

Jelena Kauppinen  
Suvi Solansuu

# Työyhteisön viestinnän kehittäminen varhaiskasvatusyksikössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (Ylempi AMK)

Sosiaaliala

Opinnäytetyö

22.2.2018

Tekijät Otsikko  Sivumäärä Aika	Jelena Kauppinen Suvi Solansuu Varhaiskasvatuksen työyhteisöviestinnän kehittäminen 89 sivua + 6 liitettä 22.2.2018
Tutkinto	Sosionomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaaliala
Ohjaaja	Yliopettaja Sirkka Rousu
<p>Opinnäytetyön aiheena oli työyhteisön viestinnän kehittäminen varhaiskasvatustyöyksikössä. Opinnäytetyö oli kehittämistyö, joka tehtiin yhteistyössä eräiden Helsingin kaupungin varhaiskasvatustyöyksiköiden kanssa. Työn tarkoitus oli selvittää, miten työyhteisön viestintä toimii varhaiskasvatustyöyksikössä. Tehtävänä oli tuottaa työyhteisön viestinnän kehittämistä tukeva Viestintäpakki-materiaali.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui varhaiskasvatuksesta, työyhteisöstä, viestinnästä ja kehittämisestä. Opinnäytetyö rakentui lähtökyselystä, kehittämistapaamisista, Viestintäpakin kehittämisestä sekä loppukyselystä. Kyselyt toteutettiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin tiedonkeruumenetelmin. Lähtökyselyllä selvitettiin, miten työyhteisön viestintä toimii, mitkä ovat viestinnän tarpeet ja haasteet sekä miten niitä on ratkaistu varhaiskasvatustyöyksikössä. Työyhteisöjen jäsenistä koottiin työryhmä, jonka jäsenet osallistuivat Viestintäpakin luomiseen. Loppukyselyllä selvitettiin Viestintäpakin vaikuttavuutta. Kyselyn tuloksia analysoitiin sisällönanalyysillä sekä tilastollisesti.</p> <p>Kehittämistapaamiset toimivat työyhteisöjen viestinnän kehittämisprosessin alullepanijana. Tapaamiset ja valmis Viestintäpakki toimivat osallistavina menetelminä työyhteisön viestinnän kehittämisessä. Viestintäpakki sisälsi kirjallisuuteen perustuvaa tietoa viestinnästä sekä hyviksi koettuja käytänteitä kyselyistä ja tapaamisista. Työyhteisöt kokivat viestinnän haasteiksi sopimukseen sitoutumisen, rakenteiden epäselvyyden ja ajankäytön. Esille nousi myös yksiköiden yksilölliset tarpeet viestinnälle. Loppukyselyn tuloksista selvisi, että muutoksia viestintään liittyen oli tehty ja uusia sopimuksia syntynyt. Kehittäminen varhaiskasvatustyöyksiköissä oli vielä kesken. Tuloksista voidaan päätellä viestinnän parantuneen yksiköissä kehittämisprosessin aikana.</p> <p>Varhaiskasvatuksessa työyhteisön viestinnässä on kehitettävää ja kehittäminen on jatkuva prosessi. Jokaisella yksiköllä on oma viestintäkulttuuri ja tarpeet viestinnälle. Viestintä vaatii yhteistä sopimista ja sitoutumista. Jokainen varhaiskasvatustyöyksikkö suunnittelee itselleen sopivat rakenteet ja toimintatavat viestinnälle. Viestintäpakki toimii hyvänä apuvälineenä viestinnän kehittämisessä. Hyvien käytäntöjen jakamista voisi olla enemmän ja laajemmin. Työyhteisöjen viestintää olisi mielenkiintoista tutkia vielä pidemmällä aikavälillä ja yksikkökohtaisesti.</p>	
Avainsanat	työyhteisö, viestintä, kehittäminen, varhaiskasvatus

Authors Title	Jelena Kauppinen, Suvi Solansuu Developing communication in the work community of daycare centres
Number of Pages Date	89 pages + 6 appendices Winter 2018
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master of Social Services
Instructor	Sirkka Rousu, Principal Lecturer
<p>The subject of this thesis was to improve communication in the work community of daycare centres. This Master's thesis is a development project made together with some of the daycare centres in city of Helsinki. The purpose of this thesis was to find out how communication works in these work communities. The task was to produce a "Communication box" to support communication.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of early childhood education, work community, communication and development. This thesis includes an opening questionnaire, two developmental meetings, developing the "Communication box" and the final questionnaire. Data were collected both in quantitative and qualitative way. The task of the opening questionnaire was to find out how communication in the work community works, what the needs and challenges in the communication are and how they are solved in the work community of daycare centers. Employees from the work communities set up a workgroup which participated in developing the Communication box. The purpose of the final questionnaire was to find out the effectiveness of the Communication box. We analyzed the results with content analysis and statistically.</p> <p>Development meetings were conducted to start the development process in the work communities. The development meetings and the Communication box were participatory methods for developing communication. The Communication box includes information based on the literature of the communication and also shares best practices from the questionnaire and the meetings. The work communities experienced challenges regarding commitment in common agreements, unclear structures of communication and lack of time. Each daycare centre has its own needs in communication. The final survey's results showed that changes had been made concerning communication and new agreements had been made. The development in daycare centres was not yet ready. Based on the results we can say communication had improved during the development process.</p> <p>There is a lot to develop in communication of work community and development is an ongoing process. Every daycare centre has its own culture of communication and needs. It is necessary to make agreements and commitments together. Each daycare centre has to plan its own structures and procedures for communication. There should be more sharing of best practices in the work community. It would be interesting to study communication of the work communities case-by-case and on a longer time scale.</p>	
Keywords	work community, communication, development, early childhood education

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Viestintä kehittämiskohteena	3
2.1	Yhteisöviestintä, organisaatioviestintä vai työyhteisön viestintä?	5
2.1.1	Yhteisöviestintä	5
2.1.2	Organisaatioviestintä	6
2.1.3	Työyhteisön viestintä	6
2.2	Johtamisviestintä	7
2.3	Viestinnän muodot varhaiskasvatuksen työyhteisöissä	8
2.3.1	Palaverit ovat virallisen kasvokkaisuviestinnän kanava	8
2.3.2	Epävirallista kasvokkaisuviestintää kahvipöydässä	10
2.3.3	Sanaton viestintä	11
2.3.4	Sähköisen viestinnän monet muodot	12
2.3.5	Painettu viestintä varhaiskasvatuyksiköissä	13
2.4	Viestinnän haasteita ja tarpeita	14
2.5	Viestintä Helsingin kaupungilla	15
3	Työyhteisö kehittämässä viestintää	17
3.1	Johtajuus varhaiskasvatuksen työyhteisössä	17
3.2	Työyhteisöjen moninaisuus	19
3.2.1	Varhaiskasvatus on tiimityötä	20
3.3	Työyhteisötaidot viestinnän perustana	21
3.3.1	Johtajan vuorovaikutustavat mallina	22
3.3.2	Reflektiivisyys ja dialogisuus	23
3.3.3	Palaute ja luottamus	25
3.4	Sitoutuminen yhteiseen tehtävään ja osaamisen jakaminen	26
4	Varhaiskasvatus ja viestintä	28
4.1	Varhaiskasvatus Helsingissä	29
5	Kehittäjänä työyhteisöjen kanssa	31
5.1	Kehittämisprosessi työyhteisössä	31
5.2	Työyhteisöjen osallisuus kehittämisessä	33
6	Kehittämistyön prosessikuvaus	35
6.1	Tutkimustehtävä ja kohdejoukko	35
6.2	Prosessikuvaus	36

6.3	Aineistonkeruumenetelmänä sähköinen kysely	38
6.4	Aineistojen analyysimenetelmät	39
6.5	Kehittämistapaamiset osallistavana kehittämistoimintana	40
6.5.1	Ensimmäinen tapaaminen	41
6.5.2	Toinen tapaaminen	42
6.6	Viestintäpakki ja sen käyttöönotto	43
6.7	Vaikuttavuuden arviointi	44
7	Tulokset	46
7.1	Viestinnän lähtötilanne	47
7.1.1	Onnistunut viestintä	48
7.1.2	Viestinnän haasteet	49
7.1.3	Ajankäyttö	50
7.1.4	Vaikuttavuuden arviointi	51
7.2	Kokouskäytännöt	52
7.2.1	Talonkokouskäytännöt	53
7.2.2	Tiimikokouskäytännöt	54
7.2.3	Muut kokouskäytännöt	56
7.2.4	Vaikuttavuuden arviointi	56
7.3	Viestintäkanavat	57
7.3.1	Vaikuttavuuden arviointi	59
7.4	Yhteistyö, vuorovaikutus, asenteet sekä kasvokkaisviestintä	59
7.4.1	Vaikuttavuuden arviointi	61
8	Johtopäätökset	63
8.1	Viestintä on onnistunutta, kun siihen on sovitut rakenteet	64
8.2	Päiväkodin kokouskäytännöistä on syytä sopia yhdessä	64
8.3	Työyhteisötaidot viestinnän tukena	66
8.4	Viestintä vaatii välineitä ja aikaa	67
8.5	Viestintäpakin vaikuttavuus	68
9	Pohdinta	70
9.1	Opinnäytetyön arviointi ja luotettavuus	75
9.2	Päätössanat	76
	Lähteet	78
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje lähtökyselylle	
	Liite 2. Lähtökyselyn lomake	

- Liite 3. Saatekirje loppukyselylle
- Liite 4. Loppukyselylomake
- Liite 5. Viestintäpakki
- Liite 6. Lähtökyselyn tulosten keskiarvoja

## 1 Johdanto

Kompleksisuus on osa nykyisten työyhteisöjen arkea. Työyhteisöjen on kehityttävä, muututtava ja uudistuttava jatkuvasti. (Laitinen – Stenvall 2012: 93.) Työturvallisuuskeskuksen oppaassa (2016) kirjoitetaan vuorovaikutuksen, yhteistyön, innovatiivisuuden ja tehokkuuden olevan nykypäivän työn tarpeita (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016: 3). Työn toiminnan syke on kiihtynyt ja aikajänne lyhentynyt (Åberg 2006: 11). Sen seurauksena myös viestintä työyhteisöissä muuttuu ja sitä on muutettava jatkuvasti yhteiskunnan, organisaatorakenteiden ja tekniikan kehittyessä. Tässä työssä mielenkiinto on varhaiskasvatussyksikön työyhteisön viestinnän kehittämisessä.

Suomalaiset ovat terveempiä kuin aiemmin, mutta samaan aikaan sairauspoissaoloja on enemmän kuin ennen (Juholin 2008: 20). Vuonna 2011 noin neljänneksellä suomalaisista työntekijöistä esiintyi työuupumuksen oireita (Koskinen – Lundqvist – Ristiluoma 2012: 216). Varhaiskasvatuksessa työntekijöillä on kokonaisuupumusta hieman enemmän kuin kokonaisväestöllä, nuorilla työntekijöillä enemmän kuin vanhoilla (Venäläinen 2010: 3). Juholin (2010) kirjoittaa työyhteisöviestinnän vaikuttavan työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja lopulta myös perustehtävän toteuttamiseen ja päämäärien saavuttamiseen (Juholin 2010: 86). Ihmissuhteet ja työntekijöiden motivaatio vaikuttavat taas organisaation toimintaan (Åberg 2006: 53). Työelämän tuoma sosiaalisuus on merkittävä osa sen palkitsevuutta (Paasivaara 2012: 59). Työyhteisö ja siellä toimiminen ovat siis merkittäviä tekijöitä työn mielekkyyden näkökulmasta. Pekkola, Pedak ja Aula (2013) toteavat tutkimuksensa yhteenvedossa, että viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden koettuun työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on taas todettu olevan yhteys organisaation taloudelliselle menestykselle. (Pekkola – Pedak – Aula 2013: 9, 111.)

Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa varhaiskasvatussyksikön johtajalla on useita eri päiväkotiteja tai varhaiskasvatusmuotoja johdettavanaan (Päiväkotihoido 2016). Suomessa tälle organisaatorakenteelle, jossa yksi johtaja johtaa useampaa fyysisesti erillistä päiväkotia, ei ole yleistä nimitystä. Käytämme tässä työssä muun muassa Soukaisen (2015: 16) ja Halttusen (2009: 53) käyttämää nimitystä ”hajautettu johtajuus” kuvaamaan johtajuutta useassa fyysisesti eri paikassa. Sisäisen viestinnän onnistuminen lisää tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (Juholin 2009: 47). Yhtenäiset sisäisen viestinnän käytännöt esimerkiksi kaupunginlaajuisesti voisivat kuvitella helpottavan myös yksiköiden

välistä viestintää. Kesäisin ja jouluisin varhaiskasvatusta supistetaan ja yksiköitä suljetaan. Tällöin myös henkilökuntaa siirretään toisiin yksiköihin töihin. Jos sisäisen viestinnän kanavat ja tavat olisivat samoja, tai selkeästi sovittuja ja kaikkien esillä, voisi myös tiedonkulku vieraassa työpaikassa, vieraiden työkavereiden kanssa olla parempaa.

Viestintä on kaiken vuorovaikutuksen perusta, ja välttämätöntä ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle työpaikalla. Viestintää ja sen tehoa voidaan kehittää, jos tunnetaan lähestyttävät henkilöt, organisaatiot, heidän tilanteensa, tarpeensa ja odotuksensa. (Juholin 2009: 35-36.) Sisäisen viestinnän tavoite on yhteisön jäsenten sitoutuminen työhönsä, työyhteisöönsä sekä sen tavoitteisiin (Juholin 2009: 45). Viestinnän kehittäminen on tärkeä ja perusteltu opinnäytetyön aihe sosiaalialan ja sen johtamisen kehittymisen kannalta.

Lasten, nuorten ja perheiden näkökulmasta varhaiskasvatuksen sisäisen viestinnän kehittäminen vaikuttaa muun muassa varhaiskasvatuksen laatuun, työntekijöiden työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen. Kuten Pekkola ja muut (2013: 111) toteavat, on työhyvinvointi vahvasti liitoksissa viestintään. Varhaiskasvatussuunnitelman (2016) velvoittavuus ja sen tuomat muutokset haastavat varhaiskasvattajat arvioimaan toimintaa entistä enemmän. Kun varhaiskasvatusyksikön kasvattajien keskinäinen vuorovaikutus on suunniteltua ja onnistunutta, varhaiskasvatustyön tekeminen helpottuu ja lapsen ja perheen tarpeisiin voidaan vastata entistä paremmin. Viestinnän kehittäminen vastaa siis työelämän tarpeisiin. Työntekijöiden motivaatio oman työn kehittämistä kohtaan on suurempi, kun he kokevat olevansa osallisia ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Kehittämis-toiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko – Rantanen, 2009: 16.)

Juholin (2009) toteaa Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2009 -tutkimuksessaan esimiehistä 72 prosentin nostaneen sisäisen viestinnän kehittämiskohteekseen (Juholin 2009: 153). Asialle siis selkeästi toivotaan tehtävän jotain. Myös Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston viestintäohjeissa työyhteisöviestintä on kehittämislistalla (Varhaiskasvatusviraston viestinnän linjauksia 2014). Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä varhaiskasvatuksen työyhteisön viestintää tukeva ja henkilöstöä osallistava Viestintäpakki-materiaali yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Opinnäytetyössä avataan teoreettista viitekehystä viestinnän, työyhteisön, kehittämisen ja varhaiskasvatuksen ympäriltä. Työ etenee teorian avaamisesta tutkimusasetelmaan, tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin.



## 2 Viestintä kehittämiskohteena

Sanaa ”viestintä” on alettu käyttämään suomenkielisenä 1970-luvulla Helsingin yliopiston viestinnän emeritusprofessori Osmo A. Wiion toimesta (Siukosaari 2002: 11). Sanan juuret ovat venäjänkielisessä sanassa *vest*, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista (Juholin 2009: 20). Viestintään liittyy oleellisesti tiedonkulku eli jos tieto ei kulje, ei myöskään viestintä ole onnistunut (Juholin 2008: 85). Åbergin mukaan viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on tapahtuma, eräänlainen vaihdannan prosessi. (Åberg 2000: 27.) Viestintä on viestintävälineiden, kuten radion, lehtien, television, verkon ja puhelimien käyttöä sekä foorumeja (Juholin 2009: 20).

Viestintä on vuorovaikutusta ja ihmisten välistä toimintaa. Se sisältää ilmeet, eleet ja sanat. Puhuja ja kuulija reagoivat sanallisiin ja sanattomiin viesteihin, joista syntyy vuorovaikutusta. Viestintää on myös sanallinen eli verbaalinen viestintä, joka on puhetta tai kirjoitusta. Non-verbaalista viestintää ovat äänet, eleet, ilmeet, liikkeet, asennot, tilankäyttö ja välimatka. Non-verbaalisia viestejä voi lähettää tiedostaen tai tiedostamatta. (Lohtaja-Ahonen – Kaihovirta-Rapo 2012: 11.) Vuorovaikutus on osa viestintää ja työyhteisössä johtajan vuorovaikutusosaaminen on oleellisessa asemassa esimiestehtävien menestyksessä hoitamisessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009: 175, 31).

Viestintä on muuttunut vuosien mittaan (Juholin 2008: 58-59). Ennen viestinnän ajateltiin olevan tiedon siirtämistä lähinnä ylhäältä esimerkiksi esimiehiltä alas. 1950-luvulla ajateltiin viestinnän olleen onnistunutta, kun viesti oli lähetetty. Vasta 1900-luvun lopulla alettiin oivaltaa, että viestien väärinymmärrys oli luontainen osa viestintätapahtumaa. (Juholin 2009: 20-21.) Yksiääninen viestintä oli ja on hierarkkiselle työyhteisölle tyypillistä. Nykyään uusia isoja päätöksiä tehdessä asioita käsitellään ja niistä keskustellaan henkilökunnan kanssa. Aiemmin isoista päätöksistä lähinnä vain tiedotettiin. (Juholin 2008: 65.) Myös osallistuminen, vaikuttaminen ja tunnelma ovat nykypäivän viestinnässä korostuneita aiempaan verrattuna (Juholin 2008: 69). Työelämän nopea muutostahti hankaloittaa toiminnan kehittämistä (Parrila 2006: 18). Nopean muutostahdin voi ymmärtää myös hankaloittavan viestinnän kehittämistä, jonka seurauksena viestinnän merkityksen ymmärtäminen ja pyrkimys kehittää sitä ovat tärkeitä.

Viestinnän tutkimus on täynnä käsitteitä, joiden yksiselitteinen määrittely on käytännössä mahdotonta, eikä edes tavoittelemisen arvoista. Myös sen tutkimus on moninaista. Or-

ganisaatioviestinnän näkemykset muuttuvat ajassa ja eri aikakausina tietyt teoriat kilpailevat (Aula 2008: 13). Myös Juholin (2009) pitää viestintä-käsitteen yksiselitteistä määrittelyä vaikeana. Osa tutkijoista mieltää viestinnän olevan sanomien siirtoa, osan mielestä viestintä on merkitysten jakamista. Viestintää pidetään myös sosiaalisena suhteena tai rituaalina. Juholin (2009) toteaa, että yhdestä totuudesta on edetty moniarvoisuuden hyväksymiseen. Viestintä ei ole suoraviivainen tai selkeä prosessi, vaan ennakoimatonta ja jopa kaoottista. (Juholin 2009: 38.)

Viestinnän käsitelmäärittely voi jakaa yleistäen kahteen koulukuntaan. Prosessikoulukunta painottaa viestinnän ymmärrystä prosessina, jossa lähettäjä lähettää viestin vastaanottajalle, johon sanomalla on jokin vaikutus. (Aula 2008: 14; Juholin 2009: 35; Åberg 2006: 83-84.) Viestintä on tavoitteellinen merkityksenantoprosessi, jossa on olennaista yhteisesti jaetut merkitykset. Tämä mahdollistaa riittävän yhteisymmärryksen, ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Organisaatioviestinnällä tuotetaan se, mitä organisaatio ja sen jäsenet pitävät merkityksellisenä ja arvokkaana. (Aula 2008: 22.) Merkityskoulukunnan mukaan viestintä taas on merkitysten muodostamista ja tulkintaa. Sen mukaan ihmiset, sanoma ja todellisuus ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Olenaisia ovat sanoman elementit kuten tekstit, merkit, koodit ja näitä tulkitsevat ihmiset. Viestintään vaikuttavat myös sosiaalinen ja kulttuurinen kokemus, jotka muodostavat käytettävät koodit ja merkit. Viestintään vaikuttaa myös tietoisuus ulkoisesta todellisuudesta, johon viestinnässä viitataan. (Aula 2008: 14; Juholin 2009: 35; Åberg 2006: 84.) Tässä opinnäytetyössä viestintää tarkasteltiin sekä merkitys- että prosessikoulukunnan näkökulmasta. Åberg (2000) muistuttaa, ettei viestinnän katsominen vain toisen koulukunnan näkökulmasta ole mahdollista, vaan ne pikemminkin täydentävät toisiaan (Åberg 2000: 20).

Viestinnän tehtäviä tarkastellaan aina suhteessa kontekstiin ja perustehtävään. Niemi, Nietosvuori ja Virikko (2006: 237) kirjoittavat viestinnän tavoitteena olevan vuorovaikutusverkoston luomisen ja sitä kautta organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Kun jokainen tietää paikkansa ja roolinsa työyhteisössä, on myös työnjälki parempaa (Åberg 1996, 197). Onnistuneen viestinnän tiedetään edistävän työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, luottamusta työyhteisössä sekä vaikuttavan perustehtävän toteuttamiseen ja päämäärien saavuttamiseen (Pekkola ja muut 2013: 13; Juholin 2010: 86). Niemen ja muiden (2006: 238) mukaan viestinnän tulisi olla kokonaisvaltaista ja tavoitteellisesti rakennettua vuorovaikutusta, tiedottamista ja yhteydenpitoa, sillä se vahvistaa

työskentelyilmapiiriä ja sitoutumista organisaatioon. Hyvällä sisäisellä viestinnällä saadaan henkilökuntaa sitoutumaan omaan työhönsä (Niemi ym. 2006: 241).

## 2.1 Yhteisöviestintä, organisaatioviestintä vai työyhteisön viestintä?

Viestintäkäsitteen voi määritellä monella eri tavalla. Myös yhteisöviestinnän, työyhteisön viestinnän ja organisaatioviestinnän erottelu ja määrittely ovat eri lähteissä päällekkäisiä. Käsitteet kulkevat rinnakkain ja välillä niitä käytetään toistensa synonyymeinä. Juholinin (1999) mukaan työyhteisöjen ja muiden organisaatioiden viestinnällä on erityisesti Yhdysvalloissa paljon vastineita kuten *business communication*, *corporate communication*, *management communication*, *organisational communication* ja *public relations*. Suomessa puhutaan yhteisöviestinnästä ja organisaatioviestinnästä. Anglosaksisissa maissa yhteisöviestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan yhteisön sisäistä viestintää eli yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä. (Juholin 1999: 21-22.)

### 2.1.1 Yhteisöviestintä

Juholinin (1999) mukaan yhteisöviestintä on yhteisön omaa viestintää, joka käsittää yhteisön sisäisen viestinnän eli vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon organisaation jäsenten kesken sekä ulkoisen viestinnän yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa. Viestinnän yksi tehtävä on tukea yhteisön pääsemistä tavoitteisiin. (Juholin 1999: 22.) Åberg toteaa yhteisöviestinnän olevan osa organisaatioviestintää. Se kattaa sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. (Åberg 2000: 22.) Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan Åbergin (1996: 48, 1999: 31) mukaan viestintää missä tahansa työyhteisössä. Juholin (2009: 22) määrittelee yhteisöviestinnän olevan johdettua, organisoitua, ammattimaista viestintää, jonka tavoitteet lähtevät koko organisaation tavoitteista.

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea viestintää, joka tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintä sisältää sekä viestinnän, että tiedottamisen. Viestintä on vuorovaikutteista, kun taas tiedottaminen on yhdensuuntaista. (Niipola – Rauramo 2008: 3.) Yhteisöviestintä tukee yhteisön toimintaa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on johtamisen väline, ja johtaminen on suurelta osin viestintää. (Lohtaja-Ahonen-Kaihovirta-Rapo 2012: 13.)

### 2.1.2 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintä voidaan määrittää myös yhteisyyden tuottamisena. Tämä suuntaus korostaa sitä, että viestinnässä on kysymys ihmisten välisistä suhteista, ja viestinnän muoto on yhtä suuressa roolissa, kun viestinnän sisältö. Rituaalinäkemyksessä viestintä on sidoksissa yhdessä jakamiseen, yhteisen uskon hallintaan, osallistumiseen ja yhteen liittymiseen. Keskeistä on yhteisön ylläpitäminen ja uskomusten representaatio, ei sanomien välittäminen ja informaation siirtäminen. (Aula 2008: 15; Juholin 2009: 35-35.)

Aulan (2008) määritelmän mukaan organisaatioviestintä on tietyssä organisaation kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä. Organisaation konteksteja ovat viralliset ja epäviralliset tapaamiset sekä muodolliset ja epämuodolliset tekstit eli organisaation viestinnän areenat. Organisaation viestintäsuhteet ovat muiden sosiaalisten suhteiden kaltaisia. Ihmiset viestivät, koska se on luontaista, sekä siksi, että työn tavoitteet vaativat viestintää. (Aula 2008: 16-17.) Viestintä on spontaania vuorovaikutusta ja työyhteisössä ihmisten kohdatessa, he kysyvät kuulumisia ja jatkavat matkaansa (Juholin 2009: 50).

### 2.1.3 Työyhteisön viestintä

Työyhteisön viestintä ja organisaatioviestintä käsitteitä käytetään rinnakkain. Työyhteisön viestintä tekee mahdolliseksi tavoitteiden toteuttamisen ja on täten työkalu työyhteisölle (Åberg 1996: 61, 1999: 31). Työyhteisössä toimitaan yhdessä, yhteisönä. Yhteistoimintalain (1233/2013) tavoitteena on viraston ja henkilöstön yhteistoiminta. Tietoa toiminnasta annetaan oikea-aikaisesti ja henkilöstölle annetaan mahdollisuus kehittää yhdessä viraston toimintaa. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1 §.)

Työyhteisön viestimiseksi on Åbergin (1999) mukaan viisi syytä: toiminnan tukeminen, työyhteisön profiloiminen, informointi, kiinnittäminen ja vuorovaikutuksessa oleminen. Toiminnan tukemiseen, työyhteisön profilointiin, informointiin ja kiinnittämiseen voi työyhteisö itse vaikuttaa. Nämä neljä osa-aluetta muodostavat tulosviestinnän, jonka merkitys viestinnän onnistumisessa on suuri. (Åberg 1999: 32-33.) Juholin (2007) on tutkinut viestintää työyhteisöissä 2000-luvulla. Tuloksissaan hän toteaa viestinnän olevan kaikkien vastuulla, hierarkian kadonneen, ja tiedon vaihdannan olevan oleellisessa roolissa.

Viestintä on nykyään oleellinen, elimellinen osa työyhteisöä (Juholin 2007: 87-89). Työyhteisössä jokainen on aktiivinen ja itseohjautuva viestijä. Jokainen tuottaa, välittää ja vaihtaa tietoa kollegoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Työyhteisön jäsenet etsivät tietoa ympäriltään, tietokannoista ja -verkoista. (Juholin 2009: 156.)

Tässä työssä käytetään käsitettä työyhteisön viestintä, jolla tarkoitetaan varhaiskasvatustyksikön työyhteisön eli työntekijöiden ja esimiehen kesken ja välillä tapahtuvaa sisäistä viestintää ja tiedottamista. Työstä rajataan pois ulkoinen viestintä ja ulkoinen tiedottaminen. Tässä työssä viestinnän konteksti on varhaiskasvatustyksikkö, ja viestinnän tavoitteet tukevat perustehtävän eli varhaiskasvatuksen toteuttamista.

## 2.2 Johtamisviestintä

Johtamisviestinnän voi nähdä eri näkökulmista, sen voi ajatella olevan valtasuhteita tai esimiehen asemassa tarvittavaa (ammatti)osaamista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009: 21). Åbergin (2000) mukaan johtamisviestinnässä on kyse vision, strategian ja perustehtävän hahmottamisesta. Viestinnän avulla suunnataan voimavaroja sekä organisoidaan työnjakoa ja -järjestelyä. Johtamisviestinnän seurauksena syntyy työyhteisön toimintamalli, joka liittyy arkisen toiminnan puitteiden rakentamiseen strategisen suunnittelun ohjaamana. (Åberg 2000: 23.)

Johtamisviestinnän tehtäviä ovat tiedon vastaanottaminen, tuottaminen ja jakaminen. Oleellisesti korostuvat myös työn suuntaaminen, organisointi, valvonta, motivointi, kannustaminen, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Åberg 2006: 93.) Viestintä on oleellinen osa esimiehen työtä ja hän on avainasemassa sisäisessä tiedottamisessa, mutta viestintä ei ole yksin hänen tehtävänsä (Misteil 1997: 34; Åberg 1996: 182). Esimiehen asema tiedon haltijana on vaikea. Se, mitä esimies päättää kertoa, tai olla kertomatta, esimerkiksi muiden esimiesten kanssa käydystä kokouksesta, vaikuttaa koko työyhteisön tietoon, toimintaan ja motivaatioon (Juholin 2008: 92-95). Esimiehen viestimistä työyhteisössä tapahtuu sekä pysty- että vaakasuorassa tasossa. Hän viestii ylhäältä tulevaa tietoa alas työntekijöilleen ja viestii alhaalla kulkevaa viestiä työntekijöiltä toisille. (Juholin 2009: 162.) Viestinnän ei kuitenkaan kuulu olla ainoastaan esimiehen harteilla, myös työntekijöillä on roolinsa ja vastuunsa sisäisessä viestinnässä. Kaikkien täytyy osallistua ja panostaa, yksin esimies ei saa sisäistä viestintää toimimaan. (Juholin 2008: 97-98; Misteil 1997: 94.)

## 2.3 Viestinnän muodot varhaiskasvatuksen työyhteisöissä

Työpäivät ovat täynnä viestintää: työntekijät keskustelevat keskenään, puhelimessa, palaverissa, lähettävät sähköposteja, muistioita ja raportteja (Lohtaja-Ahonen – Kaihovirta-Rapo 2012: 13). Viestintää tapahtuu myös niin sanotuissa käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa. Työyhteisön viestintä edesauttaa tavoitteiden saavuttamista ja tukee työyhteisön toimintaa. Viestintä toimii parhaiten, kun se on suunniteltua. (Niipola – Rauramo 2008: 3.) Kokemuksemme mukaan viestintä varhaiskasvatustyössä esimiehen ja työntekijöiden välillä tapahtuu muun muassa kasvokkain käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluissa, kokouksissa, puhelimitse, tekstiviestitse, sähköpostitse, infotaulujen kautta sekä tiedottein. Työntekijöiden keskinäinen viestintä päiväkodissa tapahtuu kasvokkain keskustellen käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluin, tiimipalaverissa sekä erilaisten kanavien kuten kalenterin, infotaulun, viestivihkojen ja lapsilistojen avulla. Jotta tieto saadaan liikkumaan, tarvitaan yhteisiä tulkintoja, pelkkien papereiden voimalla tietoa ei pystytä siirtämään (Virtanen – Stenvall 2011: 223-224).

Tiedonvaihtoa voi edistää fyysisin ja rakenteellisin keinoin (Juholin 2009: 157). Työyhteisöt tarvitsevat viestinnän järjestelyjä, koska ilman organisointia on seurauksena kaaos. Työyhteisöt ymmärrettävästi pyrkivät lisäämään viestinnän rakenteellisuutta. Rakenteisuuden lisääminen tapahtuu vakiintuneita viestinnän kanavia luomalla ja sisältöjen normittamisella. Liiallinen strukturointi kangistaa ja tarvitaan tilaa luovalle ongelman ratkaisulle. Tarvitaan myös satunnaisverkkoja viestinnälle, kuten tietotoreja ja ahaa-auki-oita. (Åberg 1999: 31-32.)

Varhaiskasvatuksessa tiimit eivät ole hajautettuja, mutta esimiehen rooli useiden eri puolilla olevien tiimien johtajana on hajautettu. Vuorovaikutusta ja viestintämuotoja hajautetuissa tiimeissä on tutkinut Sivunen (2007). Sähköposti, puhelin, keskustelufoorumi, pikaviestin, puhelinneuvottelu ja videoneuvottelu nousevat Sivusen tutkimuksessa viestintäteknologian muodoiksi (Sivunen 2007: 127-148). Åberg (2000) jakaa viestinnän kolmeen perusmuotoon, joita ovat kasvokkaisviestintä, sähköinen viestintä ja painettu viestintä (Åberg 2000: 20). Viestinnän eri muotoja ei ole välttämättä tarpeen lokeroida vain yhteen kategoriaan. Kerromme näistä viestinnän muodoista esimerkein.

### 2.3.1 Palaverit ovat virallisen kasvokkaisviestinnän kanava

Pekkola ja muut (2013) kirjoittavat osallistumisen ja yhteisöllisyyden kokemuksen syntyvän parhaiten kasvokkain tapahtuvan viestinnän kautta (Pekkola ja muut 2013: 111-112). Kokoukset, neuvottelut ja palaverit ovat kasvokkaisen kohtaamisen tilanteita, joissa viesti välittyy sanallisesti ja sanattomasti. Ne voivat olla epävirallisia tapaamisia, viikkopalavereita tai muita yksittäisen asian sopimista varten sovittuja kohtaamisia tai muodollisempia esityslistaan perustuvia säännöllisiä tapaamisia. Tavoitteet ja toivottu lopputulos ohjaavat kokoontumisen luonnetta. Kokouskäytäntöjä suunnitellessa on hyvä pohtia kokouksen tavoitteita, sisältöjä, ajankäyttöä ja osallistumista. On pohdittava kuinka usein yhteisiä kokouksia pidetään ja mikä on niiden muoto ja sisältö. Kokousten on hyvä olla mielekkäitä ja on tärkeää turvata henkilöstön riittävä osallistuminen sekä vaikuttamismahdollisuudet yhteisiin asioihin. (Niipola – Rauramo 2008: 4.) Halttusen (2009) tutkimuksen tuloksissa todetaan spontaania kasvokkaisviestintää esimiehen ja varhaiskasvatuksen työntekijöiden välille toivottavan enemmän (Halttunen 2009: 107).

Työpaikoilla järjestetään erilaisia kokouksia: on pienen tiimin kokouksia, koko työyhteisön kokouksia ja erilaisia vastuuryhmien kokouksia (Raina 2012: 35). Varhaiskasvatuksen ympäristö koostuu tiimeistä, joilla yleensä on viikoittain omia kokouksia. On myös yleistä, että koko yksikön palaveri pidetään kerran viikossa (Fonsén 2014: 143). Kaistila (2005) kirjoittaa työpaikkakokousten säännöllisyyden hyödystä koko työyhteisön näkökulmasta. Oman palaverin tulisi olla ensisijainen muihin menoihin nähden. Työntekijät sitoutuvat palaveriin paremmin esimerkiksi kiertävällä vetovastuulla, joka myös laajentaa näkökulmaa. Jokainen työyhteisö luo omanlaisensa käytäntönsä kokouksiin. (Kaistila 2005: 8.) Tiimipalaverien ja viikoittaisten palaverien käytänteistä kiinnipitämällä ylläpidetään pedagogisen keskustelun rakenteita, joka on yksi varhaiskasvatuksen johtajan tehtävistä. (Fonsén 2014: 113). Palaverin tehokkuuteen vaikuttaa oleellisesti palaveriin valmistautuminen. Onko palaveri vain tilaisuus, jonka ei koeta liittyvän omaan työhön vai onko asenne palaveria kohtaan avoin ja onko henkilöllä halu suorittaa se mahdollisimman hyvin? (Surakka 2006: 39.)

Varhaiskasvatuksen tiimipalavereissa on useita haasteita: henkilöstötilanne peruuttaa palaverin, sijaiseksi tulevat kasvattajat tulevat myöhässä, kokoukseen ei ole valmistauduttu, jonkun kasvattajan näkemykset jäävät kertomatta, jokaisella kasvattajalla on oma mielipide, josta haluaa pitää kiinni, ei saada yhteisiä sopimuksia eikä pöytäkirjaa sopimuksista kirjoiteta, jolloin myös tehdyt sopimukset unohtuvat. Koko tiimin jäsenten kuuleminen ja mukaan ottaminen yhteisten tiimipalaverirakenteiden suunnitteluun vahvistaa tiimihenkeä ja sitoutuneisuutta. (Koivunen – Lehtinen 2015: 116.) Juuti ja Vuorela (2004)

kirjoittavat keskustelevan ja voimavaroja antavan esimiestyön keinoista. Palaverit ovat keskustelevan johtamisen keskeinen työväline. Hyvä palaveri on yhteinen foorumi asioiden käsittelemiselle ja yhteisten toimintamallien luomiselle, siellä kaikki voivat tuntea olonsa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Palaveri on hyvä väline, kun asioita halutaan valmistella ja päättää yhdessä. Palaverin avainasioita ovat tehokkaasti käytetty aikataulu, hallittu agenda ja myönteinen ilmapiiri. Toimivat ja yhtenäiset palaverikäytännöt ovat monipuolinen johtamisen väline ja ne palvelevat työtä monipuolisesti. (Juuti – Vuorela 2004: 113-117.)

