

Heli Olkkonen

Työyhteisötaitojen kehittäminen

Vantaan varhaiskasvatusyksikössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

Opinnäytetyö

28.9.2014

Tekijä(t) Otsikko	Heli Olkkonen Työyhteisötaitojen kehittäminen Vantaan varhaiskasvatusyksikössä
Sivumäärä Aika	38 sivua +2 liitettä 28.9.2014
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Liisa Kuokkanen
<p>Työyhteisötaitojen kehittäminen Vantaan varhaiskasvatusyksikössä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää varhaiskasvatusyksikön työntekijöiden työyhteisötaitoja. Tavoitteena oli päivittäisen työn helpottuminen ja työhyvinvoinnin lisääntyminen. Yksityiskohtaisiksi kehittämisalueiksi valittiin työntekijöiden tarpeista johtuen työyhteisöllisyyden kehittäminen, itsensä johtamistaitojen kehittäminen sekä oman osaamisen kehittäminen.</p> <p>Menetelmänä oli työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen, joka oli työtoiminnan kehittämistä tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi. Kehittämisoitteessa korostui yhteisöllinen tavoitteenasettelu. Kehittäminen suuntautui työn tekemisen ja työyhteisön toimintaan. Tavoitteena oli myös saada kehittäminen kiinteäksi osaksi päivittäistä työtä. Aineisto kerättiin ideariihimenetelmän, puhelinkyselyiden ja työelämästä tulleiden tehtävien muodossa.</p> <p>Varhaiskasvatuksen henkilökunnan työyhteisöllisyyttä kehitettiin tiedonkulun parantamisella, jotta kaikki työntekijät tiesivät työhön liittyvät ajankohtaiset asiat. Vastuualueiden tasapuolisella jakamisella varmistettiin sopivan haastavat ja motivoivat työtehtävät jokaiselle. Itsensä johtamisen taitoja kehitettiin oman työn suunnittelulla ja ajankäytön hallinnalla. Työntekijät opettelivat laittamaan työtehtäviä tärkeysjärjestykseen sekä delegoimaan tehtäviä. Näin oma jaksaminen ei vaarantunut ja perustehtävä tuli hoidettua mahdollisimman hyvin. Omaan osaamista kehitettiin menemällä kaupungin järjestämään koulutukseen, omaehtoiseen koulutukseen tai vertaiskäynnille toiseen päiväkotiin. Koulutuksella varmistettiin oman ammattitaidon ajantasaisuus.</p> <p>Työyhteisön kehittäminen sai alkusysäyksen ja kehittämistoiminta jatkuu syksyllä yhteisten kokoontumisten parissa. Kehittämistoiminta jatkuu myös tiimikohtaisena työterveyslaitoksen tuottaman ITU! – Innovaattorin työkirjan avulla.</p>	
Avainsanat	työyhteisötaidot, kehittäminen, varhaiskasvatus

Author(s) Title Number of Pages Date	Olkkonen Heli The work community skills development of early childhood education in Vantaa unit 38 pages + 2 appendices 28 September 2014
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership and Development in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Liisa Kuokkanen, Principal Lecturer
<p>The work community skills development of early childhood education in Vantaa unit</p> <p>The purpose of this thesis was to develop the work community skills of the employees in the Early Childhood Education Unit. The targets were to make the daily work routines easier and to improve the wellbeing at work. The development of work community and self-management skills as well as the improvement of professional skills was selected as the detailed areas of improvement because of the personnel requirements.</p> <p>The method that was used was work community-oriented process development, which is the development of work in order to gain targets and visions. The communality goal setting was emphasized in the development. The improvement was directed to work assignments and work community activities. The target was to get the development actions as a part of the daily work. The research data was collected by using brainstorming sessions, telephone survey as well as in the form of work tasks.</p> <p>The work communality of the Early Childhood Education personal was developed by improving the communication so that every employee knew the work related actual topics. Even-handed distribution of the responsibilities ensured challenging and motivating tasks for every employee. The self-management skills were improved by planning the work tasks and by time consumption management. The employees learned to prioritise and delegate the tasks. This way they did not compromise their own well-being and the basic work was carried out in a best possible way. The personal work skills were improved by attending education organized by the employer, voluntary education or by visiting other day care centres.</p> <p>The development of the work community got started and the development activities will continue in autumn in the form of common meetings. The development work is continuing also within a team with a help of the ITU! - Work book of an innovator by the Institute of Occupational Health.</p>	
Keywords	work community skills, development, early childhood education

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Työyhteisötaidoista työhyvinvointiin	3
2.1	Voimaantuminen työssä	4
2.2	Osaamisen kehittäminen työyhteisötaitona	6
2.3	Työyhteisöllisyys työyhteisötaitona	8
2.4	Itsensä johtaminen työyhteisötaitoina	10
2.5	Johtamisen vaikutus työyhteisötaitoihin	11
3	Kehittämistyön tarkoitus ja kehittämiskysymykset	14
4	Kehittämistyön toiminnallinen toteuttaminen	15
4.1	Metodologiset lähtökohdat	15
4.2	Toimintaympäristö	16
4.3	Kehittämispöessi	17
4.4	Toiminnan etenemisen ja työskentelyn kuvaus	17
4.4.1	Työyhteisöllisyyden kehittäminen	19
4.4.2	Itsensä johtamisen kehittäminen	21
4.4.3	Osaamisen kehittäminen	22
5	Kehittämistyön tulokset	23
5.1	Työyhteisöllisyyden kehittäminen	23
5.2	Itsensä johtamisen kehittäminen	23
5.3	Osaamisen kehittäminen	23
6	Pohdinta	24
6.1	Kehittämiskysymysten tarkastelua	24
6.2	Menetelmän ja toteutuksen tarkastelua	25
6.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	27
6.4	Kehittämistyön jatkuminen	29
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Työyhteisöllisyyden kehittäminen	
	Liite 2. Itsensä johtaminen	

