

VUOROVAIKUTUS YHTEISTYÖN RAKENTAJANA PÄIVÄHOITOTYÖSSÄ

Varhaiskasvattajien kokemuksia
toimivasta työyhteisöstä

Riitta Vuorio

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Sosiaalian koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakou-
lututkinto
Tampereen ammattikorkea-
koulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

RIITTA VUORIO:

Vuorovaikutus yhteistyön rakentajana päivähoitotyössä
Varhaiskasvattajien kokemuksia toimivasta työyhteisöstä

Opinnäytetyö 90 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esiin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia hyvin toimivasta varhaiskasvatuksen työyhteisöstä. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia siihen, minkälainen hyvin toimiva varhaiskasvatuksen työyhteisö on ja minkälaista on hyvä vuorovaikutus, johtaminen sekä työn organisointi toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli myös se, miten varhaiskasvatuksen työntekijät kehittäisivät nykyistä työyhteisöään paremmin toimivaksi.

Tutkimuksen toimintaympäristönä toimi erään pirkanmaalaisen kunnan läntisen varhaiskasvatusalueen henkilöstö. Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa kyselylomaketta. Kvalitatiivinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tulosten mukaan toimiva varhaiskasvatuksen työyhteisö koetaan sellaiseksi, jossa vallitsee hyvät luottamukselliset välit, ilmapiiri on kannustava, toisia työntekijöitä arvostetaan ja kunnioitetaan, työn tavoitteet ja päämäärät ovat kaikille selkeät, yhteisesti hyväksytyt ja kaikilla varhaiskasvatuksen ammattilaisilla on samanlainen ymmärrys niistä. Vuorovaikutus nähdään tärkeänä tulosten mukaan ja ennen kaikkea se korostuu varhaiskasvatuksessa, jossa työn luonne on vuorovaikutukseen perustuvaa ja yksi tärkeä työväline tiimityössä. Työn organisointi toteutuu vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa, kun laaditaan yhteisiä kasvatuslinjoja ja toimintaperiaatteita työyhteisöön.

Hyvän johtamisen nähtiin rakentuvan varhaiskasvatyksiköissä tasapuolisen, avoimen, selkeän ja jämäkän johtamistavan myötä. Samanlaisia arvoja haluttiin myös hyvän johtajan omaavan toimivassa työyhteisössä. Kehittämisen kohteiksi varhaiskasvatuksen ammattilaiset mainitsivat tärkeimpinä työhyvinvointiin panostamisen, joustavuuden, avoimuuden ja luottamuksen lisäämisen sekä pitämällä yllä positiivisen asenteen työtä kohtaan.

Asiasanat: toimiva työyhteisö, vuorovaikutus, johtaminen, työn organisointi, varhaiskasvatus, ilmapiiri

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

RIITTA VUORIO:

Interaction as a Builder of a Co-operation in Early Education.
Personnel of Early Childhood Education Knowledge from Functional Working Community

Bachelor's thesis 90 pages, appendices 3 pages
May 2014

The objective of this study is to find out how the staff member in early childhood education centres experience a good working environment and what are their point of view of the important factors on functional working community. This study is focused on a well working early childhood education community. Most important perspectives of this study was an interaction, good leadership and organization inside these early education communities. The aim was also to emerge on how the personnel of early education centres would improve their current working environments.

Operational environment of this study was the personnel of early childhood education centres. Research is based on the theory of work community and other key words are interaction, leadership, work organizing and atmosphere on work communities. The data for this qualitative research were collected with an open-ended questionnaire customized to all workers in early childhood education centres. Received data was content analyzed.

According to results a good functional working community is based on a good reliable interaction, a co-operation, a clear work goals and an inspiring working atmosphere. The respondents brought out that all personnel should have the same insight of these.

These results suggest that interaction is an essential teamwork method in early education communities and is also significant according to respondents. Work organization requires a good interaction skills so that the goals of work can be set as high as possible.

A good leadership was linked to a good leaders qualities; respondents appreciated fair, open-minded and a clear way of leading in the early education centres. As a result, more intention should be noted to job satisfaction. Also flexibility, open-mind behaviour and reliance should be increased inside functional working environment according to respondents.

Key words: functional working community, interaction, leadership, work organizing, early childhood education, atmosphere

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
2.1	Tutkimuksen toimintaympäristö ja tavoitteet	9
2.1.1	Mitä on varhaiskasvatustyö?	10
2.1.2	Tiimityö varhaiskasvatustyössä.....	12
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	16
3.1	Toimivan työyhteisön määritelmä varhaiskasvatuksessa	16
3.2	Vuorovaikutus, luottamus ja avoimuus toimivassa työyhteisössä.....	19
3.2.1	Ilmapiirin merkitys varhaiskasvatuksen työyhteisössä	23
3.3	Työn organisointi ja työn tavoitteen määrittely varhaiskasvatuksessa.....	26
3.4	Johtaminen varhaiskasvatuksen työyhteisössä	28
3.5	Toimiva työyhteisö aiemmissa tutkimuksissa	32
4	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	34
4.1	Laadullinen tutkimus	34
4.2	Avoin kyselylomake	36
4.3	Aineiston keruu ja analysointi	37
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
5.1	Vuorovaikutus ja yhteistyö varhaiskasvatuksen työyhteisössä.....	39
5.1.1	Ammatillinen vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa.....	41
5.1.2	”Varhaiskasvatustyössä joudutaan kyllä organisoimaan.”	44
5.1.3	Ristiriitatilanteiden selvittäminen työyhteisössä.....	52
5.2	”Hyvä johtaminen mahdollistaa työntekijöiden perustehtävän tekemisen mahdollisimman hyvin.”	54
5.2.1	Hyvä johtaja varhaiskasvatuksen yksikössä.....	58
5.3	Mistä asioista toimiva varhaiskasvatuksen työyhteisö rakentuu?.....	62
5.3.1	Miten varhaiskasvatuksen työyhteisöä voisi kehittää paremmin toimivammaksi?	69
6	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA.....	75
6.1	Johtopäätökset.....	75
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	81
6.3	Pohdintaa	83
	LÄHTEET.....	86
	LIITTEET	89
	Liite 1	89
	Liite 2	90

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyöprosessi on lähtenyt käyntiin omasta mielenkiinnosta nykyisen työyhteisöni toimivuuteen ja hyvinvointiin liittyen. Varhaiskasvatuksen työyhteisöt työskentelevät jatkuvassa muutoksessa, sillä alaa kohtaan muuttuvat vaatimukset, parhailaan tekeillä oleva varhaiskasvatuslain uudistus sekä arkityöhön vaikuttavat työmenetelmät muuttuvat jatkuvasti ja niitä kehitetään säännöllisesti vastaamaan ajan haasteisiin. Näiden asioiden vaikutukset koskettavat niin yksilön osaamisvaatimuksia kuin tiimityötäkin ja sen toimivuutta moniammatillisessa yhteisössä.

Jos ennen työ onkin koettu paikaksi, josta saa suoritettuna työpäivän jälkeen rahallisen korvauksen, on se tänä päivänä enemmän korostetusti paikka, jossa jokaisen työntekijän ammatillista kuin henkilökohtaista osaamista tuetaan, arvostetaan ja odotetaan käyttävän monipuolisesti hyväkseen ja tuoden sitä esiin, ennen kaikkea koko organisaation tuottavuuden ja menestymisen hyväksi. Yksittäiset työorganisaation tavoitteet ja strategiset linjat tai valtakunnalliset lait ja asetukset, ohjaavat vahvasti työnjohdon sekä henkilöstön toimintaa ja niihin sitoutumalla jokainen yksilö toimii aktiivisesti ja taitojaan monipuolisesti käyttäen, jotta syntyisi taloudellisesti laadukkaita varhaiskasvatuspalveluja niitä tarvitseville perheille.

Työ on ihmisen elämässä eräs keskeinen elämää jäsentävä tekijä. Vaikka työnteon yhtenä motivaationa on siitä saatava rahallinen korvaus, on usein syyt työnteokseen myös syvällisiä ja tunneperäisiä. Työn avulla saamme merkitystä elämäämme ja sen avulla koemme usein myös onnistumisia, työniloa ja parhaimmillaan se vastaa omia mielenkiinnon kohteita. Mielekäs työ antaa mahdollisuuden osallistua sosiaaliseen ja yhteisölliseen maailmaan ja sitä kautta yhteiskunnalliseen työnjakoon. (Paasivaara 2009, 8,9.) On siis tärkeää välillä pohtia miettimään omaa suhdettaan työhön, sen perustehtävään ja siihen, kokeeko työnsä mielekkääksi ja tyydyttäväksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten varhaiskasvattajat kokevat hyvin toimivan työyhteisön rakentuvan varhaiskasvatuksessa ja mitkä asiat ovat heidän mielestään tärkeitä toimivassa työyhteisössä. Lähtökohtana on varhaiskasvattajien oma kokemus siitä, mitä he arvostavat työyhteisössään ja mitkä asiat heidän mielestään vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen niin kuin he itse sen määrittelevät. Kokemukset saattavat olla erilaisia, sillä jokainen kokee toimivuuden eri tavalla. Tutkimuksessa toimivaa työ-

yhteisöä tarkastellaan erityisesti hyvän työn organisoinnin, johtamisen sekä vuorovaikutuksen näkökulmista, sillä ne ovat osaltaan tärkeitä työyhteisön rakentamisen kulmaki-
viä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin tärkeimpiä näkemyksiä toimivasta varhaiskasvatuksen työyhteisöstä. On mielenkiintoista huomata, miten varhaiskasvatustyön luonne vaikuttaa työyhteisön toimivuutta rakentaviin asioihin, sillä työote perustuu vahvasti vuorovaikutukselle ja tiimityölle. Tavoitteena on myös näiden asioiden perusteella muodostaa kuva, miten varhaiskasvatuksen työyhteisöjä voitaisiin kehittää paremmin toimiviksi.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on kartoittaa erään pirkanmaalaisen kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia hyvin toimivasta varhaiskasvatuksen työyhteisöstä, sen piirteitä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena on tutkia kyseessä olevassa kunnassa usealta eri varhaiskasvatuksen ammattilaiselta kokemuksia siitä, mitä he kokevat tärkeiksi asioiksi toimivassa työyhteisössä. Tässä opinnäytetyössä keskityn tarkastelemaan varhaiskasvatuksen toimivaa työyhteisöä hyvän vuorovaikutuksen, työn organisoinnin ja johtajuuden näkökulmista, jotka ovat mielestäni keskeisimpiä asioita toimivassa työyhteisössä ja avaintekijöitä myös työyhteisön toimivuuden kehittämisessä.

Tänä päivänä varhaiskasvatuksen alalla työskentelee erilaisen työkokemuksen omaavia ammattilaisia monen eri koulutuksen pohjalta. He ovat saaneet tähän astisen työkokemuksensa sekä ammattitaitonsa erilaisten työympäristöjen myötä ja nähneet erilaisia organisaatioita työvuosiensa aikana. Vaikka organisaatorakenteet ovat muuttuneet ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset työvoimassa näkyneet, on mielenkiintoista tarkastella, miten nämä varhaiskasvatusyksikössä toimivat työntekijät näkevät toimivan työyhteisön rakentuvan näiden erilaisten lähtökohtien sekä kokemustaustojen perusteella: mistä seikoista, millä perusteilla ja mitä he eniten arvostavat hyvin toimivassa työyhteisössä. Kiinnostavaa on myös tarkastella sitä, mitä kehittämistarpeita he näkevät toimivamman työyhteisön rakentumisessa varhaiskasvatuksen alueella.

Lait ja asetukset (Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36; Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239) ohjaavat maamme varhaiskasvatuspalvelujen järjestämistä. Näiden asetusten mukaan päivähoitoa tulee järjestää kunnassa esiintyvän tarpeen mukaan, asianmukaisissa ja virikkeellisissä tiloissa, mahdollistaen tasapainoisen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon alle kouluikäisille lapsille. Tarvittaessa myös vuorohoitoa tarjotaan perheille siinä määrin, mitä vanhempien työ- tai opiskelu siihen edellyttää. Varhaiskasvatusyksiköissä lasta kasvattaa koko päiväkotiympäristö eli päiväkodin johtajan lisäksi lastentarhanopettajat ja sosionomit, lähihoitajat, ryhmäkohtaiset - tai henkilökohtaiset avustajat, erityisavustajat, siistijät sekä keittiöhenkilökunta. (kts. mm. XXXXXXX:n kunta; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013; Wikipedia 2012; Finlex.) Edellä mainituista ammattiryhmistä kaikki osallistuvat mukaan tähän tutkimukseen, poislukien keittiöhenkilökunta sekä siistijät.

Tutkimuskysymyksiksi olen laatinut seuraavat:

1. Millainen on hyvin toimiva varhaiskasvatuksen työyhteisö?
 1. Millaista on hyvä vuorovaikutus toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä?
 2. Millaista johtaminen on toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä?
 3. Millaista on hyvä työn organisointi toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä?
2. Miten kehittäisit nykyistä työyhteisöäsi paremmin toimivaksi?

2.1 Tutkimuksen toimintaympäristö ja tavoitteet

Opinnäytetyöni toimintaympäristönä oli erään pirkanmaalaisen kunnan sivistystoimen alaisuudessa toimivien varhaiskasvatusyksiköiden henkilökunta. Tässä valitussa kunnassa varhaiskasvatusalue on jaettu kahteen alueeseen: itäinen ja läntinen. Valittu tutkimusjoukko koostui varhaiskasvatuksen henkilöstöstä, jotka työskentelevät läntisellä varhaiskasvatusalueella, poislukien koulut sekä pienemmät perhepäivähoito-muotoisesti työskentelevät, varhaiskasvatusta tarjoavat yksiköt. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan päiväkotien varhaiskasvattajia, sillä he ovat työyhteisöissään jatkuvasti vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa ja myös osana laajempaa työyhteisöä. Tämän vuoksi perhepäivähoitajat ja päiväkodin tukipalvelujen tuottajat: laitosapulaiset ja keittiöhenkilökunta rajasin pois tutkimusympäristöstäni.

Kyseisessä kunnassa läntisellä varhaiskasvatusalueella toimii 10 varhaiskasvatusyksikköä ja työntekijöitä mainitsemallani alueella on 131.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimivan työyhteisön rakentumista edistäviä osia. Tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten toimiva työyhteisö syntyy työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Tässä opinnäytetyössä korostan ja keskityn erityises-

ti toimivaan työyhteisöön edesauttaviin tekijöihin vuorovaikutuksen, johtamisen sekä työn organisoinnin näkökulmista.

Toimivan työyhteisön rinnalla puhutaan usein työhyvinvoinnista sekä työssä jaksamisesta, mutta tässä tutkimuksessa en lähemmin käsittele niitä erikseen.

2.1.1 Mitä on varhaiskasvatustyö?

Varhaiskasvatus on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus, jota toteutetaan pienten lasten eri elämän piireissä, vuorovaikutuksen ollessa ensisijainen työmenetelmä. Sen tavoitteena on tukea perheiden rinnalla lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Monimuotoiset varhaiskasvatustalvet ovat keskeinen toimintakokonaisuus lapsiperheiden palvelu- ja tukijärjestelmässä, ja ne voivat muodostua kunnan tai yrityksen järjestämästä päivähoidosta, esiopetuksesta sekä esimerkiksi avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2013.)

Varhaiskasvatuksessa päivähoito eri muotoineen on vallitsevin yhteiskunnallinen toimintaympäristö, jossa toteutetaan edellä mainittua hoidon ja kasvatuksen kokonaisuutta. Varhaiskasvatus ja siihen kuuluva esiopetus sekä perusopetus muodostavat lapsen kehityksen kannalta johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden. Tässä varhaiskasvatuksen kokonaisuudessa on oleellista lasten, varhaiskasvatuksen henkilöstön ja vanhempien vuorovaikutus sekä kasvatuksellinen kumppanuus. Laaja-alaisen yhteistyöverkoston osapuolina toimivat lisäksi sosiaali-, terveys- ja opetustoimi sekä erilaiset lapsi- ja perhetyötä tekevät järjestöt erilaisine varhaiskasvatustalvetuineen. (Sosiaali- ja terveystoimisto 2002, 9.)

Varhaiskasvatustyötä ohjaavat valtakunnallisesti laaditut asetukset ja lait (Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36; Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239) lasten päivähoiton järjestämisestä, jotka ohjaavat kuntia järjestämään varhaiskasvatustalvetuja perheille kunnan edellyttämän tarpeen mukaisesti. Näissä säädöksissä määritellään myös tavoitteet päivähoiton järjestämiselle, mikä on tärkeimpänä ohjeena oltava jokaisen päivähoitoa järjestävän yksikön varhaiskasvatustalvetuunissa ja täten myös henkilöstön työn tavoitteisiin kirjattu.

Päivähoitotyöstä väitöskirjan tehnyt Leena Halttunen (2009, 38) näkee varhaiskasvatus-työn päivähoitotyönä, joka jakautuu kasvatuksellisiin ja opetuksellisiin tehtäviin, lasten fyysisestä kehityksestä, terveydestä ja hoidosta huolehtimiseen, yhteistyöhön, päivähoi-
don kehityksen seuraamiseen, hallintoon ja talouteen liittyviin tehtäviin, näihin liittyviin valmisteleviin toimintoihin sekä virkistäytymiseen ja vapaa-aikaan. Väitöskirjassaan Halttunen huomauttaa, että päivähoitolaissa päivähoitoa ei tunneta järjestelmänä, vaan osana perheille tarjottavia sosiaalipalveluita, jonka keskeinen toteuttaja kunta on tarjoamalla varhaiskasvatuspalveluja. (Halttunen 2009, 38.)

Halttunen (2009, 39) viittaa tekstissään Puroilan (2002) tekemään havaintoon eri ammattiryhmien toimenkuvatutkimuksesta siitä, että varhaiskasvattajien arki rakentuu usein samalla tavalla; työpäivän kulku ja työn rakentumisen elementit ovat samantyyli-
siä monessa paikassa vaikka työtavat olisivatkin erilaisia. Halttunen kertoo tullessa päätelmään tutkimusten perusteella, että päiväkotityön tulisi olla yhteisöllistä ja toimi-
joilla tulisi olla yhteisiä näkemyksiä työstä. Tasavertaisuutta sekä harmonisuutta arvostetaan ihmisten välisissä suhteissa ja päätöksenteon tavoitteena pidetään yhteistyöhön perustuvia ratkaisuja. Halttunen (2009) tuo esiin myös Hapon (2006) tekemän tutkimuksen, jossa varhaiskasvatus-työn yhteisöllistä luonnetta kuvataan niin, että työtä ei tehdä yksin ja että työyhteisöllä on suuri merkitys omaan työhön ja omaan osaamiseen. (Halttunen 2009, 40.)

Varhaiskasvatuksessa korostuu moniammatillinen yhteistyö. Henkilöstön ammatilliseen osaamiseen kuuluu olennaisena osana yhteistyö lasta ja perhettä palvelevan laajan verkoston kanssa. Keskeisin voimavara on ammattitaitoinen ja yhteistyökykyinen henkilöstö, jonka riittävyteen ja koulutukseen kiinnitetään huomiota lainsäädännöllisesti. Myös henkilöstön jaksamiseen kiinnitetään huomiota. Varhaiskasvatushenkilöstö toimii yhteistyössä useiden eri ammattiryhmien kanssa. Tämä yhteistyö tapahtuu varhaiskasvatuksen työyksiköissä, joissa eri koulutuksen saaneet työntekijät toimivat yhdessä. Yhdessä toimimisen lisäksi yksittäinen työntekijä tuo varhaiskasvatus-työhön mukaan oman tieteenalansa, koulutuksensa sekä asiantuntijuutensa. Henkilöstön tehtävänä on niin lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen jatkuvuuden turvaaminen kuin myös yhteistyö päivähoi-
don, esiopetuksen ja koulun henkilöstön kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 18.)

Halttunen (2009) tuo väitöskirjassaan esiin työnjaon muutoksen sekä eri ammattiryhmien työn laaja-alaistumisen. Kun yli 30 vuotta sitten, 1970-luvun lopulta lähtien, väistyi ajatus toimenkuvien mukaisista tarkoista työtehtävistä ja -vastuista ja kaikki työntekijät alkoivat tehdä kaikkia työtehtäviä, (”kaikki tekee kaikkea”) toi tämä ajatus myöhemässä vaiheessa muutoksen siihen, miten yhteistyö oli lisääntynyt koskien lastenhoitajia sekä lastentarhanopettajia. Tämän kaltainen kehitys on Halttusen (2009) mukaan nähtävissä tänä päivänä, sillä työnjako sekä työtehtävien määrittely on siirtynyt paljon varhaiskasvatuksessa lapsiryhmien henkilöstölle, kun se aiemmin oli johtajan tehtävänä. (Halttunen 2009, 41.) Yhteistyöosaaminen on välttämätöntä päivähoitotyön yhteisöllisen osaamisen vuoksi, ja se ulottuu niin asiakkaisiin kuin työtovereihinkin yhtä tärkeänä. (Halttunen 2009, 42).

Erityislastentarhanopettaja Jari Tiensuu kertoo (2005, 49) päiväkodissa työskentelevien olevan erilaisia koulutustaustoiltaan; päiväkotien johtajilla ja lastentarhanopettajilla on pedagogispainotteinen koulutus kun taas lastenhoitajien ja päivähoitajien koulutus on painottunut hoidolliseen puoleen. Hänen mukaansa sosiaalialalla työskenneltäessä kaikkien ihmisten toiminnan lähtökohta on heidän oma arvomaailmansa. Ihmiset ja heidän ominaisuutensa ovat erilaisia, työtä tehdään tiiviisti yhdessä eikä ristiriidoilta voida välttyä. Yhteentörmäykset arvokysymysten kohdalla tai erilaisten henkilökohtaisten ominaisuuksien kohtaaminen työyhteisössä saattaa aiheuttaa suvaitsemattomuutta tai toisen huomiotta jättämistä. Tämän kaltaiset ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat ovat Tiensuun mukaan yleisiä monissa työyhteisöissä. (Tiensuu 2005, 49.)

2.1.2 Tiimityö varhaiskasvatyksyksikössä

Varhaiskasvatuksessa, ja tarkemmin sanottuna päivähoidossa, työtä tehdään tiiviisti tiimeissä, muutaman henkilön ryhmissä riippuen lapsiryhmän koosta ja siinä esiintyvistä erityistarpeista. Katzenbachin & Smithin (1998, 43) mukaan tiimi ja tiimityö tarkoittavat hyvin eriäviäkin määritelmiä eri ihmisten taholta, mutta Katzenbach ja Smith itse luokittelevat tiimiksi pienen ryhmän ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin kehittymisen vaiheisiin liittyy se, että he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja he pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Huusko 2007, 67, 82; Katzenbach & Smith 1998, 43-44.)

Tiimityöskentelyn onnistumisen ehtona on ensisijaisesti se, että tiimillä on tavoite, jonka jokainen tiimin jäsen voi mieltää yhteiseksi. Varhaiskasvatuksessa tavoitteen työlle antavat valtakunnalliset varhaiskasvatuksen linjaukset sekä kunnissa määritellyt varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet. Katzenbach ja Smith kirjassaan (1998) korostavat sitä, että he eivät ole yksistään tehneet tätä päätelmää tiimityöskentelystä vaan ovat kuulleet monia ihmisiä, jotka ovat kertoneet yhteisen päämäärän olevan tärkein tiimityöskentelyn ehto. (Katzenbach & Smith, 1998, 44-45.) Huusko (2007) selventää, että yhteinen tavoite on kuitenkin eri asia kuin sama tavoite: yksilöiden tulisi sisäistää mihin suurempaan kokonaisuuteen heidän oma työpanoksensa liittyy. Tämän vuoksi johdon tuki on tärkeää, jotta jokainen toimija mieltää työn tavoitteen yhtä aikaa omaksi, yhteiseksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Yhteisen tavoitteen tiedostaminen sekä näkyväksi tekeminen on olennainen askel, jonka avulla työryhmästä siirrytään tiimiksi. (Huusko 2007, 80, 81.)

Yhteisen tavoitteen ja päämäärän määrittelyn sekä kirjaamisen merkitys liittyy tiimin ja organisaation väliseen suhteeseen, jolla on tärkeä merkitys esimerkiksi tiimin toiminnan suunnittelun ja järjestämisen kannalta. Yhteisen tavoitteen ja yhteisen toimintamallin välinen kytkentä puolestaan kuvaa tiimin tavoitteen jalkautumista jäsenten toimintaan ja käytäntöihin. Sillä tavalla yhteinen tavoite on se tekijä, joka sitoo tiimin jäsenet organisaation strategian toteuttajiksi tiimin kautta. On siis mahdotonta kuvitella toimivaa tiimiä, jolla ei ole yhteistä tavoitetta. Yhteisen tavoitteen näkyväksi tekeminen ja sen tulosten ja tavoitteiden esille tuominen voidaan mitata sellaisilla mittareilla, joihin tiimin jäsenet voivat oikeasti vaikuttaa. Tavoitteen asettamisella on seuraussuhde siihen, miten työ määrä pidetään kohtuullisena ja miten tiimit palkitaan tuloksellisuudesta. (Huusko 2007, 82, 83.) Toimivan tiimin tärkeimmät edellytykset ovat selkeä, yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta sen saavuttamiseen. Tiimin jäsenillä tulee siis olla mahdollisuus ja velvollisuus kehittää yhteisiä toimintamalleja arkityönsä hoitamiseen. (Huusko 2007, 84.) Tämä on onnistuneen tiimityöskentelyn ensimmäinen lähtökohta.

Tiimityöskentelyn onnistumisen toisena kulmakivenä nähdään yhteisen toimintamallin kehittyminen, sillä tiimi tarvitsee yhteisesti sovitun yksiselitteisen, rajatun tavoitteen. Puhutaan yhteen hiileen puhaltamisesta, jolloin tiimin jäsenet toimivat keskenään sekä asiakkaiden kanssa yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. On tärkeää, että nämä pelisääntöt tai vähintään niiden yleiset kriteerit luodaan yhdessä sen henkilön kanssa, jolle tiimin toiminnasta raportoidaan. Toisaalta myös se kertoo tiimin itsenäisyydestä, jos tiimi

saa luoda itse omat arkitoimintansa pelisäännöt. Yhteiseen toimintamalliin sitoutuminen voi olla kahlitsevaa itsenäiseen toimintaan tottuneille tiimin jäsenille, mutta kehittyneessä tiimitoiminnassa luotetaan siihen, että jokaisen jäsenen osaaminen pääsee esille pidemmällä aikavälillä. Yhden jäsenen taitamattomuus toisaalta saattaa harmittaa toisia tiimiläisiä. Yhteinen toimintamalli syntyy ja kehittyy yhdessä tekemällä sekä omaa toimintaa tavoitteisiin ja palautteeseen peilaamalla. (Huusko 2007, 85.)

Kolmantena kriteerinä tiimin kehittymiseen vaikuttaa yhteinen vastuu, kollektiivinen vastuu, toimintakokonaisuuden suunnittelusta ja toteutuksesta. Työoikeudellisesti työntekijöillä ei nähdä olevan yhteisvastuuta, mutta tämän päivän työpaikoilla sen oletetaan olevan tiimien ominaisuus. Kollektiivinen vastuu tarkoittaa sekä työntekijöiden keskinäistä kollektiivisuutta että työnantajan ja työntekijöiden välistä kollektiivisuutta. Vastuun toteutuminen nähdään siinä, että tiimi pystyy sopimaan kokonaisvaltaisesti toimintakokonaisuudesta, jonka se voi sisäisesti mielekkäällä tavalla jakaa yksilöille. Näin tiimin sisällä koetaan jaettua vastuuta, joka on osittain myös yksilöllistä vastuuta. Yhteisen työkokonaisuuden saaminen ja vastaanottaminen pohjustaa yhteisvastuun syntymistä, mikä on perinteisiin työsuhteisiin verrattuna ratkaiseva muutos niin työorganisaatioille kuin työnantajallekin. Olennaista on siis se, että tiimin jäsen on vastuussa tiimille, joka on yhteisvastuussa työnantajalle. Tämänkaltaisen kollektiivisuus tekee tiimistä yhden valvontayksikön esimiehelle: kun tiimit ovat osa toimintastrategiaa, myös työnantajan asema on olennaisesti erilainen. (Huusko 2007, 86.)

Tiimin sisäinen yhteinen vastuu ei synny työnjohtokäskyllä. Yhteiseksi koetun ja hyväksytyyn vastuun syntyminen edellyttää, että tiimin jäsenet ovat tietoisia toistensa osaamisista ja osaamattomuuksista. Tämän tietämyksen kautta syntyy tarve kehittää osaaminen ja toiminta sille tasolle, että voidaan tiiminä lupautua yhteiseen vastuuseen, yhdessä rakennettuun laadukkaaseen varhaiskasvatustyöhön. Näin kehittyvä yhteinen vastuu on tiimin jäsenten moraalista vastuuta yhteisen tavoitteen täyttämisestä. Tämä edellyttää kaiken kaikkiaan sitä, että sekä tiimin sisällä että tiimin ja työnantajan välillä on päässyt kehittymään luottamukselliset suhteet. (Huusko 2007, 88.)

Karl-Magnus Spiikin (2001, 33) mukaan tiimityöskentelystä voidaan puhua vasta sitten kun tiimi on itse sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation päämäärän ja johdon tahdon kanssa. Niin varhaiskasvatuksessa kuin muillakin aloilla, jossa työskennellään tiimeissä, tilanteet väistämättä

muuttuvat ja sen seurauksena myös tehtävät ja vastuut. Spiik korostaa sitä, että kun tiimissä on hyvä henki ja sen jäsenet tuovat avoimesti esiin ajatuksensa, löytää tiimi usein itse sopivan ja motivoivan työskentelytavan, jossa tehtävät ja vastuut asettuvat kohdalleen. (Spiik 2001, 40.)

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus on rajattu koskemaan hyvin toimivan työyhteisön käsitteitä varhaiskasvatuksessa ja sitä lähestytään hyvän vuorovaikutuksen, johtamisen ja työn organisoimien näkökulmista.

