

Nina Hydén

TYÖYHTEISÖN MUODOSTUMINEN UUDESSA PÄIVÄKODISSA

Porin kaupungin päiväkotit Pörriäisen henkilökunnan kokemuksia
uuden työyhteisön muodostumisesta

Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosiaalipedagogiikan suuntautumisvaihtoehto
2009

TYÖYHTEISÖN MUODOSTUMINEN UUDESSA PÄIVÄKODISSA

Hydén, Nina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala Pori
Sosiaalialan koulutusohjelma
Marraskuu 2009
Ohjaaja: Frigren, Kirsi-Leena
Sivumäärä: 62
Liitteitä: 2

Asiasanat: päiväkotitoiminta, työyhteisö, työyhteisöllisyys, johtajuus,

Tämä opinnäytetyö kuvaa uuden työyhteisön muodostumista ja sen alkuvaiheita työntekijöiden näkökulmasta Porin kaupungin päiväkotitoiminta Pörräisessä. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, joka on toteutettu haastattelemalla päiväkotitoiminta Pörräisen hoitohenkilökuntaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä uuden työyhteisön muodostumisesta ja sen eri kehitysvaiheista uudessa päiväkodissa, kartoittaa työyhteisöllisyyden ilmenemismuotoja sekä tutkia työpaikan vaihdoksen vaikutuksia työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksessa selvitetään myös työntekijöiden näkemyksiä päiväkodin johtajuudesta ja siitä, miten uuden työyhteisön muodostumista on johdettu. Tutkimuksessa on myös selvitetty, miten lapset ovat sopeutuneet uuteen päiväkotitoimintaan työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen luonne on kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti toteava. Tässä opinnäytetyössä ei esitetä ratkaisuja tai kehitysideoita vaan tavoitteena on tuoda esille työntekijöiden oma ääni ja kokemukset työpaikan ja työyhteisön muutoksesta. Teoriaosuudessa olen käsitellyt työyhteisön muodostumista ja sen kehitysvaiheita, työyhteisöllisyyttä, työhyvinvointia sekä päiväkodin johtajuutta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa olen pyrkinyt esittämään varsinaisessa tutkimuksessa esille tulleita asioita.

Monet työntekijät kokivat työpaikan ja työyhteisön muutoksen positiivisena asiana. Työntekijät ovat motivoituneita ja innokkaita kehittämään työyhteisöllisyyttä päiväkotitoiminta Pörräisessä, myös päiväkodin johtajuuteen oltiin tyytyväisiä. Työyhteisö oli elänyt kuherruskuukauttaan ja tutkimustulosten perusteella työyhteisö oli siirtymässä seuraavaan kehitysvaiheeseen. Keskeisin johtopäätös tuloksista on positiivinen yhteisöllisyys sekä muutosten myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin.

FORMATION OF A NEW WORK COMMUNITY IN DAYCARE CENTER

Hydén, Nina
Satakunta University of Applied Sciences
Faculty of Social services and Health Care Pori
Degree Programme of Social Services Studies
November 2009
Tutor: Frigren, Kirsi-Leena
Number of pages: 62
Appendices: 2

Keywords: day care center, work community, work communality, management

This thesis represents formation of a new work community and the early stages from the employee's point of view at the Pori city day care center Pörriäinen. The thesis is a qualitative study and it was accomplished by interviewing the personnel of the day care center Pörriäinen.

The purpose of this thesis is to study the employees' experiences and opinions in the formation of the work community and its developmental phases in a new day care center. In addition, the purpose was to study work communality's mode and the influences that changing work place has on employees work motivation and how they manage at work. The thesis also clarifies employees' opinions about the management in the day care center and how they feel that formation has been guided by the manager. It also brings out employees' opinions on how the children adapted the new day care center.

The study is descriptive which is the nature of qualitative study. The thesis doesn't represent solutions or development ideas. The purpose was to bring out the voices of the employees and their experiences about changing the work place and the new work community. The theory part covers formation of a work community and its various developmental phases, work communality, coping at work and the management in day care center. The theory part represents the essential subjects from the frame of references.

This thesis shows that many of the employees' experienced that the change of work place and work community is a positive thing. The employees are motivated and eager to develop work communality at the Pörriäinen day care center. The employees were satisfied with the management. The work community was living their honeymoon-phase and the results shows that they were stepping to the next developmental phase. As a major conclusion the thesis clarifies that there is positive work communality in the work community and changing work place and work community has an affirmative influence on employees well being at work.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	PÄIVÄHOITO PÖRRIÄISESSÄ	7
2.1	Lasten päivähoito Pörriäisessä	7
2.2	Päiväkoti Pörriäinen	9
3	UUSI TYÖYHTEISÖ	14
3.1	Työyhteisön kehitysvaiheet	14
3.2	Muutokset työyhteisössä	16
4	TYÖYHTEISÖ PÄIVÄKODISSA	19
4.1	Toimiva ja oppiva työyhteisö	19
4.2	Työyhteisöllisyys	25
5	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI	26
5.1	Työhyvinvointi	26
5.2	Työssä jaksaminen	29
6	PÄIVÄKODIN JOHTAJA OSANA TYÖYHTEISÖÄ	30
6.1	Päiväkodin johtajan ydinosamisen alueet	33
7	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN	35
7.1	Tutkimuksen tavoitteet	35
7.2	Kvalitatiivinen tutkimus ja aineiston keruu	37
7.3	Aineiston analyysi	40
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
8.1	Taustatiedot haastatelluista työntekijöistä	42
8.2	Työyhteisön ja yhteishengen muodostuminen	43
8.3	Työyhteisön tilanne maaliskuussa 2009	47
8.4	Työssä jaksaminen	49
8.5	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet	51

8.6 Johtaja osana työyhteisöä.....	52
8.7 Lasten sopeutuminen uuteen päiväkotiin työntekijöiden näkökulmasta.....	53
8.8 Työntekijöiden vapaa sana.....	54
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	55
LÄHTEET	60
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kesällä 2008 sain ensimmäisen ajatuksen opinnäytetyöstäni. Halusin ehdottomasti tutkia lasten sopeutumista päiväkotiin. Myöhemmin samana syksynä olin kahdeksan viikon mittaisella harjoittelujaksolla Porin kaupungin päiväkotia Pöriäisessä, joka oli avattu vain muutamaa kuukautta aikaisemmin. Päiväkoti on aivan uusi; työntekijät ja lapset olivat kaikki siirtyneet Pöriäiseen eri yksiköistä. Päiväkodissa työskennellessäni heräsin kiinnostus tutkia päiväkodin työyhteisön muodostumista, sen eri kehitysvaiheita sekä työyhteisöllisyyden merkitystä. Halusin myös tutkia päiväkodin johtajuutta sekä työpaikan vaihtamisen vaikutusta työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Pääsin myös sivuamaan alkuperäistä tutkimusideaani kysymällä lasten sopeutumisesta uuteen päiväkotiin työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyöni idea otettiin päiväkotia Pöriäisessä positiivisesti vastaan ja haluan kiittää koko päiväkodin henkilökuntaa suuresta avusta ja kannustuksesta työn tekemiseen.

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa päiväkotia Pöriäisen hoitohenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Keskityn opinnäytetyössäni kertomaan päiväkotia Pöriäisen työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia uuden työyhteisön muodostumisesta, sen kehitysvaiheista, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista uuden päiväkodin toiminnan aloittamisessa, työssä jaksamisesta ja päiväkodin johtajuudesta.

Opinnäytetyön pääosassa on työyhteisön jäsenten omat mielipiteet ja kokemukset uudesta työyhteisöstä. Tutkimus on ajankohtainen, sillä päiväkotia Pöriäisen työyhteisö on vielä uusi ja kehittyvä ja näin ollen heidän kokemuksensa ovat vielä tuoreita. Työ on ajankohtainen myös muille uusien päiväkotien työyhteisöille sekä myös muille työyhteisöille, jotka ovat alati muutoksessa henkilökunnan vaihtuvuuden johdosta. Opinnäytetyön tyyli on toteava ja se keskittyy näiden ilmiöiden kuvaamiseen. En esitä valmiita ratkaisuja tai kehittämisehdotuksia työni pohjalta vaan toivon, että opinnäytetyö itsessään saa aikaan positiivista ja kaivattua keskustelua päiväkotia Pöriäisessä.

2 PÄIVÄHOITO PÖRRIÄISESSÄ

2.1. Lasten päivähoito päiväkodissa

Nykyisten suomalaisten päiväkotien juuret ulottuvat 1800-luvun loppupuolelle. Suomessa ajatuksen lastentarhasta toi ensimmäiseksi esille Uno Cygnaeus, joka liitti lastentarhan osaksi kansanopetusjärjestelmää. Varsinaisesti lastentarhatoiminnan katsotaan alkaneen vuonna 1888, jolloin Hanna Rothman perusti ensimmäisen kansanlastentarhan Helsinkiin. (Lastentarhanopettajaliitto 2009.)

Lasten päivähoito on osa yhteiskunnan lapsiperheille tarjoamaa sosiaali- ja terveydenhuollon tuki- ja palvelujärjestelmää. Kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla on vanhempainvapaan jälkeen oikeus kunnan järjestämään päivähoitoon. Lapsen oikeus päivähoitoon merkitsee perheille oikeutta saada lapselleen hoitopaikka, mutta samalla se takaa lapselle oikeuden päivähoitossa annettavaan varhaiskasvatukseen. Laki lasten päivähoitosta määrittää vaatimukset sille miten päivähoitoa kunnassa järjestetään. (Kuntaliitto 2008.)

Päivähoito toimialana on merkittävä ja vaikuttava vaihe lapsen elämänkaareissa. Osittain tästä syystä johtuu, että päivähoitotoimintaa ohjaa ja säätelee suhteellisen laaja ja monipuolinen lainsäädäntö. Laki ja asetus lasten päivähoitosta muodostavat rungon koko päivähoitotoimintaa ohjaavalle lainsäädännölle. (Päiväkodin lainsäädäntö 2008, 5.)

Päivähoidon tavoitteena on tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Päivähoidon tulee omalta osaltaan tarjota lapselle jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet, lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa sekä lapsen lähtökohdat huomioon ottaen suotuisa kasvuympäristö. (Laki lasten päivähoitosta 239/1973, 2 a §.)

Päivähoidon toiminnan tarkoituksena on vastata joustavasti erilaisiin päivähoidon tarpeisiin Porin muuttuvissa olosuhteissa monipuolisin ja laadukkain toimintamuodoin. Päivähoito huomioi lasten yksilölliset varhaiskasvatuksen, esiopetuksen ja erityisen tuen tarpeet sekä tukee perheitä kasvatustehtävässä ja vanhemmuudessa. (Porin kaupungin päivähoidon laatukäsikirja 2006, 5.)

Varhaiskasvatus on pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Tarvitaan vanhempien ja kasvatuksen ammattilaisten kiinteää yhteistyötä, kasvatuskumppanuutta, jotta perheiden ja kasvattajien yhteinen kasvatustehtävä muodostaa lapsen kannalta mielekkään kokonaisuuden. Yhteiskunnan järjestämä, valvoma ja tukema varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Se on suunnitelmallista ja tavoitteellista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, jossa lapsen omaehtoisella leikillä on keskeinen merkitys. (Stakes, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2005/13.)

Päiväkodeista on muodostunut yksi nykypäivän merkittävimmistä lapsuuden kasvuympäristöistä – viettäähän suuri osa suomalaisista lapsista ainakin osan varhaislapsuutensa päivistä päiväkodissa. Päiväkodeissa vietetyn ajan laatu on merkityksellinen lapsen kehityksen, ihmiseksi kasvamisen ja myös vanhemmuuden kokemisen kannalta. Yksi laatuun vaikuttavista tekijöistä on kiistatta henkilöstön ammattitaito. (Karila & Nummenmaa 2001, 7.)

Päiväkodissa voi olla yksi tai useampia osastoja. Päiväkoti tai sen osa jossa järjestetään lapsille erityisiä hoito- ja tukipalveluja muun päivähoitotoiminnan ohella kutsutaan erityispäiväkodiksi. Lapselle, joka tarvitsee erityistä hoitoa ja kasvatusta päivähoidossa, hankitaan erikoislääkärin tai muun asiantuntijan lausunto päivähoitohenkilöstön tueksi. Lasten päivähoidosta annetussa asetuksessa määritellään aikuisten ja lasten välinen suhdeluku. Pääsääntöisesti päiväkodissa voi olla yhtä hoito- ja kasvatushenkilöä kohden enintään seitsemän 3-6 -vuotiasta kokopäivälasta. Alle 3 -vuotiailla pitää olla kokopäivähoidossa vähintään yksi hoitaja neljää alle 3-vuotiasta lasta kohden. Osapäivähoidossa voi olla enintään 13 lasta hoitajaa kohden. Joka kolmannella hoito- ja kasvatushenkilöllä tulee olla lastentarhanopettajan koulutus. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2009.)

Porin kaupungin päivähoidon keskeisiä arvoja ovat asiakaslähtöisyys, luottamuksellisuus, erilaisuuden hyväksyminen ja myönteisyys. Porin kaupungin päivähoidon arvojen taustalla ovat päivähoidon laatukäsikirjaan kirjatut, Porin kaupungin strategiassa (2012) mainitut arvot:

- asukas – ja asiakaslähtöisyys
- hyvä työyhteisö
- kehityshalukkuus ja muutoskyvykyys
- kestävä kehitys
- yhdenvertaisuus

Päivähoitoyksiköt määrittelevät omassa varhaiskasvatussuunnitelmassaan oman toimintansa tarkennetun arvopohjan yhteisesti sovittujen, edellä lueteltujen, koko päivähoidon arvojen pohjalta. Arvoja tutkitaan ja pohditaan suhteessa lapseen, lapsen perheeseen ja työyhteisöön. Koko henkilökunnan osallistuminen arvokeskusteluun takaa toiminnan johdonmukaisuuden. Samansuuntaisesti sitoutunut ja toimiva päivähoiton työyhteisö luo lapselle tasapainoisen vuorovaikutusmallin ja kasvuympäristön. Arvokeskustelua käydään myös vanhempien kanssa. (Porin kaupungin päivähoiton varhaiskasvatussuunnitelma 2006, 10–11.)

2.2 Päiväkoti Pörriäinen

Päiväkoti Pörriäinen on valmistunut elokuussa 2008 Poriin, Toejoen kaupunginosaan. Päiväkoti Pörriäinen tarjoaa turvallista, joustavaa ja monipuolista päivähoitoa aamu-aikaisesta iltamyöhään huomioiden perhekohtaiset tarpeet mahdollisuuksien mukaan. Päiväkoti Pörriäinen on vuoropäiväkoti ja tämä tuo omat haasteensa kasvatukseen ja opetukseen. Pörriäisessä on 1.10.2009 jälkeen hoidossa vain vuorohoitoa tarvitsevia lapsia. Kaikissa ryhmissä on vuorohoidon käyttäjiä, mutta Kirsikat-ryhmän työntekijät vastaavat vuorohoidon toteuttamisesta. (Päiväkoti Pörriäisen varhaiskasvatussuunnitelma, 2009.)

Päiväkodissa toimii kolme lapsiryhmää:

- Omppuset, 0-3 vuotiaat
- Kirsikat, ”iltahoitoryhmä”, 2- 5 vuotiaat
- Herukat, esikouluryhmä, 5- 7 vuotiaat

Yhteensä 51 hoitopaikkaa

Vakituista hoitohenkilökuntaa talossa on 12 ja työntekijöitä on yhteensä 17. Johtaja työskentelee osan päivää lapsiryhmässä ja osan päivästä hallinnollisissa tehtävissä. Lisäksi talossa työskentelee avustaja, siistijä sekä ruokapalveluvastaava. Useimmilla työntekijöillä on pitkä työhistoria ja henkilöstöllä on laaja-alaiset koulutukset. Henkilökunta pyrkii olemaan joukko turvallisia, aitoja, kannustavia, innostuvia ja innostavia aikuisia.

Henkilökuntaa on seuraavasti 1.10.2009 jälkeen:

- Omppuset: 3 lastenhoitajaa ja päivähoitoavustaja
- Kirsikat: 4 lastenhoitajaa ja lastentarhanopettaja,
lisäksi lastentarhanopettaja/johtaja sekä määräaikainen lastenhoitaja
- Herukat: 2 lastentarhanopettajaa ja lastenhoitaja ja päivähoitoavustaja
- Ruokapalveluvastaava ja siistijä.