1 Johdanto

Työyhteisötaidot (work community skills) käsite kuvaa ihmisten välisten suhteiden toteutumista. Voidaan puhua myös alaistaistoista, jolloin kuvataan henkilöiden työkäyttäytymistä, yhteistyökykyä ja persoonallisia valmiuksia toimia työyhteisön jäsenenä. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011: 107.) Työyhteisötaidot ovat yhteydessä siihen työhön ja yhteisöön missä niitä käytetään. Kukaan ei ole täydellinen taitaja, vaan aina voi ja joutuu opettelemaan uusia asioita. Työyhteisötaitoja voi harjoitella tarkkailemalla muita ihmisiä ja oppimalla virheistä sekä olemalla yhteistoiminnassa muiden kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010: 266.)

Voimaantumisteoriassa, joka ohjaa tämän kehittämistyön ideologiaa, ihminen nähdään aloitekykyisenä, innovoivana ja vapaana toimijana, joka asettaa jatkuvasti itselleen päämääriä omassa elämässään. Voimaantuvan työyhteisön periaatteena on se, että päivittäistyöntekijöille annetaan vapautta ja oikeutta päätöksentekoon, oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen, onnistumiseen, epäonnistumiseen ja kokemuksista oppimiseen. (Siitonen 1999: 118.)

Kirjallisuus osiossa on hyödynnetty Vantaan kaupungin työhyvinvointi opasta *Työhyvinvoinnin osatekijät Vantaalla 2013*. Vantaan kaupungin henkilöstöjohtaja kuuluttaa positiivisen vuorovaikutuksen merkitystä työilmapiirille. Hänen mukaan työn kehittämisessä olisi hyvä lähteä aktiivisesti miettimään työtä työntekijää voimaannuttavana ja elämään sisältöä sekä merkityksellisyyttä tuottavana asiana eikä puuttua työn haasteisiin ja ongelmiin. Työ on osa merkityksellistä elämää, jos työntekijät ja työyhteisö kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. (Lievonon 2013: 3.) Vantaan kaupungin strategiisiin tavoitteisiin (2013–2016) kuuluu työhyvinvointiin panostaminen sekä laadukas ja henkilöstöä tukeva johtaminen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Vantaan päiväkodin työntekijöiden työhyvinvointia työyhteisötaitoja kehittämällä. Tavoitteena oli päivittäisen työn helpottuminen ja työhyvinvoinnin lisääntyminen. Yksityiskohtaiseksi kehittämistavoitteiksi valikoitui työntekijöiden tarpeiden mukaisesti työyhteisöllisyyden, itsensä johtamistaitojen ja oma osaamisen kehittäminen. Kehittämistyön lähtökohtana oli saada työntekijät voimaantumaan työhönsä ja huomaamaan, että he voivat itse omalla toiminnallaan, käytöksellään ja asenteellaan vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa.

2 Työyhteisötaidoista työhyvinvointiin

Aarnikoivun (2011: 22) mukaan työyhteisötaidot terminä pitää sisällään esimiestaidot ja alaistaidot. Työyhteisötaitoihin kuuluu luotettavuus, rehellisyys ja lupausten pitäminen sekä taidot, jotka liittyvät työyhteisössä toimimiseen. Hyviin työyhteisötaitoihin liittyy vastuullinen ja rakentava työote työyhteisössä sekä yhteistyökumppaneiden kunnioittaminen ja positiivinen ihmiskäsitys. Deww Zhang (2011) kirjoittaa artikkelissaan Organizational citizenship behaviour (OCB) käsitteen koetaan olevan jotain aineetonta, jota on vaikea palkita. Sana alaistaidot sisältää esimerkiksi käsitteet ”avuliaisuus” tai ”ystävällisyys”, joita on vaikea arvioida ja liittää esimerkiksi työsopimukseen vaatimuksiksi työntekijälle. Aarnikoivun (2010: 90–91) mukaan alaistaidoissa on pitkälle kysymys asenteesta, jolla työntekijä haluaa tuottaa hyvinvointia itselle ja muille. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilön halua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla suhteessa esimieheen, työkalureihin ja työyhteisöön. Hyviin työyhteisötaitoihin – esimiestaitoihin ja alaistaitoihin kuuluu luotettavuus, lupausten pitäminen ja rehellisyys (Aarnikoivu 2010: 93).

Virtasen & Sinokin (2014: 30) mukaan työhyvinvointi muodostuu mielekkästä ja sujuvasta työstä, jota tehdään turvallisessa, terveyttä sekä työuraa tukevassa työyhteisössä ja työympäristössä. Kupias, Peltonen & Pirinen (2014: 178) toteavat työhyvinvoinnin ja osaamisen linkittyvän toisiinsa. Työntekijän tunne omasta osaamisesta ja kyvykkyydestä sekä osaamisen kehittäminen lisäävät työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin (well-being at work) niin, että työ on mielekästä turvallista, terveellistä ja työntekijän kykenee suoriutumaan omista työtehtävistään. Siihen liittyy työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tila sekä työpaikan ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito ja johtaminen. (STM 2014.) Perhoniemen & Hakasen (2013) artikkeli *Psykologia* -lehdessä käsittelee työn imua ja tämän tutkimuksen tulokset nostavat esiin arkisen ystävällisyyden ja huomaavaisuuden merkityksen työhyvinvoinnille. Tutkimuksen mukaan pienillä ystävällisillä eleillä, myönteisten tunteiden ilmaisulla ja positiivisen palautteen antamisella työn arjessa voi olla hyvinvoinnillemme oletettua suurempi merkitys. Artikkelin mukaan aidon työhyvinvoinnin ja myös työpahoinvoinnin siirtyminen työntekijältä toiselle näyttäisi tapahtuvan osittain sosiaalisen käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen välityksellä. Artikkelin johtajatuksena on se, että arkista ja toisia ihmisiä huomioivaa käytöstä voidaan oppia työyhteisöissä. Se mahdollistuu parantamalla työntekijän voimavaroja ja työtehtävien kehittävyttä (koulutuksen mahdollisuus) sekä sosiaalisia voimavaroja (työn tavoitteisiin liittyvät keskustelut). Viitalan (2013: 212) mukaan työ-