3.1 Toimivan työyhteisön määritelmä varhaiskasvatuksessa

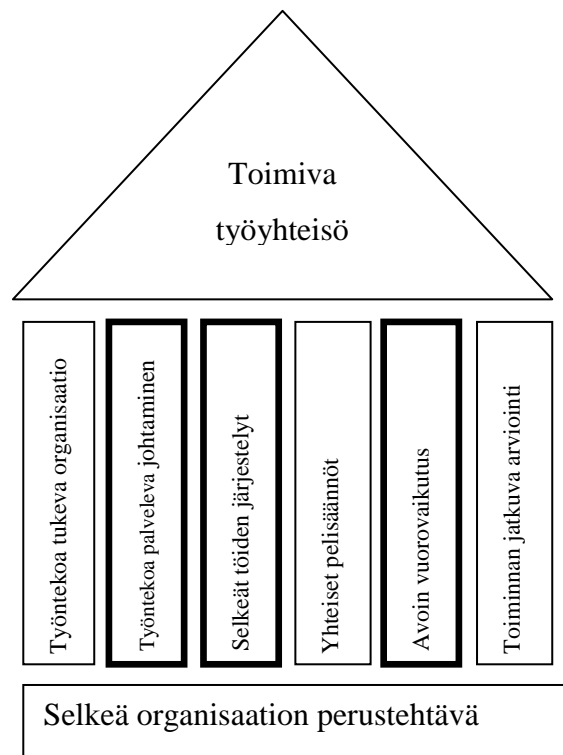
Varhaiskasvatuksen työtä tehdään niin tiimeissä, kuten aikaisemmassa kappaleessa kuvasin, mutta sen lisäksi myös työyhteisönä, jossa on mukana useampia tiimejä sekä tiimin jäseniä. Työyhteisöllä voidaan tarkoittaa kokonaista työpaikkaa, sen isoa tai pientä ryhmää, osastoa, tiimiä, jossa vuorovaikutus on jatkuvaa. Työyhteisön tavoite ja rakenne ovat muuttuvia, mutta yhteiset tavoitteet sekä yhteiset voimavarat määrittelevät toiminnallista työyhteisöä ja yhdessä työskentelyä. (Lindström 1994, 15.)

Shafritz & Ott ovat vuonna 1991 määritelleet työyhteisön perustekijöiksi toiminnan ja olemassaolon tarkoituksen, voimavarojen hankkimisen ja niiden jakamisen tarkoituksen ja tavoitteen saavuttamiseksi. He näkevät työyhteisön rakenteena, joka jäsentää ja koordinoi toimintaa; avoimena järjestelmänä, joka vaikuttaa ympäristöön; ja päinvastoin, johon ympäristö vaikuttaa; sekä jota yhdistää yhteiset arvot, normit, ja oletukset. (Lindström 1994, 15.)

Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija ja terveystieteiden maisteri Päivi Rauramo nimeää tärkeäksi toimivan ja hyvän työyhteisön tunnusmerkiksi yhteisen sitoutumisen työolojen kehittämiseen. Mahdollisiin epäkohtiin tulisi työyhteisössä puuttua mahdollisimman nopeasti niiden ilmestyttyä ja ongelmien ratkaisemiseen tulisi tehdä asianmukaiset suunnitelmat aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen, turvallisuuden ja luottamuksen lisäämiseksi sekä työn sujuvuuden parantamiseksi. (Rauramo 2008, 125.)

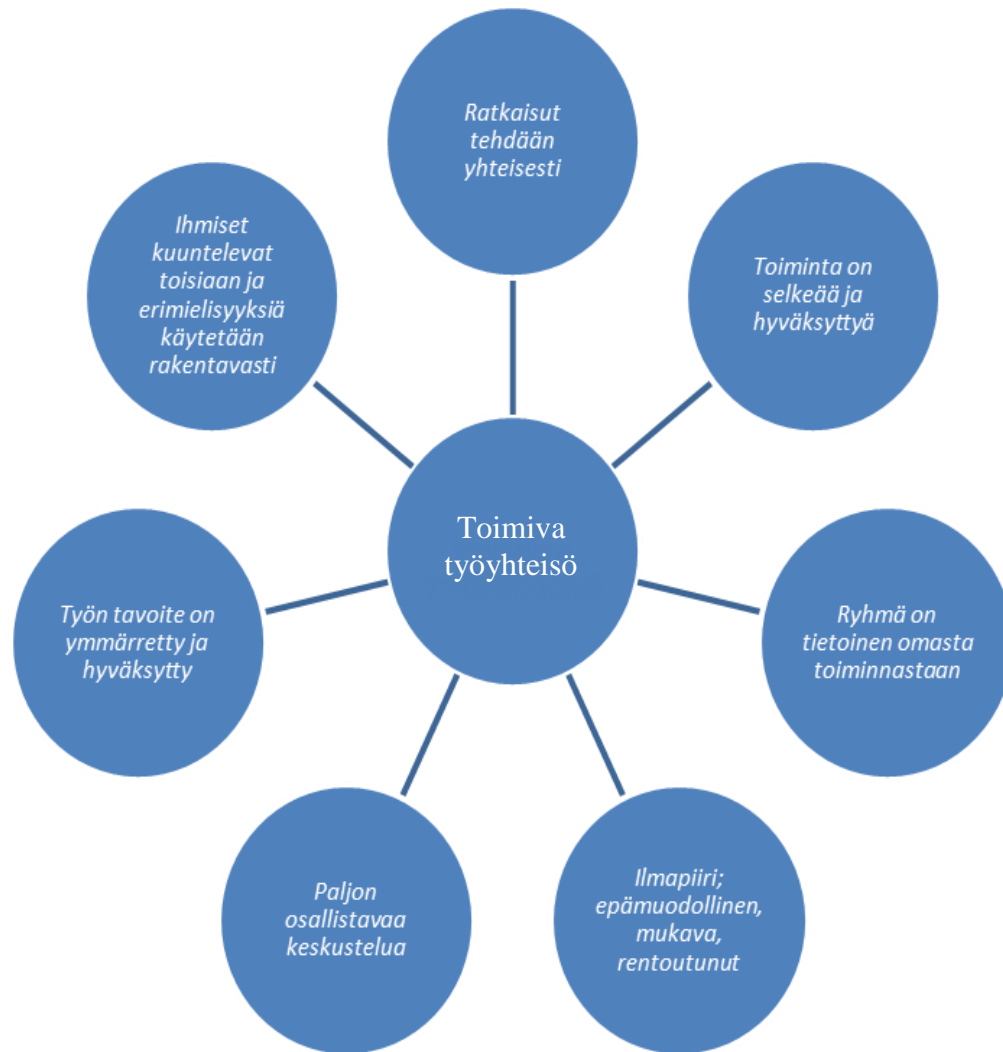
Toimivan työyhteisön perusteista on monia teoreettisia pohjia, joista olen valinnut kaksi näkökulmaa tähän työhön: Pekka Järvinen 2000 ja 2008 sekä Lindström & Kiviranta 1995.

Opinnäytetyöni teoria perustuu keskeisimpänä Pekka Järvisen (2000) laatimaan malliin toimivan työyhteisön peruspilareista (kuva 1). Hänen mukaansa selkeä organisaation perustehtävä on pohjana kuudelle eri ”pilarille”, jotka rakentavat toimivaa työyhteisöä. Näiden pilareiden varassa työyhteisön toimivuus ja sen henkinen hyvinvointi lepäävät. Ne ovat 1) työntekoa tukeva organisaatio, 2) työn avoin vuorovaikutus, 3) yhteiset pelisäännöt, 4) selkeät töiden järjestelyt, 5) työntekoa palveleva johtaminen sekä 6) toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen, 2000, 46.) Tässä opinnäytetyössä keskityn erityisesti kuvassa tummalla korostettuihin kohtiin; johtamiseen, työn organisointiin sekä vuorovaikutukseen.



Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukailtu Järvinen 2000, 46; Järvinen 2008, 85).

Lindströmin ja Kivirannan (1995) mukaan toimiva työyhteisö kasvaa ja kehittyy tutkimalla työhön ja yksilöihin vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä työyhteisön ilmiöitä. Toimivassa työyhteisössä toteutuu seuraavat tekijät (kuva 2): ilmapiiri on epämuodollinen, mukava ja rentoutunut, osallistavaa keskustelua on paljon, työn tavoite on hyvin ymmärretty ja hyväksytty, ihmiset kuuntelevat toisiaan ja erimielisyyksiä käyte-
tään rakentavasti, ratkaisut saavutetaan yhteisen päätöksenteon kautta, toiminta on selkeää ja hyväksyttyä ja ryhmä on tietoinen omasta toiminnastaan. (Lindström & Kiviranta 1995, 22)



KUVA 2. Tehokkaan ja toimivan työyhteisön tekijät (mukailtu Lindström & Kiviranta 1995)

Ryhmäanalyttikko ja työyhteisöjen kehittämiskonsultti Taru Kaivolana mukaan toimiva työyhteisö on aina monen tekijän yhteistulos. Jokainen yksittäinen jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaiseksi työyhteisö muodostuu. Näiden yksittäisten toimijoiden lisäksi toimivan työyhteisön rakentamiseksi tarvitaan hyvää johtamista, toimivaa työn organisointia ja avointa vuorovaikutusta. (Kaivola 2003, 142.)

Kaivola (2003, 142) luettelee kirjassaan hyvän työyhteisön periaatteita, joita ovat;

- Keskusteluyhteys on avointa ja vastuu tiedon välittämisestä ja vastaanottamisesta on jokaisella.
- Työntekijöiden mielipiteiden ilmaisua, ideointia sekä itsenäistä ajattelua arvostetaan

- Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.
- Keskinäinen luottamus ja avoimuus, jotka edistävät vuorovaikutuksen syntymistä sekä arvostus kuuluvat työkuulttuuriin ja erilaisuus nähdään voimavarana.
- Ihmisten välisiä suhteita pidetään selkeinä aktiivisen yhteistyön keinoin ja ristiriidat selvitetään asianmukaisesti ja ajallaan.

Nykyään työorganisaatioissa työskennellään erikokoisissa tiimeissä ja ryhmissä, niin myös päivähoitossa, joka on opinnäytetyöni tutkimusaluetta. Lindström ja Kiviranta (1995, 2) kirjoittavat, että nämä ryhmien ja tiimien koot ja niiden ympäristötekijät, sosiaaliset rakenteet, työprosessit ja vuorovaikutusmallit ovat yhteydessä ryhmän toimivuuteen, yksilön hyvinvointiin ja sitä kautta myös yksikön tuottavuuteen ja työyhteisön toimivuuteen. (Lindström & Kiviranta 1995, 2.) Ryhmäksi voidaan kutsua jatkuvasti vuorovaikutuksessa olevaa yhteisöä tai joukkoa, jolla on yhteinen päämäärä ja tavoite työssään. Tiimiksi puolestaan kutsutaan pientä ryhmää ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tehtävään, suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin. Toisaalta tiimissä vastuu päätöksenteosta, ongelmanratkaisusta sekä työjärjestelyistä on jaettu, jolloin työkuulttuuri nähdään osallistavana ja sitoutumiseen perustuvana. (Lindström & Kiviranta 1995, 2-3.)

Toimivaan työyhteisöön liitetään usein menestyminen, tulosvastuu sekä sitoutuminen työhön, sillä toimiva työyhteisö on myös tuottava, henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen lisäksi. Uudenlaisten käytäntöjen aktiivinen suunnittelu ja kokeilu antavat vastuuta työntekijöille ja kasvattavat heidän halua kehittyä työssään. Tulosvastuullisuus organisaation toiminnasta jakaantuu näin koko henkilökunnalle, kun toimintaa ennakoidaan työntekijöiden kanssa ja kehitetään paremmin tarpeita vastaaviksi. (Kaivola 2003, 143.)

3.2 Vuorovaikutus, luottamus ja avoimuus toimivassa työyhteisössä

Avoin vuorovaikutus on Kaivolan (2003) mukaan työhyvinvoinnin ja toimivan työyhteisön perusta. Vuorovaikutus sisältää ajatuksen viestien lähettämisen ja vastaanottamisen lisäksi olemassaolon toteutumisesta, oman mielipiteen esilletuomisesta sekä siitä saatavasta merkityksestä. Vuorovaikutus on erilaisuuden ja erimielisyyden huomioimista, toisten kunnioittamista ja arvostamista. Myös hiljaa oleminen on osa vuorovaikutusta, mutta sen ilmaiseminen voi merkitä pelkoa tai vaikeutta tuoda itseään esiin keskuste-

luun. Viestinnässä tulee huomioida erilaiset merkitykset, joita eri ihmiset antavat samalle asialle eri tavoin elämäkokemuksensa pohjalta. Yhteisymmärrys on tällöin saatava yksinkertaisin ja konkreettisin viestein. Kuulluksi tuleminen vaatii avoimuutta ja ymmärrystä toista osapuolta kohtaan vuorovaikutuksessa, vaikkei olisikaan samaa mieltä toisen kanssa. Hyvä kuuntelija ymmärtää, innostaa toista ilmaisemaan itseään, tarkentaa ja on avoin kuulemalleen. Vain näillä keinoilla voi ennaltaehkäistä ristiriitoja ja saada ratkaisuja näihin tilanteisiin. (Kaivola 2003, 146.)

Järvinen (2008, 94) kirjoittaa avoimen vuorovaikutuksen olevan yksi peruspilareista (kts. kuva 1) toimivasta työyhteisöstä puhuttaessa. Hänen tietämyksen mukaan ihmiset usein toivovat, että toiminta ja vuorovaikutus työyhteisössä olisi hyvin avointa, siitäkin huolimatta, että avoimuus voidaan määritellä hyvin monella tavalla eri vastaajien mielestä. Järvinen itse määrittelee työyhteisön toimintaa avoimeksi, jos siinä toteutuu neljä erilaista näkökulmaa:

- 1) puhutaan työstä ja siihen liittyvästä asiasta: Järvinen (2008, 94) korostaa työyhteisön toimivuuden syntyvän ammatillisen vuorovaikutuksen kautta eli työstä puhumisen ja siihen liittyvistä asioista keskustelemisen kautta. Hänen mukaansa työajalla käytettävää energiaa ei tule käyttää ihmisten henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn, sillä se ei ole merkityksellistä avoimuudessa. Järvisen mukaan ihmisten henkilökohtaiset asiat kuuluvat työpaikalle, jos esimerkiksi elämäntilanne vaikuttaa työntekoon tai jos työkyvyn heikkeneminen vaikuttaa työn järjestykseen tai työn tavoitteen toteutumiseen jollain tavalla. Omien asioiden puhumista työyhteisössä ei tarvitse kuitenkaan välttää kokonaan, sillä se on monelle luonnollinen tapa jakaa elämän suruja ja iloja tiiviin työryhmän kesken. Vapaaehtoisuus ja luottamus määrittävät sen, miten omia asioita tuo työyhteisössä esille. Työroolissa pysyminen eli ammatillinen tapa toimia on paras tapa osoittaa kunnioitusta ja arvostusta työtoveria kohtaan, joten työyhteisön perustehtävässä pitäytyminen luo jokaiselle jatkuvasti kehitettävän haasteen (Järvinen 2008, 94–95.)
- 2) puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat: Järvinen (2008, 95–96) näkee yllättävän kovana vaatimuksena työyhteisössä puhumisen vain niiden ihmisten kanssa, joita tietty asia koskee. Esimerkiksi ristiriitatilanteiden tai asioiden selvittämisestä puhutaan työyhteisöissä yleisesti,

ihmetellään miksi muutosta ei synny, mutta ei haluta puhua niiden henkilöiden kanssa, jotka mahdollisesti ratkaisuun voisivat vaikuttaa. Tällainen epäsuora viestintä on Järvisen mukaan hyvin tavallista esimerkiksi jonkun alisuoriutumisessa tai yksilön henkilökohtaisten asioiden kohdalla ja valitettavan usein esimiehen rooli on joutua kaiken syntipukiksi. Esimiehen täytyy tehdä joskus epämiellyttäviä päätöksiä ja toisinaan hänen toiminta ei ehkä miellytä kaikkia. Näin ollen esimiehen oletetaan puuttuvan myös hankaliin asioihin vaikka ne eivät suoranaisesti hänelle kuuluisi. (Järvinen 2008, 96–97.)

- 3) puhutaan rakentavasti: Järvinen korostaa (2008, 98) että kaiken vuorovaikutuksen työyhteisössä tulisi olla tyylyltään rakentavaa ja asiallista. Se ei saisi vaarantaa hyvää yhteistyötä ja ilmapiiriä vaan sen tulisi tukea työntekoa, auttaa ratkomaan ongelmia, parantaa keskinäistä yhteistyötä ja olla sujuvaa. Tyylliseikat kommunikaatiossa ovat monitulkintaisia, mutta pääosin kanssakäymisessä tulisi olla myönteinen sävy. Rakentava vuorovaikutus on Järvisen mukaan (2008, 98) vuorollaan vaikuttamista, tiimissä tapahtuvaa omien näkemysten esilletuomista sekä toisten ideoiden ja ajatusten hyväksyntää. Tällaisen vuorovaikutuksen pohjalta työyhteisössä tehdään päätöksiä. Vuorovaikutteinen keskustelu saatetaan nähdä vaikeaksi, sillä siinä joutuvat yksilön omat kannanotot kriittisen arvioinnin kohteeksi, eikä niistä aina pysty joustamaan tai hyväksymään toisten ajatuksia. Tilanteet saattavat kriisiytyä koko tiimissä, jos ne koetaan kiusallisiksi eivätkä toimijat ole valmiita joustamaan omista mielipiteistään. (Järvinen 2008, 98–99.) Järvinen lisää vielä, että ristiriidat sekä erilaiset näkökulmat ovat kehittymisen lähtökohta, joten jokaisen pitää vain opetella aktiivisesti avoimen vuorovaikutuksen tapoja. (2008, 102.)
- 4) varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein: Avoimen vuorovaikutuksen yhtenä kriteerinä nähdään viestin tulkinta niin sanallisen kuin sanattomankin viestinnän kautta. Tulkitsemme viestejä jatkuvasti, joten tärkeää avoimuuden kehittämiseksi olisi varmistaa että vastaanottaja on ymmärtänyt annetun viestin oikein. Virheelliset käsitykset annetuista viesteistä aiheuttavat helposti ristiriitoja, jos niiden ymmärtämis-

tä ei varmisteta. Järvinen huomauttaa, että tätä ei yleensä ajatella vaikka se vaikuttaa paljon avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymiseen. (Järvinen 2008, 99-100.)

Pekka Järvinen (2000) kirjoittaa kirjassaan avoimen vuorovaikutuksen tärkeydestä. Vuorovaikutuksen tulee olla suoraa ja rehellistä, ja hän mainitsee esimerkiksi esimiestyössäkin sen tarkoittavan sitä, että asiat käsitellään niitä koskettavien henkilöiden kanssa. Esimiehen roolissa palaute tulee antaa henkilökohtaisesti työntekijälle, jotta työntekijä voi saada tietoa omasta työstään, onnistumisistaan, epäonnistumisistaan ja toimintansa vaikutuksista, ja pystyy täten mahdollisesti vaikuttamaan siihen ja muuttamaan sitä. (Järvinen 2000, 56-57.)

Lindström & Kiviranta (1995) toteavat, että ryhmän tai tiimin koko vaikuttaa vuorovaikutuksen ylläpitämiseen sekä päätöksentekoon. Yleinen havainto heiltä on, että suurempi ryhmä toimii huonommin kuin pienempi, sillä vuorovaikutus on suuressa ryhmässä vähäisempää kuin pienessä ja tiiviissä joukossa. (Lindström & Kiviranta 1995, 6.) Kuitenkin luonnollisesti muodostuneissa ryhmissä, jotka ovat voineet muodostua ilman ulkopuolista päätöstä ja jossa ryhmän jäsenet ovat vapaasti hakeutuneet yhteen jonkin keskeisen asian vuoksi, nähdään suurempiin ryhmiin liittyvän helpommin ongelmia kuin pieniin ryhmiin. Näissä luonnollisesti muodostuneissa ryhmissä ristiriitatilanteet saattavat helposti johtaa yksittäisten henkilöiden irtaantumiseen. (Lindström & Kiviranta 1995, 8.) Varhaiskasvatyüksiköissä tiimit muodostetaan pääosin koulutustaustan mukaisesti (Sosiaali ja terveystministeriö 2007; Finlex 2005.), jolloin päätös tiimin rakenteesta tulee lähtökohtaisesti esimiestasolta. Näin ollen tiimit eivät useinkaan ole edellä mainittuja luonnollisesti muodostuneita ryhmiä.

Vuorovaikutukseen kuuluu olennaisena osana työyhteisössä palautteen saaminen sekä vastaanottaminen. Oman ammatillisen kehittymisen kannalta sekä oman työn arvioinnin vuoksi tarvitsemme niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta. Vastavuoroisen palautteen avulla voidaan rakentaa yhteistyötä ja luottamusta, mikäli työyhteisössä on riittävän turvallinen ilmapiiri ja ympäristö siihen. (Kaivola 2003, 147, 148.) Myös Järvinen (2000) huomauttaa, että erityisesti esimiehen antama esimerkki työyhteisöissä palautteen jakamisesta siirtyy helposti käytäntöön myös työntekijöiden keskuuteen ja vastuulle, kun palautekulttuuri saadaan osaksi hyvin toimivaa toimintakulttuuria. Esteenä positiivisen palautteen antamiselle voivat olla välinpitämättömyys ja ymmärryksen puute.

Nykyään työelämän kilpailukulttuurin ja kiireen myötä työssä on alkanut korostua yksilökeskeisyys ja henkilökohtainen onnistuminen sen sijaan, että oltaisiin kiinnostuneita toisista ihmisistä ja heidän menestyksestään. Palautekulttuurin rakentaminen työyhteisöön on yksi mittari, jonka avulla saadaan tietoa työyhteisön sisäisestä toimivuudesta. Vuorovaikutus lisää ymmärrystä työyhteisön sisällä ja sen avulla saadaan aikaan yhteinen käsitys asioista. (Kaivola 2003, 147-150; Järvinen 2000, 56-57.)

Aulanko ym. (2010) toteaa, että sujuva vuorovaikutus helpottaa työntekoa. Verkostoituminen ja viestinnän taidot korostuvat enemmän erilaisten ihmisten kanssa työskennellessä, jotta tietoa saadaan siirretyksi sisällön muuttumatta ja välttäen epäselvyyksiä. Viestintä on vuorovaikutusta, jossa sanallinen ja sanaton viestintä yhdessä muodostavat sanoman. Se, miten tieto saadaan, vaikuttaa suuresti sen hyväksymiseen. Asiallinen, avoin, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, hyvä sananvaihto sekä luottamuksellinen ilmapiiri antavat mahdollisuuden jatkuvaan ja onnistuneeseen dialogiin. (Aulanko ym. 2010, 118, 119.) Luottamus työtovereiden apuun on työyhteisölle tärkeä jaksamisen lähde, sillä sen myötä on helppo ottaa puheeksi vaikeatkin, ratkaisuja vaativat, asiat. Vertaistuki on tärkeää työongelmissa vähentäen työn haitallista kuormitusta. (Aulanko ym. 2010, 119.)

3.2.1 Ilmapiirin merkitys varhaiskasvatuksen työyhteisössä

Työpaikan ilmapiirillä on monitahoinen merkitys työyhteisössä, ja erityisesti varhaiskasvatuksessa työn luonteen vuoksi. Työn ilmapiirin vaikutus yksilöön voi olla joko myönteinen tai kielteinen. Yksilön saadessa osakseen kunnioitusta ja arvostusta avoimessa ja toiset huomioon ottavassa ympäristössä, on ilmapiiri innostava ja yksilön luovutta edistävä. Myönteiset vaikutukset ylläpitävät myös yksilön fyysistä ja psyykkistä terveyttä. (Pessi 1999, 9.)

Jos työyhteisössä ilmapiiriin vaikuttavat seikat puuttuvat, voi se aiheuttaa yksilöissä tarpeetonta henkistä kuormaa ja motivaation puutetta työtä kohtaan. Tällaiset seuraukset voivat ilmetä esimerkiksi poissaolojen kasvuna tai yksilön kykyihin nähden puutteellina työsuorituksina. Jokaisessa työyhteisössä työn tulokset syntyvät yksilöiden kautta, joten työilmaston voidaan sanoa vaikuttavan koko organisaation menestymiseen. Työ-

ilmapiiri rakentuu myös itsestään, vaikka työskentelyn ilmapiiriin ei kiinnitettäisi lainkaan huomiota työyhteisössä. (Pessi 1999, 10.)

Pessin mukaan (1999, 25) työilmapiirin perusilme syntyy ihmisten käyttäytymisen myötä. Käytöstavat sekä suhtautuminen toisiin ihmisiin muotoutuvat jo aiemmassa elämässä, mutta työyhteisössä yksilö joutuu keskittymään ihmissuhteiden muodostumiseen tarkemmin. Jos normaalisti luodaan suhteita pääsääntöisesti luontaisen käyttäytymisen kautta, tulee siihen kiinnittää enemmän huomiota työyhteisössä. Ratkaisevinta työilmapiirin kehittämisessä on, kuinka yksilö arvostaa ja kunnioittaa toista ihmistä. Johtajan esimerkki saattaa olla monelle tarpeellinen, jonka myötä voidaan osoittaa samanlainen sallittu käytös toisia kohtaan. (Pessi 1999, 26.) Varhaiskasvatuksen ammattilaisten on myös huomioitava antamansa vuorovaikutustapa ja -malli, sillä he toimivat päivähoitossa lapsille esimerkkinä miten kohdataan toinen ja miten esimerkiksi hankalia tilanteita käsitellään.

Pessi (1999, 28) kirjoittaa, että avoimuus työyhteisössä näkyy keskeisesti tiedon jakamisessa sekä tiedon kulussa. Avoimuuden aste säätelee yksilön toimintaa ja käyttäytymistä, sillä mahdollisimman monipuolinen tietämys organisaatiosta, sen tavoitteista, toiminnasta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä tukee yksilöä työssä ja lisää motivaatiota merkittävästi. Avoimuus nähdään työyhteisön sisällä olevana ilmapiirinä mutta se myös näkyy avoimuutena yhteisöstä ulospäin. Tiedonkulku tapahtuu useimmiten ylhäältä alaspäin, mutta samanarvoiseksi tulee nähdä myös viestintä alhaalta ylöspäin. Työyhteisön ilmapiirin avoimuus vaikuttaa suuresti, miten tieto kulkee myös esimiehen suuntaan yksilötasolta. (Pessi 1999, 28- 29.) Avoimen ilmapiirin rakentamisessa ja kehittämisessä esimiehellä on tärkeä rooli. Esimerkin omaisesti ratkaisevaa on se, kuinka vahvasti esimies sitoutuu avoimuuden ylläpitoon ja sen edistämiseen. Pessi (1999, 35) lisää, että avoimuuteen voi jokainen yksilö vaikuttaa omalla käyttäytymisellään. Organisaation toimijalla on halutessaan mahdollisuus tuoda oma persoonallinen lisä omaan lähimpänä olevaan työympäristöönsä. Avoimuuteen liittyy kuulemisen lisäksi kuuntelemisen taito, joka on tärkeä taito lähipiirissä tapahtuvassa viestinnässä. (Pessi 1999, 35.)

Pessi huomauttaa myös (1999, 60), että työyhteisön toimintatavat, siellä vallitseva kulttuuri ja vallitseva ilmapiiri ovat hitaasti muuttuvia eivätkä ne erilaisista toimenpiteistä huolimatta muutu kuin ihmisten vaihtumisen myötä. Jokaisella työyhteisöllä on oma

identiteetti, joka osaltaan vaikuttaa kannustavasti henkilöstön motivaatioon toimia. (Pessi 1999, 60.)

Päätöksentekotapa on yksi työilmapiiriin vaikuttava asia Pessin (1999, 54) mukaan. Liian hidaskäyttö tai vaivalloinen tapa tehdä päätöksiä voi johtaa ihmisten turhautumiseen, kun taas nopea ja selkeä päätösten teko innostaa aloitteellisuuteen ja antaa kannustavaa taustatukea yksilöille työn suorittamiseen. Tässäkin kohtaa esimiehen rooli on tärkeä, sillä hänen on osattava pitää palaverien määrä kohtuudessa, suunnitella osanottajat tarkoin ja pidettävä ne sisällöltään tehokkaina ja toimivina. Työskentelyn ilmapiiri säilyy edistävänä ja mahdollistaa työntekijöiden asiantuntijuuden tulla esille päätöksiä tehtäessä. (Pessi 1999, 54–55.)

Palautteista työstä on tärkeää ja työilmaston kannalta merkityksellistä. Esimerkiksi vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa alaisen ja esimiehen välillä käydään läpi työntekijän onnistuneita suorituksia sekä kehittämisen alueita molempien osapuolien kohdalla. Palautteen annossa huomioitavaa on, että henkilöstö kokee palautteen olevan aitoa ja mahdollinen palkitseminen on yhteisesti ansaittu, sillä se vahvistaa yhteenkuuluvuuden tuntua rakentaen ilmapiiriä suotuisaksi ja kannustavaksi. Siinä näkyy myös esimiehen tuki ja työntekijän arvostaminen. Työyhteisön ilmapiirin kannalta on merkitystä sillä, kuinka hyvin johdon puheet ja teot käyvät yhteen ja kuinka oikeudenmukaisesti johto toimii. (Pessi 1999, 79–85)

Pessi (1999, 113) kirjoittaa kirjassaan myös yksilön fyysisen ja psyykkisen tilan olevan merkityksellinen työpaikalla käyttäytymiseen ja työtehtäviin suhtautumiseen perustuen. Työyhteisö voi hänen mukaansa luoda edellytyksiä omilla mahdollisuuksillaan hyvän kunnon ylläpitoon esimerkiksi harrastus- ja virkistystoiminnalla. Sitä kautta voi avautua ihmisille mahdollisuus tutustua lähemmin toisiinsa, mikä auttaa suhtautumisessa toiseen työpaikalla. Yhteinen harrastustoiminta perustuu ajatukseen työpaikan ilmapiirin kannalta keskeisimpänä yhdessäolon tuomiin ihmiskontakteihin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Pessi kirjoittaa myös, että lomien ovat tarpeellisia työkyvyn ylläpitoa varten ja pidemmältä lomajaksoltaan palaava voi tarjota aineksia työyhteisölleen harmonisen ilmapiiriin ylläpitoon. (Pessi 1999, 114.)