Hyvä valmistelu luo pohjan onnistuneelle palaverille. Valmistautumisen avulla varmistetaan, että palaverissa keskitytään olennaisiin asioihin. Jokaisella osallistujalla on yhteinen näkemys siitä mitä tavoitellaan ja mitä tulisi saada aikaan. Valmistautuessa jokainen osallistuja voi myös pohtia omaa tarpeellisuuttaan, mitä annettavaa itsellä on ja mitä voi palaverista saada. Valmistautumisen avulla osallistujia orientoidaan käsiteltäviin asioihin ja heitä motivoidaan ja aktivoidaan osallistumiseen. Parhaimmillaan palaverin sisältö kuvastaa salmiakin muotoa: aluksi palaverilla on kirkas tavoite, jonka jälkeen asiaa käsitellään laaja-alaisesti ja rönsyilevästi. Lopulta käsittely ohjataan päätökseen. (Surakka 2006: 40)

Palaverissa tulevat ilmi työntekijöiden roolit ja asemat työyhteisössä. Myös tunnelmalla on merkitystä. Onko palaveri muodollinen vai luonteva, kilpaileva vai yhteistyöhön pyrkivä? (Kuusela 2013: 33.) Kupila (2011: 308-309) kirjoittaa, etteivät työyhteisön ja tiimien toimivat keskustelurakenteet synny itsestään, vaan niiden eteen tarvitsee nähdä vaivaa. Palavereita voidaan kehittää ja apuna voidaan käyttää esimerkiksi vuorovaikutussopimusta. Se on työkalu, joka auttaa yhteisten pelisääntöjen sopimisessa. Vuorovaikutussopimus voi keskittyä esimerkiksi rooleihin, puheenvuorojen jakoon, niin sanottuun naitukseen, ymmärryksen tarkistamiseen, keskeyttämiseen sekä keskustelun tempoon. (Malkavaara 2006: 87-89.) Virallisella asialistalla näkyvien tavoitteiden lisäksi palaverilla voidaan käsitellä ja täyttää myös epävirallisia tavoitteita. Epävirallisia päämääriä voivat olla yhteistyön ja oppimisen edistäminen, työntekijöiden tukeminen, sitoutumisen mahdollisuuksien edistäminen ja yhteisen tiedon tuottaminen. (Surakka 2006: 48-49.)

### 2.3.2 Epävirallista kasvokkaisviestintää kahvipöydässä

Virallisen viestinnän lisäksi työyhteisössä on oltava tilaa epäviralliselle vuorovaikutukselle, jonka avulla voidaan purkaa paineita ja kehittää uusia ideoita (Niipola – Rauramo



2008: 3). Epävirallisiksi viestintäkanaviksi ajatellaan kuuluvan spontaanit arjessa tapahtuvat keskustelut yksilöiden välillä. Kahvipöytäkeskustelu on yksi epävirallisista viestintäkanavista. Kahvitellessa kuullaan usein huhuja ja vaihdetaan tietoja ja kuulumisia ilman asialistaa. (Juholin 2007: 65-68.) Juholinin (2008) mukaan tietotorit ja ahaa-aukiot ovat moderni uusi tapa vaikuttaa. Työpaikalle tarvitaan fyysistä tilaa, jossa on mahdollisuus heittää ideoita. Vaikuttamisen merkitys on kasvanut 2000-luvulla. Työntekijät haluavat tänä päivänä vaikuttaa ja osallistua työn ja työyhteisön käytäntöihin. Käytännössä tehdään ehdotuksia siitä, kuinka jotkin arkiset asiat voisi tehdä helpommin, kenties myös tuloksellisemmin ja tehokkaammin. (Juholin 2008: 144.) Nykypäivän innovointi vaatii tilaa ja mahdollisuutta vaikuttaa.

Se siirtykö tai siirretäänkö tietoa eteenpäin, on yksi sisäisen viestinnän oleellisimmista haasteista. Usein työntekijät saattavat tietää esimiehen olleen palaverissa, mutta siellä esillä olleista asioista ei välttämättä puhuta. Ihmisten mielenkiinto herää ja asiaa aletaan itsenäisesti pohtimaan ja puhumaan. Tällöin syntyy huhuja ja puskaradioita. (Åberg 2006: 111.) Misteil (1997) kirjoittaa puskaradioista viestinnän kanavana. Ne ovat aina olemassa, eikä niitä voi kitkeä, mutta niitä voi kuunnella kriittisesti ja välttää. (Misteil 1997: 66-67). Onnistuneella sisäisellä tiedottamisella puskaradioita ei tarvita.

### 2.3.3 Sanaton viestintä

Sanallinen ja sanaton viestintä sekä kuunteleminen muodostavat vuorovaikutuksen. On tärkeää, että sekä sanallinen että sanaton viestintä sanovat samaa, muuten kuulija voi luottaa ainoastaan sanattomaan viestiin. (Mäki – Liedenpohja – Parikka 2014: 90.) Sanaton viestintä, johon kuuluvat muun muassa äänenkäyttö sekä kehonkieli, sisältävät yli puolet viestinnästämme. Sanaton viestintä ilmaisee etenkin tunteita ja asenteita. (Piili 2006: 74-77).

Ihmisten välisen viestinnän tehokkuus syntyy siitä, kuinka vuorovaikutuksessa olevat osapuolet havaitsevat toistensa tavoitteet ja tulkitsevat toistensa viestejä. Havainnot ja tulkinnat tehdään suurelta osin opitun kulttuurin perusteella. Kulttuurisidonnaiset tulkinnat ovat usein myönteisesti tai kielteisesti arvottavia ja saattavat aiheuttaa väärinkäsityksiä. Sanattoman viestinnän merkitys on suuri jokaisessa kulttuurissa. (Ronkainen 2006: 91.)

### 2.3.4 Sähköisen viestinnän monet muodot

Verkossa tapahtuvaa sähköistä viestintää säätelee henkilötietolaki, sähköisen viestinnän tietosuojalaki ja työsuhteessa työelämän tietosuojalaki. Lait edellyttävät, että viestintä ja siihen liittyvät liikennetiedot ja tunnistamistiedot ovat luottamuksellisia. Perustuslaki määrittää oikeuden luottamukselliseen viestintään. Tunnistamistiedot ovat viestintäverkoissa käyttäjään tai tilaajaan liittyviä tietoja, joita syntyy viestejä siirrettäessä tai jaettaessa. (Pesonen 2013: 100-101.) Tähän tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi sähköpostiviestejä ryhmille lähettäessä.

Sähköposti on paljon käytetty viestintäkanava. Wiion (2009) mukaan sähköposti horjuttaa viestintätapahtuman ajallista tasa-arvoa. Tapaaminen tai puhelinkeskustelu vievät suunnilleen yhtä paljon aikaa molemmilta osapuolilta. Sähköpostin lähettäjä voi laatia lyhyen viestin parissa kymmenessä sekunnissa, mutta vastaanottajalta edellytetään enemmän aikaa. Vastaanottajan vastuu on suuri ja henkilöt voivat kokea sähköpostin jatkuvan tarkistamisen raskaana. Olisi parempi varata erillinen aika sähköpostin lukemiseen. (Wiio 2009: 66-67.)

Kokemuksemme mukaan pikaviestinpalveluja, kuten Whatsappia, ei hyödynnetä työyhteisön sisäisessä viestinnässä sen tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Ylikosken (2016) haastattelema Rossi toteaa Whatsappin tietoturvan olevan yksi syy sen sopimattomuudesta. Työyhteisön yleisenä tiedotuskanavana Whatsappin on todettu toimivan ja etenkin sen reaaliaikaisuutta pidetään hyvänä asiana. (Ylikoski 2016: 67-69.) Epävirallisenä viestintäkanavana Whatsappia saatetaan hyödyntää tiimikohtaisena tiedotusvälineenä, mutta keneltäkään sen käyttöä ei edellytetä. Tässäkin kohtaa Whatsappin tietoturva tulee huomioida.

Intranet on keskeinen tiedon arkisto (Pekkola ja muut 2013: 111-112). Intranet on oman henkilöstön käyttöön tarkoitettu rajattu verkkoympäristö, joka sisältää henkilöstön käyttöön tarkoitettua tietoa, työkaluja ja yhteistyöalueita. Se on reaaliaikainen tietovarasto. (Luukkonen 2009: 266.) Yrityksillä on paljon tietoa saatavilla, mutta kanavat ja verkot joista tietoa saa, voivat olla hyvinkin laajoja. Jos viestintäkanavia on käytössä päällekkäin ja liikaa, ei tiedon löytäminen välttämättä ole helppoa. Etenkin tämän päivän tietoyhteiskunnassa ja työpaikoilla tietoa löytyy paljon. (Åberg 2006: 112.) Tällöin sisäisessä viestinnässä oikean tiedon löytäminen voi olla haaste.

Viestintä sosiaalisessa mediassa voi olla kohde- tai joukkoviestintää (Pesonen 2013: 99). Sosiaalisella medialla on suuri mahdollisuus työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen edistämiseksi. Sen avulla voi nykypäivänä esimerkiksi verkostoitua ammatillisesti, hankkia yhteistyökumppaneita tai kehittää omaa osaamistaan. Entistä avoimempi ja dialogisempi vuorovaikutus organisaation sisällä ja sidosryhmien välillä on mahdollista luoda sosiaalisen median avulla. (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016: 14). Kokemuksemme mukaan sosiaalisessa mediassa käydään alaan liittyvää yhteiskunnallista keskustelua sekä jaetaan ideoita siitä, kuinka toteuttaa työtä. Sosiaalista mediaa ei vielä hyödynnetä virallisena työyhteisön viestintäkanavana varhaiskasvatuksessa. Ulospäin suuntautuvaa sosiaalisen median hyödyntämistä on muun muassa Helsingin kaupungin varhaiskasvatustyöyksiköiden blogeissa, Instagramissa ja Facebookissa (Varhaiskasvatusvirasto sosiaalisessa mediassa n.d.) Teknologian kehittyminen tulevaisuudessa voi tehdä sosiaalisen median käytön varhaiskasvatuksen työyhteisön viestinnässä helpommaksi. Sosiaalisella medialla on kokemuksemme mukaan suuri voima herättää keskustelua työyhteisössä. Työyhteisön jäsenet, tai oma esimies, voivat pitää ammatillista blogia. Blogin voi luokitella sekä viralliseksi että epäviralliseksi viestinnän muodoksi (Juholin 2007: 68).

### 2.3.5 Painettu viestintä varhaiskasvatustyöyksiköissä

Painettua viestintää ovat muun muassa tiedotteet ja henkilöstölehdet. Juholin (2009) kirjoittaa tänä päivänä henkilöstölehtien olevan lähinnä muita foorumeita täydentäviä (Juholin 2009: 180). Tässä työssä painettu viestintä kattaa kirjoitetun viestinnän, joka kokemuksemme mukaan esiintyy varhaiskasvatustyöyksikössä kalentereissa, lapsilistoissa, infotauluissa, viestivihkoissa, tiedotteissa ja kokousmuistioissa.

Juholinin mukaan (2009: 178) ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt verkkoviestinnän myötä. Ilmoitustaulujen asema on säilynyt yhteisöissä, joissa ei ole pääsyä verkkoon tai työtä tehdään maastossa, tien päällä tai ilmassa. (Juholin 2009: 178.) Kokemuksemme mukaan ilmoitustaulu on varhaiskasvatustyöyksiköissä paljon käytetty viestinnän muoto. Ilmoitustaulun rakenne on Juholinin (2009) mukaan suunniteltava niin, ettei taulusta tule sekavaa kokoelmaa erilaisia lappusia. Toimiva käytäntö on esimerkiksi jakaa ilmoitustaulu pysyviin (kuten turvallisuusohjeet) ja muuttuviin tiedotteisiin. Se voidaan jakaa myös otsikoiden mukaan, esimerkiksi: henkilöstöasiat, lomamat ja organisaatioasiat. On hyvä sopia kuinka pitkään tiedotteita pidetään taululla. (Juholin 2009: 178.)

Tiedotteet ovat nopea tapa tuottaa ja välittää tietoa. Tiedotteen on oltava informatiivinen, eikä pyrkä myymään tai suostuttelemaan. Sen tulee olla ilmaisultaan neutraali ja pyrkä kertomaan mahdollisimman suoraan, selkeästi ja ymmärrettävästi, kuinka asia on. Tiedotteessa on otsikko, mahdollisesti ingressi, päiväys sekä tiedotteen laatijan yhteystiedot. Tiedote on maksimissaan sivun mittainen. Tiedotteen jakaminen voi tapahtua ilmoitustaululla, sähköisesti, pöytä- , lokero- tai kaappijakeluna, intranetissä tai kiireellisessä tilanteessa tekstiviestitse. (Juholin 2009: 179, 180.)

#### 2.4 Viestinnän haasteita ja tarpeita

Mäkipeska ja Niemelä (2005) kirjoittavat tietosaasteesta eli liiallisesta tiedosta eri kanavia pitkin sekä tiedon välittämisen riskeistä. Näissä tapauksissa oleellinen tieto voi jäädä havaitsematta tai ei tiedetä kuka tietoa välittää ja miten. Huhuja voi pitää yhtenä viestinnän haasteena. Niitä esiintyy etenkin silloin, kun tilanteet työyhteisössä ovat epävarmoja. (Mäkipeska – Niemelä 2005: 51-52.) Myös muutostilanteet ovat yksi työyhteisöviestinnän haaste. Näissä tilanteissa viestintää ei välttämättä ole ja se aiheuttaa epävarmuutta ja huhuja. (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016: 7.)

Viestintä on altista häiriöille. Haasteita voi kuvata Wiion (2009) nelijaon mukaan. Este, kohinatilanne, kato ja vääristymä ovat yleisimpiä syitä viestinnän epäonnistumiselle. Estetilanteessa viesti ei mene perille. Tällaisia tilanteita voi syntyä kun ilmoitustaululla oleva viesti jää huomaamatta tai kirje menee väärään osoitteeseen. Viesti on lähtenyt lähettäjältä, mutta ulkoinen häiriö estää viestin ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan. Kohinatilanteessa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai muita ulkoisia häiriöitä. Kato tarkoittaa vastaanottajan aistihäiriöstä tai muista sisäisistä häiriöistä johtuvaa puutteellista sanoman saantia. Vääristymässä sanoma saapuu vastaanottajalle, mutta se tulkitaan tai ymmärretään väärin. (Wiio 2009, Åberg 2000: 31-32.)

Informointi on työyhteisön viestinnän muoto. Ihmisten kyky ottaa vastaan ja käsitellä viestejä on rajallinen. Työntekemisen rytmi vie aikaa ja voimia omatoimiselta tiedon etsimiseltä. Teknologian kehityksen myötä viestien välittäminen on entistä helpompaa. Tämä voi johtaa informaation ylitarjontaan ja sitä myöten viestinnän tehottomuuteen. Monilla työpaikoilla vallitsee tilanne, jossa valitetaan tiedon puutteesta ja kamppaillaan informaation ylitarjonnan kanssa. (Juholin 2009: 44.) Informaation ylitarjonta aiheuttaa viestinnän tehottomuutta, mutta silti työyhteisössä on tunne, että tietoa ei ole riittävästi. Informaation ylitarjonnan sijaan työyhteisöt kaipaavat yhteisiä merkityksiä ja tulkintoja

siitä, mitä asioista pitäisi ajatella ja mitä ne ylipäättään tarkoittavat. Päivittäisviestinnässä tarvitaan tilaa tällaiselle yhteisten tulkintojen rakentamiselle ja yhdessä pohtimiselle. Informaation rinnalla puhutaan tiedonvaihdannasta, joka kuvaa sitä, että työyhteisön jäsenten on oltava aktiivisia tiedon etsinnässä, jakamisessa sekä oman työroolinsa ja vastuidensa reflektoinnissa. (Juholin 2009: 45.)

Työpaikoilla on organisoitua virallista viestintää, joka tähtää perustehtävän hoitamiseen. Työyhteisössä tapahtuu myös vapaamuotoista tai spontaania viestintää, jolla tarkoitetaan kuulumisten vaihtoa. Monissa yhteisössä arvostetaan myös toisista välittämistä. Yhteisön on haastavaa kontrolloida sosiaalisia tapahtumia, joita yhteisössä tapahtuu kaiken aikaa. Työyhteisössä voi pohtia, millainen ajattelu ohjaa viestintää. Viestinnän tarkoitus voi olla tukea yhteisön toimintaa ja antaa ihmisille tilaa olla spontaanissa vuorovaikutuksessa keskenään. (Juholin 2009: 50, 51.)

Tiedon panttaaminen tai vieraan tiedon antaminen voidaan luokitella työpaikkakiusaamiseksi. Nämä aiheuttavat työyhteisössä epäluottamusta ja hankaloittavat viestintää. (Mäkipeska – Niemelä 2005: 52.) Monikulttuurisuus ja viestinnän sisällön ymmärtäminen asettavat omia haasteita nykypäivän monikulttuurisessa työyhteisössä (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016: 13). Juholin (2007) jakaa tutkimuksessaan viestinnän lähentävään ja loitontavaan arvoketjuun. Moniäänisyys, luottamus, vuorovaikutteinen vastuullinen johtaminen ja yksilöviestintä ovat arvoja, jotka lähentävät työyhteisön viestintää. Sen sijaan harvaäänisyys, kilpailu ja hierarkia loitontavat työyhteisön viestintää. (Juholin 2007: 50-51.) Työyhteisön viestintää loitontavien tekijöiden voi ajatella myös olevan haasteita työyhteisön viestinnälle.

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota tarvitaan arjesta selviytymiseen. Viestintää tarvitaan tukemaan ja mahdollistamaan työskentelyä. Päivittäisviestintä ilmenee esimiehen ja tiimien välillä, tiimin jäsenten kesken, tiimien välillä, tiimien ja yhteistyötahojen välillä tai asiantuntijoiden, saman alan tai ammatin edustajien välillä. (Juholin 2009: 42, 43.) Toimiva viestintä tukee tehtävien hoitamista. Sen avulla henkilöstö tietää, missä mennään ja mitä on tulossa. Päivittäisviestintään sisältyy ohjeita, sopimuksia, sääntöjä ja toimintatapoja. (Juholin 2009: 43.)

## 2.5 Viestintä Helsingin kaupungilla

Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirasto on linjannut sisäistä ja ulkoista viestintäänsä. Varhaiskasvatusviraston viestintä koskee sen omaa henkilöstöä, kaupungin organisaatiota, perheitä, asiakasperheitä, kuntalaisia, mediaa, yhteistyökumppaneita, muita varhaiskasvatuksen ammattilaisia ja oppilaitoksia. Kehittämistyössä keskitytään varhaiskasvatyüksikössä työskentelevään henkilöstöön ja työyhteisön viestintään. Kopomaa–Weymarn (2013) kirjoittaa viestinnän tukevan varhaiskasvatusviraston strategisten tavoitteiden saavuttamista. Viestintää tarvitaan tukemaan strategisten linjausten toteutumista. Sisäinen viestintä tukee henkilöstön onnistumista työssään ja henkilöstön sitoutumista työyhteisöön. Ulkoinen viestintä kertoo varhaiskasvatuksen palveluista, lisää kuntalaisten mahdollisuuksia osallistua yhteisten asioiden kehittämiseen sekä edistää viraston myönteistä julkisuuskuvaa. (Kopomaa-Weymarn 2013.)

Varhaiskasvatusviraston viestintä perustuu Helsingin kaupungin viestintäohjeisiin. Viestinnän periaatteita ovat avoimuus, ennakointi ja oikea-aikaisuus. Viestinnän tulee olla riittävää ja todenmukaista, tasapuolista ja hajautettua. Hajautetulla viestinnällä tarkoitetaan, että jokainen työntekijä voi antaa tietoja työstään. Viestintä kuuluu kaikille ja on mukana kaikessa organisaation toiminnassa. Viestinnän keskeisenä tavoitteena on työyhteisöviestinnän kehittäminen. (Varhaiskasvatusviraston viestinnän linjauksia 2014.)

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2016 ja päättyi talvella 2018. Prosessin aikana Helsingin varhaiskasvatus on kokenut muutoksia Helsingin kaupungin organisaatiomuutoksen myötä. Varhaiskasvatusviraston toiminta päättyi, ja toukokuusta 2017 lähtien varhaiskasvatus ja esiopetus on ollut osa kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa.

### 3 Työyhteisö kehittämässä viestintää

Åbergin (2000: 55) määritelmän mukaan työyhteisö syntyy, kun ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen organisoidusti sellaisia päämääriä, joihin eivät yksin pysyisi. Työyhteisöllä on erilaisia voimavaroja, resursseja (joko aineellisia tai henkisiä) joita yhdistäen pyritään saavuttamaan tavoitteita. Työyhteisön yhteisestä tavoitteesta voidaan puhua yhteisenä tai jaettuna tahtotilana. Työyhteisössä on erilaisia tehtäviä, työn- ja vallanjakoa. Työn- ja vallanjako näkyy erilaisina hierarkisina järjestelyinä, kuten esimies-alaisuhteina, tiimityönä ja työryhminä. (Åberg 2000: 55-56.)

Työyhteisöt muuttuvat jatkuvasti ja niiden toimintaa voidaan järjestää monin eri tavoin. Oleellista työyhteisölle on, että sillä on selkeä rakenne, tavoitteet, toimintamallit ja kehittäminen sekä määrätty johtaja ja henkilöstö. (Paasivaara 2012: 55-57.) Jotta työyhteisö olisi hyvinvoiva on sitä kehitettävä jatkuvasti (Juuti – Vuorela 2004: 60). Koko työyhteisöllä on varhaiskasvatuksessa yhteinen tavoite: edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 14). Varhaiskasvatuksessa työyhteisö koostuu eri koulutustaustaisista työntekijöistä, asetuksessa lasten päivähoidosta on määritelty työntekijöiden erilaiset koulutustaustat (Asetus lasten päivähoidosta 6 §). Varhaiskasvatuksen työyhteisöt muodostuvat tiimeistä, joihin eri koulutustaustaiset työntekijät kuuluvat.

#### 3.1 Johtajuus varhaiskasvatuksen työyhteisössä

Päiväkodin johtajan tärkein ja välitön toimintaympäristö on työyksikkö, jonka vanhemmat, lapset, työyhteisö ja johtaja muodostavat ja jota hän johtaa (Akselin 2013: 20). Johtaminen on tekoja, joilla suunnataan ryhmää ja edistetään ryhmän toimintaa kohti sen päämäärää, tässä tapauksessa varhaiskasvatuksen toteutumista. Johtajuus muodostuu organisaatioiden kulttuuriin, käytänteisiin, asenteisiin ja ajatusmalleihin liittyvistä elementeistä. (Fonsén 2014: 28.) Heikka ja Hujala (2008) kirjoittavat Hujalan, Parrilan, Lindbergin, Nivalan, Tauriaisen ja Vartiaisen (1999) määrittelevän johtajuuden varhaiskasvatuksen parissa toimivien ihmisten sitouttamisena varhaiskasvatuksen laadun ylläpitoon ja sen kehittämiseen (Hujala–Heikka 2008: 3). Varhaiskasvatuksessa työyhteisöä sitoutetaan laadun ylläpitoon ja kehittämiseen muun muassa pedagogisella johtamisella ja keskustelulla.

1990-luvulta lähtien on varhaiskasvatuksen johtajuudessa tapahtunut paljon muutoksia. Päiväkodin johtajan työnkuva on muuttunut ja johtamisvastuut monimuotoistuneet ja laajentuneet. Johtajuutta hajautetuissa organisaatioissa on selkiytetty tarkkaan mietityillä rakenteilla ja käsitteillä selventämällä. (Fonsén – Parrila 2016: 17; 21.) Henkilöstöltä vaaditaan entistä itsenäisempää työtettä ja töiden jakamista, koska varhaiskasvatuksen johtajan työnkuva on muuttunut ja muuttuu yhä. (Hujala – Heikka 2008: 10.)

Helsingin kaupungissa varhaiskasvatussyksikön johtajalla on yhdestä kolmeen päiväkotia tai ohjausalueen yhdistelmää johdettavanaan (Päiväkotihoido 2016). Nämä muodostavat varhaiskasvatussyksiköitä. Tässä työssä päiväkodista kirjoittaessa tarkoitetaan yhtä erillistä taloa eli toimipistettä ja varhaiskasvatussyksiköstä kirjoittaessa tarkoitetaan usean päiväkodin muodostamaa yksikköä, jota johtaa päiväkodin johtaja. Soukainen (2015) toteaa väitöskirjassaan, että hajautetun yksikön esimies käyttää viestinnässä enemmän teknologiaa ja eri viestintäkanavia, ja tällöin myös väärinkäsitysten mahdollisuus on suurempi (Soukainen 2015: 58, 70). Hajautetussa organisaatiossa työntekijät saavat enemmän vastuuta, ja johtajuuden voi ajatella olevan enemmän jaettua. Esille nousee myös auktoriteetin puute työyhteisössä johtajan ollessa poissa. Palaverista muodostuu etäyksiköiden kohtaamispaikka esimiehen alaisten välillä. (Halttunen 2009: 102, 106, 139.) Hajautettu johtajuus ei ole ainoastaan asioiden delegoimista vaan pikemminkin sen ymmärtämistä, miten niistä suoriudutaan yhdessä (Hujala – Eskelinen 2013: 229). Hajautettuun johtajuuteen liittyy myös jaettu johtajuus, organisaation toimijoiden jaettu vastuunkanto. Johtajalla on kuitenkin lopullinen vastuu yksiköidensä toiminnan laadusta ja johtajuuden jakamisesta. (Fonsén 2014: 27.) Jaettu johtajuus vaatii keskustelua selkiytyäkseen työyhteisölle (Halttunen 2009: 141).

Halttunen (2009: 143) kirjoittaa havainneensa, että työntekijöiden ja johtajien on vaikea määrittellä mikä hajautetussa johtajuudessa on vaikuttanut heidän työhönsä. Hajautettu johtajuus asettaa haasteita viestinnälle. Johtajan työ on luonteeltaan liikkuvaa, kun oman varhaiskasvatussyksikön lisäksi tapaamisia ja kokouksia on eri pisteissä. Työyhteisöllä ja vanhemmilla voi olla odotuksia esimerkiksi johtajan saavutettavuuteen. Odotuksista ja toisaalta taas johtajan työtehtävien luonteesta voi käydä avointa keskustelua. Saavutettavuudesta tehdyt sopimukset voivat helpottaa viestinnän sujumista. Juutin (2013) mukaan johtaminen on parhaillaan jaettua, jolloin työskentely on myös parhaimmillaan. Työyhteisöt ovat erilaisia. Sujuva, innostunut ja päämäärähakuinen työskentely syntyy eri työyhteisöissä eri tavoin. Keskeisintä on synnyttää hyvää yhteishenkeä, jossa jäsenet



pyrkivät innokkaasti yhteisiin päämääriin hyödyntäen toistensa vahvuuksia. Tällöin toiminta on avuliasta ja yhteisen hyvän eteen nähdään vaivaa. Työyhteisön jäsenten välinen luottamus on korkealla ja tiedonkulku avointa silloin, kun ihmiset ottavat vastuuta yli omien tehtävärajojen ja osaamista jaetaan. (Juuti 2013: 203.)

Åberg erottelee johtajuuden kaksi näkökulmaa, asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen (Åberg 2006: 65). Fonsén kirjoittaa kahden edellisen lisäksi myös hallinnoivasta johtamisesta varhaiskasvatuksessa (Fonsén 2014: 28). Johtajuus varhaiskasvatuksessa kehittyy jatkuvasti vastaamaan tarpeitaan (Hujala – Eskelinen 2013: 228). Työntekijät tarvitsevat ja kaipaavat yksilöinä erilaista johtajuutta, mikä asettaa johtajuudelle omat haasteensa (Halttunen 2009: 110). Varhaiskasvatuksessa johtajuus on vahvasti sidoksissa perustehtävään (Akselin 2010: 175). Pedagoginen johtajuus on Fonsénin ja Parrilan (2016) mukaan henkilöstön oppimisen ja organisaation toimintakulttuurin johtamista (Fonsén – Parrilan 2016: 24).

### 3.2 Työyhteisöjen moninaisuus

Yksilöiden monimuotoisuus liittyy erilaisuuksiin, jotka koskevat rotua, kulttuuria, etnisyttä, ikää ja sukupuolta (Leponiemi – Sippola 2006: 158). Varhaiskasvattajilla on eritasoisia ja ammatillisesti erilaisia koulutustaustoja (Kupila 2011: 304). Työyhteisöt koostuvat eri ikäisistä, eripituisin ja -kokemuksin varustetuista työntekijöistä. Nämä tekijät muodostavat myös työyhteisön moninaisuuden.

Monikulttuurisuus on haaste myös johtajuudelle. Työntekijöiden moninaisuus tulisi nähdä pikemminkin rikkautena erilaisuuden ja ongelmien sijaan (Lahti 2008: 11, 17). Leponiemi ja Sippola (2006) kirjoittavat henkilöstön monimuotoisuuden koetun johtamisen kannalta haasteeksi (Leponiemi – Sippola 2006: 157). Diversiteetti on samalla rikkaus työelämässä (Lahti 2008: 21). Monimuotoisuuden työelämässä nähdään lisäävän luovuutta ja parantavan tuloksellisuutta (Lahti 2008: 53). Eri kulttuureissa on eroja siinä, kuinka keskustelijat käyttävät ja tarvitsevat tilaa. Esimerkiksi suomalaiset vaativat monia muita kulttuureja enemmän tilaa ja kavahtavat kosketusta. Nämä erot saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä. Monikulttuurisessa kohtaamisessa korostuu sensitiivisyys, tilanetaju ja erilaisten kulttuurien ymmärtäminen. (Ronkainen 2006: 92, 97.)

Suhteet, ryhmät ja koko työyhteisö rakentuvat vuorovaikutukselle. Se on jatkuvasti vastavuoroista ja sillä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa, motivoinnissa, sitoutumisessa sekä konfliktien hallinnassa (Paasivaara 2012: 67). Yhteisöllisyys lisää auttamista ja yhteisvastuullisuutta ja tukea tiimien välillä ja ryhmän sisällä (Åberg 2006: 59).

### 3.2.1 Varhaiskasvatus on tiimityötä

Tiimillä tarkoitetaan tässä työssä työyhteisön sisällä toimivaa ryhmää, jolla on yhteinen päämäärä. Työyhteisö on laajempi käsite. Työyhteisössä voi olla monta tiimiä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa. (Sundvik 2006: 12.) Kasvattajatiimin jäsenyys ja sen toimivuus on merkittävä lähde varhaiskasvattajalle. Tiimeistä löytyy erilaisia koulutustaustoja ja samalla myös asiantuntijuutta, joka on tiimin vahvuus. (Kupila 2011: 305.) Tiimi on työkalu, jonka avulla pystytään lisäämään ymmärrystä ja kohtaamaan asiakas entistä paremmin (Miettinen – Miettinen – Nousiainen – Kuokkanen 2000: 67-68).

Tiimissä työskennellessä on normeja eli sääntöjä, jotka ohjaavat niissä työskentelyä. Osa niistä on virallisia, kuten työpaikan sovitut säännöt ja lait ja osa epävirallisia, kuten työtahti. Uudessa tiimissä normit sekä työntekijöiden roolit syntyvät työntekijöiden vuorovaikutuksessa. (Åberg 2006: 34-35.) Toimivan tiimin työskentelyn ja kasvattajien toimivan stressinsäätelyn on tutkittu liittyvän toisiinsa, toisin sanoen toimiva tiimityöskentely vaikuttaa myös työhyvinvointiin (Nislin 2016: 50).

Tiimiä muodostaessa ja sen muotoutuessa on esimiehellä keskeinen rooli saada tiimi toimivaksi. Työterveyslaitos (2014) jakaa tiimin kehityskaaren neljään vaiheeseen; *”muotoutumiseen”*, *”kuohuntaan”*, *”normiutumiseen”* ja *”tehtävän suorittamiseen”*. Viimeisimmässä vaiheessa tiimi pystyy työskentelemään tehokkaasti ja ylittämään jopa tälle asetetut odotukset. Työskentely on pääasiassa itsenäistä eikä esimiehen ohjausta enää tarvita. Tämän vaiheen saavuttaminen vaatii tosin paljon aikaa. (Työterveyslaitos 2014). Myös Åbergin (2006: 32-33) jaottelu on Työterveyslaitoksen jaottelun kanssa yhteneväinen, tiimin muotoutuminen vie aikaa ja se vaatii henkilöstöltä halua yhteistyöhön. Janhonen (2010) kirjoittaa aiemmissa tutkimuksissa todetun, että laadukkaan tiimin piirteitä ovat runsas ja avoin kommunikaatio, yhteinen ponnistelu sovittuihin päämääriin pääsemiseksi sekä tiimin jäsenten tukeminen (Janhonen 2010: 29).

Mönkkösen (2008) mukaan työyhteisöjen vuorovaikutuksella on viisi tasoa; tilanteessa olo, sosiaalinen vaikuttaminen, kilpailu, yhteistyö ja yhteistoiminta. Ensimmäisellä portaalla tiedetään vuorovaikutusta tarvittavan, mutta kukaan ei ota asiaa vakavissaan. Omat asiat hoidetaan, mutta vuorovaikutusta ei ole. Toisella tasolla on vuorovaikutusta, mutta se on vielä yhdensuuntaista. Kolmannella tasolla on jo sama intressi, mutta jokainen pyrkii sitä kohti vain omilta osin ja itseään ajatellen. Neljännellä tasolla töitä jaetaan, on yhteisiä tavoitteita, päämäärät ovat samat ja tehdään yhteistyötä. Viimeisellä tasolla eli yhteistoiminnassa, ihmiset ovat sitoutuneita ja kaikki kokevat saavansa jotain. (Mönkkönen 2008: 542-547.)

Eri kypsyyssasteella oleva työyhteisö vaatii erilaista johtamista. Aloittaminen ja luominen on erilaista toimintaa kuin ylläpitäminen. Sundvik (2006) erittelee työyhteisön kehitysvaiheet muodostumisvaiheeseen, sekaannusvaiheeseen, pelisääntövaiheeseen ja tuottamisvaiheeseen. Muodostumisvaiheessa on tärkeää luoda luottamusta ja oppia tuntemaan jäsenet sekä täsmentää tavoitteita ja visioita. Näihin asioihin panostaminen ehkäisee väärinkäsitysten syntymistä. Tietyissä vaiheissa konflikteja syntyy, eikä tärkeintä ole niiden ehkäiseminen vaan niiden ratkaiseminen. Ratkaisuja etsiessä on huomioitava kaikkien kuuleminen ja rakentavan ratkaisun hakeminen. (Sundvik 2006: 30-31.)

Tiimi on enemmän kuin yksilöiden summa, sillä kaikki tiimin osat vaikuttavat toisiinsa. Tiimin toimintaan vaikuttaessa on tärkeä muistaa, että kaikkea ei voi ennakoita. Soveltava perusajatus on Sundvikin (2006) mukaan aloituksen tärkeys. Pienetkin aloitukset kannattaa valmistella hyvin, jotta ne lähtevät kutakuinkin haluttuun suuntaan. (Sundvik 2006: 22.) Viestinnän kehittäminen työyhteisössä on prosessi, jota aloittaessa tulee ottaa huomioon huolellinen suunnittelu. Työyhteisön prosesseilla on itseään vahvistava luonne: sekä negatiiviset että positiiviset asiat muodostuvat helposti itseään ylläpitäviksi kehiksi. Kehistä voi muodostua sekä yksilö-, tiimi-, että yhteisötasolla menestymis- tai epäonnistumiskierre. (Sundvik 2006: 22.) Viestintää kehittäessä tulee pohtia tarkkaan, kuinka prosessi saisi aikaan positiivisen kierteen, joka alkaisi vahvistaa itse itseään.

### 3.3 Työyhteisötaidot viestinnän perustana

Viestintä on vuorovaikutuksen perusta. Viestinnässä on kyse siitä, kuinka sanomat eli tekstit ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä. (Åberg 2000: 33.) Kuuselan (2013: 41-42) mukaan vuorovaikutustaitoja voisi kutsua myös työyhteisö-

taidoiksi. Mönkkönen ja Roos (2010) kuvaavat vuorovaikutuksen olevan työyhteisöllisyyden perusta. Heidän mukaansa dialogisuus on yksi työyhteisötaitojen avainkäsite ja tätä taitoa on mahdollista kehittää (Mönkkönen – Roos 2010: 8, 10). Työyhteisötaitoja vaaditaan sekä esimieheltä että alaisilta. Alaisilta vaaditaan alaistaitoja eli kykyä toimia työyhteisössä esimiestä ja työtovereita tukien. Esimies tarvitsee vuorovaikutustaitoja johtaessaan. Työyhteisötaidot ovat halua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla. (Virtanen – Stenvall 2011: 96.)

Kuuselan (2013) mukaan vuorovaikutustaidot koostuvat onnistumisesta, arvostuksesta, oikeudenmukaisuudesta, yhteistyöstä ja vaikutusvallasta. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää, yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, toisten huomioimista ja hienotunteisuutta. Yhtä hyvin vuorovaikutustaitoja voisi kutsua työyhteisötaidoiksi tai sosiaalisiksi taidoiksi. (Kuusela 2013: 41-42.) Virtasen ja Stenvallin (2011) mukaan vuorovaikutustaidot ovat edellytys hyvälle johtamiselle. Organisaation sisäinen vuorovaikutus on johtajien kommunikointia henkilöstön eli alaisten ja kollegoiden kanssa. Kokonaisvaltainen vuorovaikutus sisältää puhumisen, kuuntelemisen ja käyttäytymisen (esimerkiksi eleet ja ilmeet) sekä muita ulottuvuuksia. (Virtanen – Stenvall 2011: 96.)

Goffman (2012) kirjoittaa yksilöiden sosiaalisissa kohtaamisissa muodostuvista “kasvoista”. Ne ovat hyväksytyjen sosiaalisten määreiden kautta syntyvä kuva minästä. Tuntemalla omaavansa kasvot, on olo usein luottavainen ja varma. Ryhmässä säännöt ja tilanteet määrittävät paikalla olevien ihmisten tunteita “kasvojen” kesken. (Goffman 2012: 23-24.) Varhaiskasvatusyksikössä työntekijällä on useampi ryhmä, johon kuulua. Hän on oman tiimin jäsen sekä koko työyhteisön jäsen. Se, kuinka työntekijät tuntevat toisensa, miten he ovat oppineet näkemään toisensa “kasvot” määrittelee myös heidän keskinäistä vuorovaikutustaan.

### 3.3.1 Johtajan vuorovaikutustavat mallina

Virtasen ja Stenvallin (2011) mukaan vuorovaikutustaidot liittyvät vahvasti ihmisen persoonallisuuteen. Niitä voi myös harjoittaa koulutusten, kirjallisuuden sekä kokemuksen avulla. Ihmisillä on erilaisia itselle luontevia tapoja olla vuorovaikutuksessa. Neljä perusajatusta aidossa vuorovaikutuksessa lähipiirin, henkilökunnan ja ulkopuolisten verkostojen kanssa olemisesta luovat pohjaa riittävän hyvälle johtajan vuorovaikutustaidoille. Nämä neljä vuorovaikutuksen perusajatusta ovat selkeä ilmaisu, luonteva esiintyminen,

rauhallisuus ja argumentoinnin ja siihen liittyvän päätöksenteon johdonmukaisuus. (Virtanen – Stenvall 2011: 97-99.)