Päiväkoti Pörriäisen arvot ovat henkilökunnan yhdessä nimeämät:

- Lapsen henkilökohtainen hyvinvointi

Päiväkodissa kasvattajien tehtävänä on huomioida lapsen perustarpeet

- Lapsen yksilöllisyyttä kunnioittava ja erilaisuutta hyväksyvä kasvatus

Päiväkodin arjessa huomioidaan lasten erilaiset temperamentit ja kehitystasot.

- Rauhallinen, kiireetön ja turvallinen ilmapiiri

Päiväkotiin on helppo ja kiva tulla.

- Avoin ja keskusteleva yhteistyö vanhempien kanssa

Tärkeää on luoda hyväksyvä ja viihtyisä ilmapiiri yhteistyössä vanhempien kanssa.

Varhaiskasvatusympäristö muodostuu fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kokonaisuudesta. Varhaiskasvatusympäristöön kuuluvat rakennetut tilat, lähiympäristö sekä toiminnallisesti eri tilanteisiin liittyvät psyykkiset ja sosiaaliset ympäristöt sekä erilaiset materiaalit ja välineet. Kun ympäristö suunnitellaan joustavaksi, sitä voidaan muuttaa ajan tarpeiden mukaan. Oppimiseen innostava monipuolinen ja joustava ympäristö herättää lapsissa mielenkiintoa, kokeilunhalua ja uteliaisuutta ja kannustaa lasta toimimaan ja ilmaisemaan itseään. Ympäristö tuo myös lasten ja kasvattajien yhteiseen toimintaan erilaisia tiedollisia, taidollisia ja kokemuksellisia aineksia. (Stakes, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 18.)

Päiväkodin Pörriäisen ympäristöstä on yritetty tehdä innostava, mikä ohjaa lasta hakemaan ja työstämään tietoa yksin ja yhdessä muiden kanssa. Ympäristö on turvallinen ja ottaa huomioon lasten hyvinvointiin liittyvät tekijät. Ympäristö pystyy kehittämään monipuolisesti lapsen eri osa-alueita ja ohjaa monipuolisesti eri aistien käyttöön. Päiväkodin ympäristö on selkeä ja lasten käytössä on erilaisia materiaaleja.

Pienryhmätoimintaa on kehitetty niin, että koko talon tiloja voidaan hyödyntää toiminnassa. Lapsilta tulevia ideoita hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan. Pienryhmätoiminta mahdollistaa henkilökohtaisemman kontaktin lasten ja aikuisten välillä.

Jokaisessa ryhmässä on ruokailuhuone, lepuhuone sekä eteis- ja wc-tilat. Johtajalla on oma huone ja henkilökunnalla oma kahvihuone. Neuvotteluhuonetta voidaan käyttää myös pienryhmähuoneena. Päiväkodissa on keittiö, joka toimii jakelukeittiönä. Ruoka toimitetaan Liinaharjan vanhainkodin keskuskeittiöstä.

Päiväkodin piha on toiminnallisesti monipuolinen. Siellä on kiipeilyseinä, liukumäkiä, kiipeilyteline, keinuja, karuselli ja pikkuinen mökki. Pihassa on ruoho- sekä hiekkalueita. Päiväkodin käytettävissä on myös aidan takana oleva urheilu- ja luistelukenttä sekä alueella sijaitseva lämmin pukukoppi. Lähiympäristössä on myös hyvät hiihtomahdollisuudet talvisin. Fyysinen oppimisympäristö on ymmärrettävä päiväkotia ja sen piha-aluetta laajemmin. Lapset saavat mahdollisuuden tutustua luontoon ja omaan lähiympäristöönsä.

Päiväkoti Pörräisen toiminnan tavoitteita:

Yksilöllisyys

- otamme huomioon lapsen yksilöllisen lähtötason
- hyväksymme erilaisuuden ja erilaiset temperamentit
- lapsen kuunteleminen ja kuuleminen
- pienryhmätoiminnassa tutustumme lapseen paremmin
- vasukeskustelujen hyödyntäminen sekä vanhempien toiveiden huomioiminen päiväkodin ryhmän puitteet muistaen

Lapsilähtöisyys

- huomioimme lasten innostusten kohteita
- lapsia kuunnellaan ja lasten toiveita ja mielipiteitä kunnioitetaan
- huomioimme lapsen terveyden/ vireyden koko päiväkodin toiminta- aikana

Kiireettömyys

- siirtymätilanteisiin varataan aikaa
- annetaan lapselle tarpeeksi aikaa suoriutua ikätasoa vastaavasti
- ollaan läsnä lapselle
- jokainen aikuinen huolehtii oman osansa ja on sovitussa paikassa

Tapakasvatus

- kiitos, ole hyvä
- tervehtiminen
- anteeksi pyytäminen ja anteeksi antaminen
- kehoitamme huomioimaan toisia ja puhumme kauniisti ja muistamme äänenkäytön
- tavaroiden jakaminen ja siivous on päiväkodin arkea
- kauniit ruokailutavat ja hyvät ravintotottumukset

Positiivisuus

- asioiden myönteiseksi kääntäminen
- hyvällä kasvattaminen
- perustyytyväisyys lähtee henkilökunnasta
- kannustava ilmapiiri
- jokaiselle lapselle kehu päivittäin, huonojakin asioita lähestytään positiivisuuden kautta

Elämyksellisyys

- lasten kanssa huomioidaan pienet asiat
- pyritään järjestämään tunnejuttuja
- nautitaan arjen asioista
- luontoretket, erilaiset esitykset ja musiikki

Turvallisuus

- vanhemmat tuovat lapsen henkilökunnalle
- henkilökunnalla on käytössä lapsilista, joten henkilökunta tietää läsnä olevat lapset
- päiväkodin vaaratilanteita mietitään yhdessä
- suunnitelmallisuus ja päivärytmin säännöllisyys lisää turvallisuutta
- henkilökohtainen fyysinen koskemattomuus kuuluu jokaiselle

Omatoimisuus

- lapselle annetaan aikaa
- lasta kannustetaan
- lapsen ikätaso otetaan huomioon

(Päiväkoti Pörriäisen varhaiskasvatussuunnitelma, 2009.)

3 UUSI TYÖYHTEISÖ

3.1 Työyhteisön kehitysvaiheet

Ryhmiä tarkkailemalla on havaittu niiden kaikkien käyvän läpi suurin piirtein samanlaisen kehityskaaren. Ensin on epävarmuutta, sen jälkeen konflikteja, kunnes vähitellen löytyy yhtenäisyys ja toimiva yhteistyö. Ryhmän kehittymiseen vaikuttaa, miten se pystyy ratkaisemaan kohtaamansa ongelmat siirtyäkseen seuraavaan vaiheeseen. Ryhmän jäsenten kehittyminen voi myös viedä ryhmän kehittymistä eteenpäin ja päinvastoin. Ryhmä on juuri sellainen, millaiseksi sen jäsenet sen luovat. (Kaivola 2003, 45.)

Yksi tapa lähestyä teoreettisesti työyhteisön muodostumista, on tarkastella kehityksen eri vaiheita. Himberg (1996) on kuvannut kirjassaan Opettaja ja työyhteisö työyhteisön kehitysvaiheita jakamalla ne neljään vaiheeseen:

1. Työyhteisön alkuvaihe:

Työyhteisön alkuvaiheelle on ominaista vuorovaikutusta haittaava epäröinti ja epävarmuus. Jokainen uuteen ryhmään liittyvä haluaa vaikuttaa ryhmään sekä tavoittelemalla riippumattomuutta muista ryhmäläisistä että haluamalla tulla hyväksytyksi, sillä yksilöllä on tarve kuulua johonkin. Ryhmään kuuluminen tuo turvallisuutta. Alkuvaiheessa konflikteja ei oteta mielellään esille ja jos niitä syntyy, ne pyritään ratkaisemaan nopeasti. Kommunikaatio on kaiken kaikkiaan varsin pinnallista. Työyhteisö on aktiivinen ja toimii, mutta paljon energiaa kuluu työyhteisön rakenteen muodostumiseen. (Himberg 1996, 17–20.)

2. Työyhteisön konfliktivaihe:

Seuraavassa vaiheessa turvallisuudentunne on siinä määrin lisääntynyt, että työyhteisön jäsenet uskaltavat tuoda omia tavoitteitaan ja päämääriään esille, alkaa epävirallinen valtataistelu ja alkuvaiheelle ominaisesta riippuvuudesta irrottautuminen. Työyhteisön rajoja ja rakenteita sekä johtoa kritisoidaan. Muodostuu klikkejä. Tässä vai-

heessa muodostuvat ne normit ja toimintatavat, joiden mukaan myöhemmin toimitaan ristiriitatilanteissa. Jos ristiriidat tässä vaiheessa käsitellään avoimesti ja toisia syyttelemättä, antaa se keinon palata myöhemmässä vaiheessa samaan toimintatapaan. Jos taas riidat "lakaistaan maton alle", jäävät ne usein kyttemään ja saattavat tulla voimallisestikin esille myöhemmin. (Himberg 1996, 17–20.)

3. Työyhteisön solidaarisuusvaihe:

Kun työyhteisö alkaa hyväksyä yksilöllisiä päämääriä ja kritisointi vähenee, lisääntyy samalla pyrkimys yhteistyöhön. Yksilöiden erilaisuus hyväksytään ja usein työyhteisössä vallitsee solidaarisuus ja korkea työmotivaatio. Positiivista palautetta annetaan, mutta vieläkin ongelmista usein vaietaan, koska pelätään niiden esiin ottamisen aiheuttavan ristiriitoja. Vaikka työyhteisö ryhmänä hyväksyy ja sietää erilaisuutta, voi yksilöllä silti olla vaikeuksia oman yksilöllisyytensä säilyttämisessä. Yksilöllisyyden rajoja ei tunneta ja toisten kiinnostus koetaan kritiikkinä tai liikana uteliaisuutena, toisaalta taas pelätään tungettelua, eikä uskalleta ottaa selkeänä näkyviä ongelmia esille. (Himberg 1996, 17–20.)

4. Tavoitetietoinen työyhteisö:

Tavoitetietoinen työyhteisö pystyy avoimeen kommunikaatioon ja ihmissuhteita tarkastellaan ryhmän edun näkökulmasta. Ongelmia käsitellään avoimesti ja työyhteisössä annetaan sekä positiivista että negatiivista palautetta. Työyhteisö on ideaalitilassa, mutta kuinka kauan? Ympäristön paineet, uusi johtaja, uudet jäsenet tai yksittäisten jäsenten kriisit aiheuttavat taantumista ja saattavat palauttaa ryhmän takaisin jo ohitettuun kehitysvaiheeseen. Yhteisön muotoutuminen on jatkuva aaltoileva prosessi, jossa yksittäistä vaihetta on vaikeaa tunnistaa.

(Himberg 1996, 17–20.)

Työyhteisöjen vaiheista suloisin – ja samalla naiivein – on kuherruskuukausi. Koko ryhmä käyttäytyy silloin riippuvaisella tavalla. Ketään ei haluta loukata, itsestä annetaan mahdollisimman hyvä kuva. Kuherruskuukautta voi seurata klikkejä ja kilpailua synnyttävä vastariippuvuuden vaihe tai auktoriteetteja kyseenalaistava vallan käsittelyn vaihe. (Linamaa 2005.)

Sundvik (2006) on kuvaillut tiimin elinkaarta vaiheittain seuraavanlaisesti:

1. Muotoutumisvaihe
2. Sekaannusvaihe
3. Pelisääntövaihe
4. Tuottamisvaihe

Aloittavassa tiimissä ja työyhteisössä on tärkeää luottamuksen rakentaminen, toisten tuntemaan oppiminen ja tavoitteiden ja visioiden täsmentäminen. Näihin asioihin kannattaa panostaa paljon, jotta työ olisi mahdollisimman tuottavaa eikä väärinkäsityksiä pääsisi syntymään. Usein tiimin elinkaareen myös väistämättä kuuluu yhteisöllisesti vaikeita vaiheita. Konflikteja syntyy väistämättä tietyissä vaiheissa ja muutenkin arkisen toiminnan tuloksena. (Sundvik 2006, 30–31.)

3.2 Muutokset työyhteisössä

Kokonaan uudessa työyhteisössä muutoksen ilmenemismuotoja on useita, jolloin muutos on voimakas ja kokonaisvaltainen. Toimivan työyhteisön muodostumiseen on varsinkin aloitusvaiheessa käytettävä paljon aikaa. Eri työyhteisöistä koottavan henkilökunnan hyvän yhteishengen ja hyvien työskentelytapojen syntymistä uhkaavat monet riskit. Henkilökunta siirtyy erilaisista työyhteisöistä ja alkaa uuden työyhteisön rakentaminen.

Muutos on mahdollisuus. Muutos antaa tilaisuuden kasvaa, oppia ja kehittyä.

(Kasslin-Pottier 2009, 136.)

Ranta (2005, 18) kuvaa muutoksen etenemistä vaiheittain. Seuraavat vaiheet käydään useimmiten läpi ennen kuin kehittäminen saadaan päätökseen:

- Todellisuuden kohtaaminen
- Kehityksen esteiden tiedostaminen
- Muutoksen suunnittelu
- Päätös ja toteuttaminen
- Uudistunut käytäntö

Työkulttuuri tarkoittaa työyhteisön jäsenten keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä perusarvoja. Sitä ilmentävät muun muassa johtaminen, vuorovaikutus ja päätöksenteko, työyhteisön rakenteen sekä toiminnan tavoitteet ja keinot. Työkulttuurissa on pitkälti kyse työpaikan johtamiskulttuurista. Menestyksellisissä työyhteisöissä korostetaan yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista. Työkulttuuria voi kehittää vasta, kun johtamiselle ja työyhteisön toiminnalle löydetään yhteinen arvoperusta, johon ihmiset aidosti sitoutuvat. Päiväkodin työyhteisöissä pitäisikin käydä arvokeskustelut erityisesti päivähoitossa toimintaan vaikuttavista ammatillisista ja eettisistä arvoista sekä näiden yhteensovittamisesta päivittäisessä työskentelyssä. Esimiehen pitäisikin järjestää edellytykset tällaisten keskustelujen käymiselle siten, että koko henkilöstö voi osallistua. (Suurnäkki & Kajanne 2001, 12.)

Kulttuurin muutos työyhteisössä on pitkäkestoinen prosessi. Kullakin yhteisöllä on aikojen kuluessa muodostunut yksilöllinen toimintakulttuuri, joka rakentuu menneisyyden arvoista ja myös haamuista. Kulttuuriin vaikuttaa johtamistyyli ja esimiesten tapa organisoida työtä. Esimerkiksi kommunikointitapa, avoimuus, mistä saa puhua, mistä ei, mitä tiedotetaan ja mitä ei, luovat yhteisölle ominaisen maailman. (Tuomi & Äimälä 2005, 36.)

Muutosprosesseissa työntekijöiden aktiivisuudesta ja oma-aloitteisuudesta epäkohtien korjaamiseksi on suurta hyötyä toiminnan sujuvuuden ylläpitämiseksi. Työntekijöiden yleinen positiivinen asenne puolestaan auttaa suuntaamaan huomiota ja toimintaa eteenpäin sen sijaan, että juututaan jokaiseen pieneen vastoinkäymiseen tai epäkohtaan, joita muutostilanteissa ei ole vaikeaa löytää. (Sundvik 2006, 122.)

Alussa kaaos ja orastava järjestys vaihtelevat. Nämä ovat tärkeitä vaiheita elää ja löytää organisaation oma tapa toimia muutoksessa. (Ranta 2005, 94.)

Organisaation on pystyttävä reagoimaan jatkuvasti ja nopeasti muutostarpeisiin. Tämä edellyttää rakenteelta joustavuutta ja henkilöstöltä laajapohjaista osaamista. Päiväkodeissa joustavuusvaatimukset tarkoittavat jopa sitä, että itse toimitilat suunnitellaan toiminnan kehittymisen mukaan muuntelukelpoisiksi. (Suurnäkki & Kajanne 2001, 13.)

Tyypillinen yhteisöllinen vastustus ilmenee toimettomuutena. Työyhteisössä tyydytään usein jopa mieluummin elämään totuttujen ongelmien kanssa sen sijaan, että lähdettäisiin aktiivisesti tekemään niille jotain ja muuttamaan toimintaa. Muutoksen yhteydessä esiintyy aina myös oppimisahdistusta, kun on tarkoitus poisoppia vanhaa ja oppia uutta tilalle. (Kasslin-Pottier 2009, 130–131.)

