



**KASVATUSYHTEISÖN TOIMIVUUS  
UUDEN JOHTAJAN NÄKÖKULMASTA  
– toimivuutta kartoittavan kyselyn  
kehittäminen**

**Merja Hautakangas**

**Opinnäytetyö  
Syyskuu 2008**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Sosiaali- ja terveysala*

Tekijä(t)  Merja Hautakangas	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 42 + 12	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  KASVATUSYHTEISÖN TOIMIVUUS UUDEN JOHTAJAN NÄKÖKULMASTA – toimivuutta kartoittavan kyselyn kehittäminen		
Koulutusohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marjut Katajavuori-Vartiainen, Aino Jussila		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä  Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kasvatusyhteisön toimivuuden osatekijät uuden johtajan näkökulmasta. Tavoitteena oli kehittää kasvatusyhteisön toimivuutta kartoittava työntekijöille suunnattu kysely. Kysely on tarkoitettu johtajan käyttöön, erityisesti uuden johtajan. Kysely muotoutui oman kokemukseni ja teorian pohjalta. Sitä kehitettiin edelleen työyhteisöni palautteen avulla.  Työyhteisön toimivuuden osatekijät teorian ja omien johtopäätösteni mukaan ovat johtajan näkökulmasta <i>työntekijä, kulttuuri, ilmapiiri ja johtajuus</i> . Näiden osatekijöiden toimimattomuus näkyy ja niitä kehitetään eri tavalla. Opinnäytetyöstäni on hyötyä johtajalle tai vastaavalle, joka haluaa kartoittaa yhteisön toimivuutta ja saada syvällisempää tietoa työntekijöiltä. Omaa työtä ja asennoitumista arvioidessa työntekijä kehitty ammatissaan, joka vaikuttaa myönteisesti laatuun ja työyhteisön toimivuuteen.  Kasvatusyhteisön toimivuutta arvioidaan yhdessä ja kehitetään vastavuoroisessa dialogissa. Keskustelu yhteisistä tavoitteista, arvoista ja pelisäännöistä ovat tärkeitä. Muutostilanteissa koettu oikeudenmukaisuus korostuu.  Tutkimus osoitti, että kysely on toimiva työväline johtajalle. Työntekijää se aktivoi miettimään omaa työtään, suhtautumistaan, sitoutumistaan ja kehittämiskohteita. Kyselyn avulla voidaan kehittää koko työyhteisöä sekä työntekijän työtapaa. Kyselyssä on käytetty sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Kyselyn muoto kehittyi vastaamaan erilaisten ihmisten tarpeisiin.		
Avainsanat (asiasanat) kasvatusyhteisön toimivuus, johtaminen, työyhteisö, kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) Merja Hautakangas	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 42 + 12	Language finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	
Title A FUNCTIONAL EDUCATION COMMUNITY IN THE EYE OF NEW MANAGER'S - the survey of functional progressing		
Degree Programme Social care		
Tutor(s) Marjut Katajavuori-Vartiainen, Aino Jussila		
Assigned by		
Abstract  <i>The purpose in this Bachelor's thesis was to find out the factors in education community looking that in the eye of new manager's. The aims of this Bachelors thesis have been develop the survey of educational community's co-operation. The survey has meant for the management and especially for the new one. The survey took it shape for the base of mine own experience and theory. It has been developing further with my working community's feedback.</i>  <i>I came to the conclusion that the factors in education community are employee, culture, climate and leadership. These factors inactivity views and its being developed different ways. From my work the benefit is in manager or corresponding, who want survey community's activity and want get deeper information from employee. Own work and attitude estimating employee educate in their occupation, what influences in Quality and workcommunity's activity.</i>  <i>In future this Bachelor's thesis could be use to surveying working communities functional for everyone, in any cases, not only for the use of new manager's. The functional of the working community- form is good and analytical method.</i>		
Keywords a education community, management, atmosphere		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>SISÄLTÖ</b>	<b>4</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2. TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Hyvinvointia työssä ja työstä</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Yksilönä yhteisössä</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Hyvä ja innostava kasvatusyhteisö</b>	<b>13</b>
2.3.1. Hyvän kasvatusyhteisön tunnusmerkit	13
2.3.2. Sosiokulttuurinen innostaminen kasvatusyhteisössä	16
<b>2.4. Kasvatusyhteisön johtaminen</b>	<b>16</b>
2.4.1. Johtamisen periaatteet	17
2.4.1.1. Tulossuuntautuneisuus	18
2.4.1.2. Kokonaisvaltaisuus	18
2.4.1.3. Vähään keskittyminen	18
2.4.1.4. Vahvuuksien hyödyntäminen	19
2.4.1.5. Luottamus	19
2.4.1.6. Positiivinen ja rakentava ajattelu	20
2.4.2. Pedagoginen johtaminen	20
2.4.3. Laatujohtaminen	21
2.4.4. Muutosjohtaminen	22
<b>2.5. Työyhteisön kehittymisen dynamiikka</b>	<b>24</b>
<b>2.6. Työn toimivuuden kehittämiskeinoja</b>	<b>27</b>
<b>3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Ensimmäinen vaihe – kysely työntekijöille</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Työntekijäkyselyn vastaukset</b>	<b>35</b>
<b>3.3. Toinen vaihe – kyselylomakkeen kehittäminen</b>	<b>38</b>
3.3.1. Työntekijän näkökulmaa kartoittavat kysymykset	38
3.3.2. Ilmapiiriä kartoittavat kysymykset	39
3.3.3. Kulttuuria kartoittavat kysymykset	39
3.3.4. Johtajuuden näkökulmaa kartoittavat kysymykset	40
<b>3.4. Yhteenveto</b>	<b>41</b>
<b>4. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Tutkimuksen anti</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Opinnäytetyön toteuttaminen prosessina</b>	<b>44</b>
<b>4.3. Tutkimuksen luotettavuus ja luottamuksellisuus</b>	<b>45</b>
<b>4.4. Jatkotutkimukset</b>	<b>46</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>51</b>

# 1. JOHDANTO

*”Järjestys tai epäjärjestys riippuu organisaatioista, rohkeus ja pelkuruus olosuhteista, voima tai heikkous valmisteluista”.*

SunTzu

Olen toiminut päiväkodin johtajana viisi vuotta, kahdella eri alueella saman kunnan sisällä. Työyhteisöjä, joiden koko on vaihdellut kahdesta seitsemääntoista työntekijään, on vastuullani ollut yhteensä kymmenen. Olen kohdannut erilaisia työntekijöitä yhteensä noin sata, joista kukin eri kehitysvaiheissa. Samoin työyhteisöt ovat olleet erilaisissa kehitysvaiheissa, välillä myrskyissä, mutta pääsääntöisesti tyyntä arkea seilaten. Päiväkodin johtajan keskeisenä tehtävänä on työyhteisön toiminnasta vastaaminen. Henkilöstöjohtaminen on tärkeää toiminnan tavoitteitten saavuttamisen kannalta. Työyhteisön pitää olla toimiva, jotta annetut tavoitteet saavutetaan. Yleensä työyhteisö voi olla työntekijälle voimavara tai riskitekijä.

Opinnäytetyöni *tarkoitus* on selvittää kasvatusyhteisön toimivuuden osatekijät uuden johtajan näkökulmasta. Haluan selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä työyhteisön toimivuuteen ja millä tavoin toimivuutta voidaan kehittää. Tärkeä kysymys on myös johtamistavan kehittäminen. Tutkimuksen konkreettisena *tavoitteena* on kehittää kasvatusyhteisön toimivuutta kartoittava kysely johtajan käyttöön.

Työyhteisön toimivuutta on tutkittu paljon eri näkökulmista. Lähinnä ne ovat keskittyneet työhyvinvointiin ja yksittäisiin tapaustutkimuksiin. (vrt. mm. Loppela 2004, Työterveyslaitos, Simelius 2003, Rajala 1997.) Lindström (2001) on tutkinut terveydenhuollon yhteisöjä ja tutkimuksen näkökulma on työntekijälähtöinen. Lamminpää (2007) on tutkinut johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys työn, työnkohteen, työntekijän, johtajan, koko organisaation ja yhteiskunnan kannalta. Saaranen (2006) toteaa tutkimuksessaan koulun henkilöstön työhyvinvoinnista, että voimavaratekijänä on erityisesti koulun yhteisöllinen toimintakulttuuri. Kinnunen ja Lindström (2005) ovat tutkineet rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia isossa terveydenhuollon yksikössä. Tuloksena on

kritiikin kohdistuminen arjen muutosjohtamiseen. Organisaatioiden muutostilanteet herkistävät henkilökuntaa oikeudenmukaisuusarvioinneille ja epäoikeudenmukaisuudenkokemuksille. Johtamisessa henkilöstö tulisi nähdä muutosta toteuttavana voimavarana.

Viime vuosina tutkimukset ovat keskittyneet osaamisen johtamiseen johtamistyylin painottuen osaamisen ja kyvykkyyden johtamiseen. Yksittäisiä yhteisöjä on tutkittu ja niille asetettu kehittämistarpeita. Mielestäni ne ovat yhteisön sisäinen asia, siksi halusin omassa tutkimuksessani kehittää arviointiin työvälineen ja oppia lisää johtamisesta.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa perehdyn aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tutkimukseni teoreettinen *viitekehys* on kontekstuaalisuus. Ihmiskäsityksenä on Bronfenbrennenin ekologinen teoria, jonka mukaan ihminen on erottamaton osa sosiaalista ympäristöään (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 25). Ihminen on osa kokonaisuutta ja tuo kohtaamistilanteisiin eri vaikutusympäristönsä mukanaan. Johtajan tehtävänä on luoda työntekijöilleen edellytykset tehdä omaa perustehtäväänsä, muodostaa työntekijöistä hyvin toimiva työyhteisö ja sopeuttaa se kontekstiin. (ks. Virtanen 1999, 72.) Johtamista olen lähestynyt laatujohtamisen ja pedagogisen johtamisen näkökulmista, jotka korostuvat varhaiskasvatuksen johtamisessa. Tiina Kirvesniemi (2004) totesi tutkimuksessaan, että nämä johtamiset sopivat parhaiten varhaiskasvatuksen johtamiseen. Muutosjohtaminen kuvaa esimerkiksi tilannetta, jossa työyhteisön johtaja vaihtuu. Myös Fredmund Malikin (2002) johtamisen periaatteet kuvaavat johtamista. Lähestyn työyhteisön kehittymisen dynamiikkaa kahden teorian kautta, jotka auttavat johtajaa tunnistamaan oman yhteisönsä kehitysvaihe sekä toimimaan sen edellyttämällä tavalla varmistaen työyhteisön toimivuus.

Tutkimuksen empiirisessä osassa käsittelen tutkimustuloksia, jotka on hankittu keväällä 2008 osana oman työyhteisöni kehittämistä. Tutkimuksessa käytettiin menetelmänä kyselyä ja kirjallista palautetta. Kyselylomake kehitettiin oman kokemukseni, teorian ja työyhteisöni palautteen avulla. Kysely (Liite 2.) on uusi väline kartoittamaan työyhteisön toimivuutta, pohjana henkilökohtaisille kehityskeskusteluille ja yhteisille kehittämiskeskusteluille.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus kyselyn kehittämiseksi työyhteisöni kanssa. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Hain tietoa, miten kehittämäni kysely vastaa tutkimukseni tavoitteeseen ja voiko sitä käyttää luotettavana mittarina työyhteisön toimivuutta mitattaessa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun menetelmänä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2003, 152 - 155.) Tutkimukseni tieteenfilosofinen lähestymistapa on epistemologinen. Hirsjärven ym. (2003, 118) mukaan epistemologinen lähtökohta käsittelee tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostumista, arvojen asemaa ilmiön ymmärtämisessä. Metodien valinta on merkityksellistä tutkimuksessa.

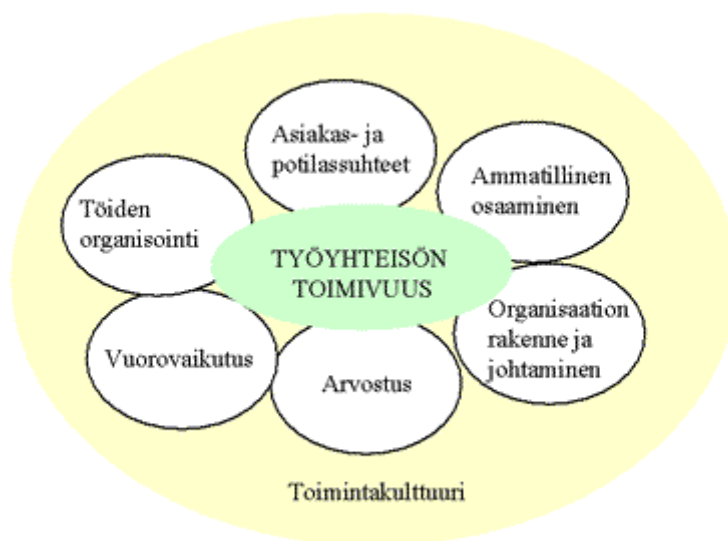
Tutkimuksen toteutin yhdessä omasta työyhteisöstäni, jonka kuusi jäsentä sai kyselyn, joista neljä vastasi siihen. Vastausten anti vastasi tarkoitustani, sillä sain analysoituja kuvauksia oman työyhteisöni toimivuudesta sekä palautetta kartoituksen toimivuudesta. Erilaisia menetelmiä ja lomakkeita on useita, joitakin olen itse käyttänyt aikaisemmin. Osa menetelmistä on työterveyshuollon kehittämiä ja käyttämiä, ja niissä kartoitetaan myös terveyttä. Haluan asioiden syvällisempää analyysia vahvuuksista ja haasteista, se motivoi minua oman kyselyn kehittämiseen.

Kyselyni ensimmäisessä versiossa oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata persoonallisella tavalla. Avoimet vastaukset kertovat enemmän lähiesimiehelle kuin vastaukset valmiisiin tiettyihin vaihtoehtoihin. Toisaalta avoimet kysymykset ovat tulkinnanvaraisia, siksi halusin kehittää kyselyä luotettavammaksi. Työntekijöiltä saamani palautteen ja teorian tiedon pohjalta kehitin kyselyä. Lisäsin monivalintakysymyksiä, jotta passiivisemmatkin työntekijät motivoituisivat vastaamaan. Tein kysymyksistä tarkempia henkilökohtaisella ja yhteisötasolla. Muutin kyselyn kaksisivuisesta yhteen ja lisäsin ohjeen johtajan käyttöön. Jaottelu säilyi samansisältöisenä, mutta Malikin johtamisen periaatteet korostuvat kysymyksissä enemmän.

Tutkimus oli **osa** työyhteisöni toimivuuden kehittämistä vuonna 2008. Kyselyn pohjalta kävin työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut huhtikuussa. Ennen kesälomia asetimme työllemme yhteiset tavoitteet ja arvot sekä teimme pelisäännöt. Syksyllä yhteinen keskustelu jatkuu.