hyvinvointi keskusteluihin on noussut positiivinen näkökulma, puhutaan työn imusta, jolloin vastoinikäymisistä huolimatta työntekijä nauttii työstään, käyttää vahvuuksiaan ja kehittyy. On myös alettu kiinnittämään enemmän huomioita niihin tekijöihin, jotka tuottavat mielekkyyttä ja voimaantumista työssä.

2.1 Voimaantuminen työssä

Aarnikoivun (2010) mukaan työyhteisötaitoihin kuuluvista alaistaidoista puhuttaessa voidaan nostaa esiin voimaantumisen (empowerment) käsite, jolla tarkoitetaan ihmisten ja ihmisyhteisöjen mahdollisuuksien, vaikutusvallan ja kykyjen lisääntymistä. Voimaantuminen on sisäistä vahvistumista, jolloin ihminen kokee olevansa tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa. Voimaantumisen myötä ihmisen elämän hallinnan tunne ja itse-tunto voimistuvat. Voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi ja siihen liittyy vastuu omasta kehittämisestä ja halu toimia oikealla tavalla. Voimaantunut henkilö sitoutuu juridiseen ja psykologiseen suhteeseen työnantajan kanssa. Juridisessa sopimuksessa määritellään työsuhteeseen liittyvät velvollisuudet ja oikeudet. Psykologinen sopimus on kirjoittamaton sopimus, jossa työntekijä ja työnantaja määrittelevät mitä toisiltaan odottavat ja parhaimmillaan se laajentaa yhteistoiminnan aidon sitoutumisen ja yhteistyön tasolle. (Aarnikoivu 2010: 17–19.) Voimaantuminen on työntekijän uuden oppimista, joka näkyy hänen käyttäytymisen muutoksena (Heikkilä & Heikkilä 2005: 220). Voimaantuminen tarkoittaa ihmisten omaehtoista itsensä auttamista ja siihen sisältyy ihmisen arvojen kunnioittaminen. Voimaantuminen on jatkuva prosessi joka etenee, seisahtuu, taantuu ja uudelleen lähtee etenemään henkilön erilaisten elämäntilanteiden mukaan. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 2-3.)

Voimaantumisteoriassa ihminen nähdään aloitekykyisenä, innovoivana ja vapaana toimijana, joka asettaa jatkuvasti itselleen päämääriä omassa elämässään. Sosiaalinen kanssakäyminen pääosin määrittää henkilöä ja hänen mahdollisuuksiaan koskevat uskomukset. Voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi, mutta siihen vaikuttavat erilaiset olosuhteet, toiset ihmiset sekä sosiaaliset struktuurit. Ihmisten voimaantumista pahtuman pohtimisen tekee haasteelliseksi se, että voimaantumista voidaan yrittää vahvistaa monilla hienovaraisilla valinnoilla, mutta kukaan ihminen ei voi antaa voimaa toiselle eikä yksipuolisesti päättää toisen voimaantumisesta. (Siitonen 1999: 118.)

Voimaantuvan työyhteisön merkittävä tekijä on vastuullisuus, se koskee jokaista työntekijää ja jokaista tiimiä. Siksi on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää mitä häneltä odo-

tetaan, millä resursseilla ja minkälaisella toimivallalla. Voimaantuvan työyhteisön periaatteena on antaa päivittäistyöntekijöille vapautta ja oikeutta päätöksentekoon, oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen, onnistumiseen, epäonnistumiseen ja kokemuksista oppimiseen. Voimaantuvassa organisaatiossa tarkoituksena on, että jokainen työntekijä on vastuussa tiimistä kokonaisuutena. Kokonaisvastuuta yhteisestä työskentelystä osoittavat avoin puhe, ideoiden jakaminen yhteiseen käyttöön sekä rehellinen tilanteiden arviointi. Erehdykset ovat tiimin yhteisiä ja niistä opitaan ja jatketaan eteenpäin. Voimaantuvat tiimit ja työyhteisöt sitoutuvat vastuun kantajiksi ja yltävät yhteistyössä vaikuttavampiin tuloksiin, eikä vain oman osuuden suorittamiseen. Voimaantuvaa organisaatiota pyritään kehittämään aikuisten työyhteisöksi, erilaisten työntekijöiden rakentavaksi kumppanuudeksi. Kehitysprojektissa jokaisen henkilön tulisi arvioida oma roolinsa työyhteisössä uudelleen. Voimaantuvassa työyhteisössä jokaisen työntekijän tulisi mm. opetella kuuntelemaan toisiaan, olla rehellinen avoimessa dialogissa, esittää uusia ideoita työn kehittämiseksi, kantaa vastuuta päätöksenteosta, kohtaamaan asiakkaan henkilökohtaisesti, sitoutua jatkuvaan oppimiseen, tiedon jakamiseen ja itsensä kehittämiseen. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 306–309.)