Monessa yhteydessä puhutaan työntekijöiden muutosvastarinnasta. Mutta onko kyse varsinaisesta muutoksen vastustamisesta vai olisiko kyse ennemminkin inhimillisistä ja ihmisille luonteenomaisista reaktioista uudessa tilanteessa. (Sundvik; Virtapuro 2006.)

Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen osoittautuu usein haasteelliseksi tehtäväksi muutostilanteissa. Muutos herättää työntekijöissä erilaisia ajatuksia ja tunteita, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja sitä kautta koko työyhteisön toimintaan. Muutosprosessin suunnittelussa tulisikin ottaa huomioon muutostilanteen synnyttämien erilaisten kielteisten reaktioketjujen mahdollisuus sekä pyrkiä estämään niiden eteneminen ennen kuin ne alkavat näkyä toiminnassa. Helpoiten tämä tapahtuu ennaltaehkäisevästi työntekijöiden motivoinnin ja sitoutumisen kautta. (Sundvik; Virtapuro 2006, 148.)

Yksilö, työyhteisö, organisaatio, asiakkaat ja ympäröivä yhteiskunta muodostavat saumattoman riippuvuussuhteen toisiinsa. Muutokset ja ilmiöt vaikuttavat moneen suuntaan. Ottamalla huomioon näitä tekijöitä aikaansaadaan todellista oppimista ja kehittymistä. Vaikutukset heijastuvat työyhteisön ilmapiiriin, keskinäisiin suhteisiin, toiminnan tuottavuuteen ja laatuun. (Kaivola 2003, 13.)

Vaikka muutos sinällään kuuluukin lähtemättömästi elämän syvimpään olemukseen, on se silti yksi suurimmista stressitekijöistä jokaisen yksilön kohdalla. Tutkimuksissa on todettu, että hyvä elämänhallinta auttaa kestäämään muutoksiin liittyvää stressiä ja sietämään niiden mukanaan tuomaa epävarmuutta. (Kasslin-Pottier 2009, 134–137.)

4 TYÖYHTEISÖ PÄIVÄKODISSA

4.1. Toimiva ja oppiva työyhteisö

Työyhteisö on ihmisten muodostama yhteenliittymä, jossa ihmiset toimivat tavoitteellisesti yhdessä ja tekevät yhteistyötä tietyissä tulossuuntaisissa toiminnoissa. Kukin työyhteisölle on ominaista oma kieli, terminologia, koodisto ja pukeutumistapa. (Jämsä 2009.)

Toimiva työyhteisö on se resurssi, voimavara, jonka avulla lapsille voidaan luoda päiväkodista hyvä ympäristö kehittyä ja kasvaa. Valitettavasti työyhteisö saattaa olla myös rasite: noin kolmasosa päiväkotien työntekijöistä kokee Suomessa aikuisten väliset ihmissuhdevaikeudet haittaavalla tavalla rasittaviksi. (Keskinen 1999,7.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä työn tavoitteet ovat selkeitä ja ne luodaan yhteistyössä. Työstä ja sen tavoitteista koetaan yhteisvastuuta ja työyhteisön jäsenet tekevät kiinteästi yhteistyötä. Hyvin toimivassa työyhteisössä myös työn vastualueet ja työroolit ovat selkeitä. Hyvin toimivassa työyhteisössä ilmapiiri on avoin, avulias, luottamuksellinen ja turvallinen. Tieto kulkee tehokkaasti kaikkiin suuntiin. Vuorovaikutus on avointa: ajatukset ja tunteet ilmaistaan selkeästi ja rehellisesti. Yksilöllisyys hyväksytään ja yksilöllisiä eroja pidetään voimavarana. Hyvin toimivassa työyhteisössä työtovereita myös tuetaan monin eri tavoin ja työntekijät saavat riittävästi rakentavaa palautetta työstään. (Keskinen 1999, 45.)

Tiimityössä ihmisten erilaisuus on menestymisen ehto. Siinä täytyy sietää eri tavoin prosessoivia ja itseään ilmaisevia tiimiin jäseniä. Tiimin tehokkuuden edellytyksenä on sen jäsenten monipuolinen, jopa toisilleen vastakkainen osaaminen. Keskinäisten eroavaisuuksien tulisi kuitenkin olla kokonaisuuden kannalta mielekkäitä. Jos jokaisella on oma näkemys asioista, on vaikea löytää yhteistä ratkaisua. (Kaivola 2003, 29.)

Työyhteisön kannattaa aika ajoin tarkistaa yhteinen päämääränsä ja tulevaisuudenkuvansa. Tämä yhdistää työntekijöitä ja palauttaa työyhteisön perustehtävän jokaisen mieleen. Onnistuneessa työyhteisössä puhalletaan yhteen hiileen. Kaikki eivät ole sydänystäviä, mutta kaikki arvostavat toisiaan ja tekevät yhteistyötä yhteisten päämäärien eteen. (Mattila 2007, 82.)

Hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen sekä avuliaisuuteen. Tätä itsestään selvyyttä ei läheskään aina kyetä toteuttamaan käytännössä. Työyhteisön jäsenten välillä on usein näkyviä tai piilossa olevia ristiriitoja. Jotta työyhteisön ilmapiiriä voidaan parantaa, on opittava puhumaan asioista avoimesti. (Juuti & Vuorela 2002, 71.)

Työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvointi päiväkodeissa vaikuttaa olennaisesti töiden sujumiseen ja toimintaan lasten kanssa sekä tätä kautta myös hoidettavien lasten hyvinvointiin. (Keskinen & Veikkola 1999, 32.)

Työyhteisöissä tulee saada aikaan sellaiset toimintatavat, joiden avulla pystytään tuottamaan laadukkaita päivähoiton palveluja. Laadulla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia ja toimintatapoja, joiden avulla muun muassa päivähoiton palvelut täyttävät niille asetetut tavoitteet. Laatua ja työprosessia tulee kehittää jatkuvasti, niin että parantamisesta tulee osa päivittäistä työskentelytapaa. (Suurnäkki & Kajanne 2001, 12.)

Hyvästä työyhteisöstä on vastuu sekä työnantajalla että henkilöstöllä. Hyvänä työnantajana Porin kaupunki on mahdollistava, kannustava, kilpailukykyinen ja houkutteleva. Ilmapiiri on luovuutta tukeva ja villitkin ideat salliva. Henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut. Työyhteisössä kaikista pidetään huolta. (Porin kaupungin päivähoiton laatukäsikirja 2006, 4.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä päätöksenteko on joustavaa ja tapahtuu yhteistyössä. Kaikki ryhmän jäsenet voivat osallistua siihen ja jokaisen ehdotuksia kuunnellaan. Kritiikin ilmaiseminen sallitaan ja työyhteisö on valmis käsittelemään sitä asiallisesti. Työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä riittävästi ja työtehtävät on jaettu tasapuolisesti työntekijöiden kesken. (Keskinen 1999, 45.)

Sosiaalisista, taitavista yksilöistä muodostuu toimiva ryhmä vasta yhteisesti sovitun ja hyväksytyyn tavoitteen myötä. Tavoitteesta sopiminen ei ole yksinkertainen tehtävä, vaan vaatii taitavaa organisointia ja johtamista, vastuunottoa ja toinen toisensa arvostavaa huomioon ottamista. Tavoitteen tekee mielekkääksi se, että työntekijä kokee voivansa toteuttaa omia henkilökohtaisia taitojaan, saa mahdollisuuden tehdä sitä, mitä hän hyvin osaa. (Keskinen 1999, 8.)

Työyhteisön erilaisissa tilanteissa tarvitaan erityyppisiä toimintatapoja ja mielenlaatuja. Perushyvä tilanne työyhteisössä on, jos kukin työntekijä arvostaa sekä omaa että toisten toimintatapaa ja hyväksyy erilaisuuden. Mutta vielä parempi on, jos arvostamisen lisäksi päästään siihen, että työntekijät voivat oppia toisiltaan. Kun suostuu oppimaan toisen toiminnasta ja asenteesta, voi olla kiitollinen siitä, että työympäristössäkin ihmiset ovat erilaisia ja täydentävät näin toisiaan. (Mattila 2007, 83.)

Hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien kahden ammattiryhmän, lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien ammatillinen koulutus, työajat ja palkkaus ovat erilaiset, mutta kuitenkin työtehtävät ovat vuosien kuluessa alkaneet lähestyä entistä enemmän toisiaan. (Keskinen 1999, 7.)

Nykyään päiväkotia saattaa olla kuitenkin vieläkin moniammatillisempi työyhteisö. Erilaisissa työtehtävissä voi lastentarhanopettajien lisäksi olla sosionomeja, lähihoitajia, sosiaaliskasvattajia sekä päivähoitajia. Päiväkotien työyhteisöön kuuluvat hoitohenkilökunnan lisäksi myös avustava henkilökunta, keittiöhenkilökunta sekä siistijät.

Lastentarhanopettajaliiton vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan päiväkodinjohtajien alaisissa päiväkodeissa on kymmeniä ammattiryhmänimikkeitä. Suurimpia ammattiryhmiä ovat lastentarhanopettajat (98,1 %), lastenhoitajat (97,5 %) ja päiväkotiapulaiset (81,2 %). Noin puolet vastaajista ilmoittaa, että heillä on alaisinaan myös erityisavustajia, keittäjiä ja keittiöapulaisia. Neljäsosassa päiväkodeista on erityislastentarhanopettajia ja työllistettyjä työntekijöitä. Yli kolmasosassa päiväkodeista on harjoittelijoita. Muiden ammattiryhmien kirjoa edustivat muun muassa avustajat, puistotädit, siviilipalvelusmiehet ja kehitysvammahoitajat.

Anna-Maija Puroila (2002) on tutkinut työntekijöiden kohtaamisia päiväkotiarjessa. Tutkimusaineiston perusteella varhaiskasvattajat tulkitsivat myös päiväkotien työntekijöiden erilaisten persoonallisuuksien sekä niiden yhteensovittamisen muodostuvan arkityössä jännitteen lähteeksi. Varhaiskasvattajat painottivat sitä, että eri työntekijöillä on erilaisia luonteenomaisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. Toisaalta kuitenkin päiväkotityöllä näytti olevan voimakkaasti yhteisöllinen, yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja edellyttävä luonne. Tämä tuli esiin siinä, että päivittäinen työ oli hyvin pitkälle yhteistyötä. Yksittäisen työntekijän itsenäisyyttä rajoitti velvoite ottaa huomioon toisten työntekijöiden mielipiteet sekä päiväkodin yhteinen, työkulttuuriin juurtunut työn tekemisen tapa. Tässä jännitteisessä kentässä työn yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden ilmenemismuodot vaihtelivat.

Jokainen päivähoiton uusi työntekijä perehdytetään työympäristöön, työoloihin ja oman työyhteisönsä tavoitteisiin, toimintaan ja tapoihin. Esimies on vastuussa työntekijöiden perehdyttämisestä. Perehdyttämisessä käytetään apuna muun muassa yksikön laatukäsikirjaa. Esimies käy uuden työntekijän kanssa palautekeskustelun parin ensimmäisen kuukauden aikana.

Varsinkin uudessa työyhteisössä, vasta toimintansa aloittaneessa päiväkodissa, työntekijöiden ei voida olettaa toimivan tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi siitä syystä, että yksilöistä ei ole vielä muodostunut ryhmää. Ryhmän muotoutuminen kestää, edellyttää yhteistä tutustumista, yhteisten sääntöjen muodostumista, yhteisten normien selkiytymistä jne. On usein vaikea hyväksyä ja sietää sitä, että ryhmän muotoutuminen toimivaksi vie aikaa. Jokainen ryhmän jäsen on vastuussa ryhmän muotoutumisesta. Kukaan ei voi jättäytyä tämän tehtävän ulkopuolelle. (Keskinen 1999, 13–14.)

Työyhteisön toimivuus vaikuttaa sekä stressaavien tilanteiden syntyyn että työyhteisön tapoihin hallita näitä tilanteita. Hyvin toimivassa työyhteisössä stressaavia tilanteita esiintyy vähemmän kuin heikosti toimivassa. Hyvin toimiva työyhteisö myös osaa käsitellä ongelmia niin, ettei työntekijöille pääse syntymään voimakasta stressiä. (Keskinen & Veikkola 1999, 33.)

Päiväkoti on myös oppiva organisaatio. Itse työ nähdään oppimisympäristönä. Siinä opitaan omista sekä muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksista. Työyhteisölle on hyväksi, että se luo itselleen myös toimivia epävirallisia yhteistyömuotoja, joissa ns. hiljainen tieto eli työntekijöiden oma kokemus ja ammattitaito leviävät työyhteisön jäsenten hyväksi. (Suurnäkki & Kajanne 2001, 13.)

Ryhmä oppii vähitellen, kuinka käsitellä sekä ongelmiaan ulkoisen maailman kanssa että sisäisiä ongelmiaan. Kaiken tämän oppimisen yhteydessä, joka vaatii aikaa, ryhmä muodostaa omaa kulttuuriaan. Eräs ryhmän kulttuurin piirre ovat normit, jotka ohjaavat ryhmän jäsenten käyttäytymistä. Normeja ei ole helppo havaita ja määritellä, mutta ne vaikuttavat merkittävästi yksittäisten ryhmän jäsenten käyttäytymistä ohjaavina tekijöinä. Normi voidaan määritellä joukoksi käsityksiä tai odotuksia siitä, miten jäsenen tulisi käyttäytyä tietyssä tilanteessa, mikä on oikeata ja mikä väärää käyttäytymistä, mikä on sallittua ja mikä ei, mikä hyvää ja mikä huonoa toimintaa. (Keskinen 1999, 16–17.)

Työyhteisöjen menestymisen kannalta on tärkeää, että se kokemus ja hiljainen tieto, jota lähivuosina eläkkeelle siirtyvillä työntekijöillä on, saataisiin koko työyhteisön ja uusien työntekijöiden käyttöön. Jotta tämä olisi mahdollista, työyhteisöjen pitäisi saada syntymään keskusteleva kulttuuri. Päiväkodissa voidaan ottaa käyttöön myös seniorimallista yhdessä oppimista, jolloin mentorina toimiva kokeneempi työntekijä voi perehdyttää nuorempaa työntekijää. (Suurnäkki & Kajanne 2001, 17.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä ongelmat nähdään yhteisinä ja ratkotaan yhdessä keskustelemalla. Ongelmia selvennetään ja niiden käsittelyssä ollaan avoimia. Kiistoja pidetään positiivisina ja niistä halutaan oppia. Jäsenet pyrkivät parantamaan ja kehittämään toimintaansa; työyhteisössä esiintyy avoimuutta ja kykyä oppia uusia asioita ja toimintatapoja. Heikosti toimivassa työyhteisössä ongelmanratkaisukyky on huono. Ongelmia yritetään vältellä ja konfliktit tukahduttaa. Konfliktien ratkaisussa käytetään usein pakottavaa vallankäyttöä. Konfliktien tukahduttaminen kuitenkin estää erilaisten mielipiteiden esillepääsyn ja siten poistaa työyhteisöstä avoimuuden uusille asioille ja tukahduttaa luovuuden. (Keskinen & Veikkola 1999, 46.)

Palautteen antaminen eikä myöskään vastaanottaminen ole helppoa, mutta molemmat ovat taitoja, joissa on mahdollista oppia ja kehittyä. Palautteen antaminen ei suinkaan ole yksinään johtajan tehtävä, vaan hyvin toimivan työyhteisön tunnistaa siitä, että kaikki työntekijät, johtaja mukaan lukien, kokevat saavansa kannustavaa, rohkaisevaa ja motivoivaa palautetta työssään. (Keskinen 1999, 11.)

Hyvässä työyhteisössä on hyvä johtaja. Johtaja on työyhteisön jatkuvan muutoksen havaitsija, tuntija ja muistaja. Päiväkodin johtajan ehkä tärkein tehtävä on ylläpitää selkeitä ja realistisia työn tavoitteita, olla auttamassa moninaisten vaatimusten keskinäisessä arvioinnissa ja valikoinnissa. Hyvä johtaja säilyy hyvänä ja onnistuvana esimiehenä alaiensa tuen, kannustavan palautteen ja arvostuksen turvin. (Keskinen 1999, 18.)

Mikäli johtaja osaa empaattisesti asettua muiden ihmisten asemaan ja pääsee samalle aaltopituudelle heidän kanssaan, hän saattaa myös pystyä luomaan yhteishenkeä työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2002, 87.)

