

Emmi Haapala & Suvi Vallenius

ASENNE ON TYÖTAITO
Itsensä johtamisen taitojen tukeminen
varhaiskasvatuksessa

Opinnäytetyö
Sosiaalialan YAMK

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijät	Tutkinto	Aika
Emmi Haapala & Suvi Vallenius	Sosionomi (YAMK)	Toukokuu 2018
Opinnäytetyön nimi		
Asenne on työtaito Itsensä johtamisen taitojen tukeminen varhaiskasvatuksessa		61 sivua 5 liitesivua
Toimeksiantaja		
Kouvolan kaupunki, varhaiskasvatus		
Ohjaaja		
Miia Heikkinen		
Tiivistelmä		
<p>Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksen jaetun johtajuuden mallissa vastuuta jaetaan päiväkodin johtajalta johtotiimille sekä henkilöstölle. Vastuun jakautuessa esimiestasolta yhä laajemmin työntekijätasolle korostuvat työntekijän valmiudet myös oman työnsä johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja tukea tutkimukseen valikoituneen varhaiskasvatuksen työyhteisön itsensä johtamisen taitoja kyselyn ja osallistavan työyhteisöillan avulla. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa pyritään selvittämään nykytilannetta (kysely) ja löytämään ratkaisuja vastaamalla tarpeisiin (toiminnallinen osuus). Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy varhaiskasvatustyön luonteen, jaetun johtajuuden ja itsensä johtamisen tarkasteluun.</p> <p>Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselyllä kartoitettiin tutkimuskohteena olevan työyhteisön itsensä johtamisen taitojen nykytilaa. Kysely piti sisällään itsensä johtamisen taitojen kahdeksan osa-alueita: ammatillinen itsetunto, vertaistuki, itsensä kehittäminen, alaistaidot, asenne, itsearviointi, muutokset työssä ja työyhteisötaidot. Tuloksiin pohjautuen opinnäytetyön tekijät suunnittelivat ja toteuttivat osallistavan työyhteisöillan, jonka tavoitteena oli työyhteisön itsensä johtamisen taitojen vahvistaminen. Työyhteisöillan ohjauksessa käytettiin coachingia ja mentorointia sekä työyhteisöä osallistavia toiminnallisia menetelmiä. Näiden menetelmien käyttöä puolsi opinnäytetyöntekijöiden pitkä ja innovatiivinen työkokemus varhaiskasvatuksen parissa.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätökset nostavat esiin vuorovaikutusosaamisen lisäksi näkökulman uuden tiedon ja taidon luomisesta yhdessä sekä tiedon jakamisesta. Työyhteisön rakentava ja ratkaisukeskeinen vuorovaikutusilmapiiri vaatii toteutuakseen keskustelutaitoja. Uusien työskentelytapojen kehittämisessä motivaatiolla ja asenteella on suuri merkitys. Tämä opinnäytetyö puoltaa näkemystä siitä, että työntekijät tarvitsevat kannustusta, tukea ja rohkaisua asennemuutoksen ja uudenlaisien työskentely- ja toimintatapojen kehittämiseen.</p>		
Asiasanat		
Itsensä johtaminen, jaettu johtajuus, varhaiskasvatus, vuorovaikutus		

Authors	Degree	Time
Emmi Haapala & Suvi Vallenius	Master of Social Services	May 2018
Thesis Title		
Attitude is a skill at work Supporting self-management skills in early childhood education		61 pages 5 pages of appendices
Commissioned by		
The city of Kouvola, early childhood education		
Supervisor		
Miia Heikkinen		
Abstract		
<p>The City of Kouvola utilizes the model of shared leadership in the organization of early childhood education. In this model, responsibilities are directed from the director of the day care center to the management team and the staff. The self-management skills of the staff are emphasized as the responsibilities are distributed from the manager level to the employees on a wider range.</p> <p>The aim of the study was to investigate and support the self-management skills in a work community of an early childhood education unit by means of a questionnaire and an evening gathering. This thesis is a qualitative activity analysis which aims at defining the current state of the self-management skills of the employees (questionnaire) and finding solutions to specific needs in that area (activity). The theory is focused on evaluating the characteristics of early childhood education work, shared leadership and self-management.</p> <p>The questionnaire was executed with the Webropol-application. The questionnaire was utilized in the investigation of the current state of self-management skills of the staff. The questionnaire included the eight segments of self-management: vocational self-esteem, peer support, self-improvement, subordinate skills, attitude, self-evaluation, changes in work tasks and work place skills. The program of the evening gathering for the work community was planned and executed based on the results of the questionnaire. The aim of the gathering was to improve the self-management skills of the employees of the work community. The applied methods included coaching, mentoring and activity methods emphasizing involvement. The applied methods were selected on the basis of a long and innovative working experience of the authors in early childhood education.</p> <p>In addition to practical interaction skills, the conclusions of the thesis show an approach of creating new knowledge and know-how together and sharing this knowledge. The constructive and solution-oriented atmosphere of interaction requires good communication skills. The significance of motivation and attitude was found to be high. This thesis supports the view that employees need cheering, support and encouragement in order to change their attitude and to begin executing new ways of working.</p>		
Keywords		
Self-management, shared leadership, early childhood education, interaction		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KOHDERYHMÄ.....	8
3	MENETELMÄT JA AINEISTON KERÄÄMINEN.....	10
3.1	Webropol-kysely.....	13
3.2	Coaching ja mentorointi työyhteisöillä.....	15
4	VARHAISKASVATUSTYÖ.....	17
4.1	Vuorovaikutuksen erityisyys varhaiskasvatuksessa.....	19
4.2	Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri.....	22
4.3	Jaettu johtajuus.....	24
5	ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	25
6	KYSELYN TULOSTEN TARKASTELUA: MITEN VARHAISKASVATUKSEN AMMATTILAINEN JOHTAA ITSEÄÄN?.....	27
6.1	Ammatillinen itsetunto.....	28
6.2	Vertaistuki.....	29
6.3	Itsensä kehittäminen.....	31
6.4	Alaistaidot.....	32
6.5	Asenne.....	34
6.6	Itsearviointi.....	35
6.7	Muutokset työssä.....	36
6.8	Työyhteisötaidot.....	37
7	OSALLISTAVA TYÖYHTEISÖILTÄ.....	39
7.1	Vahvuuksien kautta voittoon.....	41
7.2	Keskustelukulttuuri on työkalu.....	42
7.3	Asenteesta energiaa.....	43
7.4	Palaute ja arviointi.....	44
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
8.1	Vuorovaikutusosaamisen merkitys.....	46

8.2 Kohti verkostomaista työtettä.....	49
9 POHDINTA.....	52
LÄHTEET.....	57
LIITTEET	

Liite 1. Webropol-kysely

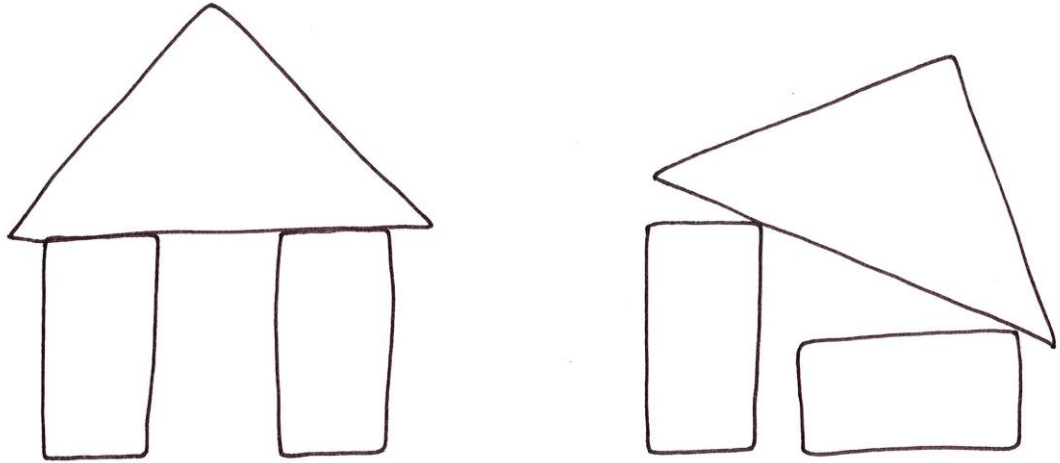
1 JOHDANTO

Tieto ja tulkinnat lapsen kasvun ja kehityksen tarpeista ja tuen muodoista ovat uusiutuneet. Uudessa varhaiskasvatussuunnitelmassa lapsi nähdään aktiivisena toimijana, joka oppii vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Varhaiskasvatussuunnitelma myös velvoittaa, että varhaiskasvatuksen tulee olla jokaisen lapsen kohdalla aina suunnitelmallista työtä, *joka perustuu lapsen yksilöllisten vahvuuksien ja haasteiden arvioimiseen ja tukemiseen*. (Kouvolan varhaiskasvatussuunnitelma 2017.) Lapsen perheyhteisön ja perheen elämäntilanteen ymmärretään olevan yhteydessä lapsen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Mykkänen & Böök 2017, 75). Tästä syystä myös vanhempien ja vanhemmuuden tukeminen ovat yhä enenevässä määrin osa varhaiskasvattajan työnkuvaa.

Yksittäiselle työntekijälle uusien työ- ja toimintatapojen omaksuminen sekä oman osaamisen rajojen haastaminen voivat tuntua vaikealta. Uudenlaiselle ajattelulle töiden jakamisesta ja resurssien uudelleen järjestelystä on kuitenkin tarvetta. Uusien toimintamallien kehittämistyö kuuluu kaikille työntekijöille.

Varhaiskasvatuksessa johtajuus on ollut monessa murroksessa viimeisen 15 vuoden aikana. Päiväkodin johtaja ei välttämättä tee kasvatus- ja opetustyötä lapsiryhmässä, vaan hänen työnsä painopiste on siirtynyt kasvatus- ja opetustyön johtamiseen nimenomaan työyhteisön kautta. (Pakanen 2015, 5.) Kouvolan kaupungin jaetun johtajuuden mallissa vastuuta jaetaan päiväkodin johtajalta johtotiimille sekä henkilöstölle. Päiväkodin johtaja vastaa johtotiimin toiminnasta, ja hänen lisäksi johtotiimiin voivat kuulua varajohtaja, vastaava lastentarhanopettaja sekä muita nimettyjä kasvatushenkilöitä. Jaetun johtajuuden mallissa johtajahahmon tilalle nousee koko työyhteisöä vastuuttava jaettu johtajuus (Virolainen 2016).

Jotta johtotiimi kykenee toimimaan sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti, on myös työntekijätasolle annettava toimivia työkaluja ja henkistä pääomaa omien työtehtäviensä laadukkaalle toteuttamiselle. Johtajan ja työntekijöiden tulee pystyä luottamaan siihen, että työ ja tekeminen ovat yhteistä. Vastuu työn onnistumisesta ja myös mahdollisesta epäonnistumisesta, kannetaan yhdessä.



Kuva 1. Vahvan rungon merkitys.

Työyhteisön moninaisuuden hyödyntämisessä tärkeintä on kyky yhdistää ja hyödyntää sen erilaisia rakenteita: ihmisiä ja osaamista. Talon (kuva 1) kattokolmio kuvastaa johtotiimiä ja tolpat työntekijätasoa. Suorassa oleva kattokolmio pystyy tarjoamaan työntekijöille suojaa, jolla turvataan työntekijöille parhaat mahdolliset puitteet ydintehtävänsä hoitamiseen. Katon suorassa pysyminen vaatii kuitenkin ennen kaikkea vahvaa runkoa.

Opinnäytetyömme keskittyikin juuri rungon eli työntekijätason itsensä johtamisen taitojen vahvistamiseen tutkimukseen valikoituneessa työyhteisössä. Miten voi pysyä pystyssä, vaikka tuuli riepottelisikin välillä rakenteita? Jos runko ei pysy kasassa, ei myöskään katolta kykene näkemään kauas eikä katon rooli suojan antajana toteudu.

Arjen työssä arvostuksen, yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunteiden vahvistaminen on tärkeää. Työyhteisössä keskeistä ei ole erilaisuus vaan erilaisen ihmisten muodostama kokonaisuus. (Timonen ym. 2015, 15.) Yksi päiväkoti pitää sisällään valtavan määrän osaamista. Jokainen päiväkoti rakentaa omanlaisensa tuotteen; jotain yksilöllistä ja elämänlaatua rikastuttavaa, joka tuo lämpöä, turvaa ja hyvää mieltä. Tämä tuote rakennetaan moninaisella osaamisella, palkki ja parru kerrallaan. Kaikki, mitä sen hyväksi matkanvarrella tehdään, jättää jonkinlaisen jäljen joko muistiin tai konkreettisesti näkyviin.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KOHDERYHMÄ

Jaettu johtajuus vaatii toteutuakseen itsensä johtamisen taitoja. Vastuun jakautuessa esimiestasolta yhä laajemmin työntekijätasolle työntekijän on kyettävä toimimaan itsenäisesti ja johtamaan omaa tapaansa työskennellä. Itsensä johtamisen taitojen tärkeys korostuu tämän päivän työympäristön jatkuvasa kiireessä ja nopeassa muutoksessa, jossa tarvitaan joustavuutta ja uudistumiskykyä. Itsensä johtamisen taidot ovat erityisen tärkeitä oman jaksamisen ylläpitämisen kannalta. (Sydänmaalakka 2014, 141.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, tukea ja kehittää varhaiskasvatuksen työyhteisön itsensä johtamisen taitoja kyselyn ja työyhteisöillan avulla. Toiminnallinen osa tähtää yhden työyhteisön asenteiden muutoksen käynnistämiseen jaetun johtajuuden mallia tukevaksi.

Tutkimus hyödyttää Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuspalvelujen kehittämistä, sillä itsensä johtamisen taidot edistävät työyhteisön toimivuutta. Työyhteisön toimivuus mahdollistaa ydintehtäviin keskittymisen kaikilla toimijatasoilla jaetun johtajuuden mallissa, ja tätä myötä tutkimuksen hyödyt ja vaikuttavuus ulottuvat myös yksikkörajoja pidemmälle. Kun ihmiset toimivat yhdessä neuvotellen ja toisiaan kunnioittaen, he jakavat parhaimmillaan voimiaan, ja voima myös lisääntyy. *Aito yhteistyö tuo synnergiaa, jossa yhteispanos on enemmän kuin osiensa summa.* (Miettinen ym. 2000, 44.)

Uuden velvoittavan varhaiskasvatussuunnitelman myötä varhaiskasvatus nähdään oppivana yhteisönä, jossa opitaan sekä toisilta että yhdessä. *Oppivassa yhteisössä on tilaa erilaisille mielipiteille, tunteille, ajatusten jakamiselle ja uudenlaisten toimintatapojen kokeilulle.* (Kouvolan varhaiskasvatussuunnitelma 2017). Kouvolan kaupunki on myös antanut asiakkailleen ASKEL-asiakaslupauksen: *”Kuulemme sinua, haemme yhdessä ratkaisuja hyvinvointisi lisäämiseksi”* (Piiroinen 2018b). Velvoittavan varhaiskasvatussuunnitelman ja asiakaslupauksen toteutuminen vaatii asiakastyön aitoa kehittämistä ja tämä kehittämistyö kuuluu kaikille työntekijöille. Työntekijän tulee käyttää omaa osaamistaan uudella tavalla, kantaa vastuu omasta työstään ja oman ammatillisuuden kehittämisestä.

Opinnäytetyömme on jatkoa Markkasen ja Teräväisen opinnäytteelle, ja perustamme oman työmme tarpeellisuuden ja hyödyn tuloksista nousseille tarpeille. Markkanen ja Teräväinen (2016) ovat tutkineet opinnäytetyössään jaetua johtajuutta Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksessaan Markkanen ja Teräväinen esittelevät pedagogisen johtajuuden toteutumista varhaiskasvatuksen eri ammattiryhmien näkökulmista sekä jaetun johtajuuden vaikutuksia ja pedagogisen johtajuuden kehittämistä.

Markkasen ja Teräväisen (2016, 65–66) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat työyhteisöltä asioiden rohkeaa kyseenalaistamista, muutosten myönteisyyttä ja tiimityöskentelytaitojen vahvistamista. Tutkimuksen mukaan Kouvolan varhaiskasvatuksessa tulisi kiinnittää enemmän huomioita työyhteisötasolla tapahtuvaan yhteistyöhön sekä erilaisiin arjen keskusteluihin.

Markkasen ja Teräväisen (2016, 66) tutkimuksen tuloksissa todetaan, että kasvattajan tärkein työväline on hän itse. Jokaisen kasvattajan on kannettava vastuu oman ammattitaitonsa kehittämisestä ja sitoutumisesta työyhteisön ja yksikön yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Hämäläisen (2015, 23) mukaan itsensä johtamisen kulmakivi on siinä, että työntekijän itsetuntemuksen lisääntyessä, myös omalle tavalle toimia löytyy uusia motiiveja ja tulkintoja. Tätä kautta myös ammatillinen ajattelu monipuolistuu ja työskentelytapoihin tulee uusia sävyjä.

Opinnäytetyömme tutkimuskohteena ovat varhaiskasvatuksen työyhteisön työntekijätason itsensä johtamisen taidot. Työntekijätasolla tarkoitamme päiväkodissa lapsiryhmässä työskenteleviä ja avustavia henkilöitä, eli lastentarhanopettajia, lastenhoitajia, lasten erityisohjaajia sekä päivähoitotyöntekijöitä. Tarkastelemme varhaiskasvatuksen vuorovaikutustilanteita tämän rajatun työntekijäryhmän näkökulmasta. Tutkimuksessamme työyhteisöllä tarkoitetaan yhden esimiehen johtamien erillisten yksiköiden henkilökuntaa ja yksiköllä yksittäisen päiväkodin henkilökuntaa.

Aloitimme opinnäytetyömme marraskuussa 2016 tapaamalla opinnäytetyön tilaajan. Esittelimme opinnäytetyömme suunnitelmaa ja neuvottelimme opinnäytetyösopimuksesta. Tilaaja kiinnostui opinnäytetyön ajankohtaisuudesta ja rohkeasta otteesta.

Pyysimme tilaajalta tammikuun 2017 aikana tutkimuksemme kohteeksi kolmen eri esimiehen johtamia varhaiskasvatuksen työyhteisöjä, joissa olisi tiedossa itsensä johtamisen taitoihin liittyviä haasteita. Ajattelimme, että tällaiset työyhteisöt hyötyisivät opinnäytetyöstämme eniten. Tilaaja esitteli opinnäytetyömme suunnitelmaa varhaiskasvatuksen esimiehille. Tutkimussuunnitelman mukaan tutkimuksen alkukartoitus oli tarkoitus tehdä kyselynä näihin tilaajan valitsemiin kolmeen työyhteisöön, mutta tutkimuksestamme kiinnostui vain yksi esimies. Saimme tutkimuskohteeksemme neljä fyysisesti toisistaan irrallista varhaiskasvatusyksikköä, joilla on yhteinen esimies. Esittelimme opinnäytetyön tutkimussuunnitelman esimiehelle helmikuussa 2017. Hän näki aiheen olevan erityisen ajankohtainen hänen työyhteisössään.

3 MENETELMÄT JA AINEISTON KERÄÄMINEN

Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen (Ks. Hirsjärvi 2009, 161). Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia sekä parantamaan ja ymmärtämään sosiaalisia käytäntöjä työyhteisössä. Määritelmänsä mukaan toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2001, 28–29.)

