seligman, Martin E. P. – Csikszentmihalyi, Mihaly 2000. Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist* 55 (1). 5-14.

Selkäkanava.fi. Jumppakissa. <<http://selkakanava.fi/jumppakissa>>Luettu 19.3.2018.

Sairauspoissaolot diagnooseittain 2016. Raportti. Espoon kaupunki.

Sivistystoimen sairauspoissaolorakenne 1-12/2016. Raportti. Espoon kaupunki.

Spraks, Kate – Faragher, Brian – Cooper Cary L. 2001. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74. 489-509.

Stamopoulos, Elizabeth 2015. The Professional Leadership and Action Research Training Model: Supporting early childhood leadership. *Australasian Journal of Early Childhood* 40 (4). 39-48.

Suuri suomalainen toimitilatutkimus 2013. Suomen Taloustutkimus Oy.

Terävä, Kimmo – Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoustussäätiö: Helsinki.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turvallinen ja terveellinen työympäristö. 2018. Työturvallisuuskeskus. Verkkodokumentti.  
<[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoymparisto](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto)>. Luettu 8.4.2018.

Työkykytalo 2018. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti  
< <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>> Luettu 22.5.2018.

Työturvallisuuden perusteet. 2018. Työturvallisuuskeskus. Verkkodokumentti.

< [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu) >. Luettu 8.4.2018.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta 2014. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.): Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Van Dierendonck, Dirk – Borill, Carol – Haynes, Clare – Stride, Chris 2004. Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (2). 165-175.

Varhaiskasvatustalaki (580/2015). Verkkodokumentti.  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150580>>. Luettu 16.2.2016.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Opetushallitus.

Vasalampi, Kati 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jan-Erik (toim.): Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 54–65

Venäläinen, Eila 2010. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi. Opinnäytetyö. Terveysten edistämisen Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

## Fokusryhmähaastattelun teemat

Esimies työssä jaksamisen tukijana päiväkodissa:

- Varhaiskasvattajan oman työn hallinta
  - työtehtävien sisältö
  - työtahti
  - vaikutusmahdollisuudet
  
- Työn organisoiminen
  - suunnittelu-aika
  - sijaiset
  - tauotus
  - työvälineistö
  
- Osaamisen kehittäminen ja jakaminen
  - koulutus mahdollisuudet
  - tietojen ja taitojen jakaminen
  
- Työyhteisön ilmapiiri
  - vuorovaikutuksen määrä ja laatu
  - hyväntekeminen, auttaminen
  - oikeudenmukaisuus
  
- Esimieheltä tuleva palaute ja kannustus
  - Päivittäinen/viikoittainen kohtaaminen
  - Kehityskeskustelut
  
- Esimiehen saatavuus
  - esimiehen läsnäolo
  - esimiehen tavoitettavuus
  - esimiehen taito kuunnella

## Saatekirje ja Suostumuslomake

Hyvä Varhaiskasvattaja

Olen Metropolia Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Sosi-aali- ja terveystieteiden johtaminen koulutusohjelmassa opiskeleva Espoon kaupungin lastentarhanopettaja. Teen opinnäytetyötä työssä jaksamisesta ja esimiehen vaikutusmahdollisuuksista varhaiskasvattajan työssä jaksamiseen.

Olen ollut kiinnostunut työhyvinvoinnin teemasta jo pitkään toimiessani Espoon kaupungilla varhaiskasvatuksessa nyt kymmenen vuoden ajan. Toimin vajaat kaksi vuotta päiväkodinjohtajana vuosina 2015-2017 ja ymmärsin esimiehen roolin keskeisen merkityksen henkilöstön työssä jaksamisen mahdollistajana ja tukijana.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena on löytää esimiehen toiminnan kautta mahdollistuvia toimintatapoja, jotka edesauttavat varhaiskasvattajan työssä jaksamista. Näitä käytänteitä kysytään fokusryhmähaastattelussa tutkimukseen valikoituneiden päiväkotien varhaiskasvattajilta, jolloin keskiössä on nimenomaan työntekijän kokemukset esimiehen toiminnasta. Päiväkotinne valikoitui haastatteluun, Kunta10-tutkimuksen hyvien tulosten perusteella. Haastattelussa on tavoite keskustella ane-tuista teemoista vapaamuotoisesti ryhmätilanteessa. Haastattelu kestää noin 1,5 tuntia ja se toteutetaan joulukuun 19.päivänä 2017 klo 12.30

Haastatteluaineisto dokumentoidaan äänittämällä/videoimalla ja hävitetään asianmu-kaisesti tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavat työntekijät ja tutkimuspäiväkodit py-syvät tutkimuksessa anonyymeinä.

Vastaa mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Hanne Koski

Sosionomi (AMK)

Opinnäytetyön ohjaaja:

Leena Hannula TtT

Työelämäohjaaja:

Juhani Grönqvist, erityissuunnittelija

Olen saanut riittävästi tietoa tehtävästä tutkimuksesta, jonka perusteella suostun osallistumaan ” *Avaimia työssä jaksamiseen – esimies varhaiskasvattajan tukena*” -opinnäytetyön fokusryhmähaastatteluun. Haastatteluaineistoa saa käyttää opinnäytetyötutkimuksen raportoinnissa.