3.3 Työn organisointi ja työn tavoitteen määrittely varhaiskasvatuksessa

Organisaatio on olemassa sille määritellyn perustehtävän vuoksi. Perustehtävä antaa työlle suunnan, asettaa yleiset ja yksilölliset tavoitteet organisaatiolle sekä sen toimijoille ja samalla liittää organisaation osaksi laajempaa kokonaisuutta. Myös varhaiskasvatuksen järjestämistä ohjaavat valtakunnalliset asetukset ja säädökset, jotka määrittävät perustehtävän ja puitteet hoitoa, kasvatusta ja opetusta koskien. Jokaisen työntekijän tulee olla tietoinen ja toimia organisaation perustehtävän eteen, ja siksi perustehtävä on määriteltävä käytännönläheisesti työntekijöiden keskuudessa niin, että sen merkitys olisi kaikille sama. Perustehtävän määrittelyssä johtajalla on tärkeä asema huolehtia, että työn tarkoitus on selkeä kaikille työntekijöille mutta myös ottaa kaikki mukaan perustehtävän määrittelyyn sekä sen kehittämiseen. Vaikutusmahdollisuudet oman työn olennaiseen sisällön kehittämiseen edistävät työn priorisointia, työn hallintaa sekä siten myös työssä jaksamista. (Kaivola 2003, 144.)

Espoon kaupungin työsuojelupäällikkönä toiminut Maijaliisa Kaistila (2005) kirjoittaa, että työn organisointi on onnistunut, kun yksilön ja yhteisön osaaminen ja suoritettavat tehtävät kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla. Se edellyttää esimieheltä hyvää tietämystä yhteisön tieto-aidosta ja kykyä joustaviin reagointeihin tilanteiden muuttuessa. Näin ollen töiden järjestelyyn liittyviin laiminlyönteihin ja niistä johtuviin ongelmiin on helppo puuttua ja selvittää. On myös huolehdittava työyhteisölle asetettujen tavoitteiden ja tehtävien sekä henkilöstön mitoituksen tasapainosta. (Kaistila 2005,10.) Varhaiskasvatuksessa määritellään lasten päivähoitoasetuksen mukaisesti ammatillisten kelpoisuusehtojen myötä henkilöstömitoitus, joita tulee noudattaa yksiköstä riippumatta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007).

Työtehtäviin liittyvät järjestelyt on hoidettava niin, että työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja pelisäännöt ovat kaikille samat. Erityisen tärkeää töiden suunnittelu on tilanteissa, joissa henkilön työkyky on esimerkiksi henkilökohtaisten kykyjen vuoksi otettava tarkemmin huomioon. (Kaistila 2005, 10.)

Esimiehen tehtäväkuvaan nähdään kuuluvan tärkeänä osana työn organisoinnin taito muiden tehtävien ohella. Aulangon ym. (2010, 123) mukaan esimiesten tulee tiedostaa oman organisaationsa toimintatavan, työjärjestelyjen ja työkuulttuurin vaikutukset työkykyyn ja hyvinvointiin. Hänen tehtävänä on hallita yksikön töiden kokonaisuus, laa-

tia aikataulut ja työsuunnitelmat sekä huolehtia, että työn tekemiselle on edellytykset, tarvikkeet ja välineet. Ikäjohtamiseen liittyen esimies järjestee työt eri-ikäisten sekä eri kykyisten työntekijöiden mukaan, osallistaen ja antaen vastuuta samalla työn tavoitteen täyttymisestä. Työn organisointia kuuluu esimiehen tarkastella esimerkiksi työhön käytettävän ajan, voimavarojen ja työn rytmityksen sekä taukojen näkökulmista. (Aulanko ym. 2010, 123, 124.)

Järvinen (2000, 47) kirjoittaa, että toimivan työyhteisön tunnusmerkki on jatkuva keskusteleminen työstä: palvelun laatu ja asiakkaiden odotukset tulisi olla jatkuvasti puheessa esillä. Järvisen mukaan (2000, 55) esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelyistä ja tavoitteista, sillä viime kädessä organisaation tavoite toteutuu yksittäisten ihmisten kautta. Laadukasta päivähoitoa toteutetaan erityisesti yksilöiden toiminnan myötä yhteistyössä ja tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakasperheiden kanssa. Organisaatioissa tulisi Järvisen (2000) mukaan järjestetään juuri tämän seikan vuoksi useita tilaisuuksia, joissa voitaisiin antaa palautetta töiden sujumisesta, tuloksellisuudesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä organisaation muutoksista tai suunnitelmista. Työpaikalla toteutettavat kehityskeskustelut, tiimipalaverit, toiminnan arviointipalaverit ja kokoukset toimivat näinä keskeisinä tilanteina puhua henkilöstön kesken organisaation perustehtävään kuuluvista asioista. (Järvinen 2000, 47.)

Oleennaista työpaikalla on tietää, mitä työntekijöiltä odotetaan yksikön perustehtävän tavoitteen toteutumiseksi, joten on tärkeää tarkistaa toisinaan, että töiden organisointi ja tehtävien jako tyydyttää kaikkia eikä kukaan ole ali- tai ylikuormittunut omasta työstään. Järvisen mukaan työpaikoilla ongelmatilanteet usein syntyvät hämärtyneistä työnjakosymyksistä tai epäselvistä tavoitteista. Nykypäivänä tehtävien jako ja järjestely on paljon työyhteisöjen ja tiimien varassa, kun aiemmin johtajilta ja esimiehiltä odotettiin luovan organisaation tavoitteet ja tuovan ne työntekijöiden tietoon. Tänä päivänä henkilöstöä tulisi osallistaa ja sitoa osaksi päätöksentekoa, jotta työkuultuuri kehittyisi ja vastuuta työn tavoitteista voitaisiin jakaa tasapuolisemmin koko organisaatiolle. (Järvinen 2000, 55-56.)

3.4 Johtaminen varhaiskasvatuksen työyhteisössä

Järvinen (2000, 45) kirjoittaa esimiehen olevan tärkeässä asemassa perusrakenteista huolehtimisessa. Hänen mukaansa johtamisessa puhutaan aina kahden näkökulman valitessa; niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisesta. Järvinen näkee, että työpaikkaa tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä, sillä työntekijöiden hyvinvointi ja työn tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Vastaavasti työpaikan ilmapiirin ollessa huono, on myös töiden sujuvuudessa, tuloksellisuudessa ja laadussa puutteita. Esimies on vastuussa näistä ja hänellä on mahdollisuus näiden avulla vaikuttaa organisaation taloudelliseen ja henkiseen menestykseen. (Järvinen 2000, 45-46.)

Kuviossa 1 (kts. kuva 1.) yhtenä peruspilarina on työntekoa palveleva johtaminen, joka on yksi organisaation rakenneosana, minkä avulla perustehtävä määritellään ja huolehditaan siitä, että työn tekemisen edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. Järvinen (2008, 86) kirjoittaa, että johtamisen paineet ovat jatkuvasti kasvaneet henkilöstön tarvitessa enemmän tukea ja kannustusta voidakseen suoriutua tehtävistään jatkuvassa muutoksessa sekä kovenevien osaamisvaatimusten ja niukkenevien resurssien puitteissa. (Järvinen 2008, 86.)

Muutoksen kohteena olevissa organisaatioissa myös johtamistyön vaatimukset kasvavat. Johtajan tulee olla lähellä alaisiaan ja samalla kuitenkin riittävän kaukana hahmottaakseen johtamansa kokonaisuuden, tiimin, prosessin tai koko organisaation. Johtajan tulee toimia valmentajana huolehtiessaan ryhmänsä toiminnan edellytyksistä; hän asettaa tavoitteet henkilöstönsä kanssa ja varmistaa kaikkien osapuolien tietävän työnkuvansa, samalla hän toimii kannustajana ja motivoijana. Esimiehen antama esimerkki heijastuu aina hänen alaisiinsa ja siksi hänen tulisi olla itse myös muutospositiivinen ja innostunut kehittämisestä. Sitoutuminen esimerkiksi yrityksen strategiaan päämääriin ja henkilöstöohjelmiin tulee näkyä johtajan toimenkuvassa ja arvoissaan, jotta henkilöstö voisi työskennellä täysipainoisesti niiden eteen. (Järvinen 2000, 54-55.)

Johtaminen tulisi Kaivolan & Launilan (2007, 35) mukaan nähdä nykypäivänä vuorovaikutuksellisenä ja yhteistoimintana enemmän kuin erilaisten johtamisteorioiden korostamisena. He kirjoittavat kirjassaan, että erilaisten kyselytutkimusten tuloksena on esimies- ja johtamistaidot nähty stressin hallinnan, työtyytyväisyyden sekä työn tuloksellisuuden kannalta merkityksellisinä. Nykypäivän johtamismallit ovat vanhan aikaisia

niiltä teollisilta ajoilta, kun ajateltiin vain esimiehen ja johtajan pitävän valtaa käsissään. Toiminnan ohjaamiseen tarvittiin voimakasta kontrollia ja selvää hierarkiaa, henkilökohtaisen motivoinnin lisäksi. Nykyään ei kuitenkaan ole enää sijaa tämänkaltaisella johtamismallilla, lähinnä ulkoisten epävarmuustekijöiden lisääntymisen vuoksi. (Kaivola & Launila, 2007, 35 -37.) Varhaiskasvatuksessa on päästy jo lähelle ajatusta siitä, että johtaminen on yhteistoimintaan perustuvaa hyvin paljon vaikka esimiehellä on vastuu organisaation johtamisesta käsissään. Kuitenkin yhä enemmän vuorovaikutuksellinen työote siirtyy myös varhaiskasvatussyksiköiden johtamiseen jaetun johtajuuden ajatusmallin mukaisesti.

Hierarkisessa organisaatiossa, missä ohjeet ja tavoitteet tulevat työntekijätasolle ulkopuolelta, on huomattu ihmisten käyttävän omaa kapasiteettiaan vähissä määrin vaikka mahdollisuuksia työkapasiteetin kasvattamiseen olisi paljonkin. Työntekijöille ei edellä mainituissa organisaatioissa suoda vaikuttamisen mahdollisuuksia, tai luovaa toimintaa ja se johtaa vähäiseen kapasiteetin hyödyntämiseen, yksipuoliseen rasittumiseen työtä kohtaan ja lopulta uupumukseen ja väsymiseen. Työntekijän kokemus omasta merkityksestä organisaation toimijana vähenee, jolloin niin yksittäisen ihmisen kuin myös koko organisaation tuottavuus vähenee. (Mäkipeska & Niemelä, 2001, 27.)

Tutkimuksissa esimiestyössä esiintyvät puutteet koetaan Kaivolan ja Launilan (2007) mukaan ongelmallisimpina. Työtyytyväisyys on vähäistä ulkoisten uhkatekijöiden, yleisen epävarmuuden, ja riippuvuuden yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten vuoksi. Nämä nopeat muutospaineet vaativat hyvää tiedonkulkua ja asioista puhumista laajalti. Toiminnan tehostaminen sekä vähäiset resurssit koettelevat työssä jaksamista ja edesauttavat työstressin syntyyn ja uupumiseen. Yksilöllisiä saavutuksia korostetaan väärin yhteisöllisyyden kustannuksella ja keskustelu esimiehen kanssa on vähäistä. Kuten jo aiemmin mainittuna, tämän päivän johtamisessa tulisi korostaa inhimillisyyttä eli työntekijän ja esimiehen välisen suhteen muodostumista, ymmärrystä ja aikaa kuulemiseen, hierarkiavapaata, yhteistoiminnallista ja vuorovaikutteista toimintatapaa. (Kaivola & Launila 2007, 38.)

Tiimityöskentelyssä korostuu, että johtajuutta jaetaan olosuhteiden ja tehtävien mukaan, jokaisen kuitenkin tiedostaessa vastuunsa. Yhteistyötä painottavassa johtamisprosessissa esimiehet ja alaiset eivät voi enää piiloutua roolinsa taakse vaan heidän tulee ottaa osaa työpaikan tapahtumiin ja niiden ohjaamiseen. Työntekijöiden oletetaan luottavan

omiin kykyihin ja voimiin kun esimies ei ole ohjaamassa ja tarjoamassa valmiita ratkaisuja. Työntekijän rooli muuttuu siis avoimemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi läsnäoloksi ja vaikuttamiseksi työpaikalla. Esimiehiä tarvitaan myös tulevaisuudessa, mutta itse johtajuus kaipaakin uudistumista ajattelun tasolla, jotta se voisi vastata paremmin tulevaisuuden vaatimuksiin. (Kaivola & Launila 2007, 40-41.)

Yhteisöllinen johtajuus on yhteistyötä ja jaettua johtajuutta, joka yhdistää tehokkuuden ja työn mielekkyyden. Se on osaamisen johtamista oppivan organisaation näkökulmasta, sillä vain yhteistyöllä ja jaetulla johtamisella voi yhdistää tehokkuuden ja työn mielekkyyden. Yhteisöllisessä johtamisessa merkityksellistä on luottamus ja sen rakentaminen työntekijöiden keskinäisissä suhteissa, johdon ja henkilöstön välillä sekä suhteessa organisaation asiakkaisiin. Luottamus edistää turvallisuutta, yhteistyötä ja erilaisuuden hyväksymistä. Yhteisöllisessä johtajuudessa luodaan edellytyksiä hyvälle vuorovaikutusilmapiirille, jossa dialogin avulla rakennetaan yksilöllisiä ja yhteisöllisiä visioita ja strategioita. Yhteistyöhön perustuva työskentelytapa rakentuu yhteisten onnistumisten ja epäonnistumisten kautta yksilösuoritusten sijaan. (Kaivola & Launila, 2007, 41–42.)

Yhteisesti rakennettu organisaation kulttuuri sekä yhteisesti johdettu organisaatio antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Organisaatio näyttäytyy tällöin osaamisen verkostona, jossa keskeistä on ihmisten sosiaalinen kyky sekä mahdollisuus yhteistyöhön ja oppimiseen. Johtajan tehtävä on luoda edellytyksiä yhteiselle oppimiselle, tiimityöskentelylle, joustaville työtavoille sekä mahdollisuuksille hyödyntää erilaisia verkostoja. Luottamuksen vahvuus ilmapiirissä kertoo osaamisen ja tiedon olevan yhteistä ja osaaminen ja asiantuntijuus yhteisenä menestystekijänä. (Kaivola & Launila 2007, 42–43.)

Osaamisen johtamisen alue kuuluu myös yhteisölliseen johtamiseen. Siinä selvitetään osaamisen tarpeet vision ja tavoitteiden saavuttamisessa, sekä se, miten tarvittavaa osaamista hankitaan, käytetään ja kehitetään. Osaamisen johtaminen on siis rakenteiden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimimisen turvaamista siten, että ne tukevat oppimista. Johto voi luoda osaamisen edellytyksiä myös oikeilla rekrytoinneilla ja toimivilla tiimien kokoonpanoilla, apuvälineinä toimien osaamisprofiilit ja -kartoitukset. (Kaivola & Launila 2007, 43.) Esimiehen tehtävänä on luoda ja ylläpitää toiminnan edellytyksiä, myötävaikuttaen siihen, että työntekijät haluavat ponnistella työyhteisön tehtävän ja tavoitteiden puolesta yhdessä. Yhteisöllisen esimiehen huomio on ryhmän kokonaisuu-

dessa sekä yksilöissä ja hän turvaa sen, että jokainen voi täysipainoisesti keskittyä omaan työhönsä. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa pelkoja, tarttua epäkohtiin sekä etsiä ratkaisuja ristiriitoihin. (Kaivola & Launila 2007, 43.)

Yhteisöllinen johtajuus edellyttää johtajalta kiinnostusta ihmisistä ja elämästä yleensä. Johtamiseen liittyy tunteet ja koko ihmiselämän kirjo, ja johtajan ominaisuuksissa korostuu kyky näiden kautta ymmärtää muita ja tulla itse ymmärretyksi. Se on ikään kuin arjen elämäniisautta. On hyväksyttävää, että johtajan ei tarvitse tietää kaikkea tai korostaa itseään vaan hänen ja henkilöstön itsetunto kasvaa tehdyn työn ja siitä saadun palautteen myötä. Yhteisöllisyyden vaaliminen on ylimmän johdon vastuulla. (Kaivola & Launila 2007, 43–44.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä työelämässä on sovittelua ja ratkoa erilaisia ristiriitoja. Hän tekee tätä työtä erilaisissa palavereissa keskustelemalla muiden ihmisten kanssa. Erityisesti esimiehen vuorovaikutustaitoja tarvitaan, jos ristiriidat siirtyvät asiakysymyksistä henkilökohtaisuuksiin ja asian fokus siirtyy pois käsiteltävästä asiasta. Ristiriidat eivät sinällään ole pahoja asioita, vaan ne saavat muotonsa siinä, miten niitä selvitetään ja ratkotaan. (Juuti & Vuorela 2006, 122 - 123) Juutin & Vuorelan (2006, 123) mukaan ratkaistu ristiriita antaa useimmiten lisää energiaa ihmisille, kun taas ratkaisematta jäänyt kuluttaa ihmisten voimavaroja. Tämän vuoksi ristiriitojen selvittäminen työpaikoilla olisi tärkeää, sillä ne muutoin aiheuttavat haitallista stressiä työntekijöille. (Juuti & Vuorela 2006, 123.)

Ristiriidat voivat syntyä monista eri syistä, mutta usein niiden taustalla on kysymys vallasta. Työpaikoilla ihmisyyhteisöt muodostavat päämäärähakuisia ympäristöjä, joissa on vallalla tietty hierarkia ja valta. Valtaa käyttää jokainen työyhteisön jäsen, joka ilmaisee mielipiteitään. Oma asemaansa voi korostaa sillä, miten tuo sanomansa esille ja mitä haluaa sanomisillaan korostaa puheessaan. Vaikka organisaatiossa ei olisikaan korkeita valtasuhteita tai rakenteita, ihmiset arvostavat tietynlaisia henkilöitä heidän osaamisen, suoriutumisen ja ihmissuhdetaitojensa takia. (Juuti & Vuorela 2006, 123). Työyhteisössä ihmisten välisiin ristiriitoihin on puututtava ja se nähdään yhtenä esimiehen tehtävänä. Toimiessaan ristiriidan ratkaisijana esimiehen olisi hyvä pysyä mahdollisimman neutraalina kummankin osapuolen suuntaan. Vaikka tilanne itsessään aiheuttaa ristipaineita ja ahdistusta, on se juuri se syy, miksi esimiehen apua tarvitaan selvittelyvaiheessa. Negatiivisten tunteiden käsittely kuuluu esimiehen ominaisuuteen, jotta hän voi tuo-

da vähin erin keskusteluun mukaan kahden osapuolen välille ja silti olla läsnä ratkaistaessa jännitteitä yksilöiden välillä. (Juuti & Vuorela 2006, 125.) Myös huumori on yksi keino huojentaa ristiriitojen selvittelyä ja yhteistä tunnelmaa. Juuti & Vuorela (2006, 126) kirjoittavat, että nauru auttaa tarkastelemaan tilanteita uusista näkökulmista. Se auttaa myös lähentämään osapuolia toisiinsa, koska se tuo inhimillisen puolen itsessä ja toisessa esille. Yhdessä nauraminen on läheisyyden luomista. Huumorin ohella myös anteeksipyyntö yhdistää ja luo yhteisyyden tunnetta. (Juuti & Vuorela 2006, 126.)

Uudenlainen johtajuus ei ole enää yksinomaan esimiehen ominaisuus. Todellinen johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta, jaetusta ilmiöstä. Se on ennen kaikkea yhteisöllinen prosessi, koko työyhteisön monensuuntaisen vuorovaikutuksen summa, jossa korostetaan yhteisten merkitysten etsimistä ja löytämistä. Johdaminen on reflektiivistä keskustelua menneestä ja tulevasta, sillä työn tavoite, visio, on kaikille yhteinen ja kaikkien näkemykset siitä ovat yhtä tärkeitä. Vastuun tulisi jakaantua laajemmin koko organisaatioon, sillä johtajuus on liikkuvaa ja muuttuvaa, eri tilanteissa elävää eikä pelkästään johtajan toteuttamisen yksinoikeus. (Kaivola & Launila 2007, 38,39.)

3.5 Toimiva työyhteisö aiemmissä tutkimuksissa

Toimivan työyhteisön tekijöitä on aiemmin tutkinut esimerkiksi Vesa Kulmala pro gradu-tutkielmassaan, jossa tutkimuksen viitekehukseen kuului päiväkotien varhaiskasvattajat ja heidän kokemuksensa päiväkotien toimintakulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Vuonna 2003 tehdyssä tutkielmassa Kulmala teki havainnon, että ainakin avoin ja toimiva vuorovaikutus työyhteisössä ja työtä kohtaan rakentaa yhteisöllisyyttä ja edistää työntekijöiden hyvinvointia työssään. Näiden lisäksi luottamus työtovereihin ja oman työn säännöllinen arviointi ovat lähtökohtia toimivalle työyhteisölle. Kulmala (2003) näkee, että varhaiskasvattajalla on itsellään erittäin suuri rooli toiminta-ajatuksen luoja-
na, samalla tuoden mukanaan työyhteisöön oman ammatillisen osaamisen, asenteensa, koulutuksensa sekä kokemuksensa. (Kulmala, 2003, 93, 102, 103.) Työskentely ryhmässä on työntekijälle kiinnostavaa, jos hän kokee arvostusta työyhteisössään, kohtaa sopivasti haasteita ja saa vaikuttaa työhönsä. Työn tulee lisäksi olla hyvin organisoitu ja lapsiryhmien rakenne mietitty, jotta sen voi kokea hallitsevansa. Ennen kaikkea myönteinen asenne työtä kohtaan sekä lähitiimin tuki arjessa mahdollistaa työn haasteisiin

vastaamisen ja sen myötä työn kehittämisen. Kulmala (2003) tekee tutkimuksessaan päätelmän, että varhaiskasvatuksessa on panostettava voimakkaasti henkilöstön hyvinvointiin, sillä työyhteisöt kokonaisuudessaan muodostavat päivähoiton laadun ja käytävissä olevat voimavarat. (Kulmala 2003, 96-97.)

Varhaiskasvatushenkilöstön välistä yhteistyötä ja vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvointiin on myös tutkittu aiemmin vuonna 2011 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Kauppilan ja Kuupon (2011) mukaan vuorovaikutus nähdään yhdenlaisena toimintakulttuurina, johon vaikuttavat normit, arvot ja roolit. Siihen liitetään vahvasti myös tunteet, jotka ovat vahvasti läsnä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. He kirjoittavat, että päivähoitossa on vuorovaikutuksella suuri merkitys, jotta päivähoiton perustehtävä toteutuisi mahdollisimman hyvin. Keskustelun ylläpito sekä kuuntelemisen taito auttavat pääsemään työyhteisöä määriteltyihin tavoitteisiin ja luodaan yhteisiä käsitteitä työyhteisöön. (Kauppila & Kuuppo 2011, 21-22.)

4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tutkittiin varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia hyvin toimivasta työyhteisöstä. Aineistonhankinta on tehty avoimen kyselyn avulla.

Alasuutarin (2011) ja Tuomen ja Sarajärven (2009) mielestä ei ole olemassa yhtä yliveraista menetelmää, jota kautta ihmisen ”totuus” eli kuinka hän kokee, ajattelee ja toimii, saadaan selville (Alasuutari 2011, 106; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Alasuutari (2011, 106) kuvaa sosiaalitieteissä annettavan ääni tutkittaville ihmisille suorien lainausten kautta, sen vuoksi, että ei ole mahdollista käyttää informantteja, jotka voisivat puhua toisten yksilöiden puolesta. Yksilöt puhuvat siis omien kokemusten perusteella, omasta puolestaan. Näistä lausunnoista tutkija poimii esiin yhteisen elämäntavan ja sille tyypilliset asenteet ja todistaa väitteet oikeaksi käyttämällä suoria lainauksia vastaajiltaan, jotka kuvailevat henkilökohtaista elämäänsä ja kokemuksiaan. (Alasuutari 2011, 106.) Tulosluvussa tulen käyttämään suoria lainauksia vastauksista, jotka tuovat vastaajien kokemuksia hyvin esille kysyttävästä aiheesta.

4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäyte on kvalitatiivinen tutkimus ja siinä tutkitaan työntekijöiden kokemuksia ja niiden perusteella tehtyjä merkityksiä hyvin toimivasta työyhteisöstä. Arvolähtökohdat ovat vahvasti läsnä tutkimuksessa ja kuten aiemmin mainitsin, työntekijälle on tärkeää työyhteisössään kokea olevansa merkityksellinen, tuottava ja hänellä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, jotta hän kokisi tyytyväisyyttä työelämäänsä. Arvot ohjaavat toimintaamme ja myös laadullisen tutkimuksen aineistossa niiden avulla tehdään havaintoja ja päätelmiä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. (Hirsjärvi ym, 2008, 156,157.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan Eskola & Suorannan (2008) mukaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuultaan tekstiä. Tutkittaessa sosiaalisen todellisuuden ilmiöitä, tutkimustuloksia ei voida pitää ajattomina tai paikattomina vaan historiallisesti muuttuvina ja paikallisina, esimerkiksi elettyyn ajanjaksoon nähden. (Eskola & Suoranta 2008, 15–16.) Toisena ulottuvuutena laadullisessa ja avoimessa tutkimussuunnitel-

massa on se, että se korostaa tutkimuksen eri vaiheiden; aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan sekä raportoinnin kietoutumista yhteen. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, ja siksi tutkimussuunnitelmaa tai tutkimusongelman asettelua saattaa joutua tarkastelemaan aineistonkeruun kuluessa. (Eskola & Suoranta 2008, 16.) Tutkimuksen teoria on muokkautunut aineiston analyysin edetessä tarkastelemaan aiempien lähtökohtien lisäksi myös ilmapiirin vaikutuksia toimivaan työyhteisöön sekä tiimityön onnistumisen merkitystä toimivuuden rakentumiseen.

Objektiivisuus syntyy tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta. Arkielämässä olemme suhteessa erilaisiin asioihin ja aatteisiin kuten myös sosiaalisissa ympäristöissä, tutkimustilanteissa. Tutkijana olen kosketuksissa koko ajan varhaiskasvatustyöhön oman työni kautta. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan objektiivisuus on tutkimukselle tärkeä tavoite ja tutkijana minun tulee tiedostaa ja ymmärtää omat esioletukset ja arvostukset ja irrottaa ne vaikuttamasta omaan tutkimukseeni. Olen tietoisesti irrottanut itseni päivähoiton työntekijän roolista ja työstänyt tätä tutkimusta selvittämällä ensin lukijalle varhaiskasvatustyön perusteita ja luonnetta sekä analysoimalla jokaisen vastaajan kokemuksia toisiinsa sekä suhteessa teoriaan. (Eskola & Suoranta 2008, 17.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus kohdennettiin päivähoiton henkilöstöön eräässä pirkanmaalaisessa kunnassa ja harkinnanvarainen näyte otettiin niin, että mahdollisimman moni valitulla varhaiskasvatusalueella työskentelevä osallistuisi kyselytutkimukseen. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan laadullisessa tutkimuksessa usein keskitytään pieneen määrään tapauksia ja keskitytään analysoimaan niitä perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu ja aineiston käsitteellistämisen tarkkuus ja kattavuus. Tekemäni tutkimuksen kohdistin 131 henkilölle ja siihen vastasi 41 henkilöä, joten teorian perusteella voidaan puhua pienestä määrästä tapauksia. (Eskola & Suoranta 2008, 18.) Aineisto tosin osoittautui laajaksi tutkijan mielestä ja vastauksista huomasin tutkimuksen teoreettisten näkökulmien toistuvasti tulevan ilmi.

Alasuutari (1999, 50–51) kirjoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa on havaintojen tuottamisen vaihe sekä arvoituksen ratkaisemisen eli selittämisen vaihe. Laadullisessa tutkimuksessa tulee rajoittaa hankittavan aineiston määrää, tässä tutkimuksessa siis keskitymällä vain toiseen varhaiskasvatusalueen työntekijöihin. Analyysivaiheessa laajaa tekstiaineistoa tarkastellaan vain ennalta määriteltujen teoreettisten näkökulmien mukaan. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista on noussut tarkastelun lähtökohdiksi

myös ilmapiirin vaikutus työyhteisön toimivuuteen nähden sekä tiimityön merkitys aiemmin määriteltyjen näkökulmien, vuorovaikutuksen, johtamisen sekä työn organisoinnin, lisäksi. Aineiston selittämisen vaiheessa tutkimuksessa viitataan muihin tutkimukseen ja aiempaan kirjallisuuteen aiheesta. Oma aineisto pelkistetään tuomalla esiin merkitystulkintoja, eli yksittäisiä viittauksia saadusta aineistosta selventämään aineistoa. (Alasuutari 1999, 52.)