Toimintatutkimus on prosessi, jolla tavoitellaan asioiden muuttamista ja kehittämistä entistä paremmaksi. Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, joka ei pääty paremman toimintatavan löydyttyä vaan kehittäminen jatkuu edelleen. Toimintatutkimuksessa keskeistä on uudella tavalla ymmärretty prosessi jossa lähestymistapana on kiinnostus siitä, miten asioiden tulisi olla. Tarkoituksena on kehittää uudenlaista lähestymistapaa ja se sopii hyvin tilanteeseen, jossa toiminnan avulla pyritään muuttamaan jotakin sekä lisäämään tietoa muutosta kohtaan. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007.)

Toimintatutkimus etenee sykleissä, joissa pyritään jatkuvasti paraneviin tuloksiin uusien kierrosten avulla. Yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin, minkä jälkeen uuteen sykliin siirrytään tarkennetun suunnitelman kautta. Syklin yksi kierros on perusta seuraavalle. (Virtu-

aali ammattikorkeakoulu 2007.) Näemme, että opinnäytetyömme on prosessi, joka rakentuu kolmesta syklistä. Kehittäminen on jatkuva prosessi, joten neljäs sykli käynnistyy työyhteisön jatkaessa prosessia tulevaisuudessa.

Toimintatutkimuksen ensimmäinen vaihe on ongelman määrittely ja tavoitteiden asettelu (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007). Markkasen ja Teräväisen (2016, 75) tutkimuksessa nousi esiin työyhteisön merkitys ja muutosvastarinta uusien asioiden ja käytänteiden edessä. Heidän mielestään koko työyhteisölle kohdennettu koulutus vahvistaisi työyhteisön yhteishenkeä, jolloin *kiire, haasteelliset lapsiryhmät ja mahdolliset henkilöstövajaukset eivät nujertaisi arjessa toimivia kasvatusalan ammattilaisia*. Oman työkokemuksemme perusteella näimme ongelmana sen, että jaetun johtajuuden koulutuksen keskittyessä esimiestasoon jäi työntekijätason kanssa käytävä keskustelu uudenlaisesta vastuunjaosta vähemmälle. Opinnäytetyömme päämääränä on tukea työyhteisön itsensä johtamisen taitoja, jotka mahdollistavat jaetun johtajuuden mallin toteutumisen.

Ongelman ja tavoitteen tarkentamiseksi (sykli 1) tapasimme tutkimuskohteena olevan työyhteisön esimiehen. Keskustelimme työyhteisön tarpeesta löytää uusia lähestymistapoja meneillään olevaan muutokseen sekä tarpeesta löytää uusia toimintamalleja ratkaisuksi arjen pulmatilanteisiin. Saavuttaaksemme opinnäytetyömme päämäärän tuli meidän löytää vastaus siihen, millaiset itsensä johtamisen taidot työntekijöillä on tällä hetkellä. Toinen sykli muodostui Webropol-kyselystä ja sen analyysistä. Tällä tavoin työntekijät pääsivät arvioimaan nykyistä toimintaa, asenteitaan ja taitojaan. Kyselyä esittelemme tarkemmin luvussa 3.1 ja sen tuloksia luvussa 6.

Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007). Kolmannessa syklissä toteutimme osallistavan työyhteisöillan, jonka tavoitteita esittelemme tarkemmin luvussa 7. Työyhteisöilta antoi aikaa ja tilaa yhteiselle kriittiselle keskustelulle kokemusten ja kartoituksen pohjalta. Tällainen reflektiivinen keskustelu auttaa erilaisten näkökulmien avaamisessa, yhteisen ymmärryksen löytämisessä sekä kuulluksi tulemisen tunteen saavuttamisessa. Työntekijät tarvitsevat kannustusta, tukea ja rohkaisua asennemuutoksen aloittamiseen,

sillä uusien työskentelytapojen kehittämisessä motivaatiolla ja asenteella on suuri merkitys.

Osallistavassa työyhteisöillä toteutuivat Kemmisin (esim. 1985; 1995) määrittelemät toimintatutkimuksen piirteet. Kemmisin mukaan toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa liikutaan sekä sosiaalisella että yksilöllisellä alueella. Osallistava työyhteisöiltä piti sisällään niin yksilö- kuin yhteisöllisiä harjoituksia. Tavoite vapautua kehittymistä ja itseohjautuvuutta rajoittavista epätarkoituksenmukaisista ja tehottomista rakenteista on Kemmisin mukaan toimintatutkimuksen tavoite. (Suojanen 2014.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on kaksijakoinen: samanaikaisesti objektiivisesti havainnoida ja tutkia, sekä osallistua aktiivisesti tasavertaisena ryhmän jäsenenä (Jantunen ym. 2014). Suojasen mukaan (2014) ulkopuolelle jättäytyvä tutkija ei voi tuntea tutkittavaa ilmiötä perusteellisesti eikä siten pystyä näkemään sen keskeisiä ongelmia.

Olemme itse työskennelleet vuosien ajan lastentarhanopettajina varhaiskasvatuksen eri työyhteisöissä. Työn kehittäminen on kokemuksemme mukaan riippuvainen myös työntekijätason motivaatiosta ja näin ollen paljon myös työntekijätason vastuulla. Aiemmin ei kuitenkaan vielä puhuttu jaetusta johtajuudesta tai työyhteisön vastuusta toiminnan kehittäjinä. Aito kiinnostus asiakkaiden hyvinvointia kohtaan sekä halu tehdä asiakaslähtöistä työtä sai meidät kuitenkin usein kokeilemaan ja toteuttamaan uudenlaisia toimintatapoja. Nämä toimintatapojen muutokset vaativat ennen kaikkea henkilökunnan asennemuutosta ja rohkeutta kokeilla uudenlaisia tapoja toimia.

Olemme työelämässä huomanneet usein sen, miten työntekijät turhautuvat ylhäältä alaspäin tulevista ohjeistuksista ja koulutuksista. Meillä on yhdessä jaettavaksi niitä taitoja ja kokemuksia joita uusi varhaiskasvatussuunnitelma myös olettaa työyhteisöillä olevan; uskallusta haastaa itseään, sekä tunnistaa ja hyödyntää vahvuuksiaan. Me voimme olla kollegojemme coachaajia ja mentoreita, ja näin ollen meillä on myös mahdollisuus laittaa jo oppimamme ja kokemamme hyvä kiertämään.

Neljäs sykli asettuu tulevaisuuteen: työyhteisössä jatkuvaan prosessiin. Asettimme opinnäytetyömme yhdeksi tavoitteeksi työntekijöiden asennemuutoksen käynnistämisen. Jakamalla kokemuksia ja arvostavaa ja kunnioittavaa käytöstä meillä oli mahdollisuus päästä käynnistämään muutosprosessia joka voi parhaimmillaan auttaa työntekijöitä oman ammatillisen itsetunnon vahvistamisessa ja ammatillisen potentiaalin löytämisessä.

3.1 Webropol-kysely

Koska jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työstään ja oman työnsä kehittymisestä, halusimme saada tietoa siitä, millä tasolla työntekijät kokivat heidän itsensä johtamisen taitojen olevan. Tutkimusaineisto on kerätty Webropol-kyselyn avulla. Käytämme kyselystä nimitystä alkukartoitus, sillä saatujen vastausten perusteella toteutimme työyhteisöillan, johon osallistui yhteensä noin 20 varhaiskasvatuksen työyhteisössä työskentelevää henkilöä.

Keskustelevan ja osallistavan työyhteisöillan tarkoituksena oli auttaa työntekijöitä vahvistamaan niitä itsensä johtamisen taitoja, jotka alkukartoituskyselyn tulosten kautta näyttäytyisivät muita osa-alueita heikompina. Asemoimme väliintulomme lopullisen tulokulman alkukartoituskyselyn tulosten kautta.

Mahdollisimman suuren vastausprosentin saavuttamiseksi ja vastausten todenmukaisuuden varmistamiseksi kysely (liite 1) suunniteltiin lyhyeksi ja helposti vastattavaksi. Kyselyssä esitettiin erilaisia työntekijän toimintatapoihin liittyviä väittämiä joita tuli arvioida asteikolla 1–5 (1 täysin eri mieltä, 5 täysin samaa mieltä). Väittämien avulla oli tarkoitus selvittää työyhteisön jäsenten kokemuksia muutoksen sietämisestä, työyhteisövalmiuksista, ammatillisesta itsetunnosta, vertaistuesta, itsensä kehittämistä, alaitaidoista, asenteesta sekä reflektoinnista. Kysely jakautui näihin kahdeksaan osa-alueeseen, josta kustakin oli viidestä yhdeksään väittämää. Nämä itsensä johtamisen taitojen osa-alueet pohjautuvat sekä lukemamme teorian että käytännön työelämän kokemuksiimme. Osa-alueet ovat merkittävässä roolissa työntekijän toteuttaessa työtään hyvinvoivassa työyhteisössä varhaiskasvatussuunnitelman ja asiakaslupauksen mukaisesti. Itsensä johtamisen osa-alueita varhaiskasvatuksen kontekstissa tarkastellaan lähemmin luvussa 6.

Lähetimme kyselyn työyhteisön esimiehelle helmikuussa 2017. Hän jakoi Webropol-kyselyn linkin työsähköposteihin 26 työntekijälle. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, jonka aikana emme saavuttaneet haluamaamme yli 50 %:n määrää vastauksia. Lisäsimme vastausaikaa viikolla, minkä jälkeen työyhteisön esimies koki vielä vastauksia puuttuvan ja vastausaikaa jatkettiin vielä kolmella päivällä. Kyselyyn vastasi lopulta 15 työntekijää.

Analysoimme tuloksia tutkimalla vastauksia osa-alueittain. Tavoitteenamme oli löytää kyselystä ne itsensä johtamisen osa-alueet, joilla työyhteisöissä olisi tuen tarpeita. Etsimme heikoimpia osa-alueita vertaillen vastauksia toisiinsa. Kyselyn vastauksissa hajonta oli hyvin pientä, eikä mikään osa-alue noussut vastauksista erityisesti esiin. Alkukartoituskyselyn tuloksia sekä osallistavaa työyhteisöiltä esitellään tarkemmin opinnäytetyön luvuissa 6 ja 7.

Tutkimussuunnitelman mukaan työyhteisön itsensä johtamisen taitojen tilaa ja tuen tarpeita oli tarkoitus kartoittaa vielä tarvittaessa yksityiskohtaisemmin haastattelemalla työyhteisöä ryhmänä sekä esimiestä erikseen. Haastattelun tavoitteena olisi ollut löytää ne yksikkökohtaiset erityistarpeet joihin osallistava työyhteisöiltä suunniteltaisiin vastaamaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta poiketen yhden esimiehen työyhteisö, joka muodostuu neljästä pienestä yksiköstä. Yksiköt toimivat fyysisestä erillään toisistaan, ja jokaisessa yksikössä on omat erityispiirteensä. Alkukartoituskyselyn tulosten perusteella sekä työyhteisön fyysisestä erillisyydestä johtuen päätimme jättää henkilökunnan ryhmähaastattelun toteuttamatta.

Opinnäytetyön tilaaja lunasti oikeudet opinnäytetyön alkukartoitusosaan, jonka vastaukset oli tarkoitus purkaa kaikkien kyselyyn osallistuneiden työyhteisöjen esimiesten kanssa. Koska kyselyä ei toteutettu muille, purimme alkukartoituskyselyn tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena olevan työyhteisön esimiehelle maaliskuussa 2017.

Opinnäytetyösopimuksessa määrittelimme sopimusehdot, joiden mukaan tekijänoikeudet ja omistusoikeudet opinnäytetyön tuloksiin ja materiaaleihin kuuluvat opinnäytetyön tekijöille.

3.2 Coaching ja mentorointi työyhteisöillä

Osallistava työyhteisöiltä järjestettiin toukokuussa 2017. Työyhteisöä oli tarkoitus osallistaa pohtimaan itsensä johtamisen kysymyksiä ja ohjata heitä oivaltamaan itse kehittämiskohteita sekä pohtimaan uusia ratkaisuja vastauksena työyhteisön tarpeisiin.

Työyhteisöillan ohjauksessa käytimme coachingia ja mentorointia sekä työyhteisöä osallistavia toiminnallisia menetelmiä. Näitä valintoja puolsi pitkä työkokemuksemme varhaiskasvatuksen parissa. Näemme asioissa ja ihmisten välisissä kohtaamisissa paljon hyvää ja otamme työelämässä mielellämme vastaan sellaisia haasteita, joissa on ryhdyttävä johonkin uuteen ja erilaiseen. Meillä on kykyä tasapainottaa erilaisten työntekijäpersoonien näkökulmia sekä ratkomme ongelmia askel askeleelta. Meidät tunnetaan sanansa pitävinä ja asiat puheeksi ottavina persoonina.

Coachingissa on kyse itse ohjautuvasta oppimisesta ja käyttäytymisen muutoksesta (Hietanen 2012, 12). Coachingissa huomio kiinnitetään coachattavan eli valmennettavan aiempiin onnistumisiin. Onnistumiset voivat olla sellaisia-kin, jota valmennettava itse ei välttämättä edes huomaa. Valmentajan tarkoitus on auttaa valmennettavaa maksimoimaan henkilökohtaista ja ammatillista potentiaaliaan. Coaching on ajatuksia herättävää sisäisten ja ulkoisten esteiden poistamista sekä henkilön voimavarojen ja mahdollisuuksien tunnistamista ja käyttöönottoa. Se on luova yhteistyösuhde, jossa valmentaja keskittyy heikkouksien korjaamisen sijasta vahuuksien vahvistamiseen. Valmentaja ei opeta valmennettavalle, *mitä hänen pitäisi tehdä, vaan tukee ja haastaa valmennettavaa itseään löytämään parhaat ajattelu- ja toimintatavat erilaisissa tilanteissa.* (Business Coaching Institute 2017.)

Aarnikoivun (2017) mukaan työelämässä valmentaja

- oivalluttaa
- kysyy ja kuuntelee
- asettaa tavoitteita yhteistyössä henkilöstön kanssa
- keskittyy yksilöiden voimavaroihin
- vahvistaa vastuunottoa
- tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä

Mentorointi taas voidaan nähdä ja ymmärtää arkisempaan, vastavuoroisena keskustelusuhteena, jossa jaetaan kokemuksia ja näkemyksiä. Suhde perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja sitoutuneisuuteen. (Sakasti 2016.) Varhaiskasvatusympäristö on ihanteellinen alusta mentoroinnille. Siellä asioita suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä toisten työntekijöiden kanssa. Varhaiskasvatuksen henkilökunnan keskuudesta löytyy laajaa osaamista, ja haastavien lapsi- ja perhetilanteiden edessä on huojentavaa saada tukea ja näkemysapua kollegoilta.

Vertaismentorointi onkin vertaistukea vahvempi ja luottamuksellisempi suhde. Vertaismentorointi on oppimiskumppanuutta, joka perustuu keskinäiselle ajatusten ja kokemusten vaihdoille. Se on kollegojen välistä, vastavuoroista ja täydentävää osaamisen, kokemuksen ja tuen jakamista. Vuorovaikutussuhde on vertaismentoroinnissa molemminpuolinen, avoin ja sitoutunut. (Leppisaari 2016.) Vertaismentorointi on ammatillisen arkiosaamisen ja nopean reflektion hyödyntämisestä parhaimmillaan.

Mentorointi voi olla myös mentori-aktorisuhde, jossa mentori nähdään niin sanotusti mestarina ja kannustajana ja aktori kisällinä ja oppilaana taikka oppijana (Latokangas 2015, 13). Mentori-aktorisuhteessa ei ole kyse työntekijöiden iästä tai työvuosien määrästä, vaan jo olemassa olevan tietotaidon eteenpäin viemisestä. Mentorin kanssa sinun ei tarvitse kilpailla samoista töistä vaan hän ohjaa ja neuvoo sinua oikean suunnan löytymisessä.

Työ varhaiskasvatuksen parissa on niin henkisesti kuin fyysisestikin haastavaa. Työssä viihtyminen ja työtaakan jakaminen auttavat työssäjaksamiseen positiivisesti. Silloin kun työtaakka tuntuu painavalta, on hyvä pystyä kysymään mentorilta tai vertaismentorilta kysymyksiä, kuten: ”Oletko sinä ollut vastaavassa tilanteessa? Kuinka sinä silloin toimit? Kuinka ennaltaehkäistä samanlaisen tilanteeseen joutumista?”.

Meidän mukaan tulomme mentorina tai coachaajina perustui nimenomaan taitoomme rohkaista työntekijöitä miettimään omaa rooliaan työyhteisön jäsenenä. Halusimme työyhteisöillan aikana herättää yhteistä keskustelua, lisätä hyvän huomaamista sekä kannustaa ja rohkaista toimimaan yhdessä yhteisen hyvän eteen. Halusimme myös jakaa konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka

jokainen työntekijä pystyy omalla toiminnalla vaikuttamaan yhteisen työn tuloksiin. Nostimme näkyväksi myös sen, että onnistumisen kokemuksilla ja tunteella siitä, että kykenee hallitsemaan työtään, on suora yhteys työhyvinvointiin.

Syyskaudella 2017 oli tarkoitus olla yhteydessä työyhteisöön vielä uudelleen. Yhteydenoton tavoitteena oli muistutella keväällä työstettyjä aiheita ja juurruttaa teemoja uuden toimintakauden toimintamalleihin. Yhteydenotto tehtiin joulun alla 2017. Seuraavaksi avaamme varhaiskasvatustyön luonnetta, jaettua johtajuutta ja itsensä johtamista.

4 VARHAISKASVATUSTYÖ

Varhaiskasvatus on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä edistää hyvinvointia. Varhaiskasvatusta järjestetään päiväkotien lisäksi perhepäivähoidossa sekä esimerkiksi kerho- ja leikkitoimintana. Kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla on subjektiivinen oikeus varhaiskasvatukseen, joka kuitenkin on 1.8.2016 alkaen rajattu 20 h / vko lapsilta, joiden toinen tai molemmat vanhemmat ovat kotona. Esiopetus on koulun aloitusta edeltävää varhaiskasvatusta, johon osallistuminen tuli velvoittavaksi 1.8.2015. (Opetushallitus s.a.) Varhaiskasvatusta ohjaa varhaiskasvatustilaki sekä valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma.

Varhaiskasvatuksen merkitys lapsen terveille kasvulle ja kehitykselle on kiistaton. Varhaiskasvatukseen sijoitetun euron on todettu tuottavan seitsemän euroa takaisin. (Tikkanen 2015, 11.) Tutkimuksen mukaan ne lapset jotka ovat saaneet laadukasta varhaiskasvatusta, suhtautuvat myös itse kouluttautumiseen positiivisesti (Komi 2016, 9). Tähän liittyvät varmasti lapsen positiiviset kokemukset oppimisesta, vuorovaikutuksesta ja itsetunnosta.

Työelämän näkökulmasta katsottuna tämän päivän varhaiskasvatustyöryhmät ovat moniammatillisia työyhteisöjä, jossa kunkin lapsiryhmän toiminnasta vastaa tiimi. Tiimiin kuuluu yleensä yksi tai useampi lastentarhanopettaja, joka vastaa pedagogisesta toiminnasta, sekä lastenhoitaja jonka vastuulla on hoiva

ja huolenpito. Heidän lisäksi tiimiin voi kuulua lasten erityisohjaaja, päivähoitotyöntekijä ja harjoittelija. Jokaisella työntekijällä on oma tärkeä roolinsa ja omat työtehtävänsä tiimissä. Päiväkodin työyhteisöön kuuluu edellä mainittujen lisäksi päiväkodin johtaja sekä keittiö- ja siivoushenkilöstöä.

