

Karoliina Ruotsalainen

**TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄINEN
VUOROVAIKUTUS TYÖHYVINVOINNIN
TUKENA PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN
NÄKÖKULMASTA**

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Kandidaatintyön tutkielma
Maaliskuu/2023

TIIVISTELMÄ

Karoliina Ruotsalainen: Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus työhyvinvoinnin tukena päiväkodin johtajien näkökulmasta
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Varhaiskasvatuksen opettaja
Maaliskuu/2023

Tässä tutkimuksessa on tutkittu varhaiskasvatuksessa työskentelevien työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja työilmapiirin vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen painopiste on johtajien näkökulmissa. Tutkimuksessa tutkitaan päiväkodin johtajien vaikutusmahdollisuuksia tukea työyhteisön vuorovaikutusta ja heidän työhyvinvointiaan. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta päiväkodin johtajaa. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla. Tutkimuksen taustakysymykset lähetettiin jokaiselle haastateltavalle sähköisesti. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Aineiston tulokset osoittivat, että työntekijöiden vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin vaikuttivat työn rakenteet, vuorovaikutuskulttuuri työyhteisössä sekä työntekijän oma rooli. Työyhteisön hyvän ilmapiirin rakentamisen kannalta oli erittäin tärkeää tunnistaa molemminpuolinen vaikutus yksilön ja työyhteisön välillä. Yksilön näkökulmasta eniten vaikuttivat yhteenkuuluvuuden tunne ja työn merkityksellisyys. Työyhteisön positiivinen ilmapiiri ja yhteisen ilmapiirin rakentaminen vaikuttivat työntekijän työhyvinvointiin. Päiväkodin johtajan vaikutusmahdollisuuksia työyhteisön vuorovaikutuksen tukemiseen ja työntekijän työhyvinvointiin olivat johtajan toimintatavat ja johtaja rakenteiden luojana. Johtajan toimintatapoja oli läsnä oleminen ja oma esimerkki työpaikalla. Johtajat mahdollistivat ja huolehtivat, että sovitut tiimit ja palaverit oli mahdollista pitää ja työntekijöillä oli mahdollisuus keskusteluille. Johtajan tasapuolinen kohtelu kaikkia työntekijöitä kohtaan ja johtajan kehittämis- ja ratkaisukeskeisellä työtavalla oli merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin.

Avainsanat: työhyvinvointi, vuorovaikutus, varhaiskasvatus, johtajuus, johtajan vaikutusmahdollisuudet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck- ohjelmalla

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA	5
	2.1 Työyhteisön vuorovaikutus	6
	2.2 Työyhteisön ilmapiiri	8
3	JOHTAJA TYÖHYVINVOINNIN YTIMESSÄ	10
	3.1 Johtajan vaikutusmahdollisuudet työyhteisön työhyvinvointiin	12
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET	14
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	15
	5.1 Aineiston hankinta ja kuvaus	15
	5.2 Aineiston analysointi	16
	5.3 Aineiston eettisyys	17
6	TULOKSET	19
	6.1 Tutkimuksen taustakysymykset	19
	6.2 Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ...	20
	6.3 Työyhteisön työilmapiirin merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin	24
	6.4 Johtajan vaikutusmahdollisuudet työyhteisön vuorovaikutukseen ja työntekijän työhyvinvointiin	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
	7.1 Pohdinta	30
	7.1.1 Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin	30
	7.1.2 Johtajan vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työhyvinvointiin	32
	7.2 Tutkimuksen arviointi	33
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	37
	Liite 1: Liite 1 Teemahaastattelu	37
	Liite 2: Haastattelun taustakysymykset, suostumus henkilötietojen ja aineiston käsittelyyn-lomake.....	39

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin painopisteet ovat vaihdelleet ajan saatossa stressitutkimuksesta laaja-alaiseen työhyvinvointiin, johon nykyään katsotaan kuuluvan työpaikka ja työntekijä yksilönä (Manka, 2016.) Fonsèn (2014) nostaa esille väitöskirjassaan toimivan vuorovaikutuksen ja hyvän ilmapiirin tärkeyden varhaiskasvatukselle. Toimivalla vuorovaikutuksella ja ilmapiiristä huolehtimisella luodaan pohjaa työntekijöiden hyvälle työhyvinvoinnille. Kangas ym. (2022) kertoo varhaiskasvatukseen liittyvistä uudistuksista, kuten opettajapulan ja työolosuhteet, joilla on vaikutusta opettajien työhyvinvointiin. Mankan ym. (2016) mukaan työyhteisön välinen vuorovaikutus kehittää työntekijöiden välistä luottamusta. Manka ym. (2016) kutsuu ”sosiaalisesti pääomaksi” työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Se toimii työpaikalla voimavarana yksittäiselle työntekijälle ja samalla tukee koko työyhteisöä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022) korostavat varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin vuorovaikutuksen merkitystä ja tärkeyttä koko varhaiskasvatuksen yhteisön vuorovaikutuksessa. Johtajalta ja johtajuudelta vaaditaan nykypäivänä kokonaisvaltaista osaamista ja työntekijöiden työhyvinvointiin liittyy merkittävänä tekijänä hyvä johtajuus (Manka ym. 2016.)

Tutkielmani käsittelee työhyvinvoinnin osa-alueista työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja ilmapiiriä, sekä niiden merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksessa haastattelen päiväkodin johtajia ja heidän vaikutusmahdollisuuksiaan työntekijöiden työhyvinvointiin varhaiskasvatuksen kentällä. Tutkielma on kasvatustieteiden kandidaatin työ ja aihe on kehittynyt tutkimuksen tekijän omasta mielenkiinnon kohteesta. Tutkimukseni aihe on tarpeellinen ja ajankohtainen, koska työelämässä on hyvä osata huomioida ja peilata hyviä vuorovaikutustapoja sekä niiden merkityksiä jokaisen työntekijän työhyvinvointiin.

2 TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos määrittelee hyvinvoinnin osatekijät kolmeen eri ulottuvuuteen: koettuun hyvinvointiin eli ihmisen kokemaan elämänlaatuun, materiaaliseen ja terveydelliseen hyvinvointiin. Hyvinvointi jakautuu yksilön ja yhteisön hyvinvointiin. Väestöryhmien hyvinvointiin vaikuttaa yhtenä osatekijöinä ihmisten tulotaso ja ammattiin liittyvät tekijät. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.) Hyvinvointiin vaikuttaa suurena osana ihmisten tekemä työ, joten työhyvinvointi nousee esille keskeisenä tekijänä koskien ihmisten arkea. Saaranen ym., (2016) on artikkelissaan määritellyt työnhyvinvoinnin koostuvan työntekijän ammatillisesta osaamisesta, itse työntekijästä ja työstä, työpaikan työoloista ja työyhteisöstä. Näiden alueiden sisällä on pienempiä osatekijöitä, kuten henkinen ja fyysinen työmäärä, jotka kuuluvat työntekijä- ja työ osa-alueelle. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin muodostuvan itse työn ympärillä liikkuvista asioista, kuten työn mielekkyydestä työntekijälle ja sen turvallisuudesta.

Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän oma terveys ja hyvinvointi. Vesterinen (2006) mainitsee, että jokainen työntekijä kokee työhyvinvoinnin omalla tavallaan, ja se koetaan hyvin yksilöllisesti. Mankan (2016) mukaan työhyvinvointi on saanut alkunsa 1920-luvulla stressitutkimuksesta. Tällöin tutkimuksen keskiöissä oli yksilö ja stressin ajateltiin liittyviin erilaisiin taustatekijöihin, kuten meluun ja vaarallisiin aineisiin työpaikalla. Tutkimus laajeni myöhemmin koskemaan myös ympäristöä. Virolainen (2012) kertoo, että yksittäisille työntekijöille työnhyvinvointi vielä nykyään ajatuksena nostaa esille fyysisen hyvinvoinnin, kuten työergonomian. Työhyvinvointi määritellään kokonaisvaltaiseksi ilmiöksi, joka kattaa fyysisen, psyykkisen ja henkisen

näkökulman osa-alueet. Vastuu työhyvinvoinnista kokonaisvaltaisena käsitteenä jakautuu yksilölle, organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Yksilön eli työntekijän vastuulla on noudattaa työpaikan sääntöjä ja huolehtia itsestään esimerkiksi omista elintavoistaan huolehtiminen kuuluu näihin. Työpaikan vastuulla on huolehtia asianmukaisesta lainsäädännöstä, turvallisuudesta ja ilmapiiristä työpaikalla. Suomessa on käytössä ns. kolmiomalli, joka kattaa työntekijän yksilönä, työyhteisön ja työympäristön (Manka, 2016).