---

Päiväys

---

Paikka

---

Haastateltavan allekirjoitus

---

Haastateltavan nimenselvennös

### Esimerkki sisällönanalyysistä

Tutkimuskysymys: Miten esimies tukee varhaiskasvattajan työssä jaksamista?

Alkuperäis-ilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä luokka
<p><i>"Siel on usein esimies itse paikalla, elikkä hän on siellä sitten juttelemassa työntekijöitten kanssa."</i></p> <p><i>"Hän on usein vissiin se, joka niitä kahveja myös keittää valmiiksi et se tuo kyl sellaista yhteisöllisyyttä tähän taloon."</i></p>	<p>Esimies kahvitaulla juttelemassa työntekijöiden kanssa</p> <p>Esimies keittää usein kahvit ja luo kokemusta yhteisöllisyydestä</p>	Läsnäolo kahvitaupoilla	Esimiehen läsnäolo arjessa	Esimiehen hyvät käytänteet
<p><i>"Kun hän käy tuolla meidän pienten puolella aina iltapäivisin ni hän ihan siellä lasten kanssa leikkii ja touhuu ihan niinku me muutkin."</i></p> <p><i>"Ja on samalla auttamassa meitä aina siellä niitä pieniä pukemaan, aina kun tarvitaan ja niinku aina on sillee apuna."</i></p> <p><i>"Esimies saattaa siis myös tulla paikkaamaan, jos on tarvetta."</i></p>	<p>Esimies leikkii lasten kanssa, kuten muukin henkilöstö</p> <p>Esimies auttaa tarvittaessa lasten pukemisessa</p> <p>Esimies sijaistaa ryhmissä</p>	Ryhmiin toimintaan osallistuminen		
<p><i>"Äärimmäisen harvoin on tarvetta lähteä soittamaan perään, mut jos on tarve, ni hänellä on kännykkä mukana."</i></p> <p><i>"Mä en muista yhtään kertaa tämän lyhyen urani aikana et meidän ois tarvinnu soittaa johtajalle, jos hän ei oo paikalla."</i></p>	<p>Ei usein tarvetta saada esimiestä kiinni, mutta tarvittaessa matkapuhelimella</p> <p>Ei muistissa, että olisi tarvinnut soittaa esimiehelle</p>	Kontaktimahdollisuus poissaolevaan esimieheen		
<p><i>"Aamulla, kun hän tulee kierrokselle, niin hän kysyy 'Mitä kuuluu?'"</i></p> <p><i>"Se ei oo semmonen 'Mitä kuuluu?' kysymys, mikä ois tyhjä, vaan kyllä hän oikeesti tarkoittaa sitä ja siihen ei tarvi vastata et 'Kiitos hyvää' vaan siihen voi vastata, mitä oikeesti kuuluu."</i></p> <p><i>"Esimiehellä on tapana, jos hän tulee työpaikalle aamulla, niin hän kiertää aamulla ryhmästä toiseen eli siinä on helppo, jos on joku akuutti pulma ni lähestyä tai muuten vaan jakaa jotakin asiaa."</i></p>	<p>Aamukierroksella esimies kysyy aidosti kuulumiset</p> <p>Esimies kiertää ryhmissä aamulla, jolloin häntä voi lähestyä pulman tai muun asian kanssa</p>	Aamukierros		

## Käytänteitä päiväkodinjohtajalle varhaiskasvattajan työssä jaksamisen tukemiseen

1. Pyri olemaan henkilöstölle konkreettisesti ja henkisesti läsnä, kiireestä huolimatta.
2. Kiitä ja kannusta henkilöstöä aina, kun siihen on mahdollisuus. Ne ovat edullisia keinoja motivoida.
3. Kierrä aamulla ryhmissä tervehtimässä henkilöstä aina, kun se on mahdollista.
4. Ota aikaa kahvihuonekohtaamisille, siellä rakennetaan sosiaalista pääomaa.
5. Hemmottele henkilöstä aika ajoin, joko itse tai yhteisöllisin menetelmin. Endorfiinit käyttöön!
6. Aika ajoin, joko lasten kanssa tai aikuisten kesken järjestettävät juhlat piristävät mieltä arjen keskellä ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta.
7. Jäsennä, sanoita ja aikatauluta henkilöstön työtä. Sinulla on paras käsitys toiminnan kokonaiskuvasta.
8. Ansaitse henkilöstön luottamus läpinäkyvällä ja johdonmukaisella toiminnalla. Suo henkilöstölle riittävä autonomia ja suitsuta heidän ammattitaitoaan.
9. Kannusta koulutuksiin ja ammenna osaamista talon sisältä. Oppiva organisaatio on työelämän polttoaine.
10. Jousta, niin saat todennäköisemmin muut tarvittaessa joustamaan.
11. Pidä huolta työntekijöistä ja ole kiinnostunut heidän ajatuksistaan.
12. Auta pyyteettömästi, vaikka kurahousujen pukemisessa ja luo hyväntekemisen kulttuuria.
13. Kuuntele, ymmärrä, sisäistä!
14. Suu pielten taivuttaminen ylöspäin on hyvä lihasharjoite, joka saa usein muut vastaamaan samalla liikkeellä 😊
15. Ole ratkaisukeskeinen myönteisyyden lähettiläs. Yhtä rakentavaa palautetta kohden tarvitaan kymmenen kehua!