4.2 Avoim kyselylomake

Opinnäytetyön aineisto on kerätty avoimilla kyselylomakkeilla (liite 2). Kyselylomakkeissa oli 8 avointa kysymystä, joihin jokaiseen tuli vastata omin sanoin. Lähetin kyselylomakkeet kymmeneen varhaiskasvatusta tarjoavaan yksikköön henkilökunnan vastattavaksi, ja niihin oli mahdollisuus vastata joko käsin tai koneella ”käsiälättömästi”. Varhaiskasvatussyksiköiden esimiehet jakoivat aineiston yksiköissään vastattavaksi ja tutkimukseen vastaamisaikaa oli 3 viikkoa, jonka jälkeen keräsin vastaukset suljetuissa kirjekuorissa pois. Tutkimukseen halusin mahdollisimman monta varhaiskasvatuksen ammattilaista mukaan eri ammattiryhmistä, jotta saisin mahdollisimman monipuolisen aineiston erilaisista kokemuksista. Vastaukset sain takaisin 41 vastaajalta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 74) varoittavat, että kyselyssä vastaamattomuus saattaa nousta merkittävän suureksi ja toisaalta kyselyn avoimet vastaukset saattavat jäädä niukkanaisiksi. Tutkija usein olettaa kyselyä tehdessään, että vastaajat ovat luku- ja kirjoitustaitoisia, eikä heillä ole esimerkiksi kirjoittamista haittaavia esteitä, he ovat kykeneviä ja haluavia ilmaisemaan itseään tarkoittamallaan tavalla kirjallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73,74.) Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei kuitenkaan ole ongelma yleistettävyyden kannalta, koska ei ole tarkoitus edes yleistää. Jos aineisto jää kovin niukaksi, voi ongelmaksi muodostua se, kertooko tutkimus ylipäättään mitään tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Laatimaani kyselyyn vastasi 41 varhaiskasvatuksen työntekijää. Analysoinnin aikana huomasin, että aineisto on rikas ja kysymyksenasettelu oli vastausten perusteella onnistunut. Kaiken kaikkiaan tekstinkäsittelyohjelmalla litteroitua tekstiä syntyi 49 sivua. Kyselylomakkeiden palauttaneiden keskuudessa vastaamattomuus joihinkin kysymyksiin ei noussut lukumäärältään suureksi, ja huomasin, että asettamiini kysymyksiin oli vastattu kokonaisuudessaan lausein niin kuin olin toivonut kyselyn saatekirjeessä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan. Niissä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Siksi on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tämän vuoksi tiedonantajien valinta ei voi olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tässä tutkimuksessa tiedonantajina toimivat varhaiskasvatuksen työntekijät eli lapsiryhmissä toimivat kasvattajat. Heillä on paras mahdollinen tieto ja kokemuksia kerättäväksi tätä tutkimusta varten, sillä varhaiskasvatustyö on tiimityötä ja työyhteisössä tehtävää yhteistyötä lapsen kehityksen ja kasvun tukemiseksi. Tutkimuskohteeksi valitsin käytettävien resurssien puitteissa vain toisen kahdesta varhaiskasvatusalueesta, sillä valittu varhaiskasvatusalue oli tutkijan kannalta helpommin lähestyttävissä sijaintinsa vuoksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85, 86.)

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Avoimet kyselylomakkeet lähetin sähköisesti saatekirjeen kera päivähoitoyksiköiden johtajille, jotka lähettivät kyselyt eteenpäin sähköpostitse oman organisaationsa sisällä henkilökunnalle vastattavaksi. Anonymiteetti ja luotettavuus säilyivät vastauslomakkeissa niin, että sähköpostitse lähetetty kyselylomake tulostettiin ja täytettiin käsin vapaamuotoisesti kirjoittaen. Täytetyn kyselylomakkeen työntekijä sulki erikseen kirjekuoreen, jolloin se ei joutunut toisten luettavaksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleensä aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien eli karkeasti sanottuna yksityisestä havainnosta yleiseen. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta ja josta voidaan löytää yhteyksiä aiempaan teoriaan. (Eskola & Suoranta 2008, 18.)

Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on tyypillisesti kuvata tosielämää, ja se muotoutuu monisuuntaisesti niin että on mahdotonta laittaa sitä osiin (Hirsjärvi ym, 2008, 157). Tutkimuksessa kuitenkin näyttäytyy kvantitatiiviselle tutkimukselle ominainen piirre, kuten se, että aineistoa kerätään sähköpostikyselyn avulla, avoimiin kysymyksiin

vastaten. Otanta tutkimukseen tehtiin harkinnanvaraisesti kohdistamalla se vain toiseen kahdesta varhaiskasvatusalueesta.

Aineiston analyysin toteutin sisällönanalyysin avulla eli etsin aineistosta nousseita vastauksia ennalta määrittelemiini tutkimuskysymyksiin nojaten. Tuomi & Sarajärvi (2002) varoittavat että aineistosta saattaa nousta esiin monia mielenkiintoisia seikkoja, mutta tutkimuksessani tulisi vastata juuri niihin kysymyksiin, joita olen tutkimuskysymyksilläni tavoitellut. Raportissa tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat ja tutkimustehtävä tulevat kulkemaan linjassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93,94.) Tutkimustuloksista nousi esiin ennalta määrittämieni teemojen lisäksi muutamia toimivaan työyhteisöön vaikuttavia käsitteitä, jotka koin tärkeäksi ottaa mukaan tarkasteluun.

Alasuutari (2011) kirjoittaa, että laadullisessa analyysissä aineistoa tulee tarkastella kokonaisuutena, vaikka aineisto koostuisi erillisistä tutkimusyksiköistä, tässä tapauksessa eri vastaajien näkemyksistä, sillä väitettä tutkimuksen tuloksista ei voi rakentaa yksilöllisiin eroihin. (Alasuutari 2011, 38,39.) Laadullisen aineiston analyysissä johtopäätöksiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet usein tutkimusyksilöiden rajallisen määrän vuoksi vaan koko aineiston tuomien merkitysten ja päähavaintojen perusteet ja havainnot, joiden pitää päteä jokaiseen päätelmään vääristämättä sitä. Olen pyrkinyt tutkimusaineistossani ottamaan mukaan useimmin mainitut käsitteet ja etsinyt selityksiä näille teoreettisesta viitekehystä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen opinnäytetutkimukseni tuloksia. Tarkastelen niitä aihealueittain, sillä tutkimuskysymyksiini sain vastauksia useamman kysymyksen alta yksilöllisesti tarkasteltuna.

5.1 Vuorovaikutus ja yhteistyö varhaiskasvatuksen työyhteisössä

Vuorovaikutus avoimessa ja luottavassa ilmapiirissä on tärkein asia, mikä vastaajien kokemuksen mukaan määrittelee toimivan työyhteisön toteutumista. Varhaiskasvatuksessa työn luonne on vahvasti yhteistyöhön ja viestintään perustuva, joten sujuvan viestinnän voi sanoa kuuluvan oleellisena osana työn onnistumiseen ja toimivuuteen perustuen.

Vastaajien mukaan hyvin toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus lähtee perusasioista: aamuisin tervehditään kaikkia ja toivotetaan hyvät huomenet, kaikille ollaan ystävällisiä ja kaikkien kanssa jutellaan tasapuolisesti. Hyvä kohtaaminen arjessa sekä ystävällinen vuorovaikutus antaa tunteen siitä, että on mukava tulla töihin ja juuri tähän tiimiin. Samalla vastaajat kertoivat huumorin merkityksestä työssä, sillä sen avulla raskaatkin asiat työssä kohtaa helpommin ja ne eivät kuormita niin paljoa. Hyvä työilmapiiri, jossa kohdataan työtoverit ystävällisesti ja kunnioittavasti vaikuttaa vastaajien mielestä positiivisesti työnteekoon.

Hyvä vuorovaikutus on avointa ja rehellistä, mutta asiallista. Hyvä vuorovaikutus lähtee perusasioista, toisen huomioimisesta päivittäisissä kohtaamisissa; tervehtien, kiittäen, tarvittaessa kannustaen ja lohduttaenkin. (34)

Hyvä vuorovaikutus alkaa joka päivä hyvän huomenen-toivotuksella. Siitä tulee tunne, että oli taas kiva tulla töihin tähän työtiimiin. (6)

Kaivola (2003) sekä Järvinen (2008) korostavat myös avoimen vuorovaikutuksen olevan toimivan työyhteisön perusta, sillä viestin antamisen ja vastaanottamisen lisäksi vuorovaikutus sisältää ajatuksen henkilön olemassaolon toteutumisesta omien mielipiteidensä sekä kuulluksi tulemisen kautta. Se on tiimityössä merkityksellistä niin yksilölle kuin yhteisöllekin, sillä kuulluksi tuleminen vaatii avoimuutta myös itseltä toista osapuolta kohtaan. Rauramo (2008) kirjoittaa siitä, että yhteisössä toimiminen antaa yksi-

lölle voiman tunteen, joka on tärkein arvo vuorovaikutusta vaativassa työssä, ja jonka myötä yksilön itsetunto vahvistuu suhteessa toisiin ja suhteessa koko muuhun työyhteisöön. (Rauramo 2008, 122, 123; Järvinen 2008, 94; Kaivola 2003; 146.)

Hyvään vuorovaikutukseen ei kuulu selän takana puhuminen tai juoruilu toisten asioista vaikka mielipiteet tai näkemyserot joskus nousisivatkin esille. Ammatillisen otteen mukaisesti kompromissit tai mielipide-erot eivät saa aiheuttaa katkeruutta tai konfliktitilanteita vuorovaikutussuhteisiin. Useat vastaajat kirjoittivatkin siitä, kuinka tärkeää on saada ilmaista mielipiteensä ja että toisten näkemyksiä myös kunnioitettaisiin, vaikka niiden mukaan ei aina pystyttäisikään toimimaan.

Hyvä vuorovaikutus ei ole selän takana puhumista, juoruilua eikä kyräilyä. Kompromisseja joutuvat tekemään välillä kaikki, mutta ne eivät saa aiheuttaa katkeruutta tai vaikuttaa ammatilliseen otteeseen. (34)

Hyvä vuorovaikutus toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä on avointa sekä toiset huomioon ottavaa. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että asioista voidaan keskustella suoraan, eikä toisesta puhuta pahaa selän takana. Vuorovaikutuksessa tulee myös ottaa muut huomioon siten, että jokaisella on oikeus sanoa mielipiteensä. (11)

Muutama vastaaja koki tärkeäksi hyvässä vuorovaikutuksessa kuulumisten kyselemisen toiselta. Työyhteisössä toisinaan odotetaan työntekijöiden tutustuvan toistensa elämään myös työelämän ulkopuolella: halutaan tietää mitä toiselle sillä hetkellä kuuluu ja onko elämässä suuria muutoksia, jotka voisivat vaikuttaa esimerkiksi työssä jaksamiseen ja työpanokseen. Toisaalta kuulumisten kysely voi olla tärkeää organisaation sisälläkin: miten työtoverilla sujuu oman työtehtävän puitteissa ja onko siinä esimerkiksi kysymyksiä herättäviä seikkoja tai hankaluutta selvittää niistä. Vastaajien kokemusten mukaan työyhteisössä olisi hyvä tutustua työtoveriin henkilökohtaisella tasolla, sillä he kokivat työn sujuvan paremmin tai näkemyseroja olisi tällöin helpompi ymmärtää, kun tuntee työtoveria muutenkin kuin työn kautta. Järvinen (2008) huomauttaa vuorovaikutuksesta kirjoittaessaan, että henkilökohtaiset asiat eivät saa viedä työhön käytettävää energiaa pois. Kuitenkin, jos omassa elämässä jokin asia saattaa vaikuttaa työn tekoon ja sen toteutumiseen, tulee se kertoa työyhteisössä. Vapaaehtoisuus ja luottamus määrittävät sen, mitä asioita haluaa tuoda työyhteisössä esille. (Järvinen 2008, 94.)

Kiireisen arjen keskellä pitää pysähtyä kuulemaan ja kuuntelemaan työtoveria. Annetaan aikaa vuorovaikutustilanteissa. Hyvää vuorovaikutusta

työyhteisössä on kyky pystyä ottamaan puheeksi niin iloiset kuin vähän ikävämmätkin asiat. (21)

*Työkavereiden kanssa toimiminen työajan ulkopuolella kasvattaa tunte-
musta ja luo me-henkeä. Olemme useana vuotena järjestäneet alkukesästä
tapahtumapäivän johon suurin osa henkilökuntaa osallistuu. Omalla ajal-
la, omalla rahoituksella. Talvella tupareita, syntymäpäiviä, pikkujouluja ja
yhteisiä kulttuurireissuja. Koska teemme työtä omalla persoonallamme
ihmisinä ihmisille henkinen ilmapiiri korostuu. Huumori, perjantaikahvit
piip-arvontoineen, kuulumisien vaihto ulkoilujen aikana. Työkaverin pala-
vertiin tuomat kermamunkit. Kaikki toiminta jossa huomioidaan ja ajatel-
laan toisia lisää jaksamista ja helpottaa stressinhallintaa. Tämän eteen
teemme tietoista työtä. (41)*

Edellä oleva vastaaja kertoo myöhemmin, että arjessa tehtävä työ helpottuu, kun tietää mitä taustaa vasten voi mahdollisia mielipide- tai näkemyseroja käsitellä. Asiat kuitenkin pystytään vastaajan mukaan paremmin keskustelemaan työasioina, kun yksityiset suhteet eivät ole käsiteltävässä viitekehyksessä taustalla.

*Asiat keskustellaan työasioina, ne eivät henkilöidy. Kun on tutustunut työ-
kavereihin muutenkin, osaa kuunnella ja itsekin ottaa asioita esille tilan-
teen/henkilön vaatimalla tavalla. (41)*

Kuitenkin on tärkeää tunnistaa se, etteivät työyhteisön jäsenten keskinäiset suhteet rakennu liian tiiviiksi. Kaverisuhteet saattavat synnyttää omia yksittäisiä ryhmiä, jotka ovat ehkä yksi syy mahdollisiin ongelmiin vuorovaikutussuhteissa.

*... Täytyy hieman tuntea työkaveria, jotta kaikki sujuu. Kaverisuhteet eivät
kuitenkaan ole suotavia, koska syntyy pian ”kuppikuntia”, jotka eivät ole
kaikkien kanssa hyvässä vuorovaikutussuhteessa. Kun kaikki ovat avoimia,
rehellisiä ja toiset huomioonottavia syntyy me-henki ja hyvä vuorovaikutus
on helppoa. Luottamus työkaveriin syntyy näin. (33)*

5.1.1 Ammatillinen vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa

Järvinen (2008) mainitsee vuorovaikutuksen olevan avointa, jos neljä eri näkökulmaa toteutuu työyhteisössä. Näistä näkökulmista yksi on, että puheenaiheiden tulee liittyä työhön kun ollaan vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Hän käyttää myös ammatillisen vuorovaikutuksen käsitettä ja tarkoittaa sillä työhön liittyvien asioiden puhumista työaikana. (Järvinen 2008, 94.)

Ammatilliseen vuorovaikutukseen kuului vastaajien mielestä avoin keskustelu, tiimin jäsenten näkemysten tasapuolinen huomioiminen sekä suoraan positiivisista kuin haastavistakin asioista puhuminen.

Avoin vuorovaikutus, asioista puhutaan suoraan. Ammatillinen vuorovaikutus → ei mennä henkilökohtaisuuksiin, eikä oteta asioita henkilökohtaisesti. Tapa, jolla puhutaan työtoverille, on rakentavaa ja ystävällistä. (17)

Työkaverit huomioidaan tervehtimällä. Apua pyydetään ja sitä saadaan. Ei jätetä ketään ulkopuolelle, vaan tasapuolisesti keskustellaan asioista kaikkien kanssa. Hyvä vuorovaikutus edellyttää, että kaikista asioista voidaan keskustella. Hyvä vuorovaikutus ulottuu tiimistä tiimiin, ei vain oman ryhmän kesken. (20)

Järvinen (2008, 94) myös korostaa työyhteisön toimivuuden syntyvän ammatillisen vuorovaikutuksen kautta eli työstä puhumisen ja siihen liittyvistä asioista keskustelemisen kautta. Hänen mukaansa työajalla käytettävää energiaa ei tule käyttää ihmisten henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn, sillä se ei ole merkityksellistä avoimuudessa. Järvinen toteaa kuitenkin ihmisten henkilökohtaisten asioiden kuuluvan silloin työpaikalle, jos esimerkiksi elämäntilanne vaikuttaa työntekoon tai jos työkyvyn heikkeneminen vaikuttaa työn järjestelyihin tai työn tavoitteen toteutumiseen jollain tavalla. (Järvinen 2008, 94–95.)

Tulosten mukaan tärkeäksi koetaan oman mielipiteen esilletuonti ja se, että tulee kuulua työyhteisössään päätöksenteon yhteydessä. Olennaista ei ole se, ollaanko asioista eri mieltä vaan se, että saa ilmaista kantansa asioihin ja toisinaan toimitaan omien mieltymysten mukaan eli annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja päättää erilaisista asioista. Vastaajat kirjoittivat, että itsensä ja mielipiteidensä esilletuonnin lisäksi on tärkeää kunnioittaa myös toisten näkemystä asioista ja toimia välillä omien ajatusten vastaisestikin. Keskustelu yhteisten asioiden puitteissa tulee olla avointa, luottamuksellista ja suoraa, jokaisen osapuolen huomioonottavaa.

Kunnioitetaan toisten mielipiteitä. Ei kyseenalaisteta toisten mielipiteitä. (18)

Asioista uskalletaan puhua ja toisen mielipiteitä kuunnellaan. (32)

Järvinen (2008) kirjoittaa rakentavasta keskustelusta myös, että toimivassa ja avoimessa vuorovaikutuksessa on tarkoitus tuoda omat ajatuksensa esille ja samalla hyväksyä myös toisten kannanottoja. Joustavuus yhteistyössä sekä tehtävissä päätöksissä rakentaa hyvän yhteistyön ilmapiiriä ja on siksi yksi avoimen työyhteisö- toiminnan perusajatus. (Järvinen 2008, 94, 98–99.) Myös Huusko (2007) nimeää toimivan tiimin tärkeimmiksi edellytyksiksi yhteisen tavoitteen määrittelyn lisäksi työntekijöille annettavan mahdollisuuden vaikuttaa ja olla mukana kehittämässä yhteisiä toimintamalleja heidän omaan työhönsä liittyen. (Huusko 2007, 84.)

Tulosten perusteella tuli ilmi monen vastaajan pitävän tärkeänä sitä, että työyhteisössä tulisi säilyttää oma ammatillinen työote ja kaikkien olisi pystyttävä työskentelemään yhdessä organisaation yhteistä tavoitetta kohti. Varhaiskasvatuksessa työ on paljon tiimityötä, jolloin vuorovaikutustaidot korostuvat. Eräs vastaaja kirjoittikin osuvasti kiteyttäen tärkeimmän ajatuksen:

Kaikkien ystävä ei tarvitse olla mutta kaikkien kanssa pitää pystyä tulla toimeen ja tehdä töitä. Niinhän me opetetaan lapsillekin. (18)

Työyhteisöt ovat vastaajien mukaan rakentuneet hyvin eri tavoin, kun tarkastellaan ihmisten välisiä suhteita saatujen tulosten valossa yhteensä. Toisaalta varhaiskasvatuksen ammattilaiset korostavat hyviä henkilökohtaisia suhteita (vapaa-ajalla) toisiin työntekijöihin työyhteisössä, kun taas toiset näkevät tärkeimmäksi tuntea työparin tai tiimin jäsenet heidän vahvuuksiensa ja ammatillisten arvojen ja näkemysten valossa (työssä). Tämä asetelma saattaa aiheuttaa monissa tiimeissä ristiriitaisuutta varsinkin, jos työntekijät eivät puhu näistä asioista ääneen.

Hyvää vuorovaikutusta on, kun jo suunnittelussa otetaan huomioon kaikki tiimin jäsenet ja annetaan keskustelussa mahdollisuus vaikuttaa. Ristiriitaisissa asioissa asiat puhutaan heti kun on mahdollista ja muistetaan pysyä asiassa, ei henkilössä. (27)

Puhutaan asioista rehellisesti ja pian. Käsitellään asioita ja tilanteita, ei mennä henkilökohtaisuuksiin. On uskallettava tuoda epäkohtia keskusteluun ammattimaisesti. (27)

Kuten edellinen vastaaja kirjoittaa, on uskallettava tuoda ajatuksensa esille ammattiroolissaan ja asiassa pysyen. Vaikka työtä tehdään omalla persoonalla, on ammatillisesti

pystyttävä keskustelemaan hankalistakin asioista ilman, että ne vaikuttavat työntekijöiden henkilökohtaisiin suhteisiin.

Eräs vastaaja halusi tuoda esille sen, että tärkeintä työyhteisössä on rakentaa sellainen ilmapiiri, jossa on helppo keskustella kaikenlaisista asioista. Vaikeita tai hankalia asioita ei saa pelätä, vaan ne täytyy ottaa haasteena ja pyrkiä selvittämään ne yhdessä. Työyhteisön kulttuuri olisi hyvä rakentua sellaiseksi, että jokainen saa ilmaista mielipiteensä ja perustelunsa asialle pelkäämättä sitä, että niistä rangaistaisiin myöhemmin.

Asioista on helppo jutella, eikä ristiriitoja pelätä. Omat mielipiteet perustellaan ja tehdään tarvittaessa kompromisseja. Hyväksytään silti erilaiset näkökulmat, eikä niistä ”rangaista” Ristiriitoja osataan ratkaista työyhteisön sisällä, eikä asiaa tarvitse viedä ulkopuoliselle asti. Keskusteleminen tärkeää – talon palaverit sellaisia, että niissä voidaan ottaa esille ristiriitoja. (20)

Järvinen (2008) korostaa, että vuorovaikutuksen tulisi työyhteisössä olla tyyliltään rakentavaa, asiallista ja pääosin myönteistä. Vuorovaikutuksen tulee Järvisen mukaan tukea työntekoa, auttaa ratkomaan ongelmia sekä parantaa keskinäistä yhteistyötä. Tällaisen sujuvan vuorovaikutuksen pohjalta työyhteisössä pystytään tekemään paremmin päätöksiä. Vuorovaikutteinen keskustelu ei kuitenkaan aina suju, sillä siinä työntekijän yksittäiset kannanotot tulevat herkästi arvioinnin kohteeksi, eikä niistä yksilö aina pysty joustamaan tai hyväksymään toisten ajatuksia. (Järvinen 2008, 98.)

5.1.2 ”Varhaiskasvatusyksikössä joudutaan kyllä organisoimaan.”

Yhteistyön merkitys varhaiskasvatuksen työyhteisöissä korostui vastauksissa, jossa vastaajat kertoivat kokemuksiaan työn organisoinnista. Kaikki toiminta, mitä vastaajat tästä aiheesta kertoivat, perustuu vuorovaikutukselle, viestinnälle ja yhteisesti sovituille toimintatavoille. Työn sujuvan organisoinnin kannalta perustehtävän määrittely ja sen selväksi tekeminen kaikille työntekijöille nähtiin tärkeänä toiminnan onnistumisen vuoksi. Yhtä oleelliseksi koettiin työtehtävien jako ja vastuun jakaminen työvuorojen, yksilön vahvuusalueiden tai muiden kriteerien mukaisesti niin, että kaikki olisivat vastuussa jostakin osa-alueesta. Huomion arvoista on siis toimivassa työn organisoinnissa se, että vastuu ja tehtävät on jaettu tasapuolisesti, ettei yksi työntekijä uuvu kohtuuttoman ison

työtaakan alle. Ajan käyttö ja sen puute toisinaan helpottaa, kun vastuut jaetaan tiimin jäsenten kesken varhaiskasvatyüksikössä.

Työvuorot suunnitellaan tasapuolisesti. Ja työtehtävät jaetaan niin että kaikki ovat vastuussa jostakin, eikä niin että yksi tekee kaikki työt. ... (40)

Tieto ja ymmärrys yhteisestä päämäärästä työssä ovat toimivan työyhteisön perustaa. Se näkyi kiistatta vastaajien yhteisenä näkemyksenä toimivasta työyhteisöstä. He toivat esille, että yhteisen tehtävän puitteissa on helpompia toimia, sillä jokainen työntekijä tietää oman paikkansa ja vastuunsa toimia yhteisen arjen rakentamiseksi. Tietämys ja yhteinen näkemys työn perustehtävästä ja tavoitteesta parantaa työmotivaatiota ja jakamista, jos työntekijät tietävät oman paikkansa ja omaavat samankaltaisen näkemyksen kasvattamisesta.

Toimivassa työyhteisössä jokainen työntekijä on sisäistänyt oman perustehtävänsä ja tämän perustehtävän tekemiseen on järjestetty työnantajan puolesta riittävät resurssit. Toimivassa työyhteisössä on yhteisesti sovitut pelisäännöt, jotka ovat linjassa valtakunnallisten ja kunnan omien säädösten kanssa. Jokainen työntekijä on sitoutunut noudattamaan niitä. (34)

Kuten Huusko (2007, 80, 81) kirjassaan määritteli, tulisi työn tavoite tiedostaa koko organisaatiossa, tiimeissä kuin yksilöidenkin tasolla niin, että jokainen voi mieltää sen samaan aikaan omaksi tärkeäksi ohjenuoraksi kuin myös nähdä itsensä osana isompaa kokonaisuutta. Yhteinen tavoite on se tekijä, joka sitoo tiimin jäsenet organisaatioon ja sen tärkeiksi toimijoiksi tiiminsä myötä.

Hyvin toimivassa työyhteisössä nähdään siis tärkeäksi yhteisten sääntöjen laatiminen, niihin sitoutuminen ja yhteisen näkemyksen rakentaminen niin, että jokainen työntekijä voi vaikuttaa niihin ja sitoutua noudattamaan niitä työssään. Myös Huuskon (2007) mukaan yhteisten sääntöjen laatiminen on tärkeää, jotta toimintaa pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan tiimissä. Kasvatusarvoista tulee keskustella ja saada keskustelujen kautta yhteinen hyvä näkemys siitä, mitä työssä arvostetaan ja miten niiden avulla työtä tehdään. Yhteisen näkemyksen saaminen helpottaa kaikkien työskentelyä ja myös yhteistyön syntyminen helpottuu, kun puhutaan samoista asioista samasta näkökulmasta. Selkeän perustehtävän lisäksi on kiinnitettävä huomiota yhteisten toimintatapojen arviointiin ja kehittämiseen sekä yhteistyökykyyn ja –haluun tehdä yhdessä töitä.

Kaikki toimivat yhteisten sovittujen sääntöjen mukaan. (1)

Työyhteisöllä on selkeä perustehtävä, yhteiset tavoitteet ja yhdessä sovitut linjaukset. (12)

Yhteiset pelisäännöt/toimintatavat selvinä kaikilla ja niitä aika ajoin yhdessä päivittäen (16)

Toimiva on sellainen työyhteisö jossa kaikki ovat selvillä siitä miksi ovat töissä paikalla. Yhteinen tehtävä ja yhteinen näkemys parantavat työmotivaatiota ja jaksamista. Töissä saa olla hauskaa, kunhan homma toimii. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä KAIKKI noudattavat yhteisiä pelisääntöjä esim. ulkoilevat, kun on sen aika. (27)

Huusko (2007) korostaa, että ilman yhteistä tavoitetta ei voi toimivaa tiimiä syntyä. Yhteinen tavoite ja sen näkyväksi tekeminen ovat asioita, joihin työntekijät pystyvät oikeasti vaikuttamaan. Toimivassa tiimissä Huuskon mukaan (2007, 84) selkeä yhteinen tavoite ja toimivalta sen saavuttamiseen toteutuvat tiimin jäsenten toimesta.

Moni tutkimukseen vastaaja käytti ilmaisua ”yhteen hiileen puhaltaminen”, jolla he tarkoittavat työyhteisössä yhdessä laadittujen kasvatustavoitteiden ja päämäärien luomista ja niiden mukaan toimimista. Yhdessä laaditut toimintaperiaatteet luovat yhteishenkeä työyhteisöön, jolloin rakentuu myös tunne yhdessä rakennetusta varhaiskasvatuksesta. Huusko (2007) kirjoittaa myös yhteen hiileen puhaltamisesta, jolloin tiimin jäsenet yhdessä asiakkaidensa kanssa toimivat laadittujen sääntöjen mukaisesti. Tämä kehittää yhteistä toimintamallia laaditun tavoitteen suuntaisesti. Eräs tutkimukseen vastaaja kirjoitti, että yhteinen tehtävä ja yhteinen näkemys toiminnasta parantavat työmotivaatiota ja jaksamista työssä. Vastuu jakaantuu useammalle työntekijälle ja yhteinen ajatus varhaiskasvatustyöstä helpottaa työntekoa tiimeissä ja koko yhteisössä. Esimerkiksi tiimin itsenäisyys näkyy siinä Huuskon (2007, 82) mukaan, jos tiimi pystyy itse luomaan omat arkitoimintansa pelisäännöt, kuten tämän tutkimuksen vastausten perusteella on nähtävissä erilaisten tiimisopimusten ja toimintasuunnitelmien kirjaamisella.

(Toimiva työyhteisö on) Sellainen, jolla on yhteinen päämäärä. Asioista puhutaan asioina, eikä jäädä vatvomaan asioita palaverien jälkeen ja ulkopuolella. (2)

Työyhteisössä pitäisi olla sama linja kasvatuksen ja toiminnan suhteen. Hyvässä työyhteisössä voi oppia toiselta. Esim musiikillisesti lahjakas tuo taitojaan muille. (8)

Varhaiskasvatustyöyksiköiden työyhteisöissä yhteistyö rakentuu yhteisten tavoitteiden, toimintatapojen sekä ohjeiden myötä. Kasvatustyön luonne on toimia tiimien ja ryhmien

kesken, sillä yksin työntekijänä ei voi rakentaa moniammatillista kasvatusympäristöä lapsille, ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kasvatus- ja hoivatyötä on mahdoton toteuttaa yksin. Myös Halttunen (2009) kirjoittaa, että kasvatustyön yhteisöllistä luonnetta ei voi rakentaa yksin vaan siihen tarvitaan koko työyhteisön osaamista. Hänen mukaansa yhteistyön tulee toimia niin oman tiimin, toisten tiimien kuin varhaiskasvatyüksiköissä työskentelevien, muiden ammattilaisten välillä, ja se on välttämätöntä päivähoidossa niin asiakkaita, kuin työtovereitakin kohtaan. (Halttunen 2009, 42.)