Selkeä ilmaisu vaatii käsitteellistä ajattelukykyä ja johtajan oman ajatuksen kirkkautta. Viestimistilanteessa viestin ja ilmaisun tulee olla selkeitä, ja kuulijoiden käsitteelliset kompetenssit huomioivaa. (Virtanen – Stenvall 2011: 97.) Varhaiskasvatuksessa sen voi ajatella olevan esimiehen taitoa viestiä kielellä ja termeillä, jota kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät. Virtasen ja Stenvallin (2011) mukaan luontevalla esiintymisellä tarkoitetaan johtajan käyttäytymistä johtamistilanteessa. Johtajan luontevalla, kunnioittavalla ja asiallisella esiintymisellä on luottamusta herättävä vaikutus henkilöstön keskuudessa. Myös asiantuntijuus ja ihmisten johtamistaidot edistävät luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä. Kiireettömyyden tunteen luomisella ja rauhallisuudella on yhteyttä saman aaltopituuden löytämiseen vuorovaikutuksessa. Kokenut johtaja osaa kiperissä tilanteissa suhteuttaa asiat aiempiin kokemuksiinsa. Kokemus tuo varmuutta, joka näyttäytyy rauhallisuutena. Rauhallisuus edistää luottamusta, joka taas vaikuttaa henkilöstöön positiivisesti. Neljäs perusajatus on argumentoinnin ja päätöksenteon johdonmukaisuus. Se näyttäytyy henkilöstölle varmuutena siitä, mistä asioissa on kysymys. Johtajan on osattava perustella ja tuoda ilmi syitä ja mahdollisia seurauksia. (Virtanen – Stenvall 2011: 97-98.)

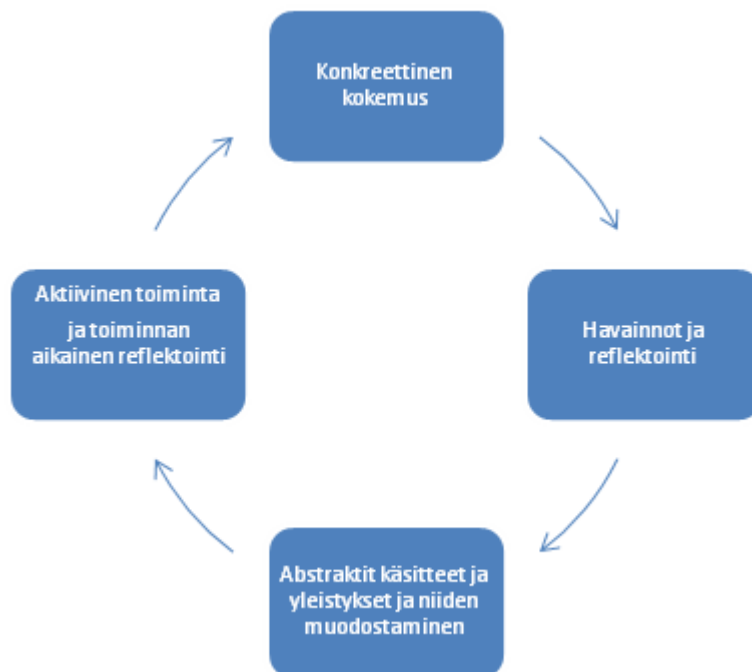
Kokemuksemme mukaan omalla asenteella voi jokainen työntekijä vaikuttaa työyhteisönsä sekä ilmapiiriin siellä. Positiivisuus on tärkeää työyhteisössä. Sundvikin (2006) mukaan positiivisuuden voi määritellä taipuvaisuudeksi ajatella myönteisesti työyhteisöstä ja työnantajasta. Negatiivisia asioita täytyy ottaa puheeksi, mutta niitä ei suurenella tai niillä ei mässäillä. Epäkohtia ja kehittämistarpeita pyritään tuomaan asiallisesti keskusteluun ja niitä pyritään ratkaisemaan. Esimiehellä on merkittävä rooli positiivisuuden ja ratkaisukeskeisen asenteen mallintajana. On väliä millainen puhekulutturi työpäikällä vallitsee ja missä asioista puhutaan. Taitava esimies osaa puuttua tai katkaista negatiivisen puheen ja auttaa työntekijöitä tiedostamaan negatiivisen ja positiivisen ajattelun ja puheen vaikutukset. (Sundvik 2006: 154.)

### 3.3.2 Reflektiivisyys ja dialogisuus

Työyhteisössä toimiessa oman toiminnan eli arvojen ja asenteiden, tarkastelu on tärkeää. Reflektiivisyyttä voidaan pitää osana ammatillista toimintaa. (Mäkinen ym. 2009:

52.) Reflektio on yksilön omien uskomusten ja toiminnan arviointia ja tarkastelua kriittisesti. Yksilö analysoi ja pohtii omaa toimintaansa, sen seurauksia ja perusteita. Reflektiivisyydestä on työelämässä kahdenlaista hyötyä. Omien tunteiden, arvojen, ajatusten ja asenteiden äärelle pysähtyminen mahdollistaa niiden tiedostamisen syventymisen. Reflektiivisyys mahdollistaa arki ajattelusta irtautumisen ja ilmiöiden tunnistamisen, sekä yksilön entistä perusteellisemman toimintatapojen suunnittelun ja toteuttamisen. (Ruohotie 2002: 138, 139.)

Reflektiota voidaan pitää kokemuksellisen oppimisen edellytyksenä. Poikela (2005: 25) on kehittänyt kokemuksellisen ja reflektiivisen oppimisen mallin, joka perustuu Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen malliin. Kuvio 1 avaa kokemuksellisen oppimisen vaiheita Poikelan (2005) mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa konkreettisesta kokemuksesta opitaan refleктоimalla havaintoja. Reflektiivisistä havainnoista opitaan erottamalla tapahtuneesta abstraktit käsitteet ja yleistyksset. Oppiminen tapahtuu kun käytännön tapahtumat löytävät rinnalleen teoreettista ymmärrystä. Ilmiöiden teoreettinen ymmärrys laajentaa yksilön ymmärrystä aiheesta. Kun käsitteellinen tieto ohjaa ajattelua kokemusten analysointi johtaa mahdollisesti uusiin ratkaisuihin, joita kokeillaan aktiivisesti käytännössä.



Kuvio 1. Kokemuksellinen ja reflektiivinen oppiminen (Poikela 2005: 25).

Työyhteisössä yksittäinen työntekijä saattaa tietää mitä on tarkoituksenmukaista tehdä, mutta etenkin tiimityötä tehdessä koko tiimin täytyy oivaltaa se yhdessä. Jotta yhdessä

voidaan oivaltaa, tarvitaan dialogisuutta. (Mönkkönen – Roos 2010: 224-225.) Dialogilla tarkoitetaan yhteiseen oppimiseen ja toimintaan pyrkivien ihmisten kohtaamista, jossa sen osapuolet ovat nöyriä. Dialogissa yhdistyy kohdanneiden osapuolten yhdistetty reflektio ja toiminta, joka kohdistuu maailmaan, jota halutaan muuttaa ja inhimillistää. Dialogi ei ole vain yhden ihmisen ajattelua, jota hän tallentaa toiseen, eikä keskustelun osapuolten ajatusten vaihtoa. Dialogi ei myöskään ole vihamielistä tai väittelyä, vaan dialogi on yhteyttä ja luovaa toimintaa keskustelijoiden välillä, jotka haluavat nimetä maailmaa. (Freire 2005: 97-98.)

Dialogisessa kohtaamisessa osapuolet eivät ole täysin tietämättömiä eivätkä täysin viisaita. Osapuolet ovat ihmisiä, jotka pyrkivät oppimaan enemmän, kuin mitä he sillä hetkellä tietävät. Dialogi vaatii uskoa ihmiseen, hänen kykyynsä tehdä ja uudistaa, uskoa hänen kykyynsä tulla täydeksi ihmiseksi. Aito dialogi on myös kriittistä ajattelua, joka suhtautuu todellisuuteen prosessina ja muutoksena eikä staattisena tilana. (Freire 2005: 99, 101.)

### 3.3.3 Palaute ja luottamus

Esimieheltä saatu palaute on keskeinen työhyvinvointia parantava tekijä ja motivaation lähde (Puro 2003: 68-72). Henkilökohtaisesti saatu arvostus on vahvimpia työtyytyväisyyttä tuottavia tekijöitä (Sundvik 2006: 13). Myös Kuusela (2013) kirjoittaa kannustamisen merkityksestä rohkaisijana. Luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksessa ja se on yhteistyön perusta. Luottamus on molemminpuolinen tunne, jossa tarvitaan myös tunnetta arvostuksesta. (Kuusela 2013: 65-67.) Kokemuksemme mukaan varhaiskasvatuksessa työntekijät tarvitsevat esimiehen luottamusta voidakseen toimia oma-aloitteisesti. Kiristynyt työtahti ja esimiehen hajautettu johtajuus vaatii esimieheltä luottamusta työntekijöihinsä.

Palaute on tärkeää yksilön, tiimin ja työyhteisön oppimiselle. Oikea-aikainen ja jatkuva avoin palaute ehkäisee työyhteisössä syntyviä ongelmia. Palautejärjestelmä tukee uudistumista. Hyvä palautejärjestelmä koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta. (Sydänmaanlakka 2002: 63.) Positiivisen palautekulttuurin syntymistä edistää Sydänmaanlakan (2002) kymmenen käskyä. Niiden mukaan palautetta on annettava säännöllisesti ja riittävän usein. Palautetta on myös itse pyydettävä vähintään yhtä usein kuin sitä antaa. Tiimin kanssa voi sopia mistä, milloin ja

miten palautetta puolin ja toisin annetaan. Palaute on annettava heti, kun siihen on aihetta. Palautetta antaessa ja saadessa on kuunneltava sekä kunnioitettava toisten mielipiteitä ja palautetta. Korjaava palaute on hyvä antaa kahdenkesken asiaan sekä sen vaikutuksiin keskittyen, ilman persoonan syyllistämistä. Positiivista palautetta kannattaa antaa pienistäkin edistymisistä ja saavutuksista. Palautteenannossa, kuten yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa on oltava aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen. Palautteella voi ruokkia ja kannustaa työniloa ja onnistumisen intoa. Palaute, sekä sen esimerkillinen antaminen, ovat tärkeitä johtamiskeinoja. (Sydänmaanlakka 2002: 64-65.) Palautteen voi ajatella olevan kätevä työkalu, jolla voidaan kannustaa positiivista toimimista ja tarvittaessa muuttaa kehitettäviä kohtia. Positiivinen palaute tukee palautteen-saajan ammatillista itsetuntoa ja luo myönteistä ilmapiiriä. (Piili 2006: 55.)

#### 3.4 Sitoutuminen yhteiseen tehtävään ja osaamisen jakaminen

Kun työntekijällä ja työyhteisöllä on selkeä tahto toteuttaa perustehtävää, olla aktiivinen ja kehittää toimintaa ovat he aidosti sitoutuneita. Työhön on syytä olla sitoutunut, muttei liian sitoutunut, ettei uuvu työhönsä. Työhön sitoutuneisuutta arvostetaan. Miettinen ja muut (2000) kirjoittavat sitoutumisen kolmesta asteesta Sengeä (1990) mukaillen. Ensimmäisellä asteella työntekijät ovat apatian asteella. Tällöin työ ei kiinnosta ja heillä on tunne, että jotain on tehtävä lähinnä rangaistuksen pelossa. Seuraavalla asteella mukaudutaan eli tehdään se mitä odotetaan, mutta ei uskota sillä olevan merkitystä. Korkeimmalla sitoutumisen asteella henkilö on sitoutunut työhönsä. Tällöin hänellä on halua ja tahtoa suoriutua tehtävästään. (Miettinen ym. 2000: 49-51.)

On tärkeää luoda hyvää yhteishenkeä. Sen avulla työyhteisön jäsenet pyrkivät innokkaasti yhteisiin päämääriin hyödyntäen toistensa vahvuuksia. Tällöin toiminta on avuliasta ja yhteisen hyvän eteen nähdään vaivaa. (Juuti 2013: 203.) Sitoutuminen edellyttää osallisuuden kokemusta. Oikeudemukainen toimiminen edesauttaa yhteistyötä ja sitoutumista työyhteisössä (Piili 2006: 54). Työyhteisön myönteiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön on syytä panostaa. Sen avulla saadaan kasvatettua muun muassa työhyvinvointia ja tehokkuutta. Luottamus on työyhteisöissä oleellista etenkin silloin, kun yhteistyöllä ja sisäisellä viestinnällä on väliä. Luottamusta tarvitaan työyhteisöissä, jotta voidaan toimia yhdessä. Luottamus lisää viestintää työyhteisössä sekä sitoutumista työhön. (Blomqvist 2006.)



Oman toiminnan tarkastelu eli reflektiivisyys on tarpeen, jotta voi kehittää itseään. Tätä varten tarvitsemme taitoa käyttää aivojamme mahdollisimman suotuisasti. Kun osaa tarkkailla ja tunnistaa omaa toimintaansa ja tunteita, pystyy ennakoimaan reaktioita myös muissa ihmisissä. Omat aivonsa on syytä tuntea, tällöin niiden säätely esimerkiksi stressaavassa tilanteessa on helpompaa. Aivotaidot helpottavat vuorovaikutusta muiden kanssa. (Mitä ovat Aivotaidot? n.d.) Opiskellessa saadaan valmiuksia tulevaan työhön, mutta oppiminen on elinikäistä ja jatkuu koko työelämän ajan. Jokaisen työntekijän on tärkeää tiedostaa elinikäisen oppimisen merkitys. Toisilta työntekijöiltä opitaan jatkuvasti. (Miettinen ja muut 2000: 14.) On tärkeää suunnitella työyhteisössä mahdollisuuksia ja tilanteita osaamisen jakamiselle.

Jokaisella on vastuu omasta ja yhteisön osaamisen kehittymisestä. Jo yhden henkilön kehittyminen tukee parhaimmassa tapauksessa koko työyhteisön oppimista. Osaamista voi jakaa monin eri keinoin työyhteisössä. (Osaamista Kehittämään 2011: 8, 22.) Mentoringi, perehdytys, työparityöskentely ja tehtäväkierto ovat keinoja käytännössä jakaa osaamista (Osaamisen jakaminen n.d.). Ennen osaamisen jakamista on syytä selvittää jo olemassa oleva osaaminen ja kirjata ne ylös (Osaamista kehittämään 2011: 11). Varhaiskasvatuksessa henkilöstö käy koulutuksissa ja näiden annin jakaminen koko työyhteisölle olisi antoisaa. Tälle tulee rakentaa puitteet työyhteisössä.

#### 4 Varhaiskasvatus ja viestintä

Varhaiskasvatus on varhaiskasvattajan ja lapsen välinen vuorovaikutustapahtuma. Se on tavoitteellista kasvatustoimintaan, jossa pyritään kehittämään 0-6 vuotiaiden lasten kokonaispersoonallisuutta. Lapsi kehittyy vuorovaikutuksessa. Käytännössä yhteiskunta pyrkii varhaiskasvatuksen avulla tukemaan lapsen koko perhettä kasvatustehtävässä. (Brotherus – Hasari – Helimäki 1990: 8-9, 10.) Varhaiskasvatuslaki (8.5.2015/580), asetus lasten päivähoidosta (239/1973) ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) ovat varhaiskasvatusta ohjaavia asiakirjoja, lakeja sekä asetuksia. Nämä määrittelevät myös varhaiskasvatuksen perustehtävän.

Varhaiskasvatuslaissa (1 § 8.5.2015/580) säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen. Kunnat, kuntayhtymät ja muut varhaiskasvatus palveluita tarjoavat tahot soveltavat varhaiskasvatuslakia. Varhaiskasvatuspalveluilla tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, hoidon ja opetuksen muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu pedagogiikka. Varhaiskasvatusta järjestetään tätä tarkoitusta varten varatuissa tiloissa, jota kutsutaan päiväkodiksi. (Varhaiskasvatuslaki 8.5.2015/580.) Päiväkoti, perhepäivähoito ja muu varhaiskasvatus, kuten kerho- ja leikkitoiminta ovat kaikki varhaiskasvatusta (Varhaiskasvatus 2015). Vuonna 2015 Suomessa varhaiskasvatuksessa oli kaikkiaan 245 650 lasta, se on noin 68 prosenttia väestön 1-6 -vuotiaista lapsista (Säkkinen – Kuoppala 2016: 2).

Valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) määrittelee valtakunnalliset kehykset sille, miten varhaiskasvatusta tulee järjestää. Kukin kaupunki on itse linjannut omat tapansa kaupunkikohtaisessa varhaiskasvatussuunnitelmassaan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 17.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on määritelty varhaiskasvatuksen tehtävä ja yleiset tavoitteet. Varhaiskasvatuksen tehtävä on tukea lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista yhteistyössä huoltajien kanssa. Se edistää lasten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä ehkäisee syrjäytymistä. Varhaiskasvatuksessa opitut tiedot ja taidot vahvistavat lasten osallisuutta sekä aktiivista toimijuutta yhteiskunnassa. Varhaiskasvatus mahdollistaa huoltajien työn ja opiskelun, sekä tukee heitä kasvatustehtävässään. Varhaiskasvatuksen valtakunnallisista tavoitteista säädetään varhaiskasvatuslaissa. Kunta on velvollinen järjestämään varhaiskasvatusta sellaisin toimintamuodoin kuin se on tarpeellista. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 14.)

Laadukkaan varhaiskasvatuksen voimavarana on moniammatillinen henkilöstö ja sen osaaminen (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 17). Edellytyksiä laadukkaalle varhaiskasvatukselle ovat suunnitelmallinen dokumentointi, arviointi ja kehittäminen (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 37). Jotta henkilöstön monipuolista osaamista päästään hyödyntämään, tarvitaan viestintää henkilöstön välille. Fonsén toteaa väitöskirjassaan useiden tutkimusten (Kalliala 2008; 2012; Hujala – Fonsén 2011; Hujala, Fonsén – Elo 2012) osoittaneen varhaiskasvatuksen laadun vaihtelevan eri kuntien, yksiköiden ja jopa lapsiryhmien välillä (Fonsén 2014: 14).

Valtakunnallinen Varhaiskasvatussuunnitelma (2016) linjaa varhaiskasvatuksen yhteisen arvoperustan ja oppimiskäsityksen, jotka ovat pohjana laadukkaalle varhaiskasvatukselle. Lapsiryhmän kiinnostuksen kohteet ja tarpeet, sekä oppimisen osa-alueet tuottavat pedagogisen toiminnan avulla laaja-alaista osaamista. Valtakunnallisessa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirjassa linjataan laaja-alaisen oppimisen osa-alueet seuraavasti: ajattelu ja oppiminen, kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu, itsestä huolehtiminen ja arjen taidot, monilukutaito ja tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen sekä osallistuminen ja vaikuttaminen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 22, 36). Kaikki toiminta varhaiskasvatuksessa tulee olla pedagogisesti perusteltua.

Parrilan ja Fonsénin (2016) mukaan pedagoginen johtajuus rakentuu varhaiskasvatustyön perustehtävän eli arvojen ja tavoitteiden selkiyttämisestä, vasuprosessin ja toimintakulttuurin johtamisesta, arvioinnista, kehittämisestä sekä oppimisen ja kehittymisen ohjaamisesta ja ylläpidosta. Kuten jo aiemmin todettiin on pedagoginen johtajuus henkilöstön oppimisen ja organisaation toimintakulttuurin johtamista. (Fonsén – Parrila 2016: 60, 24.)

#### 4.1 Varhaiskasvatus Helsingissä

Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirasto kuvaa perustehtävänsä vuoden 2015 toimintakertomuksessaan. Sen tehtävä on Helsingissä tarjota alle kouluikäisille lapsille kasvua ja kehitystä tukeva hoitoympäristön. Perheet voivat valita kunnallisen päivähoidon, yksityisen hoidon tuen tai alle 3-vuotiaalle lapselle kotihoidon tuen. Päivähoitopaikka voi olla päiväkotit, perhepäivähoito, ryhmäperhepäiväkotit tai kolmiperhepäivähoidon ryhmä. Varhaiskasvatusvirasto järjestää myös perusopetuslain mukaista esiopetusta, leikkitoimintaa leikkipuistojen ja päiväkotien kerhotoimintana, avointa toimintaa leikkipuistoissa,

koululaisten iltapäivätoimintaa, perusopetuslain mukaista kehitysvammaisten ja autististen koululaisten iltapäivätoimintaa sekä loma-ajan toimintaa. (Varhaiskasvatusvirasto 2016: 3.)

Helsingin varhaiskasvatusta ohjaa Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma, josta käytetään myös nimitystä vasu. Helsinki vasu on otettu käyttöön 1.8.2017. Tämä pohjautuu valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan. Helsinki vasussa on määritelty valtakunnallisen vasun arvopohjan lisäksi Helsingin kaupungin strategian mukaiset arvot, sekä Helsingissä tarjottavan varhaiskasvatuksen erityispiirteet. Helsingin arvoja, joita myös varhaiskasvatus noudattaa, ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, taloudellisuus, turvallisuus, osallisuus ja osallistuminen sekä yrittäjämönteisyys. Kaupunki painottaa toiminnassaan rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaista kohtelua sekä avoimuutta. (Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma 2017: 8-9.)

Helsingissä varhaiskasvatus on varhaiskasvatusviraston johtamaa. Virastossa työskentelee varhaiskasvatusjohtaja ja kaupunki on jaettu 13 alueeseen, joita johtavat varhaiskasvatusalueiden päälliköt. Heidän tehtävänsä on huolehtia varhaiskasvatuspalveluista alueellaan. Aluepäälliköiden alaisuudessa työskentelevät päiväkodin johtajat, jotka johtavat päivähoitoyksiköitä. Päivähoitoyksiköihin kuuluu yhdestä kolmeen päiväkotia, perhepäivähoidon ohjausalue tai päiväkodin ja perhepäivähoidon ohjausalueen yhdistelmä, riippuen päiväkotien koosta. (Päiväkotihoido 2016.) Vuonna 2015 Helsingissä oli 275 kunnallista päiväkotia (Varhaiskasvatusvirasto 2016: 21). Helsingin kaupungin organisaatiomuutoksen myötä varhaiskasvatus on toiminut osanan kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa kevästä 2017 lähtien.

Helsingin kaupunki määrittelee laadukkaan varhaiskasvatuksen olevan lapsen hyvän kasvun edellytysten turvaamista (Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma 2013: 21). Myös henkilökunnan ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen korostuvat laadukasta varhaiskasvatuksesta puhuttaessa (Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma 2013: 20; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016: 60). Helsingin kaupungin ja valtakunnallisten vasu perusteiden uudistamisen taustalla on lasten kasvuympäristön varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muutokset sekä uuden lapsuustutkimuksen myötä tarkentunut lapsi- ja lapsuuskäsitys. Uudessa vasussa korostuu lapsen osallisuus. (Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma 2017: 4.)

## 5 Kehittäjänä työyhteisöjen kanssa

Toikko ja Rantanen kirjoittavat, että kehittämistoimintaa toteutetaan tyypillisesti yhdessä eri toimijoiden kanssa. Se edellyttää toimijoiden sitoutumista ja aktiivista osallistumista (Toikko – Rantanen 2009: 10-11). Tässä opinnäytetyössä kehittäminen tapahtui lähtökyselyn, kahden kehittämistapaamisen, loppukyselyn ja työyhteisöille annetun Viestintäpakki-materiaalin avulla. Näiden avulla taattiin työyhteisöjen aktiivinen rooli viestintänsä kehittäjinä.

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi ja se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Työntekijöiden osallistumisesta on hyötyä kehittämistoiminnassa ja muutokseen motivoitumisessa. Tiimit ja työyhteisö ovat kehittämistoiminnan keskeinen instrumentti. (Toikko – Rantanen 2009: 16.) Kehittämistapaamisissa on sovellettu yhteiskehittämisen menetelmiä. Tapaamisissa osallistujien aktiivinen rooli sisältötuottajana oli suuri ja näin ollen osallisuuden tunne myös suurempi. Koko työyhteisön ja esimiehen osallistaminen kehittämiseen toteutui, kun työyhteisö yhdessä kehitti viestintänsä tämän kehittämisprosessin avulla.

### 5.1 Kehittämisprosessi työyhteisössä

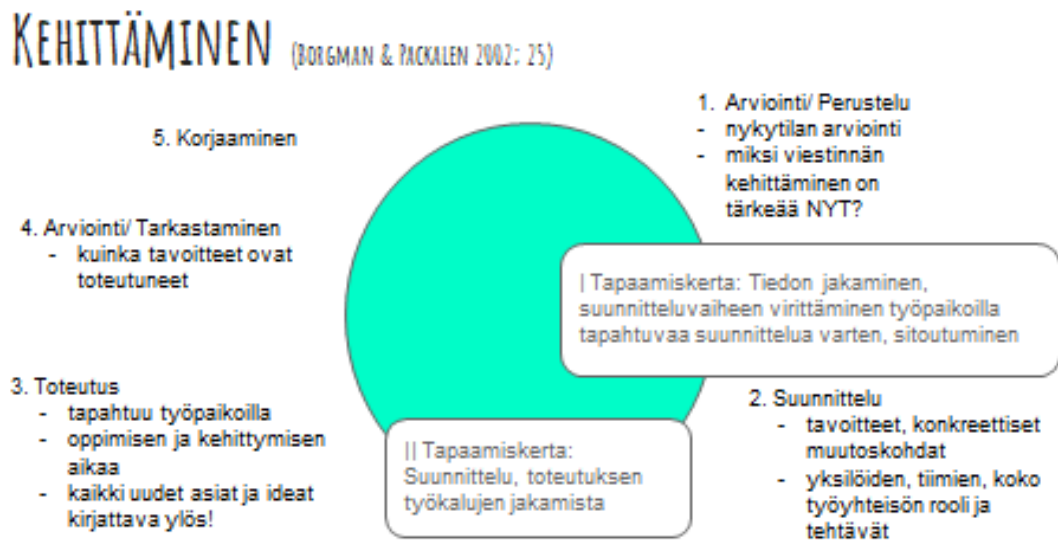
Borgman ja Packalen (2002) sekä Toikko ja Rantanen (2009) kirjoittavat kehittämisprosessista viiden vaiheen kautta, joita ovat arviointi/perustelu, suunnittelu/organisointi, toteuttaminen, arviointi/tarkistaminen ja korjaaminen/tulosten levittäminen. Kehittämisen pohjalla tulee olla sitoutumista prosessiin (Borgman – Packalen 2002: 25; Toikko – Rantanen 2009: 56-63). Seuraavaksi vaiheita avataan tarkemmin ja kerrotaan miten ne tässä opinnäytetyössä toteutuivat.

Nykytilaa arvioidessa löydetään tavoitteet ja perustelut kehittämiselle. Kehittäminen ei koskaan lähde nolatilanteesta, vaan on tärkeää arvioida lähtötilanne ja miten siihen on tultu. Historia on läsnä yksilöissä ja organisaatiossa ja aihetta on syytä käsitellä koko henkilöstön kanssa. (Borgman – Packalen 2002; 25, 31.) Varhaiskasvatusyksiköiden viestinnän nykytilan arviointia oli tehty ennen kehittämistapaamisia työyhteisölle osoitetun sähköisen kyselyn avulla. Kehittämistapaamisissa osallistujat arvioivat viestintänsä yhteisissä keskusteluissa, joihin tuotiin myös näkökulmia kyselyn tuloksista. Työyhteisöille lähetettiin tiimeihin viestinnän nykytilaa ja historiaa arvioiva välitehtävä kehittämis-tapaamisten välillä.

Kehittämispöessi vaatii suunnittelua siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan. Tarvitaan myös suunnittelua konkreettisista muutokohdista, joihin halutaan tehdä parannuksia. Suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia sekä yksilöiden, tiimien että koko työyhteisön roolit ja tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi. (Borgman – Packalen 2002: 25.) Viestinnän kehittämisen suunnitelma vastasi jokaisen työyhteisön ja varhaiskasvatusyksikön omiin tarpeisiin. Suunnitteluvaiheen toteuttivat työyhteisöt ja esimiehet. Suunnittelun apuna käytettiin kehittämistapaamisissa kehitettyä Viestintäpakkia.

Toimintavaiheessa suunnitelmat ja päätökset toteutetaan. Jotta uskottavuus säilyy, ei toteuttamisvaiheesta pidä tinkiä. Tämä vaihe on parhaimmillaan oppimisen ja kehittämisen aikaa ja kaikki uudet ideat kannattaa kirjata ylös arviointia ja korjaamista varten. (Borgman – Packalen 2002; 25, 31.) Konkreettinen tekeminen on varsinaista kehittämistoimintaa, joten kehittäminen tapahtuu vasta yksiköiden sisällä työyhteisön jäsenten osallistuessa oman viestintänsä kehittämiseen (Toikko – Rantanen 2009: 60). Tämä vaihe tapahtui työyhteisöissä, täysin heidän oman osallisuutensa pohjalta.

Arvioiminen on suunnitellun toiminnan tavoitteisiin palaamista. Tässä vaiheessa katsotaan kuinka tavoitteet ovat toteutuneet, ja kuinka kehittäminen on auttanut suhteessa työn toimivuuteen eli tässä työssä tarkastellaan sitä, kuinka onnistunut viestintä on helpottanut työtä. On syytä tarkastella kehittämisen tuloksia ja vaikutuksia niin yksilön, tiimin kuin työyhteisön näkökulmasta, sekä pohtia kuinka muutos vaikutti kokonaisuuteen. Arviointia on syytä tehdä myös sen jälkeen kun haluttu muutos on saavutettu sekä kohdistaa sitä myös tulevaisuuden tarpeisiin. Arvioinnin jälkeen suoritetaan mahdollisesti tarvittavat korjaavat toimenpiteet. (Borgman – Packalen 2002: 25, 31.) Arviointivaiheessa toteutettiin uudestaan sähköinen kysely, jolla päästiin mittaamaan Viestintäpakin vaikuttavuutta. Kuvio 2 selventää kehittämispöessia ja siinä on kuvattu tapaamiskertojen sijoittuminen kehittämisen syklistä.



Kuvio 2. Kehittäminen Borgmania ja Packalenia (2002: 25) mukaillen.

## 5.2 Työyhteisöjen osallisuus kehittämisessä

Osallisuudella tarkoitetaan toimijoiden subjektiutta, johon liittyy ulkoapäin vaikuttaminen ja objektivointi eli joku osallistaa henkilöä. Osallistumisella taas tarkoitetaan toimijoiden ohjaamista, opastamista tai jopa pakottamista toimintaan osallistumiseen. Osallistaminen ja osallistuminen liittyvät toisiinsa, mutta osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistavassa toiminnassa edetään toimijoiden omilla ehdoilla heidän itsensä asettamaan suuntaan. (Toikko – Rantanen 2009: 89, 90.) Viestintää kehittäessä tulee huomioida, että työyhteisön ulkopuolisesta aloitteesta huolimatta, osallistujat pystyisivät itse määrittämään kehittämisen ehtoja ja suuntia.

Osallistaminen on tärkeää kehittämistoiminnan tuloksellisuuden kannalta. Toimijoiden osallisuus lisää sitoutumista. On myös perusteltua, että ne, joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. Osallistuminen on kaksisuuntaista: kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan ja toimijat osallistuvat kehittämiseen. Roolien painotukset voivat vaihdella. Yhteiskehittämisessä kehittäjien ja toimijoiden välille ei tehdä eroja, vaan molemmat ovat aktiivisia toimijoita ja kehittäjiä. Toisaalta kehittäjä voi olla kehittäjä-työntekijä, joka työskentelee, kerää tietoa ja analysoi sitä reflektiivisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kehittäjä voidaan nähdä myös eräänlaisena fasilitaattorina, joka kannustaa työ-

yhteisön jäseniä muutostyöhön. (Toikko – Rantanen 2009: 90, 91.) Tässä työssä Viestintäpakin suunnittelua ja kehittämistä varten koottiin opinnäytetyöhön osallistuvista varhaiskasvatusyksiköistä noin 10 henkilön työryhmä. Työryhmän jäsenet osallistuivat aktiivisesti Viestintäpakin kehittämiseen yhdessä kehittäjien kanssa. Työryhmän jäsenet edustivat eri päiväkoteja. Tällä tavoin aiheesta saatiin mahdollisimman laaja näkökulma.



## 6 Kehittämistyön prosessikuvaus

### 6.1 Tutkimustehtävä ja kohdejoukko

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) viittaavat Robsonin (1995) valaisseen tutkimusstrategiaa seuraavasti. Tutkimusstrategian valinta on kuin valinta siitä, miten ylittää joki. Itse joen ylittäminen on tutkimusongelma: kuinka moni haluaa ylittää sen ja kuinka usein? Tutkimusstrategia on päätös siitä, miten ylitys tehdään: uiden, veneellä vai lentäen? Tutkimusmetodi koskee esimerkiksi uintityyliä tai veneen mallia. (Hirsjärvi ja muut 2007, 128.) Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö, jossa oli tutkimuksellinen ja kehittävä osuus. Tarkoitus oli selvittää miten työyhteisön viestintä toimii varhaiskasvatusyksikössä ja tavoitteena oli kehittää työyhteisöjen viestintää.

Opinnäytetyössä selvitettiin varhaiskasvatusyksikön henkilöstön (päiväkodin johtajien, lastentarhanopettajien, lastenhoitajien ja muiden lapsiryhmässä työskentelevien) näkemyksiä työyhteisön viestinnästä. Työssä keskityttiin sisäiseen viestintään eli siihen miten tieto kulkee henkilöstön välillä. Työn lähtökohtana oli Helsingin kaupungin yhteiset viestinnän ohjeet (Viestinnän linjaukset 2015) ja viestinnän ohjeet varhaiskasvatusvirastossa (Kopomaa-Weymarn 2013; Varhaiskasvatusviraston viestinnän linjauksia 2014). Varhaiskasvatusviraston viestinnän kehittämisen keskeisiin alueisiin on kirjattu työyhteisöviestintä (Varhaiskasvatusviraston viestinnän linjauksia 2014). Varhaiskasvatuksessa ulkoinen viestintä on oleellisessa roolissa kun viestitään esimerkiksi vanhempien kanssa. Tässä työssä ulkoinen viestintä ja ulkoinen tiedottaminen on rajattu pois. Työssä keskityttiin tutkimaan sisäistä viestintää, joka on edellytyksenä myös ulkoisen viestinnän toimivuudelle.

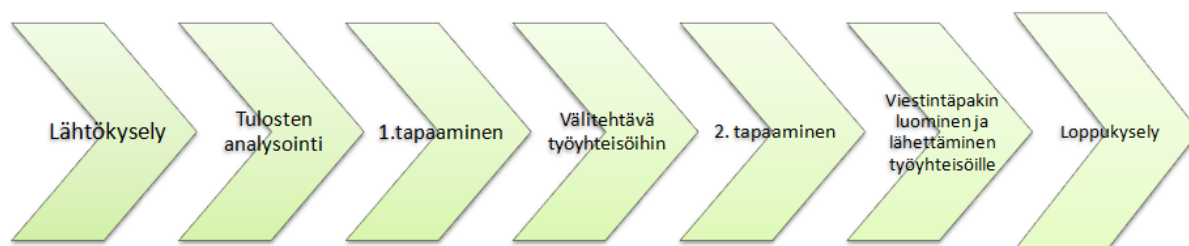
Työtä tehdessä kohderyhmän moninaisuus on tiedostettu. Työyhteisöjen eri koot, eri kehitysvaiheet ja toimintaympäristöt vaikuttavat viestintään yksikössä. Varhaiskasvatuksessa työyksiköissä toivotaan erilaisuutta ja omaleimaisuutta, kaiken ei tarvitse olla organisaatiosta saneltua, vaikka sitäkin toivotaan (Hujala 2009: 82). Toisaalta samaan aikaan voidaan ihmetellä varhaiskasvatusyksiköiden vapautta tehdä tai jättää tekemättä asioita (Akselin 2013: 27).

Tutkimusjoukko, eli otanta, on ennakkoon määritelty koostuvan yhden Helsingin kaupungin varhaiskasvatusalueen työntekijöistä. Otos on harkinnanvarainen. Koska satunnaisuus ei ole ohjannut otannan valinnassa, ei voida sanoa perusjoukon koostuvan Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijöistä (Vehkalahti 2014: 43). Kyselyn otanta perustuu päiväkodin johtajien kiinnostukseen kehittää yksikkönsä viestintää.

## 6.2 Prosessikuvaus

Tutkimusprosessi alkoi yhteydenotolla Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämispäällikkö Mikko Mäkelään. Hän tiedusteli sähköpostitse varhaiskasvatusalueiden päälliköiltä kiinnostusta osallistua työyhteisön viestintää kehittävään opinnäytetyöhön. Eräältä varhaiskasvatusalueelta löytyi kiinnostusta osallistua opinnäytetyöhön. Yhteyttä otettiin alueen varhaiskasvatuspäällikköön. Mukaan oli tarkoitus saada neljästä kuuteen varhaiskasvatusyksikköä. Lopulta mukaan viestinnän kehittämiseen saatiin viisi päiväkodin johtajaa, heidän varhaiskasvatusyksikkönsä sekä heidän yhteensä kymmenen päiväkotiaan.