## 2. TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

Kiesiläinen (1994,21) määrittää *työyhteisön toimivuuden* siten, että työyhteisöä ohjaa selkeä tieto perustehtävästä ja oman yhteisön peruslähtökohdat tavoitteisiin. Yhteisesti hyväksytty yhteisön kulttuuri syntyy tietoisesta pyrkimyksestä. Professori Kari Lindström jaottelee työyhteisön toimivuuden tekijöiksi sosiaali- ja terveysalalla arvostuksen, vuorovaikutuksen, töiden organisoinnin, asiakassuhteet, ammatillisen osaamisen sekä organisaation rakenteen ja johtamisen. Taustalla vaikuttaa toimintakulttuuri. Lindströmin näkökulma on kokonaisvaltainen, enemmän työntekijän näkökulmasta asiaa tarkasteleva. Lindström (2001) tarkastelee kontekstuaalisuutta toimintakulttuurin avulla kuvion 1. mukaisesti.



KUVIO 1. Lindström mukaan työyhteisön toimivuuden osatekijät. 2001.

### 2.1. Hyvinvointia työssä ja työstä

*Työhyvinvointi* tarkoittaa sitä, että voi hyvin työssään niin henkisesti kuin fyysisesti. Sosiaalinen tuki, johon kuuluu myös arvostus, auttaa ihmistä jaksamaan ja viihtymään työssään. (Rautiainen & Keskinen 1999, 21–31.)



Ilmapiiri on tärkeä osa varhaiskasvatustyötä, sillä työtä tehdään persoonallisella tavalla vaikuttaen lapsen kasvuun ja kehitykseen.

Työhyvinvointi määritellään lainsäädännöllä, valtakunnallisilla ja paikallisilla ohjeilla ja sopimuksilla. Kuntien eläkevakuutuksen, Kuntaliiton, Työturvallisuuskeskuksen / Työterveyslaitoksen ja monen muun tahon kautta johtaja saa tarvitsemaansa tietoa ja käytännön välineitä johtamistyöhönsä.

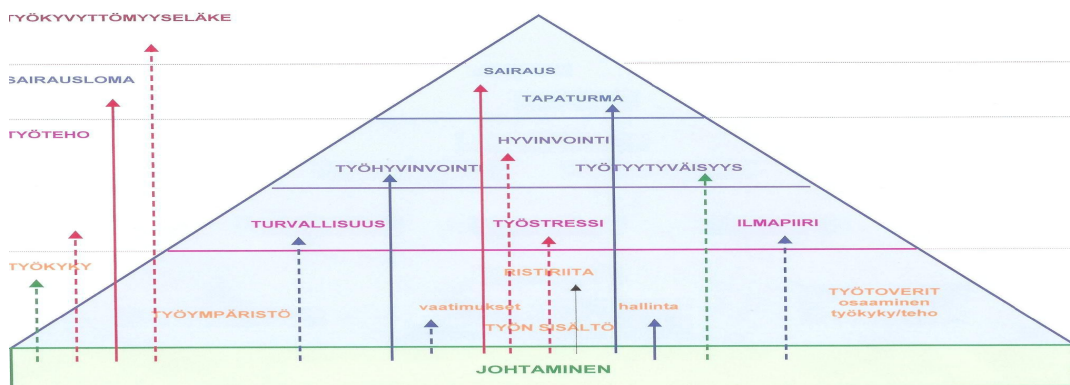
Ihminen on melkein yhtä suuren osan arkipäivisin töissä kuin vapaalla, siksi on tärkeää, että työssä viihtyy ja voi hyvin. Työterveyslaitos on määritellyt, että hyvinvointi on työn ja vapaa-ajan harmoninen tasapaino. Ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia edistää terveellinen, turvallinen ja haasteellinen työ, jossa voi tuntea aikaansaamisen tunnetta ja oppimiskokemuksia. Terveelliset elämäntavat, mielekkäät harrastukset ja sosiaaliset suhteet antavat voimia myös työhön. Kokonaisvaltainen hyvinvointi on yhteiskunnan, työnantajan ja ihmisen itsensä vastuulla.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaat.

Rauramo (2005) kuvaa kuvion 2. mukaisesti Abraham Maslow'n tarvehierarkian pohjalta tehtyä työhyvinvoinnin portaita. Alimpana ja ensimmäisenä ovat ihmisen perustarpeet, kuten lepo, ravinto, terveys ja liikunta. Toisessa portaassa on turvallisuuden tarve työn sisältöön ja jatkuvuuteen liittyen. Kolmantena portaana on sosiaalisen liittymisen tarve ryhmissä ja ilmapiiri. Neljäntenä portaana on arvostuksen tarve; tavoitteet, arvioinnit ja palkkiot. Ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarve, oppiminen, luovuus ja uralla eteneminen. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin lisäksi vielä innostuksen ja sisäisen palon työtä kohtaan kuvion ylimmille portaille. Sen avulla jaksaa itse, ja innostaa muita työkavereitaan omassa työssään. Hierarkiaa tarkistelemalla voidaan löytää mahdollisia haasteita ja kehittämiskohteita työyhteisöissä, jotka haittaavat hyvinvoinnin kokemusta.

Valtiokonttorin ylilääkäri Anne Lamminpää kuvaa johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin seuraavan kuvion 3. mukaan. Työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys työn, työkohteen, työntekijän, johtajan, koko organisaation ja yhteiskunnan kannalta. Jos yksilö voi huonosti ja sairastuu, niin sen vaikutuksen ulottuvat koko yhteiskuntaan asti. Johtamisella vaikutetaan työn sisältöön, työkykyyn, -ympäristöön ja – kavereiden konteksteihin. Työnhallinta ja vaatimukset pitäisi olla tasapainossa, jottei syntyisi työkykyä heikentäviä ristiriitoja. Työtehoon vaikuttavia tekijöitä ovat ilmapiiri, stressi ja turvallisuus, jotka näkyvät työhyvinvointina ja – tyytyväisyytenä. Sairastumisia ja tapaturmia sattuu kaikille, mutta usein toistuessaan ne ilmentävät puutteita ja ongelmia, joihin pitää puuttua.



KUVIO 3. Lamminpää A. 2007.

Johtajan ja työyhteisön tulisi kartoittaa mahdollisia puutteita jollain osa-alueella. Työyhteisössä tulisi asettaa realistiset odotukset työlle, yksilö- ja yhteisötasolla. Sisäinen halu vaalia hyvinvointia on tärkeää varsinkin kasvatusyhteisössä.

## **2.2. Yksilönä yhteisössä**

Etsin teoriaa, joka selittäisi yksilön toimintaa osana kokonaisuutta.

*Kontekstuaalisuus* on holistinen näkökulma ihmisen kasvuun. Toimintaamme ja vuorovaikutukseemme vaikuttavat monet eri tekijät. Bronfenbrennerin ekologisen teorian mukaan kasvatus ja kehitys toteutuvat toisiinsa nivoutuvissa, erilaisissa ja eritasoisissa systeemeissä. Kehitys tapahtuu yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. (Hujala ym. 1998, 10–23.)

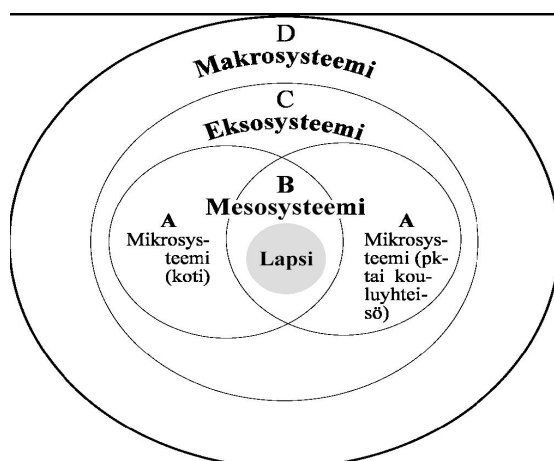
Bronfenbrennerin teorian mukaan kontekstuaalisuus on yhteistoimintaa, toimijasta lähtöisin olevaa kasvun tarkastelua. Kasvu ympäristö koostuu välittömistä ympäristökokemuksista ja laajenee koko siihen yhteiskunnalliseen systeemiin, jonka osana ihminen toimii. Kasvua kuvaa prosessi, jossa käyttäytyminen ja sosiaalinen ympäristö rakentuvat kiinteässä vuorovaikutussuhteessa. Kontekstuaalisuus korostaa ihmisen arjessa tapahtuvaa kokonaisvaltaista oppimista. (Hujala ym. 1998, 8–19.)

Hujalan (1998, 22 - 23) mukaan ihminen on osa sosiaalista ympäristöään ja käyttäytyy sen systeemin mukaan. Oppiminen on ihmisen ja systeemin yhteinen toiminta. Humanistisessa oppimisteoriassa painotetaan dialogia ja vuorovaikutuksellista oppimista erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Ihmisen toimintaa säätelee motivaatio. Maslow'n tarvehierarkia kuvaa oppimisen tarvetta ja sosiaalisen kontekstin tunnistamista. Alimpana on perustarpeiden tyydyttäminen ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarve. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 81–92).

Bronfenbrennerin teoria kuvataan neljänä eri tasona. Keskiössä, *mikrosysteemissä*, ovat yksilöt, lapset, työntekijät ja johtaja, jotka ovat välittömässä vuorovaikutuksessa toisiinsa ja keskenään. Jokaisen yksilön persoonallisuus ja ajattelumallit vaikuttavat sen toimintaan. Seuraavassa kehässä, *mesosysteemissä*, ovat yksilöiden elinympäristöt ja muut paikalliset systeemit, joihin yksilöllä on välitön yhteys, esimerkiksi koti, koulu, työ ja harrastukset.

*Eksosysteemin* vaikutus vuorovaikutustilanteisiin on epäsuora, esimerkiksi kunnallinen päätöksenteko. Mesosysteemi on yksilöiden kohtaamisen rajapinta. Uloin kehä, *makrosysteemi*, on yhteiskunnan kulttuurinen ja sosiaalinen todellisuus. Lait, määräykset, arvot ja asenteet määrittelevät yksilöön vaikuttavia ilmiöitä. Läpileikkauksena näissä systeemeissä on kasvatusta ja oppiminen, työn tavoite. (Hujala ym. 1998, 18–21, 160–162, Lehtisen luento 31.8.2001) Mesosysteemi on työyhteisön ilmapiiri, varhaiskasvatuksessa lapsen kasvatusilmapiiri ja kasvatuskumppanuus.

Huttunen (1985) kuvaa ekologista mallia lapsen oppimisen kautta kuvion 4. mukaan. Keskellä mikrosysteemissä on aina yksilö, lapsi tai aikuinen. Mesosysteemissä kohtaavat koti ja työyhteisö. Eksosysteemissä kunnallinen päätöksenteko ja makrosysteemissä yhteiskunnalliset päätökset.



KUVIO 4. Ekologinen malli Huttusen (1985) pohjalta.

## **2.3. Hyvä ja innostava kasvatusyhteisö**

*”Aerodynamiikan mukaan mehiläinen ei kykene lentämään; sillä on aivan liian lyhyet siivet ja sen ruumis on liian painava. Onneksi kukaan ei ole pystynyt kertomaan sitä mehiläiselle.” (Aulanko 2003, 45)*

### **2.3.1. Hyvän kasvatusyhteisön tunnusmerkit**

Hyvä työpaikan kriteerit (Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, 2003) kuvataan seuraavasti:

- tasa-arvo ja sen toteutuminen
- arvot ja yrityskulttuuri
- ilmapiiri ja yhteisöllisyys
- yhteiset tavoitteet ja oman työn merkitys
- vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- palkka- ja palkitsemispolitiikka
- ura- ja kehitysmahdollisuudet
- tiedonkulku ja -saanti
- työolosuhteet
- työn ja yksityiselämän (perheen) yhteensovittaminen.

Kokemukseni mukaan ilmapiiri ja yhteisön kulttuuri arvoineen ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden kokeman toimivuuden kannalta. Oikeudenmukaisuuden kokemus korostuu johtamisessa, samoin tasa-arvoisuus. Työyhteisölle on tärkeää yhteiset tavoitteet, joihin työntekijä voi sitoutua.

”Hyvässä työyhteisössä on hyvä johtaja (Keskinen 1999, 18).” Tällöin johtajan toimintatavassa yhdistyy historia ja tulevaisuus, yhteisen oppimisen ja onnistumisen kokemusten huomioimisessa. Johtajuus on jaettu, jonka onnistumiseen vaikuttavat niin johtaja kuin työntekijät. Hyvään työyhteisöön kuuluu myös ongelmatilanteiden ennaltaehkäisy, joka syntyy harkinnalla, arvioinnilla ja varhaisella puuttumisella.

Kiesiläisen (1994, 97) mukaan kasvatusyhteisön pitäisi luoda kuva todellisista ja yhteisöä ohjaavista ihanteista ja arvostuksista, jotka mahdollistavat työntekijän henkilökohtaisen kehityksen. Kasvatusyhteisössä tarvitaan toimivia vuorovaikutussuhteita. Keskinäisissä ihmissuhteissa tunteiden osuus on suuri. Saattaa olla, että syyllisyys painaa työntekijää siitä, että perustehtävää tulisi suorittaa aina vain paremmin. Vaarana on uupumus riittämättömyyden tunteesta. Lääkkeenä tähän on yhteisten tavoitteiden määrittelemine. Kateus ja kilpailu voivat olla terveinä ilmiöinä rakentavia voimia, jota voi opetella. Itsetunnoiltaan heikko ihminen voi myrkyttää näillä tunteilla yhteisöään. Viha ja pelko luovat yhteisiä merkityksiä, silloin kun rajat ovat uhattuna. Nämä tunteet kuuluvat kuitenkin yhteisöllisyyden kehittymiseen. (mts. 87 -94.) Johtajan haasteena on säilyttää perustehtävätietoisuus.

Sydänmaanlakan (2002) mukaan työyhteisön toimivuus on osa henkistä pääomaa. *Älykkään organisaation* kolme tärkeää seikkaa ovat uusiutuminen, tehokkuus ja hyvinvointi. Sen kolme päätavoitetta ovat tehokkuus, jatkuva oppiminen ja henkilöstön hyvinvointi. Yhteisen tekemisen ja tavoitteiden kautta tulee synnergiaa ja saavutetaan parempaa laatua. (Sydänmaanlakka 2001, 197).

Tehokkuus kuvaa päivähoiton palvelufunktiota ja sen rinnalle nostaisin laadukkaan varhaiskasvatuksen. Kunnallinen demokratia, päätöksenteko kokonaisuudessaan odottaa kaikilta toimialoilta tehokkuutta, päivähoitossa paikkojen ja henkilöstön tehokasta käyttöä. Taloudellisuus on itseisarvo meidän yhteiskunnassamme ja kaikessa toiminnassamme ohjaava periaate. Varhaiskasvatuksen henkilöstö painottaa laadukkuutta myös resurssikysymyksenä, jotta lasten ja vanhempien yksilöllisiin tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan entistä paremmin. Tämä kysymys on merkittävä myös työhyvinvoinnin kannalta.