Voimaantuneessa organisaatiossa pyritään sisäiseen sitoutumiseen, jolloin työntekijät osallistuvat aktiivisesti yhdessä luomaan ja toteuttamaan yhteistä tavoitetta, jota myös arvostavat. Voimaantumista edistävä sitoutuminen tapahtuu henkilön omilla ehdoilla ja omasta halusta. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 311.) Sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi työtyytyväisyys, joka tarkoittaa päivittäisen työn mielekkyyttä. Sitoutuminen antaa lisää energiaa ja aktivoi mieltä, motivoi toteuttamaan uusia ideoita ja aloitteita. Sisäistetty sitoutuminen vahvistaa työyhteisön voimaantumista. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 316, 319.)

Työntekijän voimaantumisen kannalta on tärkeää, että hän voi vapaasti asettaa itselleen ja työlleen tulevaisuuden unelmia. Suurten tavoitteiden saavuttaminen yleensä edellyttää monien välitavoitteiden saavuttamista. Henkilökohtaisesti määriteltyyn tulevaisuuden tilaan pyrkiminen toimii energialähteenä välitavoitteisiin pyrkimisessä. Tavoitteiden asettamisessa ja niihin pyrkimisessä tarvittava voimantunne on yhteydessä ihmisen kokemuksiin ja uskomuksiin työn tarjoamista mahdollisuuksista. Työntekijän uskomukset omista kyvyistä edistävät tai estävät voimaantumista ja tavoitteiden saavuttamista. (Siitonen 1999: 119–120.)

2.2 Osaamisen kehittäminen työyhteisötaitona

Kauhasen (2010: 44) mielestä osaaminen pitäisi nähdä laajana kokonaisuutena, koska työntekijän ajan tasalla olevat taidot ja tiedot ovat pohjana hänen toiminnalleen. Osaamisen kokonaisuuteen kuuluvat arvot, asenteet, kokemukset ja motivaatio. Arvot ja asenteet määrittävät sen miten työntekijä hyödyntää taitojaan työssä. Kokemus nähdään työntekijän kykyä hyödyntää osaamistaan taitoja. Motivaatiotaso puolestaan määrittää työntekijän halun ja kyvyn käyttää omaa osaamista toimintaan. Nykyaikana työnantajat eivät enää takaa työntekijöilleen elinikäistä työsuhdetta, joten oman kasvun ja kilpailukykyyn kasvattaminen ja edistäminen ovat työntekijän työsuhteelle tärkeitä. Tieto ja käytännöt työelämässä muuttuvat nopeasti, joten työntekijän on ylläpidettävä omaa asiantuntemustaan ja osaamistaan. (Salmimies & Ruutu 2013: 151; Salmimies 2008: 144; Viitala 2013: 225.) Työntekijällä on itsellään vastuu ammatillisesta kehittymisestään ja työnantaja vastaa kehittymisen tukitoimista (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 149).

Työntekijän tulee kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja työtään suhteessa perustettavaan ja siihen liittyviin tavoitteisiin. Hän jakaa osaamistaan ja hyväksyy eri ammattiryhmien osaajat työyhteisössä. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat: täydennyskoulutukset, työpajat, kehittämishankkeet, työnkierto jne. (Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013: 5.) Suurin osa henkilöstön osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssä tai työn ohessa opiskellen. Työssä oppimista voidaan edistää työkierrolla, mentoroinnilla, toiminnasta oppimisella (Action learning), työnohjauksella, perehdytyksellä, valmennuksella, tutoroinnilla ja oppisopimustyyppisillä koulutusmuodoilla. Aktiivinen työntekijä hankkii uutta tietoa, soveltaa sitä tekemiseen, arvioi omaa työtään ja saavutettuja tuloksia (STM 2009: 54.) Työssä oppimista tapahtuu osallistumalla työpaikan sosiaalisiin tilanteisiin, koska niissä kohdataan erilaisia tapoja työskennellä ja saadaan uutta tietoa. Työyhteisössä, jossa arvostetaan oppimista ja jossa vallitsee yhteisöllisyyden ilmapiiri, kollegan onnistumisesta iloitaan ja opitaan omaan työhön uusia tapoja. Työyhteisön yhteisöllisyys on hyvä pohja työkaverin työn arvostukselle ja arvostus antaa mahdollisuuden iloita toisen onnistumisesta. (Kuusela 2013: 136.) Työntekijöiden olisi hyvä pohtia työhön liittyviä asioita yksin ja tiimissä työssä oppimisen takaamiseksi. Oppimista ei tapahdu automaattisesti vaan oppiminen ja kehittyminen vaativat asioiden syvällistä pohtimista ja reflektointia. Epäonnistumiset tulisi ottaa arvokkaana oppina työn kehittämisen kannalta. (Kupias ym. 2014: 216.) Vanha 70–20–10-periaate sanoo, että osaamisesta 70 prosenttia tapahtuu työssä oppimisen ja työn kautta, 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu toisilta

työntekijöiltä oppimalla ja 10 prosenttia lisäkoulutuksen kautta (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014: 265).