Kehittämistyön prosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa 3. Opinnäytetyössä selvitettiin sähköisellä lähtökyselyllä miten työyhteisön viestintä toimii varhaiskasvatusyksikössä. Lisäksi työssä kartoitettiin mitkä ovat viestinnän tarpeet ja haasteet varhaiskasvatusyksikössä ja miten niitä on ratkaistu. Lähtökysely toimi intervention aloittajana. Työyhteisön viestinnän kehittämisen aloittamista varten järjestettiin kaksi osallistavaa kehittämistapaamista. Lähtökyselystä saatujen tulosten pohjalta rakennettiin kehittämistapaamisille runko. Kahden tapaamisen ja lähtökyselyn pohjalta luotiin työyhteisön viestintää tukeva Viestintäpakki-materiaali, joka toimitettiin työyhteisöjen käyttöön. Viestintäpakin käyttöönoton jälkeen mitattiin loppukyselyllä Viestintäpakin vaikuttavuutta. Koko kehittäminen oli interventio, jossa haluttiin kehittää työyhteisön viestintää. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin tiedonkeruu- ja analyysimenetelmin. Viestintäpakin kehittäminen ja valmis Viestintäpakki toimivat osallistavana työkaluna työyhteisöviestinnän kehittämisessä. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi ja se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta (Toikko – Rantanen 2009: 16).



Kuvio 3. Kehittämistyön prosessi.

Opinnäytetyössä on määrällisen ja laadullisen tutkimuksen piirteitä sekä toimintatutkimuksellinen sykli. Toimintatutkimus lähtee tavasta jolla lähestytään tutkimuskohdetta, eikä menetelmästä. Sen tavoitteena on toiminnan kehittäminen sekä hankalaan tilanteeseen vaikuttaminen. (Suojanen 2004.) Kyselylomake soveltuu muutosten mittaamiseen ja kehittämistyön vaikuttavuuden arviointiin. Työssä selvitettiin henkilöstön kokemuksia viestinnästä ennen ja jälkeen kehittämistapaamisista sekä Viestintäpakin käyttöönoton. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii tutkittavan ilmiön tuntemista ja ymmärtämistä. Tutkimuksessa ratkaistaan tutkimusongelma hakemalla tutkimuskysymyksiin vastauksia aineiston avulla. Tutkittavasta ilmiöstä on tunnistettava siihen vaikuttavia tekijöitä, joista pyritään saamaan lisätietoa. Tutkimuskysymykseen saadaan vastaus johtamalla ilmiön tekijöistä apukysymyksiä. (Kananen 2012: 121-124.)

Interventio alkoi alkukyselystä. Sen avulla vastaajat alkoivat miettimään tämänhetkistä työyhteisönsä viestintää. Kehittämistapaamisissa, joihin osa työyhteisön jäsenistä pääsi osallistumaan, pohdittiin yhdessä viestinnän tarpeita ja haasteita. Kehittämistapaamisten välillä työyhteisöt saivat välitehtävän avulla pohtia viestinnän nykytilannetta työyhteisössään. Viestintäpakkia luotiin yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Viestintäpakin oli tarkoitus olla työyhteisöä osallistava ja keskustelua herättävä apuväline, jolla työyhteisö voi kehittää viestintäänsä. Viestintäpakki sisälsi kaksi osiota: kyselyyn, tapaamisiin ja tietoperustaan pohjautuvan osion sekä osion, jossa esitellään toimiviksi koettuja käytäntöjä "ota tai jätä" -periaatteella. Lopuksi kaikissa tutkittavissa yksiköissä suoritettiin loppukysely, jonka avulla arvioitiin Viestintäpakin vaikuttavuutta. Interventiolla eli lähtökyselyllä, kehittämistapaamisilla, Viestintäpakin hyödyntämisellä ja loppukyselyllä, pyritään kehittämistutkimuksessa muutokseen. Intervention jälkeen tehtiin kaikille tutkimusjoukkona olleille varhaiskasvatusyksiköille loppukysely, jolla pyrittiin näyttämään toteen aikaansaatu muutos. (Kananen 2012: 124.)

### 6.3 Aineistonkeruumenetelmänä sähköinen kysely

Lähtökyselyssä keskeinen tehtävä oli selvittää ”Miten työyhteisöviestintä toimii varhaiskasvatusyksikössä?”. Lähtökysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella varhaiskasvatusyksiköiden työntekijöille. Lähtökyselystä saatiin sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Lisäksi siinä selvitettiin ”Mitkä ovat viestinnän tarpeet varhaiskasvatusyksikössä?” ja ”Mitkä ovat viestinnän haasteet ja miten niitä on ratkaistu?”. Saadun aineiston pohjalta lähdettiin rakentamaan runkoa työyhteisön jäsenten kanssa tapahtuviin kehittämistapaamisiin.

Määrällisen tutkimuksen yleisin aineistolähde on kyselylomake. Jotta oikeita kysymyksiä osattiin kysyä, oli ilmiöön tutustuttu laajasti. (Kananen 2015a, 96.) Tässä työssä kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä, jotta informaatiota saatiin kerättyä mahdollisimman laajasti. Kyselylomakkeella kerättiin tietoa työyhteisöviestinnästä varhaiskasvatusyksiköissä ja sen pohjalta lähdettiin suunnittelemaan kehittämistapaamisia. Kyselyn ja kehittämistapaamisessa saadun aineiston pohjalta luotiin työyhteisön viestinnän kehittämistä tukeva Viestintäpakki-materiaali.

Kyselylomakkeen kysymykset johdettiin operationalisoimalla viestinnän käsitteistöä. Operationalisoinnilla käsitteet työstettiin ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. (Vehkalahti 2014: 18.) Kysymyksillä haluttiin selvittää miten viestintä toimii yksiköissä sekä työntekijöiden kokemuksia viestinnän toimivuudesta. Kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla selvitettiin muun muassa käytännön ratkaisuja, joita varhaiskasvatusyksiköissä on kokeiltu ja todettu toimiviksi. Kokemuksia viestinnästä selvitettiin Likertin viisiasteikkoisilla mielipide-/asennekysymyksillä. Lähtö- ja loppukyselyn tulokset käsiteltiin Excel taulukko-ohjelmalla.

Robson (2011) kirjoittaa sähköisen kyselyn haitoista. Muun muassa kyselyn pituuden tulee olla sähköisessä kyselyssä kohtuullisen lyhyt, jotta vastaajat jaksavat vastata siihen. Myös selitysten ja ohjeiden täytyy olla valmiina. Sähköisen kyselyn hyötyjä ovat muun muassa sen saavutettavuus sekä nopeus. Yksi tärkeä asia kyselyä luodessa on lomakkeen kieli, jonka tulee olla selkeää. Kysymysten tulee olla lyhyitä eikä johdattelevia. (Robson 2011: 248-249, 255-256.) Kyselyn täyttämisen arvioitiin kestävän noin 10 minuuttia.

Ennen opinnäytetyön lähtökyselyä kyselylomaketta testattiin yhdessä päiväkodissa. Näin saatiin palautetta kyselylomakkeen toimivuudesta sekä vastausten sovellettavuudesta. Kyselystä saatiin palautetta myös opinnäytetyö pienryhmän kokoontumisista. Kyselyn testaaminen on välttämätöntä. Parasta on, jos testaajat ovat varsinaiseen kohde-ryhmään kuuluvia. Riittää, että testaajia on muutam. Tällöin kyselyn pahimmat ongelmat saadaan korjattua. (Vehkalahti 2014: 48.) Testauksen jälkeen kyselyä oli mahdollista vielä muokata ja testata tarvittaessa uudestaan. Jotta vastaajien yksityisyys säilyy, yksiköitä, joissa vastaajat työskentelivät, ei ole eritelty.

Loppukysely rakennettiin lähtökyselyn pohjalta. Kysymyksistä poistettiin tässä vaiheessa tarpeettomat kysymykset sekä avoimet kysymykset. Muutamia uusia kysymyksiä lisättiin, koskien Viestintäpakin käyttöönottoa sekä yksilön kokemusta vaikuttavuudesta. Näiden kysymysten tuloksia vertaillen saatiin mitattua Viestintäpakin vaikuttavuutta.

#### 6.4 Aineistojen analyysimenetelmät

Lähtökyselyllä saatiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa työyhteisön viestinnästä. Näitä molempia aineistoja analysoitiin ja hyödynnettiin suunniteltaessa kehittämistapaamisia työyhteisön kanssa. Aloittaessa tulosten analysointia on ensin syytä tarkistaa selailemalla, että tiedot ovat oikein (Vehkalahti 2014: 51). Avointen kysymysten analysointi tehtiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sanallinen aineisto pelkistettiin eli siitä karsittiin tutkimuksen kannalta epäoleellinen informaatio pois. Aineisto pilkottiin ja tiivistettiin, tätä ohjasi tutkimusongelma ja -kysymykset. Tutkimusaineisto ryhmiteltiin sen mukaan mitä aineistosta oltiin etsimässä. Ryhmille annettiin kattokäsitteet, jotka kuvasivat ryhmän sisältöä. Sisällönanalyysin tuotoksena saatiin käsitteitä, luokitteluja tai teoreettisia malleja. Tulosten myötä pyrittiin ymmärtämään tutkittavan asian merkityskonaisuutta. (Vilka 2005: 139-140.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015: 40-41) kirjoittavat kyselyn sopivan mainiosti kun halutaan selvittää lähtötilannetta ja arvioida saavutettuja tuloksia myöhemmin. Tulokset ilmaistaan heidän mukaansa usein erilaisina jakaumina ja tunnuslukuina. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2015: 40-41.) Lähtö- ja loppumittauksessa saatuja määrällisiä tuloksia analysoitiin Excel taulukko-ohjelmalla. Hirsjärvi ja muut (2007: 219) jakavat aineiston analyysitavat kahteen: selittämiseen ja ymmärtämiseen. Tässä työssä pyrittiin ymmärtämään saatuja tuloksia. Tuloksia hyödynnettiin kehittämistapaamisissa ja Viestintäpakkia

luodessa. Tuloksista luotiin havaintomatriisi, joka helpotti tulosten analysointia. Analysoinnissa käytettiin ristiintaulukointia sekä keskiarvoja. Keskiarvoja vertailtiin keskenään kokonaiskuvan saamiseksi.

## 6.5 Kehittämistapaamiset osallistavana kehittämistoimintana

Kehittämistapaamiset toteutettiin yhdessä alueen päiväkodissa kahdella puolentoista tunnin mittaisella tapaamisella elo-syyskuun aikana. Tapaamisiin, joihin kutsuttiin yksi henkilö jokaisesta toimipisteestä, toivottiin samoja osallistujia molempina kertoina. Tapaamisten tarkoitus oli osallistavuuden lisäksi tutkimuksellisen tiedon yhdistäminen arjen työhön. Tutkimuksellinen kehittäminen on tutkimustiedon hyödyntämistä hyviä käytäntöjä rakentaessa. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään tutkimuksen avulla kehittämiseen, jolloin kehittäminen ja tutkimus liittyvät toisiinsa (Toikko – Rantanen 2009: 10-11). Tieto, jota kehittämisprosessin aikana tuotetaan, on usein käytännöllistä ja se tukee kehittämistä (Toikko – Rantanen 2009: 113).

Työyhteisön jäsenten kanssa tapahtuneissa kehittämistapaamisissa etsimme yhdessä työyhteisön kanssa vastausta tutkimuskysymykseen ”Miten työyhteisön viestintä toimii?”. Tapaamisten pohjalla oli lähtökyselystä saatuja tuloksia ja teoriaa. Tapaamisissa keskusteltiin siitä miten viestintä kussakin varhaiskasvatusyksikössä ja päiväkodissa oli järjestetty ja miten se toteutui. Tapaamisiin osallistuneilta työyhteisön jäseniltä kysyttiin myös heidän tarpeitaan työyhteisön sisäiseen viestintään liittyen. Tapaamiset olivat osallistavia ja niissä sovellettiin yhteiskehittämisen menetelmiä, kuten learning cafeeta, open spacea, huoneentaulua ja ratkaisukeskeistä ajattelua. Tapaamisten pohjalta rakennettiin Viestintäpakki.

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittäminen ja osallistuminen on rakennettava dialogin pohjalle (Toikko – Rantanen 2009: 92). Heikkilä ja Heikkilä (2001) kirjoittavat, että tavanomaisen keskustelun ja dialogin voi erottaa toisistaan. Keskustelussa eri mieltä oleminen aiheuttaa taivutteluprosessin, jossa jokin mielipide voittaa. Dialogissa taas rohkaistaan osallistujia avaamaan ja laajentamaan tilannetta. Dialogi etenee epävakaa tilasta kohti kyselevää luovuuden tilaa. Dialogi on subjektien välistä tasavertaista vuorovaikutusta. (Heikkilä – Heikkilä 2001: 153-154.) Summan ja Tuomisen (2009) Fasilitaattorin työkirja toimi opinnäytetyöntekijöiden toiminnan ohjaajana kehittämistapaamisissa. Ryhmätyöskentelyä ohjatessa on fasilitaattorin asenne oleellinen (Summa – Tuominen

2009: 10). Suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia sekä yksilöiden, tiimien että koko työyhteisön roolit ja tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi (Borgman – Packalen 2002: 25).

Kehittämistapaamisiin osallistuvat henkilöt olivat valikoituneet heidän oman kiinnostuksensa mukaan sekä esimiesten toimesta. Tapaamiset rakentuivat kehittämisprosessin (Kuvio 2) vaiheiden mukaan ja tapaamisten suunnittelussa hyödynnettiin sähköisestä kyselystä saatuja niin laadullisia kuin määrällisiä tuloksia. Tapaamiset koostuivat kolmesta osasta. Ensimmäisessä orientoituttiin aiheeseen ja herätettiin osallistujien kiinnostus aiheeseen. Toisena oli toimintavaihe, jossa osallistujat pääsivät työstämään valittua teemaa. Kolmas vaihe oli lopetus, jossa tiivistettiin opittua.

Menetelmien moninaisuus ja yhteisöllisyyden merkitys nousee Ojasalon ja muiden (2015) tekstissä voimakkaasti esille kehittämistyötä tehdessä (Ojasalo ym. 2015: 40). Kyselylomake ja työryhmän kehittämistapaamiset edustavat molempia edellä mainittuja osia. Kehittämistapaamisissa kävi ilmi, että osallistujat kokivat hyväksi, kun tapaamisissa oli eri ammattialojen edustajia varhaiskasvatuksesta. Yksiköiden erilaiset tarpeet ja mahdollisuus luoda yhteistä tapaa viestiä nousivat tapaamisten keskustelussa oleellisesti esille. Keskustelu oli runsasta ja ajatuksia jaettiin laajasti.

### 6.5.1 Ensimmäinen tapaaminen

Tapaamisen yksi tavoite oli saada kehittämistyöryhmään osallistuvat henkilöt itse innostumaan viestinnästä ja sen kehittämisestä. Ensimmäiseen kehittämistapaamiseen osallistui opinnäytetyön tekijöiden lisäksi 11 kasvattajaa, joista 3 oli päiväkodin johtajia. Kehittämistyöryhmän ensimmäinen tapaaminen sijoittui kehittämisprosessin alkuvaiheeseen. Ensimmäisellä kehittämistyöryhmän tapaamiskerralla oli tarkoitus tutustua muihin osallistujiin ja jakaa tietoa viestinnän kehittämisprosessista kehittämisen ympyrän mukaan (Kuvio 2. Borgman – Packalen 2002). Tavoitteena oli myös sitouttaa osallistujat kehittämiseen, sekä suunnitella työryhmän kanssa heidän omien työyhteisöidensä kanssa työskentelyä välitehtävän avulla.

Ensimmäisen tapaaminen alkoi esittäytymällä ja orientoitumalla aiheeseen. Aiheeseen orientoitumisen apuna käytettiin kysymyskortteja, jotka sisälsivät kysymyksen viestinnästä. Osallistujat saivat valita itseään miellyttävän ja johdattelevan kysymyksen ja esi-

tellä itsensä sekä vastauksensa. Samalla osallistujat saivat menetelmän, jolla voivat arvioida viestinnän nykytilaa omissa varhaiskasvatusyksiköissään. Osallistujille esiteltiin lyhyt tietoisuus yhteiskehittämisestä ja sen vaiheista.

Toimintavaiheessa oli tarkoitus yhdessä keskustellen löytää päiväkodille viestintäkäytäntöjä, jotka toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Osallistujat saivat ”talonrakennuskysymykset” (Viestintäpakissa), joita he saivat pohtia hetken pienissä ryhmissä. Tämän jälkeen lähdettiin yhdessä rakentamaan taloa ja keskustelemaan aiheesta. Menetelmänä sovellettiin ratkaisukeskeistä toimintatapaa, ottaen huomioon myös tilanteeseen johtaneet tekijät. Ratkaisukeskeisyydessä huomio suunnataan tulevaisuuteen ja resursseihin. Konkreettisella tekemisellä pyritään tavoitteeseen. (Ratkaisukeskeinen työskentely n.d.) Keskusteluihin tuotiin sähköisessä kyselyssä esille nousseita aiheita, tuloksia sekä teoriaa. Keskustelujen lomassa hyviä viestintäkäytäntöjä eli ”talonrakennustyökaluja” kirjattiin huoneentaulu tyyppisesti Unelmien viestintäpäiväkotijulisteeseen. Talonrakentaminen oli jaoteltu osiin, ja kuhunkin osa-alueeseen oli suunniteltu keskustelun tueksi kysymyksiä, joista muodostui ”talonrakennusohjeet” (Viestintäpakissa).

Lopuksi keskustelut koottiin yhteen sekä ohjeistettiin välitehtävä työyhteisöjen tiimeihin. Välitehtävän tarkoitus oli auttaa työyhteisöjen jäseniä arvioimaan viestintänsä nykytilaa sekä aktivoida heitä kehittämisprosessiin. Lopuksi jokainen osallistuja sai mahdollisuuden kertoa kokemansa oivalluksen, joka oli herännyt iltapäivän aikana.

### 6.5.2 Toinen tapaaminen

Toinen tapaaminen hyödynsi samaa runkoa kuin ensimmäinen tapaaminen. Ensin orientoituttiin aiheeseen lyhyesti sitä seurasi toimintavaihe ja lopetus. Tavoite toisella tapaamiskerralla oli käydä läpi viestinnän välineitä teoriaan ja kyselyn tuloksiin pohjautuen sekä yhdessä pohtia ratkaisuja työyhteisöistä nousseisiin muutoskohtiin. Paikalla toisessa tapaamisessa oli seitsemän työyhteisöjen edustajaa ja yksi esimies osan ajasta.

Orientoituminen tapahtui esittäytymällä ja jatkamalla teemaan liittyvää lausetta. Tämä toimi ikään kuin jäänmurtajana, rennompaa tunnelmaa luoden. Orientoituminen toisella tapaamiskerralla kesti pidempään, ja hyvän keskustelun keskeyttäminen tuntui turhalta. Kehittämisen sykli Toikon ja Rantasen (VUOSI) mukaan käytiin lyhyesti läpi ja kerrottiin, miten työyhteisön oli tarkoitus jatkaa kehittämistä syksyn ja talven aikana.



Toimintavaiheessa hyödynnettiin soveltaen Open Space-menetelmää. Tilan seinustoille laitettiin isoja papereita, jotka oli otsikoitu eri viestinnänvälinein. Osallistujat saivat käydä lisäämässä omia ajatuksiaan aiheista papereille. (Summa ja Tuominen 2009: 41-44.) Tämän jälkeen keskusteltiin yhdessä niihin tulleista asioista. Open Space-menetelmä osoittautui toimivaksi. Papereiden täyttämiseen käytettiin lyhyesti aikaa, jonka jälkeen keskusteltiin erityisesti välitehtävästä esille nousseista muutoskohdista sekä puhelimen käytöstä viestinnän välineenä. Lopussa osallistujilla oli mahdollisuus antaa palautetta. He odottivat innolla Viestintäpakin saamista työyhteisöihinsä. Osallistujien toiveesta sovittiin mietittävän vielä yhden tapaamisen järjestämistä tammikuussa, jossa voitaisiin yhdessä arvioida ja jakaa kokemuksia työyhteisön viestinnän kehittämisestä. Tapaaminen ei kuitenkaan toteutunut, koska kiinnostusta löytyi vain vähän.

## 6.6 Viestintäpakki ja sen käyttöönotto

Opinnäytetyön kyselyn tulosten ja tapaamisissa hankitun materiaalin pohjalta rakennettiin yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa työyhteisön viestinnän kehittämistä tukeva Viestintäpakki (liite 5). Viestintäpakki suunniteltiin osallistavaksi apuvälineeksi varhaiskasvatyüksikön viestinnän kehittämiseen. Viestintäpakki suunniteltiin ja kehitettiin yhdessä kehittämistapaamisissa työyhteisön jäsenten kanssa kyselystä saatuja tuloksia sekä opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa hyödyntäen. Viestintäpakin suunnittelua ja kehittelyä johtivat opinnäytetyön tekijät. Viestintäpakki toimitettiin sähköpostitse työyhteisöjen käyttöön 4.10.2017. Loppukyselyssä joulutammikuussa arvioitiin Viestintäpakin vaikuttavuutta sekä viestinnän sen hetkistä tilaa varhaiskasvatyüksikössä.

Viestintäpakista tehtiin apuväline joka osallistaa ja herättää keskustelua viestinnästä työyhteisössä. Sen avulla työyhteisö voi kehittää viestintäänsä. Viestintäpakki sisälsi kaksi osiota: kyselyyn, tapaamisiin ja tietoperustaan pohjautuvan osion sekä osion, jossa esitellään toimiviksi koettuja käytäntöjä "ota tai jätä" -periaatteella. Pakissa avattiin lyhyesti myös kehittämisprosessin vaiheita. Pakkiin kirjattiin ohjeet, kuinka sitä voi käyttää työyhteisössä. Pakin kaksi osiota erottuvat erivärisin sivuin. Turkoosien sivujen oli tarkoitus herätellä keskustelua ja ajatuksia kysymyksien ja tietoiskujen avulla eri teemoista. Oransseilla sivuilla oli "ota tai jätä" -ideoita, jotka nousivat esille kehittämistapaamisista, kyselystä ja/tai teoriasta. Näiden turkoosien ja oranssien sivujen avulla oli tarkoitus koota yhteiset sopimukset viestinnästä huoneentauluksi, jonka pohja löytyi pakista. Tämän lisäksi Viestintäpakkiin tehtiin erilliset sivut sitoutumisesta, viestinnän välineistä ja kokouksista. Viestintäpakin haluttiin olevan ulkoasultaan huomiota herättävä, erilainen ja kevyt

luettava. Kokemuksemme mukaan ilmoitustaululle ja kahvihuoneen pöydälle kertyy paljon valkoista paperia, ohjeita ja mainoksia, jonka sekaan Viestintäpakin hukkuminen haluttiin välttää. Viestintäpakin ulkoasuun valittiin kirkkaita vastavärejä ja erilaisia fontteja mielenkiintoa herättämään.

Viestintäpakkia voi hyödyntää työyhteisöissä esimerkiksi uusia työntekijöitä perehdyttäessä. Se voi olla työyhteisön muisti- tai sopimustaulu siitä, miten viestintää tässä yksikössä toteutetaan. Yhteiset sopimukset on syytä tarkistaa vuosittain tai tarvittaessa useammin, esimerkiksi joka syysy uuden toimintakauden alkaessa. Varhaiskasvatussyksiköiden kehittämispäivät ovat oiva foorumi Viestintäpakin käyttöönotolle. Jokainen työyhteisö pääsee määrittelemään itse omat tarpeensa ja hyödyntämään Viestintäpakkia heille tarpeellisella tavalla.

Viestintäpaki kehitettiin osana opinnäytetyötä. Tarkoitus on kuitenkin kehittää Viestintäpakkia edelleen käyttökokemusten perusteella ja saada siitä väline, jonka avulla voidaan kehittää jokaisen varhaiskasvatussyksikön viestintää.

## 6.7 Vaikuttavuuden arviointi

Paasio (2003) kirjoittaa arvioinnissa olevan kyse intervention arvon selvittämisestä tai määrittelystä luotettavilla, systemaattisilla tai tieteellisillä menetelmillä ja tämän tiedon hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä (Paasio 2003: 5.) Tässä työssä selvitetään Viestintäpakin vaikuttavuutta lähtö- ja loppukyselyn avulla. Dahler-Larsen (2005) avaa vaikutuskysymyksestä olevan kyse silloin, kun on kyse tulosten syy-seuraus-suhteesta. Syy-seuraus-suhteesta käytetään tieteen teoriassa nimitystä kausaliiteetti (Dahler-Larsen 2005: 7).

Dahler-Larsen (2005) kirjoittaa, ettei kausaalisuhteita voi nähdä paljain silmin, vaan niiden näkeminen tarvitsee avata menetelmin. Hän kirjoittaa neljä kohtaa, joiden on todettava, jotta kausaliiteetin näkeminen on mahdollista: syyn ja seurauksen on esiinnyttävä yhdessä eli jos on syy on myös seuraus, syyn on esiinnyttävä ennen seurausta, on oltava teoreettinen selitys sille, miksi syy on syynä seuraukselle ja on oltava empiirinen osoitus syyn ja seurauksen yhteydestä (Dahler-Larsen 2005: 11). Kyselylomakkeella kerätyt numeeriset tulokset ja avoimet vastaukset auttavat kausaliiteetin näkemisessä ja löytämisessä.

Lähtö- ja loppumittauksen välillä tapahtunut muutos kertoo tapahtuneesta muutoksesta. Tässä opinnäytetyössä luotiin Viestintäpakki, jonka avulla haettiin muutosta eli viestinnän kehittämistä. Kananen (2012) kirjoittaa sosiaalisten prosessien vaikuttavuuden arvioinnin haastavuudesta organisaatioissa. Muutosten tulokset ovat pieniä ja muutoksiin voivat vaikuttaa monet ulkopuoliset tekijät. Viestinnän kehittäminen työyhteisössä on sosiaalinen prosessi ja opinnäytetyönä tehtävän kehittävän intervention vaikuttavuuden arvioiminen on haastavaa. Vaikuttavuuden mittaamisen ongelmana on syy-seuraus-suhteiden löytäminen. (Kananen 2012: 154-155.)

Lähtö- ja loppukyselyn aikana tapahtunutta muutosta arvioidaan vertailemalla loppukyselyn tuloksia lähtökyselyssä saatuihin tuloksiin. Määrällisten kysymysten asteikko on asetettu yhdestä viiteen, tällöin muutos pitäisi olla havaittavissa. Väittämien keskiarvoja vertailtiin ja ristiintaulukoitiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa työyhteisöjen viestintää. Viestintäpakkaa hyödyntämällä työyhteisöt löytävät uusia, tarkoituksenmukaisia tapoja viestiä ja selkeyttävät viestintäänsä. Tavoite katsotaan saavutetuksi, kun lähtö- ja loppumittauksen tuloksissa on havaittavissa eroa. Oletuksena on, että Viestintäpakin käyttöönotto on parantanut viestintää kehittämisprosessiin osallistuneissa yksiköissä ja muuttanut ainakin yksilöiden suhtautumista viestintään.

## 7 Tulokset

Opinnäytetyön tulokset rakentuvat lähtökyselystä, kehittämistapaamisista, näiden tuotoksena syntyneestä Viestintäpakista sekä loppukyselystä. Lähtökyselyssä selvitettiin, kuinka työyhteisön viestintä toimii, mitä haasteita ja tarpeita yksiköillä on viestintään liittyen sekä miten niitä on ratkaistu varhaiskasvatusyksikössä. Tuloksia avataan tiivistysti lähtökyselyn teemojen mukaan. Loppukyselyssä selvitettiin Viestintäpakin vaikuttavuutta ja siihen palataan kunkin teeman lopussa.

Lähtökysely suoritettiin touko-kesäkuussa 2017 välisenä aikana. Kysely lähetettiin viiden eri päiväkodin johtajan kymmeneen eri päiväkotiin. Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 35. Kohdejoukossa oli arviolta 118 henkilöä, tavoitteenamme oli saada 36 vastausta. Näistä 2 oli päiväkodin johtajia, 20 lastentarhanopettajia ja 13 lastenhoitajia. Vastaajista 7 oli ollut kyseisessä yksikössä töissä vajaan vuoden, 12 vastaajaa 1-3 vuotta, 6 vastaajaa 3-5 vuotta, 5 vastaajaa 5-10 vuotta ja 5 vastaajaa yli 10 vuotta. Tuloksiin on lainattu vastaajien sitaatteja, joista käy ilmi vastaajan ammattinimike (lh tarkoittaa lastenhoitajaa, lto lastentarhanopettajaa ja pkj päiväkodin johtajaa) sekä vastaajan yksikössä työskentelyaika.

Loppukysely suoritettiin joului-tammikuussa 2017-2018 välillä. Kyselyn kohdejoukko oli sama kuin lähtökyselyssä. Vastaajia loppukyselyssä oli 14. Näistä viisi oli lastenhoitajia, seitsemän lastentarhanopettajia ja kaksi päiväkodin johtajia. Vastaajista 11 oli vastannut myös lähtökyselyyn. Puolet vastaajista oli ollut mukana kehittämistapaamisissa ja puolet ei. Viisi vastaajaa kertoi, että heidän yksikössään oli hyödynnetty Viestintäpakkaa viestinnän kehittämisessä, kolme vastaajaa ei tiennyt oliko Viestintäpakkaa hyödynnetty ja kuuden vastaajan mukaan pakkaa ei ollut yksikössä hyödynnetty. Tuloksia lukiessa tulee huomioida lähtö- ja loppukyselyn vastaajamäärien ero. Vaikuttavuutta on arvioitu keskiarvoja vertaamalla.

Määrälliset tulokset on arvioitu Likertin viisiasteikkoisella järjestelmällä (5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä). Määrällisistä tuloksista on laskettu keskiarvoja, jotka antavat kuvan vastauksista. Esittelemme myös vastausten hajontaa kuvioiden avulla. Laadulliset kysymykset on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sen avulla tutkittavasta ilmiöstä on pyritty luomaan tiivistetty kuvaus.

Sisällönanalyysi on tehty pelkistämällä vastauksia ja luomalla ilmauksille kattokäsitteet. Taulukkoon 1 on koottu esimerkki sisällönanalyysistä. Seuraava esimerkki on kysymyksestä ”Minkälaisessa käytössä infotaulu on? Mitä siellä infotaan?”. Kysymykseen vastasi 27 henkilöä. Muut avoimet kysymykset on käsitelty vastaavalla tavalla.

Taulukko 1. Esimerkki tehdystä sisällönanalyysistä.

Pelkistetyt ilmaisut	Ryhmien kattokäsitteet
työvuorot, joita päivittäin käytössä muutokset, poissaolot, sairastumiset koulutukset, lasten aikaiset aamut koulutukseen menot, johtajan läsnäolo	Päivittäin (nopeat muutokset)
1kk eteenpäin, tapahtumat, tulevat koulutukset, keskustelut, kokouspöytäkirjat, kk-kalenteri, lauluhetket, retket, ajankoht. sähköpostit, s-postit jotka vaatii tekemään, lapsiasiat joita kaikkien syytä tietää	Viikoittain/kuukausittain
Yleisiä asioita, ei akuutteja, yleisiä vakan asioita, yleisohjeistuksia, viraston ohjeita, PK:n ohjeistukset, ph-maksut	Yleiset ohjeet
eteinen, kahvihuone, kahvihuoneen pöytä, pukuhuone, infoa eri ovissa, ovi-infopaikka	Paikat infota

Tulosten mukaan infotaulua käytetään silloin kun halutaan välittää tietoa nopeasti päivittäisistä asioista. Infotaululla on myös viikottain/kuukausittain vaihtuvaa tietoa sekä yleisiä ohjeita, jotka eivät muutu. Lisäksi päiväkodeissa on infotaulun kaltaisia paikkoja infota, kuten ovet, eteinen, pukuhuone.

## 7.1 Viestinnän lähtötilanne

Jotta työyhteisöjen viestintää pystyttiin lähteä kehittämään, oli tiedettävä mikä on viestinnän lähtötilanne. Sitä selvitettiin väitteellä ”Työyhteisössä on riittävästi aikaa viestiä” sekä viidellä avoimella kysymyksellä: ”Kerro tilanne, jolloin huomasit viestinnän olleen onnistunutta. Miksi se onnistui?”, ”Mikä toimii meidän työyhteisön viestinnässä hyvin?”, ”Kerro tilanne, jolloin huomasit viestinnän olleen epäonnistunutta. Miksi se epäonnistui?”, ”Mikä on erityisen haastavaa meidän työyhteisön viestinnässä?” ja ”Mihin työyhteisön ajankäyttöä tulisi kohdentaa?”.

### 7.1.1 Onnistunut viestintä

Vastauksia kysymykseen “Kerro tilanne, jolloin huomasit viestinnän olleen onnistunutta. Miksi se onnistui?” tuli 31 kappaletta. Vastausten perusteella onnistuneina viestintätilanteina koettiin tilanteet, jotka olivat rauhallisia ja valmisteltuja. Työyhteisössä viestintää helpottivat yhteisten sopimusten tekeminen, sekä niihin sitoutuminen. Työyhteisössä nähtiin tärkeäksi yksilöiden oma vastuu viestiä eli ottaa selvää sekä jakaa tietoa. Vastaajien mukaan viestinnän onnistuminen edellytti sopivan viestintäkanavan käyttämistä. Onnistunutta viestintää koettiin olleen silloin, kun tieto oli muistettu kertoa, asia oli vakava, tieto oli sovitussa paikassa tai tietoa oli vaihdettu kasvokkain rauhassa, sähköisesti tai yhteisen vihkon kautta.

*“Talollamme ja tiimillämme on whatsapp ryhmät, joissa viestintä sujuu hyvin, esim poissaolojen ilmoitukset jne.”*

- Lh, töissä yksikössä 1-3v

*“silloin kun tiimipalavereissa on muistettu kertoa menneestä talon kokouksesta jossa ei ollut kaikki paikalla. Viesti kulki eteenpäin ei jäänyt yhdelle tai paperille.”*

- Lto, töissä yksikössä 1-3v

*“talon kokous.jos ei itse paikalla niin pöytäkirjasta voin lukea asiat ja jos epäselvää kysyä kokouksessa olleelta.oma aktiivisuus merkaa paljon et on kiinnostunut asioista.”*

- Lh, töissä yksikössä alle 1v

Työyhteisön jäsenet arvioivat viestinnän tilaa tällä hetkellä yksikössään kysymyksen “Mikä toimii meidän työyhteisön viestinnässä hyvin?” kautta. Tämä kysymys sai 24 vastausta. Toimiviksi viestinnän keinoiksi koettiin kasvokkaisviestintä, palaverit sekä muistiot niin talon- kuin tiimipalavereissa, kalenteri tai viestivihko sekä Whatsapp. Yhteistyötaidot ja ihmisten itse ottama vastuu ja sen merkitys nähtiin olevan hyvin toimivan viestinnän elementtejä.

*“Meillä on whatsApp ryhmä jos vaikka joku sairastuu niin sinne kun laittaa niin kaikki tietävät.”*

- Lh, töissä yksikössä 1-3v

*“Viestintää tehdään (taulu, vihko), mutta sen hyödyntäminen tuntuu olevan henkilökohtaista (kiinnostus, motivaatio, työmoraali)”*

- Lto, töissä yksikössä 1-3v

*“kalenteri aika hyvin, kokousten pöytäkirjoissa olevat tiedot saavuttavat aika hyvin kaikki”*

- Lto, töissä yksikössä yli 10v

*“Joskus toimii [viestintä]. Mutta on aikoja jolloin kukaan ei tiedä toistensa menemisistä.”*

- Lh, töissä yksikössä yli 10v

*“Keskustelun kautta viestit toimii.”*

- Lto, töissä yksikössä 5-10v

### 7.1.2 Viestinnän haasteet

“Kerro tilanne, jolloin huomasit viestinnän olleen epäonnistunutta. Miksi se epäonnistui?” -kysymykseen vastasi 30 henkilöä. Vastajat kertoivat, että epäonnistumisia tapahtui silloin, kun viestinnän toteuttaminen ontui esimerkiksi sopivan viestintäkanavan puuttumisen tai sen puutteellisen käytön takia. Epäonnistumisia viestinnässä tuli myös kun viestintään liittyviä sopimuksia ei noudatettu, noudattamatta jättäminen johtui esimerkiksi unohduksista, vastuiden epäselvyyksistä, kiireestä tai priorisoinnista. Työyhteisön jäsenten vastuunottamattomuus lisäsi viestinnässä epäonnistumisia. Epäonnistunutta viestintää oli kiireessä tapahtunut viestiminen, kasvokkain tapahtunut viestiminen, josta ei oltu kirjattu sovittua asiaa, väärä kanava kyseisen viestin toimittamisessa, ryhmien välillä tapahtunut viestintä sekä sähköinen viestintä.

*“Talon yhteistä toimintaa toteuttaessa tieto ei ollut kulkeutunutkaan kaikille, koska palaverissa ollut henkilö ei muistanut sitä tiimissä kertoa. Sähköpostiin tulleet tärkeät tiedot jää huomaamatta, kun joku lukee sähköposteja mutta ei hoidakaan asiaa loppuun, koska olettaa että joku muu hoitaa.”*

- Lh, töissä yksikössä 1-3v

*“Kokoukseen osallistunut ei muista kertoa kaikkea.”*

- Lto, töissä yksikössä 5-10v

*“Palaverissa sovittu asia oli unohdettu kertoa kaikille, eivätkä kaikki lukeneet kirjattua tekstiä”*

- Lh, töissä yksikössä yli 10v

*“Tietoa tulee ja on jaettava jatkuvasti ja paljon: sähköpostit /työnantaja, esimies), asiakkaiden viestit (kännykät), suullisesti ryhmien ja oman tiimin kesken, asiakkaiden kanssa suullisesti, keittiöön menevä tieto yms. yms. Pitäisi myös analysoida, priorisoida ja sisäistää, korjata ja tiedottaa eteenpäin nopeastikin muuttuvat tiedot. Efficassa ja keittiössä tiukat tiedotusaikarajat.”*

- Lto, töissä yksikössä 3-5v

Kysymykseen “Mikä on erityisen haastavaa meidän työyhteisön viestinnässä?” saatiin 29 vastausta. Viestinnän haasteet voitiin jakaa viiteen kehittämiskohtaan. Palavereihin liittyvien käytäntöjen sopiminen oli yksi kehittämiskohta. Toinen kehittämistä vaativa kohta oli jokaisen oman vastuun näkeminen, sopimuksiin sitoutuminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Kolmantena haasteena oli viestintäkanavan puute. Neljäs haaste liittyi vuorovaikutukseen. Esimerkiksi väärinymmärrykset ja erilaiset ajattelutavat toivat haasteita. Viides kehittämiskohta oli ajankäytön hallinta, sillä kiire ja ajanpuute olivat kyselyn mukaan haasteita viestinnälle.