Sosiaali- ja terveysministeriö nostaa esille työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuten työyhteisön ilmapiirin ja johtamisen taidon. Johtamisen ollessa motivoivaa ja hyvää, se vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Vesterinen (2006) mainitsee kaikille työntekijöille tuttuja kuormittavia tekijöitä kuten kiireen, jatkuvat kehittämistarpeet ja muutokset. Rajapinnan hämärtyminen työn ja vapaa-ajan erottelun suhteen on myös käynyt haastavaksi tekijäksi. Juuti (2006) nostaa samoja kuormittavia tekijöitä esille kuten myös erilaiset jatkuvat muutokset. Vesterinen (2006) kertoo erilaisista hallinnan keinoista, jotta työntekijöillä on mahdollisuus jaksaa työssään. Työhyvinvointi koetaan kokonaisvaltaiseksi työntekijöiden kokemukseksi, perustana työhyvinvoinnille on työ, jossa työntekijällä on mahdollisuus toteuttaa ammatillisiaan taitoja ja luoda toteuttamalleen työlleen tavoitteita. Nakarin (2003) tutkimuksen tulokset osoittivat, että itse työntekijöillä ja työnantajilla sekä työyhteisöllä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Kangas (2022) toteaa, että varhaiskasvatuksen kentällä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat alhainen palkkaustaso, urakehitykseen liittyvät vähäiset mahdollisuudet ja riittämättömät henkilökuntaresurssit. Keskeiseksi tekijäksi, joka nostatti työntekijöiden työhyvinvointia työn mielekkyyttä paremmaksi, oli työskentely lasten kanssa, joka koettiin palkitsevaksi.

2.1 Työyhteisön vuorovaikutus

Kuuselan (2013) mukaan varhaiskasvatuksessa tehdään työtä työyhteisöissä, joissa kuitenkin jokaisella on oma roolinsa ja vastuunsa.

Työyhteisöissä työntekijöiltä tulee löytyä halua joustavuuteen ja kiinnostusta työpaikan asioihin. Työpaikan työyhteisössä työntekijöiltä odotetaan halua tehdä yhteistyötä toisten työyhteisön yksilöiden kesken. Vuorovaikutuksesta ei ole yhteistä määritelmää, siihen katsotaan kuuluvaksi osaamisen alueista sosiaaliset- ja yhteistyötaidot. Kuusela (2013) kertoo, että vuorovaikutustaidoilla viitataan taitoihin, joilla ihmiset tulevat toimeen erilaisten ihmisten kanssa, taito osata viestiä rakentavasti työpaikoilla sekä toisen huomioiminen. Vuorovaikutusta tapahtuu työpaikoilla eri tavoin. Sosiaaliseen vuorovaikutukseen sisältyy, kun yksilöt keskustelevat keskenään, refleктоivat ja kertovat kokemuksiaan ja näkemyksiään. Tässä kyseisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuu myös työntekijöiden oppimista. (Heikkilä. 2006.) Loppela (2004) nostaa merkitykselliseksi työyhteisön hyvinvoinnin kannalta työntekijälle annetut vaikutusmahdollisuudet, uuden oppiminen ja vastuun saaminen.

Fonsen (2014) korostaa, että tärkeä osa työntekijöiden työhyvinvointia, on löytää työntekijöiden tuntema ilo työstä ja rakentaa yhdessä myönteistä yhteisöllisyyttä. Vataja (2012) mainitsee, että vuorovaikutusosaaminen kattaa taidon kommunikoida toisten kanssa erityisesti ryhmätilanteissa, jossa korostuu osaaminen kuunnella toista, vastavuoroista kysymyksen vaihtoa sekä reflektointitaitoa. Fonsen & Keski- Rauskan (2019) mukaan hyvällä ja avoimella vuorovaikutuksella on voimaannuttava merkitys. Vesan (2009) väitöskirjan tutkimustuloksista nousee esille, että kaikkia kunnioittava hyvä huumori työpaikalla lisää avointa vuorovaikutusta ja sillä on myönteisiä vaikutuksia työyhteisöön. Työpaikan huumori lisää myös työpaikan yhteisöllisyyttä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022) korostaa esihenkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä.

” Yhteisön jäsenet kunnioittavat toisiaan ja arvostavat yhteistyötä.”

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022

Loppela (2004) nostaa merkitykselliseksi työyhteisön hyvinvoinnin kannalta työntekijälle annetut vaikutusmahdollisuudet, uuden oppiminen ja vastuun

saaminen. Tutkimuksessa nousi esille, että työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttivat samat keskeiset tekijät.

2.2 Työyhteisön ilmapiiri

Virolainen (2012) kertoo työpaikan ilmapiirin koostuvan työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta, jossa työpaikan kulttuuri ja normit reflektivat keskenään. Ilmapiiri koostuu työyhteisön jäsenien havainnoista työhyvinvoinnin eri osa-alueista työpaikalla ja näiden havaintojen yhdistämisen avulla saadaan kokonaiskuva työpaikan ilmapiiristä. Yhteisestä ilmapiiristä huolehtiminen on osa pedagogisen johtajan ammatillisuutta (Fonsén, 2014). Fonsénin (2014) mukaan johtajan liian laajat työtehtävät, verottavat johtajan mahdollisuutta olla läsnä riittävästi toiminnassa mukana. Tämä vaikuttaa siihen, että heidän tuntumansa työn kentästä pienenee ja tieto siitä, millaista pedagogiikkaa toteutetaan ryhmissä. Läsnä oleminen muodostuu ryhmän toiminnan havainnoimisella, itse osallistumalla ryhmän toimintaan sekä yhdessä työryhmän kanssa reflektoida asioita.

Kuuselan (2013) mukaan työpaikan ilmapiiriin vaikuttaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ottaa kantaa ja saada kuulluksi tulemisen kokemuksia. Tilaisuuden tähän tuo, kun ilmapiiri on asiallinen ja hyvä. Työpaikan ilmapiiriä huonontaa, jos työntekijä on epäystävällinen kollegoita kohtaan, välttelee epämieluisia puheenaiheita tai keskustele vain itselle mielisistä aiheista. Työntekijän haluttomuudella tehdä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, on suuri merkitys työpaikkojen ilmapiiriin. Nakarin (2003) mukaan hyvä ilmapiiri on suurin tekijä, jolla työntekijöiden hyvinvointia on mahdollista ylläpitää hyvänä. Kuusela (2013) nostaa esille, että hyviin vuorovaikutustapoihin kuuluu neuvottelutaidot. Työntekijän on hyvä osata kuunnella muita ja heidän ideoitaan sekä halua lähteä yhdessä ratkaisemaan ongelmia. Avarakatseisuus ja muiden mielipiteiden hyväksyntä sekä omat viestintätaidot esittää omia ajatuksiaan ovat avainasemassa.

Fonsènin (2014) väitöskirjasta nousee esille, oma esimerkki ja asenne työyhteisön hyvän ilmapiirin luomisessa on merkitsevä. Kuusela (2013) nostaa esille saman asian, työyhteisössä jokaisella on oma roolinsa ja vastuu hyvästä työilmapiiristä asemastaan riippumatta. Fonsèn (2014) mainitsee jokaisen työyhteisön jäsenen vastuuta yhteistyön ja ilmapiirin luomisessa. Korpelainen (2005) mainitsee, kuinka ilmapiirin eri tekijöillä on vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen työpaikalla. Loppela (2004) nostaa esille työyhteisön avoimen keskustelukulttuurin, joka vaikuttaa työyhteisöön ja sen ilmapiirin laatuun, se pitää sisällään keskustelun lisäksi toimintatapojen kriittistäkin ajattelua ja kehittämistä. Ilmapiirin kehittyminen on yhteisöllistä, jokaisella työntekijällä on vaikutuksensa oman työyhteisön ilmapiiriin. Hyvän ilmapiirin luomiseksi vaaditaan, että työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita ja osallistuvia ilmapiirin rakentamiseen. Johdolta odotetaan näiden lisäksi myös ohjausta, jolloin johdon tehtäväksi jää arvioida myös omaa johtamistaan. (Virolainen, 2012.)

Työilmapiiriä seurataan, mitataan ja arvioidaan säännöllisesti työpaikoilla, sekä se nousee työpaikasta puhuttaessa laajasti esille (Järvinen, 2020). Mittareiden tavoitteena on, että organisaatio pysyy kartalla työyhteisön työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Mittareiden avulla organisaatio pystyy toteuttamaan toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Usein organisaatiot jättävät kehittämistoiminnot vähäisiksi. Työhyvinvoinnin mittareiden avulla voidaan puuttua ajoissa asioihin, ennen kuin ne muuttuvat liian isoiksi. (Virolainen, 2012.) Nakarin (2003) väitöskirjan tutkimuksista nousi esille, että ilmapiirimittausten avulla työpaikat, joissa työyhteisö oli toimiva ja hyvä, osattiin käyttää asiantuntijoita hyväksi työilmapiiri asioihin.