Työntekijän taitoihin kuuluu huolehtia vastuullisesti oman työn prosessista ja siihen kuuluvista työvaiheista. Hänen tulee aktiivisesti pyrkiä kehittämään omaa työtään ja ammatitaitoaan sekä jakamaan tietotaitoaan muiden työntekijöiden kanssa. Näihin taitoihin kuuluu myös työyhteisön jäsenenä oleminen ja oman roolin ymmärtäminen osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. Erilaisissa työyhteisöissä työn tekeminen kehittää työssä olemisen taitoja, varsinkin kun näkee, että samaa työtä voidaan tehdä hyvin erilaisilla tavoilla riippuen työntekijöistä. Tämän päivän työelämässä ei riitä, että osaa itse tehdä työnsä vaan se pitää osata tehdä yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010: 146; Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011: 114.) Uusien toimintatapojen soveltaminen käytäntöön koetaan usein vaikeaksi. Ihmetystä herättää se, että miksi vain harvat työntekijät ovat valmiita refleктоimaan omia työtapojaan ja jakamaan omaa osaamistaan muiden työntekijöiden kesken. Onko kysymys muutosvastarinnasta vai suojarahktiosta, jolloin työyhteisöllä on tarve säilyttää sosiaalinen järjestyksensä ja se suhteiden maailma, jossa tunnemme olomme turvalliseksi (Mönkkönen & Roos 2010: 25–27). Viitalan (2013: 203) mukaan työn iloa ja motivaatiota vähentävät epävarmuus onnistumisesta ja osaamattomuus. Työkokonaisuuksien välisten rajapintojen, vastuualueiden ja vuorovaikutussuhteiden kirkastaminen vaativat säännöllisiä keskusteluja turhien ristiriitatilanteiden ehkäisemiseksi.

Tärkeää työhyvinvointia tukevassa yhteisessä kehittämisessä on työntekijöiden osallisuus. Työntekijät itse määrittelevät arjen työn kehittämistarpeen ja toteuttamisaikataulun. (Schaupp, Koli, Kurki, & Ala-Laurinaho 2013: 95.) Työyhteisön kehittäessä yhdessä toimintatapojaan päästään välittömästi ratkomaan myös arjen työssä ilmeneviä konkreettisia ongelmia. Tällainen kehittäminen myötävaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin ja motivoi työntekijöitä vastuun ottamiseen omasta työpanoksestaan. (Schaupp ym. 2013: 98.) Työntekijät kehittävät työn vaatimuksesta erilaisia käytäntöjä ja arjen innovaatioita, joita ei ole osattu edes ennalta suunnitella. Tällaiset innovaatiot tekevät työstä vaihtelevaa. (Schaupp ym. 2013: 87.) Työssä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta koetaan myönteisiä tunteita ja työn imua, jotka vaikuttavat työntekijän haluun pysyä työpaikassaan. Työ antaa parhaimmillaan voimavaroja, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja mahdollistavat kehittymisen sekä oppimisen työssä. (Hakonen 2004: 285.)

Sote-ennakoinnin loppuraportissa (2011) nähdään varhaiskasvatuksellisen osaamisen, lapsen kasvun ja kehityksen osaamisen ja tätä kautta lapsen tarpeisiin vastaamisen kuuluvan kaikille ammattiryhmille. Eri ammattiryhmien erityisosaamista ja vahvuuksia tullaan hyödyntämään enemmän työnjaossa ja ammattinimikkeissä. Työntekijöiltä vaaditaan enenevässä määrin verkosto-osaamista ja kumppanuustaitoja. Jokaisen ei tarvitse osata kaikkea, vaan toisten ammattilaisten osaamista on osattava käyttää hyväksi. (Vesterinen 2011: 123.) Työsopimuslaki (2:1) määrittää työnantajan velvollisuudeksi huolehtia siitä, että jokainen työntekijä voi suoriutua työstään työtä kehitettäessä sekä edistää työntekijän ammattitaidon ja työuran kehittymistä. Lain yleisvelvoite huomioi työntekijän tarpeen perehdytykseen ja koulutukseen mikäli työtehtävissä tapahtuu muutoksia. Yhteistoimintalaki määrittää koulutustavoitteiden laadinnassa huomiotavaksi yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeet, jolloin työntekijän koulutussuunnitelma tähtää myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Kupias, Peltonen & Pirinen 2014: 35–38.) Varhaiskasvatuksen henkilökunta tiedostaa yhteisten keskusteluiden tärkeän aseman työyhteisössä. Tiimin jäsenet ovat parhaimmillaan toistensa tukena ja vaikuttavat toistensa myönteiseen kehittymiseen ja ammatilliseen osaamiseen. Tiimin jäsenten vastuulla on avoimen ja kehitysmönteisen työilmapiirin luominen, jolloin yhteinen oppimistavoite lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kupila 2012: 309.)

2.3 Työyhteisöllisyys työyhteisötaitona

Aarnikoivun (2011) mukaan yhteisöllisyys on työntekijöiden välistä yhteishenkeä, halua tehdä yhteistyötä, auttaa ja kannustaa toisia. Se on myös toisten työntekijöiden arvostusta ja kunnioitusta sekä yhteistä keskustelua ja työkaverin kuuntelemista. (Aarnikoivu 2011: 122.) Työyhteisöllisyys perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ihmisten toiminta tulee nähdä hänen sosiaalisissa yhteyksissä, esimerkiksi esimiehen taitoja voidaan tarkastella vain suhteessa alaisiin, ei pelkästään esimiestäitoina. Esimies rakentaa työyhteisönsä ja työyhteisö rakentaa esimiehensä, jolloin asiaa tarkastellaan vastavuoroisessa suhteessa. (Mönkkönen & Roos 2010: 8.) Vuorovaikutuksessa pitää huomioida ihmisten erilaiset kulttuurit ja merkitykset. Jokainen tuo kohtaamiseen omat uskomukset, oman historian sekä kulttuurin ja nämä ovat kyseisen ihmisen todellisuutta. Työyhteisössä tämä ilmenee eri ammattikuntien ja sukupolvien omina käsityksinä ja uskomuksina erilaisista asioista. Jokaisella ihmisellä on omat yksilölliset tapansa nähdä asioita peilamalla niitä omiin kokemuksiinsa, koulutukseensa ja sosiaalisiin suhteisiinsa. (Mönkkönen & Roos 2010: 45.) Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että kaikki työntekijät ymmärtävät toistensa työpanoksen merkityksen ja pystyvät hyödyntämään moni-