Varhaiskasvatus ja sen eri toimintamuodot ovat hyvin naisvaltaisia, ja miehiä työskentelee varhaiskasvatuksen piirissä melko vähän (Latvala 2013, 6). Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien ikäjakauma ulottuu noin 16–65 ikävuoden välille. Lasten henkisen ja fyysisen kasvun tarpeen mukainen tukeminen, seuraaminen ja arviointi sekä avustaminen pukemis-, wc- ja ruokailutilanteissa, kuuluvat varhaiskasvatuksen ammattilaisten päivittäiseen työhön.

Vuonna 2017 Kouvolan Sanomat tutki varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia muun muassa kiireestä, lasten levottomuudesta ja työnsä onnistumisen tunteista. Vaikka 65 % Kouvolan sanomien (2017) kyselyyn vastanneista varhaiskasvatuksen henkilökunnasta koki työssään usein onnistumisen tunteita, yli 60 % vastaajista koki kohtaavansa työssään myös paljon holtitonta melua ja rauhattomuutta. Melun ja rauhattomuuden lisäksi varhaiskasvatuksen henkilöstölle lisähaastetta tuovat myös erilaiset tuki- ja liikuntaelinvaivat, kiireen tuntu sekä erityisesti työn sosiaalinen vaativuus. Päiväkodissa työskentely koetaankin usein henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti kuormittavaksi.

Näistä kuormittavista tekijöistä huolimatta varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi on moniin muihin ammattiryhmiin verrattuna kohtuullisella tasolla. Tarve työhyvinvoinnin ja työn uudelleen organisoimisen tukemiseen ei synnykään siitä, että varhaiskasvatuksen henkilökunta voisi erityisen huonosti, vaan siitä, että heidän hyvinvoinnillaan on niin suuri merkitys lasten ja sitä kautta myös perheiden hyvinvoinnille. Kääntäen voisi todeta, että jos varhaiskasvatuksen henkilöstö voisi huonosti, se vaikuttaa kielteisesti lapsiin. (Niemi 2015, 9.)

Ryhmäkokojen kasvaessa lasten levottomuus lisääntyy, mikä vaikuttaa henkilökunnan jaksamiseen. Tätä mieltä oli myös valtaosa Kouvolan Sanomien (2017) kyselyyn vastanneista työntekijöistä. Henkilökunnan uupuessa väsymys ja epäasiallinen käytös heijastuu takaisin lapsiin rajattomuutena, rauhattomuutena ja epävarmuutena. Tämä lisää entisestään työntekijän uupumista,

jolloin sairauspoissaolot lisääntyvät. Sairauspoissaolojen aikana lapsilla on vähemmän tuttuja ja turvallisuuden tunnetta lisääviä aikuiskontakteja.

Päiväkodin arki saattaa näyttää päällisin puolin hyvin järjestelmälliseltä ja aikataulutetulta, mutta päivät pitävät sisällään monenlaisia suunniteltuja ja suunnittelemattomia kohtaamisia ja työtehtäviä. Työntekijä kokee helposti, että aika vain jotenkin hurahtaa ohi hänen pyrkiessään parhaansa mukaan täyttämään hänelle asetettuja vaatimuksia. Jotta ajankäyttöä voi tehostaa ja päästä eroon turhasta kiireestä, on työntekijän selvitettävä ennen kaikkea itselleen, mihin hänen työaikansa oikeasti kuluu. (Salminen & Heiskanen 2009, 45–46.)

Varhaiskasvatuksen henkilökunnalta kaivataan erityisen paljon kriittistä ajattelua; tiedon ja totuuden välistä suhteellisuutta ja kyseenalaistamista. Päiväkodissa työntekijän tulee pystyä kohtaamaan erilaisuutta, omista henkilökohtaisista asenteista huolimatta. Varhaiskasvatuksen ammattilaisilla tulee olla laajaa moninaisuuden ymmärtämistä, oman identiteetin tuntemusta ja halua oppia toiselta. Tänä päivänä työntekijän on kyettävä pohtimaan kriittisesti omia arvojaan ja tapansa kohdata ja viestiä muiden ihmisten kanssa.

4.1 Vuorovaikutuksen erityisyys varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatussuunnitelmassa (2016) määritellään varhaiskasvatuksen toteutuvan henkilöstön, lasten ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Ihminen määrittää itseään kaiken aikaa vuorovaikutuksen perusteella. Vuorovaikutusta tapahtuu koko ajan kaikkialla. Vuorovaikutus on osa varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä. (Ahonen 2017, 78–79.)

Työntekijöiden tulee muistaa, että varhaiskasvatuksen laatu ei ole kiinni pelkästään rahasta, hienoista puitteista tai lasten ja aikuisten suhdeluista. Varhaiskasvatuksessa henkilökunnan arvot ja asenteet heijastuvat moneen suuntaan: lapseen, heidän vanhempaisiin, kollegoihin sekä moninaiisiin yhteistyötöihin. Liljan (2007) mukaan arkijärki ja arkisiin toimintoihin liittyvät käytänteet ovat jokapäiväisessä elämässä niin itsestään selviä, ettei niitä edes huomata. Jotta arkisiin toimintoihin liittyviä käytänteitä voitaisiin tutkia, on ne tavalla tai toisella saatava näkyviksi. Keskustelukulttuurin avaaminen ja läsnäolotaitojen

vahvistaminen lisäävät työyhteisöjen ja työskentelytapojen läpinäkyvyyttä. Jokaisten varhaiskasvatuksessa työskentelevän on ymmärrettävä omien arvojen, asenteiden ja työskentelytapojensa merkitys suhteessa lapsiin ja toisiin aikuisiin.

Varhaiskasvatuksen henkilökunnan on kyettävä tulemaan toimeen kaikkien kanssa. Työpäivät pitävät sisällään lukuisia kohtaamisia erilaisten persoonien kesken, ja näihin tilanteisiin tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaidoista puhutaan paljon, mutta yhteinen määritelmä hyvistä vuorovaikutustaidoista tuntuu puuttuvan. Usein puhutaan sosiaalisista taidoista tai työyhteisötaidoista, mutta käsitteestä riippumatta hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan usein hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisten huomiointiin ja hienotunteisuuteen. (Kuuse-la 2013, 41–42.)

Varhaiskasvattaja joutuu usein sanoittamaan sekä lasten että aikuisten ilmeitä, eleitä ja tekoja. Ahonen (2017, 79) kertoo arviosta, jonka mukaan varhaiskasvatusikäisten lasten viestinnän vastaanottamisesta peräti 80 prosenttia perustuu nonverbaalisten viestien tulkintaan. Vaikka kasvatusvastuu onkin vain lastentarhanopettajilla ja lastenhoitajilla, varhaiskasvatusyksikön sisällä ei ole aikuista, kenen toiminnasta lapset eivät ottaisi mallia.

Työyhteisön lisäksi vanhemmat ovat toinen aikuisryhmä, jonka kanssa päiväkodin työntekijät ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Aikuisten kiire luo usein haasteita päiväkodin vuorovaikutustilanteisiin. Vanhemmilla on kiire töihin tai töistä kotiin, ja päiväkodin henkilökunnalla on kiire huomioida kaikki lapset niin kuin myös heidän vanhempansa. Myös informaation jakaminen työyhteisön jäsenten kesken on olennainen osa varhaiskasvattajan työtä, ja usein tämäkin tehdään kiireessä. Kiireessä läsnäolon merkityksen unohtuu helposti ja mahdollisuus sille, että eleet, ilmeet ja sanat tulkitaan väärin, kasvaa. Vaikka työntekijä ei sitä itse huomaisi, kuitenkin lapset rakentavat omia vuorovaikutustaitojaan huomioimalla aikuisten keskinäistä vuorovaikutusta sekä sitä, miten aikuinen on vuorovaikutuksessa toisten lasten kanssa (Ahonen 2017, 80).

Kaikessa viestinnässä on aina sekä sanoman sisällön että vuorovaikutussuhteen ulottuvuus ja Hedmanin ja Valkosen (2013) mukaan näistä nimenomaan vuorovaikutussuhde määrittää sisältöä. Varhaiskasvatuksessa, missä sosiaalisia suhteita on paljon, tulee eteen väistämättä myös tilanteita, joissa toinen osapuoli, oli se sitten lapsi tai aikuinen, luulee tietävänsä, mitä toinen ihminen tarkoittaa. Tällaisia tilanteita, joissa kuuntelemattomuuden ja kuvittelemisen kulttuuri on vahvasti läsnä, on jälkikäteen hyvin vaikea selvittää. Eripurat ja kyräilyt lisääntyvät helposti, kun asioista keskusteleminen ohitetaan ja mielikuvat ja mielipiteet perustellaan vain tuntemuksille.

Lastenpsykiatrian erikoislääkäri sekä pari- ja perhepsykoterapeutti Janna Rantala (2017) kehottaa kunnioittamaan toisen ihmisen erillisyyttä, ettei vain oletettaisi, vaan maltettaisiin ja uskallettaisiin kysyä. Rantala rohkaisee työntekijöitä pohtimaan, *mitä kaikkea hyvää tuo toinen saattaa omilla periaatteillaan tarkoittaa*. Työtovereiden ja asiakkaiden kanssa kannattaa edetä niin sanotun puhtaan taulun periaatteella ilman ennakkokäsityksiä ja kuunnellen, millaiset arvot ja asenteet heillä on ja millaisia ideoita ja ammattitaitoa heillä on tarjota.

Rantala (2017) puhuu myös ihmisten persoonista erilaisten kuutiomallien avulla. Osa ihmisistä voi olla persoonaltaan kuin tiiliskiviä tai muureja, jotka pysyvät tukevasti paikoillaan. Osa persoonista taas on läpinäkyviä ja läikkyvät mennessään kuin akvaariot. Miinakenttä-persoonat antavat ympärilleen kuvaa siitä, että kaikki olisi hyvin ja rauhallista, mutta heidän lähellään voi astua milloin tahansa ansaan. Rantala kannustaakin ottamaan toiset ihmiset huomioon sellaisena, kuin he ovat, ja ennemmin kysymään ja ihmettelemään ääneen: ”ai, sinä ajattelet tästä asiasta näin, onpa mielenkiintoista!”.

Varhaiskasvatuksen henkilökunnalla tulee olla kykyä huomioida vastapuolen tapa osallistua vuorovaikutukseen ja muuttaa omaa tapaansa toimia siinä hetkessä lähemmäs vastapuolen vuorovaikutustapaa. Se, että varhaiskasvatuksen ammattilainen astuu hetkeksi pois omasta laatikostaan, ei ole vaarallista. Päinvastoin, joskus se jopa tuottaa hedelmällisemmän lopputuloksen.

Erilaiset ajatukset, ideat ja suunnitelmat sulautuvat arjessa toisinaan yllättävälläkin tavalla yhteen, kun vain maltetaan käydä vuoropuhelua toisen henkilön kanssa. Tilanteisiin ei tarvitse mennä aina valmiiden vastausten kanssa, vaan

toisinaan on hyvä istua alas pelkän kysymyksen äärelle, käydä yhteistä vuoropuhelua ja luoda yhdessä yhteinen lopputulema. Varhaiskasvatuksen työyhteisö on vuorovaikutuksellinen kasvatusyhteisö myös siinä suhteessa, että ammatillisuus kasvaa ja kehittyy yhteisen tekemisen, palautteen annon ja vastaanottamisen kautta (Kupila 2017, 303).

4.2 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri

Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö ja asiakirjaohjaus ovat olleet varsin väljää, ja siitä syystä päiväkotien työtä ovat ohjanneet työyhteisön historiaan ja erilaisiin traditioihin liittyvät oletukset ja uskomukset. Erilaiset paikalliset tavat ja ilmiöt ovat muokanneet toimintakulttuuria sääteleviä sosiaalisia normeja eli käsitystä hyvin tehdystä varhaiskasvatustyöstä. Tämä on johtanut varhaiskasvatuksen laadun vaihteluun ja vahvan päiväkotikohtaisen toimintakulttuurin muotoutumiseen. Uuden velvoittavan varhaiskasvatussuunnitelman myötä työntekijöiden onkin nyt kyettävä murtamaan paikallisia sosiaalisia normeja, sillä varhaiskasvattajien työtä ohjaa nyt velvoittava asiakirja, joka kertoo työn pedagogiset painopisteet. *Yhteisön toimintakulttuuria on tarkasteltava kriittisesti, sillä sen on ilmennettävä varhaiskasvatussuunnitelman kuvausta lapsesta ja kasvattajasta.* (Hjelt 2017.)

Varhaiskasvatuksen johtajuus ja toimintakäytännöt ovat murroksessa. Nykyään yhä useammin päiväkodin johtaja vastaa vähintään kahdesta päiväkodista, jotka toimivat eri osoitteissa. Tällaisessa tilanteessa perinteisenä pidetty ylhäältä alas johtaminen ei toimi, vaan tarvitaan uusia toimintatapoja. Päiväkodin henkilöstölle jää hoidettavaksi uudenlaisia käytännön tilanteita, joissa jokaisen tulee ottaa vastuuta. (Kunnallisalan kehittämissäätö 2015.)

Eeva-Liisa Tiihonen tekee väitöstutkimusta päiväkotien johtamisesta, alaistaidoista ja niihin kietoutuneesta vallasta. Tutkimuksessa katsotaan asioita sekä johtamisen että henkilöstön kannalta, sillä Tiihonen haluaa nostaa tutkimuksessaan esiin merkityksiä ja tulkintoja, joita koko päiväkodin väki jaetulle johtajuudelle antaa. Tutkimuskohteena eivät ole päiväkodin lapset vaan työyhteisö: talon kulttuuri vaikuttaa aivan suoraan lasten arkeen ja olemiseen yhteisössä. (Kunnallisalan kehittämissäätö 2015.)

Hujalan ym. (2017, 295) mielestä Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) käyttämä käsite *hajautettu organisaatio* sopii kuvaamaan myös varhaiskasvatuksen organisaatorakennetta, jossa yksi päiväkodinjohtaja johtaa useampaa yksikköä. Hajautetun organisaation haasteena nähdään kentälle juurtunut perinteinen käsitys johtajuudesta. Tämän päivän organisaatioissa on monenlaisia johtajuus- ja vastuurooleja, jotka tulisi avata työyhteisöissä arjen sujuvuuden turvaamiseksi. Jaetun johtajuuden mallin mukaisesti organisaation eri tasojen välillä tulisi olla toimiva vuorovaikutus - varhaiskasvatuksen kentän tasolta päätöksiä tekevään hallintoon asti. (Hujala ym. 2017, 295–296, 299–300.)

Muutosta ei tapahdu, ellei toimintatapoja muuteta. Pohjimmiltaan on kysymys siitä, osaammeko kantaa vastuumme yksilöinä, ja toisaalta siitä, miten suhtaudumme muihin. On myös tyypillistä, että pidämme itseämme oikeutettuna johonkin ja odotamme jonkun muun järjestävän meille jotakin. Voimme kuitenkin jokainen ottaa vastuun omasta toiminnastamme riippumatta asemastamme työyhteisössä tai organisaatiossa. (Furman ym. 2014, 39–40.)

Hedmanin ja Valkosen (2013) mukaan organisaatiomuutos tapahtuu vain muuttamalla jokapäiväisiä keskusteluja. Työyhteisöissä on erityisen tärkeää se, että kaikilla osallistujilla tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet ja valta osallistua uusien toimintatapojen ja -käytänteiden luomiseen yhdessä toisten kanssa. Vuorovaikutukselliseen keskusteluun osallistuminen edellyttää kuitenkin aina sitä, että vuorovaikutusosapuolet tekevät sekä kompromisseja, että pitävät huolta omista näkökulmistaan.

Tämä on vaikeaa sellaisissa työyhteisöissä, joissa kaikki eivät syystä tai toisesta halua osallistua yhteisiin keskusteluihin. Vaikka toisaalta uudet sukupolvet tuovatkin mukanaan uudenlaista keskustelukulttuuria, työelämän kiire asettaa haasteita myös pettymysten sietämiseen ja prosessointiin. Vanhat tunteet nousevat helposti pintaan, ja kokemukset vähättelystä tai jopa huomiotta jättämisestä voivat saada työntekijät olemaan osallistumatta työyhteisön vuorovaikutukseen ja sitä myötä kehittämiseen. Vuorovaikutustaitojen ja sitä kautta toimintatapojen kehittyminen vaatii positiivista ja luotettavaa ilmapiiriä, jossa ei tarvitse pelätä muiden ryhmäläisten negatiivisia reaktioita.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus 2016, 29) korostetaan oppivaa yhteisöä toimintakulttuurin ytimenä. Lapset ja henkilöstö muodostavat yhteisön, jossa opitaan yhdessä ja toisilta. Uusien toimintatapojen kokeiluun ja ajatusten rohkeaan jakamiseen kannustetaan. Ammatillinen kehittyminen tapahtuu itsearviointin sekä tiedon ja osaamisen jakamisen kautta. Yhteisö, joka arvioi ja kehittää toimintaansa, tunnistaa ja hyödyntää vahvuuksiaan.

Oppivan yhteisön lisäksi varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa nostetaan esiin osallisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo kaikessa toiminnassa. Lasten, henkilöstön ja huoltajien näkemysten, mielipiteiden ja aloitteiden arvostaminen edellyttää osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämistä. (Opetushallitus 2016.)

4.3 Jaettu johtajuus

Hujala ym. (2017, 291) esittelevät artikkelissaan ”Johtajuus varhaiskasvatuksessa” jaetun johtajuuden monenlaisia määritelmiä. Jaettu johtajuus voidaan määritellä johtajuuden siirtymisenä johtajalta henkilöstölle ja asioiden yhteisiksi kokemisena (Hannula 2007), asioiden yhteisenä tekemisenä (Ropo ym. 2005) tai jaetun johtajuuden kulttuurina, jossa jaetun johtajuuden kehittymistä tukee johtaja ja koko systeemi (Pearce 2004). Roddin (2006) mukaan jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että johtajaa ei tarvittaisi. Jatkuvan oppimisen ylläpitämiseen tarvitaan johtajaa, jolla on monitahoista ja kontekstisidonnaista kykyä käsitellä muutoksia.

Varhaiskasvatuksen jaetun johtajuuden tutkimus on vielä vähäistä, mistä johtuen jaetun johtajuuden käsitettä käytetään keskusteluissa useissa eri tarkoituksissa. Työnjaon, delegoinnin, johtajuuden vähenemisen ja kaikki johtaa - ajattelun sijaan jaettu johtajuus tarkoittaa johtamisvastuiden- ja tehtävien jakautumista usealle eri henkilölle. Varhaiskasvatuksen jaettu johtajuus on jaetua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa, jonka ohjaamisesta, suunnittelusta ja koordinoinnista vastaa päiväkodin johtaja. Jaetun johtajuuden mallissa ajatellaan johtajuuden tehokkuuden perustuvan kykyyn osallistaa kasvatusyhteisö toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon. (Parrila & Fonsén, 2016, 44–45.)