3 JOHTAJA TYÖHYVINVOINNIN YTIMESSÄ

Työelämän tuomat vaatimukset ovat muuttuneet ja moninaistuneet ajan saatossa, jolloin esihenkilöiden ja johtajien työn merkitys on noussut tärkeäksi osaksi työelämää. Menestystekijäksi voidaankin mainita työpaikka, jossa johtajalla on taitoa ottaa johtajuus käsiinsä ja osaamista siitä, miten ihmisiä johdetaan. (Järvinen, 2020.) Fonsenin & Parrilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen kentän johtajuus on muuttunut ja johtamismallit kaipaavat muutoksen tuulia sekä uudenlaisia ratkaisuja. Varhaiskasvatuksen johtajan työtä tulisi selkeennyttää rakenteellisilla muutoksilla, johtajan työkuvat ovat laajentuneet ja pedagogiikan johtamiseen aikaa jää aikaa liian vähän.

Kangas ym. (2022) nostavat esille varhaiskasvatuksessa vallitsevat uudistukset, henkilöstöön liittyvät rakenteet ja varhaiskasvatuksen sisällöt, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Fonsén (2014) nostaa ilmi johtajan ominaisuudet varhaiskasvatuksessa, hän korostaa johtajan taitoja keskustella työntekijöiden kanssa. Johtajan tulee osata keskustella kannustavasti ja omata hyvät yhteistyötaidot. Esille nousee myös esimerkiksi pedagoginen koulutus ja itse alan tuntemus.

Järvinen (2020) korostaa, että johtajan tulee ajaa työpaikan etua ja hänen asemansa perustuu erilaisiin sopimuksiin ja lakeihin. Johtajan tulee asettua johtajan saappaisiin ja ottaa valta johtajana aktiivisesti. Fonsén (2014) mainitsee, että johtajan ominaisuuksiin tulisi kuulua jäämäkkyys tai ”tunneäly”. Johtajan tulee ottaa paikkansa, ettei muut työyhteisössä vie johtajan roolia. Saman mainitsee Fonsén ym. (2021), että johtajuutta ja sen tuomaa valtaa käytetään työyhteisöissä, jos johtajuutta ei ota virallisen asemalla oleva johtaja.

Järvisen (2020) mukaan valta-asemassaan johtajan tulee työskennellä henkilöstön ja työnantajan parhaaksi. Johtajat ovat avoinna jatkuvalla arvioinnilla ja heidän toimintansa kritisoinnilla. Onnistuakseen tehtävässään johtajan tulee ymmärtää, että kaikkien toiveita ja odotuksia on mahdoton täyttää. Jokainen johtaja tarvitsee työhönsä tukea ja monipuolisia koulutuksia tehtävässään pärjätäkseen ja onnistuakseen.

Fonsénin (2014) mukaan varhaiskasvatuksen johtajan tulee olla tietoinen, kuinka hänen johtamansa työyhteisö voi ja jaksaa työpaikalla. Johtaja voi tietoisesti kouluttaa koko työyhteisöä sekä lisätä työyhteisön työhyvinvointia ja osaamista. Työyhteisön yhteiset toimintatavat ja kehittämisen tavoitteet ovat avainasemassa työyhteisön vuorovaikutuksen tukemiseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen. Fonsén (2014) on tutkinut väitöskirjassaan pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Hän korostaa työntekijöiden olevan yksi tärkeimmistä voimavaroista varhaiskasvatuksen kentällä ja pedagogisella johtajuudella varmistetaan myös työntekijöiden hyvinvointia. Juuti (2006) tarkastelee työhyvinvoinnin ja johtamisen välistä yhteyttä sekä korostaa hyvän johtajan tukevan työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointia. Johtamisote, jota hän kuvaa ”*kylmäkiskoiseksi*”, ei tue työpaikan hyvää työhyvinvointia. Virolaisen (2012) mukaan johtamistyyllillä on vaikutus työpaikan työhyvinvointiin ja demokraattinen johtamistyyli saa eniten kannatusta yhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Hujala ym. (2013) mainitsee, kun johtaja on saavutettavissa ja läsnä fyysisesti, yksikössä työskentelevät työntekijät voivat ohimennen keskustella hänen kanssaan asioista. Johtajan ollessa eri yksikössä, johtajan tulee järjestää säännöllisesti työntekijöille mahdollisuuden keskusteluille. Fonsén (2014) nostaa esille johtajien toiveen avata vuorovaikutustyön merkitystä kaikille työntekijöille työyhteisössä.

Heikkisen ym. (2022) mukaan tietämys varhaiskasvatuksen lainsäädännöstä, varhaiskasvatusta ohjaavista opetussuunnitelmista ja arvoista, jotka varhaiskasvatuksessa ovat mukana, ovat yksi tärkeimmistä avainsanoista johtajana onnistumiseen. Fonsénin (2014) mukaan johtajan tulee osata hallinnon asioita ja käytänteitä palaveriinkin liittyen. Hänen tulee tietää suunnat, kuinka

työntekijöitä ohjataan ja mihinkin suuntaan. Johtajan ominaisuuksiin luetaan taito ja rohkeus keskustella asioista, niistä epämiellyttävistäkin. Fonsén (2014) nostaa esille, kuinka tärkeätä on huolehtia, että työntekijöitä on varhaiskasvatuksen kentällä riittävästi ja, että heidän hyvinvointiaan seurataan säännöllisesti.

3.1 Johtajan vaikutusmahdollisuudet työyhteisön työhyvinvointiin

Fonsén & Parrila (2016) korostavat tiimityön merkityksen puhuttaessa varhaiskasvatustyöstä. Järvisen (2020) mukaan vuorovaikutustaidot nousevat keskiöön puhuttaessa työntekijöiden johtamisesta. Johtaja tarvitsee asiantuntijuutensa lisäksi muitakin taitoja kuten sosiaalisia vuorovaikutustaitoja. Johtajuudessa menestymiseen, johtajalla tulee olla hyvät sosiaaliset taidot, jotta hänellä on mahdollisuus onnistua asemassaan. Fonsén (2014) nostaa esille johtajan tärkeyden tuntea työpaikan arkea ja yksi toimintamenetelmistä on osallistua säännöllisesti erilaisiin palavereihin. Tällä tavoin johtaja pysyy tietoisena tiimin toiminasta ja arjessa tapahtuvista asioista.

Kuuselan (2013) mukaan vuorovaikutus tapahtuu ihmisten kesken työpaikalla, jolloin johtajan ja työntekijän välinen suhde on ydin johtamiseen ja siinä menestymiseen. Työntekijän kokema arvostus ja tasapuolinen kohtelu, auttaa työntekijää motivoitumaan ja tekemään tulosta työrintamalla. Työntekijän yksi tarve on kokea tulla kuulluksi. Järvinen (2020) korostaa työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeyden. Fonsénin ym. (2021) mukaan työntekijät kaipaavat johtajan läsnäoloa ja kuuntelemista. Fonsénin (2014) tutkimuksesta käy ilmi, että varhaiskasvatuksessa jää nykyään hyvin vähän aikaa työntekijöiden kanssa käydyille keskustelulle. Syitä tähän on esimerkiksi varhaiskasvatuksessa kiire ja johtajan hallinnolliset tehtävät. Merkitys on suuri uusien työntekijöiden perehdyttämisellä. Hyvällä perehdyttämisellä on vaikutus varhaiskasvatuksen laatuun ja johtajien omaan pedagogiseen toimintaan, jolla on pitkän aikavälin vaikutukset. Fonsén & Parrila (2016) korostavat tiimityön kehittymisen kannalta tärkeitä elementtejä, kuten jokaisen erilaisuuden

ymmärtämisen ja yhteiset keskustelut sekä yhdessä tekeminen työyhteisön kesken.

Motivaattorina oleminen on yksi johtajan peruskysymyksistä. Työntekijät motivoituvat, kun saavat kokemuksen onnistumisesta ja työt sujuvat. Yhteistyöllä on motivaation kanssa yhteinen sävel, suurimmaksi osaksi työtä tehdään yhteistyössä muiden kanssa. (Järvinen, 2020.) Motivoituneina ja innokkaina työ sujuu ja työntekijät saavat enemmän aikaan (Manka ym., 2016). Johtajan oma toiminta toimii esimerkkinä muille työyhteisössä, olemalla avoin ja kiinnostunut moninlaisiin tilanteisiin sekä erilaisiin ihmisiin. Loppupeleissä johtajalla on vastuu huolehtia, että sosiaaliset tilanteet hoituvat ja ratkeavat. (Kuusela, 2013.) Fonsén (2014) korostaa, että johtajan tulisi olla se, joka näyttää suuntaviivat tulevaisuuteen.