Voit luottaa siihen, että tapahtuipa päivän aikana mitä tahansa, joudutpa tekemisiin kenen kanssa tahansa työyhteisöön kuuluvan (siistijä, kokki, oma tiimi, muut työntekijät, johtaja) kanssa asiat hoituvat. Yhteistyö toimii yli tiimien. (41)

Yhteistyön merkitys on itselle suuri työssä. En jaksaisi kantaa vastuuta, jos muut työntekijät eivät osallistuisi suunnitteluun ja toteutukseen. Tärkeää on saada luotua omaan tiimiin sujuva arki, jossa kaikki tietävät mitä ollaan tekemässä ja miksi.” (28)

Työt jaetaan ja tuetaan toista eri tilanteissa. Joku osaa liikunnan/liikkumisen taidon, toinen leikeissä tosi hyvä, laulattaminen sujuu toiselta jne.” (4)

Päivi Rauramo (2008, 122, 123) mainitsee työhyvinvointia käsittelevässä työkirjassaan, että yhteistyökykyinen työyhteisö kykenee tuloksekkaampaan työhön kun toimijoiden välit pysyvät avoimina ja luottamuksellisina. Hän lisää, että erityisesti yksilön luottamus toimia omana itsenään toteutuu ja häntä kohdellaan hyvin, yksilön itsetunto lisääntyy ja parantaa näin hänen työpanostaan. Tutkimuksen vastauksista voi myös päätellä, että varhaiskasvatuksen ammattilaiset kokevat myös itse pystyvän tarjoamaan laadukasta hoivaa ja kasvatusta, kun yhteistyö toimii saumattomasti tiimissä.

Vastaajat kokivat merkityksellisenä työn johdonmukaisen organisoinnin sekä työn tavoitteen määrittelyn mukaisesti tehdyt yhteiset linjaukset sekä sopimukset. Suurin osa vastaajista näki eri työn osa-alueiden tarkastelua, yhteisiä sopimuksia sekä toimenkuvi- en määrittelyn tärkeänä, sillä niiden avulla toimintaa pystyi myöhemmin arvioimaan ja sen puitteissa myös kehittämään. Vastauksissa oli nähtävissä muutosehdotuksia ja toteamuksia siitä, miten työ pitäisi organisoida hyvin toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä. Johdonmukainen toiminta ja sopimukset siitä, miten määriteltyjen rakenteiden mukaan toimitaan, ja miksi, vievät toimintaa eteenpäin. On varmistettava, että jokainen organisaation toimija tietää niin yksikkönsä kuin oman henkilökohtaisenkin teh-

tävänkuvan ja työn tavoitteen. Eräs vastaaja kirjoittaa, että jokaisen tulisi esittää itselleen kysymys, miksi tätä työtä tekee ja ketä varten.

Johdonmukainen toiminta vie eteenpäin, sopimuksista kiinni pidetään, rakenteet selkeät, pysyvät ja riittävän yksinkertaiset. Kaikki nämä pitää olla olemassa ja selkeitä kaikille. Miksi olen töissä täällä – kysymys kaikille/kaikessa oleellinen. (37)

Kauden alussa sekä kesken kauden palaveerataan asioista: jaetaan vastualueet, selkiinnytetään linjaukset yhteisesti, sovitaan säännöt ja käytännöt. (21)

Järvinen (2008) huomauttaa, että olennaisinta on työntekijöiden tietää, mitä heiltä odotetaan yksikön perustehtävän tavoitteen toteutumiseksi. Organisaatio on olemassa sille määritellyn perustehtävän vuoksi, johon on asetettu yleiset ja yksilölliset tavoitteet laadukkaasti työn mahdollistamiseksi (Kaivola 2003, 144). Varhaiskasvatuksessa asetukset ja lait ohjaavat varhaiskasvatussyksikön sisällä tapahtuvaa toimintaa ja samalla antaa reunaehdot hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen. Perustehtävä tulisi Järvisen (2008) kokemuksen mukaisesti määritellä työntekijöiden mukana ollessa niin, että sen merkitys olisi kaikille sama. Säännöllisesti tulisi muistaa tarkastella sitä, että tehtävien jako ja töiden organisointi tyydyttää kaikkia eikä kukaan ali – tai ylikuormitu oman työtehtävänsä vuoksi. (Järvinen 2008, 47.)

Perustehtävän selkeä määrittely on vastaajien mielestä ensiarvoisen tärkeää hyvin organisoidussa työyhteisössä, ja se tulee kirjata myös kasvatustiimin kesken laadittavaan tiimisopimukseen. Säännölliset keskusteluhetket toiminnasta, sen sisällöistä, tulevan toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta mahdollistuvat tiimin kesken pidettävissä palavereissa, josta monet varhaiskasvatuksen työntekijät mainitsivat vastauksissaan. Vastauksista oli nähtävissä se, että tiimisopimusten teko on vakiintunut käytäntö hyvin monessa varhaiskasvatussyksikössä

Perustehtävä selväksi kaikille tiimisopimusta tehtäessä viimeistään. Kaikilla mahdollisuus vaikuttaa ja sanoa mielipiteensä. Itsellä vastuu mahdollisuuden käyttämisestä. Säännölliset keskusteluhetket palautteen antamiseen. Esim.yksi aihe tiimipalaveriin. ... Toiminnan arviointi-ilta järjestetään syksyllä ja keväällä eli sekin toimii. Täytyy myös muistaa olla armollinen itselle ja muille. Parhaaseen pyrimme resurssit huomioiden. (41)

Jokainen työyhteisön jäsen rakentaa omalta osaltaan työskentelyilmapiiriä sekä kantaa vastuunsa tiimissä työn tavoitteiden saavuttamisesta. Vaikka yksikön esimies vastaa

pääosin toiminnasta, on vastaajien näkemysten mukaan tärkeää myös jokaisen työntekijän oma panos. Työtovereihin olisi hyvä rakentaa luottamussuhteet, jotta vastuuta voi kantaa yhdessä niin esimies, tiimin vetäjä eli päivähoitoryhmän vastuupettaja kuin myös päivähoitoryhmän hoitaja. Keskinäinen luottamus ja vastuunkanto helpottavat myös työn organisointia, kun tehtävälueita jaetaan ja esimerkiksi annetaan vastuu aamupäivän toiminnasta välillä toiselle työntekijälle.

Jokaisella ammattiryhmällä on omat tärkeät tehtävänsä, mutta tiimin työskentelyssä on todella tärkeää keskinäinen luottamus ja vastuun jakaminen. (28)

Jokaisella työntekijällä selkeä kuva siitä, mitä hänen tehtävänsä kuuluu. Kaikilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen laatuun. Kaikki työntekijät ovat osallisia työilmapiirin rakentumisessa ja tiimityöskentelyn toimivuudesta. Johtaja huolehtii työntekijöistä, opettaja ryhmän suunnittelusta, hoitajat arjen pyörittämisestä, mutta kaikki osallistuvat aktiivisesti toiminnan toteuttamiseen. (20)

Kaistila (2005, 10) toteaa työn organisoinnin onnistuneen, kun yksilön osaaminen ja tieto-taito sekä yksikön tehtävät kohtaavat mahdollisimman hyvin. Hän korostaa esimiehen vastuuta tästä, sillä hänellä tulee olla laaja tietämys henkilöstön kompetensseista ja organisaationsa tavoitteista. Myös vastaajat olivat samaa mieltä siitä Kaistilan (2005) kanssa, että esimiehellä tulee olla laaja kokonaisuus hallinnassaan ja ohjata työn organisointia tavoitteiden mukaisesti.

Päiväkodin johtajalla on suuri vastuu siitä, että päiväkodissa toimitaan talon tavoitteiden mukaisesti. Tiimeissä varsinkin päiväkodinopettajan tulee vastata tavoitteiden toteuttamisesta ja toteutumisesta. (11)

Eräs vastaaja kirjoittaa, että vaikutusmahdollisuudet oman työn organisointiin ovat vähäiset joko ammattitaustan puolesta tai yksikön sisällä olevasta, huonosti toteutetun organisoinnin vuoksi. Vastaajan mielestä tasapuolinen toiminnan suunnittelu ryhmän opettajien ja päivähoitajien välillä ei toteudu kovin hyvin, vaikka työnkuvat ovat melko lähellä toisiaan.

Opettajien ja päivähoitajien työn kuva on lähellä toisiaan, mutta koen että hoitajillakin pitäisi olla varattu aikaa suunnitteluun kuten opettajilla. Joudumme vetämään toimintatuokioita ja suunnittelemaan ne kotona tai josakin työn lomassa. Vaikutusmahdollisuudet työn organisointiin ovat melko vähäiset. (38)

Kaivola (2003, 144) on sitä mieltä, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen kehittämiseen edistäisivät työn hallintaa ja työssä jaksamista. Vastausten perusteella esimieheltä odotetaan paljon työn organisointiin kuuluvia toimenpiteitä ja sitä, että johtaja mahdollistaisi paremmin työntekijöiden informoinnin ja osallisuuden toiminnan kehittämiseen.

Järvisen (2000, 47) mukaan työyhteisöissä järjestetyt yhteiset tilaisuudet, kuten tiimipalaverit, kehityskeskustelut sekä toiminnan arviointipalaverit ovat yksi toimivan työyhteisön tunnusmerkki jatkuvan keskustelun ylläpidon vuoksi. Melkein jokaisessa vastauksessa oli mainittu säännöllisesti pidettävän varhaiskasvatyüksiköiden viikoittaisia palavereita eri ammattiryhmien tai koko talon henkilöstön kesken. Nämä koettiin yksimielisesti hyvin oleellisiksi toiminnan suunnittelun kannalta. Näiden viikoittaisten palavereiden lisäksi tärkeänä nähtiin pedagogiset kasvatusillat muutaman kerran toimintakauden aikana, joihin henkilöstö kokoontuu keskustelemaan vaihtuvista aihealueista varhaiskasvatukseen ja työhönsä liittyen. Toimintakauden aikana kaksi kertaa toteutettava arviointi koetaan tärkeänä menneen toiminnan arvioinnin lisäksi uuden toimintamallin kehittämisen kannalta.

*Toiminnan suunnittelussa tärkeää ovat yksiköiden suunnittelupäivät ja pe-
daillat. Lisäksi vielä tärkeämpiä ovat joka viikkoinen tiimipalaveri sekä
opettajien suunnittelu-aika. Jokaisen työntekijän tulisi arvioida omaa toi-
mintaansa jatkuvasti ja oman tiiminsäkin toimintaa tasaisesti. Yksikkökoh-
taisesti toiminnan suunnittelua ja arviointia tukevat lisäksi viikottainen
koko talon palaveri sekä kaksi kertaa vuodessa tehtävä kauden arviointi.
Työn tavoitteiden pitäisi olla lähtökohtaisesti sellaisia että niihin on käy-
tettävien resurssien puitteissa mahdollista päästä. Työn organisoinnissa
myös henkilöstön omalla panoksella ja kyvyllä esimerkiksi töiden prio-
risointiin on merkitystä. (34)*

Järvinen (2000, 47) vakuuttaa, että jatkuva keskustelu työyhteisössä on toimivan työyhteisön tunnusmerkki, ja erityisesti laatuksymykset sekä asiakkaiden tyytyväisyys tulisivat olla usein keskustelun lähtökohtana. Kuten tähän tutkimukseen vastaajat, niin myös Pekka Järvinen kirjoittaa talon palavereiden, tiimipalavereiden sekä kehityskeskustelujen olevan hyviä väyliä ylläpitää puhetta tiimin kuin työntekijöidenkin keskuudessa.

Vuosittain pidettävät kehityskeskustelut olivat monen vastaajan mielestä hyvä foorumi vaikuttaa ja arvioida omaa työtä sekä toimintaansa perustehtävän eteen tiimissä. Toi-

saalta kehityskeskustelu kerran vuodessa pidettävänä nähtiin riittävänä, kun taas toisaalta muutamat vastaajat toivoivat sitä pidettäväksi ainakin kahdesti toimintavuoden sisällä. Eräs vastaaja muistutti, että kehityskeskustelu esimiehen kanssa ei saisi olla ainut foorumi saada ajatuksiaan esille vaan tulisi huolehtia myös muulloin omien näkemysten esille tuomisesta. Eräs vastaaja toivoisi kehityskeskusteluun käytettävän enemmän aikaa, jolloin toiminnan totuudenmukainen arviointi onnistuisi paremmin.

...Kehityskeskustelut ovat vuosittain. Toiminnan arviointia suoritetaan sekä tiimeissä että koko työyhteisölle järjestetään siihen aikaa. (40)

Kehityskeskustelujen määrää voisi lisätä 2 kertaan toimintakaudessa. Rehellinen arviointi toiminnasta ja tavoitteista: tarpeeksi aikaa, yleensä se sutastaan kiireessä ja moni asia jää huomiotta. (33)

Työn organisointiin liittyen toiminnan arviointi on vastaajien mukaan säännöllistä, ainakin kahdesti vuodessa tapahtuvaa arviointia ja keskustelua toiminnalle määriteltyjen tavoitteiden toteutumisesta. Toiminnan arvioinnissa nähtiin tärkeänä myös sen säännöllisyys arjessa, jolloin toimintaa pyrittiin jatkuvasti tarkastelemaan sekä kehittämään paremmaksi. Eräs vastaaja muistutti, että ennen kaikkea tulisi rehellisesti arvioida niin onnistumiset kuin kehittämistä vaativat osa-alueet, sillä parhaansa on varmasti jokainen tiiminjäsen tehnyt määriteltyjen tavoitteiden pohjalta.

Toiminnan arviointi-ilta järjestetään syksyllä ja keväällä eli sekin toimii. Täytyy myös muistaa olla armollinen itselle ja muille. Parhaaseen pyrimme resurssit huomioiden. (41)

...Jokaisen työntekijän tulisi arvioida omaa toimintaansa jatkuvasti ja oman tiiminsäkin toimintaa tasaisesti. Yksikkökohtaisesti toiminnan suunnittelua ja arviointia tukevat lisäksi viikottainen koko talon palaveri sekä kaksi kertaa vuodessa tehtävä kauden arviointi. (34)

Erään vastaajan kokemuksen mukaan varhaiskasvatyüksiköissä arjen suunnitteluun käytetään paljon aikaa ja vaivaa, joten se on tärkein arvo ja yhteinen tavoite työssä.

Meidän tärkein arvo on toimiva arki. Käytämme aikaa ja energiaa nimenomaan arjen sujumisen takaamiseen. (41)

5.1.3 Ristiriitatilanteiden selvittäminen työyhteisössä

Vastaajien mielestä paras tapa mahdollisten ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi on erikseen sovittu aika ja paikka keskustelua varten. Moni vastaaja oli sitä mieltä, että asianomaisen ihmisen kanssa tilannetta tulisi ensin pyrkiä selvittämään, ja tarvittaessa myöhemmin ottaa asia puheeksi tiimi- tai osastopalavereissa pienessä ryhmässä. Ei ole tarkoituksen mukaista ottaa keskusteluun koko yksikköä, jos asia ei kosketa kuin pientä osaa henkilöstöstä, kuten myös Järvinen (2008, 95) huomauttaa. Vastaajat kokivat, että ensisijaisesti ristiriitatilanteita käsitellään ja ratkotaan ammatillisella otteella ja itse asiassa pysyen. Henkilökemiat työntekijöiden keskuudessa saattavat toisinaan aiheuttaa ristiriitatilanteita ja vaikeuttaa vuorovaikutusta. Näihin asioihin muutama vastaaja näki ratkaisuna keskustelun lisäämisen lisäksi esimerkiksi henkilöstön uudelleen sijoittelun eri työtehtävissä.

Keskustelemalla rehellisesti, avoimesti ja ammatillisesti. (37)

Tiimin yhteisissä palavereissa keskustelemalla ja tarvittaessa myös esimies mukaan näihin keskusteluihin. (36)

Ristiriidat tuodaan avoimesti esille, aluksi pyritään ratkaisemaan ko. henkilöiden/tiimin kesken. Mikäli ei onnistu, pyydetään esimiestä apuun. Olemme tarvittaessa keskustelleet tiimin kanssa ja tästä on ollut apua, sovitut jatkotoimenpiteet ja seurantalaveri. (19)

Vastaajista moni kannatti ristiriitatilanteisiin puuttumista oitis, kun joku asia tai tilanne alkaa hiertää välejä tai vaikeuttaa työn onnistumista. Erään vastaajan mielestä haastavat asiat tulisi käsitellä vasta sitten kun pahin tunnekuuhu tietyn asian ympärillä on laskeutunut, mutta kuitenkin melko pian, jottei asia unohdu tai jää kaivertamaan mieltä. Useimmat vastaajat tosin olivat sen kannalla, että ristiriitatilanteen selvittäminen vaikeutuu ja se saa epämukavia piirteitä, jos sitä ei heti käsittele loppuun asti. Avoin ja suora, ammatillinen keskustelu on paras tapa selvittää hankalat asiat, vältetään ylimääräisiltä väärinkäsityksiltä ja näissäkin tilanteissa jokaisen asianomaisen tulisi saada tuoda ajatuksensa esille: näin vältetään jälkipuheilta eikä selvittämättömät asiat jää enää kaivertamaan mieliä tai saa aikaiseksi ylimääräisiä ”käytäväkeskusteluja”.

Jos sattuu, että eteen tulee ristiriitatilanne, asiasta kannattaa heti puhua, ottaa esimies tarvittaessa mukaan. ...Avoin ja suora keskustelu. Ja kun asia on käsitelty, siihen ei enää palata ”tikkuillen”. Jokaisen on hyvä jos-

kus harjoitella ottamaan palautetta vastaan, on se sitten huonoa tai hyvää. (4)

Ristiriitojen aiheet otetaan esille, kun kaikki ovat läsnä esim. palaveriajalla. Ei siis puhuta selän takana. Yleensä asioista sopiminen onnistuu parhaiten, kun pahin tunnekuuhu on mennyt ohi, jos joku on esim. loukkaantunut tai tuhtunut jostakin asiasta. Ristiriitoja aiheuttavat asiat puhutaan läpi ja sovitaan, miten toimitaan jatkossa niiden suhteen. (6)

Yksi vastaaja kertoo pitävänsä tärkeänä ristiriitojen selvittämistä niin, että niiden ratkaiseminen tai edes ristiriitatilanteen olemassa olo ei näkyisi asiakkaille. Haastavat tilanteet tulisi selvittää ammatillisesti asianomaisten kanssa, etteivät ne aiheuta epäluuloisuutta tai ylimääräisiä puheita ulkopuolisten taholta. Tärkeää varhaiskasvatuksessa on asiakkaiden tyytyväisyys tarjottuun palveluun ja harvemmin ristiriitatilanteet työyhteisössä aiheutuvat asiakkaista vaan jostain työyhteisön tai tiimin sisällä olevista seikoista.

Ammatillisesti. Asianosaisten kesken tai esimiehen avustuksella. Ei saa näkyä asiakkaille. (13)

Rauramo (2008, 125) suosittelee epäkohtiin puuttumista heti niiden ilmestyttyä ja niin, että niihin tulee nimetä vastuuhenkilöt sekä aikataulu minkä puitteissa ne tulisi selvittää. Hän näkee, että turvallisuus ja luottamus lisääntyvät, kun ongelmiin puututaan viivyttämättä. Tällä tavalla pystytään siis vaikuttamaan myös työn sujuvuuteen. Järvinen (2008) puolestaan on sitä mieltä, että ristiriitatilanteissa asiat pitäisi selvittää vain niiden kanssa, jotka siihen jotenkin liittyvät tai jotka voivat muuttaa tilannetta. Hän huomauttaa, että valitettavan yleistä on puhua hankalista asioista yhteisesti työyhteisöissä, kun se tapa ei välttämättä edistä tilanteen ratkaisua. (Järvinen 2008, 95.)

Järvinen (2008) lisää, että yleisesti ei ajatella sitä, onko annettu viesti vuorovaikutuksessa mennyt perille tarkoituksen mukaisella tavalla. Hän korostaakin sitä, että viestin ymmärtäminen tulisi varmistaa, jotta ei syntyisi virheellisiä tulkintoja ja näin ollen välttäisiin ristiriitatilanteilta vain väärin tulkitseminen takia. (Järvinen 2008, 100.) Varhaiskasvatuksen työyhteisössä viestin ymmärtämisen varmistaminen korostuu työntekijöiden keskuudessa, mutta myös asiakkaisiin nähden. Lasten kasvatukseen liittyvät asiat ovat asiakkaiden ja työntekijöiden työn perusta, joten yhteistyön syntymiseen ja luottamuksen rakentamiseen voitaisiin vaikuttaa osaltaan kohdistamalla huomiota annettuihin viesteihin.

Työyhteisön ristiriitatilanteissa apua vastaajat odottavat saavansa esimieheltä tai joltain muulta auttavalta taholta. Vastaajat kertoivat johtajan lisäksi voivansa kääntyä varhaiskasvatusyksikkönsä vastuopettajan puoleen, varhaiskasvatuksen erityisopettajan tai työnohjaajan puoleen. Eräs vastaaja kirjoittaa, että tyypillisesti ristiriitatilanteet liittyvät oletettavasti siihen, miten työtä tehdään: esimerkiksi, miten jonkun lapsen kanssa toimitaan.

Puhumalla ja selvittämällä, ehkä joskus tarvitaan myös johtajan tai esim. veo:n apua, jos tilanne ei muuten selviä. Ristiriidat varmaankin usein koskevat sitä, miten jossain tilanteessa lapsen kanssa kuuluisi toimia, uskoisin. (2)

Ristiriidoissa tulisi muistaa, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. Ristiriidoisakin olisi hyvä kuunnella kaikkia osapuolia, jotta ymmärtää kokonaisuuden. ... Joskus asiassa voi olla tarpeen ulkopuolinen kuuntelija, joka usein on johtaja. (28)

Ristiriitoja tulisi ratkoa avoimesti keskustelemalla. Esimies tai ulkopuolinen ammattilainen tarvittaessa apuna. (8)

5.2 ”Hyvä johtaminen mahdollistaa työntekijöiden perustehtävän tekemisen mahdollisimman hyvin.”

Kysyttäessä hyvän johtamisen piirteitä hyvin toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä, vastauksista pystyi tulkitsemaan heti hyvän johtamisen peruspiirteitä, joita esitellen tässä kappaleessa tulosten pohjalta. Esimiehen rooli ja merkitys korostui vastauksissa jokaisen valitun näkökulman (tutkimuskysymyksen) kohdalla, joten se kertoo jo valmiiksi laajasta vastuualueesta, jolla esimiehet työskentelevät. Järvinenkin (2000, 45) mainitsee, että esimies on tärkeässä roolissa huolehtiessaan ihmisten ja työn yhteenliittymästä, eli työn perusrakenteista.

Varhaiskasvatushenkilöstö toi vastauksissaan esiin hyvän *johtamisen* lisäksi myös hyvän *johtajan* ominaisuuksia, joita arvostivat esimiehissään. Vastauksista pystyi näkemään, mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja arvoja esimiehillä odotetaan olevan johtaessaan varhaiskasvatusyksikköään. Vastausten perusteella uskallan sanoa, että hyvä johtaminen varhaiskasvatuksessa nähdään hyvin pitkälle sellaisena, minkälainen johtaja sitä toteuttaa omassa yksikössään: johtajaan itsessään halutaan selkeästi kohdistaa tietty-

jä hyvän johtamisen ominaisuuksia. Hyvän johtajan ominaisuuksiin palaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Järvisen (2000, 54–55) mukaan esittämäni väite osittain pitää paikkansa, sillä esimiehen antama esimerkki heijastuu aina hänen alaisiinsa. Järvinen (2000) antaa esimerkin toiminnan kehittämisestä ja väittää, että myös esimiehen tulisi olla muutospositiivinen ja innostunut, jos hän odottaa samanlaista asennetta työntekijöiltään. Hän mainitsee myös sitoutumisen tärkeyden, sillä se näkyy toimenkuvassa ja arvoissa, ja on kytköksissä koko työyhteisön työmotivaatioon. (Järvinen 2000, 54–55.)

Hyvä johtaminen varhaiskasvatusyksikössä on vastaajien mukaan selkeää, avointa, tasapuolista ja luotettavaa. Saatujen vastausten ja näiden arvojen perusteella voi päätellä, että johtaminen olisi sellaista, minkälainen johtaja yksiköllä on. Hyvään johtamiseen liitetään ajatus, että jokainen työntekijä tietää perustehtävänsä työyksikössä ja se on selkeä hänelle. Johtajan odotetaan auttavan ja tukevan perustehtävän pysymisessä selkeänä ja hänen odotetaan myös tekevän tiettyjä toimenpiteitä, jotta työ mahdollistuisi mahdollisimman hyvin.

Hyvä johtaminen on sitä, että kaikilla alaisilla oma perustehtävä hallinnassa ja selkeä. Johtaja kuuntelee ja tukee, auttaa vaikeissa paikoissa. Osaa delegoida tehtäviä, mutta loppukädessä tekee päätöksiä itsenäisesti tarvittaessa. (5)

Hyvä johtaminen on vastaajien mielestä tasapuolista työntekijöitä kohtaan. Esimerkkinä tästä mainittiin loma-aikojen vuorottelu ja päätökset niistä, mutta tärkeänä nähtiin myös tasapuolisuus esimerkiksi kokeneiden ja nuorempien työntekijöiden välillä.

Hyvä johtaminen tarkoittaa sitä, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti (esim loma-ajankohtien vuorottelu) ja heitä kuunnellaan. Hyvälle johtajalle voi kertoa asioista luottamuksellisesti. Hyvä johtaja jakaa vastuuta alaisilleen tasapuolisesti. (8)

Kaikki ammattiryhmät otetaan huomioon. Kaikilla tasa-arvoista kohtelua ja koulutukset. Johtaja ajaa meidän työntekijöiden asiaa ja on meidän puolella jos on sellainen asia. Pitää asiat hoidossa ja on asioista ottanut selvää! Tietää mitä tekee. Pitää työntekijöiden jaksamisesta huolta! Olla kuulolla ja läsnä. (18)

Kaivola & Launila (2007, 38) kokevat, että tänä päivänä johtamisessa tulisi korostaa inhimillisyyttä eli työntekijän ja esimiehen välisen suhteen muodostumista: toisin sanoen ymmärrystä, aikaa kuulemiseen sekä hierarkiavapaata vuorovaikutteista toimintatapaa. Saman voi huomata tutkimukseen vastaajien odottavan omilta esimiehiltään, sillä he tuovat esiin tasapuolisuuden, avoimuuden sekä luotettavuuden olevan tärkeitä arvoja heille työssään. Kaivola & Launila tuovat esiin sen tutkimustuloksen, jossa esimiestaidot on nähty stressin hallinnan kannalta sekä työtyytyväisyyden edistämiseksi oleellisina. He puhuvatkin vuorovaikutuksellisesta johtamisesta, jota tänä päivänä korostetaan monessa organisaatiossa. (Kaivola & Launila 2007, 36.)

Hyvään johtamiseen liitettiin tasapuolisuus päätöksenteoissa sekä henkilöstöä kohtaan tehtävissä päätöksissä. Vastaajien mukaan erilaisuuden arvostaminen ja sen hyväksyminen tuo tasa-arvoisuutta esiin työyhteisössä sallimalla työntekijän toiminnan hänen vahvuuksiensa mukaan niin että mahdollistetaan useampi tapa tehdä varhaiskasvatustyötä. Tasapuolisuus nähdään myös arvostamisena sekä jokaisen työntekijän kuulemisella. Hyvä johtaja suo kaikille työntekijöille tasapuolisesti mahdollisuuksia toteuttaa toimintaa reunaehtojen puitteissa niin että mielekkyys tai työn tavoite ei unohdu toiminnassa. Pääosin vastuu varhaiskasvatustoiminnasta ja sen toteutuksesta nähdään viimekädessä yksikön esimiehellä, vaikka halutaankin johtajan olevan tasapuolinen erinäisten vapauksien sallimisessa.

Kaikkien ”alaisten” TASAPUOLINEN arvostaminen ja kuunteleminen. Hyvään johtajaan ja hänen vaitiolovelvollisuuteensa tulee voida 100 %:sti luottaa. (7)

Hyvä johtaminen tarkoittaa sitä, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti (esim loma-ajankohtien vuorottelu) ja heitä kuunnellaan. Hyvälle johtajalle voi kertoa asioista luottamuksellisesti. Hyvä johtaja jakaa vastuuta alaisilleen tasapuolisesti. (8)

Esimiehen odotettiin olevan tasapuolinen ratkaisuisaan työntekijöidensä kohdalla. Esimerkkeinä vastauksissa oli loma-aikojen myöntäminen sekä samanarvoinen mahdollisuus osallistua koulutuksiin vaikka olisi kyse vakituisessa työsuhteessa olevasta työntekijästä tai sijaisesta.

Johtajan tulee olla oikeudenmukainen ja tasa-arvoon pyrkivä. (esim lomiamyöntäessään ja sijaisten asioita hoitaessaan). (38)

Myös koulutukseen pääsyn turvaaminen on johtajan tehtävä (19)

Hyvän johtamisen piirteitä voi vastausten perusteella suoraan liittää myös hyvän johtajan ominaisuuksiin. Luotettavuus johtamisessa ja johtajan tekemissä päätöksissä lisää vastaajien mukaan työhyvinvointia ja jaksamista työssä. Luottamus johtajaan ja hänen tekemiin päätöksiin sekä johtajan luottamus työntekijöihin johtavat ihannetilanteeseen siinä, että työntekijät voivat turvallisesti työskennellä niin että heidän etujaan valvotaan, heitä kuunnellaan ja ollaan kiinnostuneita heistä ja heidän työpanoksestaan. Työntekijä saa tunteen olevansa tärkeä ja tarpeellinen hyvin johdetussa talossa, jossa hankalat tilanteet (esimerkiksi sijaisjärjestelyt) eivät turhaan haittaa työn suorittamista.

Hyvä johtaminen on tasapuolista, oikeudenmukaista ja kuuntelevaa. Kehittämisessä ja ongelmatilanteissa tulee hyödyntää henkilökuntaa ja heidän taitojaan ja ideoitaan. (27)

Hyvä johtaminen mahdollistaa työntekijöiden perustehtävän tekemisen mahdollisimman hyvin. Hyvä johtaminen on työntekijöiden osallistamista päätöksenteossa ja päivittäisten asioiden hoitamisessa. (34)

Johdonmukaista, kuuntelevaa, kunnioittavaa, sopimuksista kiinni pitävää. Suunnan näyttäminen ja henkilöstön arvostaminen olennaista. Tiettyjä vapauksia, mutta myös vastuuta henkilöstölle antavaa. Luotettavuus tärkeää. (37)

Kaivola & Launila (2007, 40) kokevat johtamisen luotettavuuden näkymisen siinä, että työntekijöille annetaan enemmän vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia työyksikössään. Työntekijöiden oletetaan luottavan omiin kykyihinsä, jolloin oma rooli työyhteisössä muuttuu avoimemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi. Tällä tavalla yhteistyötä painotetaan johtajan ja alaisen välillä ja syntyy tunne luottamuksen synnystä työyhteisössä. Samoin myös vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät omaa työtä kohtaan ja avoimuus lisääntyy koko työyhteisössä.