Juuti (2013, 15) esittelee vastuunoton huonon kierteen, joka syntyy monissa työyhteisöissä. Huonossa kierteessä johtaja kokee olevansa vastuussa asioista ja tekevänsä aloitteita, jotka työntekijät hyväksyvät koska eivät halua astua esimiehen varpaille. Tämän myötä työntekijät keskittyvät perustehtäväänsä eivätkä ole aloitteellisia. Työntekijöiden passiivisuus lisää johtajan kokemusta vastuusta, jolloin huono kierre syntyy. Päiväkodinjohtajan vastuu ei poistu jaetun johtajuuden myötä, mutta se tuo henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa. Jaetun johtajuuden on tutkittu lisäävän työhyvinvointia juuri osallisuuden ja vaikuttavuuden kokemusten myötä. Sopiva määrä vastuuta ja vapautta antaa myös tilaa hengittää ja toimia. (Kunnallisanalan kehittämissäatiö 2015.)

Jaetun johtajuuden ja jaetun vastuun kehittymisen edellytyksenä nähdään jaettu tietoisuus varhaiskasvatuksen perustehtävästä organisaation eri tasoilla. Kokemus jaetusta johtajuudesta ja työhön sitoutumisesta lisääntyy, kun varhaiskasvatuksen tavoitteet ja tehtävät koetaan yhteisiksi työntekijätasolta päättäjiin asti. Puhuttaessa *yhteisestä vastuusta varhaiskasvatuksen laadun tuottamisesta* voidaan käyttää käsitettä *jaettu johtajuus*. (Hujala ym. 2017, 293.)

Jaetun johtajuuden rikkaus on yhteisöllinen toimintakulttuuri, jossa valjastetaan arkeen paras osaaminen ja potentiaali. Ajattelutapa, jossa johtaja päättää ja muut toteuttavat, on osaamisen tuhlaamista. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on edellytys jaetun johtajuuden toteutumiselle. Muutos vaatii uudenlaisen ajattelun omaksumista. Yhteisellä keskustelulla sovitut toiminnan periaatteet ovat selkeät ja arki rullaa joustavasti. (Kunnallisanalan kehittämissäatiö 2015.)

5 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Leppäsen (2016, 7) tutkimus ”Itsensä johtaminen ja tulevaisuuden työtaidot” pitää sisällään ajatuksen siitä, että itsensä johtamisen avulla työntekijän on mahdollista luoda kehykset tehokkaaseen toimintaan työelämässä. Positiivinen psykologia on tuonut vaikutteita itsensä johtamisen teoriaan. Positiivinen psykologia perustuu ajatukseen, kuinka omalla toiminnalla voi vaikuttaa vastoinkäymisten kohtaamiseen ja niistä selviämiseen sekä kuinka hyvistä hetkistä on mahdollisuus saada enemmän irti.

Jotta kykenet toimimaan aidosti osana työyhteisöä ja tiimiä, on sinun ensin tunnettava itsesi ja tapasi työskennellä. Sydänmaalakka (2014, 143) kiteyttää itsensä johtamisen määritelmän seuraavasti: *Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tulet syvästi tietoiseksi kehostasi, mielestäsi, tunteistasi ja arvoistasi, minkä jälkeen pystyt paremmin ohjaamaan tekojasi, ajatuksiasi ja tunteitasi.* Itsensä johtaminen on matka itseemme, jolla selvitämme kuka ja missä minä olen ja mihin olen matkalla. Oma sisäinen maailma on pistettävä järjestykseen, jotta kykenee löytämään järjestystä ulkoisesta maailmasta. (Sydänmaalakka 2014, 141.) Oman ihmiskäsityksen tunnistaminen ja selkeys ovat itsensä johtamisen taustalla. Työ ja ammatillisuus itsensä johtamisen elementteinä tarkoittavat selkeää käsitystä omasta roolista työssä. (Parrila & Fonsén, 2016, 132.)

Itsensä johtamisessa liikutaan itsekurin, tahdonvoiman ja motivaation hämärässä, ja joskin myös epämääräisessä maastossa. Itsensä johtaminen pitää sisällään oivalluksen siitä, että se ei perustu ulkoapäin annettuun käskytykseen. Itsensä johtamisen ydin on siinä, että kaikki lähtee itsestä, omasta mielestä. (Hämäläinen 2015, 123.)

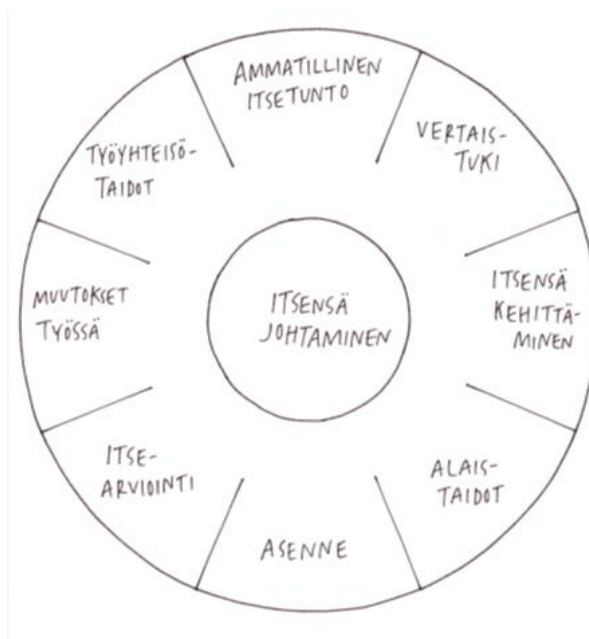
Elämänhallintaan kuuluu kyky tehdä kompromisseja ja käsitellä ongelmia. Tunne, että voi vaikuttaa asioihin, tuo tyyneyttä ja mielenrauhaa. Aina elämänhallinta ei ole helppoa sillä esteet, ennakkoluulot ja asenteet ohjaavat halua ja voimavaroja. Joskus ulkoiset ärsykkeet tai tapahtumat kuten elämänmuutokset voivat olla myös niin suuria, että ihminen voi tuntea kadottaneensa hallinnan omasta elämästä. Omalla suhtautumisella tai sitä muuttamalla voi kuitenkin suuretkin muutokset kääntää edukseen. Elämänhallintakyvyn avulla voi tehdä järkeviä tulevaisuuden suunnitelmia, ottaa vastuun elämästään sekä tarttua asioihin päättäväisemmin. Itsensä johtamisen tarkoituksena on kokonaisvaltainen hyvinvointi elämän eri osa-alueilla. Hyvinvointi lisääntyy, kun ihmisen psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat kunnossa. Myös ammatillinen osaaminen, henkinen hyvinvointi sekä taloudellinen tasapaino vaikuttavat laadukkaasti elämän kokemiseen. (Salmimies 2008, 61–62, 95–96.)

Leppänen (2016, 8) nostaa esiin tutkimuksen, jonka mukaan yksilö menestyy oman mielen johtamisessa, kun hän kykenee itsereflektioon, tiedostamiseen sekä oppimiseen seuraavilla osa-alueilla: minäkäsitys ja itsetuntemus, tavoit-

teellisuus ja arvot, ihmiskäsitys ja verkostoituminen sekä uskomukset ja asenteet. Leppäsen (2016, 8) tulkinnan mukaan minäkäsityksellä ja itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön kykyä tunnistaa omat hyvät ja huonot puolensa sekä ymmärtää niiden vaikutukset omaan itseen ja ympäristöön. *Yksilöllä on uskoa omaan selviytymiseen vaikeissa tilanteissa ja hän luottaa omiin kehitysmahdollisuuksiinsa elämässä.* Tavoitteellisuus ja arvot viittaavat yksilön kykyyn tiedostaa omat arvonsa sekä kykyyn valita tietoisesti tavoitteensa ja ymmärtää mikä häntä motivoi. *Minäkäsityksen omaava persoona on tietoinen omasta ihmiskäsityksestään sekä osaa toimia vuorovaikutuksessa verkostoissa.* Uskomuksilla ja asenteilla tarkoitetaan yksilön kykyä tiedostaa omat asenteet sekä uskomukset ja hän on valmis muuttamaan niitä tarpeen vaatiessa. (Leppänen 2016, 9.)

6 KYSELYN TULOSTEN TARKASTELUA: MITEN VARHAISKASVATUKSEN AMMATILAINEN JOHTAA ITSEÄN?

Mielestämme varhaiskasvatuksen kontekstissa itsensä johtamisen osa-alueet on tarkoituksenmukaista nimetä seuraavanlaisesti (kuva 2): ammatillinen itsetunto, vertaistuki, itsensä kehittäminen, alaisaidot, asenne, itsearviointi, muutokset työssä ja työyhteisötaidot.



Kuva 2. Itsensä johtamisen osa-alueet varhaiskasvatuksessa.

Määrittelemämme kahdeksan itsensä johtamisen osa-alueetta pohjautuvat varhaiskasvatuksen teoriapohjaan ja käytännön työkokemukseemme. Tässä

opinnäytetyössä käyttämämme itsensä johtamisen taitojen osa-alueet näkyvät myös eri koulutus pohjaisten varhaiskasvatuksen työntekijöiden ammattitaitovaatimuksissa. Kaikki kahdeksan nimeämäämme itsensä johtamisen osa-alueita näyttäytyvät varhaiskasvatuksen arjessa työtä helpottavina, kehittävinä ja asiakaslähtöistä työtappaa tukevinä työntekijätaitoina. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset pyrkivät työssään käytännönläheisiin ja helposti arkeen siirrettävissä oleviin toimintatapoihin. Nimesimme itsensä johtamisen osa-alueet samaa ajatusmaailmaa käyttäen helppolukuisiksi ja otsikkotasolla helposti ymmärrettäviksi.

Tässä luvussa avaamme alkukartoituskyselyn tuloksia. Tarkastelemme kyselyn tuloksia rinnakkain sen teoriapohjan kanssa, millaisina vahvuuksina ja voimavaroina me näemme itsensä johtamisen eri osa-alueet varhaiskasvatuksen työyhteisössä.

6.1 Ammatillinen itsetunto

Varhaiskasvatuksen arki rakentuu sekä suunnitelmallisuudella, että spontaanisuudella. Ammatillinen itsetunto näyttäytyy varhaiskasvatuksen arjessa työntekijän haluna tehdä työnsä niin hyvin kuin on mahdollista. Tämä perustuu ammatillisuuteen eikä siihen, että esimies velvoittaa.

Sisäisen voimantunteen kehittymiseen vaikuttavat käsitys todellisuudesta ja käsitys omasta minästä, sen mahdollisuuksista ja rajoista (Miettinen ym. 2000, 41). Opinnäytetyön alkukartoituskyselyyn vastanneista 15:stä varhaiskasvatuksen työntekijöistä 14 koki omaavansa realistisen kuvan omasta osaamisestaan ja omista haasteistaan. Tämä on hyvä määrä, sillä Miettisen ym. (2000, 41) mukaan se vaatii itsetuntemusta, tietoperustan kasvattamista ja osallistumista aktiivisesti omaa työtä ja työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon.

Cantellin (2011, 297) mukaan hyvän työyhteisön toimintaperiaatteisiin kuuluu rohkeus. Ammatillisuus vaatii toteutuakseen myös rohkeutta olla oma itsensä ja esittää näkemyksiään. Tässä auttavat itsetutkiskelu, itsearviointi ja toisten antama palaute (Miettinen ym. 2000, 42). Ehdotusten tekeminen, epäkohtiin tarttuminen ja hyvien asioiden puolesta toimiminen edistää työyhteisön hyvää henkeä (Cantell 2011, 267). Varhaiskasvatuksen työyhteisössä tällaisia tilan-

teita tulee päivittäin. Epäkohtia ja onnistumisia käydään läpi niin lasten, heidän vanhempiensa kuin työtovereidenkin kanssa. Tilanteet, joihin etsitään yhteisiä ratkaisuja, vaihtelevat sopivan vaatetuksen löytämisestä puheen kehityksen viivästymiseen. Työntekijällä tulee olla rohkeutta luottaa omaan ammattitaitoon ja ammattitaitoisen vuorovaikutussuhteen luomiseen.

Tietoisuus ja myönteisellä tavalla ylpeys hyvästä ammattitaidosta on ammatillista itsetuntoa. Ammatillisuuteen kuuluu taito erottaa työasiat ja muut asiat toisistaan. Haittaavan voimakkaiden tunteiden pitäminen erillään työasioista on ammatillista suhtautumista työhön. (Cantell 2011, 29.) Varhaiskasvatuksessa lasten ja heidän perheidensä elämäntilanteet voivat tulla emotionaalisesti hyvinkin lähelle työntekijää, mutta ammatillisuuden rajat tulee pitää tästä huolimatta selkeinä.

Valtaosa alkukartoituskyselyyn vastanneista työntekijöistä tiesi ja tunnisti työhönsä liittyviä arvoja ja asenteita, mutta yksi työntekijä oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä siitä, että asettaisi työssään itselleen minkäänlaisia tavoitteita. Väittämän *asettamani tavoitteet kulkevat mukana arjessa ja arvioin niitä* kanssa 14 työntekijää oli jokseenkin samaa, tai jopa täysin samaa mieltä.

6.2 Vertaistuki

Me kaikki toimimme subjektiivisesti, emmekä näe koko totuutta itsestämme ja toisistamme (Cloud 2014, 207). Kolmannes kyselyyn vastanneista koki, ettei kaipaakaan itselleen työtoveria, jonka kanssa voisi keskustella arjen ammatillisista pulmatilanteista. Kaksi kolmasosaa taas koki hyötyvänsä tällaisesta työkaverista. Tuntuu loogiselta, että ulkopuolisten silmien apua tai toiset korvaparit voivat auttaa kollegoja näkemään ja kuulemaan laajemmin mistä on kyse. Parhaimmillaan työkaverit ovat heitä, jotka näkevät toistensa vahvuudet, tuovat ne muiden tietoon ja näin osaamista päästään jakamaan.

Kouvolan kaupungin työhyvinvointisuunnitelman (2014) mukaan suurin osa työhön liittyvästä oppimisesta tapahtuu työyhteisön sisällä. Työssä tarvittavan osaamisen kehittymiseen vaikuttaa koulutuksen lisäksi se, miten työntekijät kykenevät jakamaan tietojaan ja taitojaan yhteiseen käyttöön. Oleellista on

myös uuden tiedon ja taidon luominen yhdessä ja tiedon levittäminen koko organisaatiolle.

Varhaiskasvatuksen työntekijöiltä on lupa odottaa tilannetajua ja kykyä tunnistaa työntekijöiden välinen avuntarpeen ja avuntarjoamisen tarve ja mahdollisuus. Kyselyyn vastanneista yli 10 työntekijää oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän on helppo pyytää ja helppo antaa tiimilleen apua. Cantell (2011, 296) kannustaakin työntekijää luottamaan itseensä, työkavereihinsa ja esimieheensä. Työntekijän ei tule luulla, että olisi ainoa osaaja työpaikallaan. Työntekijän luottaessa muihin myös hänen oma työmääränsä vähenee. Erilaisuus on voimavara, siitä voi oppia, eikä sitä kannata pelätä. Mielenkiinnon ylläpitäminen toisten työtapoja kohtaan ja työtovereiden erilaisuuden kunnioittaminen kannattaa.

Kyselyssä tuli kuitenkin ilmi, että avun antaminen, pyytäminen, samoin kuin palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaikeutuvat sitä enemmän, mitä kauemmas omasta tiimistä mennään. Yksikössä avun pyytäminen on vielä jokseenkin helppoa, mutta avun ja palautteen vastaanottaminen ja antaminen yli yksikkörajojen oli jo kolmannekselle vastaajista vaikeaa.

Työntekijöiden on kuitenkin syytä muistaa, että vuorovaikutus vertaistensa kanssa hyödyttää ammatillista osaamista parantamalla käsitystä siitä, mikä tieto on relevanttia ja arvokasta. Omia näkemyksiään voi jalostaa muiden tuoman tiedon valossa. Ammatillinen vuorovaikutus auttaa pitämään ajattelun laaja-alaisena ja kyseenalaistamaan omia käytäntöjä. Muilta saa inspiraatiota ja tukea omaan luovaan ajatteluun, ja ongelmia voidaan ratkoa yhdessä. (Aalto 2017, 17.) Oppiminen on aina kahdensuuntaista. Toisia työntekijöitä ja heidän mielipiteitään tulee osata arvostaa ja töistä pitää pystyä sopimaan yhdessä, olivat työntekijät luonteeltaan kuinka erilaisia tahansa. Se vaatii suurta luottamusta tekijöiden välille.

Päiväkodin henkilökunnan moninaisuus on tärkeä voimavara. Työntekijöissä on hyvinkin erilaisia persoonia, ja ajatuksella muodostettu tiimi on moninaiempi kuin pelkästään jäseniensä summa. Työyhteisöistä löytyy aina myös sellaista osaamista, jota ei ole koskaan kirjattu mihinkään ansioluetteloon. Osaamisessa on osin kyse yleisistä työelämässä tarvittavista valmiuksista,

mutta toisaalta tarvitaan myös työntekijöiden erityisosaamista (Viinamäki 2010, 11). Erityisosaaminen voi tarkoittaa esimerkiksi joitain tiettyjä taitoja kuten musikaalisuutta, kädentaitoja, liikuntamuotojen erityisosaamista tai digitaalisia taitoja. Voidaankin todeta, että kasvatusala kaipaa ennen kaikkea moninaisuutta.

Omaa luonnetta ei tarvitse kenenkään lähteä kokonaan muuttamaan. Perustiukan voi olla jopa täysin mahdotonta muuttua rennoksi, ja vastaavasti peruserento ei opettelemallakaan muutu persoonaltaan tiukaksi. Haapalainen (2007, 182) kokee, että merkittävintä on se, että työntekijä oppii tunnistamaan oman persoonansa. Innokas esiintyjä voi oppia antamaan tilaa myös rauhallisemmille persoonille samalla tavoin kuin ujo ja arka työntekijä voi saada toiselta työntekijältä kannustusta uusien työtapojen kokeiluun.

6.3 Itsensä kehittäminen

Salmisen ja Heiskasen mukaan (2009, 127) mieleemme tuottaa jatkuvasti sisäistä puhetta, jota kuuntelemalla voimme tunnistaa monia rajoittavia uskomuksia. Sisäinen puhe voi koostua sellaisista ajatuksista kuin ”tämä ei kuitenkaan onnistu” ja ”minä nyt vaan olen tällainen”. Omat rajoittavat uskomukset tulee tunnistaa, jonka jälkeen niitä voi ruveta myös muuttamaan. Muokkaamalla sisäistä puhetta eli omia ajatuksia voi muuttaa myös kokemustaan ja sen kautta motivoida itseään toimimaan haluamallaan tavalla.

Tutkimustyön perusvalmiudet, kuten kyky tutkimusmenetelmien hallintaan ovat osa esimerkiksi sosionomin ydinosaamista. Tutkimusmenetelmien hallinnan tarkoituksena on helpottaa käytännön kehittämistoimintaa. (Viinamäki 2010, 21.) Työntekijä voi usein vapauttaa runsaasti aikaa muuhun käyttöön kehittämällä ammattitaitoaan ja tehostamalla työskentelytapojaan esimerkiksi opettelemalla työn vaatimien ohjelmistojen ja tekniikan käytön kunnolla (Salmi & Heiskanen 2009, 131). Itsensä kehittäminen tulisikin nähdä omaa työtä enemmänkin helpottavana kuin työtä kuormittavana asiana. Vaikka uusien työtapojen tai työvälineiden opettelu nostaisikin hetkellisesti työmäärää, tiedon, taidon ja niiden hallinnan lisääntyessä työnteko tehostuu.