*“Yhteiset sopimukset ei koske kaikkia. Niitä ei noudateta, "niistä ei tiedetä", jos ne ei miellytä itseä.”*

- Lto, töissä yksikössä 1-3v

*“Yhteisistä sopimuksista kiinnipitämisessä kehitettävää.”*

- Lh, töissä yksikössä yli 10v

*“Esimiehen läsnäoloa tarvitaan lisää ja säännöllisesti, jotta päivittäisiin asioihin saadaan sujuvuutta, eikä esimies ole niin "kaukana".”*

- Pkj, töissä yksikössä alle 1v

*“tietoa hukkuu matkalle asioita sovitaan "käytävällä" ja sitten sovittu ei tulekaan kaikkien tietoon joku asia ei esim etene kun odotetaan jotain tietoa yksikön päiväkodeissa joskus erilainen käytäntö > tieto hukkuu matkalle ei ole aikaa hoitaa asiaa heti, tai toinen osapuoli ei ehdi puhelimeen tai katsomaan s-postia jotta asia pääsisi etenemään”*

- Lto, töissä yksikössä yli 10v

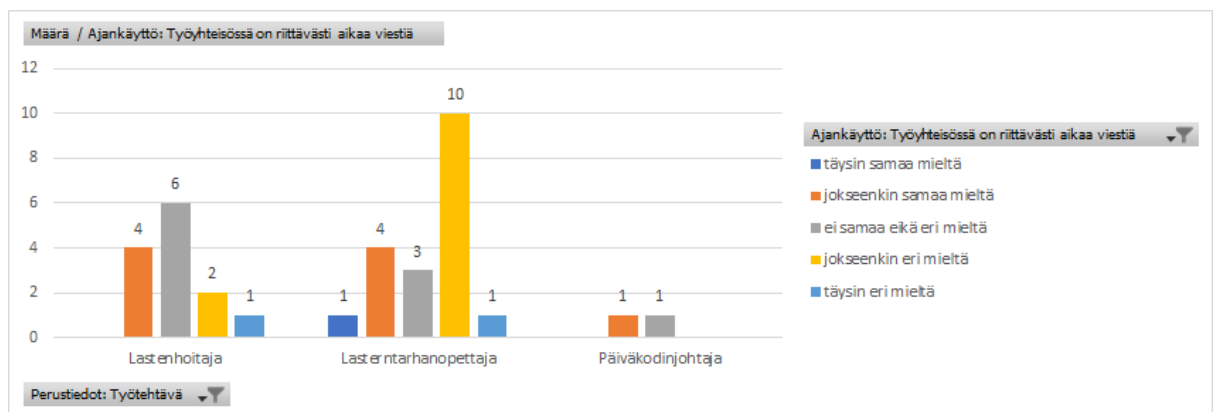
### 7.1.3 Ajankäyttö



Ajankäytön kohdentamista koskevaan kysymykseen “Mihin työyhteisön ajankäyttöä tulisi kohdentaa?” vastasi 19 henkilöä. Kyselyyn vastaajat kokivat, että ajankäyttöä tulisi kohdentaa yhteiseen pedagogiseen keskusteluun, toiminnan suunnitteluun sekä asioista yhdessä sopimiseen. Ajankäytön kohdentaminen lapsiin ja ryhmään, sekä hyvän vuorovaihtuksen ja ilmapiirin rakentamiseen nähtiin tarpeellisena. Vastausten perusteella vain harva koki, että aikaa viestimiselle oli riittävästi (ka 2,85). Etenkin lastentarhanopettajat kokivat ajan olevan jokseenkin riittämätön viestimiselle. (Kuvio 4)

*“Perustyön tekeminen, pedagoginen keskustelu ja suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä kehittäminen varhaiskasvatuksen perusteiden ja lain vaatimalla tavalla.”*

- Lto, töissä yksikössä 3-5v



Kuvio 4. Vastausten hajonta väitteessä “Työyhteisössä on riittävästi aikaa viestiä”

#### 7.1.4 Vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuutta lähtö- ja loppukyselyn välillä mitattiin kysymyksillä, jotka koskivat osallistumista viestinnän kehittämisprosessiin sekä vastaajien kokemuksiin viestinnän muutoksista. Taulukkoon 2 on koottu vastaukset. Vastaajat, jotka tiesivät Viestintäpakin otetun yksikössään käyttöön, kokivat viestinnän kehittämisen helpottaneen työtään. Kehittämistapaamisissa mukana olleet vastaajat kertoivat uusia sopimuksia syntyneen viestintään liittyen hieman enemmän (ka 3,57) kun he, jotka eivät olleet mukana tapaamisissa (ka 3,29). Loppukyselyssä vastaajat kokivat aikaa olevan hieman enemmän viestintään kuin lähtökyselyn aikaan. (ka 2,85 ja 3,00)

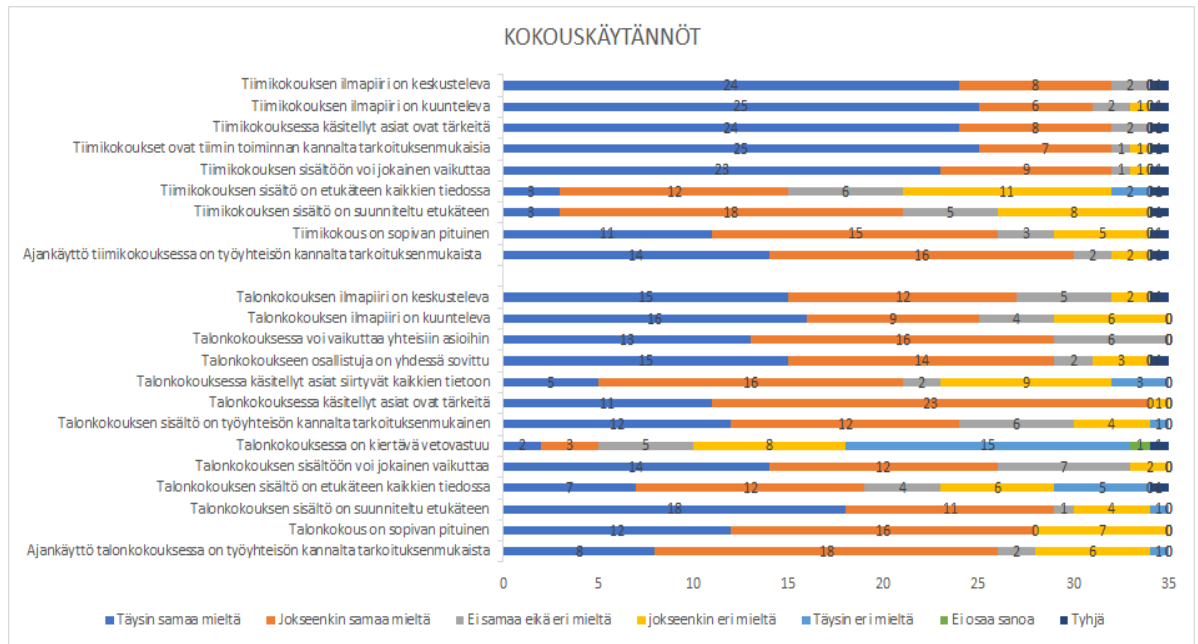
Avointen vastausten mukaan konkreettisia muutoksia, joita työyhteisöissä oli kuluneen syksyn aikana tapahtunut, oli neljän tyyppisiä. Kokouskäytäntöjä oli kehitetty, viestinnästä oli keskusteltu ja yhteisiä sopimuksia oli tehty, yksilön rooli oli ollut esillä ja viestintätavoista sekä -välineistä oli ollut puhe.

Taulukko 2. Vaikuttavuuden arviointi lähtö- ja loppukyselyn välillä.

		Yksikössämme on tehty uusia sopimuksia miten viestiä	Koen työyhteisömme viestinnän parantuneen viimeisen puolen vuoden aikana	Koen viestinnän kehittämisen helpottaneen työtäni
Vastasitko keväällä kyselyyn työyhteisön viestinnästä	Kyllä (n=11)	3.27	3.00	3.80
	Ei (n=3)	4.00	3.67	3.67
Osallistuitko itse kehittämistapaamisiin PK Vallesmannissa	Kyllä (n=7)	3.57	3.14	4.00
	Ei (n=7)	3.29	3.17	3.50
Onko teidän yksikössä hyödynnetty Viestintäpakkia?	Kyllä (n=5)	3.40	3.50	4.25
	Ei (n=6)	4.00	3.33	3.83
	En tiedä (n=3)	2.33	2.33	3.00

## 7.2 Kokouskäytännöt

Kokouskäytännöistä kysyttiin tiimi- ja talonkokouskäytäntöjen osalta. Lisäksi kysyttiin avoimin kysymyksin mahdollisista muista kokouksista, joita yksiköissä järjestetään. Kuvioon 5 on koottu vastausten hajonta.



Kuvio 5. Vastausten hajonta, kokouskäytännöt.

### 7.2.1 Talonkokouskäytännöt

Työyhteisön jäsenet kuvasivat talon palaverikäytäntöjä avointen ja määrällisten kysymysten avulla. "Kuvaa työyhteisönne talonkokouskäytäntöjä. Kuka valmistelee talonkokouksen, miten ja milloin? Kuinka kauan talonkokous kestää ja kuinka usein kokouksia järjestetään?" - kysymykseen vastasi 34 henkilöä. Palavereiden valmistelutapoja oli monenlaisia. Usein esityslistan valmisti johtaja. Esityslistalle tuotiin aiheita johtajan kautta, itse lisäämällä ennen kokousta tai kokouksen alussa esille tuomalla. Suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että kokouksen sisältöön saattoi vaikuttaa (ka 4,09). Joskus johtaja valmisti esityslistan täysin yksin. Esityslistan säilytyspaikkoja oli useita. Se saattoi olla y-aseamalla, kahvihuoneessa, sähköpostissa tai kaikissa yksikössä ei ollut esityslistaa lainkaan. Kuitenkaan esityslistaa ei aina ollut saatavilla, eikä käsiteltäviä asioita ollut työntekijöiden tiedossa (ka 3,29). Toisaalta kyselyn vastauksissa ilmeni, että talonkokouksen sisällön koettiin olevan etukäteen suunniteltu (ka 4,17). Käsitellyt asiat olivat vastaajien mielestä tärkeitä (Ka 4,26). Kysymys talonkokouksen sisällön tarkoituksenmukaisuudesta sai keskiarvon 3,86.

Talonpalaverieihin käytetty aika vaihteli taloittain. Niihin käytettiin aikaa 1-2 tuntia kerrallaan, useimmiten kerran viikossa tai kahdessa viikossa. Ajankäytön kokouksessa koettiin olevan jokseenkin tarkoituksenmukaista (ka 3,74), kuten myös kokouksen pituuden (ka

3,94). Palaveriin osallistui usein yksi henkilö tiimistä ja osallistuja vaihteli. Joissain taloissa palaveriin osallistui kasvattaja tietyn työvuoron mukaan, joissain taloissa taas oli sovittu kiertävä osallistuja tiimistä 1- 3 kuukaudeksi kerrallaan. Lisäksi joissakin taloissa oli tapana, että palaveriin osallistuu aina yt-vastaava tai varajohtaja. Johtaja ei välttämättä osallistunut palaveriin.

Usein talonpalavereista tehtiin muistio, mutta joskus muistion tekeminen saattoi unohtua. Muistio voi olla täydennetty asialista. Muistio voi olla tehty sähköisesti tai käsinkirjattu. Muistion kirjoitti palaveriin osallistuva johtaja, varajohtaja tai joku muu työyhteisöstä. Kirjaamisvastuu voi olla kiertävä. Käsiteltyjen asioiden saaminen kaikkien tietoon jakoi vastaajien mielipiteitä koko skaalalla (ka 3,31). Kokouksen vetovastuu ei vastausten mukaan ollut useinkaan kiertävä (ka 2,0).

*“pyritään tekemään asialista, mutta sille ei ole tiettyä vastuuhenkilöä. Se, kenellä on asioita palaveriin saattaa tehdä asialistan kahvihuoneeseen johon muutkin voivat lisätä asioita... ..Palavereista pyritään tekemään muistio, mutta aina välillä sihteeri unohtetaan valita ja muistio tehdään joskus palaverin jälkeen.”*

- Lh, töissä yksikössä 1-3v

*“Johtaja valmistelee alustavia runkoja jo viikkoja etukäteen. Ko. viikkoisen kokouksen pöytäkirjan voi lukea jo paria päivää etukäteen. Hänelle voi ilmoittaa etukäteen miel. paria päivää ennen, jos on jotain, mistä pitäisi yhdessä keskustella. Kokous on kerran viikossa, kuun viimeinen kokous on py:n yhteinen lto tai lh kokous. Muistio kirjoitetaan kokouksessa sähköisesti ja on heti kaikkien luettavissa. Kirjuri valitaan läsnäolevista.”*

- Lto, töissä yksikössä 1-3v

## 7.2.2 Tiimikokouskäytännöt

Tiimien kokouskäytäntöjä selvitettiin kysymyksellä “Kuvaa työyhteisönne tiimikokouskäytäntöjä. Kuka valmistelee tiimikokouksen, miten ja milloin? Kuinka kauan tiimikokous kestää ja kuinka usein niitä pidetään? Tehdäänkö kokouksesta muistio? Kuka tekee?” johon vastasi 30 henkilöä. Tiimikokouskäytännöt vaihtelivat paljon kyselyn mukaan. Kokouksen valmistelu nähtiin lastentarhanopettajan tehtävänä, mutta kaikissa tiimeissä palavereita ei valmisteltu ollenkaan. Tiimikokouksen ei koettu olevan aina etukäteen suunniteltua.

niteltu (ka 3,47) eikä sen sisältö ollut aina etukäteen kaikkien tiedossa (ka 3,09). Kuitenkin kokouksessa käsiteltävät asiat koettiin suurilta osin tärkeiksi (ka 4,65) ja tiimin jäsenet kokivat voivansa vaikuttaa tiimikokouksen sisältöön (ka 4,59). Valmistelu ja asialista voitiin myös tehdä yhdessä palaverin aluksi, tai jokainen tiimin jäsen oli voinut kirjoittaa asioita etukäteen esimerkiksi kalenteriin. Johtaja saattoi tuoda asioita tiimien keskusteluun tiimikokouksiin.

*“yhdes valmistellaan.joka viikko ja tehdään muistio.1.5h”*

- Lh, töissä yksikössä alle 1 v

*“kukaan ei valmistelee. tiimipalaverissa keskustellaan aiheesta aiheeseen mikä on ajankohtaista. seurataan kalenterista mitä asioita käsitellään ja keskustelomme lapsista. tiimipalaverit maanantaisin 12.30-14. yleensä päästään aloittaa myöhässä. yleensä minä olen sihteerinä joka kirjaa asiat kansioomme. emme ole sopineet kirjaamisvuoroja.”*

- Lh, töissä yksikössä 3-5v

Kyselyn mukaan tiimipalaverissa puhuttiin niistä asioista jotka olivat ajankohtaisia, ilman sen kummempaa suunnittelua. Toisilla tiimeillä oli tiimipalavereille runko, johon voi kuulua lasten havainnoimista, talopalaverin muistion läpikäymistä, seuraavan viikon suunnittelua ja vastuista ja tehtävistä sopimista, arviointia sekä tiedotettavia asioita. Myöskään muistioita ei kaikissa tiimeissä kirjoitettu. Osassa tiimeistä jokainen kirjoitti omat muistiinpanot, osassa tiimeissä kirjoitettiin muistiot vihkoon, kalenteriin tai paperille, joka laitettiin tiimin ilmoitustaululle tiedoksi. Kirjaamisesta vastasi joko lastentarhanopettaja tai kirjaamisvastuu saattoi olla kiertävä.

*“Yleensä tiimin jäsenet pohtivat tärkeitä asioita ja tuovat palaveriin. Usein kuitenkin vasta palaverissa pohdimme, mistä tulisi keskustella. Silloin tärkeitä juttuja jää käymättä. Tiimit pidetään joka viikko, jos ei tule mitään poikkeuksia. Kokouksesta ei yleensä tehdä kummempaa muistiota.”*

- Lh, töissä yksikössä 1-3v

*“Tiimikokouksen ilmeisesti valmistelee lto, mutta jokaista kuullaan kokouksissa. Kokouksessa tehdään muistio asioista, joista sovitaan. Tiimi kokous kestää n. 45 min.”*

- Lto, töissä yksikössä alle 1 v

Tiimikokouksen pituus vaihteli 45 minuutista noin puoleentoista tuntiin. Kokous järjestettiin kerran viikossa, ellei ollut poikkeuksellista tilannetta. Ajankäytön tiimikokouksissa koettiin olevan jokseenkin tarkoituksenmukaista (ka 4,24).

*“Kerran viikossa tunnin kestoaltaan. Tehdään muistiinpanoja. Minä teen yhteiset muistiinpanot, mutta jokainen laittaa muistiin vielä itselleen. Mitin käsiteltäviä asioita etukäteen, mutta en kyllä suunnittele kirjallisesti.”*

- Lto, töissä yksikössä 5-10v

### 7.2.3 Muut kokouskäytännöt

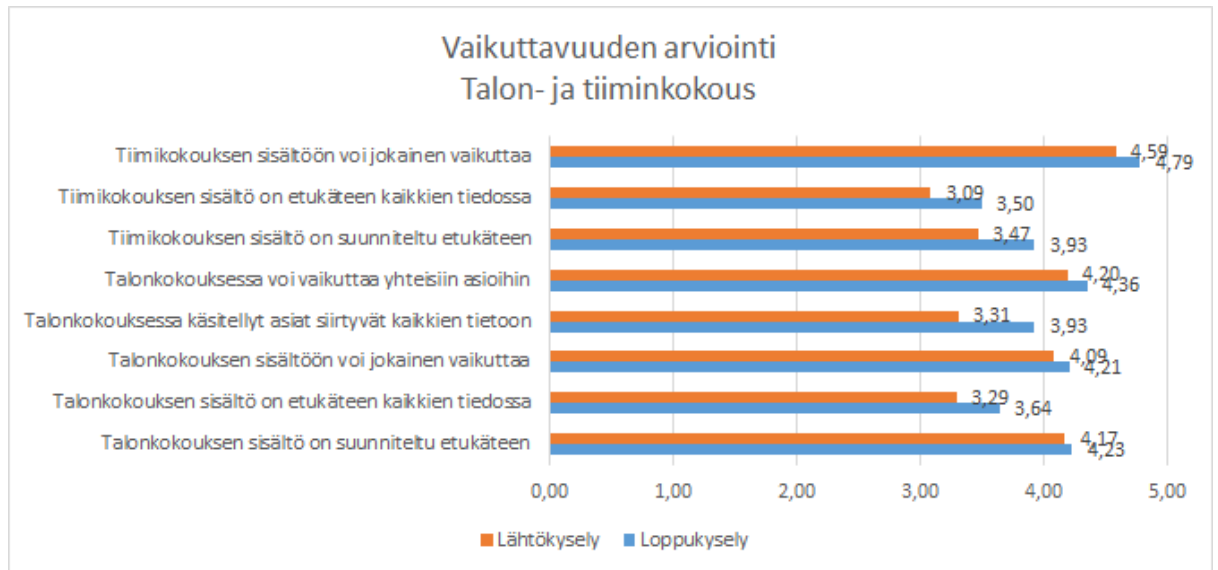
Kysymykseen “Järjestetäänkö työyhteisössänne muita kokouksia (esim. peda-palavereja). Kuvaa käytäntöjänne.” tuli 31 vastausta. Talonkokousten ja tiimikokousten lisäksi päiväkodeissa järjestetään peda-palavereita lastentarhanopettajille sekä lastenhoitajille, JORYjä, päivähoitoyksikön palavereita, erilaisia työryhmiä ja yt-palavereja. Toisinaan nämä palaverit järjestetään yhdessä toisen yksikön henkilökunnan kanssa. Toisissa yksiköissä peda-palavereita oli joka toinen viikko, toisissa pari kertaa vuodessa. Toisinaan ne ovat johtajan vetämiä, mutta eivät aina. Johtajan tuki koettiin oleellisena. Myös lastenhoitajien peda palaverit/foorumi nähtiin tärkeänä.

*“Järjestetään peda- sekä lastenhoitaja-palavereja, yhteisesti toisen yksikön kanssa.”*

- Lh, töissä yksikössä 1-3v

### 7.2.4 Vaikuttavuuden arviointi

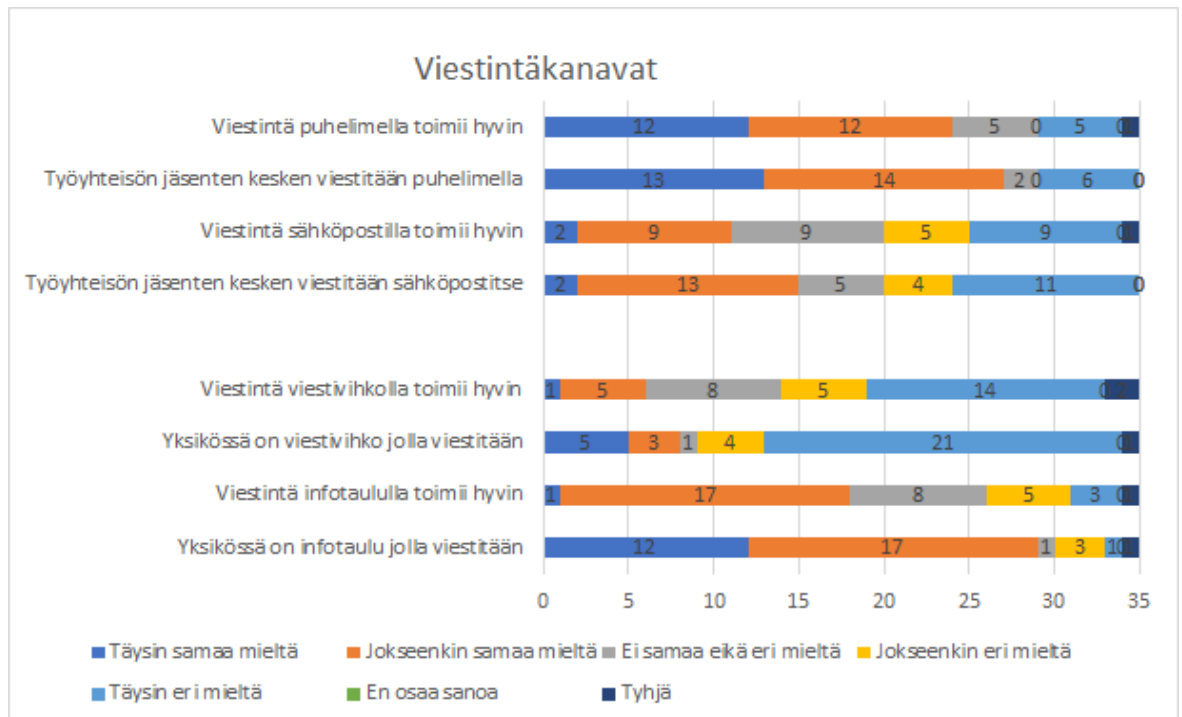
Kuviossa 6 on kuvattu lähtökyselyn ja loppukyselyn välillä tapahtunutta muutosta tiimi- ja talonkokouskäytännöissä. Tulosten mukaan tiimi- ja talonkokouskäytäntöjä on kehitetty varhaiskasvatusyksiköissä. Tiimikokouskäytäntöjen osalta kehittymistä on tapahtunut (ka 0,2-0,46), vaikka lähtötilanne oli hyvä. Reilusti yli puolet olivat täysin samaa mieltä, siitä että tiimikokousten sisältöön voi vaikuttaa (ka 4,79) ja se on kaikkien tiedossa etukäteen (ka 3,5). Talonkokousten osalta suurin muutos on tapahtunut “talonkokouksessa käsitellyt asiat siirtyvät kaikkien tietoon”(ka 0.62).



Kuvio 6. Vaikuttavuuden arviointi, talon- ja tiimikokous.

### 7.3 Viestintäkanavat

Työyhteisön viestintäkanavia selvitettiin kahdella avoimella kysymyksellä: “Minkälaisessa käytössä infotaulu on? Mitä siellä infotaan?” (26 vastausta) ja “Kuvaa miten työyhteisönne tiedotus hoidetaan. Kuka tiedottaa ja miten?” (29 vastausta) sekä kahdeksalla väittämällä. Näiden väittämien hajonta näkyy kuviossa 7.



Kuvio 7. Vastausten hajonta, viestintäkanavat.

Työyhteisöillä oli monia keinoja viestiä keskenään. Post it-laput, sähköposti, suullisesti, Whatsapp, infotaululla, talonkokoukset ja muistioid, kahvihuoneen ja pukuhuoneen ovet, kahvipöydät ja tiimikokoukset ovat kyselyssä mainittuja keinoja. Puhelin ja infotaulu olivat suuressa osassa työyhteisöjä käytössä ja toimiviksi koettuja. Viestinnästä vastuussa olevia henkilöitä nähtiin olevan sähköpostivastaavan ja/tai tiedotusvastaavan, johtajan sekä jokaisen työyhteisön jäsenen. Kyselyssä tuli ilmi, että viestintä ei ole aina suunniteltua vaan epäjohdonmukaista ja päällekkäisten viestintäkanavien käyttäminen voi estää viestin saavuttamista.

Useassa yksikössä oli käytössä infotaulu jolla viestittiin (ka. 4,06). Viestinnän infotaululla koettiin toimivan kohtuullisesti (ka 3,24). Asioita, jotka infotaululta löytyivät, voidaan jaotella kolmeen osaan: päivittäin tiedotettaviin nopeisiin mahdollisesti reagoitua vaativiin muutoksiin kuten henkilöstön poissaoloihin; viikoittain tai kuukausittain tiedotettaviin asioihin kuten palaverimuistio, tulevat tapahtumat tai koulutukset; sekä yleisiin ohjeistuksiin, jotka eivät vaadi nopeaa reagoitua kuten varhaiskasvatusviraston tiedotteet ja toimintaohjeet. Infotaulun sijaan viestitään myös infotaulua vastaavissa paikoissa, kuten eteisen, pukuhuoneen tai kahvihuoneen ovissa ja seinillä. Jossain yksikössä oli käytössä Whatsapp. Tämä oli vähentänyt varsinaisen infotaulun käyttöä.

*“Infotaululla on virallisia tietoja mm. työvuorotaulukko, kokouspöytäkirja, erilaisia puhelinnumeroita jne”*

- Lto, töissä yksikössä 1-3v

*“JOhtaja laittaa sähköpostitse tiedotteita, jotka tavoittavat hyvin. Tiedotus ontuu muuten...”*

- Lto, töissä yksikössä 1-3v

Vastaajat vastasivat, väitteeseen “Viestintä sähköpostilla toimii hyvin” olevansa jokseenkin eri mieltä. Lähes yhtä harvoin koettiin sähköpostiviestinnän toimivan hyvin työyhteisön jäsenten kesken (ka 2,71). Viestivihkoa ei ollut moneskekaan työyhteisössä (ka 2,03), eikä sen ei arvioitu toimivan kovinkaan hyvin (ka 2,21)

*“Otimme juuri käyttöön kahvihuoneeseen vihkon, johon henkilökunta voi kirjoittaa juoksevia asioita, jotka tulisi tulla kaikkien tietoon. Henkilökunnan menoista ja tärkeistä tapahtumista pidämme kalenteria kahvihuoneen ovesa. Toisinaan*

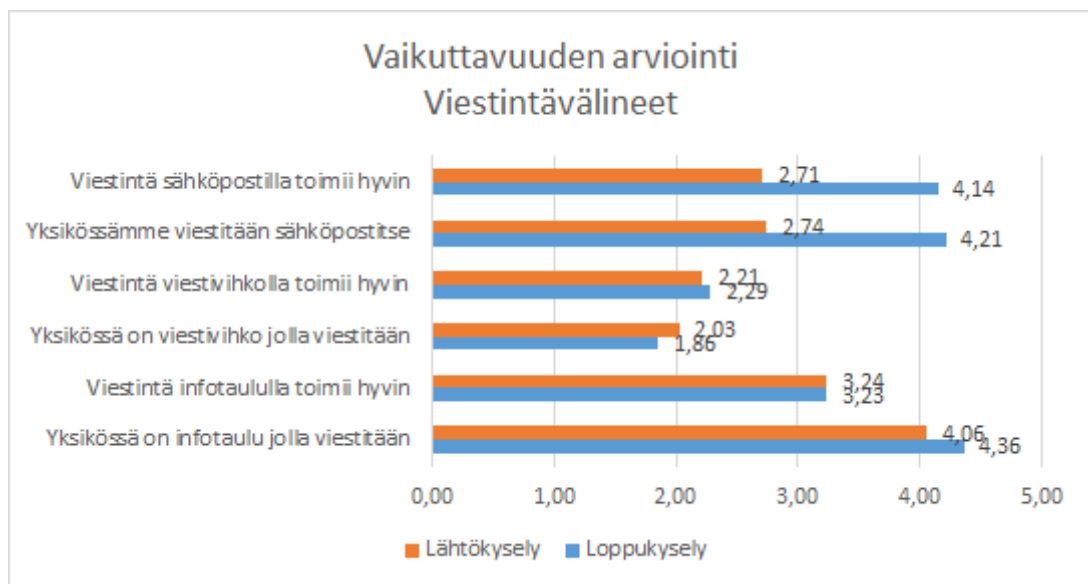


*kahvihuoneen pöydällä on kaikkennäköisiä lippuja ja lappuja, jotka katoavat helposti ja jäävät lukematta.”*

- Lh, töissä yksikössä 1-3v

### 7.3.1 Vaikuttavuuden arviointi

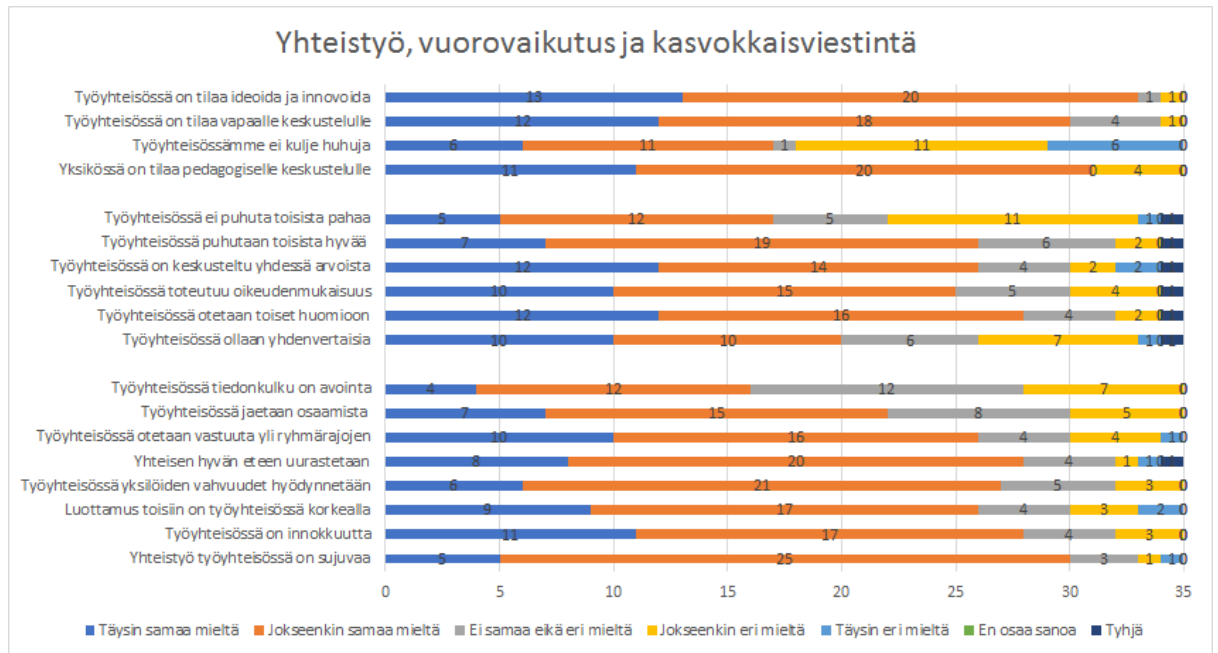
Vaikuttavuutta viestintävälineissä lähtö- ja loppukyselyn välillä voi nähdä kuviossa 8. Eroja viestintävälineiden käytön osalta oli sähköpostiviestinnän huomattava lisääntyminen (ka 2,74 - ka 4,21). Myös kokemus sähköpostin toimivuudesta oli kasvanut huomattavan paljon (ka 2,71-4, 14). Infotaulu oli loppukyselyn vastaajien mukaan useammassa yksikössä käytössä, kun mitä lähtökyselyssä oli.



Kuvio 8. Vaikuttavuuden arviointi, viestintävälineet

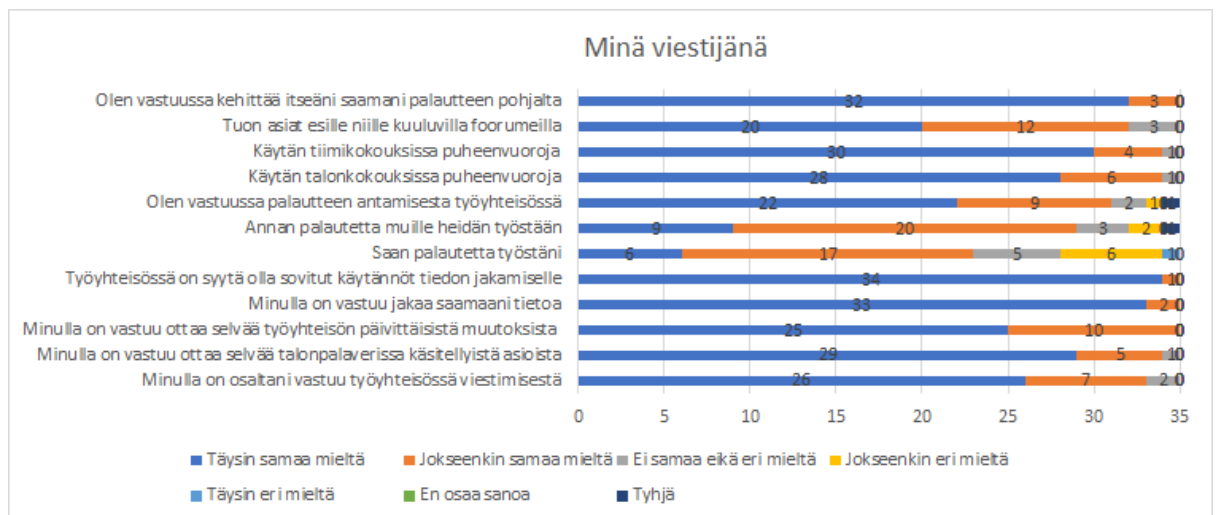
### 7.4 Yhteistyö, vuorovaikutus, asenteet sekä kasvokkaisviestintä

Yhteistyötä, vuorovaikutusta sekä kasvokkaisviestintää selvitettiin yhdellä avoimella kysymyksellä “Onko työyhteisössänne tapana antaa palautetta toisille? Missä ja miten?” (31 vastausta) sekä 18 väittämällä. Kyselyn viimeisessä osiossa selvitettiin vastaajien asenteita työyhteisön sisäistä viestintää kohtaan. Väitteitä tässä kohdassa oli 12 kappaletta. Kuviossa 9 on kuvattu vastausten jakautuminen työyhteisön yhteistyötä, vuorovaikutusta ja kasvokkaisviestintää koskeissa väittämässä.



Kuvio 9 Vastausten hajonta, yhteistyö, vuorovaikutus ja kasvokkaisviestintä.

Vastaajien omat asenteet viestintää kohtaan olivat pääasiassa positiivisia. Suuri joukko vastaajista koki ottavansa asioita esille kokouksissa, olevansa vastuussa viestinnästä ja asioista selvää ottamisesta. Kuviossa 10 on kuvattu, kuinka vastaajat ovat lähtökyselyssä kuvanneet kokemusta itsestään viestijänä väittämien pohjalta.



Kuvio 10. Vastausten hajonta, minä viestijänä.

Lähes kaikki vastaajat (ka 4,94) kokivat olevansa vastuussa jakaa saamaansa tietoa. Korkein keskiarvo tuli väitteestä ”Työyhteisössä on syytä olla sovitut käytännöt tiedon jakamiselle”, jonka kanssa yhtä lukuunottamatta kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä.

Useat vastaajat kertoivat saavansa ja antavansa palautetta työyhteisössä, toiset saivat sitä vain pyytämällä. Vastaajista 34% ei kokenut saavansa palautetta riittävästi.

Tiimikokous oli foorumi, jossa palautetta useimmiten annettiin ja saatiin. Yhteisistä juhlista ja tapahtumista sekä yksittäisistä tilanteista annettiin myös palautetta, joka oli pääasiassa kiitosta. Keityskeskustelut olivat palautteenantamisen foorumeita. Positiivista ja kannustavaa palautetta annettiin enemmän kuin kehittävää. Lähes jokainen vastaaja koki olevansa vastuussa itsensä kehittämisestä saamansa palautteen pohjalta (ka 4,85). Palautteen antamisesta johtajat kokivat olevansa vastuussa (ka 5,0), lastenhoitajat kokivat olevansa vähiten vastuussa (ka 4,15). Työyhteisössä pidempään työskennelleet näkivät oman roolinsa palautteen antajana selkeämmin, ja he myös kokivat saavansa enemmän palautetta kuin lyhyemmän aikaa työyhteisössä työskennelleet.