KUVIO 5. Älykkään organisaation ulottuvuudet ja neljä johtamisprosessia (Sydänmaanlakka 2002)

Sydänmaanlakan (2002 & 2001, 75–118) mukaan johtamisprosessien, joita ovat suoritusten, tiedon, osaamisen ja itsensä johtaminen, avulla saavutetaan konkreettinen tasapaino. Suorituksen johtaminen sisältää perustehtävän ja tavoitteiden kirkastamisen palautteen avulla. Tiedon johtaminen on prosessi, jossa hankitaan, luodaan, varastoidaan, jaetaan ja viedään käytännön tietoa. Yksikön tiedosta tulee tiimin tietoa ja hiljaisesta tiedosta kasvaa yhteistä tietoa. Pää tavoite on tiedon nopea soveltaminen päätöksenteossa. Tiedon kasvu on haasteellista. (Sydänmaanlakka 2001, 164–202.) Siksi on tärkeää, että keskitytään oleellisiin asioihin ja tehtäviin.

Sydänmaanlakan (2002 & 2001, 122–160) mukaan osaaminen määritellään visiosta, strategiasta ja tavoitteista käsin. Osaaminen ja sen kehittäminen ovat haaste niin työntekijälle kun koko organisaatiolle. Työntekijän tärkein prosessi on itsensä johtaminen, työn ilon löytäminen ja säilyttäminen. Tällöin ihminen tietää kuka olen, mitä haluan ja minne olen matkalla. Itsetuntemus vaatii pohdiskelua ja heittäytymistä. Asioiden tarkastelun ja pohdiskelun tavoitteena on kokonaisvaltainen kasvu ja kehittyminen.

### **2.3.2. Sosiokulttuurinen innostaminen kasvatusyhteisössä**

Kurjen (2000) mukaan sosiokulttuurinen innostaminen on arkipäivän sosiaalisen toiminnan väline, jonka avulla innostetaan ja motivoidaan ihmisiä osallistumaan. Se vaatii myönteistä näkemystä ihmisestä. Uskotaan persoonaan ja jokaisen kykyyn dialogiin ja päätöksentekoon. Jokainen ihminen pystyy käsittelemään ja muokkaamaan elinympäristöään. Ihmisen kasvu tapahtuu dialogin avulla. Spontaanisuus, herkkyys ja luovuus kuvaavat innostamista ilmiönä, johon vaikuttavat yksilön asenteet, uskomukset ja odotukset. Innostamisen tavoitteena on luoda yhteisöjä, joissa mahdollistuu ihmisen olemassa olon oikeus omana itsenään. Innostaminen on osa työhyvinvointia. (Kurki 2008)

Kurjen (2000, 130) mukaan aidon yhteisöllisen yhteisön tunnistaa dialogista, solidaarisuudesta, avoimuudesta, uudistumisesta, integraatiosta ja pysyvyydestä. Parhaimmillaan se johtaa pysyvään uudistumiseen. Kasvatusyhteisössä innostaminen näkyy aitona kasvatuskumppanuutena.

Silvennoisen mukaan (1999, 87–110) hyväntuulisuus ja positiivisuus auttavat laveampaan ja positiivisempaan ajatteluun. Positiivisuus on läheisessä yhteydessä toivoon ja toiveikkuuteen. Uskoa omiin kykyihin ja omaan tahtoon saavuttaa ne päämäärät, jotka tuntuvat tärkeiltä. Ne näkyvät motivaationa ja pätevyytensä, selviytymisenä ja joustavuutena. Arviointi on tärkeä oppimis- ja motivaatioprosessi. Asenteesi vaikuttaa siihen, miten toimit.

### **2.4. Kasvatusyhteisön johtaminen**

Johtajan tärkein tehtävä on kehittää yhteisöään yhteisten tavoitteiden määrittelyssä, toteuttamisessa ja jatkuvassa arvioinnissa. (Kiesiläinen 1994, 22.)



## 2.4.1. Johtamisen periaatteet

Itävaltalaisen Fredmund Malikin pitkä kokemus johtamisesta ja vuonna 2002 ilmestynyt kirja on noussut merkittäväksi johtamista käsitteleväksi teokseksi. Malikin periaatteet ovat juuri sitä, mitä monimuotoinen ja haasteellinen työelämä tällä hetkellä tarvitsee. Johtamisjärjestelmien painopiste on ollut 1990-luvulla laatujohtamisessa. 2000-luvulla on painotettu enemmän osaamisstrategioita, etenkin ydinosaamista ja kyvykkyystrategioita. (Sydänmaanlakka 2000, 134.) Malikin (2002) periaatteet korostavat vahvuuksia, osaamista ja perustehtävähallintaa.

Johtaminen voidaan jakaa kahteen painopisteeseen. Asiajohtaminen (management) on varsinaista toiminnan johtamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Tavoitteena on korkea tuottavuus ja taloudellisuus. Henkilöstöjohtaminen (leadership) tarkoittaa ihmisten johtamista ja arvoympäristön hallintaa. Tavoitteena on työn korkea laatu. (Virtanen, 1999, 67–69.) Hyvä johtaja hallitsee asioiden ja ihmisten johtamisen.

Malikin (2002, 60) mukaan johtaminen tulee nähdä ammattina, jota voi oppia ja sitä on myös opeteltava. Johtajuus tekee organisaation sisällä olevista ihmisistä tehokkaita. Hänen mukaansa jokaiselle ammatille on ominaista neljä osatekijää: periaatteet, tehtävät, työvälineet ja vastuu. Ammatilliset periaatteet määrittävät perustehtävän laatua. Ammattimaista johtamista ohjaavat kuusi periaatetta, jotka vaativat kurinalaisuutta ja niillä vaikutetaan laatuun (Malik 2002, 67–148):

- Tulossuuntautuneisuus
- Kokonaisvaltaisuus
- Vähään keskittyminen
- Vahvuuksien hyödyntäminen
- Luottamus
- Positiivinen ja rakentava ajattelu.

#### **2.4.1.1. Tulossuuntautuneisuus**

Perustehtävä on oltava kaikkien mielessä kirkkaana ja johtaja vastaa siitä. Malikin (2002, 67–85) mukaan johtaminen on tulosten saavuttamisen tai tulosten aikaansaamisen ammatti; mittapuu on tavoitteiden saavuttaminen ja tehtävien täyttäminen. Tulossuuntautuneisuus suuntaa organisaation ihmisten asenteet, ajatukset ja toiminnan siihen, mitä organisaatio tarvitsee ja mitä varten organisaatio on olemassa. Parhaimmillaan tuloksellisuus ja tehokkuus tuottavat iloa ja antavat ylpeyden aihetta tekijöilleen. ”Työn yhteinen tavoite tekee yksilöistä toimivan ryhmän (Keskinen & Virtanen 1999, 8).”

#### **2.4.1.2. Kokonaisvaltaisuus**

Malikin (2002, 86–95) mukaan esimiehen tärkein tehtävä on havainnollistaa kokonaisuus työntekijöille. Panostamiseen suurempaan kokonaisuuteen vaikuttaa myös ihmisten motivaatioon. Kokonaisuuden tunteminen, tietoisuus siitä, että osaltaan vaikuttaa jonkin tärkeän syntymiseen, säilyttämiseen ja menestymiseen, herättää ihmisessä sisäisen motivaation mahdollistaen näin syvällisemmän sitoutumisasteen syntymisen kuin mitä pelkillä ulkoisilla motivaatiokeinoilla on mahdollista saada aikaan. Varhaiskasvatuksessa on kaksi funktiota, jota kautta voi työtä arvioida; palvelu- ja pedagoginen funktio.

#### **2.4.1.3. Vähään keskittyminen**

Malikin (2002, 96–106) mukaan mikään ei ole niin tyypillistä tehokkuudelle kuin kyky, taito ja kurinalaisuus keskittyä olennaiseen. Keskeistä on rajoittua vähään, pieneen määrään huolellisesti valittuja painopisteitä, jos halutaan olla tehokkaita ja menestyä. Kurinalaiseen työskentelyyn tottumattomat esimiehet ovat ensimmäinen, tärkein, yleisin ja selvin syy, miksi keskittymisen periaatetta ei voida soveltaa. Organisaatiomuodot voivat mahdollistaa keskittymisen tai tekevät sen lähes mahdottomaksi. Viime vuosina on yleistynyt hankkeiden kautta kehittäminen. Kehitettävien asioiden siirtyminen

yhä kauemmas perustyöstä, erkaannuttaa sitä käytännöstä sekä lisää monien projektien kautta keskeneräisten töiden kuormitusta.

#### **2.4.1.4. Vahvuuksien hyödyntäminen**

Malikin (2002, 107–122) mukaan vahvuuksien hyödyntämisenperiaatteella on suurimmat vaikutukset kaikkeen, millä on tekemistä ihmisten kanssa, esimerkiksi ihmisten valitsemiseen ja heidän kouluttamiseensa, toimenkuvien muodostamiseen ja toimien täyttämiseen, suoritusten arvioimiseen ja voimavarojen analysoimiseen. Periaate on helppo hyväksyä, mutta käytännössä toimitaan toisin. Ongelmana on, että keskitytään ensisijaisesti heikkouksien tunnistamiseen ja käytetään kaikki voimavarat niiden poistamiseen. Aikuisista ihmisistä puhuttaessa, se on tuomittu epäonnistumaan. Ratkaisu- ja voimavarakeskeinen työskentelyote on tärkeää varhaiskasvatuksessa, niin lasten kuin aikuisten kanssa.

Johtajan pitäisi kysyä työntekijältä, mitä osaat hyvin ja mikä on helppoa sekä kerätä palautetta. Kehityskeskustelujen kautta opitaan itsestä ja organisaatiosta. Myös Keskinen (1999, 11) korostaa palautteen saamista ja antamista tavoitteiden selkeyttämiseksi ja arvioinniksi.

#### **2.4.1.5. Luottamus**

Malikin (2002, 123–136) jatkaa, että tutkimusten mukaan esimies, jolla on ympäristönsä, alaistensa ja kollegoidensa luottamus, hänen johtamissaan yrityksissä myös työilmapiiri ja yrityskulttuuri ovat kunnossa. Jos luottamus pohjaa ei ole ollut, mitkään ponnistelut yrityskulttuurin tai motivaatiotilanteen eteen eivät auta. Ne ovat jopa johtaneet päinvastaiseen, työntekijät ovat kokeneet näihin liittyvät toimenpiteet epärehellisinä, manipuloivina ja usein erityisen hienostuneena kyynisyyden muotona.

Ratkaisevaa on luottamus, ei motivaatio, johtamistyyli ja yrityskulttuuri. Väitetään jopa, että motivaatiota ei voi olla, jos luottamusta ei ole. Opittu ja hiottu tyyli ei ole tärkeää. Tärkeintä on paljon yksinkertaisempi seikka eli

hallita käytöstävät. Luottamukseen perustuva johtamistilanne on riittävän vankka kestämaan ja selviytymään johtamisen virheistä. Työntekijöiden virheet ovat esimiehen virheitä, ainakin ulos- ja ylöspäin. Esimiehen virhe on esimiehen virhe poikkeuksetta. Työntekijöiden menestys kuuluu heille. Epäluottamuksen välttäminen ja oikeutetun luottamuksen luominen on pitkäjänteistä työtä ja se vaatii avoimuutta ja suoralinjaisuutta, kuria ja moitteettomuutta. Kaikki ihmiset eivät tähän pysty, mutta esimiehelle tuleekin asettaa korkeammat vaatimukset kuin työntekijöille.

#### **2.4.1.6. Positiivinen ja rakentava ajattelu**

Malikin (2002, 137–146) mukaan rakentavan ajattelun kurinalaisuus ja käytäntö ovat korkeassa arvossa, tai toisin päin; negatiivinen ajattelu ja sen mukainen toiminta ovat siinä määrin tuhoisia, että ne eivät saa levitä mihinkään organisaatioon. Taito ratkaista ongelmia on merkityksellinen, mutta vielä tärkeämpää on mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Positiivisen ajattelun periaatteen tehtävä on kohdistaa johtajan huomio ongelmien ohella myös mahdollisuuksiin ja itsensä kehittämiseen.

Malikin (2002, 147) mukaan oheisten periaatteiden tulisi olla yrityskulttuurin ydin eli hyvän, pätevän ja tehokkaan johtamisen ydin. Enempää kuin nämä kuusi periaatetta ei normaalisti tarvita. Ilman niiden noudattamista ei hänen mukaansa ole hyvää johtamista ja kelvollista, pitkällä aikavälillä ja myös vaikeissa tilanteissa kestäväää yrityskulttuuria. Nämä periaatteet ovat yksinkertaisia, mutta juuri siinä niin tosia.

#### **2.4.2. Pedagoginen johtaminen**

Päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluu pedagoginen johtajuus, joka on Nivalan (1999, 16 - 24) mukaan vastuun ottamista pedagogisesta kehittämisestä ja visioinnista kommunikoinnin ja keskustelun avulla. Johtaja mahdollistaa kasvatuskeskustelun, esim. oppimisesta ja leikistä. Hän on mahdollistaja, ei yksinvaltiainen. Pedagoginen johtajuus on pedagogisten visioiden luomista ja työmenetelmien kehittämistä. Kiesiläisen (1994, 51) mukaan se on johtajan

konkreettista toimintaa, jolla hän pyrkii ohjaamaan yhteisöään kohti sisällöllisesti laadukasta kasvatustyötä.

Johtajuus voi olla kasvattavaa johtajuutta (educative leadership), joka tarkoittaa tavoitteellista toiminnan kehittämisen johtamista. Pedagogisen johtamisen rinnalla päivähoitossa on palvelufunktio, joka hämärtää pedagogisen johtajuuden määrittelyä. (Hujala ym. 1998, 149–150.) Laadullisesti paras pedagoginen johtaja on vahva, epäautoritäärinen kehittäjä, joka haluaa yhteisönsä itsenäistyvän. Pedagogisen johtajuuden tehtävät ovat Lönnqvistin mukaan tavoitetietoisuuden ylläpitäminen, rakenteiden luominen ja ylläpitäminen, päätöksenteon varmistaminen ja ulkopolitiikka. (Kiesiläinen 1994, 55 – 57.)

### **2.4.3. Laatujohtaminen**

Laatujohtamisen keskeisin periaate on henkilöstön kehittyminen. Laatujohtaminen perustuu päivähoiton kahteen funktioon, lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemiseen sekä yhteiskunnalliseen, joka mahdollistaa vanhempien työssäkäynnin ja/ tai opiskelun. Lapsen kasvun ja perheen tukeminen ovat pedagogista johtamista.