Itsensä kehittäminen laajentaa paitsi osaamista, se myös avartaa maailmankatsomusta ja tukee kriittistä ajattelua (Timonen ym. 2015, 21). Kyselyn mu-

kaan neljä viidestä ymmärsi koulutusten tarjoaman hyödyn ja kertoi olevansa kiinnostunut tarjolla olevista koulutuksista sekä seurasi oman alan kehittymistä esimerkiksi lehtien ja sosiaalisen median kautta.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat, että he kehittävät itseään omien onnistumisten ja virheiden kautta. Kehittyminen omien vahvuuksien kautta onkin merkityksellistä. Työntekijän ammattitaidolle tekee hyvää miettiä itse itseään ja omaa tapaansa työskennellä. Menneistä on tärkeää ottaa opiksi.

Kaikki 15 vastaajaa ottaa usein myös oppia työkavereiltaan, sillä he arvostavat kollegojensa osaamista. Kun työntekijä kuulee ja näkee tiimiläisten ajatuksia, ideoita ja tapoja toimia, hän pystyy myös itse refleктоimaan omaa osaamistaan. Miten minä missäkin tilanteessa toimin? Miten omat arvoni ja asenteeni näkyvät työssäni?

Vapaaehtoiset toimenpiteet johtavat aina todennäköisemmin onnellisuuden kasvuun kuin se, että vain sopeutuisi olosuhteisiin (Furman ym. 2014, 45). Koska ihmiset haluavat käyttää kykyjään, jokaisen työntekijän tulisi miettiä omia vahvuuksiaan ja niiden hiomista. Millaisia taitoja, osaamista ja kokemusta juuri minulla on tälle työyhteisölle tarjota? Samoin on hyvä aika ajoin miettiä, millaisia vaatimuksia itse työlleen asettaa. Ovatko työyhteisön arvot linjassa omien arvojesi kanssa? Saatko työltäsi ja työtovereiltasi ansaitsemaasi arvostusta? Osaatko arvostaa myös muita työntekijöitä?

Omien työ- ja toimintatapojen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa tulee reflektoida sitä, mihin tarpeeseen tapa toimia on vastaamassa. Itsensä kehittämistä ei tulisi nähdä ainoastaan prosessina missä on lähtö ja maaliviivat, vaan toimintatapana tarkoituksenmukaisemman palvelun ja arjen aikaansaamiseksi.

6.4 Alaistaidot

Varhaiskasvatuksessa työntekijän tulee kyetä itsenäiseen päätöksentekoon, sillä suunnitelmallisen kasvatustyön lisäksi arjen tilanteet vaativat nopeaa kykyä reagoida. Alaistaitoinen työntekijä tuntee vastuunsa, tekee tarvittaessa

myös itsenäisesti lasta koskevia pedagogisia päätöksiä ja seisoo perustelujensa takana.

Furman ym. (2014, 62) muistuttavat, että *joukkuelajeissa jokaisella pelaajalla on vastuu riippumatta siitä, mitä paikkaa hän pelaa* ja kehottavat pohtimaan toimitaanko työpaikalla samoin. Vastuu työpaikan hengestä on jokaisella työyhteisön jäsenellä, eikä yksin esimiehellä.

Varhaiskasvatuksessa lapsia tuetaan hyviin käytöstapoihin, toisen huomioon ottamiseen, tunnollisuuteen sekä haluun osallistua yhteiseen tekemiseen. Näkevätkö työntekijät, että nämä samat taidot edesauttavat myös aikuisia omissa työyhteisöissään? Aarnikoivun (2017) näkemys on, että alaitaitoinen työntekijä tiedostaa oikeutensa ja velvollisuutensa työyhteisön jäsenenä; kantaa kortensa kekoon työyhteisön hyvän ilmapiirin tukemiseksi sekä ottaa vastuun omasta työstään ja kehittämisestään.

Kuten Markkasen ja Teräväisen (2016, 65) tutkimuksessakin käy ilmi työnkuvien selkiyttäminen hyödyntää työyhteisöä. Kun työnkuva on työntekijälle selkeä, haluaa hän myös ottaa aiempaa enemmän vastuuta työssään. Kyselyn mukaan enemmistö työntekijöistä kokee työnkuvansa olevan itselleen selkeä. Esimiehen ja muiden työyhteisössä työskentelevien työnkuva taas jää viidennekselle epäselväksi.

Kyselyssä kaksi kolmasosaa vastasi jakavansa mielellään osaamistaan. Aarnikoivun (2017) mukaan alaitaitoinen työntekijä toimii kohti yhteisiä tavoitteita auttaen tarvittaessa myös muita työyhteisön jäseniä. Vastuullisesti ja rakentavasti itseään ja muita työyhteisön jäseniä kohtaan toimiminen edistää yhteisen hyvän rakentumista.

Osa varhaiskasvatuksen henkilökunnasta haluaa osallistua ja vaikuttaa, ja tuo aktiivisesti omia näkemyksiä esiin. Osa sen sijaan kaipaa perinteistä johtamistyyliä ja sen tuomaa helppoutta, kun joku kertoo mitä tulee tehdä ja milloin. (Kunnallissalan kehittämissäätiö 2015.) Myös kyselystä kävi ilmi kaksi eri näkemystä: puolet vastaajista kokee esimiehen olevan saatavilla aina tarvittaessa, kun taas puolet olivat jokseenkin eri mieltä. Kaikki työntekijät kokivat kui-

tenkin saavan esimieheltä tukea, ja liki kaikki vastaajista kokivat kykenevänsä ratkaisemaan arjen tilanteita ilman esimiehen jatkuvaa läsnäoloa.

6.5 Asenne

Työntekijän hyvinvoinnilla, vireydellä ja hyvällä mielellä on keskeinen asema onnistuneen asiakaskohtaamisen järjestämisessä, uuden luomisessa sekä uusien haasteiden ratkaisemisessa. Kun työtä tehdään vaihtuvissa sekä usein monissa yhtäaikaisissa erilaisissa tiimeissä, ei kyse ole vain yksilöistä. Yhtä lailla kuin kielteinen niin myös myönteinen energia kertyy. (Pessi ym. 2017, 8.) Onkin paljon itsestä kiinni, millaista energiaa ympärilleen vapauttaa.

Varhaiskasvatuksessa lapsia kannustetaan tulemaan toimeen erilaisten persoonien kanssa, jakamaan omistaan sekä sietämään keskeneräisyyttä. Tilanteissa, joissa lapsi ei saa omaa tahtoaan läpi, me aikuiset opetamme heille tunteiden hallintaa ja keinoja ratkaista tilanteita uudella tavalla.

Samalla tavoin työntekijöillä asenne on yksi suurimmista työkaluista saada aikaa onnistumisia. Vaikka rahalla ja palkkioilla motivointia arvostetaankin, sisäisesti motivoituneet henkilöt saavuttavat pitkällä aikavälillä parempia tuloksia työelämässä ja ovat myös huomattavasti muita terveempiä. Ihmisillä on kolme perustarvetta: vapaus, virtaus ja vastuu. Vapaus ei tarkoita sitä, että koko ajan olisi hauskaa, vaan vapaus on itsensä toteuttamista ja omien taitojensa käyttämistä maksimaalisesti. Jokaisessa työssä ja tehtävässä on hyviä ja huonoja hetkiä. Työtään voi kuitenkin hivuttaa innostuksensa suuntaan jo hyvin pienilläkin muutoksilla. Työhön voi lisätä elementtejä, joiden avulla voi paremmin toteuttaa omaa osaamistaan ja omia vahvuuksiaan. (Talouselämä 2014.) Kyselyyn vastanneista 80 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että he voivat tehdä työnsä hyvin vaikka heidän työnkuvassaan tai työyhteisössä olisi heidän mielestään epäkohtia. Lähes sama osa vastaajista oli valmiita tekemään kompromisseja.

Flow'ssa eli virtauksessa tekeminen sujuu kuin tanssi, ja virtauksessa myös opitaan parhaiten. Tekemisessä on hyvä fiilis, asiat edistyvät, ihminen saa aikaiseksi asioita ja nauttii omasta osaamisestaan, vaikei huippuvirettä ja täydellistä uppoutumista ei joka hetki olisikaan. (Talouselämä 2014.) Neljä

viidestä kyselyyn vastanneesta kykenee kääntämään huononkin päivän hyväksi, kun taas viidennekselle se on hankalaa.

Kouvolan kaupungin työhyvinvointiohjelmassakin (2014) nostetaan esiin se, että työn tulee olla tuottoisaa ja mielekästä mutta työntekijällä tulee olla myös kykyä irrottautua työstä ja elää mielekästä ja hyvää elämää. *Työnantaja luodellytykset työlle ja työhyvinvoinnille, mutta jokaisella työntekijällä on itsellään vastuu omasta terveydestä ja työkyvystä.*

6.6 Itsearviointi

Varhaiskasvatuksessa työntekijät luovat yhdessä lasten ja heidän vanhempien kanssa lapsen kasvua ja kehitystä tukevat tavoitteet joita kohti yhdessä kuljetaan. Tavoitteet kirjataan lapsen henkilökohtaiseen varhaiskasvatussuunnitelmaan, ja tavoitteita sekä niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Samalla tavoin varhaiskasvatuksen ammattilaisen täytyy kyetä arvioimaan oman työnsä tarkoitusta, tavoitteita ja niiden toteutumista. Omaa työtään tulee kyetä arvioimaan niin, että tapa tehdä jatkossa toisin olisi mahdollista.

Itseymmärryksen tiedostaminen auttaa työntekijää tekemään myös sellaisia valintoja, jotka toimivat aiempia toimintatapoja paremmin ja tekevät työstä mielekkäämpää. 90 prosenttia kyselyyn vastanneista itsearvioi omia työskentelytapoja, sekä ymmärtää itsearviointin merkityksen ja tarkoituksen. Kuitenkaan yhtä moni vastaajista ei koe itsearviointin olevan helppoa.

Työtä arvioidessa ja kehittäessä kannattaa katsoa nykyhetken lisäksi myös menneeseen ja tulevaan (Cantell 2011, 297). Usein olemme tietoisempia siitä, miten toiset ihmiset toimivat kuin miten itse toimimme. Huomion siirtäminen ensisijaisesti omaan toimintaan kannattaa. Muutosta saa todennäköisemmin tapahtumaan, sillä se on alue, johon itse voi vaikuttaa. (Pessi 2017, 309.)

Aalto (2012, 4) kokee, että tämän päivän työntekijän on osattava hankkia tietoa, viedä se käytäntöön ja ennen kaikkea arvioida työskentelytapojen toimivuutta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2016, 29) korostavat *oppivaa yhteisöä*, mutta samalla Kupila (2017, 301) muistuttaa siitä, että yksilölliset ajattelutavat antavat juuret yhteisöille. Ilman itsearviointia työn-

tekijän on vaikea erottaa, mitkä asiat on omaksuttu yhteisöstä ja mitkä ovat työntekijän omia. Kyselyn vastauksista voi myös tulkita itsearviointin haastavuutta. Enemmistö kyselyyn vastanneista arvioi omaa tapaansa työskennellä mieluummin yhdessä työkaverin kanssa kuin yksin. Työntekijän on kuitenkin uskallettava jakaa myös keskeneräisiä ajatuksia, jotta ne voisivat kehittyä ja tulla tavaksi toimia (Aalto 2012, 4).

6.7 Muutokset työssä

Nykypäivän työelämän murroksessa ihminen tulee työpaikalleen entistä kokonaisvaltaisemmin. Työn tulokset ovat aiempaa vahvemmin riippuvaisia ihmisen kokonaistilanteesta, sillä luovuuden ja vuorovaikutuksen merkitys tuloksetekijöinä on korostunut. Ihminen on töissä tunteillaan, kehitystoiveillaan, tarkoituksen etsinnällään, haaveilla itsensä toteuttamisesta - koko persoonallaan. (Pessi ym. 2017, 8.)

Kyselyssä heikoimmaksi osa-alueeksi arvioitiin työn muutoksiin liittyvät kysymykset. Tämän päivän työelämässä nopeat ja jatkuvat muutokset ovat arkipäivää. Jatkuvan muutoksen takia muutokseen liittyvät tunteet ovat tulleet osaksi työyhteisön todellisuutta. Nämä tunteet voivat muodostua esteiksi työn tuloksekkaalle tekemiselle. Muutokset herättävät ihmisissä monenlaisia tunteita, joista osa on näkyvissä ja osa piilossa. Piilossa olevaan on vaikeampi vaikuttaa, siksi tietoisuuden ja avoimuuden lisääminen organisaation eri tasoilla on tärkeää. (Kaski & Kiander 2005, 8.) Kyselystä kävi ilmi, että neljä viidestä arvioi kykenevänsä keskittämään voimavaransa perustehtävään työn epäkohdista murehtimisen sijaan. Viidennekselle vastaajista tämä oli kuitenkin vaikeaa.

Muutosprosessin ymmärtäminen ja muutostunteiden johtaminen lisäävät työyhteisön mahdollisuuksia muutoksessa elämiseen. Muutoksen toteuttaminen ja selviytyminen muutoksessa vahvistuvat tunteiden johtamisen kautta. Tunteiden ja muutosten johtaminen edellyttää näkökulman muutosta ja tunteiden johtamisen arvon tunnustamista. Tunteet eivät ole este, vaan pikemminkin voimavara menestymiselle. Tunteiden johtamisen osaaminen luo mahdollisuuden hyvään tulokseen ja parantaa henkilöstön hyvinvointia jatkuvan muutoksen keskellä. Tunteiden johtaminen on opittavissa oleva taito. (Kaski &

Kiander 2005, 9.) Kysely osoittaa, että tunteiden johtaminen arjen työssä tuottaa vaikeuksia. Yli 60 prosenttia kyselyyn vastanneista kertoo sietävänsä huonosti keskeneräisyyttä. 30 prosenttia vastaajista kertoo hermostuvansa jos heidän suunnitelmansa eivät toteudu.

Kaikki kyselyyn vastanneet ovat tunteistaan huolimatta valmiita etsimään erilaisia näkökulmia asioihin. He kokevat myös innostavansa työyhteisön jäseniä uusien ideoiden ja ratkaisujen keksimiseen. Henkilöstöltä vaaditaan sitoutumista uuteen toimintatapaan, sekä ymmärrystä ja valmiutta omien ajattelutapojen muuttamiseen. (Kunnallisanalan kehittämissäätö 2015.) Perinteet ovat hyvästä, mutta myös muutoksia tarvitaan (Cantell 2011, 297).

Varhaiskasvatuksessa arki on nopeatempoista ja tilanteet saattavat saada uudenlaisen suunnan hyvinkin nopeasti. Lasten ja perheiden yksilölliset tarpeet haastavat varhaiskasvattavia miettimään uudenlaisia tapoja toimija. Aiemmin hyväksi koetut toimintatavat eivät välttämättä enää vastaa niitä tarpeita, joita varten toiminta on alun perin suunniteltu.

6.8 Työyhteisötaidot

Varhaiskasvatustyöyksiköiden aukioloajat on suunniteltu vastaamaan entistä paremmin perheiden tarpeita. Aukioloaikojen pidentyessä työtä tehdään useissa vuoroissa ja henkilökunta vaihtuu pitkin päivää. Yksittäisellä työntekijällä ei näin ollen ole kokonaiskuvaa yksittäisen lapsen hoitopäivän kulusta. Jotta lapselle päivä näyttäytyisi kuitenkin yhtenäisenä ja ilmapiihirtään samanhenkisenä, vaatii se työntekijöiltä vuoropuhelua ja yhteisten toimintatapojen rakentamista. Varhaiskasvatuksessa yksittäinen työntekijä on aina osa laajempaa työyhteisöä. Työntekijöillä tulee olla yhteisiä johdonmukaisia toimintatapoja, jottei lapsen arjesta tule rikkonaista palapeliä sitä mukaan milloin kulloisenkin työntekijän työpäivä alkaa tai päättyy. Yhteisen palapelin rakentaminen tarkoittaa yhteisiä raameja, joiden sisältö rakennetaan erilaisen osaamisen avulla.

Ammatillinen osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista ja jokaisella työntekijällä on omaa erityisosaamistaan. *Yhdessä tekemiseen ja erilaisten osaamisten hyödyntämiseen tarvitaan yhteenkuuluvuutta ja halua toimia yhdessä toisen kanssa* (Timonen ym. 2015, 18).

Osaamisalueena moninaisuus on vielä melko vieras; se on vasta viime vuosina noussut osaksi työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen kenttää (Timonen ym. 2015, 20). Työyhteisöissä on laajaa moniammatillista osaamista, mikä odottaa vain sen hyödyntämistä täydellä kapasiteetilla. *Moninaisuusosaamisen ulottuvuudet: kriittinen ajattelu, käsitteellinen ymmärrys, kohtaamisen taito sekä kieli- ja viestintätaidot, kytkeytyvät aina etiikkaan ja arvioihin, jotka osaltaan heijastuvat yksilön omaan tulkintaan ja toimintastrategian valintaan erilaisissa kohtaamistilanteissa* (Timonen ym. 2015, 16). Eettinen osaaminen kuuluu kaikille aloille, mutta erityisesti varhaiskasvatuksen ammattilaisilla tulee olla kykyä nähdä lasten sekä työntekijöiden erilaisuus vahvuutena.

Onnistumisen huomioiminen lujittaa työyhteisöä. Se luo hyvää tunnelmaa ja antaa uskoa jatkuvaan kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Furman ym. 2004, 22.) Työyhteisön hyvä henki on kaikkien siellä työskentelevien vastuulla. Jatkuva kehittäminen on toiminnan elinehto, ja se on mahdollista vain, jos työntekijät innostavat toisiaan keksimään uusia ideoita ja ratkaisuja. Suurin hajonta tulee kyselyn väitteessä *osallistun vapaaehtoisesti erilaisiin työryhmiin ja –tehtäviin*: yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, kaksi jokseenkin eri mieltä, yksi osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä, kun taas jokseenkin samaa mieltä oli viisi ja täysin samaa mieltä kuusi vastaajista.

Itsensä johtamisen valmiudet ovat tie tiimityöskentelytaitojen oppimiselle. Yksilön on tunnettava omat arvonsa ja tapansa tehdä työtä, jotta hän voi jakaa omaa osaamistaan työyhteisön sisällä. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta viestinnästään, mutta samalla vuorovaikutustilanteet ovat aina kahdensuuntaisia. Yhtä lukuun ottamatta kaikki vastasivat kyselyssä olevansa aktiivisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa.

Kaikki kyselyyn vastanneet kertovat olevansa sitoutuneita työyhteisöön. He myös kertovat arvostavansa muiden tekemää työtä, kuuntelevansa, mitä toisella on sanottavaa, sekä kokevat tulevansa itse kuulluksi. Kyselystä käy ilmi, että työyhteisössä keskitytään enemmän tulevaan kuin menneeseen.

Sosiaalinen pääoma on aineeton menestystekijä, joka on tunnusomainen piirre hyvin toimiville yhteisöille. Sosiaalinen pääoma ilmenee esimerkiksi yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä.

Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista. Sen kehittyminen edellyttää näin ollen aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen pääoma on itseään ruokkiva systeemi. (Mäkelä 2010, 10–15.)