*“On tapana, ohimennen arjessa ja palaverissa jos asia tulee puheeksi. Palautetta ei kuitenkaan koskaan voi antaa liikaa, joten siihen voisimme kyllä panostaa enemmän.”*

- Lh, töissä yksikössä 1-3v

*“Kyllä me toisiamme kiittelemme ja kannustamme päivittäin.”*

- Lh, töissä yksikössä yli 10v

*“Itse en ole vielä törmännyt tilanteeseen, jossa minulle annettaisiin palautetta ilman, että kysyn sitä itse.”*

- Lto, töissä yksikössä alle 1v

*“Kyllä kehutaan ja kiitellään. kritiikkiä ja ongelmia ei osata ottaa esille ,kun korostetaan vain kehumista.”*

- Lto, töissä yksikössä 3-5v

#### 7.4.1 Vaikuttavuuden arviointi

Muutosta työyhteisöjen vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä voi nähdä kuviossa 11. Työyhteisöissä huhut olivat vähentyneet (ka 3,00 - ka 3,46), toisista puhuttiin vähemmän pahaa (ka 3,26 - ka 3,64), mutta myös toisista hyvän puhuminen oli vähentynyt hieman (ka 3,91- ka 3,86). Loppukyselyssä tiedonkulku koettiin avoimemmaksi (ka 3,37- ka 3,79), vahvuuksia hyödynnettiin enemmän (ka 3,86 - ka 4,00) ja luottamus toisiin oli hieman korkeammalla (ka 3,80 - ka 3,93). Yhteistyö taas koettiin vähemmän sujuvaksi loppukyselyn mukaan (ka 3,91 - ka 3,71).



Kuvio 11. Vaikuttavuuden arviointi, yhteistyö ja vuorovaikutus.

Vastaajien käsityksiä itsestään viestijänä, tutkittiin Minä viestijänä osa-alueella (kuvio 12). Tulosten mukaan yksilön vastuu ottaa selvää talonpalaverissa käsitellyistä asioista ja päivittäisistä muutoksista oli hieman lisääntynyt (ka 4,71- ka 4,79 ja 4,80- ka 4,93). Myös palautteen antaminen ja saaminen olivat lisääntyneet (ka 4,06 - ka 4,21 ja ka 3,60 - ka 3,86). Tiimi- ja talonkokouksessa käytettiin ennestään lähes poikkeuksetta puheenvuoroja, mutta loppukyselyn mukaan tiimikokouksissa käytetyt puheenvuorot ovat vähentyneet (ka 4,83 - ka 4,50).



Kuvio 12. Vaikuttavuuden arviointi, minä viestijänä.

## 8 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää miten työyhteisön viestintä toimii varhaiskasvatusyksikössä. Tavoitteena oli kehittää työyhteisöjen viestintää tutkimusjoukkona olleissa varhaiskasvatusyksiköissä sekä kehittää Viestintäpakki, jonka avulla varhaiskasvatusyksiköt voivat itse kehittää viestintäänsä. Lopuksi testattiin viestintäpakin toimivuutta. Tulosten mukaan näyttää siltä, että viestintä on kehittynyt varhaiskasvatusyksiköissä.

Jokaisen varhaiskasvatusyksikön omaleimaisuus asettaa haasteita yksiköiden yhteiskehittämiseksi. Jokaisen yksikön on itse pohdittava omat viestinnän haasteensa ja tarpeensa, joiden pohjalta yksikön viestintää voidaan kehittää. Näin ollen yksiköiden viestinnän kehittäminen päätettiin toteuttaa kehittämällä prosessi ja Viestintäpakki, joiden avulla yksiköt voivat itse kehittää omaa viestintäänsä. Viestintäpakki tukee työyhteisöjä rakenteiden ja sopimusten luomisessa. Viestinnän rakenteisuuden lisääminen tapahtuu luomalla vakiintuneita viestinnän kanavia ja normittamalla sisältöjä (Åberg 1999: 31-32). Tähän myös Viestintäpakki ohjaa.

Työyhteisöjen osallisuus kehittämisprosessissa on olennaista kehittämisen onnistumisen ja vaikuttavuuden kannalta. Osallisuus vaatii yksilöiden omaa arviointia ja pohdintaa viestinnän nykytilasta, haasteista sekä tavoitteista. Osallisuus mahdollistaa motivaation syntymisen ja oman vastuun näkemisen viestijänä. (Toikko – Rantanen 2009: 16.) Kehittämistapaamiset ja välitehtävät tiimeille tukivat koko henkilöstön osallisuutta.

Kokonaisuutena työyhteisön viestintä nähtiin tulosten mukaan positiivisena, vastausten keskiarvot olivat korkeita. Avoimet tulokset kertoivat tunnelmasta sekä kehittämiskohteista ja määrälliset tulokset olivat pääosin positiivisia. Tulokset avasivat kehittämiskohteita työyhteisön viestinnälle ja niitä hyödynnettiin kehittämistapaamisia suunnitellessa. Kyselyn ja kehittämistapaamisten tuloksista rakentui pohja Viestintäpakille. Tulosten pohjalta viestintä varhaiskasvatusyksiköissä rakentui palaverikäytännöistä, ajankäytöstä, sovitusta viestintäkanavista, sekä työyhteisötaidoista, joita tutkittiin kyselyssä yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvuutena. Työyhteisötaidot sisältävät ihmisen oman vastuun näkemisen viestijänä, sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen.

## 8.1 Viestintä on onnistunutta, kun siihen on sovitut rakenteet

Onnistunut viestintä koostuu tulosten mukaan muun muassa sitoutumisesta ja yhteisistä rakenteista. Työyhteisössä on syytä olla sovitut käytännöt tiedon jakamiselle. Tulosten mukaan varhaiskasvatusyksiköissä viestitään monin välinein ja viestiminen on riippuvaista yksilön omasta kiinnostuksesta tai motivaatiosta jakaa ja hakea tietoa. Tuloksista jää vaikutelma, ettei yksikön viestintätavoista ja käytänteistä ole puhuttu tarpeeksi. Aikaa tulisikin kohdentaa yhteiselle keskustelulle viestintään liittyen. Tarvitaan selkeitä järjestyjä viestinnän toteuttamiselle, koska ilman organisointia on seurauksena kaaos (Åberg 1999: 31-32.) Viestinnän rakenteet nostettiin Viestintäpakissa oleellisesti esille. Helsingin kaupungilla on ohjeet viestintään ja sen lisäksi varhaiskasvatusvirastolla on omat ohjeensa niin sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään. Karila (2016) kuvaa varhaiskasvatuksen henkilöstön työympäristön koostuvan muun muassa kiireestä, muutoksista sekä vastuiden ja velvoitteiden epäselvyydestä. Karilan (2016) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että eri toimintayksiköillä on suurta eroa toimintakäytännöissä ja toimintakulttuurissa. (Karila 2016: 39-40).

Kuten Åberg (1999) toteaa, kangistaa liiallinen strukturointi. Tilaa tarvitsee olla myös luovalle ongelmanratkaisulle. Tarvitaan satunnaisverkkoja viestinnälle kuten tietotoreja ja ahaa-aukioita. (Åberg 1999: 31-32.) Varhaiskasvatuksessaan kaikkea viestintää ei voida suunnitella valmiiksi ja liian jäykäksi. Tilaa on jätettävä avoimelle ja epäviralliselle kahvihuonekeskustelulle, jotta viestinnästä ei tule ainoastaan jäykkää tiedonsiirtoa.

Kehittämistapaamisissa nousi esille yksiköiden kirjavat viestintäkäytännöt ja se, ettei näistä välttämättä ole edes keskusteltu. Viestinnän oletetaan tapahtuvan itsestään. Jotta tieto saadaan liikkumaan, tarvitaan yhteisiä tulkintoja, pelkkien papereiden voimalla tietoa ei pystytä siirtämään (Virtanen – Stenvall 2011: 223-224). Yhteisiä tulkintoja voidaan rakentaa, kun siihen on suunniteltu tapa. Henkilöstön monipuolisen osaamisen hyödyntämiseksi tarvitaan myös viestintää henkilöstön välille. Viestintäpakki auttaa hahmottamaan viestinnän eri osa-alueita ja suunnittelemaan oman yksikön viestintää.

## 8.2 Päiväkodin kokouskäytännöistä on syytä sopia yhdessä

Tulosten mukaan talon-, tiimin- ja tapahtumienkokouksia järjestetään päiväkodeissa säännöllisesti. Tavot järjestää näitä kokouksia ovat jokaisessa yksikössä hieman omanlaisensa. Kokouskäytäntöihin nähtiin kuuluvan sisältöjen, tavoitteiden, ajankäytön ja

osallistumisen suunnittelun. Positiivista oli huomata, että päiväkodeissa järjestettyihin yhteisiin talonkokouksiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Suurimmassa osassa päiväkodeista talonkokousten sisältö oli suunniteltu etukäteen ja se saatettiin osallistujien tietoon. Osassa varhaiskasvatyüksiköissä koettiin, että palaveri oli valmisteltu, vaikka palaverin olisi valmistellut johtaja yksin. Palaverin valmistelu on tärkeää, jotta osallistujilla on yhteinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan (Surakka 2006: 40).

Tuloksissa nousi ristiriita siitä, ettei vastaajien mukaan esityslistaa ollut aina saatavilla. Toisaalta sisällön koettiin pääasiassa olevan etukäteen suunniteltu. Kun esityslistaa ei ole etukäteen saatavilla ei henkilöstöllä eikä tiimeillä ole mahdollisuutta etukäteen yhdessä valmistautua kokouksen aiheisiin. Tällöin tiimin kasvattajien yhteinen näkemys jää puuttumaan, eikä kaikilla ole mahdollisuutta vaikuttaa. Myös Niipola ja Rauramo (2008) kirjoittavat vaikuttamismahdollisuuksien turvaamisesta (Niipola – Rauramo 2008: 4). Kun osallistujat voivat valmistautua ja orientoitua käsiteltäviin asioihin, edistää se aktiivista osallistumista ja motivoitumista. (Surakka 2006: 40.) Kokoukset koettiin pääosin tärkeinä, ilmapiiriin koettiin olevan keskusteleva ja kuunteleva ja lähes kaikki osallistujat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan käsiteltäviin asioihin, mikä onkin tarpeen turvata. (Niipola – Rauramo 2008: 4.)

Osassa päiväkodeista oli haasteena tiedon ja palaverissa sovittujen asioiden saattaminen koko työyhteisön tietoon. Tuloksissa ilmeni vastaajien odotukset työkaveria ja hänen viestintäänsä kohtaan. Osa vastaajista ajatteli, että on työkaverin tehtävä kertoa heille, mitä kokouksessa oli puhuttu, sen sijaan, että he olisivat itse kysyneet ja ottaneet selvää.

Johtaja saattoi tuoda asioita talonkokousten kautta tiimien keskusteluun tiimikokouksiin. Yksilön oma vastuunotto viestin hankkimisessa on tärkeää. Vaikka työyhteisöissä oli sovittu, että jokainen työntekijä lukee muistion palaverin jälkeen, eivät sopimukset autaneet ellei yksilö ole itse motivoitunut ja sitoutunut hankkimaan tietoa.

Tulosten mukaan tiimien kokouskäytännöissä oli paljon eroja. Kokouksen valmistelu nähtiin lastentarhanopettajan tehtävänä, mutta aina tiimipalavereja ei valmisteltu. Valmistautuminen vaikuttaa palaverin tehokkuuteen (Surakka 2006: 39). Palaverin valmistelu saatettiin tehdä yhdessä palaverin aluksi. Tämä tapa tukee sitä, että käsiteltävät asiat koettiin tärkeiksi ja tiimin jäsenet pystyivät vaikuttamaan sisältöön. Koko tiimin jäsenten kuuleminen ja mukaan ottaminen yhteisten tiimipalaverirakenteiden suunnitteluun vahvistaa tiimihenkeä ja sitoutuneisuutta (Koivunen – Lehtinen 2015: 116). Kuten

Koivunen ja Lehtinen (2015) toteavat, varhaiskasvatuksen tiimipalaverissa on useita haasteita: henkilöstötilanne peruuttaa palaverin, sijaiseksi tulevat kasvattajat tulevat myöhässä, kokoukseen ei ole valmistauduttu, jonkun kasvattajan näkemykset jää kertomatta, jokaisella kasvattajalla on oma mielipide, josta haluaa pitää kiinni, ei saada yhteisiä sopimuksia eikä pöytäkirjaa sopimuksista kirjoiteta, jolloin myös tehdyt sopimukset unohtuvat. (Koivunen – Lehtinen 2015.) Näitä samoja haasteita liittyen kokoukseen valmistautumiseen ja tehtyihin sopimuksiin ilmeni niin tuloksissa kuin kehittämistapaamisissa. Tulosten mukaan tiimikokouksen suunnittelun vastuu ei ollut selvää kaikille. Tämä viittaa siihen, ettei kokouskäytännöistä, viestinnän rakenteista ja sopimuksista ole välttämättä työyhteisöissä keskusteltu.

### 8.3 Työyhteisötaidot viestinnän tukena

Viestinnässä vuorovaikutuksella on suuri rooli, kun ihmiset jakavat tietoa ja tuottavat merkityksiä (Åberg 2000: 33). Työyhteisötaidot ovat halua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla (Virtanen – Stenvall 2011: 96). Tulosten mukaan varhaiskasvatusyksiköissä on tilaa vapaalle keskustelulle, ideoinille ja innovoinnille, sekä pedagogiselle keskustelulle. Sitoutuminen nousi kehittämistapaamisissa korostuneesti esille. Myös Juholin (2009) kirjoittaa sitoutumisen työhön olevan liitoksissa sisäiseen viestintään (Juholin 2009: 45).

Palautteen saaminen on merkittävää niin yksilön, tiimin kuin koko työyhteisön oppimisen kannalta. Tulosten mukaan työyhteisössä pidempään työskennelleet näkivät oman roolinsa palautteen antajana selkeämmin ja he myös kokivat saavansa enemmän palautetta kuin lyhyemmän aikaa työyhteisössä työskennelleet. Kävi ilmi, että palautteen antamisesta kokivat olevansa eniten vastuussa johtajat ja vähiten lastenhoitajat. Henkilökohtaisesti saatu arvostus, varsinkin esimieheltä, on vahvin työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä tuottava tekijä ja motivaation lähde. Palautejärjestelmä tukee uudistumista. (Puro 2003: 68-72, Sundvik 2006: 13, Sydänmaanlakka 2002: 63.) Palautteen antamisen kanavia olivat tulosten mukaan tiimipalaverit ja kehityskeskustelut. Tulosten mukaan palautteen antaminen ja saaminen on harvaa. Sitä voisi hyödyntää enemmän varhaiskasvatusyksiköissä esimerkiksi kehittämällä palautejärjestelmää osana arviointia. Jokaisella on vastuu omasta ja yhteisön osaamisen kehittymisestä, ja tulosten mukaan työyhteisöissä tiedostetaan oma vastuu kehittää itseään saadun palautteen pohjalta. Jo yhden henkilön kehittyminen tukee parhaimmassa tapauksessa koko työyhteisön oppimista. (Osaamista Kehittämään 2011: 8.)



Reflektointi on tärkeää työyhteisössä toimiessa. Omien tunteiden, arvojen, ajatusten ja asenteiden äärelle pysähtyminen mahdollistaa niiden tiedostamisen syventämisen (Ruohotie 2002: 139.) Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työyhteisön jäsenten omat asenteet viestintää kohtaan olivat pääasiassa positiivisia. Suuri joukko vastaajista koki ottavansa asioita esille kokouksissa, olevansa vastuussa viestinnästä ja siitä, että ottaa asioista selvää. Juholin (2007) toteaa viestinnän olevan kaikkien vastuulla, hierarkian kadonneen ja tiedon vaihdannan olevan oleellisessa roolissa (Juholin 2007: 87). Työyhteisössä on syytä olla sovitut käytännöt tiedon jakamiselle, jotta työntekijät voivat tuoda asioita esille sopivilla foorumeilla. Sopivat foorumit ja sovitut käytännöt viestinnälle vähentävät huhuja ja toisista paha puhumista, mitä tulosten mukaan tapahtuu jonkin verran varhaiskasvatusyksiköissä.

#### 8.4 Viestintä vaatii välineitä ja aikaa

Tapoja ja välineitä viestiä oli varhaiskasvatusyksiköissä monia. Jokainen yksikkö oli omaksunut omat tapansa. Mitään tiettyjä välineitä ei voitu nimetä parhaiksi tavoiksi viestiä, eikä sellainen ole tarpeen. Kehittämistapaamisissa kävi ilmi yksiköiden edustajien ihmetys toisten tapaan viestiä, toiselle viestivihko kahvihuoneessa oli toimiva, kun taas toiset kannattivat kasvokkain asioiden puhumista ja sopimista. Toisessa tilanteessa sähköinen viestiminen saattoi toimia, toisessa taas ei. Yksi vaikuttava tekijä oli varhaiskasvatusyksikön koko. Mitä pienempi yksikkö oli, sen helpommin asioita sovittiin kasvotusten. Osallistuminen ja yhteisöllisyyden kokemus syntyy parhaiten kasvokkain tapahtuvan viestinnän kautta (Pekkola ja muut 2013: 111-112).

Tulosten mukaan infotaulu oli suuressa osassa työyhteisöjä käytössä. Juholinin (2009) mukaan ilmoitustaulun käyttö on vähentynyt verkkoviestinnän myötä. Hänen mukaansa yhteisöissä, joilla ei ole pääsyä verkkoon tai työtä tehdään maastossa, tienpäällä tai ilmassa on ilmoitustaululla edelleen oleellinen paikka. (Juholin 2009: 178.) Varhaiskasvatuksessa ilmoitustaulu on edelleen merkittävä viestinnän väline, vaikka pääsy verkkoon on. Työn hektisyys ja päivittäiset muutokset edellyttävät helppoa ja selkeää paikkaa viestiä etenkin nopeita, päivittäisiä muutoksia. Kalenterin, infotaulun tai vastaavan välineen avulla pystyttiin ennakoimaan tilanteita ja auttamaan toisia lapsiryhmiä yli ryhmärajojen.

Tulosten mukaan etenkin johtajalla oli merkittävä rooli tiedottamisessa, vaikka myös muiden rooli näkyi ja tunnistettiin. Viestintä on oleellinen osa esimiehen työtä ja hän on

avainasemassa sisäisessä tiedottamisessa, mutta viestintä ei ole yksin hänen tehtävänsä (Misteil 1997: 34; Åberg 1996: 182). Viestintää oli jaettu työyhteisön jäsenille muun muassa sähköposti- ja tiedotusvastaavan roolein.

Aikaa viestinnälle kaivattiin tulosten mukaan lisää. Käytettävissä ollut aika ei tulosten mukaan ollut riittävää viestinnälle, mutta toisaalta tuloksissa tuli esille viestimistä tärkeämpiä asioita, joiden käsittelemiselle aikaa kaivattiin lisää. Tiimikokoukset peruuntuivat toisinaan henkilöstövajeen takia tai kokous päästiin aloittamaan myöhässä. Rakenteet viestinnälle oli sovittuna, mutta ajankäyttö kokouksissa ei välttämättä ollut selvää. Yksiköissä ja tiimeissä oli kirjavia käytäntöjä esimerkiksi siitä, miten tiimikokouksen aika käytettiin. Kehittämistapaamisissa tuli ilmi, että toisissa tiimeissä tiimikokouksilla oli tietty runko ja toisissa tiimeissä ei. Ajankäyttöä voisi tehostaa suunnittelemalla ja valmistelemalla kokouksia paremmin.

## 8.5 Viestintäpakin vaikuttavuus

Viestintäpakin vaikuttavuutta tutkittiin vertailemalla lähtö- ja loppukyselyn tuloksia keskenään. Vaikuttavuutta tutkittaessa on kyse Viestintäpakin vaikuttavuuden lisäksi koko intervention vaikuttavuudesta. Interventioon kuuluivat pakin lisäksi tapaamiset, välitehtävä ja lähtö- ja loppukyselyt. Kyselyiden tuloksia vertaillen, kaikilla viestinnän osalualueilla (nykytila, kokouskäytännöt, työyhteisön vuorovaikutus ja viestinnän välineet) oli huomattavissa pientä kehitystä. Monilla alueilla oli lähtökyselyn tulosten mukaan korkeat keskiarvot ja loppukyselyn mukaan keskiarvot kohosivat entisestään. Kuten loppukyselyn avoimista vastauksista kävi ilmi, ei viestintää oltu vielä ehditty kehittää yksiköissä kovin paljoa ja prosessi oli vielä kesken. Tulosten mukaan yksiköissä, joissa pakki oli otettu käyttöön, koettiin viestinnän kehittymisen helpottaneen työtä. Viestinnän yksi tehtävä on tukea yhteisön pääsemistä työlle asetettuihin tavoitteisiin (Juholin 1999: 22).

Tulosten mukaan tiimi- ja talonkokouskäytäntöjä oli kehitetty. Pääosin koettiin, että talonkokouksessa käsitellyt asiat siirtyivät kaikkien tietoon yhä paremmin ja tiedonkulku koettiin avoimemmaksi. Åbergin (2006) mukaan sisäisen viestinnän yksi haaste on se, siirtyykö tai siirretäänkö tietoa eteenpäin (Åberg 2006:111). Yksilöiden oma vastuu ottaa selvää yhteisistä asioista (kuten päivittäisistä muutoksista tai talonpalaverissa käsitellyistä asioista) oli lisääntynyt, joka voi osaltaan selittää parempaa tiedon siirtymistä. Tulosten mukaan huhut työyhteisöissä olivat lisääntyneet. Sujuvalla tiedon kululla voitaisiin välttää huhujen ja puskaradioiden muodostumista (Misteil 1997: 66-67).

Viestintäpakin vaikuttavuutta tutkittaessa esille nousi, että sähköpostiviestinnän käyttö ja sen toimivuus oli lisääntynyt huomattavasti. Välineistä myös infotaulun käyttö oli lisääntynyt. Merkittävää oli, että yhteistyön sujuvuus oli heikentynyt viestintää kehittäessä. Yhteistyön sujuvuuteen voi vaikuttaa se, että varhaiskasvatusyksiköissä oli mahdollisesti tehty uusia sopimuksia liittyen viestintään, mutta niiden mukaan toimiminen vaatii harjoittelua. Siksi työntekijät voivat kokea yhteistyön heikenneen. Oleellinen johtopäätös on, että viestinnän kehittäminen vaatii asioiden käsittelemistä yhdessä keskustellen. Kehittämistoiminta vaatii työntekijöiden aktiivista osallistumista. Osallistuminen edistää muutokseen motivoitumisessa. (Toikko – Rantanen, 2009: 16.) Viestinnän kehittämisprosessiin on palattava vuosittain henkilökunnan vaihtuessa, tiimien muuttuessa ja työyhteisön kehittyessä. Kuten jo alun teoriaosuudessa kävi ilmi, Aulan (2008) mukaan viestintä on prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä. Näitä merkityksiä luodaan koko ajan ja prosessi etenee jatkuvasti. (Aula 2008: 16-17.) Viestintäpakki antaa raamit yhteiselle keskustelulle ja on apuväline yhteisten sopimusten tekemiseen.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten viestintä varhaiskasvatuksen työyhteisössä toimii ja rakentaa Viestintäpakki-materiaali apuvälineeksi viestinnän kehittämiseen. Viestinnän toimivuutta selvitettiin kahden kyselyn ja kahden kehittämistapaamisen avulla. Viestintäpakista haluttiin luoda käytännönläheinen väline, jonka avulla mikä tahansa varhaiskasvatusyksikkö tai muu sosiaalialan yritys voisi kehittää viestintäänsä. Viestintäpakkiä voi hyödyntää myös muissa työyhteisöissä viestintää kehittäessä. Opinnäytetyön loppukyselyllä haluttiin selvittää Viestintäpakin toimivuutta. Itse Viestintäpakin ei voida todeta parantaneen työyhteisön viestintää, vaan kyse on koko opinnäytetyönä tehdyn intervention vaikuttavuudesta. Kehittämismenettely eli tapaamiset, välitehtävä, lähtö- ja loppukyselyt sekä pakin käyttöönotto ovat yhdessä vaikuttaneet viestinnän kehittymiseen yksiköissä.

Kun opinnäytetyössä selvitettiin kuinka työyhteisön viestintä toimii, ilmi tulleet viestinnän haasteet ja tarpeet olivat paljolti niitä, mitä osattiin odottaa jo työtä aloittaessa. Haasteet koskivat muun muassa kokouskäytäntöjä, yhteisiä sopimuksia ja ajankäyttöä. Ympäri Suomea varhaiskasvatuksessa on päivittäin haasteita henkilöstön välisessä tiedonkulussa. Viestintäpakkiin onnistuttiin kokoamaan sisältö sen mukaan, mistä varhaiskasvatusyksikön viestintä rakentuu. Nämä tarpeet ovat yksikkökohtaisia ja se on otettava huomioon viestintää suunniteltaessa ja kehittäessä. Koska yksiköillä on omaleimaiset tarpeet ja haasteet, ei sisältöä voi suunnitella kaiken kattavaksi jokaiselle yksikölle sopivaksi. Viestintäpakki ohjaa jokaista yksikköä pohtimaan tarpeensa itse ja vastaamaan niihin.

Tutkimuksen otos koostui viiden varhaiskasvatusyksikön eli kymmenen päiväkodin henkilöstöstä. Kaikki yksiköt olivat samalta varhaiskasvatusalueelta ja osallistuvien yksiköiden esimiehet keskenään tuttuja. Laajempi näkökulma olisi saavutettu, jos yksiköitä olisi ollut myös eri alueilta ja enemmän. Toisaalta käytännön järjestelyt ohjasivat valitsemaan tutkimusjoukon samalta alueelta. Yksiköitä ja heidän vastauksiaan ei tässä työssä eritelty, sillä haluttiin pitää huoli vastaajien yksityisyydestä. Olisi toki ollut mielenkiintoista eritellä yksiköitä ja tehdä johtopäätöksiä muun muassa yksiköiden koosta ja viestinnän toimivuudesta. Tulosten perusteella jäi vaikutelma, että fyysisesti pienemmissä varhaiskasvatusyksiköissä viestintä toimisi paremmin. Samaan aikaan uusia varhaiskasvatus-

yksiköitä suunniteltaessa ja rakennettaessa niistä tehdään suuria. (Helsinki rakentaa lisää jättipäiväkoteja 2017; Myllypuroon tulee uusi päiväkotikoti 2016; Helsinkiin rakennetaan Suomen suurin päiväkotikoti 2017.)

Tutkimusjoukko koostui vain Helsingin yhden alueen muutamista yksiköistä. Opinnäytetyön tuloksia ei voi suoraan yleistää kattamaan koko varhaiskasvatusalaa koskeviksi, mutta teemojen ja ilmiöiden voi kuvitella olevan samoja myös muualla. Eroja voivat aiheuttaa esimerkiksi yksiköiden koot ja henkilökuntamäärät, henkilöstön saatavuus ja vaihtuvuus, yksiköiden sijainnit suhteessa toisiinsa, johtamisjärjestelyt sekä yksiköiden toimintakulttuurit ja -tavat.

Varhaiskasvatuksen tavoitteena on lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen ja hyvinvoinnin edistäminen. Viestintä on oleellinen väline varhaiskasvatuksen henkilöstölle tämän tavoitteen toteuttamisessa. Viestintä koskee kaikkia. Se on monisuuntaista ja läsnä joka alalla ruohonjuuritasolta organisaation johtoon. Viestintää ja vuorovaikutusta ei harjoitella juuri missään. Tämän takia viestintää kannatti lähteä kehittämään varhaiskasvatuksen työyhteisöissä. Lisäksi kehittämistyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja opettava. Viestintää kehittämällä voidaan tehostaa toimintaa. Kun viestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja arvioitua, jää perustyön tekemiselle enemmän tilaa. Ennakko-oletuksena työtä aloittaessa oli, ettei viestintä toimi ja siihen ollaan usein tyytymättömiä. Viestinnän lähtötilannetta tutkiessa oli hienoa huomata vastaajien kokeneen viestinnän toimivan monelta osin melko hyvin.

Yksiköissä, joissa loppukyselyn vastaajat tiesivät Viestintäpakin otetun käyttöön, koettiin viestinnän kehittämisen helpottaneen heidän työtään. Kehittämistapaamisissa mukana olleet vastaajat kokivat, että uusia sopimuksia viestintään liittyen oli syntynyt. Kehittämistapaamisiin osallistumisella voisi ajatella olleen vaikutusta siihen, mitä työntekijät ajattelivat viestinnästä. Tulokset vahvistivat ennako-oletusta siitä, että henkilöstön osallisuuden kokemuksella oli merkitystä siihen, kuinka onnistuneena kehittämisprosessi koettiin. Myös jatkossa viestintää kehittäessä ja Viestintäpakkia hyödynnettäessä olisi syytä huomioida työntekijöiden riittävä osallistuminen prosessiin työpaikoilla, sillä osallisuus selvästi tehostaa onnistumista ja edesauttaa sitoutumista.

Tuloksista nousi muutamia yksittäisiä huomionarvoisia aiheita. Kehitettävää olisi tulosten mukaan siinä, miten muistiota hyödynnetään kokousten jälkeen. Kiertävä ja sovittu kirjausvastuu vähentäisi unohduksia tai muita syitä sille, että muistio on jäänyt syystä tai

toisesta tekemättä. Muistiolle olisi syytä sopia paikka, josta jokainen työyhteisössä voisi käydä lukemassa sen. Lisäksi talonkokouksessa käsiteltäviä asioita voisi ottaa systemaattisesti tiimikokousten käsiteltäväksi, jolloin kokousrakenteisiin syntyisi vuorovaikutteisuutta. Ilmoitustaulu toimii hyvänä viestintävälteenä silloin, kun työ on hektistä, kiireistä ja kun jatkuvat muutokset vaikuttavat arkeen. Sen kautta pystyi välittämään tehokkaasti tietoa koko päiväkodille esimerkiksi oman ryhmän päivän tilanteesta.

Palautteella, varsinkin esimiehen antamalla, on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen. Palautteen antamis- ja saamisjärjestelmää olisi syytä kehittää, jotta palautteen antamisesta tulisi osa arkea. Työyhteisöissä tulisi yhteisesti miettiä, mikä olisi heille ominainen tapa antaa positiivista palautetta toisilleen. Eräässä yrityksessä työntekijät antavat toisilleen positiivista palautetta viemällä toisilleen herkkuja, toisessa kokous aloitetaan aina antamalla jokaiselle vuorollaan positiivista palautetta. "Kohtele ihmistä, niin kuin hän olisi se, jollaiseksi toivot hänen tulevan, niin hän kasvaa sellaiseksi" on sanonta, jota voisi hyödyntää työyhteisön kehittymisen ja hyvinvoinnin tukena. Helsingissä on panostettu kokemuksemme mukaan mentorointiin. Mentorointia voisi kehittää myös yksikön sisällä esimerkiksi nimeämällä uusille työntekijöille mentori omasta työyhteisöstä. Näin oppiminen ja osaamisen jakaminen olisi molemminsuuntaista.

Asioiden delegointi kuuluu esimiehen työhön ja vastuun jakaminen helpottaa sekä hänen työtaakkaansa, että lisää työyhteisön subjektiivista omaan työhönsä. Tulosten mukaan osassa varhaiskasvatusyksiköistä viestintää ei oltu suunniteltu, vaan sen koettiin olevan epäjohtomukaista. Osa varhaiskasvatusyksiköistä oli ottanut Whatsapp-pikaviestinpalvelun käyttöönsä epävirallisena viestintäkanavana. Kun työntekijät sopivat sen kautta esimerkiksi työvuoroja, eivät nämä uudet muutokset välttämättä tulleet kaikkien työyhteisön jäsenten tietoon. Kun käytössä oli päällekkäisiä viestintäkanavia, saattoi viestin saavuttaminen olla vaikeaa. Kuten edellä todettiin, on viestinnän rakenteet syytä sopia, jotta mahdollinen kaaos vältetään. Esimiehen tehtävä ei ole olla kaikkietävä viestinnän kivijalka, vaan hänen tärkein tehtävänsä on mahdollistaa viestinnän rakenteiden suunnittelu. Viestintävälteen uudistaminen sekä uusien välineiden kokeileminen tulisi nähdä viestintää helpottavana mahdollisuutena.

Tässä työssä keskityttiin henkilöstön väliseen sisäiseen viestintään. Varhaiskasvatuksen ulkoinen viestintä muun muassa vanhemmille on ollut otsikoissa viime aikoina. Sen uudistaminen koetaan tarpeelliseksi. On kaupunkikohtaista miten viestintä vanhemmille on

järjestetty. Toisaalla käytössä on sähköinen järjestelmä, toisaalla paperiset laput. Lain-säädäntöä ollaan uudistamassa siten, että sähköisestä yhteydenpidosta tulisi helpom-paa. (Päiväkotien viestit kulkevat yhä vanhanaikaisesti sähköpostilla tai paperilapuilla 2018; Päiväkodin ja perheen välinen viestintä ei tyydytä pikkulasten vanhempia Helsin-gissä 2018; Tiukka laki rajoittaa Wilman laajentamista päiväkoteihin 2016). Kenties tämä edistää myös henkilökunnan sisäisen viestinnän välineiden uudistamista.

Kyselyssä ja koko prosessissa pääpaino oli työyhteisön viestinnässä. Esimiehen vies-tintä eli se mitä, missä ja miten esimies viestii, olisi yksi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Kuinka paljon esimies kenties on miettinyt viestintää? Työyhteisön jäsenet eivät välttä-mättä näe esimiehen valmistautumista kokoukseen, vaan hyvä esimies on osannut val-mistella kokouksen siten, että osallistujat itse saavat tehdä esimiehen toivomia päätök-siä. Esimiehellä on tällöin fasilitaattorin taito. Yksi oleellinen kokouksen epävirallinen päämäärä voisi olla Surakan (2006) mainitsema sitoutumisen mahdollisuuksien edistä-minen (Surakka 2006: 48-49.)

Työntekijöiden, etenkin päiväkodin johtajien ja tiiminsä toiminnasta vastaavien lastentar-hanopettajien fasilitointiosaamista olisi hedelmällistä kehittää. Taito suunnitella ja johtaa kokouksia, tehdä yhteenvetoa, auttaa tiimiä selviytymään ja tekemään itse sekä auttaa tekemään yhteistoimintaa näkyväksi, ovat tärkeitä taitoja, joita toimiva viestintä työyhtei-sössä edellyttää. Tiimin ja työyhteisön palavereista vastaamiseen kuuluu kokousten val-mistelu, tarkoituksen ja tavoitteen muotoileminen, muun muassa ajankäytöstä ja oleel-listen asioiden löytämisestä huolehtiminen kokousten johtajana. Päiväkodin johtajat ja lastentarhanopettajat tarvitsevat fasilitointitaitoja tiimin ja työyhteisön johtajina. Viestin-nän kehittämiseen liittyvä jatkotutkimus- ja kehittämisaihe voisi olla päiväkodin johtajien ja lastentarhanopettajien fasilitointitaitojen kehittäminen.

Kuten jo aiemmin todettiin, hankaloittaa työelämän nopea muutostahti toiminnan kehit-tämistä (Parrila 2006: 18). Sen voi taas ymmärtää hankaloittavan niin ikään viestinnän kehittämistä. Vuonna 2015 ja 2016 voimaan astui uusi varhaiskasvatuslaki (19.1.1973/36), joka rajasi muun muassa subjektiivista päivähoito-oikeutta ja painotti pe-dagogiikan merkitystä. Tämän seurauksena päiväkotien lapsiryhmät moninaistuivat. Sa-massa lapsiryhmässä saattoi olla osa-aikaisia, kokopäiväisiä sekä osapäiväisiä lapsia ja yhteensä heitä saattoi olla enemmän kun aikaisemmin. (Puroila – Kinnunen 2017, 114-115.) Kasvattajilta vaaditaan entistä enemmän suuremmalle määrälle lapsia.

Syksyllä 2017 uuden valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman (2016) astuttua voimaan, varhaiskasvatus on ollut muutoshasteiden äärellä. Laki velvoittaa noudattamaan tätä valtakunnallista vasua eli varhaiskasvatussuunnitelmaa. Lisäksi Helsingissä on oma Helsinki-vasu, sekä varhaiskasvatustyöyksiköillä ja tiimeillä omat vuosittain laadittavat toimintasuunnitelmat. Varhaiskasvatuksen kentällä harjoitellaan uusia käytäntöjä ja työyhteisöillä on ollut suuri työ näiden asiakirjojen haltuunotossa (Päiväkodilta voi nyt vaatia entistä laadukkaampaa varhaiskasvatusta 2017). Sen vuoksi on viestinnän merkitys voinut kuluneena syksynä jäädä vähemmälle. Toisaalta taas viestinnän merkitys on korostunut, kun uusia varhaiskasvatussuunnitelmia (2016) on otettu käyttöön. Se on vaatinut työyhteisöä luomaan yhteisiä merkityksiä sen aiheista ja arvioimaan sitä laaja-alaisemmin. Yhteisten merkitysten luominen vaatii viestintää ja rakenteita sille. Parhaimmillaan viestinnän kehittäminen vastaa varhaiskasvatustehtävän muutosten asettamiin haasteisiin.

Viestintäpakkia ja kyselystä saatuja tuloksia voisi esitellä eteenpäin Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla. Tuloksia voisi myös avata esimerkiksi mukana olleen varhaiskasvatusalueen esimieskokouksessa. Myös ne yksiköt, jotka eivät ole olleet mukana viestinnän kehittämisprosessissa, voisivat hyötyä tuloksista. Viestintäpakki on oiva väline muun muassa yksittäisen työntekijän ajattelun virittämiseen ja keskustelun herättämiseen. Sitä voisi hyödyntää yksittäisen työntekijän kanssa kehityskeskusteluissa miettien, miten työntekijä kokee oman roolinsa viestijänä. Tiimin ja koko työyhteisön kanssa Viestintäpakkia voisi käydä läpi esimerkiksi palavereissa tai kehittämisspäivien ohjelmana. Sitoutumista ei voi opettaa tai määrätä kenellekään. Sitoutumisen puute nousikin tuloksissa yhtenä haasteena viestinnän toimivuudelle. Yhteisellä keskustelulla saadaan yhteisiä rakenteita ja sopimuksia, joihin kaikkien on helpompaa sitoutua, kun on ollut mukana niitä tekemässä. Kun työyhteisön jäsenet kokevat olevansa osallisia viestinnän kehittämiseen, he sitoutuvat paremmin toteuttamaan sitä.