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa toimii kysymykset:

1. Mitkä asiat työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa vaikuttavat työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvointiin johtajien näkökulmista katsottuna?
2. Mitkä asiat nousevat esille työyhteisön hyvän ilmapiirin luomisessa hyvinvointia tukien johtajien näkökulmista?
3. Minkälaisilla keinoilla päiväkodin johtaja pystyy tukemaan työyhteisössä yksilön ja tiimin vuorovaikutusta ja työhyvinvointia?

Tutkin tutkimuksessa, miten työyhteisössä työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja työyhteisön ilmapiiri vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Selvitän johtajien näkökulmista kokevatko johtajat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin ottaen huomioon yksilön ja tiimin tukemisen. Kyseisiin tutkimustehtäviin haen vastauksen haastatteluiden avulla.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus on toteutettu laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysilla teoriaohjaavasti. Tuomi & Sarajärven (2019) mukaan sisällönanalyysi kattaa erilaisia dokumentteja. Tutkimukseen keräsin aineiston teemahaastattelulla ja nauhoitetut haastattelut litteroin. Lähdin rajaamaan litteroimastani tekstistä kolmea osa-aluetta. Nämä kyseiset teemat olivat vuorovaikutus, työilmapiiri ja johtajan vaikutusmahdollisuudet liittyen työhyvinvointiin. Tämän jälkeen lähdin jakamaan aineiston teemoihin. Tutkimuskysymykset ovat toimineet ohjaavana tekijänä luokkien muodostamisessa. Tutkimuksessa käytän termiä työntekijät, jotka koostuvat varhaiskasvatuksessa työskentelevistä moniammatillisen tiimin jäsenistä. Johtajat kuuluvat osana työyhteisöön. Tarkastelun kohteena kuitenkin työtiimissä samaa työtä tekevien työntekijöiden välinen vuorovaikutus.

5.1 Aineiston hankinta ja kuvaus

Tutkimus kohdistuu varhaiskasvatukseen ja lähetin tutkimusluvan yksittäiseen kuntaan. Haastattelin kyseisessä kunnassa työskenteleviä varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajia. Tutkimus tutkii johtajien näkökulmaa ja siksi otin yhteyttä varhaiskasvatuksessa toimiviin johtajiin. Pyysin heidän suostumustaan osallistumaan tutkimukseen.

Haastattelin varhaiskasvatuksen johtajia teemahaastattelun avulla. Aihepiirit ja teema-alueet käydään vuorovaikutuksellisessa keskustelussa läpi. Kuten Eskola & Vastamäki (2015) toteavat, teemahaastattelun avulla on tarkoitus luoda haastattelutilanteesta keskustelevampi verrattuna perinteiseen kysymys-

vastaushaastatteluun, jossa kuitenkin haastattelijalle on tärkeitä saada selville tutkimukseen tarvittavat asiat. Teemahaastattelun teemat kokosin teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastatteluissa käytin teemoja työhyvinvointi, vuorovaikutus, työilmapiiri ja johtajan vaikutusmahdollisuudet työntekijän työhyvinvointiin. Otin avukseni apukysymyksiä kyseisiin teemoihin.

Toimitin haastateltaville suostumuslomakkeen, jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet. Pyysin haastateltavilta kirjallisen luvan, jossa he suostuivat osallistumaan tutkimukseen sekä tietosuojailmoituksen. Suostumuksen saatuani, lähetin heille taustatietokyselyn ja teemahaastattelurungon, johon haastateltavat saavat halutessaan tutustua etukäteen. Tutkimusluvan saatuani, olin henkilökohtaisesti yhteydessä sopiviin haastateltaviin. Jokaiselle haastateltavalle soitin ja kerroin tutkimuksen aiheesta ja tutkimuksen toteuttamistavasta. Jokainen pyytämäni haastateltava oli kiinnostunut ja haastattelu-aika sovittiin. Lähetin heille sovitusti sähköpostilla taustakysymykset ja haastattelussa käytettävän teemarungon, johon heillä oli mahdollisuus tutustua etukäteen käsiteltäviin teemoihin. Taustakysymyslomakkeessa oli tutkimuksen esittely, tarkoitus ja tavoitteet. Haastattelut toteutettiin teams-välityksellä yksilöllisesti. Haastateltavien kanssa kävimme läpi, milloin nauhoitus oli sovitusti päällä.

5.2 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysillä saadaan yleinen kuvaus tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Hirsjärven & Hurmen (2000) mukaan tutkimuksen aineiston käsittely kattaa eri vaiheita. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään ja tämän jälkeen aineistoa lähdetään luokittelemaan. Lopuksi tutkija kokoaa kokonaiskuvaa ja uusia perspektiiviä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimukseen haastatteluita kertyi yhteensä 6 kappaletta ja nauhoitetut tallenteet olivat väliltä 16–28 minuuttia pitkiä. Haastatteluiden jälkeen litteroin kaikki haastattelunauhut. Tutkimuskysymys kerrallaan lähdin käymään litteroitua

aineistoa läpi. Tutkimuskysymykset ohjasivat teemojen hahmottelua kuten Hirsjärvi & Hurme (2000) toteavat, että teemahaastattelussa käytettävät teemat voivat toimia luokittelun lähtöpisteenä. Hirsjärvi & Hurme (2000) kertovat luokittelun luovan pohjan, jonka avulla voidaan tulkita tutkimusaineistoa. Luokittelu antaa mahdollisuuden aineiston vertailuun ja tyypittelyyn. Vertailemalla lähdetään luokittelemaan aineistoa ja nostetaan aineistosta keskeiset asiat. Luokat muodostetaan löytämällä yhteydet tutkimustehtäviin ja aineistoon. Tutkijan omalla teoreettisella tietämyksellä on vaikutus luokkien muodostamiseen.

Lähdin purkamaan aineistoa erottamalla toisistaan työhyvinvoinnin, johtajien toiminnan, vuorovaikutuksen ja ilmapiirin. Jaoin kyseiset teemat väriluokkiin. Tutkimuskysymykset ohjasivat teemojen hahmottelua. Hirsjärven & Hurmen (2000) mukaan tutkijan on löydettävä olennaiset sisällöt vastauksiin, joita tutkija on hakemassa. Haastatteluista löytyi monesta eri kohtaa kyseisiin teemoihin vastauksia, kuten Hirsjärvi & Hurmekin (2000) toteavat tämän olevan mahdollista ja nostavat esille, että tutkijan on pääteltävä itse, mikä vastaus vastaa mihinkin teemaan. Lähdin etsimään samankaltaisuuksia aineistosta ja yhdistämään luokkia, kuten Hirsjärvi & Hurme (2000) toteavat, että yhdistelyyn avulla etsitään säännönmukaisuuksia. Luokittelun avulla nostin aineistosta pää- ja alaluokat tutkimuskysymysten ohjaamana.

5.3 Aineiston eettisyys

Toteutin johtajien haastattelut teemahaastattelun avulla, jotka nauhoitin samalla. Loin teemahaastatteluun kysymykset, mutta jätin teemojen avulla tarpeeksi vapautta haastatelluille tilaa vastata teemoihin ja kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuun vaihteessa tutkimusluvan saatuni. Haastatteluiden jälkeen litte<roin nauhat ja lähdin etsimään teemoja. Teemoista lähdin muodostamaan pääluokkia ja alaluokkia. Tämän jälkeen kirjoitin johtopäätökset ja arvioinnin. Toteutin tutkimuksessa hyvän tutkimuksen periaatteita. Haastattelun nauhat ja litteroinnit tulivat vain minun käyttööni, jotka

huolehdin poistettavaksi tutkimuksen hyväksymisen jälkeen. Tallensin nauhat Tampereen yliopiston salasanan ja kaksoistunnistuksen taakse koneelleni. Haastatteluissa huolehdin, että taustakysymyksistä ei voida tunnistaa tai päätellä haastatellun henkilöllisyyttä. Kysyin taustatiedoista koulutustaustan ja taustatietoja johtajien työkentästä. Kandidaatin tutkimus tallennetaan Trepoon. Arvostin jokaista haastateltavaa ja heidän vastauksiaan sekä käsittelin tuloksia eettisesti. Kerroin haastateltaville, kuinka käsittelen ja tallennan haastattelut. Toteutin tutkimuksessa tutkimuksen eettisiä periaatteita. Kokosin tutkimuksen luotettavuuden kannalta vain teorian tietoja ja aineistoja, jotka liittyvät tutkimuksen aiheeseen. Huomioin koko tutkimuksen ajan sensitiivisyyden ja kunnioituksen haastateltavia kohtaan. Haastatteluun osallistuminen ja kysymyksiin vastaaminen oli haastateltavan suostumuksella, jokaisella oli oikeus koska vain ilmoittaa jättäytyvänsä pois.