puolista asiantuntijuutta työyhteisössä. Yhteisen kokemuksen kautta oppiminen ja uudistuminen ovat tehokasta ja positiivinen vuorovaikutus kehittää yhteisöllisyyttä. Työntekijä kehittää työtään yhdessä työyhteisön kanssa ja arvostaa ja kuuntelee työkavereitaan ja esimiestään. Hän noudattaa työpaikan yhteisiä sääntöjä ja kantaa vastuun omasta asenteestaan ja käyttäytymisestään. (Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013: 7.)

Ihmiset ovat toistensa kanssa tekemisissä vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat mm. keskustelutaidot, neuvottelutaidot, yhteistyötaidot, ryhmä- sekä tiimityöskentelytaidot, esimies- ja alaistaidot, tunnetietoisuus, empatiakyky, kuuleminen ja kuunteleminen. (Salmimies 2008: 96.) Työyhteisö, joka koostuu ammattilaisista, joutuu pohtimaan vuorovaikutusta eri lähtökohdista kuin vapaaehtoisesti syntyneisiin ryhmiin kuuluvat henkilöt. Työntekijät ovat sidottuja työnantajan määrittämiin asioihin ja lainsäädäntöön. Ammatilliset ihmissuhteet sidotaan työn tavoitteisiin ja vuorovaikutusta olisi hyvä pohtia ammattitaitoa vaativana työtehtävänä. (Raina 2012: 64–65.) Vuorovaikutus työyhteisön kehittämisessä on keskustelua ja muutoksen aktiivista työstämistä siten, että jokainen sisäistää muutoksen perustelut, tarpeellisuuden ja toteuttamisen. Työyhteisön yhteinen kehittämissuuntautunut keskustelu on väline muutoksen käsittelyyn, perustehtävän jäsentämiseen, työhyvinvointiin ja työn mielekkyyden kokemiseen. (Seppänen-Järvelä 2009: 38.) Monet työyhteisön ongelmat ja kehittämishaasteet ratkeavat parhaiten työntekijöiden omien ratkaisuehdotusten avulla (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010: 106).

Työntekijöiden kokemus hyvinvoivasta työpaikasta vaikuttaa työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja luottamuksen syntymiseen. Sillä on vaikutusta työntekijän terveyteen, stressin hallintaan, työtyytyväisyyteen sekä työn imuun. Henkilöstön työtyytyväisyys ja työkyky parantaa työn laatua ja asiakastyytyväisyys lisääntyy sekä tuloksellisuus kasvaa. Näin saadaan aikaiseksi hyvän kehityksen kehä, jolla on vaikutusta työelämän laatuun ja se auttaa henkilöstöä jaksamaan ja jatkamaan pidempään työssä. (STM 2009:17: 45.) Luottamus työpaikalla on erittäin tärkeää ja se näkyy hyvänä työilmapiirinä ja kehitysmuotoisuutena. Kun työntekijöillä on luottamus siitä, että asioita hoidetaan yhdessä niin yksilöiden voimavarat, energia ja osaaminen kohdistuvat työhön. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 172.) Ihmissuhteiden toimivuus on merkittävää työpaikalla. Ne vaikuttavat siihen miten yksilö viihtyy työssä ja siihen minkälaisia tuloksia tehdään. Kun työyhteisössä autetaan toisiaan ja käydään tasavertaista keskustelua sekä tehdään yhteistyötä, niin ihmissuhteet koetaan hyviksi, joka johtaa parempiin työtuloksiin. (Kuusela 2013: 94.)

Varhaiskasvatuksessa yhteisöllisyyden ja yhteistyökyvyn kehittyminen ovat tärkeitä, koska työn monitahoisuus vaatii työntekijältä valmiuksia toimia yhteistyössä eri tahojen kanssa. Yhteistyön päämääränä oppivassa työyhteisössä on sitouttaa yksittäinen työntekijä omaa asiantuntijuuttaan tukevaan, kollegiaaliseen prosessiin, jotta hän löytäisi uusia ajattelutapoja omiin ammatillisiin kysymyksiinsä. (Kupila 2012: 311.) Muutos saattaa olla oman ammatti-identiteetin vahvistumista tai suhtautumistavan muuttumista omia työskentelytapoja kohtaan. Myönteinen muutos antaa uutta energiaa ja näkemystä työhön. Se voi olla toimintatavan, ymmärryksen tai osaamisen kehittymistä, se voi myös olla muutos omassa tavassa nähdä toisten ihmisten työpanos. (Kuusela 2013: 192.)

Rainan (2012: 30–31) mukaan työpaikoilla ei aina ymmärretä työyhteisön kiinteydestä ja eheydestä huolehtimisen tärkeyttä vaan painotetaan vain perustehtävästä huolehtimista. Yhteisöllä on kaksoistehtävä, joka koostuu perustehtävästä sekä ryhmän eheydestä ja kiinteydestä huolehtimisesta. Näin voidaan saavuttaa työyhteisön yhteisöllisyys.