Viestintäpakin hyödyntämismahdollisuudet päiväkodeille ovat moninaiset. Pakki sisältää omia viestintätarpeita kartoittavia apukysymyksiä, sekä "ota tai jätä" -materiaalia. Kuka tahansa työyhteisön jäsen voi saada täytettyä Viestintäpakkia tutkimalla käsityksen siitä, mitä viestintä on omassa yksikössä ja miten itse voi vaikuttaa viestintään. Pakin avulla voi oppia uutta. Esimies voi ottaa pakista joko yhden osa-alueen työyhteisön kanssa kehitettäväksi tai toteuttaa laajemmän ja kokonaisvaltaisemman viestinnän kehittämisprosessin Viestintäpakin avulla. Pakki sisältää myös idean kuinka sopimukset voi kirjata muistiin työyhteisön nähtäville.



## 9.1 Opinnäytetyön arviointi ja luotettavuus

Opinnäytetyö tehtiin eräissä Helsingin kaupungin varhaiskasvatusyksiköissä. Yksiköitä mukaan pyydetessä kiinnitettiin huomiota siihen, etteivät opinnäytetyötä tekevien omat yksiköt osallistuisi. Tällä tavoin opinnäytetyötä tekevien omat kokemukset tai toiminta eivät vaikuttaneet tutkimus- ja kehittämisprosessiin. Opinnäytetyössä käytettiin menetelmätriangulaatiota, jossa kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote yhdistyivät kyselylomakkeessa sekä kehittämistapaamisissa. (Kananen 2015b: 360–361).

Reliabiliteetti (luotettavuus) kuvaa mittauksen toistettavuutta, validiteetti (pätevyys) kuvaa mitattiinko sitä, mitä teorian valossa haluttiinkin mitata (Ketokivi 2015: 97). Koska kyseessä oli yksiköiden esimiesten oma kiinnostus lähteä mukaan työyhteisöviestinnän kehittämiseen, voi tutkimusjoukon valikoitumisen ajatella vähentävän opinnäytetyön luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Aineiston valinta ei siis ole otanta Helsingin kaupungin varhaiskasvatusyksiköistä, vaan otanta perustuu esimiesten omaan kiinnostukseen. Myös tiimien muutokset kevään ja syksyn välillä, sekä henkilökuntamuutokset, vähentävät luotettavuutta, sillä vastaajat ovat voineet osin vaihtua kyselyiden välillä. Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia kuinka työyhteisön viestintä toimii varhaiskasvatusyksiköissä. Opinnäytetyössä tutkimme viestinnän toimivuutta ihmisten kokemusten kautta. Viestinnän toimivuudesta on haastavaa saada realistista kuvaa, sillä jokaisella työyhteisön jäsenellä on siitä oma kokemus.

Kyselyt rakennettiin viestintää koskevan teorioiden pohjalta. Tuloksia analysoitaessa huomattiin, ettei osa vastauksista ollut hyödynnettävissä. Kyselyssä kysyttiin muun muassa talonkokouksen pituudesta ja vastaajien tyytyväisyydestä siihen. Epäselväksi kuitenkin jäi, olisiko kokouksen tarve ollut lyhyempi vai pidempi. Myös viestintävälineiden toimivuutta oli turha kysyä, sillä emme tienneet onko vastaajien yksiköissä edes käytössä kyseistä viestintävälinettä. Kyselyt järjestettiin puolen vuoden välein, ensimmäinen touko-kesäkuussa ja toinen joulutammikuussa. Seuranta-ajan lyhyden vuoksi on hankala todeta viestintäpakin vaikuttavuutta ja toimivuutta viestinnän kehittämisen apuvälineenä. Voidaan kuitenkin todeta, että opinnäytetyönä toteutettu interventio kehitti viestintää työyhteisöissä. Ensimmäisessä kyselyssä olisi voinut selkeämmin tuoda esille koko kehittämisprosessin vaiheet, jolloin työyhteisöt olisivat voineet valmistautua entistä paremmin kehittämiseen ja loppukyselyyn. Osa kyselyn ja tapaamisten tuloksista oli suoraan hyödynnettävissä viestintäpakkia rakentaessa. Osa tuloksista oli enemmän alan

kehittämisen näkökulmasta. Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla voitaisiin olla kiinnostuneita siitä, miten viestintä päiväkodissa toteutuu. Loppukyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä sitä, mitä muutoksia yksikön viestinnässä oli tapahtunut kehittämisprosessin myötä. Olisi ollut hyödyllistä kysyä tarkemmin Viestintäpakin sisällön tarpeellisuudesta ja käytettävyydestä, jotta pakista olisi saatu tarkempaa palautetta. Myös pakin ulkoasusta ja selkeydestä olisi ollut hyvä kysyä ja saada palautetta.

Kyselyn asteikoksi valittiin Likertin viisiasteikkoinen järjestelmä, jotta vastaajien mielihetimit erot saatiin näkyviksi. Vastaukset saivat jo lähtökyselyssä hyvin positiivisia arvoja, joten loppukyselyssä kehitystä oli hankala nähdä. Kysely perustui vastaajien subjektiivisiin kokemuksiin viestinnästä. Vastaajat samasta varhaiskasvatusyksiköstä voivat kokea saman asian joko toimivana tai toimimattomana. Siksi viestintää kehittäessä onkin tärkeää keskustella tarpeista ja ratkaisuista sekä luoda yhteisiä merkityksiä. Myös kokemus viestinnän suunnitelmallisuudesta voi vaihdella sen mukaan kuinka yksilö kokee olleensa mukana kehittämisprosessissa.

Kehittämistapaamiset olisi voinut kuvata, jolloin niissä tapahtuneisiin keskusteluihin ja pohdintoihin olisi voitu palata myöhemmin. Kehittämistapaamisten jälkeen havainnot purettiin ja kirjattiin muistiinpanoiksi, jotta niihin pystyttiin myöhemmin palaamaan. Molemmilla tapaamisilla oli mukana kaksi opinnäytetyön tekijää, jolloin yksittäisen henkilön havainnot eivät olleet merkittävässä roolissa.

Opinnäytetyötä suunniteltaessa on syytä pohtia myös sen eettisyyttä. Miten se vaikuttaa sen osallistujiin, voidaanko työllä aiheuttaa heille haittaa ja niin edelleen. Etenkin varhaiskasvatuksessa tapahtuva tutkimus on herkkää, kun se koskettaa useimmiten lapsia. Tässä työssä tutkimuskohteena oli varhaiskasvatusyksikön henkilöstö. Tutkimusjoukko koostuu vain viiden eri yksikön henkilöstöstä, joten päädyimme olemaan yksilöimättä päiväkotia kyselyssä, etteivät yksittäiset vastaajat kävisi ilmi ja anonymiteetti säilyisi. Opinnäytetyötä tehdessä on sovellettu hyviä tutkimuskäytäntöjä. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka n.d.).

## 9.2 Päätössanat

Viestintäpakki olisi hyvin sovellettavissa myös muihin työyhteisöihin. Sosiaalialalla tiimityötä tarvitaan, harvemmin kukaan tekee työtään täysin yksin. Espoon kaupungin sosi-

aali- ja terveystoimessa ollaan ottamassa käyttöön "Näin me toimimme"-pelisäännöt. Niiden tarkoituksena on tukea avointa vuorovaikutusta, hyvää työilmapiiriä ja yhteistyötä. (Espoo tarina kiteytyy yhteisissä pelisäännöissä 2017.) Teemat ovat suurilta osin samoja kuin Viestintäpakissakin.

Kehittäminen on pitkä ja aikaa vaativa prosessi. Kuten loppukyselyssä kävi ilmi, eivät kaikki yksiköt olleet vielä ehtineet aloittaa viestinnän kehittämistä. Asia oli kuitenkin nostettu esille näissäkin yksiköissä ja heillä oli suunnitelma miten edetä. Seuranta-aika oli suhteellisen lyhyt siihen, että pakin vaikuttavuutta voisi todeta. Todellisuudessa pakin vaikuttavuutta ja viestinnän kehittymistä voisi tutkia näissä samoissa yksiköissä esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden kuluttua ja katsoa mihin suuntaan viestintä on edennyt. Opinnäytetyön valmistumisen kannalta oli kuitenkin välttämätöntä toteuttaa loppukysely tällä aikataululla. Kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii jatkuvaa arviointia työyhteisöissä ja työyhteisöt ovat eri kehittämisen vaiheissa. Siksi viestinnän kehittämisen tarkkaa ja täsmällistä arviointia on hieman haastavaa todeta lähtö- ja loppukyselyllä. Muutos ei tapahdu kuukausissa. Tällainen viestinnän yhteiskehittäminen on hyvä ja tarpeellinen alkusysäys viestinnän systemaattiselle kehittämiselle ja arvioinnille.

Tällaisenaan Viestintäpakki ei ole vielä valmis tai täydellinen, vaan se vaatii kehittämistä. Tulevaisuudessa aiomme hyödyntää Viestintäpakkaa omassa työssämme ja voimme myöhemmin muokata Viestintäpakkaa omien ja muiden käyttäjien kokemusten perusteella. Parhaimmillaan Viestintäpakin avulla voi hyödyttää koko varhaiskasvatuksen kenttää. Uskomme, että olemme pystyneet luomaan Viestintäpakista toimivan apuvälineen työyhteisöille, mutta sen levittäminen ei tapahdu vain papereiden tai sähköisten ohjeiden avulla. Viestintäpakin käyttöönotto vaatii yhteisten merkitysten luomista keskustellen, sekä työyhteisöjen tahtotilaa kehittämiselle. Yhteistä keskustelua ja tahtotilan sytyttämistä voisi luoda esimerkiksi koulutuksen avulla. Viestintäpakin ympärille voisi lähteä myöhemmin rakentamaan alaa kehittävää bisnestä kehittämällä työyhteisöille tai päiväkodin johtajille Viestintäpakki-koulutusta. Näin voisimme Viestintäpakin avulla kehittää koko varhaiskasvatusalan viestintää.

## Lähteet

Helsinki rakentaa lisää jättipäiväkoteja – Maunulaan 335 lasta saman katon alle 2017. Aalto, Maija. Helsingin Sanomat. Verkkodokumentti. <<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005210703.html>>. Luettu 5.2.2018.

Akselin, Marja-Liisa 2010. Strategiatyöllä ylivertaiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. 175-186. Teoksessa: Turja, Leena – Fonsén, Elina 2010. Suuntana laadukas varhaiskasvatus Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Juvenes Print.

Akselin, Marja-Liisa 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. Verkkodokumentti. <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-44-9050-7.pdf?sequence=1>>. Luettu 30.12.2016.

Aula, Pekka 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa: Aula, Pekka (toim.): Kivi vai katedraali. Porvoo: WS Bookwell. 11-25.

Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239.

Blomqvist, Kirsimarja 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Kauppatieteiden osasto ja Technology Business Research Center Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Verkkodokumentti. <[http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21\\_luottamus\\_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf)>. Luettu 28.12.2017.

Brotherus, Annu – Hasari, Allan – Helimäki, Elina 1990. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Helsinki: Kirjayhtymä.

Dahler-Larsen, Peter 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt menetelmä-käsikirja. Stakes. Verkkodokumentti <[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden\\_arv.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequence=1)>. Luettu 4.2.2017.

Fonsén, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. Verkkodokumentti. <<https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1>>. Luettu 9.1.2017.

Fonsén Elina – Parrila Sanna 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus murroksessa. Teoksessa Fonsén Elina – Parrila Sanna (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS Kustannus. 17-21.

Fonsén Elina – Parrila Sanna 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Fonsén Elina – Parrila Sanna (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS Kustannus. 23-41.

Freire, Paulo 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Suom. Kuortti, Joel. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.

Goffman, Erving 2012. Vuorovaikutuksen sosiologia. Suom. Koskinen, Kaisa. Tampere: Vastapaino.

Espoo tarina kiteytyy yhteisissä pelisäännöissä 2017. Haanpää, Susanna. Espoon kaupungin henkilöstölehti Wieteri. Nro 4 Joulukuu 2017. 12-13.

Halttunen, Leena 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Verkkodokumentti. <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1>>. Luettu 30.12.2016.

Heikkilä, Jorma – Heikkilä, Kristiina 2001. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.

Helsingin Kaupungin varhaiskasvatusvirasto 2015. Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2015. Verkkodokumentti. <<http://docplayer.fi/21394351-Helsingin-varhaiskasvatusviraston-toimintakertomus-2015.html>>. Luettu 4.11.2016.

Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma 2013. Helsingin kaupunki. Varhaiskasvatusvirasto. Verkkodokumentti. <<http://www.hel.fi/static/vaka/liitteet/ph/Vasu2013.pdf>>. Luettu 6.11.2016.

Helsingin kaupunki, varhaiskasvatusvirasto. Pysyväisohje, kehittäminen ja viestintä. 2013. Viestinnän ohjeet varhaiskasvatusvirastossa.

Helsinkiin rakennetaan Suomen suurin päiväkotiki 2017. Helsingin Uutiset. Verkkodokumentti. <<https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/549500-helsinkiin-rakennetaan-suomen-suurin-paivakoti-satoja-lapsia-lahes-60-hoitajaa>>. Luettu 5.2.2018.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja Kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hujala, Eeva – Heikka, Johanna 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa Hujala, Eeva – Fonsén, Elina – Heikka, Johanna (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopisto. 3-14. Verkkodokumentti. <[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen\\_johtajuuden\\_ytimessa\\_2008.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1)>. Luettu 16.1.2017.

Hujala, Eeva – Eskelinen, Mervi 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa: Hujala, Eeva – Waniganayake, Manjula – Rodd, Jillian (eds). Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Suomen yliopistopaino. 213-233.

Janhonen 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>>. Luettu 25.1.2017.

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor.

Juholin, Elisa 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Juholin, Elisa 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Kehittämöraportteja 1/2007. Haaga-Helia. Verkkodokumentti. <[http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi\\_2010\\_raportti\\_ii-\\_2007.pdf](http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-_2007.pdf)>. Luettu 6.10.2016.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaistila, Maijaliisa 2005. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläkevakuutus. Verkkodokumentti. Moodle-työtila. Luettu 14.1.2017.

Päiväkodilta voi nyt vaatia entistä laadukkaampaa varhaiskasvatusta – lapset pääsevät suunnittelemaan toimintaa 2017. Kallunki, Elisa. Yle.fi. Verkkodokumentti. <<https://yle.fi/uutiset/3-9769144>>. Luettu 11.1.2018.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.

Kananen, Jorma 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas : miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.

Kananen, Jorma 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.

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

Ketokivi, Mikko 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Tallinna: Gaudamus.

Koivunen – Lehtinen 2015. Kasvu kiikarissa. Havainnoinnin käsikirja varhaiskasvattajille. Juva: PS Kustannus.

Kopomaa-Weymarn Mervi 2013. Viestinnän ohjeet varhaiskasvatusvirastossa. Helsingin kaupunki. Intranet.

Koskinen, Seppo – Lundqvist, Annamari – Ristiluoma, Noora (toim.) 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Työterveyslaitoksen raportti. Verkkodokumentti. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-769-1>>. Luettu 4.1.2017.

Kupila, Päivi 2011. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, Eeva – Turja, Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva:PSkustannus.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: SanomaPro

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOYPro.

Laitinen, Ilpo – Stenvall Jari 2012. Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa - kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Perttula Juha – Syväjärvi Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Juva: PS-kustannus. 91-121.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013. Annettu Helsingissä 30 päivänä joulukuuta 2013.

Leponiemi, Jussi – Sippola, Aulikki 2006. Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa - tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa Jokivuori, Pertti – Latva-Karjanmaa, Raija – Ropo, Arja Työelämän taitekohtia. Työministeriö: Helsinki. 157-178.

Lohtaja-Ahonen, Sirke. – Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Luukkonen, Jussi 2009. Digitaalinen viestintä. Teoksessa: Juholin, Elisa 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor.

Malkavaara, Heta-Liisa 2006. Vuorovaikutus palaverissa. Surakka, Tarja (toim.) Teoksessa: Työyhteisön palaverit - Yhdessä tavoitteisiin. Edita: Helsinki. 78-89.



Tiukka laki rajoittaa Wilman laajentamista päiväkoteihin – lapsen päiväkotipaikka on salaisuus 2016. Malminen, Ulla. Yle 21.3.2016. Verkkodokumentti <<https://yle.fi/uutiset/3-8750719>>. Luettu 18.2.2018.

Miettinen, Seija - Miettinen, Merja - Nousiainen, Inkeri - Kuokkanen, Liisa 2000. Itsensä johtaminen sosiaali ja terveysalalla. WSOY: Helsinki.

Mistéil, Séan 1999. Viestintä työyhteisössä. Inforviestintä.

Mitä ovat aivotaidot? n.d. Alvotaidot. Verkkodokumentti. <[http://www.aivotaidot.fi/?page\\_id=7](http://www.aivotaidot.fi/?page_id=7)>. Luettu 23.11.2017.

Mäki, Tiina – Liedenpohja, Anna-Maija – Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Fioca.

Mäkinen, Päivi – Raatikainen, Eija – Rahikka, Anne – Saarnia, Tuula 2009. Ammattina sosionomi. Helsinki: WSOY.

Mäkipeska, Marja – Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus - työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Mönkkönen, Kaarina 2008. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. YHTEISKUNTAPOLITIIKKA 73 (2008):5. 538–551. Verkkodokumentti. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100166/monkkonen.pdf?sequence=1>>. Luettu 1.2.2017.

Mönkkönen, Kaarina – Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. 2.painos. EU:Unipress.

Myllypuroon tulee uusi päiväkotipaikka – paikka 289 lapselle 2016. Niemi, Liisa. Helsingin Sanomat. Verkkodokumentti. <<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002917097.html>>. Luettu 5.2.2018.

Niemi, Terttu – Nietosvuori, Leena – Virikko, Helena 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki: Edita.

Niipola, Sira – Rauramo, Päivi 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Työturvallisuuskeskus.

Nislin, Mari 2016. Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. University of Helsinki. Research Report 386. Verkkodokumentti. <<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160770/Nerve-wra.pdf?sequence=1>>. Luettu 10.1.2017.

Ojasalo, Katri - Moilanen, Teemu - Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Osaamisen jakaminen n.d. Helsingin kaupunki. Verkkodokumentti. <<http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/oppia-ika-kaikki/osaamisen-jakaminen.html>>. Luettu 8.9.2017.

Osaamista kehittämään! - periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen 2011. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Verkkodokumentti <[shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/osaamista\\_kehittamaan.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/osaamista_kehittamaan.pdf)>. Luettu 8.9.2017.

Paasio, Petteri 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. FinSoc työpapereita. Stakes.

Paasivaara Leena 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa: Perttula Juha – Syväjärvi Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Juva: PS-kustannus. 55-89.

Parrila, Sanna 2006. Alueellistaminen päivähoiton esimiestyön muutoksena – mistä mihin ollaan menossa ja millä edellytyksin. Teoksessa Parrila, Sanna. Perhepäivähoiton kehittämishaasteita. Sosiaali ja terveysministeriö. 17–29. Verkkodokumentti. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111433/Selv200617.pdf?sequence=1>>. Luettu 30.12.2016.

Parrila, Sanna – Fonsén Elina 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Parrila, Sanna – Fonsén Elina (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS Kustannus. 59-90.

Parrila, Sanna – Fonsén Elina 2016. JOhtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, Sanna – Fonsén Elina (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS Kustannus. 23-41.

Pekkola, Pasi – Pedak, Maarit – Aula, Pekka 2013. Hyvinvointiviestintä- osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Verkkodokumentti. <[http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf)>. Luettu 3.10.2016.

Pesonen, Pirkko 2013. Sosiaalisen median lait. Viro: Lakimiesliiton kustannus.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Poikela, Esa 2005. Osaaminen ja kokemus -työ, oppiminen ja kasvatusta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2005. Verkkodokumentti. [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95384/osaaminen\\_ja\\_kokemus\\_2005.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95384/osaaminen_ja_kokemus_2005.pdf?sequence=1) >. Luettu 18.2.2017.

Puro, Jukka-Pekka 2003. Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut. Tampere: Navigare.

Puroila, Anna-Maija – Kinnunen, Susanna 2017. Selvitys varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutosten vaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 78/2017. Verkkodokumentti. <[http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/78\\_Loppuraportti+Vaka-Vai+051217.docx.pdf/e1b46018-e928-476d-8569-f89bba427cbd?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/78_Loppuraportti+Vaka-Vai+051217.docx.pdf/e1b46018-e928-476d-8569-f89bba427cbd?version=1.0)> Luettu 18.12.2017.

Päiväkotihoidot 2016. Helsingin kaupunki. Verkkodokumentti. <<http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/paivahoito-ja-koulutus/paivahoito/paivakotihoidot/>>. Luettu 6.11.2016.

Päiväkotien viestit kulkevat yhä vanhanaikaisesti sähköpostilla tai paperilapuilla – Tiukoja salassapito-sääntöjä aiotaan nyt höllentää 2018. Pölkki, Minna. Helsingin Sanomat 7.2.2018. Verkkodokumentti. <<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005556973.html>>. Luettu 17.2.2018.

Raina, Liisa 2012. Uusi yhteisöllisyys - Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito.

Tampere: Juvenes Print.

Ratkaisukeskeinen työskentely. n.d. Lastensuojelun käsikirja. Verkkodokumentti. <<https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyomenetelmat-ja-valineet/tyomenetelmat/ratkaisukeskeinen-tyoskentely>>. Luettu 27.8.2017.

Päiväkodin ja perheen välinen viestintä ei tyydytä pikkulasten vanhempia Helsingissä 2018. Rimaila, Elisa. Helsingin Sanomat 17.1.2018. Verkkodokumentti. <<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005527774.html>>. Luettu 17.2.2018.

Ristiintaulukointi 2004. Kvantimot - menetelmätietovaranto. Verkkodokumentti. <<http://www.fsd.uta.fi/metetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>>. Luettu 12.2.2017.

Robson, Colin 2011. Real world research. Wiley: UK.

Ronkainen, P. 2006. Monikulttuuriset palaverit. Surakka, Tarja (toim.) Teoksessa: Työyhteisön palaverit - Yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.

Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>>. Luettu 6.11.2016.

Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY

Saaranen-Kauppinen – Puusniekka. n.d. 3.1.2 Hyvä tutkimuskäytäntö. Kvalimot. Verkkodokumentti. <[http://www.fsd.uta.fi/metetelmaopetus/kvali/L3\\_1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/metetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html)>. Luettu: 28.11.2017.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisön viestinnän opas. 2.p. Helsinki: Tietosanoma.

Sivunen Anu 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>>. Luettu 22.1.2017.

Soukainen, Ulla 2015. Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopisto. Verkko-dokumentti. <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2>>. Luettu 9.10.2016.

Summa, Terhi – Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Verkkodokumentti. <[http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf)>. Luettu 29.8.2017.

Summamuuttuja 2009. Kvantimot – menetelmätietovaranto. Verkkodokumentti. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttujat/summamuuttuja.html>>. Luettu 12.2.2017.

Sundvik, Lilli 2006. Viitekehys työyhteisön haastavien tilanteiden ratkaisuun. Teoksessa: Sundvik, Lilli. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Surakka, Tarja 2006. Palaverin valmistelu. Surakka, Tarja (toim.) Teoksessa: Työyhteisön palaverit - Yhdessä tavoitteisiin. Edita: Helsinki. 39-56.

Suojanen, Ulla 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Verkko-dokumentti <<https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>>. Luettu 30.10.2017.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Säkkinen, Salla – Kuoppala, Tuula 2016. Varhaiskasvatus 2015. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tilastoraportti 21/2016; 1798–0887. Verkkodokumentti. <[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131666/Tr21\\_16.pdf?sequence=3](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131666/Tr21_16.pdf?sequence=3)>. Luettu 12.1.2017.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

Työterveyslaitos 2014. Tiimin kehityskaaren neljä vaihetta – näin esimies hioo timantin. Työpiste. Verkkodokumentti. <[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tiimin\\_kehityskaaren\\_nelja\\_vaihetta\\_nain\\_esimies\\_hioo\\_timantin.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tiimin_kehityskaaren_nelja_vaihetta_nain_esimies_hioo_timantin.aspx)>. Luettu 9.1.2017.

Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016. Työturvallisuuskeskus. Verkkodokumentti <[http://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](http://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf)>. Luettu 5.2.2017.

Viestinnän linjaukset 2015. Helsingin kaupunki. Intranet.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Varhaiskasvatus 2015. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkodokumentti. <<https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatuspalvelut>>. Luettu 12.1.2017.

Varhaiskasvatuslaki 8.5.2015/580.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Opetushallitus 2016. Verkkodokumentti. <[http://www.oph.fi/download/179349\\_varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016.pdf](http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf)>. Luettu 4.11.2016.

Varhaiskasvatusvirasto sosiaalisessa mediassa n.d. Helsingin kaupunki. Varhaiskasvatusvirasto. Verkkodokumentti. <<http://www.hel.fi/www/vaka/fi/palaute-yhteystiedot/vakasome/>>. Luettu 5.2.2017.

Varhaiskasvatusviraston viestinnän linjauksia 2014. Helsingin kaupunki. Varhaiskasvatusvirasto. Diat. Intranet.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Venäläinen, Eila 2010. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto- opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Verkkodokumentti. < <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21257/Venalainen+Eila+Varhaiskasvatuksen+henkiloston+tyohyvinvointi.pdf?sequence=1> >. Luettu 8.10.2016.

Virtanen – Stenvall 2011. Julkinen Johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

Wiio, Osmo 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu –paitsi sattumalta: Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Espoo: Deltakirja.

Ylikoski, Maiju 2016. ”Upeeta duunia jätkät. Kerta kaikkiaan!!!!!!” Yhteisöllisyyden kehittäminen työyhteisössä pikaviestinnän avulla. Vaasan yliopisto. Pro Gradu. Verkkodokumentti. <<https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6985/%E2%80%9DUpeeta+duunia+j%C3%A4tk%C3%A4t.+Kerta+kaikkiaan!!!!!!%E2%80%9D+Yhteis%C3%B6llisyyden+kehitt%C3%A4minen+ty%C3%B6yhteis%C3%B6ss%C3%A4+pikaviestinn%C3%A4n+avulla>>. Luettu 10.2.2017.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, Leif 1999. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Åberg, Leif 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. painos. Helsinki: Inforviestintä.

## Liite 1. Saatekirje lähtökyselylle

Hyvät varhaiskasvattajat!

Olemme kaksi varhaiskasvatuksen ammattilaista ja Metropolian Sosionomi (YAMK) opiskelijaa. Teemme opinnäytetyötä työyhteisön viestinnän kehittämisestä varhaiskasvatusyksikössä. Tutkimme kyselyn avulla viestinnän käytäntöjä varhaiskasvatuksen työyhteisön viestinnässä. Saaduilla tuloksilla luomme viestintäpakin yhteistyössä työyhteisöjen kanssa. Onnistuneen viestinnän tiedetään edistävän työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, luottamusta työyhteisössä sekä vaikuttavan perustehtävän toteuttamiseen ja päämäärien saavuttamiseen (Pekkola - Pedak - Aula 2013; Juholin 2010). Vastaamalla kyselyyn pystyt jakamaan työyhteisönne toimivia käytäntöjä ja kertomaan teidän viestinnän haasteistanne. Viestintäpakin avulla työyhteisö voi kehittää omaa viestintäänsä. Tähän kyselyyn vastaamalla pääset kertomaan omista kokemuksistasi työyhteisön viestinnästä, ja jakamaan toimivia viestintäkäytäntöjä eteenpäin. Kiitos vastauksistasi!

Jelena Hurskainen

Suvi Solansuu





Yhteisen hyvän eteen urastetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä otetaan vastuuta yli ryhmärajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä jaetaan osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä tiedonkulkua on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
Työyhteisössä on vastavuoroista viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä ollaan suvaitsevaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä otetaan toiset huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä toteutuu oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä on keskusteltu yhdessä arvoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä puhutaan toisista hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä puhutaan toisista pahaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	useammin kuin kerran päivässä	2-5 kertaa viikossa	kerran viikossa	harvemmin kuin kerran viikossa
Kuinka usein viestit työyhteisössä kaavokkain?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein viestit työyhteisössä puhelimitse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein viestit työyhteisössä sähköpostitse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein päiväkodissa pidetään viikkopalaverita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Viestintäpakki**

---

Kerro tilanne jolloin huomaat viestinnän olevan onnistunutta. Miten se onnistui?

Kerro tilanne jolloin huomaat viestinnän olevan epäonnistunutta. Miten se epäonnistui?

Mikä on erityisen haastavaa meidän työyhteisön viestinnässä?

Kuvaa työyhteisönne kokouskäytäntöjä. Kuka valmisteleo kokouksen, miten ja milloin? Tehdäänkö kokouksesta mutaiso? Kuka tekee?

Kuvaa miten työyhteisönne tiedotus hoidetaan. Kuka tiedottaa ja miten?

Onko työyhteisössänne tapana antaa palautetta toisille? Missä ja miten?

Mikä toimii meidän työyhteisön viestinnässä hyvin?

Tietojen lähetyo

---

Tallenna | Esittäytö URL

### Liite 3. Saatekirje loppukyselylle

otsikko: TYVK loppukysely

Hyvät varhaiskasvattajat, on loppukyselyn aika!

Olemme tehneet opinnäytetyötä työyhteisön viestinnän kehittämisestä varhaiskasvatusyksikössä. Vastasitte ehkä keväällä työyhteisön viestintää koskevaan lähtökyselyyn ja syksyllä muutama jäsen työyhteisöstänne osallistui viestinnän kehittämistapaamisiin. Olette ehkä hyödyntäneet Viestintäpakkaa työyhteisöissänne.

Toivomme, että vastaatte lyhyeen (n. 5min) kyselyyn 22.12 mennessä.  
Kiitos vastauksistanne!

Kehittämistapaamisissa nousi esille toive vielä kolmannesta tapaamisesta tammi-kuussa, jossa käytäisiin yhdessä läpi kokemuksia viestinnän kehittämistä Viestintäpakin avulla. Valitettavasti meidän resurssimme eivät tähän tapaamiseen riitä. Teemme loppukyselyn tuloksista koosteen ja lähetämme sen sähköpostitse. Voittehan siis halutessanne pitää alueellanne tapaamisen, jossa voitte hyödyntää tuloksia sekä jakaa kokemuksiaanne prosessista.

Jelena Kauppinen & Suvi Solansuu

Sosionomi Yamk-opiskelijat Metropolia

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/20714/lomake.html>

Hyvät varhaiskasvattajat, loppukysely on käynnissä!

Olemme tehneet opinnäytetyötä työyhteisön viestinnän kehittämistä varhaiskasvatusyksikössä.

Toivomme, että vastaatte lyhyeen (n. 5min) kyselyyn 22.12 mennessä. <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/20714/lomake.html>

Kiitos vastauksistanne, jokainen on tärkeä ja mukavaa Joulun odotusta!

Terveisin,

Jelena Kauppinen & Suvi Solansuu

Sosionomi Yamk-opiskelijat Metropolia

## Liite 4. Loppukyselynlomake

Lomake on ajastettu: julkaisuus aikaa 26.11.2017 1.00 ja päätyy 12.1.2018 23.00

### Loppukysely viestinnästä

Hyvät varhaiskasvattajat!

Olemme kaikki varhaiskasvatuksen ammattilaisia ja Metropolian Sosionomi (YMPK) opiskelijoita. Teemme oppinnäytetyötä työyhteisön viestinnän kehittämiseksi varhaiskasvatusyksikössä. Keväällä järjestimme lähtökyselyn, jossa selvitimme miten viestintä varhaiskasvatusyksikössä toimii. Alkusyksystä järjestimme kaksi kehittämistapaamista ja lokakuussa lähetimme yksiköihinne Viestintäpakin.

Tuokimme tämän loppukyselyn avulla Viestintäpakin vaikuttavuutta ja kuinka viestintä varhaiskasvatusyksikössä on kehittänyt viimeisen puolen vuoden aikana.

#### Perustiedot

Perustiedot

	Lastenhoitaja	Lastentarhanopettaja	Päiväkodinjohtaja
Työtehtävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka pitkään olet ollut kyseisessä yksikössä töissä?

	alle 1 vuoden	1-3 vuotta	3-5 vuotta	5-10 vuotta	yli 10 vuotta
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastasitko keväällä kyselyyn työyhteisön viestinnästä

	Kyllä	Ei
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaalistuiko itse kehittämistapaamisiin PK väliesännässä

	Kyllä	Ei	En tiedä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko teidän yksikössä hyödynnetty Viestintäpakkiä?

	Kyllä	Ei	En tiedä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Miten tällä hetkellä yksikössä viestitään?

Muutokset viestinnässä

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
Yksikössä on tehty uusia sopimuksia miten viestitään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työyhteisöimme viestinnän parantuneen viimeisen puolen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen viestinnän kehittämisen helpottaneen työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro konkreettinen muutos, mitä

metropolia.fi/omalehdet/20714/lomake.html 1/3

työyhteisönne viestinnässä on tapahtunut syksyn aikana

Talonkokouskäytännöt

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
Talonkokouskäytännöt on kehitetty kuluneen syksyn aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talonkokouksen sisältö on suunniteltu etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talonkokouksen sisältö on etukäteen kaikkien tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talonkokouksen sisältöön voi jokainen vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talonkokouksessa käsitellyt asiat siirtyvät kaikkien tietoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talonkokouksessa voi vaikuttaa yhteisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiimikokouskäytännöt

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
Tiimikokouskäytännöt on kehitetty kuluneen syksyn aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimikokouksen sisältö on suunniteltu etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimikokouksen sisältö on etukäteen kaikkien tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimikokouksen sisältöön voi jokainen vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintävälineet

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
Yksikössä on infotaulu jolla viestitään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä infotaululla toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössä on viestivälikko jolla viestitään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä viestivähkolla toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössä viestitään sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä sähköpostilla toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteistyö ja vuorovaikutus

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
Yhteistyö työyhteisössä on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus toisiin on työyhteisössä korkealla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä yksilöiden vahvuudet hyödynnetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

metropolia.fi/omalehdet/20714/lomake.html 2/3

Työyhteisössä tiedonkuku on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä toteutuu oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä puhutaan toisista hyviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä ei puhuta toisista pahaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme ei kulje huhuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ajankäyttö</b>					
	<b>täysin samaa mieltä</b>	<b>jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>ei samaa eikä eri mieltä</b>	<b>jokseenkin eri mieltä</b>	<b>täysin eri mieltä</b>
Työyhteisössä on riittävästi aikaa viestiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Minä viestijänä</b>					
	<b>täysin samaa mieltä</b>	<b>jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>ei samaa eikä eri mieltä</b>	<b>jokseenkin eri mieltä</b>	<b>täysin eri mieltä</b>
Mnulla on vastuu ottaa selvää talonpalaverissa käsitellyistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mnulla on vastuu ottaa selvää työyhteisön päivittäisistä muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mnulla on vastuu jakaa saamaani tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan palautetta muille heidän työstään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän talonkokouksissa puheenvuoroja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän simikokouksissa puheenvuoroja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<b>täysin samaa mieltä</b>	<b>jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>ei samaa eikä eri mieltä</b>	<b>jokseenkin eri mieltä</b>	<b>täysin eri mieltä</b>
Yksikössämme on tehty uusia sopimuksia miten viestii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työyhteisömme viestinnän parantuneen viimeisen puolen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen viestinnän kehittämisen helpottaneen työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tietojen lähetys</b>					
<b>Talenna</b>					
Kiitos vastauksestanne!					

## Liite 5. Viestintäpakki

TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ VARHAISKASVATUSYKSIKÖSSÄ

# VIESTINTÄ PAKKI

JELENA KAUPPINEN  
SUVI SOLANSUU

**METROPOLIA  
SOSIONOMI YAMK  
LOKAKUU 2017**

## MIKÄ ON VIESTINTÄPAKKI?

Pitelet käsissäsi viestintäpakkaa, jonka on tarkoitus olla apuväline varhaiskasvatusyksikön työyhteisön viestintää kehittäessä. Tämä pakki on koottu YAMK opinnäytetyönä, ja sen sisältö perustuu opinnäytetyönä toteutetun kyselyn tuloksiin, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä kahteen yhteiskehittämistapaamiseen, jotka on järjestetty varhaiskasvatuksen työyhteisöille. Voit halutessasi tutustua opinnäytetyöhön ja lähdemateriaaliin Theseuksessa keväätä 2018 lähtien.