Vastausten mukaan hyvä johtaminen on avointa sekä työntekijöitä kannustavaa. Johtamisen odotetaan tukevan työntekijää työssään ja antaen hänelle mahdollisuuksia kehittyä sekä pitää ammatillista keskustelua yksikön sisällä yllä. Vastaajista muutama odottaa, että työ toisi heille lisää ideoita toteutettavaksi, niin että pystyttäisiin tuottamaan vieläkin laadukkaampia varhaiskasvatuspalveluja asiakkaille. Hyvän johtamisen odotetaan innostavan ja motivoivan työntekijöitä parhaaseen tulokseen.

Johtaminen on kannustavaa, työssä tukevaa, työntekijälle aikaa antavaa, pedagogista keskustelua ylläpitävää, yksikön asioista selvillä olemista. (14)

Pedagogisen keskustelun ja laadun ylläpitämistä. Työolosuhteista huolehtimista, niin fyysisistä kuin henkistä. Uusien toimintatapojen pohtimista ja mahdollistamista. Motivoimista, innostamista. (16)

Järvinen (2008, 86) on huomannut, että johtamisen paineet ovat kasvaneet jatkuvasti henkilöstön tarvitessa enemmän tukea ja kannustusta voidakseen suoriutua työstään erilaisten muutosten myötä, niin kuin varhaiskasvatuksessakin on koettu muutaman viimeisten vuosikymmenten aikana. Johtamistyön vaatimukset ovat kasvaneet ja johtajan odotetaan olevan yhtä aikaa lähellä alaisiaan mutta myös riittävän kaukana hallitakseen johdettavan kokonaisuuden. Työntekijöiden vaatimukset ja tarpeet kasvavat ja esimiehen odotetaan turvaavan yksilölliset tarpeet mutta myös varmistaa työyhteisön tehokkuus ja työn mielekkyys. (Kaivola & Launila 2007, 40-42.)

Muutamit vastaajat lähestyivät hyvän johtamisen käsitettä myös vastakkaiselta puolelta, eli miten he näkevät huonon johtamismallin omien kokemustensa kautta. Johtamisen tulisi heidän mielestä perustua omakohtaiseen kokemukseen varhaiskasvatuksessa tehtävästä perustyöstä, jotta johtajilla olisi totuudenmukainen näkemys siitä ja jonka mukaan he osaisivat mahdolliset päätöksensä suhteuttaa. Huonosta johtamisesta kertoi erään vastaajan mukaan se, ettei johtaja perehdyttänyt kunnolla työhön, tai että johtajaa oli vaikea kiireen vuoksi tavoittaa.

...Kokemusta on myös huonosta johtamisesta: ei perehdyttämistä, esimiehen huonot tuulet työyhteisön niskaan, kiire (ei kuunnellut). (4)

... Esim. Itselläni on ollut aikanaan ikävä kokemus johtajasta, joka kohteli työntekijöitä eriarvoisesti. Etenkin nuoremmat työntekijät ns. vähäteltiin. Tutut, vanhemmat ”konkarit” saivat selkeästi enemmän vastuuta, kuuluivat useisiin eri tiimeihin, johtaja keskusteli asioista näiden työntekijöiden kanssa huomattavasti enemmän. (21)

5.2.1 Hyvä johtaja varhaiskasvatuksen yksikössä

Varhaiskasvattajat vastasivat hyvän johtamisen kysymykseen huomioimalla ja ottamalla kantaa lisäksi siihen, mitkä ovat hyvän johtajan ominaisuuksia varhaiskasvatusyksikön toimintaa johtaessaan.

Hyvä johtaja on vastaajien mukaan läsnä arjessa ja kiinnostunut aidosti jokapäiväisestä toiminnasta yksikössään. Läsnä oleminen niin fyysisesti kuin henkisesti nähtiin tärkeinä asioina: johtajan tuli olla tavoitettavissa helposti, ja hänen odotettiin pitävän työntekijöiden puolta myös yksikön ulkopuolella. Esimiehen tuli tehdä päätöksiä oman yksikkönsä puolesta niin että työntekijät pystyivät luottamaan heidän etunsa tulevan esille, olla työntekijöiden etujen puolestapuhujana ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Hyvinvoinnin näkökulma tuli monessa vastauksessa esiin. Myös Aulanko ym (2010, 123–124) toteaa kirjassaan esimiehen määrittelemien organisaation toimintatavan, työjärjestelyjen ja työkuultuuriin antaman esimerkin vaikuttavan hyvinvointiin ja yksilöiden työkykyyn.

Johtajan motivaatio ja asenne omaa työtä kohtaan näkyy varhaiskasvattajien mukaan työyhteisössä ja peilautuu myös henkilöstön työmotivaatioon. Järvinen on samaa mieltä esimiehen antamasta esimerkistä alaisilleen, sillä johtajan antama kuva esimerkiksi muutosmyönteisyydestä tai kehittämisestä heijastuu aina myös hänen alaisiinsa (Järvinen 2000, 55).

Hyvä johtaja tietää mitä omassa päiväkodissa tapahtuu, on aidosti kiinnostunut. Kiertelee osastoilla seuraamassa toimintaa, on välillä mukana osastopalaverissa, pitää ovensa aina auki -> on tavoitettavissa. Hyvä johtaja tietää mitä/millaista työtä alaiset tekee, on alansa asiantuntija. (10)

Hyvä johtaminen alkaa ihmisestä. Kuinka hän käyttäytyy, miten puhuu, onko hänellä taidot työnsä suorittamiseen. Johtajalla täytyy olla kaikki langat käsissä. Johtajan on oltava tasapuolinen esimiehen myöntämisessä. Hyvä johtaminen on myös sitä, että johtaja voi hypätä työntekijän saappaisiin, jos tilanne on kaoottinen. (tarkoitan ryhmässä työskentelyä) Näin se arki pysyy paremmin muistissa. (33)

Hyvän johtajan ominaisuuksiin koettiin tärkeinä keskustelun ylläpito ja työntekijöiden kannustaminen tehtävässä työssä. Johtajan luottamus työntekijöihin, palautteen anto ja rohkaisu uusiin asioihin luo työyhteisöihin positiivista ja tuottavaa ilmapiiriä, joka osaltaan vaikuttaa myös työhyvinvoinnin syntymiseen. Johtaja nähdään oman alansa asiantuntijana, joka tietää työntekijöiden työstä olennaisen ja on aidosti mukana kehittämässä ja arvioimassa sitä viikoittaisissa palavereissa. Kaivola & Launila (2007, 41–42) tuovat esiin yhteisöllisen johtajuuden käsitteen, jossa yhteistyön avulla ja jaetun johtamisen idean mukaisesti keskitytään työn tehokkuuden ja mielekkyyden toteutumiseen työyhteisössä. Heidän mukaansa yhteisöllisen johtajuuden ajatuksen mukaisesti rakennetaan

hyvää vuorovaikutusilmapiiriä, jossa syntyy yksilöllisiä ja yhteisöllisiä visioita ja strategioita työn perustehtävään ja sen kehittämiseen liittyen.

Hyvä johtaja kuuntelee ja antaa palautetta niin hyvässä kuin pahassa. On kiinnostunut työntekijöiden asioista ja ohjaa ja opastaa ongelmatilanteissa. Pitää työntekijöiden puolta. (25)

Kaivola & Launila (2007) kirjoittavat esimiehen tehtävänä olevan luoda ja ylläpitää toiminnan edellytyksiä sekä myötävaikuttaa siihen, että työntekijät haluavat ponnistella työyhteisön tehtävän eteen yhdessä. Yhteisöllisestä johtamisesta puhuttaessa huomio on kiinnitettynä esimiehen toimesta tiimiin tai ryhmään, jossa yksilöille voidaan taata täysipainoinen keskittyminen omaan tehtäväänsä. (Kaivola & Launila 2007, 43.)

Hyvän johtamisen nähtiin syntyvän hyvin paljon johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Vastaajien kokemusten mukaan hyvä johtaja kuuntelee työntekijöitään, tukee heitä työssään, ottaa asioista selvää, neuvoo, ratkaisee erilaisia tilanteita yhteistyössä henkilöstön kanssa, ottaa vastaan ja tuo ideoita mukanaan varhaiskasvatusyksikköön. Luottamus työntekijöihin nähtiin tärkeänä, sillä useinkaan esimies ei välttämättä valvo työn edistymistä kuin toimintakausittain tehtävissä arviointipalavereissa tai toimintakauden arvioinnin yhteydessä.

Johtaminen on kannustavaa, työssä tukevaa, työntekijälle aikaa antaa, pedagogista keskustelua ylläpitävää, yksikön asioista selvillä olemista. Hyvä johtaja käy säännöllisesti ryhmissä, tukee henkilökuntaa vaativissa kasvatustehtävissä, luo hyvää ilmapiiriä työyhteisöön ja kannustaa työntekijöitä ja on kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta... (14)

Hyvä johtaminen on sitä, että kaikilla alaisilla oma perustehtävä hallinnassa ja selkeä. Johtaja kuuntelee ja tukee, auttaa vaikeissa paikoissa. Osaa delegoida tehtäviä, mutta loppukädessä tekee päätöksiä itsenäisesti tarvittaessa. (5)

Hyvältä johtajalta odotetaan jämäkkyyttä ja selkeää vastuuta omassa työssään ja siinä, miten varhaiskasvatusyksikköä johdetaan. Vastaajien mielestä luottamus työntekijöihin ja vastuun jakaminen välillä työntekijöille kuuluu johtajan työnkuvaan, eikä hänen odoteta olevan yksin vastuussa varhaiskasvatusyksikön toiminnasta. Sopivassa määrin työntekijöille annetut mahdollisuudet osallistua ja toimia nähdään hyvän johtajan hyveinä.

Esimies on tasapuolinen, reilu, asiallinen. Johtajan täytyy ottaa vastuu johtamisesta ja pystyä delegoimaan asioita tarvittaessa. Johtaja tukee ja pitää alaistensa puolta. (17)

Johtajan odotetaan omaavan ja samalla jakavan vastuuta sopivissa määrin työyksikössään. Sopivan jämäkkyuden lisäksi hän on mahdollistamassa ja pitämässä yllä pedagogista keskustelua henkilöstön keskuudessa, kuuntelee ja tuo asioita tarvittaessa pohdittavaksi. Johtajan odotetaan olevan ajan tasalla ja saatavilla, ja samalla kuitenkin jakamalla vastuuta ja olemalla hankalia tilanteita varten sopivan matkan päässä, jos jokin asia ei henkilökunnan keskuudessa ratkea.

Mielestäni hyvä johtaja mahdollistaa toiminnan, ylläpitää pedagogista keskustelua. Huolehtii riittävästä henkilöstömäärästä. Johtaja on tasapuolinen, osaa kuunnella ja tarvittaessa ottaa asioita puheeksi. Vie yhteisiä asioita eteenpäin. Johtaja tuo myös uusia ideoita, toimii visionäärinä.... (19)

Arvostus ja kunnioitus erilaisuutta kohtaan nähdään hyvän johtajan ominaisuuksina saatujen vastausten mukaan. Hänen tulee olla myös helposti lähestyttävä, sillä toisinaan asiat joita käsitellään voivat olla arkaluonteisia käsiteltäviä. Johtajan odotetaan rakentavan linjaukset työyksikössään ja olevan päävastuussa toiminnan kehittämisen suunnista. Avoimuus esimerkiksi koulutusta kohtaan sekä uusien ideoiden vastaanottamisessa nähdään positiivisina hyvän johtajan ominaisuuksina.

Hyvä johtaja luottaa alaisiinsa eikä ”kyttää” näiden tekemisiä tai epäile heidän tekemisiään. Hyvä johtaja ymmärtää alaisia ja on heidän puolellaan sekä joustaa sekä ottaa työntekijöiden toiveet huomioon. Hyvä johtaja kuuntelee alaisiaan kaikissa asioissa, hänellä ei ole ikinä liian kiire jutella työntekijöiden tai lasten kanssa. (40)

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu vastaajien mielestä terve itsetunto ja luottamus itseensä, hyvä ihmistuntemus sekä hyvät vuorovaikutustaidot, korrektiut ja reiluus työntekijöiden kohtaamisessa sekä asioiden käsittelyssä ylipäänsä.

Johtajalla on suunta selkeä, työyhteisön rakenteet kunnossa, oma työtehtävä selkeä. Halu johtaa ja kehittää työtä, taito organisoida, delegoida ja luottaa alaisiin. Hyvä ihmistuntemus auttaa ja hyvät vuorovaikutustaidot. Alaiset saavat vaikuttaa ja päätökset tehdään heitä kuullen. Johtaja edustaa aina työnantajaa. (12)

Esimiehen rooli koettiin tärkeänä ristiriitojen ratkaisemisessa, sillä hänen puoleen oltiin valmiita kääntymään jos ei oma selvittely tuottaisi tulosta tai ratkaisua ongelmatilantei-

siin. Pelkästään mahdollisuus kääntyä esimiehen puoleen tarvittaessa auttoi työntekijöitä ratkaisemaan hankalia asioita. Esimiehen odotetaan olevan keskustelun ylläpitäjä sekä erilaisten ratkaisuehdotusten esilletuoja.

Niistä (ristiriidoista) keskustellaan. Jos ei pystytä itse selvittämään, päiväkodin johtaja tulee siihen mukaan selvittämään asiaa. Sanotaan heti jos sanottavaa jotta se ei jää muhimaan ja sanota siitä takana päin..(18)

Mitä nopeammin vaikeat asiat otetaan puheeksi, sen parempi. Asiat nostetaan reilusti esiin asianomaisten kesken esim palaverissa ja niistä keskustellaan rakentavasti itse asiassa pysyen. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä keskustelu pysyy asiallisena ja osallistuu asioiden selvittelyyn tarvittaessa. (5)

5.3 Mistä asioista toimiva varhaiskasvatuksen työyhteisö rakentuu?

Tutkimustulosten mukaan avoin ja luottamukseen perustuva vuorovaikutus, yhteistyössä muodostetut varhaiskasvatustoiminnan toimintalinjat ja selkeät työn tavoitteet sekä johtaminen rakentavat osaltaan toimivaa työyhteisöä. Varhaiskasvatuksen työntekijät kirjoittivat vastauksissaan kokemustensa perusteella, millaisista asioista edellä mainittujen näkökulmien lisäksi työyhteisön toimivuus rakentuu.

Yksi merkittävimmistä asioista toimivan työyhteisön rakentumisessa sekä sen ylläpitämisessä nähtiin olevan vastaajien kokemusten mukaan työyhteisön ilmapiiri, sillä siihen kaikki toiminta ja arvot perustuvat työyhteisön sisällä. Ilmapiiri määrittelee sen, onko työyhteisö toimiva vai ei, ja edistääkö vai hankaloittaako se toimivaa työyhteisöä. Yrjö Pessin (1999) mukaan ilmapiirillä on monitahoinen merkitys työyhteisössä: jos yksilö saa osakseen kunnioitusta ja arvostusta, ilmapiiri on usein innostava ja luovuutta edistävä, jolloin myönteiset vaikutukset pitävät yllä myös yksilön fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Jos taas työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat seikat ovat vähäisiä, saattaa se aiheuttaa yksilössä tarpeetonta henkistä kuormaa ja motivaation puutetta työtä kohtaan. Pessi (1999) näkee, että jokaisen työyhteisön tulokset syntyvät työyhteisön kautta, jonka vuoksi työilmaston voidaan sanoa vaikuttavan myös organisaation menestymiseen. (Pessi 1999, 9-10.)

Hyvällä ilmapiirillä on kokemukseni mukaan erittäin suuri merkitys työssä viihtymiselle ja jaksamiselle. Hyvässä työyhteisössä myös tuetaan työtöve-

reita varsinkin rankkoina hetkinä. Hyvässä varhaiskasvatuksen työyhteisössä ollaan myös joustavia. (11)

Positiivinen ilmapiiri, jossa kaikilla on hyvä olla. Työntekijät motivoituneita ja keskustelevat arjen asioista keskenään. ... Motivoituneet työntekijät ovat kiinnostuneita lasten hyvästä arjesta. (21)

Eräs vastaaja mainitsi henkisen ilmapiirin korostumisesta työyhteisössä. Varhaiskasvatuksessa työskennellään omana itsenämme ja omaa persoonaa käyttäen työkaluna, jolloin työkaverina on toinen ihminen hänen omine ominaisuuksineen ja ajatuksineen. Vastaaja korostaakin tällöin ihmisen kohtaamisen tärkeyttä myös muulla tasolla kuin tutustuen pelkästään toisen työminään eli viettämällä aikaa yhdessä tai tutustumalla toiseen myös työn perustehtävän ulkopuolella.

Koska teemme työtä omalla persoonallamme ihmisinä ihmisille henkinen ilmapiiri korostuu. Huumori, perjantaikahvit, kuulumisien vaihto ulkoilujen aikana. Työkaverin palaveriin tuomat kermamunkit. Kaikki toiminta jossa huomioidaan ja ajatellaan toisia lisää jaksamista ja helpottaa stressinhallintaa. Tämän eteen teemme tietoista työtä. Toimivat varahenkilöjärjestelmät lisäävät jaksamista. Ei tarvitse usein mennä ”vajaalla”. Myös resurssien (henk.koht ja yhteisöä koskevan) puutteen tunnistaminen on tärkeää. ... Toimivaan työyhteisöön on mukava tulla aamulla töihin. Voit luottaa siihen, että tapahtuipa päivän aikana mitä tahansa, joudutpa tekemisiin kenen tahansa työyhteisöön kuuluvan (siistijä, kokki, oma tiimi, muut työntekijät, johtaja) kanssa asiat hoituvat. (41)

Ryhmäanalyytikko Taru Kaivola (2003, 142) toteaa, että toimivan työyhteisön muodostumiseen vaikuttaa jokainen yksittäinen jäsen omalla toiminnallaan. Samalla tavalla Lindström & Kiviranta (1995) toteavat teoksessaan. He lisäävät myös, että ympäristötekijät (tiimien koot), sosiaaliset rakenteet ja vuorovaikutusmallit ovat yhteydessä ryhmän toimivuuteen niin kuin yksilön hyvinvointiinkin.

Hyvä työilmapiiri on työntekijää motivoiva ja eteenpäin vievä asia, joka vaikuttaa suuresti työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin kaikin tavoin. Esimerkiksi professori Yrjö Pessi (1999, 10) kirjoittaa, että vaikka työilmapiiri rakentuu itsestään, se tukee suuresti työntekijän kompetenssia työssään ja edistää luovuutta. Kun yksilöt voivat hyvin työyhteisössä, lisää hyvinvointi työyhteisön tuloksia myönteiseen suuntaan. (Pessi 1999, 10; Rauramo 2008, 123) Näin myös vastaajat kommentoivat: Hyvässä ilmapiirissa työskentely palkitsee ja tuo iloa ja mahdollisesti helpottaa joissain tapauksissa työn määrää, jotta se ei tuntuisi raskaalta hoitaa. Eräs vastaaja ajatteleekin, että työssä viihtyminen saattaa vähentää sairauspoissaoloja.

Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa väistämättä myös työntekoon (8)

Kun ilmapiiri paranee, sairauspoissaolot vähenevät. ... Töihin on mukava tulla, työ sujuu kevyesti mutta siinä on kuitenkin riittävästi haastetta, mutta myös iloa ja palkitsevuutta. Kun ilmapiiri paranee, sairauspoissaolot vähenevät. (3)

Spiik (2001, 40) lisää, että tiimihengen ollessa hyvä, työntekijät voivat löytää itse motivoivan tavan työskennellä ja sen myötä tehtävät ja vastuut asettuvat kohdalleen. Tiimityö toteutuu täysin, kun tiimi on itse sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä ja tavoitteensa organisaation laatimien päämäärien mukaisesti.

Tutkimukseen vastaajat kokivat luottamuksen työyhteisössä erittäin tärkeäksi asiaksi. Moni vastaaja kokee, että luottamus on saavutettava suhteessa työtovereihin ja esimieheen, jotta työtä voidaan tehdä avoimesti yhdessä ja sitoutua varhaiskasvatusyksikössä laadittuun perustehtävään. Luotettavassa työyhteisössä kaikki otetaan huomioon ja työt jaetaan tasapuolisesti, niin että yksilöiden erityisosaamisalueet otetaan huomioon. Toisiinkin luotettavassa työyhteisössä jokaisen odotetaan kantavan vastuunsa työstään, heidän mielipiteitään kuunnellaan ja ne otetaan päätöksenteossa huomioon. Vastaajat kokevat, että kaikkiin työntekijöihin tulisi voida luottaa toimivassa työyhteisössä. Työyhteisössä nähdään tärkeänä ja luottamusta edellyttävänä seikkana avoin keskustelu asioista, jokaisen työntekijän oma vastuu sovituista työtehtävistä, niin hankalien asioiden esilletuomisesta kuin positiivisen palautteen antamisesta kuin saamisestakin.

Toimivassa työyhteisössä on voitava luottaa työkavereihin. Kaikki hoitavat sovitut työtehtävät. Työ jakaantuu jokaiselle tasaisesti eikä kuormita ketään liikaa. (15)

Hyvin toimivassa työyhteisössä työntekijät voivat luottaa toisiinsa, asioista keskustellaan ja mielipiteitä vaihdetaan. Jokainen osaa antaa asiallista palautetta ja myös ottaa sitä vastaan. Jokainen kantaa oman vastuunsa ja toisiakin mahdollisuuksien mukaan autetaan. (24)

Vastaajat kokevat luottamuksen työtovereihin ja luottamuksellisten yhteistyörakenteiden edistävän toimivan yhteisön syntyä ja sen kehittymistä paremmaksi. Myös Huusko (2007) näkee luottamuksen olevan väline yhteisen vastuun syntymiselle, sillä yhteinen vastuu voi syntyä vain niin, että tiimin jäsenet ovat tietoisia toistensa osaamisista ja osaamattomuuksista, jotta tiedetään mitä osa-alueita tarvitsee kehittää. Toiminta voidaan myös paremmin Huuskon (2007) mukaan saattaa sille tasolle, mille se voidaan

saada työntekijöiden osaamisen puitteissa ja siihen, mihin tiimi on yhteisesti valmis sitoutumaan. Tällaisen vastuun syntymistä ei voi edistää ulkopuoliset tahot, kuten esimies vaan se syntyy tiimin kehittyessä. Siksi varhaiskasvatuksessa tulisikin suoda pitkään tiimin jäsenten työskentely yhdessä, jotta tiimi pääsisi toimimaan ilman keskeytyksiä ja itsenäisesti kehittämään omaa toimintamalliaan varhaiskasvatuksessa.

Kun toimintakauden alussa tiimit aloittivat työnsä, tiimiytyminen vaatii aikaa. Monesti tiimi hajoitetaan seuraavana syksynä ja taas uusi alku! Hyvä vuorovaikutus kärsii tällaisista jatkuvista muutoksista. Täytyy hieman tuntea työkaveria, jotta kaikki sujuu. (33)

Luottamuksen mainittiin edistävän kunnioituksen syntyä toisia työntekijöitä kohtaan työyhteisön sisällä, sillä silloin uskallettiin toimia itsenäisesti omiin taitoihin luottaen, ja pelkäämättä epäonnistumista ryhmässä tai työyhteisössä. Muutama vastaaja mainitsi, että luottamuksen vallitseminen oli edellytys sille, että uskaltaa toimia ja sanoa ääneen mielipiteensä työyhteisössään. Sen koettiin määrittävän sen, voiko työkaverille puhua luottamuksellisesti ja avoimesti niin ettei hän loukkaantuisi. Luottamus siis synnytti kokemuksen siitä, että uskaltaa puhua ääneen sekä toimia pelkäämättä epäonnistumisia tai muiden arvostelua.

Ihmiset kunnioittavat toisiaan ja toimivat ammatillisesti. Kunnioitus näkyy luottamuksen syntymisenä, kukin voi tehdä työtä vapautuneesti, itseensä uskoen, pelkäämättä epäonnistumisia. (12)

Hyvä työyhteisö on keskustelevalta, avoin, luotettava, ... hyväksyvä, arvostava, ... sitoutunut ja kunnioittava. ... asioihin suhtaudutaan avoimesti ja ne keskustellaan yhdessä, uskalletaan luottaa toisiin ja sanoa mielipiteensä ja näkemyksensä yhteisistä asioista. (9)

On pystyttävä puhumaan myös vaikeista asioista suoraan työkaverille, ettei tarvitse miettiä loukkaako se toista. (15)

Luottamusta korostettiin myös suhteessa esimieheen, sillä hänen odotetaan luottavan työntekijöihinsä sekä heidän ammatillisiin kykyihinsä/taitoihinsa, kuuntelevan ryhmien ja työntekijöidensä tarpeita ja olevan kiinnostunut yksikkönsä sekä tiimiensä asioista. Luottamuksellisen suhteen johtajaan koettiin rakentuvan muun muassa sillä, että hän on tavoitettavissa helposti ja hän osallistuu säännöllisesti ryhmien viikoittaisiin palavereihin. Luottamuksesta kertoo myös se, että yksikön esimiehen puoleen käännetään ensimmäisenä, jos jokin asia kaipaa ratkaisua tai ulkopuolisen apua.

Jokaisen työntekijän täytyy saada tuntee olevansa tiimensä tärkeä henkilö. Myös työnantajan luottamus meihin ammattikasvattajana on tärkeää. (4)

On mielestäni tärkeää, että työntekijät kokevat esimiehen arvostavan heidän työpanostaan ja luottavan heidän ammatillisiin taitoihinsa. (35)

Kaikilla on tietysti perustehtävänsä selvillä ja pedagoginen johtajuus löytyy talon johtajalta. Johtaja luottaa työntekijöihinsä. Hän kuuntelee ja on kiinnostunut ryhmän asioista. Meillä johtaja on helposti tavoitettavissa ja hän esim osallistuu vuoden aikana moniin ryhmän palaverihin. (41)

Vastaajat kokivat, että hyvin toimivassa työyhteisössä kunnioitus ja arvostus työkaveria kohtaan näkyvät toiseen luottamisen lisäksi toisen taitojen arvostamisena sekä toista kannustavana toimintana ja sanoina. Myönteinen asenne työkaveria kohtaan sekä hänen tekemään työpanokseen vaikuttaa toimivan vuorovaikutuksen sekä sitä kautta työyhteisön rakentumiseen. Mielenpitojen kuunteleminen sekä vastuun jakaminen olivat vastaajien mielestä myös työyhteisöön kuuluvia arvoja. Työkaverin arvostus ei vastaajien mielestä saanut liittyä koulutustaustaan tai työtehtävien jakamiseen, vaan sen nähtiin olevan tasapuolista vastuun jakamista ja yhteiseen hyvään pyrkivää.

Hyvässä työyhteisössä työntekijän asenne työkaverihin ja heidän tekemäänsä työhön on myönteinen. (6)

Yhteistoiminta perustuu kokemukseni mukaan avoimeen keskusteluun, toisten kunnioittamiseen ja meidän kaikkien työtehtävien arvostamiseen. Jokaisen työntekijän täytyy saada tuntee olevansa tiimensä tärkeä henkilö. (4)

Vastaajista vain muutama vastaaja mainitsi erikseen varhaiskasvatusosaamisen olevan erilaista työyhteisössä toimivien kesken ja sen esille tuominen nähtiin tärkeänä ja sitä tuettiin, jotta osaaminen saataisiin kaikkien yhteiseen käyttöön.

Työn osaamista on erilaista meidän kesken. Työt jaetaan ja tuetaan toista eri tilanteissa. Joku osaa liikunnan/liikkumisen taidon, toinen leikeissä tosi hyvä, laulattaminen sujuu toiselta jne. (4)

... Hyvässä työyhteisössä voi oppia toiselta. Esim musiikillisesti lahjakas tuo taitojaan muille. (8)

Toisten kunnioittaminen on vastaajien mielestä tärkeää, mutta muutama mainitsi olennaiseksi myös oman työn ja oman ammatillisen osaamisen arvostamisen. Oma ja toisten osaamista tulee huomioida esimerkiksi palautteen myötä työkavereiden kesken. Vastauksissa tuli myös esiin, kuinka tärkeäksi nähtiin esimiehen antama tuki ja arvostus

työntekijöitä kohtaan. Hyvään johtamiseen liittyvissä vastauksissa pohdin tätä jo aiemmin.

Siinä (työyhteisössä) otetaan kaikki työntekijät huomioon ammattiryhmästä riippumatta. Annetaan heille mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua jos mahdollista. Kunnioitetaan toisiamme työntekijänä ja omana itsenämme. Jos on tarve, neuvotaan ja ohjataan toisiamme ja sanotaan mielipiteemme jos ollaan eri mieltä, ja otetaan se myös huomioon. Luotetaan ja kunnioitetaan kaikkia työkavereita! (18)

Yllättävästi vain kaksi varhaiskasvattajaa oli vastauksessaan ottanut huomioon asiakaslähtöisyyden ja sen, minkälainen toimiva työyhteisö on ajateltuna perustehtävän eli asiakkaille tarjottavan palvelun näkökulmasta. Varhaiskasvatustyön tarkoitus on toimia yhdessä tiimin jäsenenä yhteisiin pelisääntöihin sitoutuen, joten on tärkeää, että kaikki jäsenet näkevät yhteisenä arvona asiakkaan hyvän kohtelun ja kohtaamisen.