2.4 Itsensä johtaminen työyhteisötaitoina

Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukseen. Työelämässä on asetettava mielekkäitä päämääriä ja tavoitteita, jotta itsensä johtamisella olisi jokin suunta. (Surakka & Rantamäki 2013: 42–43; Lindholm & Salminen 2014: 105.) Jokainen pystyy vaikuttamaan siihen, miten toimii työyhteisön jäsenenä sekä siihen miten huolehtii itsestään. Itsensä johtaminen tarkoittaa oman tietoisuuden syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä, jolloin tasapainossa ovat mieli, tunteet sekä arvot että työelämä. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat kaikki hänen vapaa-ajan toiminnat ja harrastukset. Omaan ja työkaverin hyvinvointiin voi vaikuttaa olemalla reilu, kohtelias, auttavainen, kiinnostunut toisten työstä ja aktiivisesti osallistumalla työpaikan kehittämistyöhön. (Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013: 12.)

Työntekijä vastaa itsensä johtamisesta huolehtien työtehtävien tekemisestä, omasta hyvinvoinnistaan ja toimii aktiivisena vuorovaikuttajana työyhteisössä. Hän antaa esimiehelle palautetta ja kehittämisalotteita, vaatimatta kuitenkaan esimieheltä kohtuuttomia. (Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013: 9–10.) Omien työ- ja ajattelutapojen tunteminen on myös itsensä johtamista. Silloin yksilö tietää mikä saa hänet työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi tai aikataulun mukaisesti, mikä motivoi ja mikä ei. Se on tietoisuutta omista kokemuksista työilmapiirin vaikutuksesta itseensä, työpaikan ihmissuhteiden vaikutuksesta ja omista vuorovaikutustaidoista. Itsensä johtaminen on omasta toiminnasta oppimista sekä uusien toimintatapojen viemistä käytäntöön. (Kuusela 2013: 184.) It-

sensä johtamiseen kuuluu myös oman ajankäytön suunnittelu. Ajankäytön hallinnan kannalta on hyvä käyttää päivittäin hetki töiden suunnitteluun ja onnistumisen arviointiin. (Kuusela 2013: 189; Lindholm & Salminen 2014: 111.)

Ihmisen oma valinta on se minkälaisen kuvan hän antaa itsestään ja minkälaiseksi persoonaksi hän työssään kehittyi. Sosiaalipsykologisissa teoksissa on nostettu esiin ihmisen aktiivista roolia tietoisena toimijana, ympäristön ja tunneilmapiirin muokkaajana ja aktiivisen todellisuuden luojana. Ihminen ei siis toimi täysin ympäristön ärsykkeiden ja spontaanien vaistoimensa varassa. Työyhteisössä ei voi käyttäytyä epäasiallisesti perustellen käytöstään sillä että ”tällainen minä olen, enkä voi käyttökselleni mitään”. Työyhteisön eikä esimiehen tarvitse sietää epäasiallista käytöstä keneltäkään työpaikalla. (Mönkönen & Roos 2010: 144.) Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on omalta osaltaan taata työrauha työpaikalla. Hyvät käytöstavat ja hyvä yleinen ilmapiiri kuuluvat olennaisena osana työyhteisötaitoihin ja niitä voidaan odottaa jokaiselta työyhteisön jäseneltä. (Räsänen & Rooth 2012: 49.)

Työyhteisössä on hyvä rajoittaa sellaista dialogia joka muistuttaa liikaa perheen välisiä suhteita. Työyhteisö ei ole perhe, jossa vuorovaikutustilanteet hoituvat pääasiallisesti tunneilmaisun kautta. Lähisuhteissa tunteiden ilmaisu voi olla esteetöntä ja välitöntä, mutta työkontekstissa se ei ole hyväksyttävää. Työyhteisön jäsenistä kenelläkään ei ole oikeutta huutaa tai nolata työkavereita tai esimiestä, ei kahden kesken eikä ryhmässä. Spontaanit raivonpurkaukset eivät kuulu työpaikalle vaikka tunteet olisivatkin pinnassa ikävien asioiden tapahduttua. Tunnetietoisuus tarkoittaa kykyä ymmärtää ja hallita omia tunteita ja sen avulla voidaan työyhteisössä toimia toisia kunnioittavasti. Tunnistaessa omat tunteensa on helpompi hillitä itsensä ja ristiriitatilanteissa ei välttämättä ylireagoida. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 52–53.) On hyvä tunnistaa myös omat selviytymiskeinonsa ristiriitatilanteissa. Selviytymiskeinot ovat niitä menetelmiä, joita käytämme hallitaksemme erilaisia tilanteita ja omaa käyttäytymistämme silloin kun asiat eivät mene suunnitellusti. Selviytymiskeinojen avulla pyrimme säilyttämään toimintakykyisyytemme ja tasapainon riitatilanteissa. Niiden avulla pyritään sietämään, vähentämään tai minimoimaan ikävien tilanteiden aiheuttamaa stressiä. (Kuusela 2013: 185.)

2.5 Johtamisen vaikutus työyhteisötaitoihin

Esimies vastaa johtamisesta, vuorovaikutuksesta työyhteisön kanssa ja on läsnä työyhteisössä. Hän antaa palautetta työntekijöille ja toimii työnantajan edustajana työyhteisössä vastaten työn tuottavuudesta ja taloudellisuudesta. Esimies organisoii työtehtäviä huolehtien siitä, että työtehtäviä tehdään oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Esimies vastaa työntekijöiden motivaatiosta ja yhteisöllisyydestä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Hän vastaa päätösten tekemisestä ja organisaation tavoitteiden välittämisestä työntekijöille. (Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013: 9-10.) Esimies antaa työntekijöille palautetta tehdystä työstä. Palaute on tärkeää työn sisällön selkiintymisen, työn kehittämisen ja oppimisen kannalta. Palautteen avulla viestitään työyhteisölle työsuoristusten merkityksestä. Myönteisellä palautteella vahvistetaan toivottua toimintaa ja huomioidaan onnistumiset. Työn kehittämisen kannalta on hyvä myös antaa rakentavaa palautetta jos se on tarpeellista. Kielteisessä palautteessa keskitytään enemmän tavoitteisiin ja toiveisiin, kuin syyllistämiseen, jolloin keskustelun kautta voidaan päästä uusiin näkemyksiin. (Hakonen ym. 2014: 252–254.) Lindholm & Salmisen (2014: 111) mukaan monet tutkimukset osoittavat, että työntekijän työpanoksesta kiittäminen antaa työntekijälle valtavasti energiaa ja nostaa työmotivaatiota. Oikein ja oikeaan aikaan annettu kiitos lisää työhyvinvointia ja jaksamista.