6 TULOKSET

6.1 Tutkimuksen taustakysymykset

Tein tutkimuksen haastattelemalla varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajia. Tähän tutkimukseen osallistui 6 varhaiskasvatuksen yksikön johtajaa. Jokainen haastateltava sai etukäteen sähköpostitse tutkimukseen liittyvät taustakysymykset forms-lomakkeella ja teemahaastattelurungon. Taustakysymyksiä oli yhteensä kuusi kappaletta, kaksi niistä koski henkilötietojen käsittelyä tutkimukseen ja suostumusta tutkimukseen osallistumisesta. Jokainen haastateltava vastasi taustakysymyslomakkeeseen ja jokaiseen kysymykseen.

Taustakysymysten perusteella haastattelijoiden koulutustaustat olivat monimuotoisia. Haastateltavilla oli kasvatustieteen koulutusta ja sosiaalipuolen koulutustaustaa. Työkokemusta haastateltavilla löytyi varhaiskasvatuksen puolelta ennen siirtymistään yksikön johtajaksi. Johdettavana varhaiskasvatuksen johtajilla oli 1–3 yksikköä. Taustakysymyksiini kuului kysymys, kuinka monta vuotta haastateltava on toiminut johtajan positiossa, tähän tietoteknisistä syistä en saanut vastausta. Tutkimuskysymykset ohjasivat teemojen hahmottelua.

Taustakysymykset antoivat pohjaa teemahaastattelulle ja auttoivat kuvailemaan ja kartoittamaan tutkittavien kohteiden ominaisuuksia kuten Hirsjärvi (2000) toteaa aineiston kuvailemisesta. Taustakysymyksistä kävi ilmi, kuinka monta yksikköä yhdellä johtajalla oli ja kuinka johtajilla on mahdollisuus olla mukana yksikön toiminnassa.

6.2 Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin

Varhaiskasvatuksen johtajat nostivat vuorovaikutuksen merkityksen hyvin tärkeäksi tekijäksi varhaiskasvatuksen kentän työyhteisössä ja sen vaikutuksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Johtajat kertoivat, että vuorovaikutus on varhaiskasvatuksessa päivittäistä ja se on pohja, jolle muita asioita rakennetaan. Johtavat korostivat työyhteisön hyvinvoinnin tärkeyttä työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen.

Pääloukkana käytin työyhteisön vuorovaikutusta, jolla lähdin aineistoa rajaamaan ja etsimään kyseiseen tutkimuskysymykseen liittyviä vastauksia. Aineistosta muodostui kolme alaluokkaa: rakenteet, vuorovaikutuksen kulttuuri ja työntekijän oma rooli. Näistä alaluokista muodostui yhteensä 7 alaluokkaa. Luokkien muodostuminen näkyy alla olevasta taulukosta (Taulukko 1. työyhteisön vuorovaikutus).

Työyhteisön vuorovaikutus		
Rakenteet	Vuorovaikutuskulttuuri	Työntekijä osana tiimiä
Avoin ja tasapuolinen viestintä ja sopimukset	Tasavertaisuus työntekijöiden kesken	Työntekijän oma vuorovaikutus ja kohtaaminen toisia kohtaan
Sovittelun kulttuuri	Työyhteisön osallisuus	Tiimityön ymmärtäminen

	Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät	
--	--	--

TAULUKKO 1. TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS

Johtajat toivat ilmi yksiköiden rakenteet, joilla mahdollistetaan, että kohtaamisia on työpaikalla ja työpaikalla käydään reflektoitavaa keskustelua vuorovaikutuksesta. Tärkeäksi asiaksi nostettiin, että viestintä on avointa ja kaikille tasapuolista. Johtajat toivat esille työyhteisön selkeät rakenteet, joissa asioista tiedotettiin esimerkiksi viikkopalaverien myötä. Työntekijöiltä odotettiin, että sovitussa asioissa pitäydyttiin. Työpaikalla tulee olla rakenteita, joissa yhteisistä asioista päätetään ja sovittuihin sopimuksiin työntekijät sitoutuvat, kuten tiimisopimukset.

”No tietenkin se, että niitä kohtaamisia pitää olla, että tietyllä tapaa siellä arjesta pitää olla rakenteita. Jossa sun on mahdollista kohdata toinen, koska silloin muutenhan sitä vuorovaikutusta ei ole...”
- johtaja 3

”Tietyt rakenteet, että on olemassa paikkoja missä missä päätetään asioita. Ja vaikka nyt meilläkin on vaikka viikkopalaveri.” -johtaja 5

Aineistosta nousi esille työpaikalla hallitseva sovittelun kulttuuri ja kulttuuri, jossa asiat nostetaan esille, ennen kuin ne kasaantuvat liian suureksi. Työpaikan kulttuurin tulisi olla sellaista, että asioista pystyy puhumaan työyhteisössä.

Vuorovaikutuskulttuuriin kuuluu yhtenä alaluokkana tasavertaisuus työntekijöiden kesken. Työpaikalla otetaan huomioon, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi tasavertaisesti. Johtajat korostivat, että hyvästä vuoropuhelusta keskustellaan ja työpaikoilla käydään pohdintaa minkälaista kieltä työyhteisö ylläpitää työpaikalla. Alaluokkana käytin työyhteisön osallisuutta. Työntekijöille on tärkeätä olla mukana päätöksissä, joilla vaikutetaan talon yhteisiin asioihin. Asioista keskustelu avoimesti nousi esille myös.

..”kaikki tasavertaisesti pääsee keskustelemaan ja mielipiteitä otetaan huomioon ja kuunnellaan..” – johtaja 2

”Mutta se, että on saanut olla mukana siinä päätöksenteossa, niin sillä on iso merkitys. Tällöinen kuulluksi tuleminen.” -johtaja 5

Työn mielekkyyteen vaikuttaviin tekijöihin nostin aineistosta osaamisen jakamisen, oman roolin hakemisen ja työntekijöiden vahvuuksien pohtimisen, jotta työ olisi mielekästä työntekijöille. Johtajat toivoivat, että jokainen saisi käyttää osaamistaan hyväksi ja jokaiselle jaettiin tasapuolisesti erilaisia vastuualueita. Työntekijöille pyrittiin tasapuolisesti tarjoamaan koulutuksia ja toive oli, että työntekijöiden oppimia asioita jaettaisiin. Johtajat kokivat tärkeäksi, että työpaikalla pohditaan yhdessä vuorovaikutuksen kehittämiseen vaikuttavia asioita ja kehittämissuhteita.

”...rohkeus ottaa se oma vahvuus sinne arkeen mukaan ja tuoda niitä omia osaamisiaan myös...muille ja sitä kautta myös jakaa sitä...” – johtaja 3

Työntekijä osana tiimiä- luokassa nostin esille työntekijän oman vuorovaikutuksen ja työntekijöiden vastavuoroisen kohtaamisen. Työntekijän omalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys koko työyhteisön vuorovaikutukseen. Koetaan tärkeäksi, että työpaikalla ymmärretään ihmisten erilaisuudet ja erilaiset ominaisuudet sekä niiden hyväksyminen. Työpaikalla arvostetaan hyviä käytöstapoja, kaikkia tervehditään ja työkaverit huomioidaan. Aineistosta nousi esille toisten työkavereiden huomioimiseen liittyvät tekijät kuten kehuminen ja positiivisen palautteen antaminen.

”...Hyväksytäänkö erilaiset niin kun perussäännöt? Kyllä on tärkeää, että pitää pitää tota niistä pitää huolta, mutta hyväksytäänkö siinä myös tällöinen tietynlainen meidän eroavuudet?” -johtaja 1

”just sitä opetella kehuun vaikka toisiaan...” – johtaja 3

Työpaikalla työyhteisön vuorovaikutukseen liittyy erilaiset epäviralliset keskustelut, joissa on mahdollisuus tutustua työkavereihin. Kohtaaminen on tärkeätä näillä tauoilla ja työn keskiössä, jolloin työntekijät saavat tunteen kohtaamiseksi tulemisesta. Johtajat pitivät tärkeänä työntekijän oman halun tehdä yhteisöllistä työtä, koska varhaiskasvatuksessa vuorovaikutustilanteita ja kohtaamisia on paljon. Johtajat kokivat tärkeäksi varhaiskasvatuksen ammattilaisten oman rohkeuden ottaa esiin haastaviakin asioita sekä taidon osata toimia tiimissä ja vuorovaikutuksessa. Tärkeätä on kohdata omat haastavat tunteet. Aineistosta nousee esille työntekijän oma asenne ja rooli työyhteisön vuorovaikutukseen. Kuten millä mielellä työntekijä päättää tulla työpaikalle ja minkälaisen oman asenteen tuo minäkin päivänä työyhteisöön.