Sosiaalipalveluiden tuottaminen on toinen funktio. Asiakaskeskeisyys määrittelyssä tulisi huomioida kumpikin funktio sekä määritellä tuote ja toiminta varhaiskasvatuksessa. Johtaminen kohdistuu molempiin funktioihin, varmistaen laadusta. (Hujala & Parrila-Haapakoski 1998, 60- 64.) Laatujohtamisen kaksi funktiota ovat toiminnan asiakaskeskeisyys ja kokonaisvaltaisuus. (Hujala ym. 154.) Laatua arvioidaan jatkuvasti palautteen avulla ja reflektoiden yksilö-, ryhmä-, yhteisö- ja organisaatiotasolla.

#### 2.4.4. Muutosjohtaminen

Muutokset ovat osa arkea, tässä tutkimuksessa johtajan vaihtumisen näkökulmasta. Valtakunnallisen Paras - hankkeen myötä monessa suomalaisessa kunnassa on eletty ja tullaan vielä elämään isoissa muutoksissa kuntarakenteiden ja/tai palvelujärjestelmien muuttuessa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan muutosjohtamisen tärkeimmät tunnusmerkit ovat:

- henkilöstö saadaan tarkastelemaan omaa työtään uusista näkökulmista
- tiimin ja organisaation visiot ja tehtävät tiedostetaan
- henkilöstön osaamista hyödynnetään enemmän
- henkilöstöä motivoidaan omien intressien sijasta ryhmän edun mukaisesti.

Muutostilanteissa johtamisen tarkoituksena on saada työyhteisö toimimaan perustehtävänsä mukaisesti ja sopeutumaan mahdollisiin muutoksiin olosuhteisiin nähden kohtuullisesti. Yhteiselle dialogille pitää varata aikaa ja tilaa, jotta se ei syö sitä perustehtävältä.

Muutostilanteissa työyhteisön jäsenet ottavat erilaisia rooleja. Arvioinnin ja havainnoinnin kautta voi miettiä, minkälaisen roolin yksilö ottaa. Seuraavassa Kari Loimun muutosroolit: ”*Sitoutuja* uskoo asiaan ja on valmis itse panostamaan paljon sen toteutukseen. *Yhteistyöhaluinen* pitää muutosta tärkeänä ja haluaa osallistua aktiivisesti, mutta tarvitsee tukea ja ohjausta edetäkseen. *Kannattaja* on muutoksen puolella, mutta jää mielellään prosessin passiiviseksi seurailijaksi. *Hyväksyjä* pitää muutosta ideatasolla hyvänä, mutta ei ole vakuuttunut käytännön toteutuksen tarpeellisuudesta. Hän ei toimi, ellei ole pakko. *Puolueeton* ei osaa ottaa kantaa muutokseen. Kysyttäessä hän epäröi ja saa muutoksen vaikuttamaan epäilyttävältä. *Välinpitämätöntä* ei kiinnosta koko asia, eikä hän ole siitä mitään mieltä edes kysyttäessä. *Purnaaja* arvostelee päätöksiä aktiivisesti, mutta esittää myös hyvin perusteltuja vaihtoehtoja. *Hidastelija* torjuu muutoksen periaatteesta ja pyrkii toiminnallaan vaikeuttamaan prosessia. *Sabotoija* suhtautuu

muutokseen avoimen vihamielisesti ja tekee kaikkensa, jotta prosessi epäonnistuisi”. (Peltonen 2002)

Lassilan (2002, 19 -50) mukaan johtajan työssään tarvitsema tietämys on lähtöisin organisaation ymmärtämisestä ja strategisesta ajattelusta. Johtajan pitää löytää yhteisön voimakeskukset ja valtatyhjiöt, mihin yhteisö kykenee, sen kehittämistarpeet ja siihen vaadittava aikataulu. Johtajan pitää nähdä onko ongelmatilanteet lähtöisin organisaation toiminnasta vai yksilön ongelmista. Ihmissuhteet voivat tulehtua, jos toiminta on heikosti ohjattua. Ihminen kohdistaa kokemansa ongelmat työyhteisön muihin jäseniin. Jos yksilön ongelma on motivaation puute, se voi johtua innostamattomasta esimiehestä, tylsistyttävistä rutiineista, sisäisen motivaation kadottamisesta, turhautumisesta tai liiallisista odotuksista. Motivaatioon, tarpeisiin ja arvoihin liittyvät ongelmat voivat olla lähtöisin yksilöstä, mutta voivat olla myös johtamisongelma. Luonteenpiirteistä, psykologisista mekanismeista ja töiden ulkopuolisista murheista olevat yksilön ongelmat eivät johdu organisaation toiminnasta.

Lassila (1999, 51–52) toteaa, että yhteisön toiminnasta syntyneen konfliktin syynä ovat päätökset, ihmisten välinen yhteistyö, kuppikunnat tai organisointi. Päätöksistä syntyy aina konflikteja. Konflikteissa ihmiset eivät puolusta arvojaan tai intressejään, joihin ovat liittyneet tai sitoutuneet vaan kuppikuntaa ryhmänä. Konfliktitilanteissa auttaa yhteisöllinen näkökulma, jossa pyritään yhdessä löytämään ratkaisuja, jotka parantavat ryhmän toimivuutta ja konfliktien syy häviää. Ihmisten johtaminen on arvojen johtamista ja organisaation toiminnan johtamista. Työntekijän ja johtajan pitäisi tuntea itsensä ja omat kykynsä.

*”Viisi kenraalin hyvettä: viisaus, rehellisyys, inhimillisyys, rohkeus ja tinkimättömyys”.*

Sun Tzu

## **2.5. Työyhteisön kehittymisen dynamiikka**

Ryhmätyöstä innostuin jo sosiaalikasvattaja -opinnoissa vuonna 1992, Jyväskylän Sosiaalialan oppilaitoksen rehtorin Pirkko Korkia-ahon luennoilla. Olen säilyttänyt luentomateriaalin ja todennut sen edelleen käyttökelpoiseksi materiaaliksi. Seuraavan tekstin lähteenä on luentomateriaali, jonka lähdeteoksena on ollut Eskola-Ahlforsin Työryhmä hoitoyhteisössä (Porvoo, 1976). Tuckmannin kehitysvaiheideologiaa olen käyttänyt työssäni vuosia. Agazarianin ja Petersin teoria kuvaa ryhmän muodostumista hyvin samalla tavalla, käytän sitä toisena esimerkkinä ryhmän dynamiikasta.

Työyhteisön tehokkaan toiminnan edellytyksenä ovat riittävät vuorovaikutusmahdollisuudet, joka mahdollistaa yhdessä suunnittelun, tehtävien suorittamisen ja arvioinnin. Yhteistyön pitäisi määritellä, sillä kyse on kokonaisesta ja dynaamisesta ryhmästä. Ryhmädynamiikkaan vaikuttavat sen osatekijät eli työntekijät omine iloineen ja suruineen. Näiden asioiden tiedostaminen vaikuttaa niin työyhteisön ilmapiiriin kuin päivähoidon palvelutehtävään. Työyhteisö kehittyy toimintakykyiseksi eri vaiheitten kautta. Tuckmannin kehitysvaiheideologia korostaa jäsenten välisissä suhteissa tapahtuvia muutoksia. Ryhmän kehitysvaiheet havaitaan jäsenten ulkoisessa käyttäytymisessä. Ryhmän kehitysvaiheeseen ei vaikuta aika, vaan sille annetut välineet ja tavoitteellinen työskenteleminen.

Tuckmannin mukaan ensin on muotoutumisen vaihe, jolloin ryhmä on hajanainen, jäsenet varautuneita ja toiminta älyllistä. Jäsenet ovat tutustumisvaiheessa, jossa tunteille ei ole vielä sijaa. Johtajan tärkein tehtävä on turvallisen ilmapiirin luominen. Myrskyisyyden tai kuohuntavaiheen aikana ryhmän jäsenet vapautuvat oman ammattiroolinsa takaa. He esittävät henkilökohtaisia mielipiteitä ja kannanottoja, joista voi syntyä jännityksiä, ristiriitoja ja vaikeuksia. Paineita puretaan jäsenten suhteessa johtajaan, tehtävänkuvaa ja keskinäisiin suhteisiin, joissa on vaara syntyä klikkejä. Johtajan tehtävä on tulkita ja suoristaa viestejä sekä nostaa ristiriidat ja jännitteet yhteiseen käsittelyyn. (Jauhiainen & Eskola 1993, 93 - 94)



Normien muodostumisen vaiheessa, inhimillisten piirteiden voimistuessa, kyseenalaistetaan työyhteisön ”pelisäännöt”. Käyttäytymis- ja toimintanormit varmistetaan ja tavoitteet tarkennetaan. Epäviralliset normit säätelevät vuorovaikutusta, joten normien uudelleen muodostaminen on tärkeää toiminnan kannalta. Johtajan tehtävänä on tuoda työyhteisöön pohdittavaksi ja arvioitavaksi kommunikaation, tavat, tottumukset ja rituaalit. Työyhteisöt kontrolloivat jäseniään normien muodossa. Jos ryhmä on kiinteä ja tehokas, niin yhteisön normistosta tulee yksityinen normisto. Kontrollin tarve vähenee työyhteisössä ja ryhmän toimintakyky lisääntyy.

Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen työyhteisö voi toimia tasapainoisesti ja pitkäjännitteisesti. Kypsän toiminnan vaiheessa korostuu suunnittelun ja käytännön työtehtävien arvioinnin merkitys. Ryhmän välineellisen hoidon kannalta pitää säännöllisesti tarkistaa ja suunnitella omia suorituksiaan, toteutetaan uusien suunnitelmien mukaisia ohjelmia ja arvioida tavoitteiden saavuttaminen. Ilman arviointia ei tapahdu kehittymistä. Johtajan tehtävänä on yhdessä ryhmän kanssa tarkistaa tavoitesuuntautuneisuus, tehdä tarvittavat muutokset, kommunikaation avoimuus ja poistaa työskentelyä estävät ristiriidat ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön toimintakyky on riippuvainen kehitysvaiheesta. Ryhmä ei etene tasaisesti, vaan sykleittäin, välillä ehkä taantuenkin. Työyhteisön tavoitteena pitäisi olla hyvin toimiva ryhmä, joka mahdollistaisi yksilön kasvun ja työhyvinvoinnin.

Kaivolan (2003, 50–52) mukaan ihminen pyrkii sopeuttamaan toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaisesti, samalla myös muuttamaan ympäristöönsä omien tavoitteiden mukaan. Ryhmän matriksi on psyykkisten prosessien summa, jossa ihmisten mielenliikkeet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Eri tasoja on neljä. Ensinnäkin sosiaalinen vuorovaikutus, joka on arkipäivää. Transferenssissa on mukana tunnereaktioita aikaisemmista ihmissuhteista. Projektiivisessä tasossa sijoitetaan omia tunteita muihin, esimerkiksi kateutta. Kollektiivinen piilotajunta tarkoittaa psyyken vuosirenkaita vuorovaikutuksessa. Tieto ja yhteinen avoin keskustelu auttaa yksilöä havainnoimaan omaa käyttäytymistään ja vaikuttimiaan.

Agazarianin ja Petersin (1989) kuusiportainen asteikko ryhmän kehittymisestä mukaan ensin on riippuvaisuuden vaihe, jolloin työntekijät ovat innostuneita, varovaisia ja luottavaisia. Tunneilmaisut ovat varovaisia ja vaikeita tunteita kielletään. Johtaja on kovilla, sillä hän on yhteisen tietoisuuden ydin. Hänen tehtävänä on jakaa vastuuta. (Kiesiläinen 1994, 26 -28.)

Toisena vaiheena on vastariippuvuus, jolloin on erimielisyyksiä periaatteista ja käytännöistä. Klikkejä voi syntyä, sillä kysymys on vallasta. Ammatti-identiteetin ollessa heikko vedotaan asemaan. Tyypillistä on hakea syntipukkeja tilanteeseen. Ilmapiiriä kuvaa pettymys yhteisöllisyyden häviämisestä. Johtajan on muistutettava perustehtävästä ja mahdollistettava keskustelurakenteet sekä tarkistettava vastualueet. (mts. 28 -31.)

Kolmantena vaiheena on vallankäsittely, jolloin tapahtuu itsenäistyminen ja kirkastuu oma suhde vastuuseen. Johtajuus on joko virallista tai sitten epävirallista. Syytökset kuvaavat keskustelua. Tässä vaiheessa pitäisi keskustella avoimesti ja kuulla kaikkien mielipiteitä aktiivisen kuuntelun ja rohkaisun kautta. Negatiivinen arvostelu luo häpeää. Tässä vaiheessa arvioidaan johtajuutta. Tarvittavia tehtäviä on luoda pelisäännöt ja vastuut. Työnohjaus ja konsultaatio ovat menetelmällisiä keinoja yhteiseen keskusteluun. (mts. 32 – 35.)

Neljäntenä vaiheena on lumoutuminen, jolloin käsitellään vaikeita asioita ja tunteita. Työntekijöillä on tunne, ettei ole mitään mistä ei uskalla puhua. Perustehtävän mukainen työskentely on helppoa ja ilmapiiri on yhteisöllinen. Yhteistä tulevaisuutta suunnitellaan ja ystävystytään. Arvoa nostetaan vertailemalla muihin yhteisöihin. Aikaisempi innostus tarttuu kaikkiin. Ystävyys tuo vaaroja ja odotuksia. Ryhmän itsenäisyys on kokemus yhdessä tekemisestä, ”ryhmän sielusta” ja tunteita käsitellään paljon.

Viidentenä vaiheena on lumoutumisen rikkoutuminen, jolloin palataan arkeen. Yksilöllisyyden merkitys korostuu ja turhautuminen ryhmään lisääntyy ongelmien näkymisenä. Halutaan irtautua yhteisesti sovituista asioista, tiimien ehdotukset lisääntyvät, samoin erimielisyydet, loukkaantumiset, passiivisuus ja vetäytyminen. Yhteistä tietoisuutta on paljon, jonka avulla selvittäään.

Johtajalta vaaditaan kärsivällisyyttä, yksilön tukemista ja keskustelun ylläpitämistä. Yksilöllisten taitojen kehittyminen on mahdollista. (mts. 35 – 40.)

Kuudentena vaiheena on vastavuoroinen työskentely. Yksilö työskentelee ryhmässä, jolla on yhteiset tavoitteet ja erilaisuutta siedetään. Ryhmän erilaisia rooleja käytetään hyväksi ja korostetaan yksilöllisyyttä. Työskentely on demokraattista ja johtajuutta kehitetään. Tunteista kateus ja kilpailu ovat kohtuullisia. Ryhmä pystyy vastaanottamaan suuria haasteita ja se kykenee muuttamaan toimintaa. Toimintaa sopeutetaan asiakkaiden haasteisiin. Vaihetta kuvaa luottamus ja asiallinen innostus, vastuunotto ja tuki sekä realiteettien testauksen. Tämä vaihe vaatii kehittyneen johtajan, sillä luottamus on molemminpuolinen. (mts. 40 – 42.)