Toimiva työyhteisö on kumppanuutta, jossa yksilöiden perustehtävään liittyy toisten tukeminen. Se ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä, joskin vastuu hyvinvoinnin turvaamisesta lankeaa edelleen hänen harteilleen. Hyvä johtaja herättää alaisissaan halun todelliseen yhteistyöhön. Se vaatii luottamusta ja toisen arvostamista. (Kaivola 2003, 62.)

Olen perehtynyt johtajuuteen syvemmin Päiväkodin johtaja osana työyhteisöä - luvussa.

4.2 Työyhteisöllisyys

Viime vuosina työelämässä on nostettu esille yhteisöllisyyden käsite. Hyvin toimivassa ja tuottavassa organisaatiossa me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat suorassa suhteessa tulokseen. Työelämässä yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Kaivola & Launila 2007, 77.)

Työyhteisöllisyyden käsitteeseen liittyy samassa organisaatiossa työtä tekevien ihmisten yhteistyön laadun merkitys asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle ja työyhteisön jäsenten henkiselle hyvinvoinnille. Yhteisöllisyyteen kuuluu virallista, mutta ennen kaikkea epävirallista vuorovaikutusta. Yhteisöllisyys voi olla näkyvää ja kuuluvaa tai näkymätöntä ja kuulumatonta, esimerkiksi yhteiseen hiileen puhaltamista. Positiivisen yhteisöllisyyden vallitsemassa työyhteisössä ihminen hyväksytään joukkoon, yhteisössä hyväksytään erilaisuus, yksilön on mahdollista omaksua työpaikan identiteetti ja kulttuuri, keskustelu on avointa ja luottamuksellista. Negatiivisen yhteisöllisyyden yhteisössä korostuu hierarkkisuus, kontrolli ja auktoriteettien tarve, ilmenee klikkiytymistä ja henkistä väkivaltaa. (Jämsä 2009.)

Jotta työyhteisöllisyys voisi kehittyä, tulee työyhteisön tietää toimintansa tavoitteet. Tavoitteettomuus johtaa kaaokseen. Yhteistoiminta-johtamisessa tavoitteiden asettaminen, työnjaosta sopiminen ja tulosten arviointi tapahtuu yhdessä. Työyhteisöllä on virallinen päämäärä, joka oikeuttaa työyhteisön olemassaolon, sen lisäksi ihmiset ratkaisevat työyhteisössään myös monia inhimillisiä kysymyksiä, jotka määrittävät heidän suhdettaan työyhteisöön. Ratkaisut voivat tukea tai hämärtää perustehtävää. Mitä varmemmat mahdollisuudet työyhteisö tarjoaa yksilön omien tarpeiden tyydyttämiseksi, sitä helpompi hänen on liittyä työyhteisön jäseneksi. (Jämsä 2009.)

5 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

5.1 Työhyvinvointi

Parhaimmillaan työ on kuin leikki. Se on kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa, johon suhtaudutaan huumorilla ja josta saadaan voimavaroja. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

Työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvointi päiväkodeissa vaikuttaa olennaisesti töiden sujumiseen ja toimintaan lasten kanssa sekä tätä kautta myös hoidettavien lasten hyvinvointiin. Työyhteisön toimivuus vaikuttaa sekä stressaavien tilanteiden syntymään että työyhteisön tapoihin hallita näitä tilanteita. Hyvin toimivassa työyhteisössä stressaavia tilanteita esiintyy vähemmän kuin heikosti toimivassa. Hyvin toimiva työyhteisö myös osaa käsitellä ongelmia niin, ettei työntekijöille pääse syntymään voimakasta stressiä. (Keskinen & Veikkola 1999, 32–33.)

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä:

- työntekijän terveydestä
- työntekijän jaksamisesta
- työpaikan turvallisuudesta
- hyvästä työn hallinnasta
- työilmapiiristä ja
- johtamisesta

Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Henkinen hyvinvointi ilmenee monin tavoin sekä työyhteisössä että sen yksittäisissä jäsenissä. Se tuntuu hyvänä ja turvallisena ilmapiirinä, työpaikan me-henkenä, toiminnan häiriöttömyytenä ja yhteistyön sujumisena. Sairaus poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät ja tuottavuus lisääntyy. (Työsuojelupiirit 2009.)

Henkilöstön hyvinvointiin vaikutetaan luomalla edellytykset avoimuutta, oppimista ja osallistumista tukevalle työskulttuurille. Henkilöstön ammattitaitoa, osaamista ja jaksamista tuetaan huomioiden mm:

- oikein mitoitettu henkilökunta
- viihtyisä ja tarkoituksenmukainen työympäristö
- yhteiset kehittämis- ja suunnittelupäivät
- kehityskeskustelut
- työnohjaus
- täydennyskoulutus
- kannustava ja motivoiva johtaminen
- työterveyshuollon palvelut

(Porin kaupungin päivähoiton laatukäsikirja 2006, 14.)

Hyvän työhyvinvoinnin voidaan ajatella syntyvän kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: työtaidosta (ammattillinen osaaminen), työhalusta (motiivi, tahto), ja oivalluksesta (keskeisten asioiden ja kokonaisuuden ymmärtäminen, luova ote työhön). (Leskinen 2000, 13.)

Työntekijä kokee henkisen hyvinvoinnin mm. haluna tehdä työtä, tunteena, että työ sujuu ja että hän hallitsee työnsä. Hyvin järjestetty ja mitoitettu työ tuntuu mielekkäältä ja sopivan haastavalta, siinä voi oppia uutta ja kehittyä.

Työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta-ajatuksena on aikaansaada ja ylläpitää työturvallisuutta, työterveyttä sekä hyvinvointia työssä ja työyhteisössä. (Työsuojelupiirit 2009.)

Työhyvinvoinnin tärkeimmät toimijat ovat työpaikoilla. Työhyvinvointia edistetään työpaikalla muun muassa:

- työsuojelun yhteistoiminnalla
- työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (tyky-toiminta)
- työterveyshuollon toimilla
- työsuojelulla
- työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä.

(Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Työsuojelun eräänä tavoitteena on henkisen hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla. Henkinen työsuojelu on käytännön toimintaa, jolla pyritään saattamaan työn vaatimukset ja ihmisen suoritusedellytykset vastaamaan mahdollisimman hyvin toisiaan. Ennen kaikkea henkinen työsuojelu on yhteistoimintaa työpaikalla työolojen kohentamiseksi. Henkinen työsuojelu on sekä ehkäisevää että puutteita korjaavaa toimintaa. Pääpaino on ehkäisevässä työssä. Työoloja kehitetään suunnittelun avulla, jota toteutetaan organisaation eri tasoilla ja jossa työntekijät ovat mukana. Suunnittelu on jatkuvaa ja kaikkia työntekijöitä koskettava asia. (Työsuojelupiirit 2009.)

Työyhteisön ihmissuhteilla on myös tärkeä merkitys työntekijän hyvinvoinnin lisäksi koko työyhteisön menestymiselle. Yhteistyö ja myönteinen ilmapiiri motivoivat yksittäistä työntekijää kehittämään itseään, mikä taas auttaa koko organisaatiota kehittymään ja lujittamaan asemaansa. (Kaivola 2003, 38.)

Työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin vaikuttaa ehkä eniten tiimityyppiseen työskentelyyn siirtyminen. Tämä kuitenkin edellyttää työryhmien muuttumista oppimisprosessin kautta todella toimiviksi tiimeiksi, joissa yhteiset tavoitteet ovat selkeät ja sisäistetyt ja joissa valtuudet ja vastuu sekä mahdollisuudet itsenäiseen tuloksetukseen on riittävän selvästi sovittu. Kullekin tiimille on myös annettava tarpeelliset toimintaedellytykset. (Suurnäkki & Kajanne 2001, 16.)

5.2 Työssä jaksaminen

Hyvä työilmapiiri parantaa ihmisten elämänlaatua ja työssä jaksamista.

Työssä jaksamiseen vaikuttavat monet tekijät työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista työyhteisön toimintatapaan. Työssä jaksaminen kuvaa tapaa, miten ihminen suhtautuu työhönsä. Ihminen voi olla joko motivoitunut, työssä viihtyvä ja tuottava yksilö tai yksilö, jolle työ ja elämäntilanne tuottaa kuormitusoireita ja poissaoloja työstä. Pahimmillaan tilanne voi johtaa fyysiseen sairastumiseen tai pitkäaikaiseen ylikuormitus- eli burnout-tilaan. (Koivisto 2001, 205.)

Työyhteisön tasolla jaksaminen tarkoittaa sitä, miten toimintakykyinen kokonaisuus on. Hyvänkin työyhteisön jäsenten työkyky vaihtelee. Työyhteisön kaikesta tulokseen vaikuttavasta toiminnasta sanotaan olevan näkyvissä vain noin 10 %. Loppu 90 % on näkymättömissä pinnan alla. Näkyvissä ovat esimerkiksi työpaikan fyysiset puitteet, välineet, organisaatio, taloudelliset resurssit ja ihmiset. Piilossa on esimerkiksi suuri osa käytännön tietovarannoista, ns. hiljainen tieto, ihmissuhteissa vaikuttavat tunteet, valtasuhteet, asenteet, uskomukset jne. Piilossa olevaan osuuteen voi olla vaikea vaikuttaa, mutta silti se on varsin tärkeä puhuttaessa työyhteisön toimintakyvystä ja jaksamisesta. (Leskinen 2000, 28.)

Jatkuvien muutosten ja henkilöstövähennysten lisäksi väsyttävät erityisesti tavoitteiden epäselvyys, tiedonkulkuongelmat, huonot työjärjestelyt ja työturvallisuuden ongelmat. Ne ovat myös yleisimpiä työilmapiiritutkimuksissa esiin tulevia, yhteistyötä vaikeuttavia ongelmia. (Leskinen 2000, 13.)

Ilmapiiriongelmat saattavat myös vaikuttaa työyhteisön motivaatioon haitallisesti. Yhteinen tehtävä saattaa saada negatiivisen latauksen. Sitä ei pidetä enää arvostettavana, ponnistelun arvoisena. Ilmapiiriongelmat voivat myös kuvastaa arvostuksen puutetta työyhteisössä: jos johto ei aidosti osoita arvostusta työyhteisölle, ei työn tavoitteillakaan koeta olevan väliä. (Leskinen 2000, 15.)

Jos motivaatio tuntuu hiipuvan tai katoavan kokonaan näkyvistä, ensin on syytä saattaa perusasiat kuntoon; levätä väsymys pois, käydä esimiehen kanssa kehityskeskustelua työn vaativuudesta sekä tarkastella työyhteisön ilmapiiriä ja parantaa sitä, jos se on mahdollista. (Mattila 2007, 91.)

6 PÄIVÄKODIN JOHTAJA OSANA TYÖYHTEISÖÄ

Päiväkodin johtajan sijoittuminen kunnan hallinnolliseen organisaatioon vaihtelee kunnittain ja työyksiköittäin. Myös päiväkodin johtajan virkanimikkeet ja työtehtävät vaihtelevat. Useimmiten päiväkodin johtaja hoitaa yhden päiväkodin johtajan tehtävät joko lapsiryhmätyöskentelystä vapautettuna hallinnollisena johtajana tai yhdistäen lapsiryhmätyön ja johtajuuden. Tähän tehtäväkenttään on kuitenkin alkanut tulla yhä enemmän vaihtelua. Monilla päiväkodin johtajilla on tänä päivänä vastuullaan edellä mainittujen tehtäväalueiden ohella oman alueen perhepäivähoidon tai leikki-toiminnan ohjaus. Joissakin kunnissa on myös käytäntönä keskittää useamman päiväkodin johtamistehtävät yhdelle johtajalle. (Lastentarhanopettajaliitto; Puroila 2004.)

Päiväkoti Pörriäisen johtaja kuuluu jälkimmäiseen ryhmään eli hän työskentelee pääasiallisesti osan päivää lapsiryhmässä ja osan päivää hallinnollisissa tehtävissä.

Päiväkodin johtajan hallinnollinen rooli on kaksiulotteinen. Toisaalta päiväkodin johtaja vastaa työyksikkönsä tuloksellisuudesta sosiaalitoimen ja kunnan organisaatiossa, toisaalta johtajalla on vastuu päiväkodin työyhteisön sisällä hallinnollisten tehtävien toteuttamisesta. Päiväkodin johtajan työ ei ole kuitenkaan yksinomaan hallinnointia, vaan johtaja vastaa myös päivähoidon pedagogisen ja sosiaalipalvelullisen perusfunktion toteutumisesta oman päiväkotinsa osalta sekä henkilöstön ammatillisen osaamisen tukemisesta ja kehittämisestä. (Lastentarhanopettajaliitto; Puroila 2004.)

Kirsti Karila on jäsentänyt päiväkodin johtajan tehtäväkenttää jakamalla johtajan työtehtäväalueet viiteen eri ryhmään:

1. hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen
2. palveluorganisaation johtamiseen
3. työorganisaation johtamiseen
4. osaamisen johtamiseen
5. varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimiseen

(Karila, 2001.)

Lastentarhaopettajaliitto on tehnyt vuosina 2003 ja 2007 päiväkodin johtajille kyselytutkimukset, joilla kartoitettiin päiväkodin johtajien työn sisältöä, johtajuusjärjestelyjä, päiväkotien johtajien työssä jaksamista sekä palkkausta. Vuonna 2003 tehdyn tutkimuksen pohjalta tehtiin julkaisu ”Päiväkodin johtaja on monitaituri” – kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Uudemman keväällä 2007 toteutetun tutkimuksen pohjalta tehty julkaisu on nimeltään ”Päiväkodin johtajuus huojuu”.

Uudemman, vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan lähes 44 % päiväkodin johtajista osallistuu hallinnollisten tehtävien ohessa myös lapsiryhmätyöskentelyyn. Tilanne on muuttunut selvästi kolmen vuoden takaisesta: tuolloin lapsiryhmässä toimivia johtajia oli noin 65 prosenttia. (Lastentarhanopettajaliitto 2009.)

Noin kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta on sitä mieltä, että johtajan tehtävien ja lapsiryhmässä työskentelyn yhdistäminen ei ole toimiva ratkaisu. Hallinnollisista johtajista näin vastasi lähes 90 prosenttia ja lapsiryhmässä toimivista johtajista noin 56 prosenttia.

Lapsiryhmässä toimivista johtajista hieman alle puolet piti lastentarhanopettajan roolia ja hieman alle puolet johtajan roolia työssään ensisijaisena. Noin 10 prosenttia vastanneista ei osannut asettaa toista roolia toisen edelle. Se, minkä roolin kokee työssään ensisijaiseksi, on selvästi yhteydessä johdettavan päiväkodin kokoon: isoimmista yksiköistä vastuussa olevat korostivat enemmän johtajan roolia, kun taas pienemmissä päiväkodeissa toimivat johtajat kokivat työssään lastentarhanopettajan roolin ensisijaiseksi. (Lastentarhanopettajaliitto 2009.)

Vain hieman yli 40 prosenttia lapsiryhmässä toimivista johtajista kannatti ajatusta, että johtajat vapautettaisiin kokonaisuudessaan lapsiryhmätyöskentelystä. Hallinnollisista johtajista näin vastasi lähes 80 prosenttia.

Johtamisen avulla pyritään varmistamaan, että organisaatio selviytyy perustehtävästään, joka päiväkodeissa tarkoittaa lasten hoitamista ja kasvattamista. Henkilönä johtaja on vastuussa vaativasta ja samalla myös palkitsevasta tehtävästä. Hänen persoonansa ja käyttäytymisensä ovat merkittäviä tekijöitä johtamisen onnistumisessa. (Virtanen; Keskinen 1999, 66.)

Johtaja on työyhteisön jatkuvan muutoksen havaitsija, tuntija ja muistaja. Johtajassa ruumiillistuu työyhteisön historia ja tulevaisuus. Johtaja pystyy ylläpitämään kokemuksesta oppimista tuodessaan esille työyhteisön muutoksen vaiheita. (Keskinen 1999, 18.)

Johtaja saattaa kokea syyllisyyttä siitä, että uusi ryhmä ei ole vielä toimiva tai työntekijät voivat olla kärsimättömiä uudessa työryhmässään, kun ilmenee epäselvyyttä toiminnan toteuttamisessa, yhteisissä tilanteissa jne. (Keskinen 1999, 14.)

Hyvä johtaja säilyy hyvänä ja onnistuvana esimiehenä alaistensa tuen, kannustavan palautteen ja arvostuksen turvin. Alaiset säilyvät hyvinä johdettavina niin kauan, kun johtajan johtotähtenä on auttaa työntekijöitä asettamaan työlle tavoitteet selkeästi, mielekkäästi ja haastavasti sekä auttaa työyhteisöä säätelemään kiireen, melun ja muiden rasitustekijöiden kuormittavuutta. (Keskinen 1999, 18–19.)