(Hyvin toimiva varhaiskasvatuksen työyhteisö on) keskustelevalta, avoin.... Lasta ja perhettä kunnioittava. (16)

Hyvin toimivassa työyhteisössä ilmapiiri työntekijöiden välillä on avoin ja keskustelevalta. Samoin on tärkeää, että henkilökunnan suhteet lasten vanhempiin ovat avoimet ja luottavaiset. (38)

Muutamista vastauksista ilmeni yhteisen työilmapiirin ja yhteiseen tavoitteeseen, mehenkeen, pyrkimisen olevan hyvin toimivan työyhteisön merkki. Varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat vahvasti, että työn luonteen mukaisesti vastuu lasten hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta on kaikilla riippumatta yksilöiden tai lapsiryhmien välisistä eroista. Perustehtävän ollessa sama ja yhteiseen hyvään toimintaan pyrkiminen edellyttävät hyvän yhteistyön syntymistä varhaiskasvatusyksiköissä ja lapsiryhmissä. Hyvän yhteishengen syntymiseen tarvitaan kannustusta toisilta, ammatillista työtettä, vastuun kantamista omista vahvuusalueistaan ja työtehtävistään sekä oman ja toisen työn arvostamista. Ääneen lausuttu, avoin palaute toimii vastaajien kokemuksen mukaan tärkeänä keinona toisen työn arvostuksen kertomiseen ja esille tuomiseen.

Toimivassa työyhteisössä on avoin ilmapiiri, kaikkien pitäisi pystyä antamaan ja ottamaan vastaan sekä kriittistä palautetta että positiivista palautetta. Kaikki puhaltavat yhteen hiileen = hyvä ME-henki. Asennoidutaan siten, että kaikki hoitaa kaikkia lapsia yli osastorajojen. Tuetaan toisiamme, vahva ammatti-identiteetti. Arvostetaan omaa työtämme. (13)

Hyvä työyhteisö on keskustelevalta, avoin, luotettava, huumorilla höystetty, hyväksyvä, arvostava, yhteiseen hyvään pyrkivä, sitoutunut ja kunnioittava. Esim. asioihin suhtaudutaan avoimesti ja ne keskustellaan yhdessä, uskalletaan luottaa toisiin ja sanoa mielipiteensä ja näkemyksensä yhteisistä asioista, jokainen pyrkii omalta osaltaan yhteiseen hyvään ja sitoutuu tekemään parhaansa. (9)

Vesa Kulmala (2003) selvitti pro gradu-työssään myös, että yhteen hiileen puhaltaminen lasten hyvän kasvu ympäristön luomisessa on ensisijaisen tärkeää jokaiselle varhaiskasvattajalle. Hän lisää, että omassa tutkimuksessaan vastaajat korostivat huumoria ja sen merkitystä toimivan yhteisön yhtenä tekijänä. (Kulmala 2003, 66–67.)

Huusko (2007, 88) kirjoittaa, että tiimin sisäinen vastuu tai toiminnan toteuttaminen tiettyjen toimintamallien mukaisesti ei synny työnjohdon aloitteesta. Yhdessä hyväksytyyn vastuun jakaminen on tiimin moraalisen vastuun täyttämistä, johon esimerkiksi vastauksissa mainittua tiimisopimuksen laatimista varhaiskasvatuksessa käytetään. Useat vastaajat toivat vastauksissaan esiin tämän kuvatuksen tiimisopimuksen, joka yhdessä laaditaan jokaisen tiimin jäsenen voidessa vaikuttaa siihen ja johon sitoudutaan allekirjoituksin. Tiimisopimus nähtiin tärkeänä hyvän ja toimivan yhteistyön pohjana sekä dokumenttina sovittuihin työtapoihin sitoutumisen välineenä, johon oltiin valmiita palaamaan esimerkiksi hankalista asioista puhuttaessa.

...Hyvin toimivassa työyhteisössä kaikki sujuu saumattomasti, toimintasuunnitelma on yhdessä tehty ja tiimisopimus yhdessä allekirjoitettu. (33)

Tiimisopimuksen tekeminen ja noudattaminen on hyvä perusta toimivalle työyhteisölle. (32)

Toimivassa työyhteisössä on voitava luottaa työkavereihin. Kaikki hoitavat sovitut työtehtävät ja ovat sovitusti töissä.... Työ jakaantuu jokaiselle taiseesti eikä kuormita ketään liikaa. Toisten erityisosaamiset huomioidaan. Esim. Tiimisopimus - kaikki sitoutuvat siihen ja hoitavat siinä sovitut työtehtävät. (15)

Tiimisopimus koetaan vastaajien mukaan tärkeäksi asiakirjaksi niin yhdessä sovittujen toimintatapojen kirjaamisen välineeksi kuin myös dokumentiksi siitä, mitä tiimin kesken on sovittu tehtäväksi. Esimerkiksi ristiriitatilanteiden selvittämisessä useat vastaajat kokevat tiimisopimuksen olevan se dokumentti, johon palataan hankalien asioiden osuessa käsiteltäväksi.

Ristiriidat pitäisi ehdottomasti pystyä selvittämään. Asiat riitelevät keskenään, harvemmin ihmiset. ... Tiimisopimus on hyvä työväline hyvän työil-

mappiirin säilyttämiseen. Siitä voidaan tarkistaa, mitä on sovittu ja koska. Aika ajoitin sopimus on hyvä tarkistaa ja päivittää. (24)

Katzenbach ja Smith (1998) ovat tulleet siihen johtopäätökseen myös, että tiimityöskentelyn onnistumisen ehtona on tavoitteen määrittely ja sen näkyväksi tekeminen, jotta tiimin jäsenet voivat mieltää sen yhteiseksi. (Huusko 2007, 80, 81).

5.3.1 Miten varhaiskasvatuksen työyhteisöä voisi kehittää paremmin toimivammaksi?

Tutkimukseen vastaajat ottivat kantaa hyvin samansuuntaisesti keskenään verraten siihen, miten varhaiskasvatuksen työyhteisöä voisi kehittää toimivammaksi. Vastauksista nousi kiistatta tärkeimpänä esiin positiivisen ja ammatillisen asenteen vaikutus toimivuuteen ja se, miten siihen oltiin valmiita kiinnittämään huomiota ja panostamaan enemmän jatkossa. Myös työssä jaksaminen ja työhyvinvointi olivat vahvasti kehittämistä vaativa asioita vastaajien mielestä.

Valtaosa vastaajista koki positiivisen, motivoituneen asenteen työhön olevan se keino, minkä avulla he itse voivat vaikuttaa parantamaan toimivaa työyhteisöä. Ystävällisyys, avoin ja luottamuksellinen kohtaaminen sekä vuorovaikutus päivittäisissä tilanteissa olivat niitä tapoja, joilla vastaajat kokivat pystyvän vaikuttamaan paremmin voivaan työyhteisöön, työssä viihtymiseen sekä saamaan nautintoa työstään. Yhteistyön ylläpitäminen ja avoin asenne uusia asioita kohtaan parantavat ilmapiiriä työssä.

Pyrin asennoitumaan työhön positiivisesti, koska se auttaa sekä itseäni että työyhteisöä voimaan paremmin ja tekemään työnsä hyvällä mielellä. Mietin miten itse haluaisin saada rakentavaa palautetta, ja toimin sen mukaan työkavereita kohtaan. (6)

Positiivinen asenne parantaa ilmapiiriä. Hyvällä mielellä on mukava tehdä töitä ja arki tuntuu ajoittain helpommalta. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus miettiä toimintaansa, arjen sujuvuutta ja sitä voisiko arjesta saada sujuvampaa. (24)

Sitoutumalla sovittuihin, ylläpitämällä hyvää ja kehittämällä käytäntöjä eteenpäin. Kiinnittämällä jatkuvasti huomiota avoimeen ammatilliseen vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin. (37)

Huomion arvoisesti, vastauksissa tuotiin esille myös omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen ja sen merkitys työhön. Vastaajat kokivat, että työyhteisön hyvin-

vointi ja oman työpanoksen antaminen sekä jaksaminen työssä edellyttävät omista voimavaroista huolehtimista työn ulkopuolella. Samanlaisena itsestään huolehtimisena nähtiin oma kehittyminen ammattilaisena ja itsensä kouluttaminen esimerkiksi lukemalla alan kirjallisuutta tai hakeutumalla lisäkoulutukseen. Esimerkiksi Pessi (1999) kertoo yksilön psyykkisen ja fyysisen tilan olevan merkityksellinen työpaikalla jaksamiseen ja käyttäytymiseen sekä työtehtäviin suhtautumiseen. Omaa kuntoa tulisi ylläpitää erilaisilla harrastus- ja virkistystoiminnalla ja Pessin mukaan työyhteisössä tällaisen järjestäminen loisi edellytyksiä myös oppia lähemmin tuntemaan työtovereita. Hän näkee, että yhteinen harrastustoiminta tuo tunteen yhteenkuulumisesta ja ilmapiirin kannalta ajateltuna lisää ihmiskontaktien määrää yhdessäolon myötä. (Pessi 1999, 113.)

...Koitan myös kehittää itseäni lukemalla ja kokeilemalla uusia harrastuksia. Joustavuus ei tarkoita itsensä piippuun vetämistä vaan valmiutta toimia eri jutuissa tarpeen vaatimaan aikaan tarpeen vaatimalla tavalla. Ja itsestään kannattaa pitää huolta myös työpäivän aikana. (41)

Pidän huolta omasta jaksamisestani mikä heijastuu työtovereihin ja myös lapsiin. Jos olen väsynyt ja huonolla tuulella, se ei paranna työyhteisön henkeä. (38)

Varhaiskasvatuksen ammattilaiset toivat vastauksissaan esiin työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulman juuri kehittämisen tarpeita kysyttäessä. Suurin osa vastaajista toivoi työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen tulevan panostaa tulevaisuudessa, jotta työtä jaksaisi tehdä myöhemminkin. Toimivan työyhteisön peruspilarista, ilmapiiristä, moni toivoi nykyistä parempaa ja he olivat valmiita kehittämään sitä entistä paremmaksi.

Vaikka ilmapiiri tällä hetkellä on hyvä, se voisi ja sen pitäisi olla parempi. Ilmapiirin parantamiseen tarvitaan jokaisen työntekijän panosta ja tahtoa. (34)

Kunnioitukseen. Yhteisistä pelisäännöistä kiinnipitämiseen. Avoimeen keskusteluun. Tarvitaan myös rentoa, leppoisaakin yhdessä oloa yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi. Yhteisen hyvinvoinnin ja yhteisön toimivuuden eteen tulee ponnisteltua enemmän kun ME-henki on kunnossa. (16)

Varhaiskasvattajien kokemusten mukaan työyhteisöissä haluttiin kehittää toimivimmiksi esimerkiksi joustavuutta, avoimuutta ja luottamuksen rakentumista suhteessa työyhteisön toimijoihin. Joustavuus nähtiin yhtenä mahdollisuutena vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen yksilötasolla. Siitä mainittiin monessa vastauksessa ja joustavuuden käsite liitettiin moneen asiaan: työtehtäviin ja niiden organisointiin, päätöksentekoon liittyviin

asioihin sekä ilmapiirin syntyyn vuorovaikutuksen myötä. Joustavuus esimerkiksi työtehtävissä tai työvuoroissa mainittiin tilaisuuksiksi edistää hyvin toimivan työyhteisön syntyä. Myös asioihin vaikuttaminen nähtiin joustavuuden näkökulmasta ehdottomana. Omien mielipiteiden esille tuonti koettiin jo aiemmissa kysymyksissä tärkeäksi työyhteisössä, mutta myös joustavuus siinä, että joskus toisten mielenkiinnon mukaisesti toimiminen onnistui, kun oli joustava ja antoi välillä toisille mahdollisuuden vaikuttaa toimintaan, vaikka se ei itseä miellyttäisi. Joustamalla eri tilanteissa ja tavoissa sekä huolehtimalla omalta osaltaan päivittäisistä asioista, haluttiin tuoda esille myös reilun työkaverin mielikuva, jotta työ sujuisi paremmin arjessa.

Jakamalla osaamistani muille mitä koulutuksista on saanut. Olemalla avoin, joustava, innostuva, luotettava työkaveri. (15)

Hoitaa oman yhdessä sovitun tehtävä alueeni kunnolla. Auttaa muita tarvittaessa ja joustaa tarpeen mukaan mm. työvuoroissa. Osallistua kehittämiseen aktiivisesti ja kantaa vastuuta yhteisistä asioista. (27)

Joustavuudessa nähtiin olevan rajakin, kuinka paljon on hyvä joustaa ja antaa periksi tietyissä asioissa. Erään vastaajan mukaan on huolehdittava myös omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta ja pystyttävä myös pitää raja siinä kuinka paljon on valmis joustamaan.

Olla avoin ja keskustella paljon. Välillä voi antaa periksi, mutta joskus itselle tärkeässä asiassa voi pysyä hyvinkin tiukkana. (36)

Vastaajien mukaan avoimuus suhtautumisessa työkavereihin, uusiin asioihin tai toimintatapoihin sekä ammatilliseen ja avoimeen vuorovaikutukseen olivat seikkoja, joita työntekijät kokivat itse tärkeiksi tavoiksi vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Avoimuus kohdata työtovereita ja työskennellä heidän kanssaan, hyväksyä avoimesti heidän toimintatapojaan sekä pitää yllä avointa vuorovaikutusta pidettiin oleellisina omaa käyttäytymistä ohjaavina ajattelutapoina. Avoimuus näkyi toisten ystävällisenä kohtaamisena sekä tasapuolisena huomioimisena. Avoimuutta ja ystävällistä kohtaamista vastaajat toivoivat myös itse saavansa osakseen, sillä moni kirjoitti oman käyttäytymisen peilautuvan työyhteisöstään takaisin.

Kiinnittämällä jatkuvasti huomiota avoimeen ammatilliseen vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin. (37)

Omalla käytöksellä ja panoksella on suuri merkitys toimivuuden parantamiseksi. Vanha sananlasku ”niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan” pitää mielestäni yleensä paikkansa. (28)

Vastaajat kokivat, että pitämällä kiinni sovitusta asioista ja toimimalla yhteisesti laadittujen sääntöjen ja ohjeiden mukaan riittää, kun itse toimii riittävän hyvin näiden asioiden eteen kehitettäessä työyhteisöä toimivammaksi. Samalla tavalla kirjoittaa myös Kaivola (2003), sillä vaikka varhaiskasvatuksessa työskennellään tiimeissä, tulee jokaisen toimijan yksilönä tarkastella ensin omaa toimintaansa. Yksilön toiminta vaikuttaa hyvin paljon siihen, millaiseksi työyhteisö kokonaisuudessaan muodostuu. (Kaivola 2003, 142).

Noudatan yhteisesti sovittuja sääntöjä ja ohjeita. Noudatan myös tunnollisesti työaikoja. Pidän huolta omasta jaksamisestani mikä heijastuu työtovereihin ja myös lapsiin. ... Yritän omalta osaltani tukea ”yhteen hiileen puhaltamisen” periaatetta työpaikallani. (38)

Sitoutumalla sovittuihin, ylläpitämällä hyvää ja kehittämällä käytäntöjä eteenpäin. Kiinnittämällä jatkuvasti huomiota avoimeen ammatilliseen vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin. (37)

Yksilön oma käyttäytyminen työyhteisössä on yksi vahva työyhteisön toimivuuden rakennuskivi ja siksi myös palautteen saaminen ja antaminen, sekä vuorovaikutus kokonaisuudessaan, nousi esille niin työyhteisön kehittämisen näkökulmasta kuin myös aiemmin tämän tutkimuksen tuloksissa yksilön toiminnan kehittämisen pohjalta. Mitä aiemmin kirjoitettiin toimivan työyhteisön kriteereistä, tulevat ne esille kehittämistä vaativina asioina tässä tutkimuksessa. Vastaajat kokevat, että toisten huomioon ottamista tulisi pystyä kehittämään toimivammaksi. Esimerkiksi toisen asemaan asettuminen auttaisi useinkin vuorovaikutuksen pulmissa. Huomion kiinnittäminen tiedonkulkuun sekä sovitusta asioista kiinnipitämiseen ovat ensiarvoisen tärkeitä kehittämisen kohteita. On mielenkiintoista, miten työyhteisön toimivuutta eniten rakentavat osa-alueet ovat myös usein ainaisia kehittämisen alueita kaipaavia asioita.

Yhteisesti sovitut pelisäännöt selkeiksi kaikille, hyvässä hengessä.(37)

Tiedonkulunkin pulmat saattavat vaikuttaa myös työilmapiiriin heikentävästi. Myös tiimisopimusten tekemisessä ja erityisesti sovitusta asioista kiinnipitämisessä on välillä puutteita. Osa henkilöstöstä ei muista mitä on sovittu tai ei syystä tai toisesta muuten sitoudukaan yhdessä sovittuihin asioihin. Tämä heikentää myös pitkässä juoksussa kasvatuksen laatua sekä työilmapiiriä. (34)

Eräs vastaaja kirjoitti osuvasti lasten ja asiakkaiden ottavan mallia meidän aikuisten toiminnasta, joten siksi olisi erityisen tärkeää luoda heille hyvän mallin mukainen käytösmalli työyhteisöissämme.

Hyvässä vuorovaikutuksessa tervehditään ja puhutellaan toista nimellä... Lapset ottavat aikuisilta mallia myös tässä asiassa, joten lapsille tulee antaa hyvää esimerkkiä. (8)

Useat vastaajat mainitsivat asenteen lisäksi tärkeäksi työn tavoitteen mukaisen toiminnan työyhteisössä. Oma työpanos, sitoutuminen työtehtäviinsä sekä vastuualueisiinsa olivat merkityksellisiä asioita työyhteisön toimivuuden parantamiseksi. Myös työtovereilta odotettiin sitoutumista työhön, jotta yhteistyön toimivuus työyhteisössä parani. Epäkohtiin puuttuminen nähtiin tärkeänä, sekä reilu ote työhön; asioiden puheeksi ottaminen, niihin ratkaisukeinojen löytäminen, oman työn kehittäminen ja oman ammatitiosaamisen jakaminen muiden käyttöön. Oman työn ja vastuun hoitaminen, asioista tiedottaminen ja tiedonkulun varmistaminen sekä yhdessä sovitusta periaatteista kiinnittäminen ja niiden mukaan toimiminen, on vastaajien mielestä ensiarvoisen tärkeää.

Tekemällä työtä sovitusti. Keskittymällä olennaiseen työyhteisössä. Antamalla oma panokseni ja osaamiseni muiden käyttöön tarvittaessa. (2)

Voin myös mahdollisuuksien mukaan jakaa omaa mahdollista ammatitiosaamistani muille. Olen itse pyrkinyt entistä avoimemmin sanomaan, jos jokin asia on mielestäni huonosti ja siihen pitäisi puuttua. (7)

Huomiota tulisi varhaiskasvattajien mukaan kiinnittää työntekijöiden arvostamiseen tärkeän työn, lasten kasvatuksen, opetuksen ja hoidon, äärellä. Joissakin vastauksissa oli nähtävissä kiristyvän taloustilanteen tuoma huoli säästämisestä ja sen vaikutuksista henkilöstöä kohtaan, mutta arvostuksesta kirjoitettiin myös koulutustaustan tai organisaatiossa saavutetun aseman mukaan tapahtuvasta määrittelystä: vastaajat toivat esiin, että samassa työyhteisössä tulisi arvostaa ja kunnioittaa tasapuolisesti kaikkien osaamista ja työpanosta huolimatta korkeammasta koulutuksesta tai asemasta työssä. Kuten jo aiemmin mainittiin, hyvää tietoa, osaamista sekä käytänteitä halutaan ja toivotaan saatavan yhteiseen käyttöön organisaatioiden sisällä.

Toimivat asiat ja käytänteet kierto on talon sisällä. Esim. valmiita jumppia kansioon saliin samoin musiikkijuttuja. Ideoita askarteluun ja hiljaisen

hetken toimintoihin. Yhteistä huolenpitoa koko talosta, tavaroista ja ihmisistä. (41)

Toisen työn ja ammatin arvostamiseen. Yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Perustehtävän sisäistämiseen.(27)

6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetutkimuksessani hain vastauksia siihen miten varhaiskasvatuksen työntekijät näkevät hyvin toimivan varhaiskasvatuksen työyhteisön syntyvän. Erityisesti toivoin saavani tietoa vuorovaikutuksen, johtamisen sekä työn organisoinnin näkökulmista. Tutkimustulosten perusteella voi sanoa, että varhaiskasvattajat kokevat samanlaisten asioiden olevan tärkeitä työyhteisössä toimiessaan kuin aiemmissa tutkimuksissa on saatu selville.

Toimiva työyhteisö rakentuu varhaiskasvatusyksiköissä selkeän työn perustehtävän ollessa lähtökohtana. Tulosten analysointi vaiheessa tuli selkeästi esiin se, että työyhteisön rakentuminen toimivaksi tarvitsee monia eri tekijöitä, jotta voitaisiin puhua hyvin toimivasta yhteisöstä. Kuten Järvinen luettelee toimivan työyhteisön peruspilareita (kuva 1.) tässä tutkimuksessa on lähestytty vain murto-osaa niistä periaatteista, joita työyhteisön toimivuudessa tarvitaan. Mikään näistä Järvisen mainitsemista kuudesta pilareista ei kuitenkaan ole toista vähäisempi merkitykseltään. Toimivan työyhteisön peruspilareissa Järvisen (2008) teorian mukaisesti ei kuitenkaan ole nähtävissä erikseen työilmapiirin merkitystä työyhteisön toimivuudesta puhuttaessa, vaikka se varhaiskasvattajien vastauksissa tuli yllättävän paljon esille. Ilmapiiri työyhteisössä rakentuu kaikkien yksilöiden kautta ja sitä on vaikea hallita sen monimuotoisuuden vuoksi (Pessi 1999). Sen voi nähdä joko edistävän tai haittaavan toimivan työyhteisön kokemusta työntekijöiden keskuudessa.

Tänä päivänä työtä arvostetaan eri tavalla kuin ennen ja sen myötä myös työhyvinvoinnin näkökulmat nousevat entistä enemmän esille. Varhaiskasvattajat toivatkin yllättävästi esiin työilmapiirin merkityksen työyhteisön toimivuudessa, sillä heidän mukaansa kiristynvä työtahti ja laaja taloudellinen ahdinko, ja sen myötä säästämistoimenpiteet, vaikuttavat jo heidän toimintaansa ja työssä jaksaminen on koetuksella. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden työkaluna on heidän oma persoonansa sekä välineenä ajatus- ja arvomaailmansa vuorovaikutuksellisin keinoin esille tuotuna, joten henkisten voimavarojen ylläpitämiseksi olisi tärkeää kiinnittää huomiota ilmapiirin merkitykselle työyhteisön toimivuudessa.

Vuorovaikutus on tärkein työkalu varhaiskasvatuksessa, sillä siihen koko hoito, kasvat- ja opetustoiminta perustuu varhaiskasvatuksessa. Luottamus koettiin hyvän vuorovaikutussuhteen perustaksi, jonka myötä avoimuus lisääntyy. Avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen vaatii vastaajien mukaan luottamuksellisia välejä niin työtovereihin kuin esimieheenkin, ja sen merkitys on tärkeä myös toiseen suuntaan: luotettavuus ja arvostus toisia kohtaan edistävät avoimen vuorovaikutuksen toteutumista. Varhaiskasvatusyksikössä työ ei voi toteutua puutteellisen vuorovaikutuksen takia laadukkaasti tai työtyytyväisyyttä ylläpitäen vaan viestintään tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota. Lindström & Kiviranta (1995) kertovat, että tehokas työyhteisö sisältää paljon osallistavaa keskustelua ja työtovereita kuunnellaan yhteisten asioiden äärellä. Myös Järvisen (2008) toimivan työyhteisön kaaviossa avoin vuorovaikutus nähdään yhtenä rakennuspalikkana, mutta erityisesti varhaiskasvatuksessa sen merkitys korostuu entisestään. Toimivat vuorovaikutussuhteet ovat työn organisoinnin perustaa, sillä sopimalla, pohtimalla, keskustelemalla, sitoutumalla ja näkemyksiä vaihtamalla organisoidaan työtä ja rakennetaan hyvin toimivat puitteet varhaiskasvatustyölle. Kuten eräs vastaaja kirjoittikin, ennen kaikkea on pystyttävä antamaan esimerkki lapsille hyvistä vuorovaikutustaidoista.

Työtä organisoidaan varhaiskasvatuksessa paljon sopimalla yhteisesti toimintalinjoista, yhteisistä tavoitteista, sitoutumalla valtakunnallisiin varhaiskasvatuksen tavoitteisiin sekä kunnan suunnitelmiin varhaiskasvatuksen palvelutarjontaan koskeviin asetuksiin, joten yhteistyö korostuu työssä ja sitä pidetään tärkeänä laadukkaan kasvat- ja opetuksen onnistumisen vuoksi. Työn organisointiin ja yhteistyöhön liittyen perustehtävän selkeyttäminen ja sen määrittely on tärkeää toimivassa työyhteisössä, kuten Lindström & Kivirantakin (1995) näkevät. He korostavat sitä, että työn tavoite tulee jokaiselle olla selkeä ja ymmärretty, ja myös ratkaisut erilaisista asioista tulee tehdä yhteisesti. Jokaiselle toimijalle kuuluu vastuu tietystä asiakokonaisuudesta ja myös tiimin osana toimimisesta: perustehtävää tulee voida toteuttaa laadukkaasti, yhteistyöllä ja tasapuolisesti niin, ettei kukaan väsy eikä kukaan ole yli- tai alikuormittunut. Työn organisoinnin nähtiin vaativan keskustelua organisaation sisällä ja parhaita paikkoja siihen olivat talon yhteiset palaverit viikoittain, tiimin keskustelutilanteet sekä toimintakauden aikana järjestettävät kasvatukselliset illat.

Halttusen (2009, 42) mukaan yhteistyöosaaminen on välttämätöntä päivähoitotyön yhteisöllisen osaamisen vuoksi sen ulottuen yhtä tärkeänä asiakkaisiin kuin työtovereihin-

kin. Varhaiskasvattajat kokivat samoin, sillä tiimeissä tapahtuva yhteistyö ja yhteisöllisyyden kokemus merkitsi paljon jokapäiväisessä työssä. Yksilö rakentaa omalta osaltaan tiimiä, ja tiimi puolestaan on yhdessä vastuussa oman ryhmänsä toiminnasta. Vesa Kulmala (2003) totesi omassa työssään yhteen hiileen puhaltamisen olevan jokaiselle varhaiskasvattajalle tärkeää, jotta yhteisesti voitaisiin rakentaa lapsille hyvä kasvuympäristö. Laadukas varhaiskasvatus pystytään toteuttamaan vain ryhmätyönä, ei yksilöinä. Jokaisella varhaiskasvattajalla ovat tunteet sekä oma arvomaailma määrittämässä, miten he tekevät työtään. Tärkeää on jokaisen yksilön kuitenkin vahvistaa myös tiiminsä vahvuuksia, yksilöiden erityisosaamisalueita, kannustaa ja antaa positiivista palautetta, sillä työntekijät tarvitsevat onnistumisen kokemuksia ja sitä, että heidän työtään arvostetaan. Rauramo (2008, 122, 123) mainitseekin työn olevan tuloksettaempaa, kun tiimin jäsenet saavat luottamusta nauttien toimia parhaansa mukaan työpanoksensa eteen. Saumaton ja sujuva yhteistyö antaa mahdollisuuden tarjota entistä laadukkaampaa hoivaa ja kasvatusta.

Järvinen (2008) korostaa, että vuorovaikutuksen tulisi työyhteisössä olla ammatillista ja asiallista, mutta kuitenkin muutamat vastaajat kokivat tärkeäksi myös henkilökohtaisten suhteiden ylläpidon, sillä niiden ollessa hyvät, myös hankalia tilanteita pystyi ratkaisemaan paremmin. Toisin sanoen, joidenkin vastaajien mukaan henkilökohtaiset ja läheiset suhteet toisiin työntekijöihin helpottavat ristiriitatilanteiden selvittämistä, kun taas joidenkin mielestä ne vaikeuttavat yhteistyön toteutumista. Monimutkaiseksi tai haastavaksi tällaiset tilanteet tekeekin juuri se, että näistä erilaisista merkityksistä ei puhuta ääneen, joten ne itsessään saattavat aiheuttaa ristiriitoja työtiimeissä ja organisaatioissa. Lindströmillä & Kivirannalla (1995) on näkemys ilmapiiristä työyhteisössä, sillä heidän mielestään sen tulisi olla epämuodollinen, mukava ja rentoutunut. Työn kuuluu olla mielekästä ja työntekijän on hyvä saada siitä mielihyvän ja onnistumisen kokemuksia. Järvinen (2008) muistuttaakin että, työyhteisössä tulisi muistaa ammatillinen vuorovaikutus ensisijaisesti, jotta yhteistyö olisi toimivaa. Lindströmin & Kivirannan ajatus täten hieman riitelee Järvisen näkemykseen verraten, mutta on huomioimisen arvoista se, miten yksilö suhtautuu työhönsä: kokeeko hän sen mukavaksi ja omaako samanaikaisesti rennon työskentelytavan. Työyhteisössä myös näistä kokemuksista puhuminen olisi tärkeää, jotta jokainen toimija voisi työskennellä oman kykynsä mukaan mahdollisimman hyvin, mutta kuitenkin vaatimatta työtoveriltaan enempää tai vähempää kuin on tarkoitus tehdä.

Eräs vastaaja kiteytti johtamisen tärkeimmän seikan omaan vastaukseensa, sillä hän totesi hyvän johtamistavan olevan se väline, jolla mahdollistetaan työntekijöiden perustehtävän tekeminen mahdollisimman hyvin. Hyvän johtamisen odotetaan olevan esimiehen taholta selkeää, avointa, tasapuolista ja luottamusta herättävää, mutta vastauksista voi päätellä, että myös työntekijöiltä odotetaan samoja asioita.

On mielenkiintoista Kaivolan & Launilan (2007) teorian mukaisesti se, että nykyään johtamisessa tulisi korostaa enemmän inhimillisiä arvoja, kuten työntekijän ja esimiehen välisen suhteen muodostumista, ymmärrystä ja sallia enemmän aikaa työntekijän kuulemiselle. Varhaiskasvatuksessa tämän seikan ymmärtää hyvin, jos vertaa samantyyppistä ajatusta käytettävien esimerkiksi suuremmissa kansainvälisissä organisaatioissa, joissa ei inhimillisiä arvoja osata niin korostaa. Johtamista kohtaan nousevat vaatimukset ja organisaatioiden luomat paineet johtamistyölle pakottavat työntekijät ottamaan vastuuta itsensä johtamisesta tiettyjen ehtojen mukaisesti. Jaetun johtajuuden sekä yhteisöllisen johtamisen ajatusten mukaisesti vastuu työn onnistumisesta, sen valvonnasta sekä kokonaisuuden osana toimimisen hahmottamisesta siirtyy vahvemmin organisaation toimijoille esimiehen lisäksi.