Perheentuvan mukaan yhteisö kehittyy liittymistapahtumana neliportaisesti. Ensin on yhteentuleminen, jolloin korostuu yksilöllisyys. Tämä kuvaa myös jatkuvia muutoksia ryhmässä. Toiseksi on toiminnallinen liittyminen, jossa työnjako on tiukkaa ja johtajuus autoritääristä. Kolmannessa kokemuksellisessa liittymisessä on rakenteet keskustelulle, yhteiselle suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille. Tunteet ovat voimakkaita. Tässä vaiheessa syntyy kulttuuri. Tavoitteellisia liittymisiä tapahtuu ehkä pienryhmissä, jossa on yhteensopivat persoonat, kieli ja samantapainen tapa toimia. Selkeys, tietoinen tavoitteellisuus ja tieto toisen ajatuksista kuvaavat tapahtumaa. Kasvatusyhteisön ja vanhempien tavoitteita punnitaan sekä seurataan yhteiskunnan kehitystä, josta syntyy aktiivinen vuorovaikutus ja aito kumppanuus. (mts. 44 – 49.)

## **2.6. Työn toimivuuden kehittämiskeinoja**

Tehokkaan *oppimisen piirteet* Laurisen (1998, 120 - 121) mukaan ovat konstruktivisuus, jossa ihminen luo itse omat käsityksensä opittavasta asiasta ja maailmasta. Kumulatiivisuus tarkoittaa oppimisen perustuvan aikaisempiin tietoihin ja kognitiivisiin taitoihin. Yhteistoiminnallisuudessa eli sosiaalisessa vuorovaikutuksessa opitaan keskustelemalla ja kysymällä. Itseohjautuvuus

tarkoittaa, että oppija itse ohjaa ja tarkkailee omaa oppimistaan sekä arvioi oppimisprosessia. Päämäärätietoisuus tarkoittaa oppijan itsensä asettamia tavoitteita. Kontekstuaalisuus on oppimisen tilannesidonnaisuutta. (ks. Rauste-von Wright & von Wright 1994)

Vahervan (1998, 226 – 227) mukaan aikuisen oppimisen piirteitä ovat itseohjautuvuus ja toisaalta taas tuki ja ohjaus, kriittinen reflektointi, kokemuksellinen oppiminen ja oppimaan oppiminen eli oman oppimisen säätely. Järvinen ym. (2000, 116–133) mukaan työssä oppimisen orientaatioita on neljä; tilanne, toiminta, kehittäminen ja tavoite. Työssä pitäisi määritellä tavoitteet ja kehittämistarpeet. Haasteena on hiljaisen tiedon tekeminen yhteiseksi tiedoksi, joka tapahtuu dialogissa.

*Koulutuksen* avulla pyritään muuttamaan yhteisön käytänteitä, ratkaisemaan yhteiskunnan, työyhteisön tai työntekijän ajankohtaisia ongelmia. (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 12.) Aikuisena tapahtuvia oppimisen muutoksen säätelijöitä ovat uuden oppimisen rakentuminen aikaisemman kokemuksen päälle sekä ympäristön asettamat kehitystehtävät ja odotukset (mts. 64).

Vahervan (1998, 214) mukaan työpaikan ulkopuolisen koulutuksen anti itse on tutkimusten valossa osoittautunut vaatimattomaksi. Edelleen koulutuksen tarjonta on vain kiihtynyt erillisten kehittämiskeskusten ja hankkeiden myötä. Tämän tiedon valossa niihin pitäisi suhtautua kriittisesti. Vahervan (1998, 216 -219) mukaan työelämässä opitaan tekemisen tarkkailun ja virheiden analysoinnin kautta, vuorovaikutuksessa muiden kanssa, muodollisissa koulutuksissa sekä muita kouluttamalla ja opastamalla. Oppimista tapahtuu myös avoimeen ja tasavertaiseen suunnitteluun osallistumalla, mikä soveltuu hyvin päivähoitoon. Oppimista tapahtuu laadun varmistumisen myötä analysoimalla ja arvioimalla palautetta.

Koulutuksen pitäisi olla henkilöstön tarpeista lähtöisin olevaan ajankohtaista aihetta käsittelevää. Sosiaalisen oppimisen mahdollistamiseksi koulutukseen pitäisi saada osallistua enemmän kuin vain yksi työntekijä. Johtamisen kysymys on, miten koulutukseen osallistutaan ja tieto hyödynnetään koko

yhteisössä. Kokemukseni mukaan koulutuksista on hyötyä henkilökohtaisella ja yhteisöllisellä tasolla, jos tietoa jaetaan älykkään organisaation tavalla.

*Kehityskeskustelut* ovat yksi suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen väline. Kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset, keskustella avoimesti työtilanteesta ja osaamisen kehittämisestä, arvioida suoritusta, antaa ja saada rakentavaa palautetta sekä sopia konkreettisista toimenpiteistä. Keskustelu voi olla henkilökohtainen työntekijän tai ryhmäkeskustelu tiimin kanssa.

Kehittävä keskustelu ylittää mukavuusrajan, jos käsitellään asenteita, tunteita, arvoja ja ihmissuhteita. Keskustelukumppanien pitää ottaa riskejä, olla avoimia, panna itsensä likoon ja keskustella asioista, jotka olisi mukavinta jättää keskustelun ulkopuolelle ja siksi jotkut niitä välttelevätkin.

Mukavuusrajan ylittävät keskustelut kehittävät ihmistä. Hyvä keskustelu edellyttää vastavuoroista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteen vapautta. (Ronthy-Östberg 1998, 20–33.)

Työntekijällä ja esimiehellä on sama päämäärä, johon keskustelun avulla päästään. Kyse on kommunikaatiosta ja viime kädessä organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Kehityskeskustelun tarkoitus on organisaation kehittäminen. (Ronthy-Östberg 1998, 96- 99.) Työntekijälle pitää antaa tarkoitus, niin hän löytää sisäisen motivaationsa. Ihmisen perustarpeita ovat turvallisuuden, liittymisen ja arvostuksen tarpeet. (Lassila 2002, 71 -79.)

Kehityskeskustelujen perusta on **ratkaisukeskeisyys**. Ratkaisun taidon perusajatus on, että ihmisellä on jo hallussaan tieto siitä, miten ongelmasoissa kannattaisi edetä. Hän ei vain tiedä tietävänsä. Ongelman kääntöpuoli on toive muutoksesta tai jostain paremmasta tilanteesta kuin nykyinen. Keskeisintä on koko ajan pyrkiä muuttamaan ongelmia tavoitteiden suuntaan. Ensin pitää saada kosketus unelmaan. Unelman toteuttamisen kolme elementtiä Marilyn Kingin mukaan ovat intohimo (passion) eli todellinen innostus asiaan, unelma (vision) ja toiminta (action) eli käytännön konkreettiset toimet. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 15 -18.)

Ratkaisukeskeisyyden tärkein väline on puhe, vuorovaikutteinen keskustelu ja todellinen dialogi. Kysymykset voivat olla tärkeämpiä kuin vastaukset. Vuorovaikutus on taitoa, asennetta, arvoa ja valtaa, johon kuuluvat kunnioitus, kuuntelu, keskittyminen, keveys ja kärsivällisyys. Ratkaisukeskeisyyden ja systeemiteorian kolme sääntöä ovat (Hirvihuhta ym. 2003, 65 – 101):

1. älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki
2. tee lisää toimivia asioita
3. tee pieni muutos siihen, mikä ei toimi.

Kehityskeskusteluja koskevia tutkimuksia on tehty muutamia, esimerkiksi Hautala 2005. Kehityskeskustelut koetaan tärkeänä molemminpuolisena vaikuttamisen kanavana, niin johtajan kuin työntekijän.

*Työnohjauksen* näkökulmasta työelämän tärkeimmät asiat ovat perustehtävä ja johtajuus. Työyhteisön näkökulmasta edellisten lisäksi tärkeitä seikkoja ovat yhteistyörakenteet sekä ilmapiiriin. (Kyrönseppä, 2008) Hyrkkään (2002) mukaan työnohjaus terveydenhuollon työyhteisöissä kehittää kollektiivista, yhteistä ja toimintaa ohjaavaa tietoa, joka vaikuttaa laatuun. Arkipäivään kuuluva jatkuva muutos on sekä negatiivinen että positiivinen laadun kannalta. Laadukas työ on yhteistyötä, jossa on määritelty ja sovittu toimintalinjat.

Kaivolan (2003, 152) mukaan tehokkaassa tiimissä tapahtuu voimaantumista. Voiman tunteeseen kuuluu me-henki ja mielekkyyden tunne, joka tulee perustehtävän arvostuksesta. Voimaantumiseen kuuluu itsenäisyyden tunne, joka on toiminnan perusedellytys ja työn tarkoituksen tunne, joka tulee palautteesta.

Työnohjaus on tärkeä menetelmä siinä vaiheessa, kun perustehtävän mukainen toiminta on hämärtynyt ja yhteisön sisällä on ristiriitoja, joissa ehkä johtaja on mukana tai hän ei pysty vaikuttamaan niihin. Periaatteessa työnohjausta tulisi olla aika-ajoin, mutta ainakin kuntapuolella on viime vuosina karsittu kaikesta ja työnohjausta on tarjottu vain ongelmatilanteiden ratkaisuun.

Vahervan (1998, 218) mukaan *mentorointi* on ohjaussuhde, jossa kokeneempi työntekijä ohjaa vähemmän osaavaa työntekijää. Mentor antaa ohjeita ja neuvoja ongelmatilanteissa. Juuselan (2008) mukaan mentorointi on monipuolinen ja syvälinen kaksisuuntainen prosessi, jossa on luottamusta, avoimuutta ja sitoutumista. Mentorointi on kuin peili, jossa opitaan, kehitytään ja kehitetään yksilö- ja organisaatiotasolla. Oppiminen on vuorovaikutuksellista.

Käytän mentorointia varsinkin perhepäivähoidossa. Uuden perhepäivähoitajan perehdytyksessä hänelle sovitaan vanhempi mentor, joka ohjaa ja neuvoo arjen tilanteissa. Päiväkodeissa perehdytys on sovittu koko tiimin ja työyhteisön asiaksi. Tarvittaessa sovimme erikseen jonkun vastuuhenkilön, jos tarvitaan laaja-alaisempaa perehdytystä. Mentor oppii näissä tilanteissa itsekin puhumalla omasta toiminnastaan, arvioimalla ja perustelemalla.

*Työn arvioinnin* lähtökohta on aina olemassa ja sitä tarkistetaan säännöllisesti palkkaukseen liittyvien, työn vaativuuden arvioinnin ja työn sisältöä ohjaavien keskustelujen myötä. Miksi me täällä olemme – keskustelua ja rajojen määrittämistä tehdään arjessa usein ja johtajan tehtävä on ylläpitää keskustelua. Pelisääntöjen sopiminen yhdessä on tärkeää, sillä niissä sovitaan yhteiset, hyväksyttävät tavat tehdä työtä yhdessä. Työn sisällöllistä kehittämistä ja laadun parantamista pitäisi tehdä jatkuvasti. Ei hankkeita hankkeiden takia ja toinen toisensa perään, vaan hallitusti.

Työkavereiden tapaaminen *vapaa-ajalla* avaa toisista ihmisistä uusia ulottuvuuksia. Työnantaja mahdollistaa rahallisesti ja ajallisesti erilaisen työhyvinvoinnin ja työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämällä yhteisiä vapaa-ajan tapahtumia. Oman kokemukseni mukaan nämä ovat suosittuja ja odotettuja tapahtumia.

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni näkökulma on johtajan haasteet uudessa työyhteisössä. Työntekijöille suunnatussa kyselyssä jaottelin työyhteisön toimivuuden osatekijöiksi työntekijät, kulttuurin, johtajuuden ja ilmapiirin. Uskon kasvatusyhteisön työntekijöiden tietävät mikä on heidän perustehtävä ja ettei se saisi hämärtyä muiden asioiden varjoon. Käsittelen perustehtävän toteutumista työntekijöiden kautta kyselyssäni taulukon 1. mukaisesti. Taulukon suunnittelin kuvaamaan neljää osatekijää samankokoisina tukipilareina, jonka varassa työyhteisön toimivuus on.

TAULUKKO 1. Työyhteisön toimivuuden neljä osatekijää johtajan näkökulmasta.

Työyhteisön toimivuus			
työntekijä - perustehtävän toteuttajana	kulttuuri	johtajuus	ilmapiiri

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat *työntekijän* tehtävätietoisuus, työkyky, terveys, uupumus, motivaatio, ammatillisuus, ikä, rooli, asema, arvostus, elämäntilanne, työolosuhteet, työn ja vapaa-ajan balanssi sekä yhteisön jäsenyys. Tiimien ja yhteisön kannalta toimivuuteen vaikuttavat sosiaaliset suhteet, kehitysvaihe, ”johtajat”, klikit, koheesio eli ryhmän kiinteys, vaihtuvuus, rakenteet ja ulkoisista seikoista johtuva joustamisen ”pakko”.

Työyhteisön *kulttuuri* koostuu yhteisistä arvoista, asenteista, toimintatavoista, normeista, pelisäännöistä, yhteisestä kielestä, historiasta, resursseista, muutostilanteista ja käsittelemättömistä asioista. Ryhmän kehitysvaiheen



mukaan ja työntekijöiden vaihtuessa näitä asioita tarkastellaan ja niistä keskustellaan. Yhteisiä pelisääntöjä tarkistetaan säännöllisesti.

*Johtajuuden* käsitteen kautta halusin kuvata johtamista myös aiempänä toimintana. Johtajuuteen vaikuttavat sitoutuminen, leadership – management, visiointi, strateginen ja operatiivinen johtaminen, tiedotus, päätöksenteko, arvostus, luottamus, oikeudenmukaisuus, tunnustus, tuki, palaute, lupaukset, valta ja vastuu, arviointi, faktojen vai mielipiteiden ohjaus, ihmis-, tiedon- ja oppimiskäsitys, pedagoginen johtajuus, työn hallinta, romantisointi ja innostaminen.

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttava *ilmapiiri* näkyy vuorovaikutuksessa, perustehtävän tiedostamisessa yhteisötasolla, merkitysten jakamisessa, yhteisöllisyydessä, avoimuudessa, luottamuksessa, kehittämisessä, oppimisessa, suhtautumisessa asioihin ja uusiin ihmisiin, työskentelyssä, konfliktienhallinnassa, päätöksenteossa, ongelmanratkaisuisissa, kuppikunnissa, reflektoinnissa, kateudessa ja arjessa.

### **3.1. Ensimmäinen vaihe – kysely työntekijöille**

Kehitin kyselyn ensimmäisen version keväällä 2008 päätettyäni opinnäytetyöni aiheen. Koko ajatus kyseisestä aiheesta on kypsynyt jo pidempään.