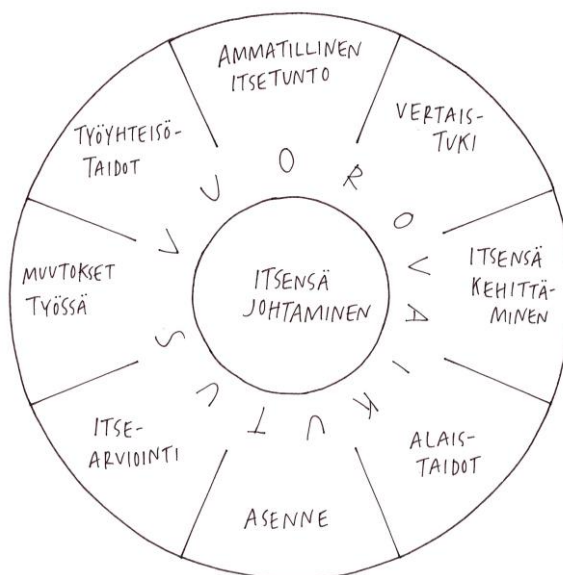
7 OSALLISTAVA TYÖYHTEISÖILTA

Opinnäytetyösopimuksessa määrittelimme sopimusehdot, joiden mukaan tekijänoikeudet ja omistusoikeudet opinnäytetyön tuloksiin ja materiaaleihin kuuluvat opinnäytetyön tekijöille. Tästä johtuen prosessikuvaus kuvataan tässä opinnäytetyössä toiminnan osalta tavoitteina.

Alkukartoituskyselyn perusteella työyhteisön jäsenillä oli jo olemassa hyvää osaamista itsensä johtamisen saralla sekä selkeät ajatukset omista ammatillisista rooleista. Kaikissa osa-alueissa keskiarvo oli yli neljä, tai vähintäänkin lähellä sitä, kun maksimipistemäärä oli 5. Alkukartoituskyselyn ja esimiehen kanssa käydyn keskustelun perusteella rakensimme työyhteisöillan, joka järjestettiin työyhteisölle toukokuussa 2017. Työyhteisöillan keskustelulle ja toiminnallisille harjoituksille varattu kesto oli kaksi tuntia. Iltaan osallistui yhteensä 20 varhaiskasvatuksen työntekijää, jotka työskentelevät lastentarhanopettajan, lastenhoitajan, lasten erityisohjaajan tai päivähoitotyöntekijän tehtävissä.

Osallistavaan työyhteisöiltään oli suunniteltu nostettavaksi kyselyn tulosten mukaisia teemoja. Koska kyselystä ei noussut mitään selkeää yksittäistä teemaa työstettäväksi, päädyimme työstämään toiminnallisten harjoitusten kautta itsensä johtamisen perustaa: millainen työntekijä sinä olet? Millainen työkaveri sinä olet? Tuetko positiivisen ilmapiirin syntymistä? Arvostatko erilaisuutta? Tunnistatko omat vahvuutesi? Tunnistatko oman tapasi ilmaista asioita?

Tulkitsimme, että työyhteisö hyötyy yksittäisen itsensä johtamisen osa-alueen harjoittamisen sijaan perustan vahvistamisesta. Kuinka yhdistää itsensä johtamisen eri osa-alueet ja niiden tuomat vahvuudet yhteen, jotta eri osa-alueet eivät jäisi toisistaan irrallisiksi.



Kuva 3. Vuorovaikutuksen rooli itsensä johtamisessa.

Näemme vuorovaikutuksen (kuva 3) mahdollistavan itsensä johtamisen taitojen osa-alueiden täyden potentiaalin valjastamisen työyhteisön toimintatapoihin. Työyhteisöillan tarkoituksiksi muodostui harjoitella, miltä tuntuu puhua omasta työminästä ja miltä tuntuu kuunnella, kun kollega kertoo itsestään. Miltä tuntuu ehkä myös kysyä, että mitä tarkoitat tai ihmetellä että ”en ollut tiennyt, olin aina luullut...”

Itsensä johtamisessa olennaista on oman vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien tiedostaminen. Työyhteisöillan tarkoituksena oli herättää keskustelua ja antaa aikaa ja tilaa oivaltaa itse. Keskiössä oli ajatus, että hyvä tuottaa pääsääntöisesti hyvää. Illan tarkoituksena oli myös työyhteisön yhteisöllisyyden lisääminen yhdessä tekemisen avulla sekä kokemusten ja vertaisuuden jakaminen. Työyhteisöillassa työntekijöitä tuettiin myös näkemään itsessään sen hyvä, joka meistä jokaisesta huokuu muille.

Toimme työyhteisölle näkyväksi ajatuksemme talosta (kuva 1), jota tuuli toisinaan riepottelee. Halusimme nostaa ajatuksiin mielikuvan siitä, kuinka työntekijätaso kykenee itse auttamaan itseään sekä samalla myös esimiestasoa onnistumaan. Illan aikana keskityimme ennen kaikkea asenteisiin ja näkökulman vaihtamisen taitoihin jatkuvassa muutoksessa. Illan keskiössä olivat asiat, joihin työntekijä pystyy itse vaikuttamaan: voimavaroihin ja vahvuuksiin keskittyminen sekä itsensä ja toisen ihmisen arvostaminen.

Lähtökohtana työyhteisöillan suunnittelulle pidimme toiminnallisuutta matalalla kynnyksellä, jotta jokaisen työyhteisön jäsenen olisi mahdollista kiinnittyä toiminnalliseen työskentelyyn. Illan rakenne oli kasattu mahdollisimman matalan kynnyksen toiminnaksi. Sellaiseksi toiminnaksi, johon kaikkien työyhteisön jäsenten oli mahdollista osallistua. Illan aikana käytettiin paljon kyniä ja paperia, jotta asiat ja tunteet oli mahdollista sanoittaa myös muulla keinoin kuin puhumalla. Ääneen tarvitsi sanoa juuri sen verran kuin hyvältä tuntui. Tärkeintä oli, että työntekijät rohkaistuisivat kokeilemaan uudenlaisia toiminta- ja työskentelytapoja. Lähtökohtaisesti ajattelimme, että suurin ajatustyö tulee vasta jälkikäteen.

Olimme jakaneet työyhteisöillan eri osioiden vetovastuut, jolloin toinen vapautui vuorollaan havainnoimaan keskustelua ja harjoituksia. Illan jälkeen purimme palautekeskusteluna osallistavan työyhteisöillan ja arvioimme tavoitteidemme toteutumista. Illan aikana tuotetusta materiaalista osa jäi työyhteisöiltään osallistuneiden omaan käyttöön, ja ryhmässä tuotetut jäivät meille.

7.1 Vahvuuksien kautta voittoon

Ensimmäisen toiminnallisen tehtävän tavoitteena oli nostaa esiin omia vahvuuksia ja avata silmät toisten vahvuuksille. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä, miten erilaiset vahvuudet yhdessä lujittavat ja rikastuttavat työyhteisöä. Tehtävän tarkoituksena oli myös antaa jokaiselle mahdollisuus kertoa oma näkemysensä vahvuuksistaan ja sen myötä lisätä ymmärrystä työyhteisön moninaisuutta kohtaan. Vahvuudet voivat kääntyä joissain tilanteissa myös heikkuuksiksi, minkä vuoksi työntekijän oman näkemyksen avaaminen koko työyhteisölle on tärkeää. Yksittäisen työntekijän jokin ominaisuus tai tapa toimia voi herättää työyhteisössä ärsytystä tai ihmetystä, vaikka työntekijä itse kokisi kyseisen asian vahvuudekseen. Tämän takia on tärkeää pitää yllä avointa keskustelua.

Ihmislajin selviytymisen kannalta on ollut luonnollista keskittyä enemmän vaaroihin ja uhkiin kuin tekijöihin, jotka lisäävät iloa ja onnellisuutta. Negatiiviset asiat jättävät herkästi varjoon kaikki ilon kokemukset. Hyviä asioita pitää siis

aktiivisesti huomata. Uusitalo-Malmivaara ja Vuorinen (2016, 18) toteavatkin, että *paha pitää huolen itsestään, hyvää pitää helliä*. Omien vahvuuksien tunnistaminen on välttämätöntä jotta vahvuudet voidaan valjastaa käytäntöön. Positiivisen pedagogiikan ajatusmallin mukaan täysi potentiaali saavutetaan ongelmakeskeisen lähestymisen ja puutteiden korjaamisen sijaan tietoisella vahvuuksien esiin nostamisella. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 10–19)

7.2 Keskustelukulttuuri on työkalu

Toisessa toiminnallisessa tehtävässä pohdittiin työkaverin kohtelua sekä avointa keskustelukulttuuria työkaluna työyhteisen psykologisen turvallisuuden takaamiseksi. Työyhteisön toimivuuden kannalta merkityksellisin tieto sisältyy kokemukselliseen tietoon, eli tunnetietoon. Tunteet muistetaan ja ne säilyvät mielessä pitkään. Sitä kautta ne myös vaikuttavat työntekemiseen ja työyhteisön toimintaan. (Kaski & Kiander 2005, 8.)

Tunteet näyttäytyvät työelämässä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Kokemukset luovat tunteita, ja jokainen yksilö kokee ja ilmaisee tunteensa persoonallisella tavalla. Tehtävän avulla halusimme antaa työyhteisön jäsenille mahdollisuuden kertoa omista rajoistaan ja tunteistaan sekä ennen kaikkea tarjota mahdollisuuden tulla kuulluksi. Tehtävän tarkoituksena oli harjoitella dialogisuutta: kertoa miltä itsensä tuntuu, miten itse asiat kokee sekä toisaalta taas kuunnella toisen ajatuksia.

Samassa työyhteisössä on monta erilaista tapaa kokea ja ilmaista tunteita. Eri työyhteisöissä on myös erilaisia normeja, jotka säätelevät tunteiden ilmaisua. Tunnejohtamisella ja tunteiden hallinnalla voidaan lisätä työntekijöiden osallisuuden tunnetta: jokainen on vastuussa omista kokemuksistaan, ajatuksistaan, tunteistaan ja teoistaan. Näin ollen myös vastuu työntekijöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista tulee työyhteisöissä jaetuksi ja käsitellyiksi. Tunteiden johtaminen on parhaimmillaan sitä, että jokainen työyhteisön jäsen voi johtaa itseään. (Kaski & Kiander 2005, 11.)

Jokainen työntekijä kohtaa työn asettamat vaatimukset ja tavoitteet omalla tavallaan. Työ sujuu välillä hyvin ja välillä huonosti. Samalla tavalla ihmisten

tunteet vaihtelevat. Osaaminen tuottaa työntekijälle iloa ja tyytyväisyyttä sekä onnistumisen kokemuksia. Osaamattomuus voi tuntua hävettävältä tai kiukuttavalta. Työn tekeminen vaatii kuitenkin kaikilta vaivannäköä ja vaivannäköön suostumista. Ihmiset voivat myös vastustaa vaivan näköä suorasti tai epäsuorasti. (Kaski & Kiander 2005, 13.)

Tiiviissä työyhteisössä, mitä varhaiskasvatuksen yksikötkin ovat, omien saati työkaverin tunteiden tunnistaminen ja tulkitseminen on energiaa kuluttavaa. Työyhteisössä tunteet ovat enemmän kuin vain yksilöiden tunteiden summa. Hyvä ja toimiva palautekulttuuri ja avoin vuorovaikutus, jossa tunteet otetaan huomioon, tukevat työyhteisön ja työntekijöiden voimavarojen uusiutumista. (Kaski & Kiander 2005, 14.) Kun tunteissa vellomisen energia siirretään avoimen ja kunnioittavan keskustelukulttuurin tukemiseen, aikaa ja tilaa työtehtävien tekemiselle jää paljon enemmän.

7.3 Asenteesta energiaa

Kolmannen toiminnallisen tehtävän tavoitteena oli energian kohdistaminen oikeisiin asioihin tehokkuuden ja positiivisen työilmapiirin saavuttamiseksi. Tavoitteena oli maistella ajattelutapaa, jonka avulla käsitellä erilaisia työarjen negatiivisia tilanteita: mihin itse voin vaikuttaa ja minkä annan vaikuttaa työarkeeni. Jokainen kantaa vastuuta käytössä olevien resurssien kohdentamisesta. On tärkeää miettiä, käytäntö energiani epämiellyttävästä tilanteesta valitsemiseen vai teenkö tilanteessa parhaan mahdollisen niillä resursseilla mitä minulla on käytössä.

Työn flow'lla tarkoitetaan sellaista intensiivisen keskittymisen tilaa, jolloin tehtävään uppoudutaan ikään kuin huomaamatta ja jolloin ihminen kokee olevansa parhaimmillaan ja aikaansaaminen tyydyttää (Pihlaja 2018, 114–115). Flow-tilassa myös opitaan parhaiten: ihminen toimii oman osaamisensa ääri rajoilla, ja silloin tehtävän vaativuustaso ja omat taidot kohtaavat optimaalisella tavalla. Flow on kuitenkin stressitila, eikä siinä tule olla jatkuvasti. Kiihdytysvaiheet vaativat rinnalleen tasapainottavia rauhallisempia vaiheita. Työn flow, sopiva määrä vastuuta ja toteuttamisen vapautta ruokkivat toisiaan. Työelämässäkin kannattaa etsiä omat kiinnostuksen ja innostuksen kohteet. (Talouselämä 2014.)

Tavoitteita edistäviä ajattelutapoja löytyy helpommin myönteisen suhtautumisen avulla. Kielteisten ajatusten ja tunteiden suurin haaste on se, miten niihin suhtaudutaan. Haasteisiin reagoidaan usein helpommin negatiivisin ajatuksin. (Pihlaja 2018, 144–145.) Omaan ajattelutapaan voi vaikuttaa. Varhaiskasvatuksen arjessa voi tulla vastaan tilanteita, joissa työlleen omistautuva työntekijä herkästi kokee riittämättömyyden tunteita. Työkulttuurin muutoksessa eläminen vaatii sopeutumiskykyä sekä taitoa suhtautua negatiivisiin tunteisiin ja ajatuksiin niin, ettei negatiivinen ajattelumalli estä tai hidasta tavoitteellista työskentelyä.

7.4 Palaute ja arviointi

Palautekysely toteutettiin nimettömänä palautteena, jossa osallistujat arvioivat illan antia heille itselleen vaihtoehdoin *ei lainkaan hyötyä, vähän jotain jäi mieleen tai sain illasta paljon ja aion hyödyntää sitä työssäni*. Palautteen antoi 19 osallistujaa, joista 12 koki saaneensa illasta paljon ja aikovansa hyödyntää sitä työssään, ja seitsemän koki, että jotain jäi mieleen.

Mielestämme osallistava työyhteisöilta toteutui suunnitellusti ja saavutimme itselle asetetut tavoitteet. Illan vetäjinä meille jäi mielikuva siitä, että työyhteisön jäsenet tulivat iltaan enemmänkin yksilöinä mutta illan kuluessa yhteisöllisyys, yhteiset tavoitteet ja asioiden jakaminen lisääntyivät. Ilta oli vuorovaikutuksellinen niin meidän ja työntekijöiden suhteessa, kuin myös työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Työntekijät ottivat meidät ja meidän ajatuksemme hyvin vastaan ja vertaisuus sekä asiantuntijuus kulkivat illan aikana rintarinnan. Illan tunnelma oli alussa työntekijöiden puolelta jollain tapaa odottava, mutta samaan aikaan myös hyvin vastaanottavainen. Se, kuinka avoimeksi ilmapiiri illan aikana muotoutui, perustui varmasti molemminpuoliseen kunnioittavaan ja lämminhenkiseen tapaan antaa aikaa ja tilaa yhteiselle vuorovaikutukselle.

Osallistavaa työyhteisöiltaa arvioidessamme totesimme, että olisimme voineet avata työyhteisölle selkeästi toimintatutkimuksen syklimallia. Malli olisi konkretisoitunut kehittämisen jatkuvuutta ja osoittanut osallistujille ehkä vielä selkeämmin sen, kuinka he voivat omalla toiminnallaan käynnistää uuden syklin ja pitää kehittämisen rattaat koko ajan pyörimässä.

Koska alkuolettamuksemme oli, että suurin ajatustyö omista itsensä johtamisen taidoista ja asennemuutoksesta tulee vasta ajan kanssa, sovimme, että olemme illan osallistujiin vielä yhteydessä. Yhteydenotto tehtiin kirjallisesti ja se sisälsi vuorovaikutuksellisen tehtävän. Tehtävän tarkoitus ei ollut arvioida asennemuutosprosessin etenemistä, vaan muistutella ja palautella työntekijöiden mieliin niitä asioita, ideoita ja tunteita, joita työyhteisöiltä oli kenessäkin saanut aikaan. Tarkoitus oli kannustaa työntekijöitä ylläpitämään niitä hyviä käytänteitä, jotka tukivat heidän työssä jaksamistaan ja työssä viihtymistään. Toivomme, että yhteydenottomme sai aikaan ammatillista pohdintaa itsensä johtamisen osa-alueista niin yksilö-, tiimi- kuin työyhteisötasolla.

Opinnäytetyömme alussa nostimme esiin Markkasen ja Teräväisen (2016, 65–66) tekemän tutkimuksen jonka mukaan työntekijät odottavat työyhteisöltä asioiden rohkeaa kyseenalaistamista, muutosmyönteisyyttä ja tiimityöskentelytaitojen vahvistamista. Työyhteisöiltä vastasi mielestämme juuri tähän tarpeeseen. Koska yksi työyhteisöiltä toimii vasta keskustelun avaajana toivomme, että työyhteisön esimies sekä työyhteisö itse kykenivät näkemään työyhteisöillan hyödyn uudenlaisen keskustelukulttuurin luomisessa. Vastuu kehittämisprosessin jatkamisesta jää esimiehelle ja työyhteisölle itselleen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteet saavutetaan osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön avulla. Hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä merkitykselliseksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Kouvolassa työhyvinvoinnin edistäminen on kaupungin strateginen valinta (Kouvolan kaupunki s.a.). Itsensä johtamisen taidot ovat mitä suurimmassa määrin yhteydessä työhyvinvointiin. Johtaessasi itseäsi ja omaa tapaasi työskennellä on sinulla mitä parhaimmat mahdollisuudet myös ylläpitää omaa työhyvinvointiasi.

Luvussa 4.1 viittasimme Rantalan (2017) näkemykseen siitä, että ihmisten persoonia voi kuvata erilaisten kuutiomallien avulla. Siirryttäessä työntekijäpersooniin ja heidän työnkuviinsa voidaan kehittää rinnakkaisajatusta myös siitä, että tähän asti yksittäinen työntekijä ja hänen työnkuvansa on ollut kuin

laatikko (Piironen 2018a). Laatikko on mahdollistanut työkuvan rajaamisen niin hyvässä kuin pahassa. Työntekijä on voinut selkeästi osoittaa, että tämä on se palvelu, mitä minä lapsille ja perheille tarjoan. Samalla laatikko on mahdollistanut myös sen, että työntekijän ei ole edes tarvinnut miettiä muunlaisia tapoja toteuttaa perustehtäväänsä.

Ammatillinen kehittyminen on kuitenkin koko työelämän kestävä prosessi. Ammatillinen kehittyminen alkaa tiettyjen ammatillisten valmiuksien oppimisesta, ja sen jälkeen kehittyminen muuttuu jatkuvaksi osaamisen uudistamiseksi. (Miettinen ym. 2000.) Tämän päivän asiakastyössä asiakasta ajatellaan aina ensimmäisenä ja työskentelytavat mukautetaan asiakasperheen tarpeiden mukaisiksi. Lasten ja perheiden tuentarpeet ovat muuttuneet aiempaa moninaisemmiksi, joten palvelujen tarjoaminen yksittäisissä laatikoissa, yksillä toimintatavoilla, ei enää toimi.