”No juurikin se keskusteleminen ja tutustuminen...opitaan tuntemaan toisemme ja ja tiedetään minkälainen toi kaveri on.” – johtaja 4

”... rohkeus. Olla oma itsensä ja rohkeus tuoda niitä asioita...” – johtaja 3

Luokassa tiimityön ymmärtäminen, johtajat nostivat esille toimivan tiimin suuren merkityksen ja, että haastavissakin tilanteissa hyvän tiimityön merkitys korostuu. Hyvässä työyhteisössä ymmärretään, että jokainen on erilainen ja työtavat erilaisia. Tärkeintä on ymmärtää nämä erilaisuudet ja avoimesti puhua erilaisista työtavoista. Johtajat korostavat, että hyvään työyhteisön vuorovaikutukseen kannattaa panostaa. Mitkä asiat nousevat esille työyhteisön hyvän ilmapiirin luomisessa ja vaikutuksena työhyvinvointiin johtajien näkökulmista.

”on toimiva tiimi niin siitä haastavasti arjesta niin selvittää ihan sen takia, että meillä on hyvä tiimi...” – johtaja 6

6.3 Työyhteisön työilmapiirin merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin

Johtajat asettivat työyhteisön ilmapiirille ison merkityksen. Johtajat korostivat työntekijöiden kesken käymää vuoropuhelun tärkeyttä työpaikan kentällä. Työpaikalla on tärkeitä pitää sovitusta asioista kiinni. Johtajat nostivat esille, että työntekijöille on tärkeitä saada työstä merkityksellisyyden tunne, että olet osa yhteisöä ja sinä olet tarpeellinen sekä tärkeä osa kyseistä työyhteisöä. Tämä vaikuttaa työntekijän oloon, että töihin on hyvä mennä päivittäin. Pääluokkana käytin työyhteisön ilmapiirin merkitystä. Pääluokkia muodostui kaksi: yksilön merkitys työyhteisölle ja yhteisön merkitys yksilölle. Pääluokista muodostui yhteensä 4 alaluokkaa, kuten alla olevassa taulukossa on esitetty (Taulukko 2. Työyhteisön ilmapiirin merkitys).

Työyhteisön ilmapiirin merkitys	
Yksilön merkitys työyhteisölle	Yhteisön merkitys yksilölle
Työntekijän kokema yhteenkuuluvuuden tunne ja työn merkityksellisyys	Työyhteisön avoin ja positiivinen ilmapiiri
Työntekijän sitoutuminen työyhteisön asioihin	Yhteisen työilmapiirin rakentaminen

TAULUKKO 2. TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRIN MERKITYS

Luokassa yksilön merkitys työyhteisölle johtajat kokivat tärkeäksi yksilön sitoutumisen työyhteisön vuoropuheluun ja sitoutumisen sovittuihin yhteisiin asioihin. Yksilönä työntekijöillä on tarve olla tarpeellinen ja saada työstään

merkityksellisyyden tunteita. Johtajat korostivat, että tämä tuo tunteen, että töihin on hyvä mennä. Korostettiin, myös merkityksellisyyden tunne on molemminpuolinen yhteisön ja yksilön välillä.

*”...sitoutuminen niinku siihen vuoropuheluun, että jos sovitaan jotain niin että sen lisäksi että käydään sitä dialogia, niin sitten jos sovitaan jotain, niin sitten siihen sitoudutaan myös siihen sovittuun, niin ehkä semmoinen.”
(johta.3) – Johtaja 3*

*”...että miksi ja työssä myös halutaan käydä, että jos kokee olevansa merkityksellinen tarpeellinen sinne töihinkin on mukavampi mennä.” –
johtaja 3*

Luokkaan työntekijän sitoutuminen työyhteisön asioihin, nostin aineistosta esille, kuinka työntekijöiltä toivottiin ratkaisukeskeistä ajattelutapaa. Johtajat toivoivat, että heille tiedotettaisiin epäkohdista ja työntekijät olisivat itsekkin valmiita ratkaisuehdotuksiin. Tämä osoittaa sitoutuneisuutta työyhteisön ilmapiiriin. Johtajat toivoivat, että kaikki työntekijät osallistuisivat työpaikan yhteisiin asioihin, jokainen kuitenkin omalla tavallaan yksilöllisyyttä arvostaen.

”että on niin kun se halua myöskin tarttua asioihin ja niin kun semmoinen ratkaisukeskeinen ajattelutapa” – johtaja 6

Yhteisön merkitys yksilölle- luokassa työyhteisön avoimella ja luottavaisella ilmapiirillä on suuri merkitys. Hyvän ilmapiirin myötä on turvallista olla erimieltä ja etsiä erilaisia uusia näkökulmia. Työyhteisössä on tärkeitä, että jokainen kokee kuuluvansa joukkoon ja työyhteisö ottaa mukaan kaikki työntekijät sulkematta ketään pois. Työilmapiirin ollessa hyväksyvä, se auttaa työntekijöitä toimimaan paremmin isomman paineen alla, sillä se auttaa asioiden jakamiseen ja työntekijä saa tuen paremmin työkavereiltaan.

”tekemistä ja niinku semmoista kuulumisen tunnetta,” – johtaja 3

Alaluokkaan työilmapiirin rakentamiseen nostin, että joskus työryhmä tarvitsee aikaa rakentuakseen toimivaksi ja hyväksi. Se voi muuntua toimintakauden aikanakin. Työilmapiiriä tulee pitää yllä ja johtajan mieltä, mitkä olisivat parhaat mahdolliset tavat juuri tämän tiimin toimivuuteen tänä toimintakautena. Tärkeätä on, että yhteisö myös itse mieltii, mitä kehityksiä he voivat toteuttaa. Johtajat korostavat, että työpaikalle on hyvä tulla, kun työilmapiiri on hyvä. Työilmapiirin aistii, kun työntekijöillä on halua ja innostusta järjestää talon yhteistä tekemistä ja jopa yli tiimien. Yhteisöllisyys korostui aineistosta.

”Yhteisössä voidaan mieltää, että että miten, miten me voidaan siihen itse vaikuttaa tai mitä mitä meillä mitä meillä on hyvää ja ja mitä mitä me voidaan tehdä vielä että se paranisi.” – johtaja 4

6.4 Johtajan vaikutusmahdollisuudet työyhteisön vuorovaikutukseen ja työntekijän työhyvinvointiin

Johtajat nostivat esille, että työhyvinvointi koostuu monista osa-alueista ja monelle yksilölle se merkitsee eri asioita. Nostin pääluokaksi johtajan vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin ja teemoitin luokat aineistosta. Alaluokkia muodostui kaksi: Johtajan toimintatavat ja johtaja resurssin luojana. Alaluokkia muodostui 5 kappaletta alla olevan taulukon mukaisesti (Taulukko 3. Johtajan vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin).

Johtajan vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin	
Johtajan toimintatavat	Johtaja rakenteiden luojana
Läsnä oleminen	Johtaja mahdollistajana
Oma esimerkki	Tasavertainen ja avoin suhde työntekijöihin
	Johtajan kehittämis- ja ratkaisukeskeinen työote

TAULUKKO 3. JOHTAJAN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET TYÖHYVINVOINTIIN

Alaluokaksi muodostui johtajan läsnä oleminen. Johtajat kokivat tärkeäksi olla saatavilla ja läsnä työyhteisössä. Tämä antaa mahdollisuuden tukea työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Johtajat kokivat, että heillä on mahdollisuus tukea työyhteisön vuorovaikutusta erilaisissa tiimeissä, joka vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Johtajat kokivat työtavoiksi asioihin puuttumisen, havainnoinnin ja puheeksi ottamisen. Oli tärkeätä olla läsnä yksilöä varten, mutta myös koko tiimin saatavilla. Johtajat kokivat, että heidän oli tärkeää osallistua säännöllisesti yhteisiin palavereihin ja tiimeihin. Yhteisöä tuettiin avoimella ja osallistavilla keskusteluilla.

”Eli tavallaan tukea sitä yhteisön keskinäistä vuorovaikutusta niissä rakenteissa, kohtaamisissa, palavereissa” - johtaja 3

Läsnä olemisen myötä johtajat kokivat aineistossa tärkeäksi ihmistuntemuksen, olla kiinnostunut työyhteisön työntekijöistä, heidän kuulumisistaan sekä välittäminen heidän työhyvinvoinnistaan. Ihmistuntemukseen kuvattiin myös tilanteiden aistimisen osaaminen, on tärkeätä osata huomioida, koska tulee tilanteisiin puuttua ja koska työntekijät osaavat selvittää keskenään esimerkiksi ristiriitatilanteet. Tärkeätä johtajille oli, että heihin oli helppo ottaa kontaktia matalalla kynnyksellä.

”Toisaalta antamalla riittävästi tilaa niin että että että tota e e e ei puutu sellaisiin asioihin, jotka oikeastaan. Tiimi tai tai henkilöt pystyy itse, ettei myöskään sellaista liiallista puuttumista,” – johtaja 1

”...johtajan läsnäolo se kuunteleminen. Ja pienistäkin asioista välittäminen.” - johtaja 2

Johtajan vaikutusmahdollisuuksien alaluokaksi muodostui johtajan oma esimerkki. Aineistossa johtajat nostivat esille oman esimerkin tärkeyden työyhteisössä käytävässä vuoropuhelussa. Tärkeätä oli, miten johtajat

suhtautuvat työntekijöihin ja käyvät säännöllisesti ryhmissä. Tärkeätä oli kannustava puhe ja tukea koko työyhteisöä avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen.