Johtaminen on yhteinen tuote. Sen tulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvää yhteistyötä ei kuitenkaan voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentelyprosessi perustu jatkuvaan yhteiseen keskusteluun. Hyviä tuloksia saavutettava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö. (Juuti & Vuorela 2002, 88.)

Työyhteisö on hyvin merkittävä tekijä päiväkodin johtajan päivittäisessä työssä. Työyhteisöjen sisäinen kannustavuus ja työväsytys kietoutuvat yhteen. Työyhteisön ollessa niin merkittävä tekijä päiväkodin johtajan työssä tulisikin kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, joilla saataisiin koko henkilöstö kiinnittämään tietoisesti huomiota oman työyhteisön kannustavuuteen. (Keskinen; Virtanen 1999, 78.)

Johtajan on tunnettava työntekijöidensä osaaminen ja rakennettava työyhteisöönsä toimivia työntekijöitä siten, että työntekijöiden erityisosaaminen tulee käyttöön ja että työntekijöillä on mahdollisuus myös oppia toisiltaan. (Lastentarhanopettajaliitto; Karila 2004.)

6.1 Päiväkodin johtajan ydinosaamisen alueet

Päiväkotien johtajat toimivat hyvin kirjavissa toimintaympäristöissä, jotka myös muuttuvat jatkuvasti. Joka toisen kyselyyn vastanneen johtajan johtamassa toiminnassa oli tapahtunut joitain muutoksia edellisen vuoden aikana. Tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemyksen päiväkodin johtajien tehtäväkentän ja vastualueiden moninaisuudesta. Päiväkodin johtajalla onkin keskeinen vastuu päiväkodin toiminnan sisällön rakentamisesta yhteistyössä lasten ja perheiden kanssa. Tämä edellyttää vahvaa asiantuntemusta ja kykyä tehdä harkittuja ratkaisuja säädösten asettamissa puitteissa. (Lastentarhanopettajaliitto 2009.)

Ydinosaaminen muodostuu kolmesta osa-alueesta:

1. Perusosaaminen

a) Varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta

- Työyhteisön yhteisen arvopohjan ja toimintaperiaatteiden selkiyttäminen.
- Tietoisuus omista arvoista ja päämääristä.
- Tietoisuus omasta lapsi- ja kasvatustietämyksestä sekä maailmankuvasta.
- Kyky argumentoida työhön liittyvät ratkaisut.

b) Tiedon struktuuri

- Kasvatusorganisaation johtamista koskevan tiedon hallinta.
- Kuntaorganisaatiota koskevan tiedon hallinta.
- Lapsen kasvua, kehittymistä ja oppimista koskevan tiedon hallinta.
- Lapsiperheitä ja ympäröivää yhteiskuntaa koskevan tiedon hallinta.
- Kyky seurata päiväkodin johtamiseen liittyvien tieteenalojen kehitystä ja osallistua siihen.

c) Työmenetelmät

- Päiväkotityön organisointi (työnjako, vastuualueet, resurssien hallinta).
- Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen.
- Päiväkotityön kehittämiseen liittyvä osaaminen.
- Työn tuloksellisuuden ja laadun arvioinnin menetelmiin liittyvä osaaminen.

d) Sosiaalinen osaaminen

- Kyky luoda positiivinen suhde eri toimijatahoihin (lapset, vanhemmat, työ yhteisö, muut ammattilaiset, kuntaorganisaatio, päättäjät).
- Kommunikaatiotaidot.
- Päätöksentekotaidot.
- Konfliktinratkaisutaidot.
- Vaikuttaminen.

2. Tilanneosaaminen

- Osaamisen ”näkyvä osuus”.
- Kyky soveltaa perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla.
- Tilannesidonnaiset osaamisen alueet.

3. Ammatillinen uusiutuminen

- Henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukeminen.
- Työyhteisön kehittäminen.
- Oman perusosaamisen kehittäminen.

(Lastentarhaopettajaliitto 2009)

Varhaiskasvatuksen johtajuudesta:

- Johtajuus on varhaiskasvatuksen parissa toimivien sitouttamista varhaiskasvatuksen laadun ylläpitoon ja sen kehittämiseen.
- Johtaminen kohdistuu varhaispedagogiikkaan, joka on päivähoitotyön perustehtävä ja ydinsisältö. Perustehtävästä määrittyy johtamistyön toteutus.
- Varhaiskasvatuksen johtaminen on päätoimista työtä.
- Johtamisen ja lapsiryhmätyön yhdistäminen on riski molempien laadukkaalle toteutumiselle.
- Johtajuuden kehityssuunta on hallinnoinnista pedagogiseen johtamiseen. Pedagoginen johtajuus vastaa varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä ja on varhaiskasvatuksen laadun peruspilari.
- Työyhteisön hyvinvointi ja toimiva johtajuus ovat avainpareja.

(Lastentarhanopettajaliitto; Hujala 2007.)

Esimiehen on muistettava, että työyhteisö, joka on kurilla ja järjestyksellä ohjattu, ei ole luova työyhteisö. Luovaa työyhteisöä johdetaan rakkaudella. Esimies, joka osaa innostaa muita keskittymään organisaatiolle tärkeiden ongelmien ratkomiseen ja kykenee luomaan turvallisen ja rakastavan ilmapiirin, luo puitteita luovuuden puhkeamiselle. Luovuuden esille saaminen vaatii jokseenkin samanlaista hellää vaalimista kuin puutarhan hoito tai lasten kasvatusta. (Juuti & Vuorela 2002, 83.)

7 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusideani syntyi, kun olin kahdeksan viikon mittaisella harjoittelujaksolla Päiväkoti Pörriäisessä syksyllä 2008. Lähtökohtana oli henkilökohtainen kiinnostukseni työyhteisöllisyyden merkityksestä työpaikalla ja sen vaikutuksesta työilmapiiriin. Sain mielenkiintoisen mahdollisuuden tutkia uuden työyhteisön muodostumista ja työpaikan ihmissuhteiden kehittymistä paikassa, joka on uusi kaikin tavoin.

Päiväkodin aloittaessa toimintansa elokuussa 2008 päiväkodissa oli yhdeksän hoitohenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Haastateltavat kahdeksan vakituista työntekijää valikoituivat niin, että jokaisesta lapsiryhmästä tuli työntekijöitä haastatteluihin. Haastatelluissa lastentarhanopettajissa on myös mukana päiväkodin johtaja, joka työskentelee osan päivästä lapsiryhmässä. Tutkimukseen osallistuminen perustui täysin vapaa-ehtoisuuteen. Kaikki työntekijät suhtautuivatkin tutkimukseen ja haastatteluihin erittäin positiivisesti. Haastateltavista puolet on työtehtävältään lastenhoitajia ja puolet lastentarhanopettajia. Näin otos on mahdollisimman tasapuolinen.

Opinnäytetyön aihepiiri on mielenkiintoinen, koska työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys niin yksilön kuin työn sujuvuudenkin kannalta. Päiväkotien työyhteisöt ovat tiiviitä ja lasten kanssa työskennellessä työntekijöiden saumaton yhteistyö on mielestäni päivähoidon kivijalka.

Toivon, että tutkimustuloksista on hyötyä Päiväkoti Pörriäisen henkilökunnalle työyhteisön muodostumisessa ja yhteisen toiminnan kehittämässä. Toivottavasti opinnäytetyöni auttaa työntekijöitä myös näkemään työyhteisön eri kehitysvaiheet ja muutosprosessit kokonaisuutena, ja sen missä kehitysvaiheessa he kulloinkin liikkuvat.

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää uuden päiväkotiyhteisön muodostumiseen liittyviä tekijöitä ja haasteita.

Tutkimuskysymykset:

- Miten työyhteisö ja yhteishenki muodostuvat uudessa päiväkodissa?
- Millaisia kokemuksia työntekijöillä on uudesta työyhteisöstä ja siihen sopeutumisesta?
- Miten työpaikan vaihdos ja työyhteisön muutos on vaikuttanut työssä jaksamiseen?
- Millaisia mielipiteitä työntekijöillä on päiväkodin johtajuusmallista?
- Miten lapset ovat sopeutuneet työntekijöiden mielestä uuteen päiväkottiin?

7.2. Kvalitatiivinen tutkimus ja aineiston keruu

Keskusteltuani päiväkodin johtajan kanssa opinnäytetyön ideasta, otin puhelimitse yhteyttä päivähoitotoimistoon ja päivähoidon- ja varhaiskasvatuksen johtajaan. Opinnäytetyö sai heti hyväksynnän ja aloitin haastattelut heti seuraavalla viikolla. Varsinaisen tutkimuslupahakemuksen (Liite1) lähetin sähköpostitse. Tutkimuslupa sai virallisen hyväksynnän kuitenkin vasta 24.9.2009 tavattuani päivähoidon- ja varhaiskasvatuksen johtajan henkilökohtaisesti.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi olen valinnut puolistrukturoidun teemahaastattelun. Haastateltavina oli kahdeksan päiväkotia Pörräisen hoitohenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Kaikki haastatelluista ovat olleet töissä päiväkodissa sen käyttöön ottamisesta saakka. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Olen itse ollut päiväkotia Pörräisessä kahdeksan viikon mittaisella työssäoppimisjaksolla syksyllä 2008 sekä toiminut keväällä 2009 sijaisena eri osastoilla, joten päiväkodin työntekijät olivat tulleet minulle tutuksi jo aikaisemmin. Koen, että tämä seikka oli vahvuuteni haastattelijana. Vuorovaikutus oli haastattelutilanteissa vapautunut eikä haastattelijan tai haastateltavien tarvinnut jännittää.

Tarvittava tutkimuksellinen etäisyys – ja objektiivisuus – syntyy toisaalta omasta teoreettisesta pohdinnasta ja lukeneisuudesta, toisaalta sitä voi lisätä käsitteellistyksen ja menetelmien avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 35.)

Teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä löytyy paljon erilaisia kirjallisia lähteitä, mutta varmasti käytetyin on Hirsjärven ja Hurmeen Tutkimushaastattelu (2000 ja 2008). Hirsjärvi ja Hurme käsittelevät kirjassaan teemahaastattelua yksityiskohtaisesti sekä siihen liittyviä sisällönanalyysin menetelmiä.

Keskeiset kvalitatiivisessa metodologiassa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Havainnointi on perustavaa laatua oleva tekniikka toisen kulttuurin ymmärtämisessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille. Litterointia, puhtaaksi kirjoittamista käytetään sen ymmärtä-

miseen, kuinka tutkimukseen osallistuvat organisoivat puheensa tai kirjoituksensa. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Puolistrukturoitu haastattelu antaa huomattavaa joustavuutta sekä haastattelijalle, vastaajalle kuin myös tutkijalle. Aineiston käsittelyn kuluva työmäärä kuitenkin kasvaa avoimien vastausten lukumäärän kasvaessa. Silti puolistrukturoidun haastattelun käyttö on varsin suositeltavaa, olkoonkin, että avoimien kysymysten lukumäärän suhteen on oltava kriittinen. (Kurkela 2009.)

Teemahaastattelulla tuotetaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun ei tiedetä millaisia vastauksia tullaan saamaan tai kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. Haastattelua käytetään myös, kun halutaan syventää tietoa jostain asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkityksen syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista käsin. (Kurkela 2009.)

Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus (Kurkela 2009). Haastattelutilanne muistuttaa jokapäiväistä keskustelua, jota haastattelijahajailee siten, että keskustelun aihepiiri pysyy samana, mutta haastattelun muodot ja yksityiskohdat ovat vapaita. Haastattelijahaja esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä sellaisia joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja.

Kun haastateltava voi suurelta osin määrätä keskustelun suunnan, tästä on se hyöty, että tutkijan ennakkokäsitysten vaikutus jää pieneksi ja hän saa haastateltavien elämäntilanteen kokonaisuudesta monipuolisen ja syvän kuvan. Haittana on, että syntyvä aineisto jää sekavaksi, tutkijalle on työlästä jälkeinpäin jäsentellä sitä ja muodostaa siitä päätelmänsä. Tulosten kertyminen on hidasta ja epävarmaa, ja tutkijahaja saattaa

joutua haastattelemaan samaa henkilöä useita kertoja. Metodi onkin parhaimmillaan kohdistettuna vain yhteen tai muutamaan henkilöön. (Routio 2007.)

Teemahaastattelussakaan ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehässä esitettyyn kuitenkin vaihtelee intuitiivisten ja kokemuseräisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti vain etukäteen tiedettyihin kysymyksiin pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.)

Haastattelut toteutin maaliskuussa 2009. Käytännössä tämä tapahtui siten, että olin kahden kesken haastateltavan henkilön kanssa päiväkodin neuvotteluhuoneessa. En ollut nähnyt työntekijöitä useaan kuukauteen, joten aluksi vaihdoin kuulumiset, jolloin ilmapiiri vapautui. Näin ollen pystyimme haastattelutilanteessa keskustelemaan avoimesti eikä tilanne ollut jännittynyt. Keskustelut nauhoitin sanelukoneella. Olin valmistellut itselleni haastattelurungon, mutta keskustelu siirtyi pääasiassa luontevasti teemasta toiseen. Koen, että haastateltavat kertoivat avoimesti ja rehellisesti omaista kokemuksistaan ja mielipiteistään uuden työyhteisön muodostumisesta.

Keskustelut olivat kestoiltaan noin 15 minuutista 25 minuuttiin. Haastattelut suoritettiin keskellä työpäivää ja työntekijät tulivat haastatteluun sitä mukaa, kun lapsiryhmästä pystyi irtautumaan. Keskusteluiden pituudesta voi mielestäni päätellä paljon päiväkodin kiireisestä työilmapiiristä ja siitä, että yhden työntekijän puuttuminen tiimistä pidemmäksi aikaa hankaloittaa muun tiimin työskentelyä. Tästä huolimatta sain haastattelut toteutettua ilman keskeytyksiä ja aikataulun mukaisesti. Olen myös sitä mieltä, että kiireinen ilmapiiri neuvotteluhuoneen ulkopuolella ei vaikuttanut itse haastattelutilanteisiin tai haastateltavien vastauksien pituuteen.

Yleisesti sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston tehtävänä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

Haastattelu eteni laatimani haastattelurungon (Liite2) mukaan. Haastattelun teema-alueita olivat:

- Työyhteisön ja yhteishengen muodostuminen
- Työyhteisön kehitysvaihe (Kuherruskuukausi/muutoskriisi)
- Työssä jaksaminen
- Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet
- Johtaja osana työyhteisöä
- Päiväkodin lasten sopeutuminen
- Vapaa sana

Jokainen haastatteluteema sisälsi 2 -7 apukysymystä, jotka johdattelivat keskustelua tarpeen mukaan oikeaan suuntaan. Jokainen haastattelu eteni eri tavalla ja yleisesti ottaen keskustelu soljuikin luontevasti eri teemojen välillä.

7.3. Aineiston analyysi

Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat ainakin osittain yhtä aikaa. Välttämättä selvää eroa niiden välillä ei ole. Ennen kuin varsinaista aineiston analyysia voidaan alkaa tehdä, on aineisto saatava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Yleensä muistiinpanot ja haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. (Metsämuuronen 2008, 48.)

Tuomi ja Sarajärvi ovat kuvaavat laadullisen tutkimuksen analyysin tekemisen eri vaiheita kirjassaan Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi (2002, 94). Ensimmäiseksi tutkija päättää, mikä aineistossa kiinnostaa. Seuraavaksi käydään aineisto läpi, erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen ja jätetään kaikki muu pois tutkimuksesta. Kerätään merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta. Seuraavaksi luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto.

Raportoin tutkimustuloksia opinnäytetyössäni haastatteluteemojen, esille nousseiden keskusteluaiheiden ja kysymysten mukaan. En käytä mitään varsinaista aineiston analyysimenetelmää vaan kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ominaista toteavaa ilmaisutyyliä.

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysilla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Koska olen itse ollut lyhyitä jaksoja työyhteisön jäsenenä, olen käyttänyt tutkimukseni tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa aineistona vain haastattelunauhoituksia. Pyrin analysoimaan tuloksia objektiivisesti. Näin tutkimustulokset ovat luotettavia, eikä oma subjektiivinen kokemukseni ole vaikuttanut tuloksiin.