8.1 Vuorovaikutusosaamisen merkitys

Kaiken työn lähtökohtana on perustehtävä. Perustehtävällä tarkoitetaan sen työn tekemistä, johon työntekijä on palkattu, ja sitä työn tulosta, joka hänen tulisi saada aikaan. Työtä ei tehdä työyhteisöissä kuitenkaan yksin. Työn tekemiseen tarvitaan muita työntekijöitä, ja työtä tehtäessä linkitytään muihin. Näiden linkkien kautta syntyy työyhteisöön ihmissuhteita ja verkostoja. Kaikessa tässä työhön liittyvässä toiminnassa on mukana tunteita. Tunteet syntyvät suhteessa johonkin – suhteessa perustehtävään, itseen työntekijänä ja suhteessa toisiin työntekijöihin. (Kaski & Kiander. 2005, 11.)

Hedmanin ja Valkosen artikkelissa ”Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen” kerrotaan, että työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on suuri merkitys niin yksilön, kuin koko organisaation hyvinvoinnille (Hedman & Valkonen 2013). Työelämässä tulee toisinaan vastaan työntekijöitä, jotka kokevat, että vaikka he eivät kykenisi vuorovaikutukseen jonkun yksittäisen lapsen, vanhemman tai työntekijän kanssa, se ei heidän mukaansa vaikuttaisi vuorovaikutukseen muiden läsnä olevien henkilöiden kanssa. Hedman ja Valkonen kysyvätkin, missä määrin ihmiset voidaan ylipäätään nähdä erillisinä siitä vuorovaikutuksesta, jossa he ovat. Vaikka vuorovaikutusta voi oppia, mikäään tilanne ei kuitenkaan ole uusinta edellisestä. Aiemmin tapahtuneita vuo-

rovaikutustilanteita on hyvä reflektoida, ja aiemmista kohtaamisista voi olla paljonkin hyötyä, mutta jokainen vuorovaikutustilanne on aina uusi.

Varhaiskasvatuksen arjessa työntekijä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa lasten, heidän perheidensä, työtovereidensa, esimiestensä ja verkostotyöntekijöiden kanssa. Jokainen näistä henkilöistä on omanlaisensa, joten myös tapa keskustella ja reagoida keskusteluun on heillä jokaisella omanlaisensa. Me olemme kaikki omanlaisiamme, omine ajatuksinemme. Kohtaamiset toisen ihmisen kanssa ovat aina myös vuorovaikutteisia. Vuorovaikutustilanteissa toista ihmistä tulisi osata lukea ja tulkita. Toisaalta taas tulisi olla avoin sille, että toinen voi ajatella mitä vain, vaikka se ei päällepäin näkyisikään.

Työyhteisön rakentava ja ratkaisukeskeinen vuorovaikutusilmapiiri vaatii toteutuakseen keskustelutaitoja. Taito kuunnella toista sekä omien näkemysten esittäminen perustellen edistävät hyvää vuorovaikutusta. Kiinnostuksen osoittaminen ja kyseleminen kantavat hedelmää varmemmin kuin tyrmääminen ja mitätöinti. (Cantell 2011, 298.) Outi Mäenpää (2016) puhuu psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä, jossa jokaisella on mahdollisuus turvallisesti ilmaista itseään ja näkemyksiään.

Mäenpää (2017) korostaa jokaisen olevan vastuussa omasta viestinnästään. Puheen osuus viestinnästä jää vain 7–15 prosenttiin eleiden ja ilmeiden ollessa pääosassa. Vuorovaikutustilanteessa toista ihmistä luetaan paljon nopeammin kuin itseä reflektoidaan. Mäenpään (2017) mukaan epäonnistumisen pelko saa aikaan heikkoa käyttäytymistä työyhteisössä: vuorovaikutustilanteissa tyrmätään vastapuoli liian varhaisessa vaiheessa liian vähillä tiedoilla. Kouvolan kaupungilla työskentelee dialogiosaajia, jotka tarjoavat sekä konsultaatio-, koulutus- kuin fyysisesti läsnä olevaa apua vuorovaikutuksellisesti haastaviin tilanteisiin. Konsultaatioapua voi pyytää niin ennaltaehkäisevästi kuin myös silloin, kun tilanne on jo käsillä. Varhaiskasvatuksen henkilökunnan kannattaisi hyödyntää dialogi-osaajia niin asiakas- kuin työyhteisön tilanteiden purkamisessa. Asiantuntijan olisi hyvä olla saatavilla vielä jonkin aikaa siitäkin hetkestä, kun työryhmä alkaa harjoitella vuorovaikutustaitojen käyttöä arjen tilanteissa.

Hedmanin ja Valkosen (2013) mukaan vuorovaikutusosaamisen kehittämisellä tähdätään siihen, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on taito huolehtia rakentavasta vuorovaikutusilmapiiristä. Ulkopuolinen asiantuntija on usein tarpeen, koska hän pystyy käynnistämään ja ohjaamaan keskusteluja ilman työyhteisön historian ja dynamiikan rasitteita. Yksittäinen työntekijä voi myös kokea kollegan vuorovaikutustaitoihin puuttumisen erittäin vaikeaksi. Miten saada toinen ymmärtämään, miltä hänen sanansa kuulostavat tai millaisia tulkintoja hänen eleistään ja ilmeistään voi tehdä, kun perusteluna on se, mitä tunteita sanat ja äänenpainot minussa herättävät.

Relationaalinen näkökulma korostaa sitä, että ihmiset ovat aktiivisia toimijoita, jotka luovat merkityksiä ja kykenevät valitsemaan eri tilanteissa tarkoituksenmukaisia viestintäkäyttäytymisen muotoja (Hedman & Valkonen 2013). Sosiaali- ja kasvatustieteiden ammattilaisilla on työyhteisön vuorovaikutusilmapiirin lisäksi velvollisuus rakentaa asiakkaiden ja ammattilaisten välille tukevaa pohjaa, jotta vuorovaikutusta voidaan alkaa kasvattaa ja syventää. Varhaiskasvatuksessa asiakastapaamiset tapahtuvat asiakkaille vieraalla maaperällä, eivätkä työntekijät saa käyttää tätä asetelmaa itselleen epäsuotuisasti hyödyksi. Päinvastoin työntekijän tulisi saada asiakkaille tunne, että heillä on yhtäläiset mahdollisuudet keskustella ja vaikuttaa varhaiskasvatukseen arkeen.

Asiakaskunnan aito kohtaaminen edellyttää työntekijöiden moninaisuutta tai vähintään ymmärrystä siitä, miten erilaisia asiakkaat voivat olla. Varhaiskasvatuksessa lapset ja heidän perheensä ovat kaikki omanlaisiaan persoonia. Myös asiakaskunnan moninaisuudesta johtuen he voivat mieltää eri työntekijäpersoonat itselleen helpommin lähestyttäviksi. Työntekijöiden moninaisuuden huomioiminen ja vahvuuksien tunnistaminen edistävät sujuvia vuorovaikutustilanteita. Usein haastavaltakin tuntunut asia tai tilanne saadaan purettua molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla sen ansiosta, että työyhteisössä on etukäteen mietitty, kenellä olisi juuri tähän tilanteeseen sopivat valmiudet sekä kenen kanssa asiakkaan vuorovaikutustaidot sopivat parhaiten yhteen.

Hedmanin ja Valkosen (2013) mukaan vuorovaikutusosaaminen ei siis ole pysyvä ominaisuus vaan pikemminkin viestintäkäyttäytymisen perusteella tehty tilanne- tai suhdekohtainen arvio toiminnasta. Vuorovaikutus on jatkuvaa yhteistyön rakentamista, ja valitettavasti yksi huono vuorovaikutuskokemus voi

kumota pitkäänkin jatkuneen hyvän yhteistyön. Dialogi mahdollistaa jokaisen ihmisen henkisen kasvun, ja jokainen luo tulevaisuutta vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vuorovaikutussuhteet voidaan tällöin nähdä rajattomien mahdollisuuksien paikkoina.

Maaret Kallio ja Anne Birgitta Pessi (2017, 307) puhuvat läsnäolevista inhimillisistä kohtaamisista työyhteisössä: toisen hyvä on aina suhteessa omaan hyvään ja toisinpäin. Toisten toiminta vuorovaikutustilanteissa on omaa toimintaa herkemmin arvioinnin kohteena, vaikka fokuksen tulisi olla juuri itsessä. Vain omaan toimintaan voi itse vaikuttaa. (Kallio & Pessi 2017, 307, 309.) Inhimilliseen vuorovaikutuksen äärellä on myös filosofi Esa Saarisen esittämä kysymys ”mitä tulee paikalle kun sinä tulet paikalle?”. Kallio ja Pessi (2017, 310) toteavatkin vuorovaikutuksen olevan vuoroin toisiimme vaikuttamista. Omien vuorovaikutustapojen havainnointi ja reflektointi mahdollistavat hyviin ja turvallisiin vuorovaikutussuhteisiin asettumisen. (Kallio & Pessi 2017, 309–311.)

Ihminen on parhaimmillaan virheen sallivassa ympäristössä. Kukaan ei voi olla enempää kuin on. Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli työyhteisössä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. (Mäenpää 2017.) Tutkittaessa tiimien ominaisuuksia suhteessa niiden menestykseen ilmenee psykologinen turvallisuus ylivertaiseksi ominaisuudeksi. Ideat uskalletaan tuoda julki ja uusia toimintatapoja kokeilla, kun ei ole pelkoa nolatuksi tulemisesta. (Duhigg 2016.)

8.2 Kohti verkostomaista työtettä

Lasten ja perheiden yksilölliset tarpeet ovat muuttuneet aiempaa moninaisemmiksi. On myös mahdollista, että varhaiskasvatuksen asiakkailta on samanaikaisesti asiakkuuksia myös muihin lapsi- ja perhepalveluihin, jolloin yksittäisen työntekijän ammattitaito ja työpanos eivät enää riitä lapsen ja perheen kokonaisvaltaisten tarpeiden toteuttamiseen.

Hallituksen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma -kärkihankkeessa (LAPE) tavoitteena ovat nykyistä lapsi- ja perhelähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut sekä toiminta-

kulttuurin uudistaminen (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018). Jotta asiakasperheen on mahdollista saada oikea-aikaisesti kokonaisvaltaista ja tarkoituksenmukaista palvelua, työtapoja tulee muuttaa yhteistyöstä kohti yhteistä työtä (Piironen 2018b).

Kouvolaan on laadittu kaupunkistrategia 2019–2030, jonka tavoitteena on asukasmäärän kasvu. Strategia määrittelee kuntalain mukaisesti linjaukset muun muassa hyvinvoinnin ja elinvoiman kehittämiseksi, palvelujenjärjestämiseksi, johtamiselle sekä henkilöstöpolitiikalle. Kasvukärjiksi on valittu lasten kasvu, nuorten kasvu ja yritysten kasvu. Nämä kasvukärjet ohjaavat kaupungin toimijoita tulevilla vuosikymmenellä ja yhteiset panostukset kohdistetaan erityisesti kasvukärkiin. (Kouvola 2030, 2018.)

Kouvolan kaupunkistrategiassa 2019–2030 nostetaan esiin myös arvojen tärkeys. Arvot nähdään toimintaa pitkällä aikavälillä ohjaavina periaatteina, ja niissä yhdistyy tieto ja tunne. Kouvolalle on määriteltä viisi arvoa, jotka ovat kaupunkilaisen paras, vastuullinen yhteistyö, tavoitteellisuus ja tehokkuus, rohkea uudistuminen sekä luotettavuus ja turvallisuus. Ne ilmenevät muun muassa keskinäisen arvostuksen, innostavuuden ja sitoutumisen kautta. (Kouvola 2030, 2018.)

Lasten kasvu -kärkistrategiassa nostetaan esiin innostava lapsiperhekehä joka pitää sisällään myös laadukkaan ja tulevaisuuden taitoja tukevan varhaiskasvatuksen. Sisäisen toiminnan linjauksissa laadukkaan varhaiskasvatuksen syntymisen ja ylläpitämisen mahdollistaa osaava henkilöstö ja osallistava johtaminen. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan, ideoimaan ja puhaltamaan yhteiseen hiileen. (Kouvola 2030, 2018.)

Kouvolan kaupungin hyvinvointipalveluilla on yhteinen asiakaslupaus: *kuulemme sinua, haemme yhdessä ratkaisuja hyvinvointisi lisäämiseksi.* Vaikka työntekijä ymmärtäisi mitä asiakaslähtöisyys ja yhdessä toimiminen ovat, asiakaslupauksen saavuttaminen edellyttää myös verkostotyönymmärrystä ja verkostotyöskentelyn osaamista. Asiakaslupauksen lisäksi *tuleva SOTE-uudistus haastaa meidät tekemään verkostotyötä asiakkaan hyväksi yli perinteisten organisaatiorajojen.* (Piironen 2018b.)

Asiakaslähtöisessä verkostotyöskentelyssä eri ammattien edustajat toimivat yhdessä asiakkaan hyväksi. Varhaiskasvatuksessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi lastentarhanopettajan, neuvolaterveydenhoitajan ja puheterapeutin verkostotyöskentelyä. Asiakkaan saama apu voi olla hyvin erilaista kuin nykyiset palvelut erillisinä olisivat. Asiakkaan tarpeet ovat työskentelyn lähtökohta. (Piironen 2018b.) Muutos kohti asiakaslähtöistä verkostotyöskentelyä vaatii jokaiselta työntekijältä muuttumista työntekijänä. Tilalle tulee uusi tapa tehdä työtä ja vielä mahdollisesti muualla, kuin on aiemmin totuttu tekemään. Lapsen ja perheen asioiden ensisijainen keskustelu- ja kohtaamispaikka ei välttämättä olekaan päiväkotia, vaan verkostotapaamisia sovitaan sinne missä sen hetkisen palvelutarpeen kannalta on merkityksellisintä tavata.

Verkosto-osaaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden siirtyä pois laatikko-maisesta tavasta tehdä työtä. Piironen (2018a) tuo esiin mallin, jossa työntekijät ja heidän tarjoamansa palvelut kuvattaisiin palapelin paloina. Verrattuna laatikko-mielikuvaan, jäljelle jää vielä rajoja ja raameja, mutta asiakastilanteen niin vaatiessa työntekijän olisi mahdollista tuoda työhönsä uusia ulottuvuuksia. Työmäärä sinällään ei lisääntyisi, vaan niin kuin palapelin paloissa on, toisessa reunassa ulottuvuus lisääntyy ja toisessa se vähenee. Vertauskuva sopii hyvin myös siihen, että jos kuvittelet palapeliä kokonaisuutena, palapelin yksittäisistä osista muodostuu kokonainen kuva. Edustaa yksittäinen pala mitä lapsi- ja perhepalvelua tahansa, linkittyy se muihin paloihin ja on osa sitä kokonaiskuvaa, josta lopulta lapsen ja perheen tarvitseman tuen kokonaiskuva muodostuu.

Jotta verkosto-osaamista on mahdollista lisätä, tarvitsevat työntekijät menetelmäosaamisen lisäämistä asiakasrajapinnassa. Myös esimiestasolla on lisätävä verkostomaisen johtamisen ymmärrystä ja osaamista. Näin esimiestaso mahdollistaa ja tukee verkostotyöskentelyä parhaalla mahdollisella tavalla. Vuonna 2017 Kouvolan lasten ja nuorten palveluissa alkoi verkosto-osaamisen kehittämisohjelma, joka pitää sisällään teoriakoosteita, menetelmäkoulutuksia ja välitehtäviä. Kehittämisohjelmaa seurataan ja arvioidaan vaikuttamisen arvioimiseksi ja koulutuksen laajentamiseksi myös muille toimialoille. (Piironen 2018b.)

Verkostotyössä työntekijöiden itsensä johtamisen taidot ovat merkittäviä työvälineitä. Työskentelytavan painottuessa yhteistyöstä yhteiseen työhön motivaatiolla ja asenteella on suuri merkitys. Verkostotyö myös mahdollistaa ja haastaa työntekijät oman osaamisen uudennaiselle käyttämiselle. Työntekijän tulee kyetä ottaa vastuu omasta työstä ja omasta ammatillisesta kehittämisestä, sillä verkostojen ja uusien kehittämismallien luominen kuuluu kaikille työntekijöille.

Ammatilliset verkostot tarjoavat voimavaroja, joiden avulla yksilö voi lisätä omaa tuottavuuttaan ja parantaa työnsä laatua. Yhteistyöstä on mahdollista siirtyä yhteiseen työhön. Oman osaamisen uudennainen käyttäminen ja näyttäminen tuovat uudennaista motivaatiota ja asennetta omaan tekemiseen. Verkostoissa hankittu maine ja saadut kontaktit lisäävät henkilön vaikutusvaltaa myös ammatillisissa yhteisöissä sekä omassa organisaatiossa. Maine antaa sanoille painoarvoa ja parantaa henkilön neuvotteluasemia oman organisaatiossa sisällä. Työntekijöiden osallistumisesta ammatillisiin verkostoihin on siis hyötyä niin asiakkaalle, työntekijälle kuin koko organisaatiolle. (Aalto 2017, 18.)

9 POHDINTA

Työelämässä olemme usein halunneet tehdä mahdottomasta mahdollista. Meitä on kiinnostanut se, kuinka paljon yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön, sen rajoihin ja raameihin. Myös työyhteisön yhteinen kehittäminen palvelun laadun takaamiseksi on ollut meille aina tärkeää. Mielestämme asiakkaalla on oikeus hyvään palveluun riippumatta siitä, kuka työntekijäpersoona asiakastilanteesta on vastuussa.

Kun Kouvolan varhaiskasvatuksessa alettiin toteuttaa jaettua johtajuutta, tapoja toimia ei tuntunut meille mitenkään uudelta tai haastavalta. Kohtasimme kuitenkin kollegoja, jotka olivat hämmentyneitä siitä, mistä osasta työtä työntekijän tulisi vastata itse ja mikä osa työstä oli edelleen esimiehen vastuulla.

Se, millä me usein voitimme kollegojen, esimiesten ja perheiden luottamuksen, oli yhteisen hyvän näkeminen. Toiminnassamme ja sen kehittämisen keskiössä oli aina asiakas: lapsi ja koko perhe. Tavoitteena oli laadukkaan

varhaiskasvatuspalvelun tuottaminen. Uusissa, haastavissa ja yllättävissä tilanteissa onnistumiset lujittivat luottamusta etenkin silloin, kun olimme koko työyhteisön kanssa laittaneet itsemme likoon. Työyhteisön sisällä olimme muita kannustavia sekä erilaisia tulkintoja ja näkökulmia tasoittavia suunnannäyttäjiä.

Opinnäytetyön aihevalintaa ohjasi halu laittaa itse työelämässä oppimamme hyvä kiertämään. Tiesimme, että varhaiskasvatuksen työntekijätason itsensä johtamisen taitojen vahvistaminen olisi tärkeää. Samalla työntekijätaso viesti väsymyksestä jatkuvaan muutokseen. Itseasiassa olikin onni, että alkukartoituskyselyn tulokset kertoivat jo olemassa olevista hyvistä itsensä johtamisen taidoista. Työyhteisöillassa saimme vahvistaa ja nostaa esiin sitä hyvää, mitä työntekijöissä ja heidän työtavoissaan oli jo olemassa. Positiivisen psykologian kautta ammatillista itsetuntoa ja oman tekemisen merkityksellisyyttä oli mahdollista entisestään lisätä.