”sillä omalla esimerkillä, ...Mutta sitten kun itse näkee jokaisessa tilanteessa sen positiivisen” – johtaja 5

”No se se tietysti se oma. Suhtautuminen ja positiivinen kannustus ja ja muu ja ja sitten sitten tota.” – johtaja 4

Toiseksi alaluokaksi muodostui johtaja rakenteiden luojana. Johtajat kokivat, että he ovat työyhteisössä mahdollistajia resurssien myötä, jotta työntekijät pääsevät keskustelemaan työpaikan asioista rauhassa. Johtavat pohtivat tiimejä ja tiimien rakenteita sekä nostavat esiin työnkierron. On tärkeätä, että suunnitellaan hyvin rakenteet ja huolehditaan siitä, että ne toteutuvat. Johtajat ylläpitivät työhyvinvointia keskustellen ja tuomalla esimerkiksi työyhteisöihin erilaisia materiaalia. Johtajat tukivat työntekijöitä erilaisiin työmuotoihin ja vuosilomiin, jotta jokaisen työkykyä tuettaisiin yksilöllisin keinoin.

”mietitään tiimejä ja siten siten että tota saadaan semmoista uutta ulottuvuutta siihen, että vuosi toisensa jälkeen sama tiimi ei ei aina jatka vaan saadaan sitä työnkiertoa myös talon sisälle. Se on tärkeätä.” johtaja 2

Alaluokkaan tasavertainen ja avoin suhde työntekijöihin- luokkaan liitin, että kaikkien työntekijöiden tulee kokea johtajan tasapuolista kohtelua ja yhdenvertaisuutta. Tärkeätä oli johtajan pyrkiminen siihen, että esimerkiksi yksikön yhteiset asiat tiedotettiin tasapuolisesti kaikille. Aineistosta nousi esille työntekijöiden hyvä perehdyttäminen sekä työntekijän ja johtajan välinen luottamussuhde. Johtajat tukivat työntekijöitään kuuntelemalla ja ymmärtämällä, että jokaiselle työntekijälle työhyvinvointi tarkoittaa eri asioita, ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Johtajat kokivat, että he haluavat olla työntekijöiden tukena, haastavissakin tilanteissa.

”Tasapuolisuus... olevansa niin kun samanarvoisia, että ei ei väheksy ketään vaan kaikki kaikki on yksi tärkeitä työntekijöitä.” – johtaja 4

”Kautta sitten, että semmoinen luottamus luottamus on tärkeä. Asia niin ilmapiiiriin kuin työhyvinvointiin.” – johtaja 4

Yhdeksi alaluokaksi muodostui johtajan kehittämis- ja ratkaisukeskeinen työote. Johtajat nostivat esille työpaikan kehityskeskustelun ja tärkeänä osana muutosjohtamisen ja sen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin. Työnkuvista koettiin, että oli tärkeitä keskustella niistä kehityskeskusteluissa. Johtajat kokivat, että heiltä sai muutakin tukea kuten tietokoneasioihin tietoutta. Johtajat kokivat, että oli tärkeitä kouluttaa itseään. Ratkaisukeskeisyys ja asioihin puuttuminen olivat tärkeitä tukimuotoja.

”työnkuvista kehityskeskusteluissa... tehtävänkuviin ja tämmösiin tulee muutoksia niin sitten ne käydään aina kaikkien kanssa läpi” – johtaja 2

”Muutosjohtaminen” – johtaja 2

”Ja nyt niinku asioiden miettimistä ehkä uudella tavalla tai eri tavalla” – johtaja 6

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Pohdinta

7.1.1 Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin

Tutkimuksen tulokset kertovat hyvin siitä, kuinka arvokkaana ja tärkeänä asiana johtajat pitävät hyvää vuorovaikutusta ja ilmapiiriä työyhteisön kesken. Työyhteisön hyvästä ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta huolta pitämällä rakennetaan edellytyksiä hyvään työhyvinvointiin (Fonsén, 2014). Työhyvinvointi ilmiönä ei ole uusi, mutta ajankohtainen asia, etenkin vuorovaikutuksen ja ilmapiirin osalta. Työyhteisöltä vaaditaan paljon joustoa ja venymistä, jolloin työtiimin toimivuus korostuu. Kangaskin ym. (2022) toteaa tämänhetkisen laajan opettajapulan, jolla on suuri vaikutus varhaiskasvatuksen työntekijöiden työssä jaksamiseen. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, kuinka työyhteisön mahdollisuudet hyvään vuorovaikutukseen mahdollistuvat työpaikalla luotujen rakenteiden myötä. Työpaikalla luodaan rakenteisiin mahdollisuuksia yhteiseen vuoropuheluun, reflektointiin ja asioiden päättämiseen. Erilaiset tiimisopimukset luovat hyvää peruspohjaa, joihin voidaan tarvittaessa palata. Fonsénin (2014) tutkimushenkilöt korostivat yhteisen toimintakulttuurin luomisen tärkeyttä ja säännöllisten tiimipalaverien sekä erilaisten suunnittelutapahtumien tukiessa siinä. Tulosten mukaan työntekijöiltä odotetaan sitoutuneisuutta ja kuten Fonsénkin (2014) mainitsee, että kun tiimipalaverit huolehditaan pitämään silloin kun on sovittu, niin tämä ylläpitää keskustelun rakenteita. Rakenteissa huomioon otetaan tasapuolinen viestintä talon yhteisistä asioista avoimesti.

Tuloksista huomion nosti, että työyhteisöissä osataan ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus ja jokainen sai olla oma itsensä työyhteisössä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022) korostaa varhaiskasvatuksen

yksikössä vallitsevaa ilmapiiriä, jonka tulee olla moninaisuutta kunnioittavaa. Henkilöstön ollessa toisiaan kohtaan arvostavia, heijastuu se varhaiskasvatuksessa oleviin lapsiin. Tällöin työyhteisössä on paremmat mahdollisuudet toteuttaa moninaisuuden kulttuuriperintöä, jonka varhaiskasvatuksen periaatteet (2022) vaatii toteuttavan varhaiskasvatuksessa.

Työyhteisöissä ymmärretään, että työntekijällä on suuri merkitys työyhteisölle ja työyhteisöllä työntekijälle. Työyhteisön työhyvinvoinnin avainasemassa on työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Toimintakulttuuri on varhaiskasvatuksessa iso kokonaisuus, joka koostuu yhtenä osatekijöinä vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä (Varhaiskasvatus suunnitelman perusteet, 2022). Positiivisessa, luottavaisessa ja avoimessa ilmapiirissä on mukava jokaisen työskennellä. Varhaiskasvatuksesta puhuttaessa on otettava huomioon, että työntekijöiden rakentama ilmapiiri välittyy lapsille, jota varten varhaiskasvatus on kehitetty. Varhaiskasvatuksen on tarjottava lapselle laadukas ja turvallinen kasvuympäristö, jossa lapsella on hyvät puitteet kehittyä oman ikätasokehityksensä mukaisesti (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2022). Vastauksista nousi esille hyvät vuorovaikutustaidot, toisten tervehtimisen tärkeys, jokaisen työntekijän mielipiteen kuunteleminen ja hyväksyminen. Tärkeätä on toisen kollegan hyvä kohtaaminen ja oma halu olla tekemässä työtä, joka on varhaiskasvatuksessa yhteisöllistä. Nämä asiat yhdessä luovat tunnetta työntekijälle, että hän kuuluu työyhteisöön ja häntä tarvitaan. Avoimessa ja toisia kunnioittavassa ilmapiirissä on helppoa ottaa asioita ja kehittämiskohteita rakentavasti puheeksi. Tuloksista ilmenee, että toimivassa tiimissä, jossa on hyvä vuorovaikutus, löytyy halua ja ymmärrystä siitä, kuinka tärkeätä on puhaltua yhteen hiileen. Työntekijöiden halu tehdä töitä toimivan vuorovaikutuksen eteen korostui.

Vastauksista kävi ilmi, että työpaikalla odotetaan, että kaikki osallistuvat yhteisiin keskusteluihin tuoden omia mielipiteitään ja ajatuksiin esille. Tulokset nostivat esiin työn mielekkyyteen liittyviä asioita kuten työntekijöille luotiin mahdollisuuksia saada keskittyä asioihin, jotka kiinnostivat heitä kuten vastuualueiden jakaminen tasapuolisesti. Kangas ym. (2022) nostaa esille

varhaiskasvatuksessa työntekijöiden työhyvinvointia haittaavan tekijän, työnarvostuksen puutteen yhteiskunnassa.