Tutkimuksessa haastattelemani kohdejoukko on nimetty ja helposti tunnistettavissa. Näin ollen tutkimukseni eettisyys henkilökuntaa kohtaan on tärkeää. Eettisestä näkökulmasta olen tulkinnut tuloksia hienovaraisesti ja käyttäen vain suoria lainauksia.

Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa analysoitava informaatio on pelkistetty siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Tällöin aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään litteroimalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi tarkasti, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja /tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111–112.)

Haastattelunauhoitusten kirjoittaminen eli litterointi oli työlästä ja aikaa vievää. Jokaisen haastattelun litterointiin aikaa kului noin kolme tuntia. Litteroitua materiaalia kertyikin yhteensä yli 50 sivua. Aineiston analysoinnissa käytin apuna nauhoituksia, koska niistä välittyi haastattelutilanteen ilmapiiri. Nauhoituksista oli myös helppo kuulla esimerkiksi haastateltavan äänensävyt sekä tauot puheessa, joista saattoi päätellä esimerkiksi haastateltavien innostuksen tai sen, että haastateltavat pohtivat vastauksiaan.

Aloitin aineiston analyysin sijoittamalla litteroidut haastattelut haastattelurungon teemojen ja kysymysten mukaisesti. Näin pystyin jäsentämään jokaisen teeman alle kuuluvat oleelliset vastaukset ja hahmottamaan paremmin tuloksia. Hyvä apukeino aineiston redusoinnissa oli myös alleviivaus. Näin aineistosta oli helppo löytää esimerkiksi käyttämäni sitaatit.

Tutkimuksen tuloksissa on käytetty tasapuolisesti kaikkia vastauksia ja lisäksi olen käyttänyt tulosten konkretisoimiseksi suoria lainauksia haastatteluista.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

8.1 Taustatiedot haastatelluista työntekijöistä

Haastateltujen työntekijöiden joukossa oli kaksi sosionomia (AMK). Toinen heistä oli työtehtävältään lastenhoitaja ja toinen lastentarhanopettaja. Haastateltavien joukossa oli lisäksi yksi päivähoitaja, erityislastentarhanopettaja, kaksi lastenhoitajaa sekä kaksi lastentarhaopettajan koulutuksen omaavaa työntekijää. Haastateltavien työkokemus päivähoidosta jakautui neljän ja 29 vuoden välille. Pisin työkokemus alalta oli 29 vuotta ja lyhyin työkokemus oli neljä vuotta. Kaikki olivat työskennelleet useissa eri päiväkodeissa ennen Pörriäiseen tuloa.

Työyhteisöissä voi olla eri-ikäisiä tai erilaisista kasvu- ja kulttuuritaustasta tulleita henkilöitä. Yhtä lailla eroa löytyy koulutuksesta tai ammattipohjasta. Tämä erilaisuus ja ihmissuhteiden kirjavuus ovat työyhteisön rikkauden lähteitä. (Kaivola 2003, 26–27.)

8.2 Työyhteisön ja yhteishengen muodostuminen

Työyhteisön ja yhteishengen muodostumisen lisäksi keskustelimme haastateltavien kanssa työyhteisöllisyyden ilmenemisestä työyhteisössä, sopeutumisesta uuteen päiväkotiin ja työyhteisöön, mahdollisista työyhteisön kehittämideoista sekä niistä odotuksista, mitä henkilökunnalla oli saapuessaan uuteen päiväkotiin.

Suurin osa haastatelluista koki, että työyhteisö oli alkanut muodostua nopeasti. Pääsääntöisesti haastateltavat kuvailivat työyhteisön ja yhteishengen muodostumista positiivisin kommentein. Toisaalta, työyhteisön ja yhteishengen muodostuminen oli kuitenkin koettu haasteelliseksi ja kolme vastaajaa kuvaili työyhteisön alkua hankalaksi johtuen kiireestä ja siitä, että henkilökunta ei ole vielä ehtinyt tutustumaan toisiinsa kunnolla. Ryhmien yhteistyön kuvailtiin toimivan paremmin kuin koko talon yhteistyön. Yksi haastatelluista koki, että työyhteisön muodostuminen on onnistunut paremmin, kuin mitä oli osannut odottaa. Positiivisena asiana koettiin vaikuttaneen, että kaikki työntekijät olivat halunneet tulla uuteen päiväkotiin ja uuteen työyhteisöön.

”...alusta asti oli semmonen hyvä tilanne, et kaikki oli halunnu tulla tähän työyhteisöön... kaikki halus tänne. Ja kyllä se autto siinä alussa, et se on ollu ihan alusta asti sillain, että halutaan mahdollisimman hyvä päiväkotitehdä tästä ja ilmapiiriltään.” (Haastateltava 2)

”Se oli aika semmonen niinku... Kulttuurishokki.” (Haastateltava 7)

”On onnistunut ehkä paremminkin, mitä mä osasin odottaa.” (Haastateltava 6)

Viisi haastateltavaa oli sitä mieltä, että talossa on hyvä yhteishenki. Yhteishenkeä kuvailtiin avoimeksi, tiiviiksi ja innostavaksi. Lapsiryhmien työntekijätiimien kuvailtiin olevan erittäin tiiviitä, ja kolme haastateltavaa koki ryhmien ja tiimien olevan jopa niin tiiviitä, että he kokivat epäätietoisuutta muiden ryhmien toiminnan ja lasten suhteen. Kaksi haastateltavaa toi esille, että he haluaisivat tuntea enemmän yhteisyyt-

tä koko talon lasten suhteen. He olivat aikaisemmin tottuneet tuntemaan kaikki päiväkodin lapset perheineen. Yksi haastateltava kuvaili yhteishenkeä katkonaiseksi, johtuen talon oman henkilökunnan sairaslomista ja sijaisten paljoudesta ja vaihtuvuudesta. Kaksi haastateltavaa koki myös että yhteishenki on vielä hakemisvaiheessa ja siihen liitettiin alkukankeutta.

”Yhteistyö toimii ehkä kuitenkin oman ryhmän kesken paremmin, mitä sit koko taloon sijoitettuna se yhteistyö... jokaisen energia varmaan menee siihen omaan ryhmään.” (Haastateltava 5)

”...kaikki oli innolla siinä mukana ja kaikki halus näyttää sitä, et me ollaan Pörriäisiä. Ja kaikki osallistu siihen.” (Haastateltava 4)

”Mutta kyllä mä kaipaen... Semmosta yhdessä, että nää on niin kun meidän lapsia kaikki täällä päiväkodissa. Et semmosta täällä ei oo niin paljon. Mä oon tottunut, että ihan kaikki päiväkodin lapset on meidän lapsia.” (Haastateltava 2)

”Se on varmaan semmosessa hakemisvaiheessakin vielä ja kyl se on osittain muodostunut. Tiimit on varmaan sisään ajautunut... se on vielä hakusessa se, et mikä sen toisen tiimin tehtävänkuvana on ja millai ne hommat siellä sujuu.” (Haastateltava 8)

Työyhteisöllisyyden kuvailtiin ilmenevän Pörriäisessä Me-henkenä, välittämisenä ja auttavaisuutena. Kaksi haastateltavaa mainitsi yhteen hiileen puhaltamisen. Kaksi haastateltavaa oli vielä epävarmoja työyhteisöllisyyden ilmenemisestä, mutta molemmat heistä olivat kuitenkin positiivisin mielin tulevaisuuden suhteen.

”Se ilmenee varmaan semmosena välittämisenä ja semmosena, et ollaan kiinnostuneita ja halutaan tietää että millai menee ja et onko kaikki kunnossa.” (Haastateltava 8)

”Sitä mä oon miettiny just, et ilmeneekö sitä... Siinä se näkyy se työyhteisöllisyys, et me yritetään tehdä tästä meidän näkönen päiväkoti.”
(Haastateltava 6)

”Kaikki ei vielä miellä, et tämä on meidän paikka. Me täällä Pörriäisessä. Et puuttuu semmonen vielä.” (Haastateltava 5)

”Se ilmenee yhteen hiileen puhaltamisena, ja mulla on oikeasti semmonen hyvä tunne tästä talosta... Et ollaan samaa mieltä asioista ja keskustellaan asioista.” (Haastateltava 3)

Parhaimmillaan hyvät ihmissuhteet toimivat työpaikalla silloin, kun asiat sujuvat mutkattomasti. Työntekijät luottavat toisiinsa ja ovat valmiita antamaan tarvittaessa apua ja tukea. Kun ihmissuhteet ovat kohdallaan, työssä on helppo olla ja työ sujuu. (Kaivola 2003, 26.)

Haastateltavista työntekijöistä seitsemän kertoi sopeutuneensa uuden päiväkodin työyhteisöön loistavasti. Koettiin, että sopeutumisessa on helpottanut päiväkodin vapaa ilmapiiri ja se, että saa olla oma itsensä. Yksi työntekijä koki, että sopeutumisesta on hidastanut henkilökunnan vaihtuvuus sekä sijaisten suuri määrä. Yksi haastateltavista myös totesi, että sopeutuminen on ollut hankalampaa kuin mitä oli osannut odottaa.

...oli kovempi paikka, ku mitä arvasinkaan.” (Haastateltava 7)

”Mä helposti käytän ylisanoja, mutta loistavasti.” (Haastateltava 3)

Työntekijöiden omat odotukset uuden päiväkodin ja työyhteisön suhteen olivat toteutuneet hyvin. Viiden haastateltavan mielestä odotukset olivat toteutuneet paremmin, kuin mitä he olivat osanneet ennakkoon ajatella. Kaksi haastateltavaa mainitsi osan odotuksistaan toteutuneen, mutta vielä oli jotain odotuksia toteutumatta.

”Omalta kohdaltani paremmin, mitä mä odotin. Paremmin vielä kotiutunut, ku mitä mä ajattelin.” (Haastateltava 2)

”Osittain on toteutunut ja osittain on semmosia asioita, mitä itse haluaisi muuttaa.” (Haastateltava 8)

”Täähän on menny erittäin hienosti.” (Haastateltava 6)

”Kaikki on semmosta uutta ja nautintoa ja ihanaa.” (Haastateltava 5)

Työyhteisön kehittämisestä ja työntekijöiden yhteistyöstä työajan ulkopuolella syntyi paljon keskustelua. Viisi haastateltavaa koki, että yhteishengen lisäämiseksi olisi tärkeää järjestää enemmän yhteistä vapaa-ajan toimintaa. Kaksi heistä oli sitä mieltä, että yhteinen toiminta voisi olla mielellään selkeästi vapaa-aikaan ja yhdessä oloon liittyvää. Yhteiseksi toiminnaksi ehdotettiin rentoa vapaa-ajan viettoa ja avointa keskustelua. Kolme haastateltavaa oli puolestaan sitä mieltä että yhteinen toiminta työasioittenkin puitteissa olisi tärkeää ja se lisäisi myös yhteisyyttä. He toivoivat, että toiminta olisi selkeästi työhön ja ammatillisuuteen liittyvää. Ammatillisuutta kehittävänä toimintana mainittiin koulutukset ja arvokeskustelut, joita käytäisiin esimerkiksi jonkun ammatillisuuteen liittyvän kirjan pohjalta. Kolme haastatelluista työntekijöistä ei pitänyt yhteistä toimintaa työajan ulkopuolella vielä ajankohtaisena ja tärkeänä asiana.

”...oltais yhdessä ainakin ja vaikka oltais työasioittenkin puitteissa enemmän yhdessä niin kyllä mä sellaista kaipaen.” (Haastateltava 2)

”En vielä hirveesti kaipaa työajan ulkopuolista toimintaa.” (Haastateltava 3)

”...Et mielummin sitten, niin jotain yhteistä koulutuspäivää jostain tietystä aiheesta, sillain, että kaikki osallistuisi niin se yhdistäisi.” (Haastateltava 4)

”Semmonen koko työyhteisön vapaa-ajan tekeminen tai touhuaminen, et me opittais toinen toisemme tuntemaan vielä paremmin... niin se olisi jotenkin rennompaa varmaan.” (Haastateltava 5)

Vaikka työkavereiden kanssa voi olla hauskaa viettää rentouttavia illanistujaisia silloin tällöin, työkavereiden tai esimiesten ei tarvitse tietää toistensa koko elämäntarinaa tai kaikkia yksityisasioita. Jokainen voi kertoa sen verran kuin itse haluaa pelkäämättä, että asiat kääntyvät joskus itseään vastaan. (Kaivola 2003, 25.)

8.3 Työyhteisön tilanne maaliskuussa 2009

Haastattelin päiväkotia Pörriäisen henkilökuntaa maaliskuussa 2009 eli noin seitsemän kuukautta päiväkodin avaamisen jälkeen. Toinen haastatteluteema käsitteli työyhteisön sen hetkistä tilannetta ja sitä, missä kehitysvaiheessa työntekijät kokivat työyhteisön sillä hetkellä olevan. Keskustelimme myös tiimien työskentelystä ja työskentelyn kehittymisestä ja muuttumisesta.

Kolme haastateltavaa koki, että työyhteisö eli selkeästi kuherruskuukauttaan haastattelujen aikana. Kuherruskuukauden uskottiin kestävän ainakin vuoden, jopa kaksi vuotta. Yksi työntekijä kuitenkin kuvaili, että kuherruskuukaudesta huolimatta ilmapiiiri oli alkanut pikku hiljaa muuttua. Neljä haastateltavaa oli puolestaan sitä mieltä, että työyhteisö käy läpi ensimmäistä konfliktivaihettaan.

”Mun mielestä nyt eletään jotain murrosvaihetta. Ihan selvästi.” (Haastateltava 5)

”Kyl se vielä varmaan on siinä kuherruskuukaudessa. Luulen, että tällaisessa uudessa paikassa niin se ensimmäinen vuosi on sitä kuherruskuukautta.” (Haastateltava 6)

”Me ollaan semmosia ihmisiä että kukaan meistä ei halua lyödä jalkaa lattiaan tai lyödä nyrkkiä pöytään tai jyrätä ketään.” (Haastateltava 3)

Keskustelimme tiimien työskentelyn kehittymisestä ja muuttumisesta ensimmäisen seitsemän kuukauden aikana. Kaikista haastatteluista kävi ilmi että talossa arvostetaan tiimityöskentelyä ja ryhmien omia tiimejä kuvailtiin useissa haastatteluissa tiiviiksi. Päiväkodin ryhmissä oli tapahtunut vuoden 2009 alussa suuria muutoksia, kun pienten ryhmästä, Omppusista, siirtyi kaksi työntekijää iltahoitoryhmään eli Kirsikoihin. Näin ollen Omppusiin tuli kaksi täysin uutta työntekijää ja molempien ryhmien, Omppusten ja Kirsikoitten, tiimit alkoivat rakentaa tiimejään uudelleen.

Nämä ryhmä- ja tiimimuutokset koskettivat viittä haastattelemaani työntekijää. He kaikki kokivat että tiimien työskentely oli muuttunut juuri työntekijävaihdosten myötä. Haastatteluista myös kävi ilmi että kiireen koettiin vaikuttaneen negatiivisesti uuden tiimin aloittaessa toimintaansa. Kaikki muut haastattelemani työntekijät olivat sitä mieltä että tiimityöskentely oli muuttunut ja kehittynyt huomattavasti ja työskentelyn koettiin toimivan erinomaisesti.

”No, se on selkiytynyt (tiimityöskentely). Meillä on jo hyvin tiedossa se, että mitä kuuluu missäkin vaiheessa tehdä. Et toiminta sujuu erinomaisesti.” (Haastateltava 8)

”Se tilanne on ihan muuttunut. Siellä on ihan uudet systeemit, koska tuli tietysti ihmisiä enemmän. Lapsia tuli enemmän. Se tilanne on aivan, aivan eri.” (Haastateltava 5)

”Olen huomannut että se on mennyt ihan selkeästi, oikeen siitä alkusyksystä, on menny tosi paljon eteenpäin.” (Haastateltava 7)

8.4 Työssä jaksaminen

Kolmas keskusteluteema käsitteli työssä jaksamista ja työn määrää työntekijöiden määrään nähden uudessa työpaikassa. Keskustelimme siitä, miten työpaikan muutos ja mahdolliset muuttuneet työajat ovat vaikuttaneet työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen.

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että työ uudessa päiväkodissa on ollut raskaampaa, ja he ovat olleet näin ollen väsyneempiä kuin ennen. Synä väsymykseen mainittiin erilaiset työajat sekä muuttunut työnkuva ja henkilöstön määrä työn määrään nähden. Yksi haastateltava kertoi työn olevan fyysisesti raskaampaa, mutta kuitenkin työpaikan muutos on vaikuttanut positiivisesti työssä jaksamiseen. Neljä haastateltavaani työntekijää kertoi, että työpaikan vaihdos on vaikuttanut myönteisesti työssä jaksamiseen. Työaikojen vaihtelevuus koettiin energiaa antavana asiana ja uuden työpaikan ilmapiirin sanottiin vaikuttaneen virkistävästi. Yksi haastateltava koki, että työpaikan muutos ei ollut merkittävästi vaikuttanut työssä jaksamiseen.