Opinnäytetyöprosessimme kesti noin puolitoista vuotta. Toiminnallisessa osuudessa pitäydyimme suunnitellussa aikataulussa, koska aikataulua rajasi myös toimintakausi (vrt. koulun lukuvuosi) jonka mukaan varhaiskasvatuksen arjessa työskennellään. Olisimme voineet kiirehtiä opinnäytetyön kirjoittamisprosessin kanssa, mutta kirjoitustyöhön käyttämämme aika on ollut oman asiantuntijuuden kehittymisen kannalta tärkeää. Mielestämme pääsimme jakamaan omista vahvuksistamme ja toteuttamaan itseämme. Opinnäytetyötä tehdessä teoreettinen tietopohja vahvistui edelleen. Koko opinnäytetyöprosessi vahvisti meidän omaa ammatillisuutta ja asiantuntijuutta. Yhteiset ammatilliset keskustelut ovat syventyneet, ja olemme voineet tarttua opinnäytetyöme pohdinnassa myös varhaiskasvatuksessa tällä hetkellä entistä ajankohtaisempiin toimintakulttuurin muutoksiin.

Niin kuin ei aina työelämässä, ei myöskään tässä opinnäytetyössä mennyt kaikki niin kuin olimme suunnitelleet. Alkuperäisiin suunnitelmiin tuli jonkin verran muutoksia, jotka vaativat meiltä nopeaa reagointia suunnitelmien tarkentamiseksi. Emme kuitenkaan takertuneet vastoinkäymisiin, vaan loimme nopeasti uudet toimintasuunnitelmat tilaajan tarjoamiin lähtökohtiin. Näin ollen olemme tyytyväisiä koko opinnäytetyöprosessin onnistumiseen.

Arvioimme, että olisi ollut antoisaa järjestää useampi osallistava työyhteisöilta samalle työyhteisölle. Ensimmäisessä illassa tutustuimme toisiimme ja rakensimme luottamuksellista suhdetta yhteisen keskustelun kautta. Seuraavissa illoissa keskusteluissa olisi voitu päästä vielä syvemmälle, sekä olisimme voineet yhdessä arvioida uusien toiminta- ja ajattelutapojen toimivuutta käytännön kokemusten myötä. Työyhteisöillan ajankohtaa määritteli opinnäytetyömme aikataulu ja varhaiskasvatuksen toimintavuosi. Syksy olisi voinut olla työyhteisöillalle parempi ajankohta, sillä uuden toimintakauden alussa rakentuvat uudet toimintatavat ja -rytmit. Lomalta palannut virkeä henkilökunta saattaisi olla motivoituneempi ja avoimempi uudelle kuin pitkän toimintakauden jälkeen keväällä.

Mielestämme esimiehen tärkeä tehtävä muutoksessa ja työn kehittämisessä on vastuuttaa henkilökuntaa kehittämiseen. Esimies velvoittaa ja mahdollistaa kehittämistyön työyhteisössä. Opinnäytetyöhön valikoituneen työyhteisön asioiden jatkotyöstäminen jäi työyhteisön ja esimiehen vastuulle. Arvioidessamme opinnäytetyömme onnistumista jäimme pohtimaan työyhteisön esimiehen roolia: olisiko esimiehen kuitenkin ollut hyvä olla mukana osallistavassa työyhteisöillassa ja miten esimiehen läsnäolo olisi vaikuttanut. Alkukartoituskyselyn tulokset jäivät työyhteisön esimiehen käyttöön. Tulokset ovat esimiehelle hyvä työväline työyhteisön itsensä johtamisen taitojen tukemiseen erityisesti jos kyselyn tulokset ovat ristiriidassa esimiehen omien havaintojen kanssa. Esimiehen olisi hyvä käydä työyhteisön kanssa keskustelua siitä, mistä nämä erilaiset näkemykset johtuvat.

Työyhteisössä kehittäminen vaatii vuorovaikutusta. Aikaa keskusteluille tulee järjestää. Esimerkiksi viikoittaiset tiimipalaverit ovat tärkeitä paitsi arjen sujuvuuden ja turvallisuuden varmistamiseksi, myös kehittämisen näkökulmasta. Viikoittaisen koko tiimin yhteisen ajan mahdollistuminen ei ole aina itsestäänselvyys: poissaolot muuttavat tilanteita koko päiväkodissa, lapsiryhmän päivänien valvontaan pitää järjestyä tuuraaja ja tilanteita priorisoidessa tiimipalaveri saattaa jäädä akuutimpien asioiden jalkoihin. Tiimipalavereiden mahdollistaminen onkin yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä. Viikoittaiset koko henkilökunnan yhteiset viikkopalaverit mahdollistavat yhteisen keskustelun joka usein keskittyy arjen akuutteihin asioihin ja tiedottamiseen. Näiden tärkeiden asioiden lisäksi tulisi pitää yllä keskustelua myös esimerkiksi työyhteisön vuorovai-

kutusilmapiiristä ja henkilökunnan tehtävänkuvista. Esimiehen lisäksi koko työyhteisö vastaa osaamisen tunnistamisesta ja tunnustamisesta. Kehittämisen edistämiseksi osaamista tulisi jakaa oman yksikön sisällä ja yksikkörajojen yli. Esimerkiksi pedagogiset kahvilat mahdollistavat vapaamuotoisesti varhaiskasvatuksessa jo olemassa olevan osaamisen jakamisen.

Mielestämme johdannossa esittelemämme ajatus talosta (kuva 1) on osuva kuvaus opinnäytetyömme ydinajatuksista ja tavoitteesta. Visuaalisella viestinnällä on pelkkää sanallista viestintää suurempi voima. Kuva konkretisoi ydinviestin ja havainnollistaa hyvin myös varhaiskasvatuksen tämän hetken hierarkiaa. Runko kannattelee kattoa, katto antaa rungolle suojaa.



Kuva 4. Yhteinen talo säätilan muutoksissa.

Kun talo on pystyssä (kuva 4), mahdollistuu jokaisen työrauha ydintehtävänsä parissa. Kaikkia rakenteita tarvitaan, kaikilla on oma tärkeä tehtävänsä. Kuvaamme kattokolmiolla johtotiimiä, tolilla työntekijätasoa ja taivaalla hallintoa. Hallinto on kaukana työntekijätason arjesta, mutta koko ajan olemassa. Runko on kuitenkin jokseenkin pimennossa siitä, mitä katon yläpuolella hallinnossa tapahtuu. Viestejä voi kyllä välittää puolin ja toisin mutta avointa ja näkyvää väylää ei rungon ja katon yläpuolisen hallinnon välillä ei kuitenkaan ole. Kuvassa näkyvillä erilaisilla säätilan muutoksilla kuvaamme sitä, kuinka hallinnossa voi visiot, painotukset ja taloustilanne muuttua ja rungon on kestävävä nämä säätilan muutokset.

Jaetussa johtajuudessa tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. Toimintatapa, jossa tehdään yhdessä ja yhteiseksi, ei rakennu hetkessä. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset, jotka toimivat tavoitteellisesti, ammatillisesti ja osaamistaan kehittäen, muodostavat vuorovaikutuksellisen työyhteisön joka mahdollistaa yhdessä ja yhteiseksi tekemisen. Ei ole *minun ja sinun* hyvää, vaan *meidän yhteinen* hyvä. Tavoitteellinen toimintatapojen kehittäminen yhteisen hyvän eduksi mahdollistaa myös työn muutoksissa jaksamisen.

Opinnäytetyömme ajankohtaisuus konkretisoitui matkan varrella. Syksyllä 2017 uusi varhaiskasvatussuunnitelma otettiin käyttöön ja varhaiskasvatussuunnitelmasta tuli velvoittava. Oppiva yhteisö on yksi uuden varhaiskasvatussuunnitelman keskeisistä teemoista. Varhaiskasvatussuunnitelma korostaa myös vuorovaikutustaitojen keskeistä roolia laadukkaan varhaiskasvatuksen järjestämisessä.

Oppiva yhteisö ja osallistava pedagogiikka -koulutuksessa valmentaja Ulla Rasimus (2017) korosti asenteen ja vuorovaikutuksen voimaa. Vakuutuimme Rasimuksen käyttämistä fraaseista *asenne on työtaito* ja *keskustelukulttuuri on työkalu* niin, että päätimme käyttää niitä tämän työn otsikoissa. Mielestämme näihin fraaseihin kiteytyy juuri se oppimamme hyvä, jota haluamme tässä opinnäytetyössä jakaa eteenpäin.

Olemme nostaneet tämän työn tuloksissa esiin vuorovaikutuksen merkityksen työyhteisön toimivuudelle. Auttamalla työyhteisöä uudenlaisen keskustelukulttuurin aloittamiseen työyhteisöllä on tulevaisuudessa mahdollisuudet pohtia ja arvioida yhdessä omaa työtään sekä yhdessä sopimiaan tavoitteita. Toivomme, että tämä työ toimisi kimmokkeena tutkia vuorovaikutuksen merkitystä vielä syvemmin myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lisääjänä. Uuden velvoittavan varhaiskasvatussuunnitelman ja oppiva yhteisö -ajattelun myötä Kouvolan varhaiskasvatus voisi tarjota tälle tutkimukselle useita tutkimusympäristöjä. Tällaisen tutkimuksen tekeminen hyödyttäisi Kouvolan kaupunkia myös työnantajana, sillä Kouvolassa työhyvinvoinnin edistäminen on kaupungin strateginen valinta. Kouvolassa ymmärretään, että *työn tavoitteet saavutetaan osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön avulla*. (Ks. Kouvolan kaupunki.)

LÄHTEET

Aalto, T. 2017. Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Aarnikoivu, H. 2017. Työyhteisötaidot – hyvinvointia ja onnistumisia. Pro Tuulos. Powerpoint-esitys.

Ahonen, L. 2017. Vasun käyttöopas. Jyväskylä: PS-kustannus.

Business Coaching Institute. Mitä coaching on? WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.bci.fi/mita-coaching-on/> [viitattu 30.1.2018].

Cantell, H. 2011. Vaikeat vanhemmat, kurjat kollegat? Ratkaiseva vuorovaikutus aikuisten kesken. Juva: PS-kustannus.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching - oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Cloud, H. 2014. Rajanvetoa johtajille. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.

Duhigg, C. 2016. What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share> [viitattu 11.4.2018].

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Furman, B., Ahola, T., Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita.

Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Tampereen Yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1 [viitattu 28.1.2018].

Hietanen, S. 2012. Coach- valmennuksen ja coaching-menettelyn vaikuttavuus. Haga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44812/Hietanen_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 7.2.2018].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

- Hjelt, H. 2017. Pedagoginen toimintakulttuuri avain uuteen vasuun. Wordpress. Blogi. Saatavissa: <https://hannahjelt.wordpress.com/2017/01/08/pedagoginen-toimintakulttuuri-avain-uuteen-vasuun/> [viitattu 5.2.2018].
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2017. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS-kustannus, 288–300.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.
- Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtonen, E. & Sankelo, M. 2014. Toimintatutkimuksen laatuksiteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimisessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.osuvafoorumi.fi/files/2014/09/2012_TTP_OSUVA_toimintatutkimuksen_l.pdf [viitattu 24.4.2018].
- Kallio, M. & Pessi, A. B. 2017. Lujasti lempeä - myös töissä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Juva: PS-kustannus, 306–315.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kouvola 2030. 2018. Kasvu alusta. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder_196/newfolder/newfolder_0/xte3vHfHx/kvl-strategia2030_esite__01_02_2018_web.pdf [viitattu 4.4.2018].
- Kouvolan kaupunki. Työhyvinvointiohjelma. Työsuojelun toimintaohjelma 2014-2017.
- Komi, T. 2016. Pedagoginen vastuu kuuluu opettajille. *Lastentarha* 1, 9.
- Kouvolan sanomat. 2017. Täällä ei ole tarpeeksi ihmisiä takaamassa lasten päivän sujumista saati turvallisuutta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kouvolansanomat.fi/uutiset/lahella/c5340464-df3c-4880-a246-c907c50306eb> [viitattu 8.3.2018].
- Kouvolan varhaiskasvatussuunnitelma 2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.kouvola.fi/material/attachments/5nm088taz/tiedotteet/e2UXcz8yD/Kouvolan_VASU_2017_uusi.pdf [viitattu 10.4.2018].
- Kupila, P. 2017. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2017. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS-kustannus, 301–311.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Latokangas, K. 2015. Mentorointi seurakunta työntekijän tukena. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015060312279> [viitattu 31.3.2018].

Latvala, M. 2013. Setänä tätien maailmassa. Miesvarhaiskasvattajan rooli ja merkitys osana päivähoitoryhmän arkea. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58176/Latvala_Mikko.pdf?sequence=1 [viitattu 31.1.2018].

Lilja, N. 2007 Tutkimusmenetelmiä oivaltamisen apuvälineeksi. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.kotikielenseura.fi/virittaja/hakemistot/jutut/2007_149.pdf [viitattu 25.1.2018].

Leppisaari, I. 2016. Ementorointikoulutus. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 3.5.2016.

Leppänen, N. 2016. Itsensä johtaminen ja tulevaisuuden työtaidot. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110126/Itsensa%20johtaminen%20ja%20tulevaisuuden%20tyotaidot.pdf?sequence=1> [viitattu 10.1.2018].

Markkanen, T. & Teräväinen, S. 2016. Pedagoginen johtajuus Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa: Jaetun johtajuuden myötä näkyvämmäksi? Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016112417264>. [viitattu 18.1.2018].

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tark. p. Helsinki: International Methelp.

Miettinen, S. Miettinen, M. Nousiainen, I & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: Bookwell Oy.

Mäenpää, O. 21.1.2017. Luento: Vuorovaikutus - tiedettä, taidetta vai jotain ihan muuta. Varhaiskasvattaja 2017, Kouvola.

Mäkelä, S. 2010. Sosiaalista pääomaa vahvistavat käytänteet ammattikorkeakouluopiskelijoiden kuvaamana. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12716/Makela_Sanni.pdf [viitattu 25.1.2018].

Mykkänen, J. & Böök, M. 2017. Teoksessa Moninaiset perheet ja varhaiskasvatus. Toim. Koivula, M., Siippainen, A. & Eerola-Pennanen, P. Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Vastapaino oy, 75–86.

Nieminen A. 2015 Työhyvinvoinnissa piilee miljardien säästöt. *Opettaja* 23, 15.

Opetushallitus s.a. Varhaiskasvatus. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus. [viitattu 29.1.2017].

Opetushallitus. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Helsinki: Stakes.

Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS-kustannus.

Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Juva: PS-kustannus.

Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika. Näin johdat itseäsi. Atena Kustannus Oy.

Piironen, P. 2018a. Erityisen tuen päällikkö, palvelupäällikkö ovo Kasvun tuki. Haastattelu. 3.4.2018. Kouvola kaupunki.

Piironen, P. 2018b. Erityisen tuen päällikkö, palvelupäällikkö ovo Kasvun tuki. Verkosto-osaamisen lisääminen Kouvola kaupungin hyvinvointipalveluissa. Powerpoint-esitys.

Rantala, J. 2017. Sinun + minun = meidän kasvatuskäytännöt. Mahdollista vai mahdotonta? Luento 23.3.2017. Kouvola-talo.

Rasmus, U. 2017. Oppiva yhteisö ja osallistava pedagogiikka -koulutus. 10.4.2017. Kouvola seurakuntakeskus.

Sakasti. Yhteydet yhteiskunnan varhaiskasvatukseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content37BBF1> [viitattu 30.1.2017].

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, J. & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire. Viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum.

Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/> [viitattu 24.4.2018].

Sydänmaalakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec.

Talouselämä. 2014. Vapaus, virtaus ja vastuu ruokkivat toisiaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/vapaus-virtaus-ja-vastuu-ruokkivat-toisiaan-3450846> [viitattu 26.1.2018].

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-> [viitattu 14.4.2018].

Tikkanen, T. 2015. Päättäjien sokkoleikit. *Opettaja* 21, 11.

Timonen, L. Mäkelä, J. & Raivio, A.-M. (toim.). 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1 [viitattu 30.1.2017].

Uusitalo-Malmivaara, L. & Vuorinen, K. 2016. Huomaa hyvä. Juva: PS-kustannus.

Viinamäki, L. (toim.) 2010. Sosionomin ammatti ja työ 2010 - 2025. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54727/viinamaki%20A%203%202010.pdf?sequence=1> [viitattu 8.3.2018].

Virolainen, I. 2016. Ihmisten johtaminen. Powerpoint-esitys 21.1.2016, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007. Toimintatutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> [viitattu 24.4.2018].

Webropol-kysely

Itsensä johtaminen

1. Ammatillinen itsetunto *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Samaa ja eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on realistinen kuva omasta osaamisestani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on realistinen kuva omista haasteistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän ja tunnistan työhöni vaikuttavat arvoni ja asenteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetan työssäni itselleni tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asettamani tavoitteet kulkevat mukana arjessa ja arvioin niitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Vertaistuki *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Samaa ja eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minun on helppo pyytää tiimiltäni apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo pyytää työyksikössäni apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo pyytää apua yli yksikkörajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan mielelläni tiimiläisiäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan mielelläni muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

työyksikköni sisällä

Autan mielelläni myös yksikkörajojen yli

Minun on helppo antaa palautetta työkavereiltani

Minun on helppoa ottaa vastaan palautetta työkavereiltani

Minulla on työkaveri, jonka kanssa voin keskustella arjen ammatillisista pulmatilanteista

Haluaisin, että minulla olisi työkaveri, jonka kanssa voisin keskustella arjen ammatillisista pulmatilanteista

3. Itsensä kehittäminen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Samaa ja eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kehitän itseäni omien onnistumisieni ja virheideni kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan usein oppia työkavereiltani, sillä arvostan heidän osaamistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutan toimintatapani saamani palautteen perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut tarjolla olevista koulutuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan oman alan kehittymistä esimerkiksi lehtien ja sosiaalisen median kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettelen erilaisia tiedonhaun menetelmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Alaistaidot *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Samaa ja eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työnkuvani on minulle selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni työnkuva on minulle selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden työyhteisössäni työskentelevien työntekijöiden työnkuvat ovat minulle selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan mielelläni omaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on saatavilla aina kun tarvitsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratkaisen arjen tilanteita itsenäisesti ilman esimiehen jatkuvaa läsnäoloa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Asenne *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Samaa ja eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen valmis kompromisseihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelen niin, että asiat riitelevät, eivät ihmiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huononkin päivän voi kääntää hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikista asioista voi puhua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tehdä työni hyvin vaikka työnkuvassani tai työyhteisössäni olisi mielestäni epäkohtia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Itsearviointi *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Samaa ja eri mieltä	Jokseenkin samaa miel- tä	Täysin samaa mieltä
Itsearvioin omia toimintatapoja työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän itsearvioinnin merkityksen ja tarkoituksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutan tarvittaessa itsearvioinnin perusteella toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsearviointi on minulle helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioin mielelläni yksin omaa tapaa työskennellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioin mielelläni yhdessä työkaverin kanssa omaa tapaa työskennellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Muutokset työssä *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Samaa ja eri mieltä	Jokseenkin samaa miel- tä	Täysin samaa mieltä
Etsin mielelläni erilaisia näkökulmia asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostan työyhteisöäni uusien ideoiden ja ratkaisujen keksimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En hermostu, vaikka suunnitelmani eivät toteutuisikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siedän hyvin keskenkäisyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittän voimavarani perustehtävääni työn epäkohdista murehtimisen sijaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Työyhteisö *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Samaa ja eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen aktiivisessa vuoro- vaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme on yhteiset arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun vapaaehtoisesti erilaisiin työryhmiin ja -tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan muiden tekemää työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelen mitä toisella on sanottavana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen työyhteisössäni kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksittäisen työntekijän sanat ja käyttäytyminen vaikuttaa koko työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme keskittyy enemmän tulevaan kuin menneeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>