Työyhteisön kehittämisen keinoja olen etsinyt eri lähteistä. Opinnäytetyö on minulle hyvä mahdollisuus paneutua asiaan tarkemmin. Ensimmäisen kyselyn jaottelu ja kysymysten muoto:

## TAULUKKO 2. Työyhteisömme toimivuus – vahvuudet ja haasteet (Liite 1.)

– alkuperäinen on liitteenä, tämä on muokattu tekstiin sopivaksi -

<u>työntekijä</u> arvioi toimivuutta perustehtävän, erilaisien roolien, motivaation, sosiaalisten suhteiden, työkyvyn ja uupumuksen, henkilökohtaisen tilanteen, klikkien, ”johtajien”, tiimien ja vaihtuvuuden kautta	<u>ilmapiiri</u> arvioi toimivuutta avoimuuden, yhteishengen, vuorovaikutuksen, asenteiden, arjen, arvioinnin, konfliktien hallinnan, luottamuksen, suhtautumisen, vastaanottamisen, merkitysten jakamisen ja sitoutumisen kautta
<u>kulttuuri</u> arvioi toimivuutta toimintatapojen, asenteiden, ihmiskäsityksen, oppimiskäsityksen, resurssien, muutostilanteiden, arvojen, työolosuhteiden, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen ja rakenteiden kautta	<u>johtajuus</u> arvioi toimivuutta päätöksenteon, oikeudenmukaisuuden, arvostuksen, innostamisen, arvioinnin, sitoutumisen, tuen, tunnustuksen, palautteen, tiedotuksen, vision, strategian, faktojen/mielipiteiden, tarpeen, vallan ja vastuun kautta

Tein kyselyn kuudelle työntekijälleni talon palaverissa maaliskuussa 2008. Aikaa kyselyn täyttämiseen annoin puoli tuntia. Neljä vastausta sain takaisin ja kaksi totesi heti, että se tuntuu vaikealta vastata. Kaikki toivoivat lisää aikaa, jotta voivat vastata perusteellisemmin. Olin kertonut tutkimuksestani etukäteen ja tarkemmin siinä tilanteessa. Pyysin rehellisiä vastauksia kysymyksiin ja palautetta lomakkeesta kirjallisesti samaan paperiin. Yksi työntekijä vastasi nopeasti palauttaen lomakkeen palaverin päättyessä. Kolmen ihmisen vastaukset tulivat seuraavaan päivään mennessä.

Kyselyn voi tehdä nimettömänä. Vastaukset ovat luottamuksellisia, vain johtajan käyttöön. Yleisiä kuitenkin sillä tasolla, että jos ilmenee käsiteltäviä haasteita, esimerkiksi yhteisössä on kuppikuntia tai ilmapiiri ei ole luottamuksellinen, niin nämä pitää käsitellä yhdessä. Kysely kertoo vain sen hetkisen tilan, sillä ihminen vastaa siinä kontekstissa missä sillä hetkellä on. Palaute johtajalle on suuntaa-antava. Toisaalta johtajan kannattaa itse

kriittisesti miettiä koska on oikea aika ja ovatko vastaukset luotettavia. Jatkosuunnitelmista kerroin, miten vastaukset käsitellään jatkossa.

Lomakkeen laatikot ovat pieniä ja tarvittaessa saa jatkaa toiselle puolelle merkiten otsikon tai lisäsivuille. Avoimet kysymykset sopivat ehkä paremmin kasvatus- ja opetushenkilöstölle, jotka ovat rutinoituneita analysoijia. Työntekijät ja olosuhteet vaihtuvat, työntekijöiden oma terveys saattaa vaihdella tai muut henkilökohtaiset syyt saattavat muuttaa tuloksia. Se kertoo vain arjesta, jota elämme työyhteisöissä.

Toisaalta avoimet kysymykset ovat vaikeita vastata joillekin työntekijöille. Asioiden jäsentämisessä on henkilökohtaisia eroavuuksia, samoin itseilmaisussa. Motivoituminen vastaamaan kyselyyn sekä arvioimaan työyhteisöään on tilanne- ja tavoitesidonnaista. Henkilökohtainen vireystila vaikuttaa myös vastauksiin. Riemunkiljahduksin työntekijäni eivät kartoitusta tehneet. Oman työyhteisön ilmapiiri, sosiaaliset suhteet ja tapa tehdä työtä saattavat herättää pelkoja ihmisissä, mitä muut vastaavat ja mitä siitä seuraa.

Olen vastaanotosta huolimatta sitä mieltä, että oman työn ja työyhteisön arviointia pitää tehdä säännöllisesti. Johtajan tulee olla tietoinen, millainen työyhteisön toimivuus, jotta se voi työskennellä tavoitteiden mukaisesti perustehtävänsä keskittyen. Varsinkaan uusi johtaja ei tunne työntekijöitään ja ennen luottamuksen syntymistä, tarvitaan apuvälineitä tilanteen kartoittamiseen.

### ***3.2. Työntekijäkyselyn vastaukset***

Neljästä vastauksesta kolmessa oli pohdittu ja analysoitu oman työyhteisön toimivuutta perusteellisesti. Niissä oli tärkeää tietoa olennaisista asioista, esimerkiksi sosiaalisista suhteista, avoimuudesta, luottamuksesta ja arvostuksesta. Kahdessa vastauksessa oli erityisen rehellisesti kerrottu haasteista ja vahvuuksista joka osa-alueella. Näissä oli vastattu melkein joka kohtaan erikseen. Yhdessä vastauksessa oli hyvää analyysia muutamilta

vastaajan tärkeäksi koetuilta kohdilta. Myönteisinä asioina tutkimukseni kannalta olivat vastaajien rehellisyys, avoimuus ja sitoutuminen työyhteisönsä kehittämiseen. Kielteisinä asioina tutkimukseni kannalta olivat vastausten tulkinnanmahdollisuus ja vastaamattomien työntekijöiden, joita oli kolme, vastaamattomuuteen vaikuttavat tekijät.

Yhdessä vastauksessa oli vastattu yleisellä tasolla ensimmäiseen osaan, pohtimatta oman työyhteisön toimivuutta. Saman vastauksen muissa kolmessa kohdassa analysoitiin omaa yhteisöä enemmän haasteiden kautta. Vastauksiin vaikutti luultavasti henkilön vireystila, motivoituminen tai epäselvä ohjeistus.

Sain arvokasta ja rehellistä tietoa vastausten perusteella, vaikka otos oli pieni. Muutama pohdittu ja analysoitu vastaus isommissakin työyhteisössä antaa johtajalle tärkeää informaatiota toimivuudesta. Työntekijöistä ne, jotka arvioivat ja haluavat kehittää yhteisöään, ovat yleensä motivoituneita vastaamaan perusteellisesti tämän kaltaisiin kysymyksiin. Näistä vastauksista saa luotettavaa tietoa.

Olen poiminut muutamia vastauksia, joissa käsitellään asioita yleisellä tasolla aikaisemman periaatteeni mukaisesti. Työntekijän osalta arvioitiin toimivuutta seuraavasti:

*Sosiaaliset suhteet vaikuttavat positiivisesti työyhteisön toimivuuteen.*

*Työntekijöiden väliset ristiriidat vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen negatiivisesti.*

*Henkilökunnan vaihtuvuus heikentää toimivuutta.*

Ilmapiirin osalta arvioitiin seuraavasti:

*avoimuus, yhteishenki ja vuorovaikutus vaikuttavat eniten ilmapiiriin.*

*Luottamus on tärkeää.*

*Ainahan jokainen voisi välillä miettiä, miten asiat ilmaisee, vaikka päällisin puolin vuorovaikutus on toimivaa.*

*Omaa työskentelyään voisi jokainen välillä arvioida, kuten myös sitä, miten käytöksellään vaikuttaa ilmapiiriin. Se on tervettä.*

*On tärkeää, että jokainen sitoutuu työhönsä, vaikuttaa merkittävästi ilmapiiriin.*

Kulttuurin osalta arvioitiin seuraavasti:

*Toimintatavoissa voi olla erimielisyyksiä, johon lisättynä klikkiytynyt vuorovaikutus, niin tuloksena on vaikeutunut työskentely. Tämä on tärkeä huomio ja vaatii johtajalta nopeita toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. Tässä on jo perustehtävän suorittaminen vaarassa.*

*Joskus olisi ehkä hyvä itse kunkin yrittää asettua toisen asemaan ja yrittää joskus enempi ymmärtää kuin tuomita.*

Johtajuuden osalta arvioitiin toimivuutta seuraavasti:

*Johtajuudella on erittäin suuri merkitys työilmapiiriin ja työmotivaatioon.*

*Työntekijän arvostus ja se, että työntekijät kokevat olevansa samanarvoisia on merkitystä.*

*Päätöksenteon pitää olla napakkaa.*

*Kehityskeskusteluissa saatu palaute on tärkeää. Kaikenlainen palaute vuoden mittaan lisää työmotivaatiota.*

*Innostaminen tapahtuu pitkälti positiivisen palautteen kautta.*

*Oikeudenmukaisuus on tärkeää, mutta aina ei se välttämättä voi toteutua*

*Asioista tiedottaminen on hyvin tärkeää.*

Näistä palautteista nousee aiheita myös yhteisön yhteisiin keskusteluihin arvoista, pelisäännöistä, toimintatavoista, kasvatuksesta, yhteisistä linjoista, johtajuudesta sekä ylipäätään työn ja työyhteisön kehittämisestä

Vastauksia ei tullut kaikilta työntekijöiltä, koska avoimiin kysymyksiin on joidenkin ihmisten vaikea vastata. Jos ilmapiirissä on jotain vakavaa, voi olla että kaikki työntekijät eivät halua sitä ottaa esille ja käsiteltäväksi.

Tehtävänannossa voi olla epäselvyyksiä, eikä työntekijä ole motivoitunut pyytämään lisäohjeita. Jotkut käsitteet ovat vaikeasti ymmärrettävissä tai sovitettavissa arjen työhön, esimerkiksi visio tai strategia. Vastaukset ovat henkilökohtaisia ja niissä voi olla erilaisia mielipiteitä asioista. Vastaukset tulkitsee johtaja oman ymmärryksensä mukaan, siksi tulkintoihin pitää suhtautua kriittisesti ja varovasti.

Avoimista vastauksista saa persoonallista ja analyttistä tietoa.

Merkkijärjestelmää käyttävissä kyselyissä saadaan ehkä enemmän

vastauksia, jotka ovat helpommin ja nopeammin käsiteltävissä ja tulkittavissa. Vastaukset antavat tietoa johtajalle sen hetkisestä tilanteesta ja kehittämiskohteen tai – kohteita jatkossa. Jatkotyöstämisen pitää olla luottamuksellista ja tarkasti harkittua, ettei johtaja menetä omaa luottamustaan. Tavoitteena voisi olla, että jokainen työntekijä vastaa kysymyksiin tulosten luotettavuuden takia.

### **3.3. Toinen vaihe – kyselylomakkeen kehittäminen**

Vastausten palautteessa oli kehittämiskohteina kirjoitustilan vähyyttä, vaikka teinkin lomakkeesta kaksi A4- sivua. Arvioitavia kohtia oli liikaa, mutta halusin kerätä tämän avulla tärkeimmät kohdat. Toiseksi toivottiin monivalintaa, vaikka itse en sitä halunnut. Kehittämissideana voisi olla näiden kahden yhdistäminen. Kysymyksiin voisi vastata kolmivalinnalla, joita avoimet vastaukset täydentävät. Tällä tavalla vastaisivat luultavasti kaikki ainakin monivalinnan osalta ja saataisiin samalla kerralla tarkempaa analyysia tavoitteesta.

Aikaa vastauksille voi antaa enemmän, esimerkiksi seuraavaan päivään. Tarkemmat ohjeet ja ennen kaikkea selvä tavoite, miksi kannattaa vastata rehellisesti. Tein näistä ideoista uuden kyselyn, joka on liitteenä kaksi. Uuden kyselyn kysymykset olen muotoillut Malikin periaatteiden mukaisesti sekä alaistaitojen, johon olen perehtynyt koulutuksen kautta.

#### **3.3.1. Työntekijän näkökulmaa kartoittavat kysymykset**

Kyselyn toisen vaiheen kehittämisessä pelkistin tulossuuntaisuuden yhteyden kysymykseen *Tuottaako työn tulos sinulle iloa?* Kasvatustyössä koetaan, että itse työ tuottaa iloa, sillä lasten parissa työskentely on palkitsevaa. Tulossuuntaisuus kertoo tavoitteellisesta ja suunnitelmallisesta työstä.

Kysymys *Koetko työsi mielenkiintoiseksi?* kertoo parhaimmillaan perusteellisuudesta ja työn tekemisestä vakavissaan, sillä sitä kiinnostavampaa se on. Vastakohtana on ikävystyminen ja turhautuminen.

*Miksi olet täällä töissä?* -kysymys kuvaa motivaatiota ja panostusta.

*Mitä sinä teet?* – kysymys kuvaa parhaimmillaan sitä, että on osa kokonaisuutta ja mitä tekee sen eteen. ”Minä huolehdin täällä siitä, että...”

Kysymys *Mitä hyötyä sinusta on työssä?* kuvastaa panostamista suurempaan kokonaisuuteen ja yrittäjämäisyydestä, jotka vaikuttavat myös motivaatioon.

*Mikä on sinulle helppoa?* – kysymys kerää vahvuuksia, valmiuksia ja osaamisia, jonka mukaan työntekijä pitäisi laittaa mielellään osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

### **3.3.2. Ilmapiiriä kartoittavat kysymykset**

Ilmapiirin osalta kysymysten taustalla on ajatus, että keskitytäänkö oleelliseen. Kypsä persoonallisuus näkyy vastauksissa yksilö- ja ryhmätasolla työskentelyssä.

Alaistaitojen osalta huomio kiinnitetään kysymykseen *Miten itse vaikutat ilmapiiriin?*

### **3.3.3. Kulttuuria kartoittavat kysymykset**

Kulttuurin osalta kysymysten taustalla on ajatus siitä, kiinnitetäänkö huomio heikkouksiin vai vahvuuksiin koko yhteisössä.

Filosofinen kysymys pitäisikö maassa elää maan tavalla ja toisaalta pitäisikö minua kohdella ulkomailla oman katsantokantani ja vakaumukseni mukaan,

esim. kulkea Saudi-Arabian kaduilla shortseissa ja narutopissa? Moni vastaa kyllä ja kyllä, mutta näillä vastauksilla on selvä ristiriita. Teoriassa erilaisuus, tai pikemminkin moninaisuus, hyväksytään, mutta sen tullessa ihan lähelle, emme ole valmiita sitä hyväksymään. Kysymykset ovat osittain yleisiä, eivät henkilökohtaisia, sillä silloin esim. *sallitaanko erilaisuus* – kysymykseen vastataan koko yhteisön osalta, jossa saattaa olla eroavaisuuksia.