7.1.2 Johtajan vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työhyvinvointiin

Tulokset tarkastelivat johtajan näkemyksiä ja miten he kokivat heidän vaikutusmahdollisuuksiaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tuloksista kävi ilmi, että johtajat kokivat tärkeäksi olla läsnä työyhteisön jäsenille. Johtajan säännöllisillä kuulumisten vaihdolla ja työntekijöiden tuntemisella oli mahdollisuutta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tuloksista korostui näiden lisäksi vielä johtajan ihmistuntemus. Yhteisistä asioista kartalla oleminen oli johtajille tärkeätä, Fonsén (2014) nostaa tämän lisäksi vielä tärkeäksi tekijäksi johtajan käyminen säännöllisesti ryhmissä. Tutkimuksen taustakysymyksissä kartoitin, kuinka monta yksikköä johtajilla on johdettavana. Tämä auttoi ymmärtämään, onko johtajilla mahdollisuutta olla paikan päällä yksiköissä. Myönteisestä ilmapiiristä huolehtiminen kuuluu hyvän johtajan ominaisuuksiin (Manka ym. 2016.) Johtajien vastauksista nousi esille, että omalla esimerkillään johtajilla on mahdollisuuksia näyttää, minkälaista vuorovaikutusta kyseisessä työpaikassa arvostetaan. Johtajalla on mahdollisuus ohjata hyvän vuoropuhelun käytänteitä. Fonsén (2014) nosti saman asian esille, että johtajalla on mahdollisuus mallittaa työyhteisölle, minkälaiset arvot ja toimintatavat kyseisessä työpaikassa on. Johtaja huolehtii ja tekee mahdolliseksi, että työntekijöillä on tiloja ja aikaa yhteiselle vuoropuhelulle. Johtajan tulee huolehtia, että työpaikan perusasiat ovat hoidossa ja hänen kuuluu ottaa työntekijät mukaan työyhteisöä vaikuttaviin päätöksiin (Manka ym. 2016.)

Johtajalta odotetaan tasavertaista kohtelua jokaista työntekijää kohtaan. Fonsénin (2014) väitöskirjasta nousee esille johtajien toive olla tasavertainen kaikkia työntekijöitä kohtaan, mutta kuitenkin tarpeeksi ”jämäkkä”. Tulosten mukaan johtajat toivat esille, että heidän tulee olla viime kädessä se, joka nostaa

asiat esille. Johtajan tulee tarttua ongelmiin niitä huomattaessaan (Manka ym. 2016.) Johtajan yhdeksi hyväksi ominaisuudeksi voisikin kuvailla sanaa rohkea. Johtajat huolehtivat työntekijöiden kehityskeskusteluista ja huolehtivat, että jokainen olisi käynyt säännöllisesti koulutuksissa. Kehityskeskustelut antavat johtajalle tietoa, miten yksittäinen työntekijä ja työyhteisö voivat (Manka, 2016.) Johtajat toivovat, että he osaavat ottaa huomioon kaikkien työntekijöiden toiveet ja tukea jokaisen työssä jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen laatuun vaikuttaa parantavasti Hirsjärvi & Hurmen (2000) mukaan se, että tutkija itse vastaa haastattelusta ja litteroinnista. Litterointi olisi hyvä tehdä myös mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta kerroin tarkasti haastateltaville haastatteluolosuhteet ja aineiston keräämisen tavat. Haastattelut onnistuivat, nauhoissa oli hyvä kuuluvuus ja haastattelijoiden äänet kuuluivat selkeästi. Luotettavuutta lisää tutkimukseen osallistujien määrä, haastateltavia oli yhteensä kuusi. Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta pois missä vaiheessa kohtaa tutkimusta. Paikkakunnan sijainnin jätin kertomatta ja taustakysymysten tulokset kerroin yleisellä tasolla. Aineiston tuloksissa nostin esille suoria lainauksia kuten Hirsjärvi (2019) toteaa tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Kaikki haastateltavat työskentelivät johtajina kunnallisella puolella. Tuloksiin olisi voinut vaikuttaa yksityisellä puolella olevien johtajien vastaukset. Taustatuloksista ilmeni johtajien eri taustat koulutuksissa ja työkokemuksissa, esimerkiksi kaikilla johtajilla ei ollut kasvatustieteiden maisterin koulutusta. Kuitenkin tuloksista näkyi samankaltaisuus. Mahdollisesti työskentely kunnallisella ja yksityisellä puolella ei olisi vaikuttanut tämän tutkimuksen tuloksiin.

LÄHTEET

- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*.
[väitöskirja, Tampereen yliopisto]
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia* 1/2022
- Fonsén, E., Keski-Rauska, M-L. (2019). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*. Vol 16(3)
- Fonsén, E & Parrila, S. (2016) Tiimisopimukseen konkretisoidaan pelisäännöt, roolit ja vastuut. Teoksessa Fonsén E & Parrila, S. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Ps-kustannus.
- Fonsén, E & Parrila, S. (2016) Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Fonsén E & Parrila, S. (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus*. Ps-kustannus.
- Eskola, J & Vastamäki J. (2015). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Bookwell Oy.
- R & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Bookwell Oy.
- Heikkilä, K. (2006). *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9911268168505973
- Heikkinen, K-M., Ahtiainen, R., Fonsén. E. (2022). Perspectives on Leadership in Early Childhood Education and Care Centers Through Community of Practice. *SAGE open*, 12(2).
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_doaj_primary_oi_doaj_org_article_f03d8c8e8fd24c0f8c768c14923b2da0

- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2019) Tutki ja kirjoita. Tammi
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (2013). (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press. <http://ilrfec.org/publication/researching-leadership-in-early-childhood-education/>
- Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOYpro
- Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, (sivu 18) e-kirja.
- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio K., Hjelt H., Fonsén, E. (2022).
 “Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä.” Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika*, 16(2), (s. 72–89).
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdv/cdi_crossref_primary_10_33350_ka_109089
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. SanomaPro.
- Korpelainen, K. (2005). *Kasvun pelivara: Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9911268233505973
- Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viittekehyyksessä*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9911267078405973
- Manka, M-L & Manka M. (2016) Työhyvinvointi. Talentum Pro
- Nakari, M-L. (2003) *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. [väitöskirja Jyväskylän yliopisto]
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma993711744205973
- Saaranen, T., Kankkunen P., Juntunen A. (2020). *Terveysalan opettajien*

työhyvinvointi ja sen edistäminen – työntekijän ja hänen työnsä näkökulma.
(s.154–165). Hoitotiede. vol 32 lss.3.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö
(stm.fi).

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2019) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Vataja, K. (2012). *Kehittyvä työyhteisö: itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisesässä kunnallisessa sosiaalitoimessa.* [väitöskirja, Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos]

https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma995887484205973

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2022.

Vesa, P. (2009). *Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa.* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]

https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma995186644205973

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoB-Books on Demand

LIITTEET

Liite 1: Liite 1 Teemahaastattelu

TYÖHYVINVONTI

- MINKÄLAISEKSI KOET TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN YLEISESTI NÄINÄ AIKONA VARHAISKASVATUKSESSA?
 - MITKÄ ASIAT SIIHEN VAIKUTTAVAT?
 - MILLÄ KEINAIN SITÄ VOISI KEHITTÄÄ?
- MINKÄLAISIN KEINAIN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNHYVINVOINTIA VOI TUKEA?
- MITEN VARHAISKASVATUKSESSA PYRITÄÄN TUKEMAAN TYÖNTEKIJÖIDEN
 - UUDEN OPPIMISTA?
 - VASTUUN JAKAMISTA?
 - JAKSAMISTA?

VUOROVAIKUTUS

- MINKÄLAINEN MERKITYS VUOROVAIKUTUKSELLE ON TYÖYHTEISÖSSÄ?
- MINKÄLAINEN MERKITYS TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUKSELLE ON TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN?
- MITEN TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLISTÄ VUOROVAIKUTUSTA VOI TUKEA?

TYÖILMAPIIRI

- MITKÄ ASIAT KOET TÄRKEÄKSI TYÖYHTEISÖN VUOROPUHELUSSA?
- MITEN KOET TYÖILMAPIIRIN VAIKUTTAVAN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN?

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

- MILLÄ TAVOIN PÄIVÄKODIN JOHTAJA VOI VAIKUTTAA TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRIIN?
- MINKÄLAISILLA KEINOILLA PÄIVÄKODIN JOHTAJA PYSTYY TUKEMAAN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIA?

Liite 2: Haastattelun taustakysymykset, suostumus henkilötietojen ja aineiston käsittelyyn- lomake

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=r0Rp-nzM2EyRVMARMnmJENfXO52AydFNkhOTUJm6lsRURFZJWTFXTktMTEIGN0JRS1Q2OUU5NDU5WC4u>