*Viestintäpakki sisältää päiväkodin kuvan, joka on tarkoitus täyttää työyhteisössä yhteisin sopimuksin huoneentauluksi. Talon rakentamisen avuksi jokaiseen kohtaan on kaksi sivua, turkoosi ja oranssi.*

## VIESTINTÄPAKKIN SISÄLTÖ



**KEHITTÄMINEN S.3**



**OHJEITA VIESTINTÄPAKKIN KÄYTTÖÖN S.4**



**HUONEENTAULU/  
VIESTINTÄ PÄIVÄKOTI S.5**



**HUONEENTAULUN OSAT S.6-19**



**SITOUTUMISEN AVAIMET S.20**



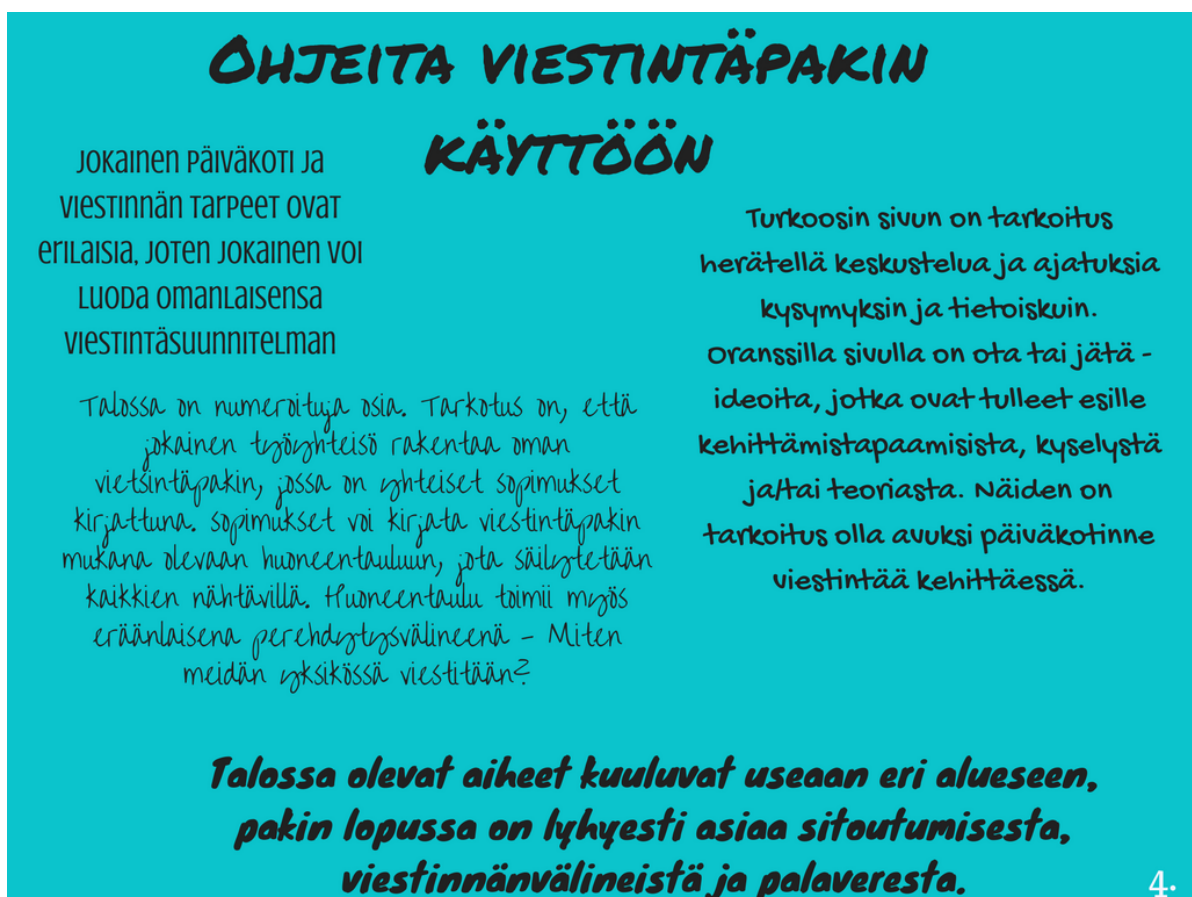
**VÄLINEITÄ VIESTINTÄÄN S.21**

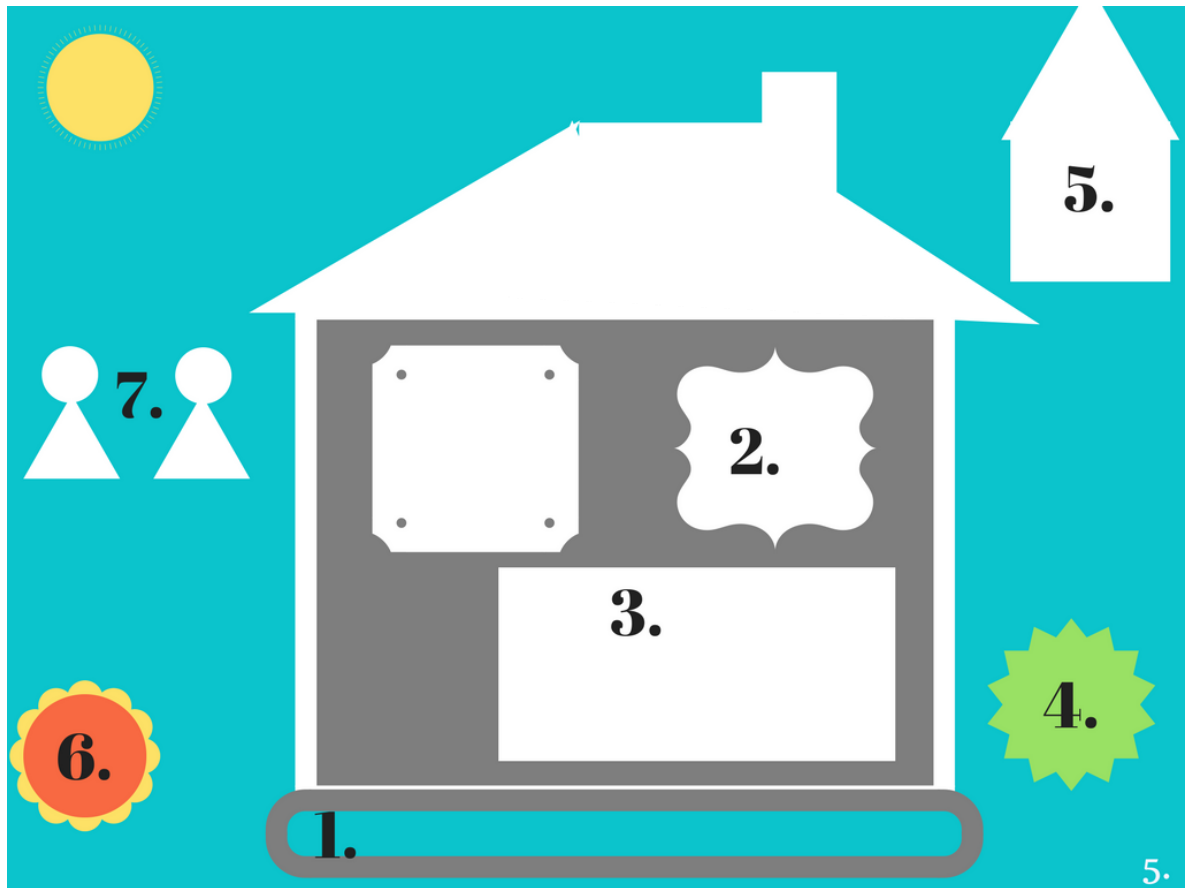


**PALAVERIT S.22**



**YKSI TAPA TEHDÄ  
HUONEENTAULU S.23**





## 1. Päiväkodin kivijalka

### Sitoutuminen

Positiivisen palautekulttuurin kehittäminen

1. Säännöllisesti ja riittävän usein, sekä palautetta on myös itse pyydetty vähintään yhtä usein kuin sitä antaa.
2. Tiimin kanssa voi sopia mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan.
3. Palaute on annettava heti, kun siihen on aihetta.
4. Palautetta antaessa ja saadessa on kuunneltava sekä kunnioitettava toisten mielipiteitä ja palautetta.
5. Korjaava palaute on hyvä antaa kahden kesken asiaan sekä sen vaikutuksiin keskittyen, ilman persoonan syyllistämistä.
6. kannattaa antaa pienistäkin edistymisistä ja saavutuksista.
7. Palautteenannossa, kuten yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa, on oltava aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.

Palautteella voi ruokkia ja kannustaa työntekijöiden ja onnistumisen intoa. Palaute sekä sen esimerkillinen antaminen ovat tärkeitä johtamiskeinoja.

Päiväkodissa on kivijalka, jonka varassa kaikki viestintä on. Mikä on tärkeää viestinnässä? Mikä on lähtökohta viestinnän onnistumiselle?

**Onko työpaikoilla sovittu kuinka ja missä vaikeita asioita käsitellään?**

Viestinnärakenteet

*Miten kohottaa ja lisää yhteisöllisyyttä?*

**Kuinka luodaan jatkuvan oppimisen ilmapiiriä ja jaetaan osaamista?**

Mitä merkitystä luottamuksella on työntekijän sitoutumiseen? Millaisia tekoja luottamuksen rakentaminen vaatii?



## 1. Päiväkodin kivijalka

Viestintäkulttuuri:

Mitä, missä ja miten asioita käsitellään?

--> Yhteiset sopimukset

Otetaan palautteen antaminen  
tavaksi. Annetaan sitä aina kokouksen  
alkuun

Katso myös "Sitoutumisen avaimet" lopussa

*Mm. yhteinen whatsapp-ryhmä,  
koko päiväkodin yhteiset projektit  
lisäävät yhteisöllisyyttä.  
Kasvokkain tapahtuman viestinnän  
kautta syntyy osallistumisen ja  
yhteisöllisyyden kokemus.*

Sovitaan selkeä rakenne mm.  
viestinnälle esim. viestintäpakin  
avulla

**Kuukausittaiset osaamisen jakamishetket**  
**LTO Pedat sekä LH pedat**  
**Vierailu toisessa tiimissä**  
**Tiimipalaveri muistiot kaikkien luettavaksi**

Luottamus ja avoimuus

**Talonpalaverissa mahdollista käsitellä vaikeita asioita**

7.

## 2. Tiimi

**Päiväkodissa on  
ikkunoita ja yläkerran  
ikkunoissa on tiimit.  
Tiimejä on useita. Mitkä  
ovat tiimin sisäiset  
viestinnän kanavat?  
Kokouskäytännöt ja  
muut sopimukset?**

**Miten tiimipalaverien  
pitäminen  
mahdollistetaan?**

TIIMIN KALENTERI

*Jos keksimme tiimissä jotain, jaanko sen  
eteenpäin muiden tiimien hyödyksi?  
Miten ja missä?*

Toteutuuko tiimipalaveri  
aina? Onko se tärkeä?

*Mihin tiimi käyttää  
yhteistä aikaansa?*

*Onko tiimi palaverin  
tavoite kaikkien tiedossa?  
Kuka on vastuussa valmistelusta?  
Onko asialista, entä runko?  
Tehdäänkö muistio?*

Tiimissä työskennellessä on normeja,  
sääntöjä, jotka ohjaavat työskentelyä.  
Osa niistä on virallisia, kuten  
työpaikan sovitut säännöt ja lait sekä  
osa epävirallisia, kuten työtahti.  
Onko tiimien tarpeellista keskustella  
virallisista tai epävirallisista  
normeista?

Onko tiimillä samat  
päämäärät ja  
toimintatavat? Vaativatko  
ne sopimista?

**Tarvitseeko tiimipalaverissa  
puheenjohtajaa?**

8.

*Ouko tiimin järjestämiselle muuta mahdollista aikaa kuin keskiviikot?*

YHDESSÄ SOVITTU RAKENNE  
TIIMIPALAVERTEN  
MAHDOLLISTAMISELLE

*Tiimipalaverille runko*

- lapsi havainnot
- talopalaverin muistion läpikäynti ja mahdollisia kysymyksiä siitä
- menneiden viikkojen arviointi
- seuraavien viikkojen suunnittelu
  - vastuut ja tehtävät
  - kalenterin tsekkaus
  - mitä muuta?

Tiimipalaverista muistio? Osassa tiimeistä jokainen kirjoittaa omat muistiinpanot, osassa tiimeissä kirjoitetaan muistiot vihkoon, kalenteriin tai paperille, joka laitetaan tiimin ilmoitustaululle tiedoksi.

## 2. Tiimi

*Tiimipalaverin aika ei riitä?*

- sisällön suunnittelu etukäteen
  - suunniteltu ajankäyttö
  - "vetovastuu" lto / kiertävä
- priorisointi: mikä on tärkeintä nyt?
- Kesto vaihtelee 1-1,5h

Etenkin syksyisin on paljon uutta. Olisko pidempi tiimipalaveri joskus mahdollinen? Iltakokous?

*Eri tiimien välinen vuorovaikutus? Tarvitaanko? Miksi?*

**Valmistelu ja asialista voidaan myös tehdä yhdessä palaverin aluksi, tai jokainen tiimin jäsen on voinut kirjoittaa asioita etukäteen esimerkiksi kalenteriin. Johtaja voi tuoda asioita tiimien keskusteluun.**

TIIMIN KALENTERISSA TYÖVUOROT  
JA MENOT

Oman palaverin tulisi olla ensisijainen muihin menoihin nähden.

9.

## 3. Kahvihuone/koko työyhteisön viestintä

**Alakerran ikkunassa on kahvihuone. Mitä siellä tehdään? Virallisesti/epävirallisesti? Kokouksia/kahvipöytäkeskusteluja? Millaisia kokouskäytänteitä?**

Työyhteisöt ovat erilaisia. Sujuva, innostunut ja päämäärähakuinen työskentely syntyvät eri työyhteisöissä eri tavoin. Keskeisintä on synnyttää hyvää **yhteishenkeä**, jossa jäsenet pyrkivät innokkaasti yhteisiin päämääriin **hyödyntäen** toistensa **vahvuuksia**. Tällöin toiminta on avuliasta ja yhteisen hyvän eteen nähdään vaivaa.

Työyhteisön jäsenten välinen **luottamus** on korkealla ja **tiedonkulku avointa** silloin kun ihmiset ottavat vastuuta yli omien tehtävärajojen ja **osaamista jaetaan** auliisti.

**Kuka lukee meidän talon sähköpostit? Mitä niille tapahtuu?**

Miten koko taloa koskeva tieto kulkee meidän päiväkodissa?

Suhteet, ryhmät ja koko työyhteisö rakentuvat vuorovaikutukselle. Se on jatkuvasti vastavuoroista ja sillä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa, motivoinnissa, sitoutumisessa sekä konfliktien hallinnassa. Yhteisöllisyys lisää auttamista ja yhteisvastuullisuutta ja tukea tiimien välillä ja ryhmän sisällä

INFOTAULU

*Mistä löydän talopalaverin asialistan? Entä muistion?*

Virallista

EPÄVIRALLISTA

*Ouko päiväkotimme palaverirakenne selvä? Mitä kokouksia ja miksi ja milloin?*

10.

### 3. Kahvihuone/ koko työyhteisön

Kaikki palaverit ja menot merkitty talon yhteiseen kalenteriin

**Vaikeat asiat käsittelyyn virallisella foorumilla (ei kahvipöytäkeskusteluihin huhuina)**

**Peda palaverit sekä lastentarhanopettajille että lastenhoitajille**

**Talon yhteinen viestivihko**

Talon tiedotteille selkeä sovittu paikka

Kehittämispäivät tärkeitä, kun kaikki paikalla. Onko hyödynnetty?

**Osallistuja talonpalaveriin:**  
- Viikoittain vaihtuva

- sama osallistuja KK ajan (aina ei aloiteta alusta)
- Sama osallistuja syksyn/kevään ajan

#### viestintä

Edellisen kokouksen muistion läpikäynti yhdessä

SOVITTU KANAVA

KOULUTUKSEN ANNILLE JA OSAAMISEN JAKAMISELLE

**Virallisen viestinnän lisäksi työyhteisössä on oltava tilaa epäviralliselle vuorovaikutukselle, jonka avulla voidaan purkaa paineita ja kehittää uusia ideoita**

Oma aktiivisuus tiedon

hakemisessa

Vastuhenkilöt: sähköposti, infotaulun päivitys jne.

Erikseen talonpalaveri joka toinen viikko ja esimiehen johtoryhmäterveiset joka toinen viikko

Katso "kokous" ja "Viestinnän välineet" -sivut Pakin lopussa.

Asialista etukäteen nähtävillä (kahvihuoneen pöytä/ y-asema/ovi/infotaulu/sähköposti) ja asialistalle voi tuoda asioita etukäteen tai palaverin alussa

Infotaululle oleellinen tieto päivän kulusta

**Johtajan tuki kokouksissa**

**Muistio: kiertävä kirjaaja, johtaja tai varajohtaja kirjaa, tai ryhmät tekevät omat muistiinpanot, sähköinen, tulostettu tai käsikirjattu. Esillä infotaululla, kansiossa, kahvihuoneessa, tuloste ryhmiin, y:llä, s.postissa selkeä.**

11.

### 4. Viestinnän haasteet

**Pihalla on myrkyllisiä pensaita, jotka kuvastavat haasteita viestinnässä**

*Onko tietoa ja infoa liikaa vai liian vähän?  
Mistä kanavista tietoa saa? Pystyinkö vaikuttamaan milloin minulle voi viestiä?*

**Onko meillä haasteita, joita voisimme ennakoida?**

Jos en koe jotain merkitykselliseksi tarvitseeko minun huomioida se?

**Kiireen tunne.**

**Milloin viestinnälle on aikaa?**

**Onko meillä sopimuksia miten viestitään?**

ONKO MINULLA MIELUISA TAPA VIESTIÄ MYÖS TYÖKAVERILLE SOPIVA TAPA VIESTIÄ? MITEN MEILLÄ HUOMIOIDAAN TÄMÄ? (ESIM WHATSAPP)

Huhut, onko meillä?

*Ymmärränkö työkaveria oikein?*

Tarvitseeko töissä olla aikaa vaihtaa kuulumisia? Työkavereiden kanssa? Vanhempien kanssa?

Pidetäänkö meillä kiinni sopimuksista?

**Onko jokin tärkeämpää kuin viestiminen?**

12.

## 4. Haasteita ja ratkaisuja

**Positiivisuus** on tärkeää työyhteisössä. Positiivisuuden voi määritellä taipuvaisuudeksi ajatella myönteisesti työyhteisöstä ja työnantajasta. Negatiivisia asioita täytyy **ottaa puheeksi**, mutta niitä ei suurennella tai niillä ei mässäillä. Epäkohtia ja kehittämistarpeita pyritään tuomaan asiallisesti keskusteluun ja niitä pyritään ratkaisemaan. Esimiehellä on merkittävä rooli positiivisuuden ja **ratkaisukeskeisen** asenteen mallintajana. On väliä millainen **puhekulttuuri** työpaikalla vallitsee, ja missä asioista puhutaan. Taitava esimies osaa puuttua tai katkaista negatiivisen puheen, ja auttaa työntekijöitä tiedostamaan negatiivisen ja positiivisen ajattelun ja puheen vaikutukset.

Ihmisten kyky ottaa vastaan ja käsitellä viestejä on rajallinen. Työntekemisen rytmi vie aikaa ja voimia amatoimiselta tiedon etsimiseltä.

Annetaan palautetta säännöllisesti.  
Foorumi sille.

Mahdollisuus kysyä

**Liiallinen tieto eri kanavia pitkin, jolloin oleellinen tieto voi jäädä havaitsematta.**

Teknologian kehityksen myötä viestien välittäminen on entistä helpompaa, minkä on vaarana johtaa informaation ylitarjontaan ja sitä myöten viestinnän tehottomuuteen. Monilla työpaikoilla vallitsee tilanne, jossa valitetaan tiedon puutteesta ja kamppaillaan informaation ylitarjonnan kanssa

Huhuja esiintyy etenkin, kun tilanteet työyhteisössä ovat epävarmoja.

Toimiva viestintä tukee tehtävien hoitamista. Sen avulla henkilöstö tietää, missä mennään ja mitä on tulossa. Päivittäisviestintään sisältyy ohjeita, sopimuksia, sääntöjä ja toimintatapoja.

13.

## 5. Toinen yksikkö

**Toinen päiväkotikoti. VY:n välinen viestintä. Onko sitä? Millaista? Tarvitaanko? Miten Vy:n päiväkodit voivat hyötyä toisistaan?**

Miten meidän taloa ja Vy:n toista taloa johdetaan?

Onko toisessa yksikössä osaamista, jota meillä ei ole?

Tunnenko toisen yksikön kasvattaja?

Voisiko tarvikkeita/välineitä saada lainaan?

Yhteistyö?

Onko meillä yhteisiä tapahtumia?

Mitä tarkoittaa johtajuuden kannalta?  
- Hajautettu johtajuus ei ole ainoastaan asioiden delegoimista vaan pikemminkin ymmärtämistä, miten niistä suoriudutaan yhdessä  
- Hajautettuun johtajuuteen liittyy myös jaettu johtajuus, organisaation toimijoiden jaettu vastuunkanto  
- Jaettu johtajuus vaatii keskustelua selkiytyäkseen työyhteisölle

**ONKO TOISESSA YKSIKÖSSÄ SAMOJA HAASTEITA KUIN MEILLÄ?**

Onko esimieheni saavutettavissa?  
Milloin ja millä tavoin?

Onko yksikössämme "me" henkeä?

14.

## 5. Toinen yksikkö

Vy:n yhteinen toimintasuunnitelma

Järjestetään yhteisiä tapahtumia ja tullaan tutuksi

Vy:n palaverieita  
-kerran KK  
-kerran lukukaudessa

**Avun antaminen Vy:n sisällä.  
Miltä tuntuu lähteä toiseen  
yksikköön avuksi, kun siellä on  
henkilökuntaa poissa?**

Roulutusten anti jakoon myös Vy:n sisäisesti

### TYÖN KIERTO

*Kehittämisspäivät*

Samanikäisten lapsiryhmien kasvattajien  
vertaiskokemusten jakamisen ja yhteistyön  
mahdollistaminen.

TYÖYHTEISÖN JÄSENTEN VÄLINEN  
LUOTTAMUS ON KORKEALLA JA  
TIEDONKULKU AVOINTA SILLOIN  
KUN IHMISET OTTAVAT VASTUUTA  
YLI OMIEN TEHTÄVÄRAJOJEN JA  
OSAAMISTA JAETAAN AULIISTI.

15.

## 6. Minä viestijänä

**Mikä on kasvattajan  
rooli viestijänä?  
Yksilön vastuu,  
sitoutuminen ja  
motivaatio?**

Mikä on minun vastuuni viestijänä?

**Annanko työkavereilleni  
palautetta?**

*Miten kohtaan lapset? Perheet? Työkaverit?*

Saanko muilta palautetta?  
Keneltä?

Miten otan  
palautetta vastaan?

Missä palautetta voi antaa ja  
saada?

**Mitä teen saamallani palautteella?**

Tarvitseeko minun  
muuttaa  
käytöstäni?

**Aivotaidot**  
Mielipeili: omien tunteiden tunnistaminen  
ja tilanteiden ennakointi  
sääätelytaidot: mielen tasapainottaminen ja kyky kiertää  
stressiä tai kuormitustekijöitä  
Järjen ja tunteen yhdistäminen: päätösten tekeminen  
huomioiden monet näkökulmat

*Haluan olla tässä? Onko  
minulla motivaatiota?*

### Reflektiivisyys

KUINKA KEHITÄN ITSEÄNI

Katso pakin lopusta  
sitoutumisen avaimet

Konkreettisesta tapahtumasta opitaan kokemuksellisesti refleктоimalla havaintoja. Reflektiivisistä havainnoinnista opitaan erottamalla tapahtuneesta abstraktit käsitteet ja yleistyksen. Oppimisessa käytäntö yhdistyy teoreettiseen tietoon, joka laajentaa ymmärrystä aiheesta. Käsitteellinen tieto ohjaa ajattelua, kokemusten analysointi johtaa mahdollisesti uusiin ratkaisuihin, joita kokeillaan aktiivisesti käytännössä.

16.

## 6. Minä viestijänä

**Työyhteisötaidot ovat halua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla.**

Vastuu tehdä työnsä

PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN

Olenko motivoitunut ja mikä minun asenteeni on?

**Ammatillinen käytös ja asiakaspalvelu**

*Hyvällä sisäisellä viestinnällä saadaan henkilökuntaa sitoutumaan omaan työhönsä*

Oikea-aikainen ja jatkuva avoin palaute ehkäisee työyhteisössä syntyviä ongelmia. Palautejärjestelmä tukee uudistumista. Hyvä palautejärjestelmä koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta.

**Katso sitoutumisen avaimet lopusta**

Jokaisella on vastuu omasta ja yhteisön osaamisen kehittymisestä. Jo yhden henkilön kehittyminen tukee parhaimmassa tapauksessa koko työyhteisön oppimista.

17.

## 7. Vuorovaikutus töissä toisten kanssa

**Kasvattajien välinen vuorovaikutus ja yhteistyö? Vaatiiko kahdenkeskinen vuorovaikutus sopimuksia?**

Roolit työyhteisössä

*Millaista on hyvä vuorovaikutus työkaverin kanssa?*

**Huomioinko työkaverin tarpeet viestiessäni hänelle?**

Miten suhtaudun työkavereihin?

**Erilaisuus/moninaisuus**

**Onko olemassa hyvä tai huono hetki viestiä?**

*Tarvitaanko yhteisiä sopimuksia viestimiselle?*

18.

## 7. Vuorovaikutus töissä toisten kanssa

*Monimuotoisuuden  
työelämässä nähdään  
lisäävän luovuutta ja  
parantavan  
tuloksellisuutta.*

Ihmisen on  
vaikea saada  
luottamusta  
osakseen, jos  
hän ei itse luota  
muihin.

Vuorovaikutustaidot koostuvat onnistumisesta,  
arvostuksesta, oikeudenmukaisuudesta, yhteistyöstä ja  
vaikutusvallasta. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan  
hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää,  
yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, toisten huomioimista  
ja hienotunteisuutta. Yhtä hyvin vuorovaikutustaitoja  
voisi kutsua työyhteistyötaitoiksi tai sosiaalisiksi  
taidoiksi.

Työkaverin inhimillisyyden huomioiminen

### Yhteisöllisyyden kasvattaminen

Positiivisuus ja  
ratkaisukeskeisyys

**Kokonaisvaltainen vuorovaikutus sisältää puhumisen, kuuntelemisen, käyttäytymisen esimerkiksi eleet ja ilmeet, sekä muita ulottuvuuksia.**

**Suhteet, ryhmät ja koko työyhteisö rakentuvat vuorovaikutukselle. Se on jatkuvasti vastavuoroista ja sillä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa, motivoinnissa, sitoutumisessa sekä konfliktien hallinnassa**

19.

## Sitoutumisen avaimet



### Osallisuus

- Kun työyhteisön jäsenet kokevat olevansa osallisia viestintään tai viestinnän sisältöihin, ovat he motivoituneempia jakamaan tietoa.
- Kiinteässä ryhmässä osallistujilla on tunne ryhmään kuulumisesta, mikä edistää sitoutumista.
- Osallistavassa toiminnassa edetään toimijoiden omilla ehdoilla heidän itsensä asettamaan suuntaan.

### Yhteishenki

- Keskeisintä on synnyttää hyvää yhteishenkeä, jossa jäsenet pyrkivät innokkaasti yhteisiin päämääriin hyödyntäen toistensa vahvuuksia.
- Työyhteisön jäsenen välinen luottamus on korkealla ja tiedonkuiku avointa silloin kun ihmiset ottavat vastuuta yli omien tehtävärajojen ja osaamista jaetaan auliisti.
- Vuorovaikutus on jatkuvasti vastavuoroista ja sillä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa, motivoinnissa, sitoutumisessa sekä konfliktien hallinnassa
- Yhteisöllisyys lisää auttamista ja yhteisvastuullisuutta ja tukea tiimien välillä ja ryhmän sisällä

## REFLEKTIIVISYYS

- Oman toiminnan, arvojen ja asenteiden, tarkastelu on tärkeää.
- Yksilön omien uskomusten ja toiminnan arviointia ja tarkastelua kriittisesti. Yksilö analysoi ja pohtii omaa toimintaansa, sen seurauksia ja perusteita.
- Kahdenlaista hyötyä: omien tunteiden, arvojen, ajatusten ja asenteiden äärelle pysähtyminen mahdollistaa niiden tiedostamiseen syventymisen: arkiajattelusta irtautumisen ja ilmiöiden tunnistamisen, sekä yksilön entistä perusteellisemman toimintatapojen suunnittelun ja toteuttamisen.

## A SENNE

- Asenteella voi jokainen työntekijä vaikuttaa työyhteisönsä sekä ilmapiiriin siellä.
- Positiivisuuden voi määritellä taipuvaisuudeksi ajatella myönteisesti työyhteisöstä ja työnantajasta.
- Negatiivisia asioita täytyy ottaa puheeksi, mutta niitä ei suurennella tai niillä ei massailia
- On väliä millainen puhekuultuuri työpaikalla vallitsee, ja missä asioista puhutaan.

## PALAUTE

- Keskeinen työhyvinvointia parantava tekijä ja motivaation lähde, henkilökohtaisesti saatu arvostus lisää työtyytyväisyyttä
- Tärkeää yksilön, tiimin ja työyhteisön oppimiselle.
- Oikea-aikainen ja jatkuva avoin palaute ehkäisee työyhteisössä syntyviä ongelmia.
- Hyvä palautejärjestelmä koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta.

## Luottamus

Luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksessa ja se on yhteistyön perusta. Luottamus on molemminpuolinen tunne, joka tarvitsee myös tunnetta arvostuksesta. Työntekijät tarvitsevat esimiehen luottamusta voidakseen toimia oma-aloitteisesti. Ihmisen on vaikea saada luottamusta osakseen, jos hän ei itse luota muihin.

20.

## Viestinnän välineet

### PUHELIN

KOSKA VIESTITÄÄN, MITÄ JA  
KUTINKA PALJON  
YHTEISÖLLISYYDEN KASVATTAJANA  
MERKITYKSELLINEN  
→ WHATSAPP SOPIMUS

- + REAALITAIKAINEN
- + HELPPOKÄYTTÖINEN
- VAPAA-AIKAA KUORMITTAVA
- TIETO EI SAAVUTA KAIKKIA

### TIETOKONE

Onko sovittu jo sähköpostivastaava?  
Mikä hänen tehtävänsä on?  
Mistä sähköpostit löytyvät? Milloin aikaa?

- + Voi valita oman ajan kun lukee
- + Sidosryhmille viestiminen toimii
- Kenen vastuulla yhteiset sähköpostit on?
- Aika ei riitä lukea omia viestejä
- Keskittyminen haastavaa
- Tietokoneet ja järjestelmät hankala selkoisia
- Sidosryhmien viestit ei tavoita
- Infoähky

### INFOTAULU

Kuka täyttää?  
Kuka tyhjentää?  
Onko jaoteltu selkeästi?

- + Selkeä
- + Juoksevat menot esillä
- Kaikki info ei voi olla näkyvillä

### KALNETERI

MISSÄ KALENTERIA SÄILYTETÄÄN  
OSKA TÄYTETÄÄN, KUKA TÄYTTÄÄ  
→ MIETI TOIMIVA PAIKKA,  
VASTUUHENKILÖ?

- + HELPPO NÄHDÄ MITÄ TALOSSA TAPAHTUU
- + SELKEÄ TYÖVÄLINE
- + HELPPOMPI VARAUTUA AUTTAMAAN MUITA

### VIESTIVIIHKO

MISSÄ HYVÄ SÄILYTYS-  
PAIKKA?

- + SELKEÄ VIIHKO
- AIKA MILLOIN LUETAAN?
- MUISTAMINEN

21.

## Palaverit

Kokoukseen valmistautuminen vaikuttaa oleellisesti sen tehokkuuteen.

**Kokouskäytäntöjä suunniteltaessa on hyvä pohtia kokouksen tavoitteita, sisältöjä, ajankäyttöä ja osallistuvia henkilöitä sekä osallistujien valmistautumisen ohjaaminen.**

**On pohdittava kuinka usein yhteisiä kokouksia pidetään, ja mikä on niiden muoto ja sisältö.**

Työntekijät sitoutuvat palaveriin paremmin esimerkiksi kiertävällä vetovastuulla, joka myös laajentaa näkökulmaa.

Keskeinen johtamisen väline

**Palaverin avainasioita ovat tehokkaasti käytetty aikataulu, hallittu agenda ja myönteinen ilmapiiri.**

Tunnelmalla on merkitystä: onko palaveri muodollinen vai luonteva, kilpaileva vai yhteistyöhön pyrkivä.

Kokousten on hyvä olla myös mielekkäitä ja on tärkeää turvata henkilöstön riittävä osallistuminen sekä vaikuttamismahdollisuudet yhteisiin asioihin.

Parhaimmillaan palaverin sisältö kuvastaa salmiakin muotoa: aluksi palaverilla kirkas tavoite, jonka jälkeen asiaa käsitellään laaja-alaisesti ja rönsyilevästi, ja lopulta käsittely ohjataan päätökseen.

Työkaluna vuorovaikutussopimus: roolit, puheenvuorojen jako, nakitus, ymmärryksen tarkistaminen, keskeyttäminen, keskustelun tempo

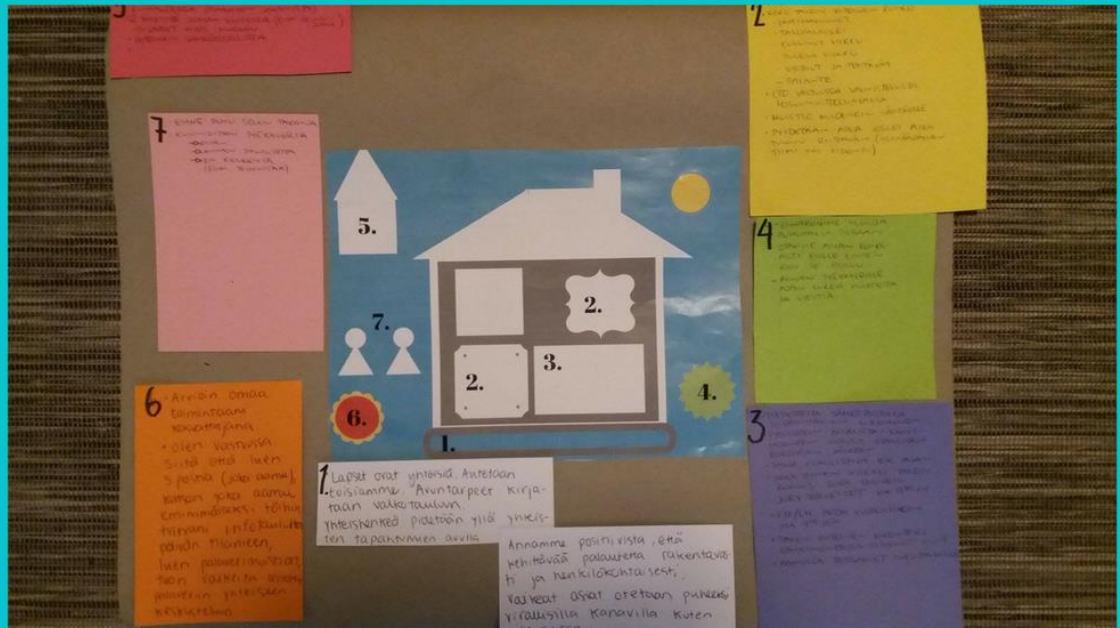
*Viralliset tavoitteet, epäviralliset tavoitteet? (yhteistyön ja oppimisen edistäminen, tukeminen, sitoutuminen, yhteisen tiedon tuottaminen)*

OSALLISTUJIEN ORIENTOINTI, MOTIVOINTI, AKTIVOINTI

22.



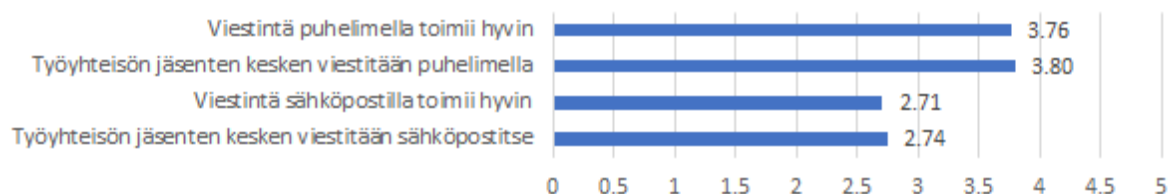
# Yksi tapa tehdä Huoneentaulu



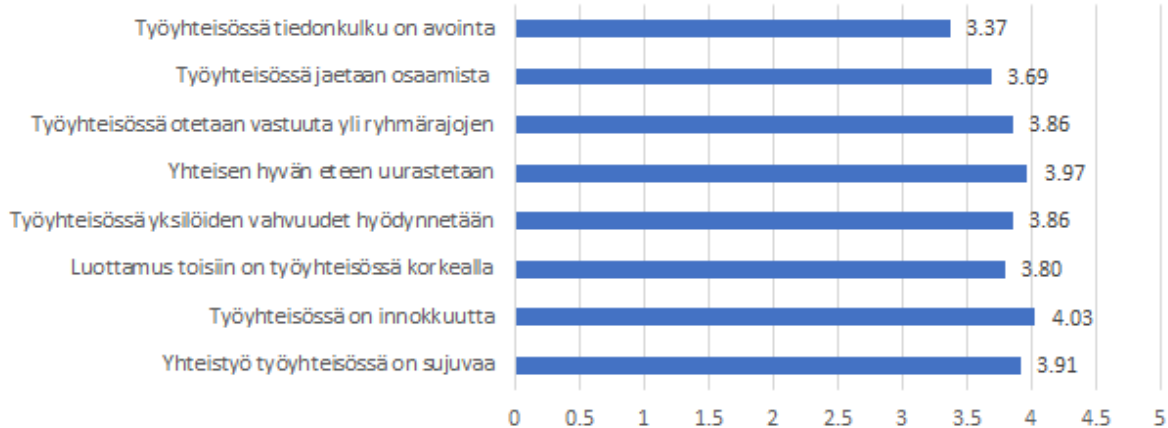
## Liite 6. Lähtökyselyn tulosten keskiarvoja



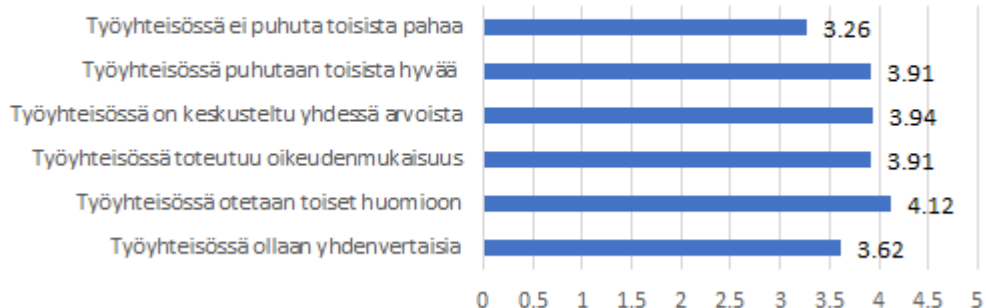
## Sähköinen viestintä - lähtökysely



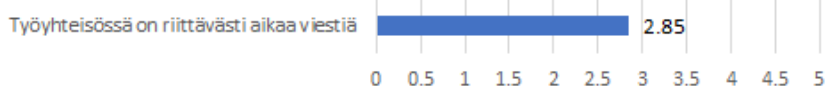
## Yhteistyö - lähtökysely



## Vuorovaikutus - lähtökysely



## Ajankäyttö - lähtökysely



## Minä viestijänä - lähtökysely