### **3.3.4. Johtajuuden näkökulmaa kartoittavat kysymykset**

Ensimmäisessä kyselyssä päätöksenteon osalta vastattiin avoimeen kysymykseen, että sen pitää olla napakkaa. Päätöksenteko ei voi olla nopeaa tai runsasta, vaan sitä tehdään pohtien ja harkiten. Mistä tässä todella on kyse? Aiemman vastauksen pohjalta pystyn kertomaan ja oikaisemaan tällaisia käsityksiä.

Työntekijä kehittyy itsereflektion ja palautteen avulla.

Työn kehittämisessä pitäisi olla vähän tavoitteita, johon keskitytään.

*Miten sinua johdettaisiin paremmin?* on alaistaitoihin liittyvä kysymys, jonka taustalla on yksilön oma vastuu johtajuudesta.

Jokaisessa yhteisössä tehdään jotain turhaa. Kysymys *Mitä me emme enää tekisi uudelleen?* on toimintojen ja ajatusten siivouspäivä, jossa tarkoituksena on ottaa opiksi.

*Mikä oli hyvää vanhan johtajan aikana?* kertoo yhteisön vaalimia ja haluamia asioita, joita kannattaa edelleen vaalia.

*Mikä on hyvää nyt?* antaa palautetta johtajan omasta toiminnasta ja siitä, mitä työntekijät haluavat johtajalta lisää.



### **3.4. Yhteenveto**

Työyhteisön toimivuus on yhteinen asia ja sen kehittämiseen tarvitaan yhteistä pohdintaa. Tärkeä askel ihmisen kypsytysprosessissa on kiitoksen ja arvioinnin antamisen taito. Kriittisen palautteen antaminen vaatii rohkeutta ja tärkeintä siinä on tarkoitus. Kriitikki ja kiitos ovat välittämistä. Ihminen on vastuussa omasta käytöksestään, mutta ei toisten reaktioista. (Ronthy-Östberg 1998, 51–67.) Arvioinnissa ja etenkin avoimissa kysymyksissä annetaan kiitosta ja kritiikkiä koko yhteisölle. Henkilökohtaiset kokemukset ohjaavat arvioinnissa ryhmän matriksin eri tasoilla.

Jokainen haluaa tulla hyväksytyksi omassa toimintaympäristössään. Sen vuoksi hylätyksi tulemisen pelko on yksi syvempiä inhimillisiä pelkoja. Pelon vallitessa ihminen muodostaa itsestään vajavaisen kuvan, johon liittyy häpeän tunne. (Silvennoinen 1999, 45.) Ihminen voi kontrolloida tunteitaan ja kokee epäonnistuneensa. Vastaavasti jos ihminen kokee menestyvänsä, niin hän sitoutuu paremmin työhönsä. Palaute työstä on tärkeää ja onnistumisen jakaminen koko yhteisössä. Innostamisen kautta voi vaikuttaa työn laatuun ja yhteisön ilmapiiriin.

Ensimmäinen kyselyni oli liian laaja ja osan käsitteistä voi tulkita eri tavalla. On oltava valmis myös epäonnistumaan (Väliaverron 2002, 86). Yritin tehdä siitä kaiken kattavan. Lisäksi luulin kaikkien olevan motivoituvan vastaamaan laveasti avoimiin kysymyksiin. Opin, että kannattaa keskittyä muutamaan tärkeään kysymykseen ja tehdä myös monivalintakysymyksiä, jotta kaikki pystyisivät vastaamaan. Yhdistin uudessa kyselyssäni monivalinta- ja avoimet kysymykset, joista saa tärkeää analyysia ja pohdintaa. Se palvelee myös erilaisia vastaajia paremmin ja vastaukset ovat luotettavampia. Uudessa lomakkeessa yhdistyy saamani palaute ja teorian työstäminen entistä syvällisemmin. (Liite 2.) Keräsin kysymysten taustalla olevia ajatuksia tarvittaessa ohjeeksi johtajan käyttöön. (Liite 3.)

## 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

*”Voittoisa on se, jonka joukkoja yhdistää yhteinen päämäärä”.*

Sun Tzu

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kasvatusyhteisön toimivuutta uuden johtajan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimivuutta kartoittava kysely, jonka avulla saadaan tietoa niin kasvatusyhteisöstä kuin yksittäisen työntekijän ammatillisista vahvuuksista ja kehittämishaasteista.

### **4.1. Tutkimuksen anti**

Tutkimus toteutettiin kunnallisen päivähoitoyksikön työntekijöiden kanssa. Kasvatusyhteisön kehittämisen sisältö on jäänyt yhteisön omaksi tiedoksi. Tämä tutkimus koski kyselyn kehittämistä teorian ja yhteisön palautteen avulla.

Tulosteni perusteella voin todeta, että kasvatusyhteisön toimivuuden tärkeitä osatekijöitä ovat **perustehtävä tietoinen työntekijä, luottamuksellinen ilmapiiri, moninaisuutta salliva kulttuuri ja oikeudenmukainen johtaminen**. Työntekijä tekee työtään tulossuuntaisesti, ymmärtäen olevansa osa kokonaisuutta. Työntekijän pitää suorittaa laadukasta perustehtävää ja johtajan luoda sille edellytykset. Työntekijä on motivoitunut ja toimii osaamistaan vastaavissa tehtävissä. Ilmapiiri kuvastaa keskittymistä oleelliseen. Työntekijä ymmärtää itse vaikuttavansa omalta osaltaan työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin. Ihminen on osa kontekstiaan ja työssä perustehtävän toteutuminen on tärkein tavoite. Työntekijän kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa omassa yhteisössä dialogin, itsereflektion ja palautteen avulla.

Yhteisön avoin, salliva ja joustava kulttuuri tukee parhaimmillaan yksilön jaksamista työssään. Avoin ja luottamuksellinen yhteisön ilmapiiri mahdollistaa, että jokainen voi olla oma itsensä, kehittyä ja oppia

sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Yhteisön kulttuuri tarkoittaa arvoja ja asenteita, jotka ohjaavat toimintaa ja suhtautumista. Kulttuuria on ehkä vaikein arvioida, sillä se on ”meidän kaikkien summa”, joka näkyy parhaiten ulkopuolisille ja uusille ihmisille. Johtaminen on vuorovaikutuksellista ja kahdensuuntaista. Johtaja ja työntekijä ovat vastuussa johtamisen onnistumisesta. Johtajan tehtävänä on luoda rakenteet yhteiselle keskustelulle.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kasvatusyhteisön toimivuuden eri osatekijöiden tarkastelu yhteisen keskustelun, kehittämis- ja kehityskeskustelun kautta antaa tietoa vahvuuksista ja haasteista. Tärkeitä tavoitteita yhteisössä ovat vastavuoroinen keskustelu, yhteiset pelisäännöt, varhainen puuttuminen haasteisiin, avoin keskustelukulttuuri, arvostus ja luottaminen. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa henkilökohtaista palautetta ja kehittämistä, puolin ja toisin. Keskusteluja tulisi olla säännöllisesti. Koulutus mahdollistaa uudet näkökulmat omaan työhön. Oppiminen on konstruktivistista, kumulatiivista ja sitä tapahtuu eri konteksteissa, esimerkiksi dialogin avulla. Paras tapa oppia on osallistua avoimeen ja tasavertaiseen suunnitteluun. Perehdytys tai mentorointi on hyvä tilaisuus miettiä omia käsityksiä työstä ja työyhteisön tavoista. Mentoroinnissa siirretään hiljaista tietoa perehdytyksessä uusille työntekijöille.

Tutkimuksen anti on johtajalle ja työntekijälle uusi väline arvioida ja kehittää omaa työtä, ammatillisuutta, työyhteisöä ja sen toimivuutta. Johtajuutta tulee arvioida kriittisesti ja kerätä hyvät kokemukset eri johtajien ajoista. Johtamisen periaatteiden avulla voi paremmin keskittyä tärkeisiin ja tarpeellisiin asioihin. Johtamisessa korostuu osaamisen ja vahvuuksien johtaminen, varhaiskasvatuksessa myös pedagogiikan ja laadun johtaminen asiakaspalautteen avulla.

Malikin (2002) mukaan tulos/tehtävä on työyhteisön olemassaolon edellytys. Onnistuneesta työstä saatu palaute innostaa ja luo me-hengen sekä vaikuttaa koko yhteisön toimivuuteen. Työntekijä on osa kokonaisuutta, tärkeä lapselle ja perheelle henkilökohtaisesti ja yhteiskunnallisesti sekä omalle organisaatiolleen; osana Suomea, esimerkiksi Pisa-tutkimuksen hyviä

tuloksia, kasvatuksen ja opettamisen jatkumon suorittajana. Työntekijän pitäisi tietää olevansa osa tärkeää kokonaisuutta, aivan niin kuin siivooja Kennedy Space Centerissä Flodirassa, jolta tehtävää kysyttäessä vastasi lähettävänsä avaruusraketin kuuhun. Vahvuuksiin pitää keskittyä voimavarakeskeisesti työskennellen, eikä ryhtyä poistamaan ongelmia. Muutostilanteiden johtaminen on haasteellista ja johtajan kuunneltava herkästi heikkojakin signaaleja.

Hyvin toimivan työyhteisön tavoite on laadukkuus ja tehokkuus, jatkuva oppiminen ja henkinen hyvinvointi. Johtajan tehtävänä on luoda edellytykset kollektiiviselle ja yksilölliselle oppimiselle keskustelun ja arvioinnin avulla. Johtamiseen kuuluu tiedon, suoritusten, osaamisen ja itsensä johtaminen, joka on tärkein. Innostaminen yhteisöllisesti auttaa saavuttamaan parempia tuloksia ja jakamaan merkityksellisyyttä. Ryhmän kehitysvaiheen arviointi käytännössä vaatii johtajan läsnäoloa ja kuuntelua. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen auttaa jaksamaan, mutta samalla vaatii myös joustamista ja yhteisiä arvoja.

## ***4.2. Opinnäytetyön toteuttaminen prosessina***

Sosionomiopintojen opinnäytetyöni oli prosessina haasteellinen, antoisa ja työyhteisössäni lähentävä. Itsensä toteuttamisen tarve oli motiivini kehittämisessä. Tavoitteenani on näin laadukas varhaiskasvatus ja sen keskiössä on lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen.

Tärkeintä oli kehittää toimiva ja monipuolinen kysely, työni tulos. Teorian ja empiirisen tutkimuksen yhdistäminen muokkaantui kuin kehällä, sain uusista tutkimuksista ja teorioista uusia ajatuksia rikastamaan koko prosessia. Tietoa johtamisesta ja ryhmien toimivuudesta on paljon. Vaikeinta oli poimia merkityksellisemmät tutkimukset. Teoriaperusta oli mielestäni riittävä. Tein paljon karsintaa ja pohdin niiden kuulumista omaan tutkimukseeni. Kokosin teoriaa ihmiskuvan, johtamisen, oppimisen, organisaation ja ryhmän näkökulmasta. Aiheita on paljon ja riskinä oli pintaraapaisu. Ryhmädynamiikan

tutkimukset ovat melko vanhoja, 1960–70 –luvulta, mutta ryhmän toiminta ei ole muuttunut. Malik on palannut johtamisen periaatteissaan takaisin yksinkertaisiin asioihin. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat monet seikat; tunteet, käsitykset ja ymmärrys sosiaalisissa suhteissa. Niitä tutkitaan ja uutta tietoa saadaan jatkuvasti.

Tutkimus kasvatti omaa ammatillisuuttani ja mahdollisti uuden välineen kehittämisen. Haluan kehittyä johtajana, itsekin alaisena ja ihmisenä. Tänä keväänä työyhteisöni halusi asettaa tavoitteeksi olla kaupungin halutuin työyhteisö. Minun tehtäväni on johtaa tätä tavoitetta ja mielelläni sen teenkin. Työyhteisön toimivuuden työstäminen ei lopu tähän, vaan se jatkuu koko ajan.

Opin tutkimuksen tekemistä ja jäsentämistä. Tiedonkäsittelytaitoni kehittyivät paljon, sillä aikatauluni oli kiireellinen ja tein sen oman töideni ohella. Asioita olen jäsentänyt ja pohtinut jo pidempään. Koen, että minulle sopii hyvin tiivis ja intensiivinen työskentely; olen silloin parhaimmillani. Työni, ison perheeni, opiskeluni ja vapaa-ajan moninaisien tehtävien yhteensovittaminen on ollut haasteellista ja välillä uuvuttavaa. Opintoni ja tutkimus prosessina antoivat työhöni uusia näkökulmia ja oppimisen kokemuksia. Kirjoittaminen muokkaa todellisuutta, sitä koskevia käsityksiä ja kirjoittajaa itseään (Lehtonen 2002, 197).

### ***4.3. Tutkimuksen luotettavuus ja luottamuksellisuus***

Otokseni oli pieni, mutta uskon vastausten olevan siirrettävissä vastaavanlaisissa kasvatusyhteisöissä tai toistettaessa samassa työyhteisössä (ks. Hirsjärvi ym. 2003, 213–214). Oman työyhteisöni toimivuutta en halunnut käsitellä julkisesti luottamuksen takia, siksi valitsin tutkimuksen tavoitteeksi kyselyn kehittämisen. Kysely tehtiin nimettömänä. Se oli tarkoitettu vain minun käyttööni käsittelyvaiheessa ja hävitetään opinnäytetyöni hyväksymisen jälkeen. Vastauksista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Silvennoisen mukaan (1999, 60–71) lupauksella on aina merkityksensä nimenomaan sille henkilölle, joka lupauksen on saanut. Lupauksen merkitys määräytyy sen vastaanottajan mukaan. Pienikin lupaus on tärkeä ja sen täyttäminen ehdottoman tärkeää. Luottamus on Malikin (2002) mukaan tärkeä periaate ja se vaatii avoimuutta, suoralinjaisuutta, kuria ja moitteettomuutta. Positiivisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen yksilön ja koko yhteisön tasolla on johtamisen haaste. Johtajan tehtävänä on luoda pedagogia visioita ja kehittää työmenetelmiä, esimerkiksi lapsen omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ruokailutilanteissa päivähoidossa ja lapsen äänen kuuluminen itseään koskevissa asioissa.

Luottamus rakentuu oikeudenmukaisuuden päälle sekä sitoutumiseen, jotka ovat johtamisen kulmakiviä. Ratkaisukeskeisyys ja positiivinen suhtautuminen ihmisiin ja asioihin takaavat hyvän ilmapiirin ja yltämisen yhä parempiin tuloksiin. Itsereflektointi on minulle tärkeä ja luonnollinen osa toimintaani. Haluan kehittyä ammatillisesti ja ihmisenä.