”Vaikuttaa, että vähän on fyysisesti raskaampaa, mutta henkisesti; kylä vaihtelu on kivaa.” (Haastateltava 1)

”Tää kaikki on positiivista. Koen olevani virkeä.” (Haastateltava 8)

”Mä oon väsyneempi.” (Haastateltava 4)

Työpaikan vaihdos oli vaikuttanut kolmen haastateltavan työtehtäviin merkittävästi. Työtehtävien muutos koettiin pääasiassa haasteelliseksi, mutta positiiviseksi asiaksi. Viisi haastateltua työntekijää kokivat, että työpaikan vaihdos ei ollut vaikuttanut oleellisesti heidän työtehtäviinsä.

”Mun työnkuva on olennaisesti muuttunut. Ja mä halusin haasteita ja niitä haasteita mä tosiaan sain” (Haastateltava 6)

”Ihan niin paljon, kun haluaa tehdä niin pystyisi tekemään.” (Haastateltava 5)

Työpaikan vaihdos koettiin myös vaikuttaneen työmotivaatioon positiivisesti ja motivaation koettiin olevan edelleen kasvussa. Haastattelujen aikana kuusi haastateltavaa kuvaili työmotivaatiotaan korkeaksi. Kaksi työntekijää kuvaili työmotivaatiotaan muuten korkeaksi, mutta muutokset työssä ja työn haasteellisuus koettiin motivaatiota latistavana tekijänä.

”Tällä hetkellä mä olen aika innoissani oppimaan ja tekemään ja tustumaan lapsiin enemmän ja enemmän.” (Haastateltava 3)

”Tässä on tämä valtava työmäärä ja valtava vastuu ja sitä palkan pienuutta mä ihmettelen joka päivä.” (Haastateltava 7)

”No se on varmaan semmonen 110 %!” (Haastateltava 8)

Työn määrän henkilöstön määrään nähden oli tyytyväisiä kolme vastaajista. Koettiin, että henkilöstöllä on vielä voimavaroja sekä energiaa venyä ja jaksaa työssään. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että lapsiryhmän koko tuntuu suurelta erityisesti aamupäivisin, kun kaikki työntekijät eivät ole vielä tulleet töihin. Vastauksista tuli ilmi, että toisaalta kaivattaisiin konkreettisesti lisää käsipareja ja toisaalta myös ryhmäkoon toivottiin olevan pienempi. Työntekijöiden sairaslomat koettiin myös vaikuttaneen työn määrään, koska sairaslomien aikana ei pystytty kunnolla neuvottelemaan käytännön asioista. Kaksi haastateltavaa kertoi työn määrän vaihtelevan huomattavasti. Välillä koettiin, että lapsia on liikaa aikuisten määrään nähden, välillä taas aikuisia on paikalla paljon lasten määrään nähden. Koettiin kuitenkin, että kun kaikki tekevät oman työnsä kunnolla niin päivistä selvitään hyvin. Avustavalle henkilökunnalle eli siistijälle ja ruokapalveluvastavalle toivottiin lisää työtunteja.

”Mun mielestäni ryhmät on ainakin liian isoja. Ja henkilökunnan määrän lisääminen ei oo mun mielestä ratkaisu.” (Haastateltava 7)

”Mun mielestä se on ihan riittävä (henkilöstön määrä työn määrään nähden). Vielä on energiaa ja voimavaroja.” (Haastateltava 5)

”No, se on sitä samaa mitä aina, mutta kun jokainen tekee sen oman työnsä ja oman siivunsa niin kyllä siitä sitten selviää.” (Haastateltava 2)

”Välillä meitä on ihan liikaa tossa, mutta sitten on niitä päiviä kun meille pamahtaa kaikki lapset tohon aamuun niin silloin sitä työtä riittää.” (Haastateltava 3)

8.5 Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

Työntekijöiden kokemukset vaikutusmahdollisuuksistaan olivat hyvin samankaltaisia. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että olivat saaneet vaikuttaa lähes kaikkien uuden päiväkodin toiminnan suunnittelussa. Työntekijät ovat voineet vaikuttaa huomattavasti omien tiimien ja osastojen toiminnan suunnitteluun sekä oppimisympäristöjen luomiseen. Päiväkodin hoitohenkilökunta on myös suunnitellut yhdessä päiväkodin kasvatuskäytännöt ja toimintaperiaatteet. Positiivisena asiana mainittiin myös, että yhteinen suunnittelu oli aloitettu jo ennen päiväkodin varsinaista avaamista. Päiväkodin kuntoon laittamisaikaa olisi kuitenkin toivottu olevan enemmän. Keskustelimme myös asioista, joihin työntekijät olisivat vielä halunneet vaikuttaa. Neljä haastateltavaa mainitsi asioita, joihin olisi halunnut vielä vaikuttaa. Halutut muutokset koettiin kuitenkin sellaisina, että työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet näiden asioiden suhteen koettiin vähäisinä.

”Kaikkiin semmoseen oon saanut vaikuttaa, mihin on oikeastaan halunnutkin. Aina on saanut sanoa oman mielipiteensä hyvin.” (Haastateltava 2)

”No tietysti halutaan aina vaikuttaa, mutta se on eri asia, että pystyykö niihin vaikuttamaan.” (Haastateltava 8)

”Kyllä mä tykkään, että ihan hyvin on saanut vaikuttaa.” (Haastateltava 1)

8.6. Johtaja osana työyhteisöä

Keskustelimme siitä, miten työyhteisön muodostumista uudessa päiväkodissa on johdettu sekä Pörriäisen johtajuusmallista ja sen vaikutuksista työyhteisöllisyyteen. Haastateltavat kertoivat myös palautteen saamisesta ja sen merkityksestä.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siinä, että työyhteisön muodostumista on johdettu hyvin. Johtajuutta kuvailtiin pääasiallisesti yhteisöllisyyttä tukevaksi ja koko päiväkodin toiminnan kivijalaksi. Johtajan työskenteleminen lapsiryhmässä tuo johtajaa lähemmäksi työntekijöitä ja itse käytännön työtä. Itse johtaja sai myös erittäin paljon positiivista palautetta esimerkiksi erilaisten näkemysten huomioon ottamisesta, vastuun jakamisesta ryhmille, avoimuudesta sekä hyvistä vuorovaikutustaidoista. Johtajalle toivottiin kuitenkin enemmän aikaa itse johtajana toimimiseen, jolloin siihen olisi mahdollisuus panostaa täysillä.

”Täällä tää johtajuus toimii mun mielestä tosi hyvin, mutta johtajalla ei oo mahdollista panostaa täysillä johtajuuteen koska on lapsiryhmässä. Mutta se yllättävän vähän haittaa sitä johtajuutta.” (Haastateltava 2)

”Kyllä tukee (työyhteisöllisyyttä). Mitä mä oon kuunnellut niin musta se (johtajuusmalli) on lähentänyt. Ja on lähempänä työntekijöitä ja sitä käytäntöä, saati sitten semmonen hallinnollinen johtaja.” (Haastateltava 6)

”Hän on antanut meille hyvin vapaat... Että hän on siellä taustalla koko ajan johtajana, mutta kuitenkin hän antaa meille aika paljon vastuuta ja aikaa. Ja viime kädessä häneltä voi aina pyytää apua.” (Haastateltava 1)

Neljä haastateltavaa kertoi saaneensa esimieheltään palautetta, kun taas neljä haastateltavaa puolestaan kertoi, että eivät ole saaneet vielä palautetta työskentelystään. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että palautteen saaminen on erittäin tärkeää työskentelyn kehittämisen kannalta, oli palaute sitten positiivista tai negatiivista. Päiväkoti Pörriäisessä ei ollut maaliskuuhun 2009 mennessä ehditty pitää kuin muutama kehityskeskustelu, joten työntekijät odottivatkin saavansa palautetta kahdenkeskisessä keskustelussa esimiehensä kanssa.

”Se on erittäin tärkeätä, niinku jaksamisen kannalta. On se sit positiivista tai negatiivista niin se on aina tärkeätä. Ethän sä voi parantaa itseäsi jos et saa palautetta.” (Haastateltava 8)

”No, en oikeastaan oo (saanut palautetta). Kyl mä sitä kaipaisin.” (Haastateltava 2)

”Tulee palautetta ihan sopivasti.” (Haastateltava 1)

8.7 Lasten sopeutuminen uuteen päiväkotiin työntekijöiden näkökulmasta

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että lapset olivat sopeutuneet uuteen päiväkotiin hyvin. Pienien alkuhankaluuksien jälkeen lapset olivat ryhmäytyneet ja marras- joulukuussa ryhmät olivat jo olleet tiiviitä. Vuorohoidon laajenemisen myötä tammikuussa päiväkotiin tuli uusia lapsia, joka työntekijöiden mielestä vaikeutti ryhmäytymistä ja prosessi alkoi osittain uudelleen.

”Se alkuhan oli tietysti, että kaikilla oli hankalaa, mutta siinä joskus marras-joulukuun aikana se ensimmäinen ryhmä saatiin ruotuun. Ihan selvästi alkoi ryhmäytyä.” (Haastateltava 5)

”Syksyllä ajattelin, että tähän menee tosi näppärästi kaikin puolin.” (Haastateltava 7)

”Lapset on varmaan saaneet kotoa oikeen semmosen potkun, että tää on hyvä paikka ja se oli vanhemmillekin semmonen ”Jes, voitto”, että pääsi tänne uuteen päiväkotiin.” (Haastateltava 2)

8.8 Työntekijöiden vapaa sana

Haastattelun lopuksi kysyin jokaiselta haastatellulta työntekijältä, mitä he haluisivat vielä kertoa. Kolmella haastateltavalla ei ollut enää mitään lisättävää haastattelun lopuksi. Nämä esiin nousseet asiat olivat varsinaisten haastatteluteemojen ulkopuolelta ja siksi koenkin, että nämä asiat ovat sellaisia, jotka on haluttu tuoda esiin. Olen halunnut käyttää tässä kappaleessa työntekijöiden omia sanoja ja siksi tuon asiat esille suorina lainauksina.

”Ollaan saatu palautetta päiväkoti-ihmisiltä, jotka on täällä käyneet, että täällä on semmonen lämmin henki. Vanhemmilta on tullut ainakin sellaista (palautetta), että täällä on semmonen... Kun tulee ovesta sisään, tuntuu sellanen kiireettömyys, et ei oo sellasta menoa ja melua.” (Haastateltava 2)

”Enemmän haluaisin vielä, että kun tää on uusi talo, että ihan oikeasti keskusteltaisiin niistä arvoista ihan vakavasti ja mietittäisiin, että mitkä on ne kasvatuksen... Että mikä se meidän perustehtävä on. Sitä tarvis miettiä ja lähtee siitä niitä arvoja hakemaan.” (Haastateltava 8)

”Kaikki on innostuneita ja just tosiaan et, varmaan on semmonen tietynlainen tarve siihen onnistumiseen.” (Haastateltava 4)

”Tulee vaan mieleen, että toivottavasti toi vuorohoito alkaa pyörimään.” (Haastateltava 3)

”Porin paras päiväkoti! Ihan oikeasti!” (Haastateltava 5)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten uusi työyhteisö ja yhteishenki muodostuvat uudessa päiväkodissa, sen vaikutuksista työilmapiiriin, työssä jaksamiseen ja työyhteisöllisyyden tunteeseen työntekijöiden omien kokemusten ja tuntemuksien kautta. Tutkimuksessa on selvitetty myös johtajuuden merkitystä uuden työyhteisön muodostumisessa. Halusin myös selvittää, miten lapset olivat sopeutuneet uuteen päiväkotiin työntekijöiden näkökulmasta.

Koen että tutkimusaineistoni oli riittävä tutkimuksen toteutumisen kannalta. Haastateltavien työntekijöiden lukumäärän saneli päiväkoti Pörriäisen pieni koko ja elokuussa 2008 päiväkodissa aloittaneiden vakituisten työntekijöiden määrä. Tutkimusaineistoa kertyi yli 50 sivua, joka käsittelee koko aihealueen kattavasti. Koen, että kaikki, mitä haastateltavat ovat halunneet kertoa, on kerrottu.

Haastatteluista kävi ilmi, että työyhteisö oli alkanut muodostumaan nopeasti, koska työyhteisö oli päässyt tutustumaan toisiinsa hieman jo ennen päiväkodin varsinaista avaamista. Kaikki työntekijät olivat myös halunneet siirtyä Pörriäiseen muista päiväkodeista, joten kaikilla oli ollut halu tulla uuteen työyhteisöön ja uuteen päiväkotiin. Työntekijöiden yhteisenä tavoitteena oli alusta asti ollut, että päiväkodista tehdään mahdollisimman hyvä myös ilmapiiriltään.

Työntekijät olivat saaneet mahdollisuuden valmistella uutta päiväkotia ennen lasten saapumista. Tätä päiväkodin kuntoon laittamisaikaa olisi toivottu olevan enemmän. Kiire koettiin haasteellisena tekijänä työyhteisön muodostumisessa, koska suurin osa ajasta oli mennyt juuri päiväkodin valmiiksi laittamiseen. Tästäkin syystä lapsiryhmien omat työntekijätiimit muodostuivat heti Pörriäisen alkutaipaleilla erittäin tiiviiksi. Ryhmien välillä koettiin kuitenkin olevan vaikeuksia tiedon kulussa ja kaikki eivät aina olleet ajan tasalla muiden ryhmien tekemistä. Epätietoisuus muiden ryhmien asioista oli haastateltavien kokemusten perusteella hidastanut yhteishengen muodostumista. Konfliktit kuuluvat kuitenkin työyhteisön normaaliin kehityskaareen ja niistä selviäminen vahvistaa työyhteisöä. Haastatteluista kävikin ilmi, että haastatel-

tavien työntekijöiden mielestä päiväkodissa vallitsee positiivinen työyhteisöllisyyden tunne.

Lähes kaikki haastatelluista työntekijöistä kertoivat sopeutuneensa uuteen työyhteisöön mainiosti. Henkilökunnan avoin ja myönteinen suhtautuminen toisiinsa on varmasti edesauttanut asiaa. Myös päiväkodin uutuuden viehättävyys koettiin vaikuttaneen positiivisesti sopeutumisprosessiin. Sopeutumista haittaavina tekijöinä mainittiin lyhytaikaisten sijaisten suuri lukumäärä ja henkilökunnan vaihtuvuus.

Haastateltavien odotukset uuden työyhteisön suhteen olivat toteutuneet odotusten mukaisesti tai jopa paremmin. Jotkut odotukset ovat kuitenkin sellaisia, joita odotettiin toteutuvaksi vasta tulevaisuudessa.

Työyhteisön kehittämisestä keskusteltaessa esiin nousi yksimielisesti toive henkilökunnan yhteisestä tekemisestä ja sen lisäämisestä. Noin puolet haastateltavista toivoi yhteisen toiminnan liittyvän selkeästi ammatillisuuteen ja työhön. Toteutusideoina mainittiin koko henkilökunnan yhteiset koulutukset ja ammattikirjallisuuteen tutustuminen yhdessä luku- ja keskustelupiirin avulla. Haastatteluista kävi myös ilmi, että noin puolet henkilökunnasta toivoisi enemmän yhteistä vapaa-ajan toimintaa. Rento yhdessäolo ja avoin keskustelu edistäisivät yhteishenkeä ja näin ollen työntekijät tutustuisivat paremmin työtovereihinsa.