Aina on keskusteltu varhaiskasvatuksessa siitä, miten työtehtävät jakautuvat päivähoiton opettajien sekä päivähoitajien kesken. Muutama vastaaja koki, että varhaiskasvattajien tehtävänkuvat ovat liian lähellä toisiaan vaikka koulutukset ovat erilaisia erilaisten painotusten vuoksi. Opetusalan Ammattijärjestö (2012) kertoo, että päivähoiton opettajan päätehtävät muodostuvat lasten opetuksen ja kasvatuksen tehtävistä, kun taas lastenhoitajan tehtävät koostuvat pääosin hoidon ja huolenpidon tehtävistä. Jako tuntuu näin ajateltuna selvältä, mutta käytännössä hoito, kasvatus ja opetus limittyvät yhteen varhaiskasvatuksessa hyvinkin tiiviisti.

Organisointiin liittyen toimintaa tulisi vastaajien kokemusten mukaan suunnitella tiimin jäsenten kesken yhdessä enemmän, mikä ei tänä päivänä toteudu kuitenkaan varhaiskasvatuksessa. Tämän seikan takia varhaiskasvattajien ajatukset omaan työhön vaikuttamisesta vaihtelevat suuresti tutkimustuloksissa, sillä vastaajiahan on monesta eri ammattiryhmästä. Johtajat edellyttävät työntekijöiltään omaan työhönsä vaikuttamista ja kehittämisajatusten esilletuontia koko organisaation käyttöön, ja johtajilta päinvastoin odotetaan toimia vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseksi. Tähän on ehkä vastattu ottamalla johtamiseen mukaan ajatus jaetun johtamisen käsitteestä, mutta edelleen tulisi

muuttaa varhaiskasvatuksen työntekijöiden tehtävänkuvia, jotta toiminnan suunnittelu olisi selkeämpää ja samoin myös omaan toimintaan vaikuttaminen sujuvampaa kaikille ammattiryhmille, eikä vain päivähoiton opettajille. Kaiken kaikkiaan toimintaan vaikuttaminen ja tavoitteiden mukaan toimiminen liittyy hyvinvointiin, joten työssä jaksamisen edistämiseksi olisi tärkeä tiedostaa työn organisoinnin ja siihen vaikuttamisen mahdollisuudet.

Varhaiskasvatustyötä ja sitä määritteleviä lakeja ja asetuksia ei kovin tiuhaan ole uudistettu maassamme, vaan se on paremminkin kehittynyt nykyisenlaiseksi varhaiskasvatus-ta toteuttavien tahojen yhteisten keskustelujen myötä ja yhteiskunnan tuomien haasteiden mukaan pienin askelin. Kehittämistä vaativia osa-alueita varhaiskasvattajien mielestä oli tiedonkulku sekä säännöllinen palautteenanto työyhteisössä. On huomattava, että nämä seikat ovat hyvin usein kehittämisen kohteita työyhteisöissä, sillä useinkaan ei voi sanoa tiedonkulun olevan täydellistä tai aukotonta. Mielenkiintoista kuitenkin on se, kuinka kehittämistä vaativiin asioihin nimettiin myös arvostus työtovereita kohtaan ja luottamuksen lisääminen yhteistyötahojen kesken. Varhaiskasvattajat kokivat, että työyhteisössä tulisi lisätä arvostusta jokaista ammattiryhmää kohtaan ja että jokaisen työntekijän ammattiosaaminen tulisi valjastaa kaikkien yhteiseksi hyväksi. Kaivola (2003, 142) ja Pessi (1999,9) kertovat arvostuksen kuuluvan työkuultuuriin. He näkevät, että arvostus näkyy yksilössä myönteisinä vaikutuksina, muun muassa fyysistä ja psyykkistä terveyttä edistävinä asioina. Kun yksilö voi hyvin, on hän tuottavampi ja se näkyy työn tuloksissa positiivisesti. Varhaiskasvatuksen työntekijät toivat esiin sen, että ammatti-kohtaisia eroja ei tulisi korostaa vaan kaikkien osaamista tulisi arvostaa samalla tavalla, tasa-arvoisuutta edistäen.

Ennen kaikkea hyvän työilmapiirin kehittäminen nähtiin oleelliseksi varhaiskasvattajien kokemusten mukaan. Esimerkiksi joustavuuden omaksuminen osaksi työtapaa ja luovan ajattelun lisääminen olisi jokaisen yksilön helppo omaksua kehittämisen kohteiksi, työyhteisön hyväksi ajateltuna. Juuti & Vuorela (2006) lisäävät, että hyvä työilmapiiri tukee luovuutta ja luovat ideat helpottavat työskentelyä. Oma osaamista haluttiin voivan jakaa yhteisen hyvän rakentamiseksi ja sitä haluttiin myös lisätä erilaisiin koulutuksiin osallistumalla. Näiden edellä mainittujen kehittämistä vaativien asioiden lisäksi vastaajat halusivat parantaa positiivista ja ammatillista asennetta työhön ja työhyvinvoinnin edistämistä. Usean vastaajan mielestä he itse pystyivät parantamaan työyhteisön toimivuutta, jos he säilyttivät positiivisen ja motivoituneen asenteen työtään kohti. Spiik

(2001) kirjoittaa tiimin hyvän hengen kannustavan yksilöitään tuomaan ajatuksiaan avoimemmin esille, jolloin myös motivaatio kasvaa omaa työtä kohtaan, kun siihen voi itse vaikuttaa. Voisi siis sanoa tätä ajatusta mukaillen, että työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden motivaatio ovat toisiinsa vaikuttavia asioita. Vastaajien kokemusten mukaan positiivinen asenne, ystävällisyys ja avoimuus tulisi näkyä jo päivittäisissä kohtaamistilanteissa työyhteisössä.

Pessin (1999) mukaan yksilön fyysinen ja psyykinen tila on merkityksellinen työyhteisössä käyttäytymiseen ja työtehtäviin suhtautumiseen nähden, sillä eritoten yhteinen virkistys- ja vapaa-ajantoiminta työyhteisön kesken luovat hyviä edellytyksiä omasta kunnosta huolehtimiseen ja sitä kautta jaksamiseen. Ennen kaikkea yhdessäolon kautta kehittyy tunne yhteenkuuluvuudesta ja yhteiseen hiileen puhaltamisesta työssä, jolloin vastuu ei tällä tavoin muutu liian raskaaksi yksin työntekijälle kantaa. Joustavuus nähtiin monessa eri asiassa työyhteisön toiminnassa tärkeäksi asiaksi kehittää. Sen voisi nähdä tiedonkulun kehittämisen rinnalla yhtä tärkeänä, sillä esimerkiksi joustavuus työtehtävien jaossa, työvuoroissa sekä toiminnasta puhuttaessa oli työn mielekkyyden sekä sujuvuuden kannalta oleellista. Työhyvinvointiin on vastaajien mukaan tärkeä kiinnittää huomiota kaikin puolin, sillä siihen panostaminen lisää motivaatiota työtä kohtaan, oman ammatillisuuden kehittämistä kohtaan sekä näiden myötä soisi lisää mielekkäitä työvuosia myöhemminkin.

Varhaiskasvatustyön kokonaisuudessa oleellista on Sosiaali – ja terveysministeriön (2002, 9) mukaisesti lasten, varhaiskasvatushenkilöstön ja vanhempien vuorovaikutus sekä kasvatuksellinen kumppanuus. Halttunen (2009, 40) tuo esiin lisäksi sen, että tasa-vertaisuutta ja harmonisuutta arvostetaan ihmisten välisissä suhteissa ja päätöksenteon tavoitteena pidetään yhteistyöhön perustuvia ratkaisuja. Järvisen mukaan (2008) toimiva työyhteisö rakentuu kuudesta eri osa-alueesta, mutta erityisesti varhaiskasvatustyön näkökulmasta avoin vuorovaikutus näyttää erittäin tärkeänä alueena laadukkaasti työn onnistumisen edellytyksenä. Varhaiskasvatushenkilöstö toimii yhteistyössä useiden eri ammattiryhmien kanssa, yhteistyökyky nähdään keskeisimpänä voimavarana ja arkityö perustuu vuorovaikutukseen, joten avoimuus vuorovaikutuksessa sekä luottamus yhteistyöhön ovat tärkeimpiä toimivuutta edistäviä asioita työyhteisössä. Toimivaan vuorovaikutukseen pohjautuu myös Järvisen (2000) mukaan varhaiskasvatustyön tärkein lähtökohta eli keskustelun ylläpito asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä varhaiskasvatuksen laadusta. Toiminnan onnistumisen ja työtyytyväisyyden perusteena on kiistatta henki-

löstön toimiva työilmapiiri ja tiivis yhteistyö, mutta tarkoituksena on kuitenkin asiakkaiden eli varhaiskasvatuksessa mukana olevien lasten laadukas kasvatus, opetus ja hoito.

Tutkimukseni tuloksia toimivasta työyhteisöstä olen kiteyttänyt alla olevaan kuvaan:



6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta tulee tarkastella koko tutkimusprosessia silmälläpitäen. Hirsjärven ym. (2007, 226) mukaan tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheitä, mutta silti voi kyseenalaistaa tutkimuksen luotettavuutta (reliaabelius) ja pätevyyttä (validius). Tutkimuksen luotettavuutta voi kyseenalaistaa mittaustulosten perusteella, sillä jos tutkimuksen toteuttaisi samalla tavalla toistamiseen, se ei synnyttäisi poikkeavia tuloksia. Varhaiskasvattajat, jotka tutkimukseen vastasivat, kirjoittivat sillä hetkellä olevien kokemustensa perusteella ajatuksia toimivasta työyhteisöstä ja siihen vaikuttavista asioista. Toistamiseen toteutettu tutkimus ei varmastikaan tuottaisi

sanatarkasti samanlaisia vastauksia, mutta tutkimuksen olennaiset asiat ja tutkimuksen ”punainen lanka” tulisi kuitenkin uskoakseni esiin samalla tavalla.

Tutkimuksen pysyvyys (validius) kertoo siitä, että tutkimusmenetelmä pystyy mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi 2007, 226). Kysymyslomakkeen kysymykset (liite 2) pyrin muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi ymmärtää. 41 vastaajan aineistosta vain muutamien satunnaisten kysymysten kohdalle vastaaja oli laittanut viivan; tutkijana ymmärsin, että kyseessä olevalla vastaajalla ei ollut sanottavaa aiheesta tai hän ei jaksanut vastata. Tähän lopputulokseen tulin, koska viiva vastauksen kohdalla ei kohdistunut samaan vastaajaan tai toistunut saman kysymyksen kohdalla muissa kysymyslomakkeissa.

Eskola & Suoranta (2008) kirjoittavat että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu miettimään tutkimusta tehdessään omia ratkaisujaan ja siten ottamaan kantaa niin kattavuuteen kuin luotettavuuteenkin. Lähtökohtana on se, että tutkija tietää olevansa subjekti ja että hän ymmärtää olevansa keskeinen tutkimusväline. Näin ollen pääasiallinen kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. (Eskola & Suoranta 2008, 208, 210.)

Laadullinen hyvä tutkimus nähdään Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan johdonmukaisena, mikä näkyy esimerkiksi lähteiden käytössä, sekä eettisesti kestävä, mikä on luotettavuuden toinen puoli. Tutkijan on siis huolehdittava että tutkimussuunnitelma on laadukas, valittu tutkimusasetelma sopiva ja raportointi hyvin tehty. Eettisyys kiertyy siis tutkimuksen luotettavuus ja arviointikriteereihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126-127.) Tutkimuksen tekovaiheet olen johdonmukaisesti kirjannut työhöni sen edistyessä. Olen pyrkinyt olemaan tarkka lähdeviitteisiin viittaamisessa sekä tutkimustulosten käsittelyssä ja analysoinnissa. Hirsjärvi ym (2007) mukaan tarkka kuvailu tutkimuksen toteutuksen vaiheista parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym, 2007, 227-228.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä sen tulokset uskottavia, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (TENK 2012). Ennen tutkimuksen toteutusta hankin tutkimusluvan varhaiskasvatuksen johtajalta siitä kunnasta, jossa tutkimukseni vastaajat sijaittivat. Tutkimusongelmiini nähden sekä saatavilla oleviin resursseihin

nähdessä valitsin mahdollisimman luotettavan aineistonkeruu menetelmän, valitsemalleni tutkimusjoukkoille suunnatun avoimen kyselylomakkeen. Aineiston keruu tapahtui varhaiskasvatyüksiköihin sähköpostitse lähetetyn kysymyslomakkeen avulla (liite 2), jotka yksikön esimies jakoi työntekijöilleen. Tutkimuskysymykset näissä lomakkeissa olivat sellaisia, että ne vastaavat vain omiin tutkimusongelmiini, mutta eivät paljasta tutkimuksen kohteena olleista työntekijöistä kuin vain nykyisen työtehtävän. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vastaajille vapaaehtoista.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan kriteerien mukaisesti olen noudattanut rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössäni (TENK 2012). Tutkimustuloksia olen käsitellyt luottamuksellisesti ja tutkimusta tehdessäni pyrkinyt selvittämään jokaisen työvaiheen mitään pois jättämättä tai kenenkään henkilöllisyyden ilmituloa riskeeraamatta. Tutkimusaineisto eli kysymyslomakkeet tuhotaan heti opinnäytetyön valmistuttua eikä kyselyn avulla saatuja tietoja tulla käyttämään muualla kuin tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyön toimitan tutkimukseen osallistuneisiin varhaiskasvatyüksiköihin sekä tutkimusluvan antaneelle kunnan varhaiskasvatuksen johtajalle.

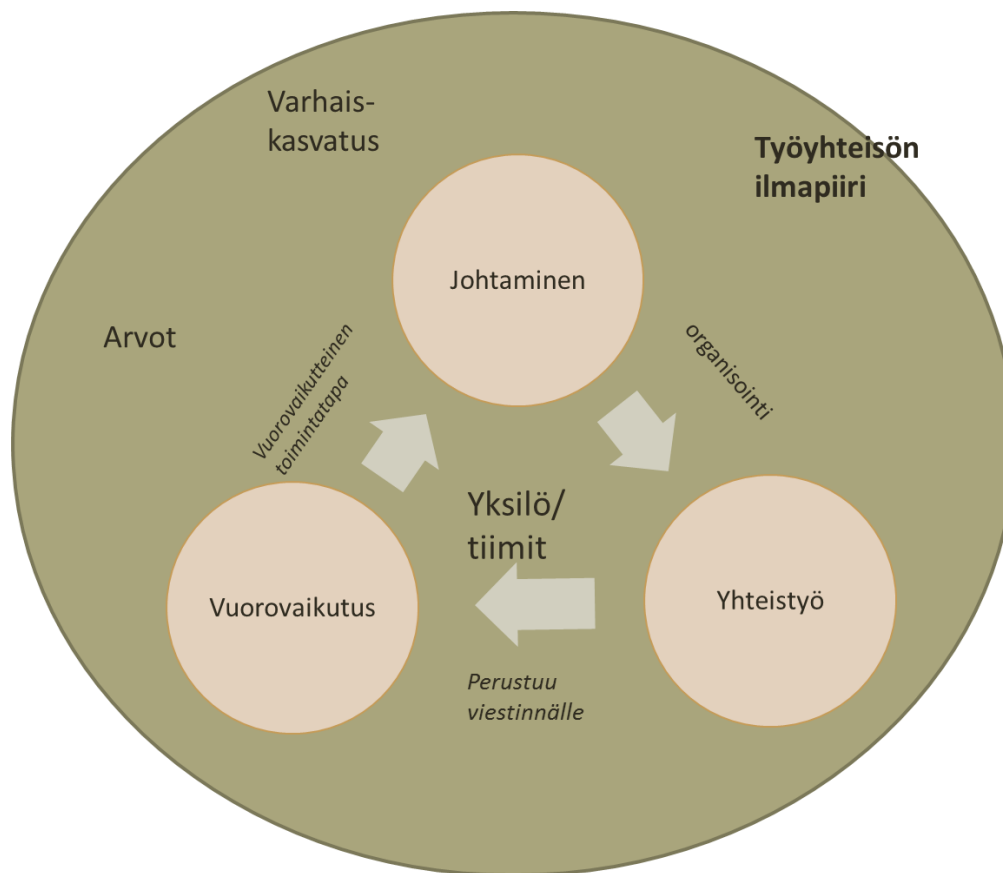
6.3 Pohdintaa

Työyhteisön toimivuus rakentuu monen asian yhteisvaikutuksesta, eikä yhden osa-alueen perusteella työntekijä voi kokea tyytyväisyyttä työhönsä, jos muut osa-alueet kaipaavat parannusta. Varhaiskasvatuksen työyhteisössä vuorovaikutus nousee tärkeimmäksi asiaksi, joka määrittää sen toimivuutta, mutta kuitenkin ei voi unohtaa työn rakenteiden, perustehtävän määrittämisen tai hyvän johtamisen vaikutusta toimivuutta tarkasteltaessa. Näiden asioiden vaikutukset toisiinsa kulkevat rinnakkain.

Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen työntekijät toivat mielestäni hyvin esiin niitä seikkoja, joita arvostavat työyhteisössä toimivuuden näkökulmasta tärkeiksi. Varhaiskasvattajien yhteisenä kokemuksena oli yhteisöllisyyteen viitattuna se, että toimiva työyhteisö rakentuu jokaisen yksilön panostuksesta ja positiivisesta asenteesta työhön, mutta myös hänen arvomaailmansa sekä suhtautumisensa toisiin työntekijöihin vaikuttavat kokemuksiin työstä ja sen laadukkaasta toteuttamisesta. Varhaiskasvattajien vastatessa tutkimukseen toivon, että toimivan työyhteisön käsite on myös heitä itseään motivoinut ajattelemaan oman yksikkönsä toimivuutta ja niitä asioita, joihin he yksilönä ja tiimin

jäsenenä voivat vaikuttaa. Ilahduttavaa oli, että kehittämistä vaativia asioita olivatkin juuri ne, joihin vastaajat itse pystyivät vaikuttamaan, kuten omaan asenteeseen työtä kohtaan sekä avoimuuteen ja joustavuuteen työyhteisössä monissa eri asioissa arkityönsään.

Alla olevaan kuvioon olen koonnut työyhteisöön vaikuttavien tekijöiden suhdetta toisiinsa tutkimukseni tulosten mukaan:



Tämän opinnäytetyön myötä on vahvistunut se ajatus, että työtä varhaiskasvatyüksikössä ei tehdä yksin. Muutosta tai rakentavaa keskustelua kaivatakseni tulee ensin rakentaa toimivat rakenteet päivähoidotyölle ja suotuisa ja avoin ilmapiiri muutoksen sietämiselle sekä luottamusta herättävä ympäristö, jotta voidaan lähteä ratkomaan esimerkiksi hankalia tilanteita tai keskustelemaan avoimesti arkityötä määrittävistä tavoitteista ja päämääristä. Ennen kaikkea tulee olla muutospositiivinen ja joustava, jotta yhteistyö voisi mahdollisimman hedelmällisesti toteutua esimiehen kanssa, asiakkaiden kanssa ja ennen kaikkea lähimpien työtovereiden kanssa.

Tutkimustyön haastavia kohtia on ollut laajan aiheen tarkka rajaaminen ja siinä pysyminen aiheen laaja-alaisuuden vuoksi. Toimivaan työyhteisöön liitetään vahvasti kirjallisuudessa ajatus hyvinvoinnista, työssä viihtymisestä ja jaksamisesta, joten se oli rajattava pois, jotta aiheeni ei rönsyilisi liikaa ja saisin tutkimuskysymyksiini tarkoituksen mukaisia vastauksia. Vastauksista kuitenkin nousi tämä aihe esiin ja erityisesti yksilön hyvinvointiin haluttiin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota ja kohdistaa kehittämisajatuksia siihen. Jatkotutkimusaiheeksi olisikin mielenkiintoista tutkia työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa ja keskittyä esimerkiksi varhaiskasvatusyksiköiden johtajien näkökulmaan asiasta. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi kohdistaa samanlainen tutkimus pieniin perhepäivämuotoisesti työskenteleviin varhaiskasvattajiin: miten he saavat yhteisöllisyyden kokemuksen työssään tai miten he kokevat toimivan yhteistyön syntyvän. Samoin voisi tarkastella myös heidän työssä jaksamista sekä työhyvinvointiaan.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut suuritöinen prosessi, sillä se on vaatinut valtavasti aikaa, resursseja ja voimavaroja oman päivätyön lisäksi sekä eniten perheessä tapahtuneiden menetysten myötä. Siksi prosessin eteneminen on ollut hidasta. Työyhteisön toimivuuteen liittyvä aihe on kuitenkin ollut alusta asti kiehtova ja on sitä edelleen, sillä se koskettaa itseäni joka päivä omassa työssäni. Tämän tutkimuksen myötä olen saanut rakennusaineiksia itselleni kehittää työyhteisöä toimivammaksi, mutta myös näkemään laajemmasta perspektiivistä eri näkökulmien, esimerkiksi johtamisen merkityksen, toimivaan työyhteisöön.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Aulanko, M., Huovinen, M., Kiikka, K. & Lehtinen, M-L. 2010. Teemana työ. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finlex 1973. Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730239?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=asetus%20lasten%20p%C3%A4iv%C3%A4hoidosta//> <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=asetus%20lasten%20p%C3%A4iv%C3%A4hoidosta>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.1.2013.
- Finlex 1973. Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20lasten%20p%C3%A4iv%C3%A4hoidosta>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.1.2013.
- Finlex 2005. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272#P7>.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita: Helsinki.
- Juuti & Vuorela 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2000. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kaistila, Maijaliisa. 2005. Hyvä esimiestyö. Kuntatyö kunnossa. Työturvallisuuskeskus/Kuntien eläkevakuutus. PDF-julkaisu. http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

XXXXXXX kunta. Lasten päivähoito: Vuoro- ja iltahoito.
http://www.xxxxxx.fi/lapset_ja_nuoret/lasten_paivahoito/vuoro-ja_iltahoito/.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization. McGraw-Hill Publishing Company. Great Britain: University Press, Cambridge.

Kauppila, S. & Kuuppo, S-M. 2011. ”Olemme kaikki tärkeitä omalla tavallamme.” Päiväkodin henkilökunnan välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnille. Sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kemi 2011.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36449/Kauppila_Sini_Kuuppo_Saana.pdf?sequence=1. Luettu 23.4.2014.

Kulmala, V. 2003. ”Jokaista ammattiryhmää tarvitaan, jotta voimme toimia täyspainoisesti”. Tutkimus päiväkotien toimintakulttuurista. Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Pdf-tiedosto.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18183/G0000264.pdf?sequence=1>
 Luettu 3.9.2012.

Lindström, K. (toim). 1994. Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos; Helsinki.

Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 6. Helsinki: Työterveyslaitos.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Tammi: Helsinki.

Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Scritti. Helsinki: Hakapaino Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2002. Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:9. Helsinki, 2002. <http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/varhais2/kasvatus.pdf>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Lasten päivähoitosta annetun asetuksen (239/1973) 6.5 §:n täsmentäminen. <http://www.stm.fi/tiedotteet/kuntainfot/kuntainfo/-/view/1210163>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Päivähoito on hoitoa, kasvatusta ja opetusta. Sosiaali- ja terveyspalvelut: Päivähoito. http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/paivahoito. Päivitetty 4.1.2013. Luettu 20.1.2013.

Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. Helsinki: WSOY.

TENK 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2013. Varhaiskasvatus. Kasvun kumppanit: Lasten hyvinvointia vahvistamassa. http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/palvelut/varhaiskasvatuspalvelut. Luettu 13.5.2013. Ei päivitystietoa.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu painos 2013.

Wikipedia 2012. Päiväkotien henkilöstö. Päiväkotitoiminta Suomessa. http://fi.wikipedia.org/wiki/P%C3%A4iv%C3%A4kotitoiminta_Suomessa#P.C3.A4iv.C3.A4kotien_henkil.C3.B6st.C3.B6. Päivitetty 16.10.2012. Luettu 20.1.2013.

LIITTEET

Liite 1

	PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA	
Sivistyskeskus		
Varhaiskasvatuksen johtaja	1.10.2013	1
50 §	TUTKIMUSLUPA/ OPISKELIJA RIITTA VUORIO	
	<p>Tampereen Ammattikorkeakoulussa Sosiaalialan koulutusohjelmassa opiskeleva Riitta Vuorio anoo [REDACTED] sivistyskeskukselta tutkimuslupaa oppinäytetyötä varten.</p> <p>Tutkimuksen aiheena on "Millainen on hyvin toimiva varhaiskasvatuksen työyhteisö?". Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millainen on toimiva työyhteisö päivähoidon henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena ovat varhaiskasvatuksen työntekijät poislukien perhepäivähoitoyksikköjen henkilökunta [REDACTED]. Heille lähetetään (yksikkökohtaisesti) kyselylomake, johon vastataan henkilökohtaisesti eikä siinä tarvita henkilötietoja. Aineisto kerätään suljetuissa kirjekuorissa nimeämättöminä, jotta anonymiteetti säilyy. Aineisto tuhoetaan heti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkimuksen teko ajoittuu syksyille 2013.</p> <p>Toimivalta</p> <p>Hallintosäännön 21 §:n 2 momentin mukaan sivistystoimen johtaja päättää ratkaisuvallan käyttämisestä ja sen delegoimisesta alaiselleen viranhaltijalle, jolla tulee olla tehtävän edellyttämä pätevyys. Sivistyskeskuksen johtaja on päätöksellään 10.5.2013 § 47 päättänyt, että varhaiskasvatuksen johtaja päättää nyt kysymyksessä olevasta asiasta.</p>	
Liitteet	Tutkimuslupa-anomus.	
Päätös	<p>Päätän</p> <p>1) myöntää tutkimusluvan anomuksen mukaisesti ehdolla, että tutkimuksen suorittajan tulee sopia asianomaisen yksikön päiväkodinjohtajan kanssa käytännön järjestelyistä</p> <p>2) ilmoittaa, että anojaa sitoo sosiaalihuollon asiakkaan asemasta säädetty salassapitovelvollisuus</p> <p>3) että varhaiskasvatuksen hallinnon käyttöön tulee luovuttaa yksi kappale tutkimusta sen valmistuttua.</p>	
Tiedoksi	Riitta Vuorio, varhaiskasvatuksen aluejohtajat [REDACTED] ja [REDACTED] ja toimistos sihteeri [REDACTED]	
Lisätiedot		
Allekirjoitus ja virka-asema	 [REDACTED] Varhaiskasvatuksen johtaja	

Liite 2

OPINNÄYTETUTKIMUS: Kysymyslomake

Riitta Vuorio

TAMK, sosiaalialan YAMK

HYVÄ VARHAISKASVATUSYKSIKÖN AMMATTILAINEN JA TUTKIMUKSEEN VASTAAAJA!

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena on koota kuntamme varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia hyvin toimivasta varhaiskasvatuksen työyhteisöstä sekä kehittämissuhteita entistä paremmin toimivan varhaiskasvatuksen työyhteisön rakentamiseen. Opinnäytetyössäni keskityn tarkastelemaan hyvin toimivaa varhaiskasvatuksen työyhteisöä muun muassa vuorovaikutuksen, johtamisen sekä työn organisoimisen näkökulmista, jotka ovat keskeisiä asioita toimivassa työyhteisössä kuten myös avaintekijöitä työyhteisön toimivuuden kehittämisessä paremmaksi.

Osallistumalla tähän tutkimukseen ja vastaamalla tässä oleviin kysymyksiin, autat saamaan tietoa niistä asioista, jotka vaikuttavat toimivan työyhteisön rakentamiseen arjessamme. Samalla saamme myös kehittämissuhteita toimivamman varhaiskasvatuksen työyhteisön rakentamiseksi.

Kysely koostuu neljästä eri teema-alueesta, jotka on kirjoitettu isoin kirjaimin. Vastaathan jokaisen kysymykseen. Pyydän huomioimaan kysymykset, joissa pyydetään perusteluja tai kuvailua: vastaathan siis perusteluin, miksi koet asian näin. Vältä yksittäisiä sanoja vastauksissa sekä ranskalaisia viivoja.

Kirjoita vapaamuotoisesti, konkreettisia esimerkkejä käyttäen.

Tutkimuslomakkeen voit täyttää käsin tai tietokoneella kirjoittaen. Luottamuksellisuuden varmistamiseksi älä nimeä paperia. Sulje vastauksesi liitteenä olevaan, valmiiksi vastaanottajalle osoitettuun kirjekuoreen (koneella kirjoitetun voit tulostaa kirjoittamisen jälkeen). Palautus 25 / 10 mennessä.

TAUSTATIEDOT

1. Missä tehtävässä toimit nykyisessä työyksikössä?

TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

2. Minkälainen on mielestäsi hyvin toimiva varhaiskasvatuksen työyhteisö? Kuvaile sitä esimerkin avulla omien kokemustesi perusteella.

VUOROVAIKUTUS

3. Minkälaista on hyvä vuorovaikutus toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä? Kerro mainitsemistasi asioista esimerkin avulla.

4. Miten ristiriitoja ratkaistaan hyvin toimivassa varhaiskasvatuksen työyhteisössä?

JOHTAMINEN

5. Mitä on mielestäsi hyvä johtaminen varhaiskasvatustyöyksikössä? Kerro esimerkin avulla mainitsemistasi asioista.

TYÖN ORGANISOINTI

6. Miten mielestäsi työ pitäisi organisoida varhaiskasvatustyöyksikössä, jotta työn tavoitteisiin päästään? (esim. perustehtävän määrittely, vaikutusmahdollisuudet, palautejärjestelmä, tiedon kulku, kehityskeskustelut, toiminnan arviointi, jne. ...)

KEHITTÄMINEN

7. Miten itse voit toimia työyhteisön toimivuuden parantamiseksi?

8. Mihin asioihin työyksikössäsi tulee kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuutta kehitettäessä paremmaksi?

KIITOKSET VASTAUKSISTASI!