#### **4.4. Jatkotutkimukset**

Jatkotutkimuksia voisi olla esimerkiksi seuraavista aiheista:

- varhaiskasvatustyöyhteisöjen toimivuuden tutkiminen lapsen näkökulmasta
- työyhteisöjen toimivuus vuorohoidossa
- työyhteisön kulttuurin, ns. kirjoittamattomien sääntöjen, yhteys työhyvinvointiin
- arvojen ja tunteiden merkitys työyhteisön toimivuuteen
- muutosjohtaminen palvelurakenteiden muuttuessa yhteisön tai lapsen näkökulmasta
- lapsen äänen kuuluminen palvelurakenteiden muutoksissa
- ratkaisu- ja voimavarakeskeinen johtaminen työyhteisöä rikastavana
- ratkaisu- ja voimavarakeskeinen työote lapsen kasvun ja kehityksen tukemisessa
- työyhteisön tai ryhmän toimivuus suhteessa lapsen oppimiseen ja kehitykseen varhaiskasvatuksessa

## LÄHTEET

Aulanko, M. 2003. Johdan itseäni – aikaa on ja energiaa riittää. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hautala, T. 2005. Kehityskeskustelut – alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista. Artikkel. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3 / 2005. [http://lta.hse.fi/2005/3/lta\\_2005\\_03\\_a4.pdf](http://lta.hse.fi/2005/3/lta_2005_03_a4.pdf)

HE 59/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 23.3.2008. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

HE 267/2006. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 23.3.2008. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6 – 9. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Hujala, E., Parrila-Haapakoski, S. 1998. Näkökulmia laadun arviointiin varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto: Varhaiskasvatuskeskus.

Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L., Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto: Varhaiskasvatuskeskus.

Hujala, E., Puroila, A.-M., Parrila-Haapakoski, S & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Huttunen, E. 1985. Päivähoidon kasvatustoiminnan ohjaus ja sen merkityksellisyys varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.

Hyrkäs, K. 2002. Clinical Supervision and Quality Care. Väitöstudium. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. <http://acta.uta.fi/teos.phtml?6804>

Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö - Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Ojala Leenamajja. Toim. Petteri Halme. Helsinki. 2000. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_ain\\_eistopankki/julkaisut/tp10\\_otala\\_1.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_ain_eistopankki/julkaisut/tp10_otala_1.pdf)

Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1993. Ryhmäilmiö. Juva: Wsoy.

Juusela, T. Mentorointi varmentaa naisryhtäjien menestymistä. Viitattu 23.3.2008. <http://www.nicehouse.fi/tyo huone/eva at/mentor.htm>

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.

- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Keskinen, S. 1999. Päiväkoti ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Päiväkoti työyhteisönä. Toim. S. Keskinen & N. Virtanen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 7-19.
- Kiesiläinen, L. 1994. Kasvatusyhteisöjen vallankumous. Helsinki: Kriittinen korkeakoulu ry.
- Kinnunen, J. & Lindström, K. 2005. Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUS:in johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Väitöstutkimus. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos.  
<http://www.tsr.fi/tutkimus/tutkittu/hanke.html?id=100057>
- Kirvesniemi, T. 2004. Päivähoidon laadukas johtaminen. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta.  
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/3648/paivahoi.pdf?sequence=1>
- Korkia-aho, P. Luento 1992. Ryhmätyö. Jyväskylän sosiaalialan oppilaitos. Sosiaalikasvattaja – opinnot.
- Kurki, L. 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Muutoksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Kurki, L. Sosiokulttuurinen innostaminen. Artikkelit. Viitattu 23.3.2008.  
<http://www.prohumanum.fi/artikkelit/kurki.html>
- Kyrönseppä, U. Työnohjauksen eettiset kysymykset liittyvät työn laatuun. Viitattu 23.3.2008. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/kyronseppa.html>
- Lamminpää, A. Kohti ihanteellista työpaikkaa – Mitä riskipyramidin arvoitustutkimus kertoo, Työterveyslaitos 8.12.2006. Valtiokonttori, Vakuutus. Viitattu 23.3.2008. <http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/ED275936-FFA7-4957-AEBD-1D7A2C24C7FB/0/Lamminpaa081206.pdf>
- Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisutaito. Helsinki: Kauppakaari.
- Laurinen, L., 1998. Lukea ja oppia ikä kaikki – tehokkaan oppimisen tunnuspiirteet voi havaita jo satukirjojen äärellä. Teoksessa Koti kasvattajana, elämä opettajana. Kasvatus- ja oppimiskulttuurit tutkimuskohteina. Toim. L. Laurinen. Jyväskylä: Atena. 100 – 125.
- Lehtinen Elina. Luento 31.8.2001. Esiopetuksen pedagoginen toteutuminen. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos.
- Lehtonen, M. 2002. Kirjoittamisen mielihyvä. Teoksessa Tieteellinen kirjoittaminen. Toim. M. Kinnunen & O. Löytty. Tampere: Vastapaino. 195 – 202.
- Lindström, K. Työyhteisöjen toimivuus sosiaali- ja terveysalalla. Työterveys 2/2001. 7-9.



<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2001-02/03.htm>

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Aikuiskasvatus.

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus.

Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö: Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Työpapereita 10. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Peltonen, E. Palokuntayhdistys muutoksessa. Viitattu 23.3.2008.  
<http://www.pelastustieto.com/palopuheet/palopuhe4.html>

Rajala, T. 1997. Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä: Kunnallisten työyhteisöjen toimivuuteen ja johtamiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu erityisesti organisaatio- ja johtamisteorioiden valossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kunnallispolitiikka.

Rauramo. 2005. Työhyvinvoinnin portaat. Viitattu 23.3.2008.  
<http://www.tyoturva.fi/toimialat/graafinen/tyky.html>

Ronhy-Östberg.M. & Rosendahl.S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY. Tietosanoma.

Rauste-von Wright, M. & von Wrihgt, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.

Rautiainen, V. & Keskinen, S. 1999. Sosiaalinen tuki päiväkotihenkilöstön voimavarana. Teoksessa Päiväkotiyhteisönä. Toim. S. Keskinen & N. Virtanen. Helsingin yliopisto: Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 20–30.

Saaranen, T. 2006. Koulun henkilöstön työhyvinvointia kehitettävä laaja-alaisesti ja pitkäjänteisesti – työterveyshoitajat tärkeä yhteistyötaho. Väitöstutkimus. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos.  
<http://www.kampus.uku.fi/tiedotteet/tiedote.shtml?v=2006&tap=11598527548435>

Silvennoinen. M. 1999. Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita.

Simelius, K. 2003. Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta

Sun Tzu. Sodankäynnin taito. 3. painos. Suomennos H. Karkkolainen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sydänmaanlakka, P.2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. Ihminen, työ ja organisaatio; uuden paradigman hahmottelua. Artikkelijulk. 25.2.2002.  
<http://www.prohumanum.fi/artikkelit/sydanmaanlakka.html>

Työhyvinvoinnin portaat. Viitattu 23.3.2008.  
<http://www.tyoturva.fi/toimialat/graafinen/tyky.html>

Työhyvinvointi kunta-alalla. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Viitattu 23.3.2008.  
[http://www.ktsp.fi/tyohyvinvointi\\_kunta\\_alalla.pdf](http://www.ktsp.fi/tyohyvinvointi_kunta_alalla.pdf)

Vaherva, T. 1998. Työ oppimisympäristönä. Teoksessa Koti kasvattajana, elämä opettajana. Kasvatus- ja oppimiskulttuurit tutkimuskohteina. Toim. L. Laurinen. Jyväskylä: Atena. 213 - 234.

Virtanen, N. 1999. Päiväkodin johtajan työn haasteita ja rasitteita. Teoksessa Päiväkoti työyhteisönä. Toim. S. Keskinen & N.. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 66–89.

Väliverronen, E. 2002. Kirjoittaminen prosessina. Teoksessa Tieteellinen kirjoittaminen. Toim. M. Kinnunen & O. Löytty. Tampere: Vastapaino. 83 – 95.

# LIITTEET

Liite 1

Kasvatusyhteisön toimivuutta kartoittava kysely henkilökunnalla maaliskuussa 2008

## Työyhteisömme toimivuus

luottamuksellinen

- vahvuudet ja haasteet

### työntekijä

arvioi toimivuutta

perustehtävän,

erilaisien roolien,

motivaation,

sosiaalisten suhteiden,

työkyvyn ja uupumuksen,

henkilökohtaisen tilanteen,

klikkien,

”johtajien”,

tiimien

vaihtuvuuden kautta

muuta

### ilmapiiri

arvioi toimivuutta

avoimuuden,

yhteishengen,

vuorovaikutuksen,

asenteiden,

arjen,

arvioinnin,

konfliktien hallinnan,

luottamuksen,

suhtautumisen,

vastaanottamisen,

merkitysten jakamisen

sitoutumisen kautta

muuta

## historia / kulttuuri

arvioi toimivuutta

toimintatapojen,

asenteiden,

ihmiskäsityksen,

oppimiskäsityksen,

resurssien,

muutostilanteiden,

arvojen,

työolosuhteiden,

työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen

rakenteiden kautta

muuta

## johtajuus

arvioi toimivuutta

päätöksenteon,

oikeudenmukaisuuden,

arvostuksen,

innostamisen,

arvioinnin,

sitoutumisen,

tuen,

tunnustuksen,

palautteen,

tiedotuksen,

vision,

strategian,

faktojen/mielipiteiden,

tarpeen,

vallan ja vastuun kautta

muuta

# Työyhteisömme toimivuus

nimi:

hyvin

melko hyvin

huonosti

Työntekijän näkökulmasta:

- Miten koet perustehtävän toteutuvan?
- Tuottaako työn tulos sinulle iloa?
- Koetko työsi mielenkiintoiseksi?


- Miksi olet täällä töissä?
- Mitä sinä teet?
- Mitä hyötyä sinusta on työssä?
- Mikä sinulle on helppoa?

---



---



---



---

Ilmapiirin osalta:

- Millainen luottamus on?
- Onko avoimuutta?
- Hallintaanko konflikteja?
- Millainen yhteishenki on?
- Jaetaanko yhteisiä merkityksiä?
- Suhtaudutaanko positiivisesti
  - ihmisiin
  - asioihin


- miten itse vaikutat ilmapiiriin?

---

Kulttuurin osalta:

- Miten koet toimintatapojen tukevan perustehtävää?
- Miten erilaisuus sallitaan?
- Miten suhtaudutaan muutoksiin?
- Miten työn ja perheen voi sovittaa yhteen?
- Mitkä ovat yhteisön yhteiset arvot?
- Millaisia asenteita tai ennakkoluuloja on ihmisiä
  - asioita kohtaan


---



---



---

Johtajuuden osalta:

- Miten päätöksenteko sujuu?
- Miten oikeudenmukaisuus toteutuu?
- Arvostetaanko työtä ja työntekijää?
- Miten saat tukea tarvittaessa?
- Miten saat työstäsi palautetta?
- Toimiiko tiedotus?
- Koetko työssäsi innostusta?
- Arvioidaanko työtä?
- Kehitetäänkö työtä tavoitteellisesti?


- Mitä sinä voit tehdä, että sinua johdettaisiin paremmin?
- Mitä me emme enää tekisi uudelleen?
- Mikä oli hyvää vanhan johtajan aikaan?
- Mikä on nyt hyvin?

---



---



---

## Kysymysten taustaa / työyhteisömme toimivuus- lomake

Työntekijän näkökulman kysymysten taustaa:

Tulossuuntaisuus on yhteydessä kysymykseen *Tuottaako työn tulos sinulle iloa?* Kasvatustyössä koetaan, että itse työ tuottaa iloa, sillä lasten parissa työskentely on palkitsevaa. Tulossuuntaisuus kertoo tavoitteellisesta ja suunnitelmallisesta työstä.

Kysymys *Koetko työsi mielenkiintoiseksi?* kertoo parhaimmillaan perusteellisuudesta ja työn tekemisestä vakavissaan, sillä sitä kiinnostavampaa se on. Vastakohtana on ikävystyminen ja turhautuminen.

*Miksi olet täällä töissä?* -kysymys kuvaa motivaatiota ja panostusta.

*Mitä sinä teet?* – kysymys kuvaa parhaimmillaan sitä, että on osa kokonaisuutta ja mitä tekee sen eteen. ”Minä huolehdin täällä siitä, että...”

Kysymys *Mitä hyötyä sinusta on työssä?* kuvastaa panostamista suurempaan kokonaisuuteen ja yrittäjämäisyydestä, jotka vaikuttavat myös motivaatioon.

*Mikä on sinulle helppoa?* – kysymys kerää vahvuuksia, valmiuksia ja osaamisia, jonka mukaan työntekijä pitäisi laittaa mielellään osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

Ilmapiirin osalta kysymysten taustalla on ajatus, että keskitytäänkö oleelliseen. Kypsä persoonallisuus näkyy vastauksissa yksilö- ja ryhmätasolla työskentelyssä.

Alaistaitojen osalta huomio kiinnitetään kysymykseen *Miten itse vaikutat ilmapiiriin?*

Kulttuurin osalta kysymysten taustalla on ajatus siihen, että kiinnitetäänkö huomio heikkouksiin vai vahvuuksiin koko yhteisössä.

Filosofinen kysymys pitäisikö maassa elää maan tavalla ja toisaalta pitäisikö minua kohdella ulkomailla oman katsantokantani ja vakaumukseni mukaan, esim. kulkea Saudi-Arabian kaduilla shortseissa ja narutopissa? Moni vastaa kyllä ja kyllä, mutta näillä vastauksilla on selvä ristiriita. Teoriassa erilaisuus, tai pikemminkin moninaisuus, hyväksytään, mutta sen tullessa ihan lähelle, emme ole valmiita sitä hyväksymään. Kysymykset ovat osittain yleisiä, eivät henkilökohtaisia, sillä silloin esim. *sallitaanko erilaisuus* – kysymykseen vastataan koko yhteisön osalta, jossa saattaa olla eroavaisuuksia.

Johtajuuden osalta ajatuksia kysymysten taustalla:

Päätöksenteko ei voi olla nopeaa tai runsasta, vaan sitä tehdään pohtien ja harkiten. Mistä tässä todella on kyse?

Työn kehittämisessä pitäisi olla vähän tavoitteita, johon keskitytään.

*Miten sinua johdettaisiin paremmin?* on alaistaitoihin liittyvä kysymys, jonka taustalla on yksilön oma vastuu johtajuudesta.

Jokaisessa yhteisössä tehdään jotain turhaa. Kysymys *Mitä me emme enää tekisi uudelleen?* on toimintojen ja ajatusten siivouspäivä, jossa tarkoituksena on ottaa opiksi.

*Mikä oli hyvää vanhan johtajan aikana?* kertoo yhteisön vaalimia ja haluamia asioita, joita kannattaa edelleen vaalia.

*Mikä on hyvää nyt?* antaa palautetta johtajan omasta toiminnasta ja siitä, mitä työntekijät haluavat johtajalta lisää.