Työyhteisön muodostumisessa on erilaisia kehitysvaiheita. Haastatteluista kävi ilmi, että noin puolet haastatelluista työntekijöistä koki työyhteisön elävän vielä kuherruskuukauttaan. Toinen puolisko taas oli sitä mieltä, että kuherruskuukausi oli jo päättynyt. Tarkastellessani Himbergin (1996) kuvaamia työyhteisön kehitysvaiheita voin päätellä, että päiväkotia Pörriäisen työyhteisö oli pikkuhiljaa siirtymässä alkuvaiheesta konfliktivaiheeseen maaliskuussa 2009. Vaikka konfliktivaihe-sana kuulostaa ikävältä ja saa ihmisissä aikaan negatiivisia tunteita, työyhteisön on käytävä tämä vaihe läpi päästäkseen seuraavaan vaiheeseen eli solidaarisuusvaiheeseen.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että päiväkotia Pörriäisessä arvostetaan toimivaa tiimityöskentelyä. Tiimien jäsenten välinen avoimuus mainittiin myös tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kannalta. Lähes jokainen haastattelemani työntekijä

kertoi tiimityöskentelyn kehittyneen huomattavasti elokuusta 2008, jolloin päiväkotialoitti toimintansa. Ainoana haasteena tiimityöskentelyn kehittymisen kannalta mainittiin kiire, työntekijöiden vaihtuvuus, sairauslomat ja niistä johtuvat lyhytaikaisten sijaisten määrä. Nämä seikat puolestaan vaikuttivat siihen, että tiimeillä ei aina ollut riittävästi aikaa toiminnan suunnitteluun ja koko henkilökunnan yhteisiin kokouksiin.

Lähes kaikki haastatelluista työntekijöistä olivat sitä mieltä, että työpaikan vaihdos oli vaikuttanut positiivisesti niin työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin kuin myös työmotivaatioon. Vain muutama työntekijä koki uuden työnsä raskaammaksi ja suurimmiksi syiksi tähän mainittiin oleellisesti muuttunut työnkuva, suuret lapsiryhmät sekä muuttuneet työajat.

Lapsiryhmien kokoa pidettiin suurena henkilökunnan määrään ja päiväkodin tilojen kokoon verrattuna. Toisaalta haastatteluista kävi ilmi, että ryhmien koko saattaa vaihdella huomattavastikin eri päivinä, jolloin taas työntekijöiden määrä voi olla ylimitoitettu paikalla olevien lasten määrään nähden.

Haastatellut työntekijät olivat tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa uuden päiväkodin toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työntekijät ovat omalta osaltaan myös vaikuttaneet yhteishengen ja työyhteisöllisyyden muodostumiseen. Päiväkodin yhteiset kasvatuskäytännöt ja toimintaperiaatteet on myös laadittu yhdessä ja nämä tullaan kirjaamaan Pörriäisen omaan varhaiskasvatussuunnitelmaan. Haastatteluiden perusteella voin päätellä, että päiväkotia Pörriäinen on rakentunut juuri sellaiseksi, millaiseksi sen henkilökunta on sen halunnutkin. Kaikki haastateltavat kokivat, että ovat saaneet olla osaltaan vaikuttamassa, kertomassa mielipiteitään ja kokemuksiaan uuden päiväkodin aloittaessa toimintaansa.

Kaivola ja Launiala (2007, 68) toteavat, että ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa suoraan ja välittömästi. Vastuun ottaminen on suhteessa motivoitumiseen. Muutamia asioita tuli esille, joihin työntekijät olisivat halunneet vielä vaikuttaa tai haluaisivat olla tulevaisuudessa enemmän vaikuttamassa. Tällaisina asioina mainittiin toimintatapojen muuttaminen sujuvammaksi ja työntekijöitä vähemmän kuormittavammaksi, lapsiryhmien koko sekä erilaiset rakennuk-

seen ja päiväkodin tiloihin liittyvät seikat, kuten esimerkiksi pukukaappien ja vessojen lukumäärän lisääminen.

Uuden päiväkodin työyhteisön johtajuuteen oltiin yksimielisesti tyytyväisiä. Positiivista palautetta johtajuudesta ja itse johtajasta tuli paljon. Työyhteisön muodostumisesta oli johdettu antamalla itse työyhteisölle vastuuta ja tilaa kehittyä. Johtajuuden koettiin tukevan työyhteisöllisyyttä.

Kuten Juuti & Vuorela toteavat kirjassaan *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (2002, 88), johtajuus on työyhteisön yhteinen tuote ja tulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvää yhteistyötä ei kuitenkaan voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentelyprosessi perustu jatkuvaan yhteiseen keskusteluun. Hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö.

Päiväkodin johtajuusmalli sai myös hyvää palautetta ja se koettiin työyhteisöllisyyttä tukevana. Päiväkodin johtajan työskenteleminen lapsiryhmässä nähtiin tuovan johtajaa lähemmäksi työntekijöitä sekä käytännön työtä. Johtajan ja työntekijöiden välistä suhdetta voisi kuvailla toimivaksi yhteistyösuhteeksi. Toisaalta kuitenkin todettiin että johtajalla on jatkuva kiire tasapainoillessaan johtajan ja lastentarhanopettajan työn välillä. Toiveena olikin, että johtajalla olisi enemmän aikaa perheille ja työntekijöille eli itse johtamiseen.

Puolet haastateltavista koki saaneensa palautetta esimieheltään. Puolet kertoi, että ei ollut vielä saanut suoraa palautetta, mutta he odottivat saavansa sitä esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Palautteen saamista pidettiin erittäin tärkeänä työn ja ammatillisuuden kehittymisen kannalta, oli se sitten positiivista tai negatiivista eli rakentavaa.

Kaivola & Launiala (2007, 67) toteavat, että hyviin alaistaitoihin kuuluu oleellisesti kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen antaminen mielletään usein esimiehen vastuulle kuuluvaksi. Se tulisi kuitenkin nähdä koko työyhteisön yhteisenä asiana. Niin työntekijä kuin esimieskin tarvitsevat jatkuvaa palautetta siitä, miten hän suoriutuu tehtävistään ja mitä häneltä odotetaan.

Haastateltavien työntekijöiden mielestä lapset ovat sopeutuneet pienten alkuhankaluuksien jälkeen uuteen päiväkotiin hyvin, vaikka ryhmäytyminen olikin kestänyt suhteessa kauan. Ryhmäytymiseen oli vaikuttanut työntekijöiden mielestä uusien lasten saapuminen ryhmään vielä useampi kuukausi päiväkodin avaamisen jälkeen. Lapsia tuli päiväkotiin useista erilaisista hoitopaikoista, kuten perhepäivähoidosta ja vuoropäiväkodeista, ja tämän koettiin myös luovan haasteita ryhmäytymisen kannalta. Lapsen sopeutumisen kannalta merkittävänä asiana pidettiin, joko entuudestaan tuttua työntekijää tai tuttua lasta samassa ryhmässä.

Koska opinnäytetyöni on luonteeltaan kuvaileva, en esitä pohdinnan yhteydessä varsinaisia kehitysehdotuksia tai valmiita ratkaisuja päiväkotia Pörriäisen työyhteisölle vaan esitän työni avulla yhteenvedon tutkimuksen tuloksista.

Haastatteluista nousi esille yksi erityinen kehitystoive. Haastateltavat työntekijät toivoivat, että työyhteisö panostaisi enemmän yhteiseen vapaa-ajan viettoon, jolloin voisi keskustella työyhteisön kesken esimerkiksi ammatillisista arvoista sekä työyhteisön kehittymisestä. Yhteisen toiminnan puitteissa ihmiset pääsisivät myös tutustumaan toisiinsa kiireettömässä ympäristössä. Työyhteisön yhteinen toiminta, oli se sitten vapaa-aikaan tai ammatillisuuteen liittyvää, lisää myös positiivisen yhteisöllisyyden tunnetta työntekijöissä. Opinnäytetyössä esiin tulleet asiat ja kehitysideat ovat haastateltavien työntekijöiden omia kokemuksia ja ajatuksia omasta työyhteisöstään ja tämä tekee tuloksista mielestäni erittäin tärkeitä juuri päiväkotia Pörriäisen työyhteisön mahdollisen kehittämisen kannalta. Toivon, että opinnäytetyön tulokset synnyttäisivät myös paljon toivottua keskustelua työyhteisössä.

LÄHTEET:

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Himberg, L. 1996. Opettaja ja työyhteisö. Juva. WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarjan n:o 51. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jämsä, V. [verkkodokumentti] [viitattu 2009] Saatavissa. <http://www.geocities.com/vailikjamsa/kiusaaminen.html>.
- Kaivola, T. 2003 Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. Lastentarha 5 (64).
- Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen, kuvauskohteenä päiväkotia. Juva. WS Bookwell Oy.
- Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Saarijärvi. Offset Oy.
- Keskinen, S. & Virtanen, N. (toim.). 1999. Päiväkotia työyhteisönä. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuntaliitto. [verkkodokumentti] [viitattu 2009] Saatavissa http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;353;10336;49069
- Kurkela, R. Tilastollinen tiedonkeruu. [verkko-oppimateriaali] [viitattu 2009] Saatavissa <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>
- Lastentarhanopettajaliitto. [verkkodokumentti] [viitattu 2009] Saatavissa www.lastentarha.fi
- Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan Ammattijärjestö- julkaisuja. Päiväkodin johtajuus huojuu. [verkkodokumentti] 2007 [viitattu 2009] Saatavissa <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/PJSUOMI.PDF>

- Leskinen, J. 2000. Miten jaksat työssä. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Liinamaa, A. 2005. Työyhteisönkin kuherruskuukausi päättyy lopulta. Sivistys [verkkojulkaisu] [viitattu 2009] Saatavissa http://www.sivistys.net/tausta/tyoyhteisonkin_kuherruskuukausi_paattyy_lopulta.html
- Länsi-Suomen Lääninhallitus. [verkkodokumentti] [viitattu 2009] Saatavissa <http://www.intermin.fi/lh/lansi/sto/home.nsf/pages/51BF1A413FA29B57C2256C48002E8307>
- Mattila, K-P. 2007. Arvostava kohtaaminen. Juva. WS Bookwell Oy
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Porin kaupungin sosiaalitoimen päivähoiton laatukäsikirja. [verkkodokumentti] 2006. [viitattu 2009] Saatavissa http://www.pori.fi/sov/ph_laatu.pdf
- Porin kaupungin päivähoiton varhaiskasvatussuunnitelma [verkkodokumentti] 2006. [viitattu 2009] Saatavissa <http://www.pori.fi/sosiaalikeskus/vasu.pdf>
- Puroila, A-M. 2002. Kohtaamisia päiväkotiarjessa. [verkkodokumentti] Oulun Yliopisto. Väitöskirjatutkimus. [viitattu 2009] Saatavissa <http://herkules.oulu.fi/isbn9514266501/html/index.html>
- Päiväkodin lainsäädäntö. 2008.
- Päiväkoti Pörräisen varhaiskasvatussuunnitelma. [verkkodokumentti] [viitattu 2009]
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Routio, P. 2007. Kyselevät tutkimustavat. [verkkodokumentti] [viitattu 2009] Saatavissa <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/064.htm#teemahaas>
- Seretin, L. (toim.). 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Lastentarhanopettajaliiton julkaisu. [verkkojulkaisu] Erweko Painotuote Oy. [viitattu 2009] Saatavissa <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. [verkkodokumentti] [viitattu 2009] Saatavissa <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvintointi>
- Stakes. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet [verkkodokumentti] 2005/13 [viitattu 2009] Saatavissa http://varttua.stakes.fi/FI/Sisallot/Vasu/vasu_asiakirja.htm
- Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Suurnäkki, T. & Kajanne, R. (toim.). 2001. Päivähoidon työsuojelu- ja kehittämisopas. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Otavan kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. 2005. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6. [viitattu 2009] Saatavissa [http://www.piramk.fi/cms/mm.nsf/lupgraphics/JulkaisuC6_Tuomi.pdf/\\$file/JulkaisuC6_Tuomi.pdf](http://www.piramk.fi/cms/mm.nsf/lupgraphics/JulkaisuC6_Tuomi.pdf/$file/JulkaisuC6_Tuomi.pdf)

Työsuojelupiirit. [verkkodokumentti] [viitattu 2009] Saatavissa <http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>

Valtion säädöstietopankki. Laki lasten päivähoidosta. [verkkodokumentti] [viitattu 2009] Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Venninen, T. & Nivarpää-Ampuja, H. (toim.) 2001. Perttu muutoksessa. Juva. WS Bookwell Oy.

Viite: Puhelinkeskustelu 6.3.2009 Ritva Välimäki / Nina Hydén

Olen Satakunnan Ammattikorkeakoulun sosiaali-alan viimeisen vuoden opiskelija ja olen tekemässä opinnäytetyötä Porin kaupungin päiväkoti Pörräisestä. Haen tutkimuslupaa opinnäytetyötäni varten. Opinnäytetyön tekemisestä tullaan myös tekemään virallinen sopimus päiväkoti Pörräisen ja Satakunnan Ammattikorkeakoulun välillä. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii lehtori Kirsi-Leena Frigren.

Opinnäytetyössäni tutkin Porin Kaupungin päiväkoti Pörräisen henkilökunnan näkemyksiä ja kokemuksia uuden työyhteisön muodostumisesta uudessa työpaikassa. Päiväkoti on otettu käyttöön elokuussa 2008 ja kaikki työntekijät ovat siirtyneet sinne muista päiväkodeista. Työntekijät eivät olleet toisilleen entuudestaan tuttuja. Myös lapset ovat siirtyneet Pörräiseen muista päiväkodeista ja osa perhepäivähoidosta. Tarkoituksena on tutkia työyhteisöllisyyttä, työyhteisön muutosta, työyhteisön/yhteishengen muodostumista uudessa työpaikassa ja sitä, miten muutosprosessi vaikuttaa ilmapiiriin sekä työssä jaksamiseen. Tutkimuksessa sivutaan myös lasten sopeutumista uuteen päiväkotiyhteisöön.

Olen itse ollut syksyllä 2008 8vk:n mittaisella työssäoppimisjaksolla Pörräisessä, jolloin olen keskustellut aiheestani niin henkilökunnan kuin päiväkodin johtajankin kanssa. Päiväkodin henkilökunta otti tehtävän tutkimuksen vastaan erittäin myönteisesti.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja menetelmänä tulen käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavana tulee olemaan 9 päiväkodin hoitohenkilökuntaan kuuluvaa. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet Pörräisessä päiväkodin toiminnan alusta saakka. Haastattelut aloitan 10.3.2009. Haastattelun alustavia teema-aiheita ovat: työyhteisö ja yhteishengen muodostuminen, kuherruskuukausi/muutoskriisi, työssä jaksaminen, työntekijöiden

vaikutusmahdollisuudet sekä johtaja osana työyhteisöä. Haastateltavien henkilöllisyys tai työtehtävä ei tule olemaan tunnistettavissa tutkimuksesta ja tutkimusaineiston käsittelyssä tullaan noudattamaan salassapitosäädöksiä.

Tarkoitukseni on tehdä opinnäytetyötä kevään ja kesän aikana niin paljon kuin mahdollista. Haastattelut on tarkoitus saada suoritettua viikolla 11 ja 12, jonka jälkeen aloitan kirjoittamisprosessin. Työn arvioitu valmistumisaika tulee olemaan syksyllä 2009.

Ystävällisin terveisin Nina Hydén

Flpv. 24.9.2009

Rida Välimäki

RINA VÄLIMÄKI

puivahäädor ja väinraistavakka
johtaja

I TYÖYHTEISÖN JA YHTEISHENGEN MUODOSTUMINEN

- Miten olet kokenut uuden työyhteisön muodostumisen?
- Miten työyhteisöllisyys ilmenee?
- Miten olet sopeutunut uuteen työyhteisöön?
- Miten omat odotuksesi uuden työpaikan/työyhteisön suhteen ovat toteutuneet?
- Miten vielä kehittäisit työyhteisöä ja yhteishenkeä?

II TYÖYHTEISÖN KEHITYSVAIHEET

- Missä kehitysvaiheessa työyhteisö tällä hetkellä on?
- Miten tiimisi työskentely on kehittynyt/muuttunut?

III TYÖSSÄ JAKSAMINEN

- Miten uusi työpaikka ja erilaiset työajat ovat vaikuttaneet työssä jaksamiseesi?
- Miten työpaikan vaihto on vaikuttanut työtehtäviisi?
- Miten kuvailisit työmotivaatiotasi tällä hetkellä?
- Millaisena näet henkilöstön määrän työn määrään nähden?

IV TYÖNTEKIJÖIDEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

- Mihin asioihin olet voinut itse vaikuttaa uuden päiväkodin toiminnassa?
- Mihin asioihin olisit vielä halunnut vaikuttaa?

V JOHTAJA OSANA TYÖYHTEISÖÄ

- Miten työyhteisön muodostumista on johdettu?
- Tukeeko nykyinen johtajuusmalli ja johtajuuskäytännöt työyhteisöllisyyttä?
- Onko työpaikalla pidetty kehityskeskusteluja?
- Oletko saanut palautetta esimieheltäsi?

❖ Miten mielestäsi päiväkodin lapset ovat sopeutuneet uuteen päiväkotiin?

❖ Mitä vielä haluaisit sanoa?