Johtamisesta on tullut ala, johon kouluttaudutaan entistä enemmän. Johtamisesta on tullut tietoisempaa ja johtajilta odotetaan erilaisten johtamisnäkemysten ja inhimillisten seikkojen ymmärtämistä. (Mönkkönen & Roos 2010: 114.) Esimiestyön vaatimukset ovat koventuneet ja esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän kustannustehokkuutta, taloudellisuutta ja kansainvälistymistä. Koulutetut työntekijät edellyttävät esimieheltään päteviä ja oikeudenmukaisia päätöksiä. Esimiestyön vaativuuden vuoksi on hyvä, että esimiehet hakevat tukea ja koulutusta omassa työssä jaksamiseen. Esimiehille on kehitetty monenlaisia tukimuotoja esimerkiksi työnohjausta, mentorointia, sparrausta jne. (Keskinen 2005.) Esimiehet, jotka jatkuvasti kehittävät omaa ajatteluaan, osaamistaan ja toimintaansa aikaansaavat enemmän tuloksia toiminnassa sekä edesauttavat työntekijöiden hyvinvointia. Lisäksi he todennäköisesti antavat myös työntekijöilleen uusia virikkeitä ja pyrkivät kehittämään alaisiaan. Työntekijät joilla on kehittymismahdollisuus työssään suhtautuvat työhönsä myönteisesti ja sitoutuvat työhönsä. (Juuti 2011: 158.) Esimiehen on oltava valmis kehittämään myös omaa työtään ja itseään, näin hän antaa parhaan mallin työntekijöilleen siitä, että jokainen voi kehittää omaa työtään. Esimies joka kehittää itseään osaa kehittää myös työntekijöitään. (Kupias, Peltonen & Pirinen 2014: 14.) Esimiehen kunnioittaessa ja arvostaessaan työntekijöitään, heidän persoonaa ja taitoja, hän

saa myös arvostusta ja luottamusta työyhteisössä. Esimieheen luottavat työntekijät toteuttavat sovittuja tehtäviä sekä päätöksiä ja pystyvät antautumaan todelliseen keskusteluun ja työn kehittämiseen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010: 9-10.)

Esimiehen perustehtävänä on työntekijöiden asennemaailman muokkaaminen sellaiseksi, että he tietävät mitä heidän odotetaan tekevän ja mitä he voivat odottaa johtajalta. Muuttuvassa yhteiskunnassa johtajan pitäisi pystyä / osata sitouttaa työntekijät työn tekemiseen, työn, joka muuttuu jatkuvasti, eikä takaa esimerkiksi eläkettä kyseisestä toimesta. (Salmimies 2008: 200.) Työntekijän ja työyhteisön on oltava selvillä perustehtävästä ja sen tavoitteista, jotta työn tekeminen olisi sujuvaa. Työn sisällön olisi tyydyttävä työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Muutokset perustehtävässä käsitellään aina yhdessä. Työntekijä tekee omat työtehtävänsä perustehtävän tavoitteiden mukaan ja toimii aktiivisesti työn sisällön ja työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Esimies asettaa strategian mukaiset tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista sekä antaa palautetta. (Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013: 6.) Johtaminen ei ole pelkästään yksilösuoritus vaan myös työyhteisön jäsenten kuuluu omalta osaltaan ottaa vastuuta organisaation toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. Alaistaidoista keskusteltaessa on huomioitava, että esimiehen ja työntekijän suhde on vastavuoroista sekä osa työyhteisön suhdeverkostoa. Uusien työtapojen oppiminen ja omaksuminen on yksilöllistä ja muutokset tapahtuvat hitaasti. (Mönkkönen & Roos 2010: 61.)

Esimiehen tehtävänä on vastuuttaa työntekijöitään työssä kehittymiseen ja itseohjautuvuuteen. Esimiehen oma työ helpottuu kun työntekijät tekevät itseohjautuvasti omat työtehtävänsä. Esimies antaa työntekijöilleen tukea, valtaa, vastuuta ja vapautta ratkaista itse työhön liittyviä kehittämistehtäviä tai ongelmia. Osallistava työskentely ja toiminnallisuus työssä ovat osa vastuuttamista. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuus päätöksentekoon perustehtävän toiminnan kehittämisessä ja toteuttamisessa motivoi työntekijöitä parempiin tuloksiin. Osallisuus sitouttaa työntekijöitä ja antaa mielekkyyttä työhön, joka lisää työhyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö on luova ja tuloksellinen. (Salmimies & Ruutu 2013: 151–152.)

Esimies varmistaa, että työntekijät kehittävät osaamistaan työn vaatimusten mukaisesti. Hän ennakoii työntekijöiden työkyvyn haasteet ja käyttää hyväkseen työntekijöiden erilaista osaamista työn järjestelyissä (Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013: 5.) Johtajan tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että työntekijät suuntaavat ammattitaitonsa yhteisesti työntekemiseen. Työntekijöiden on myönnyttävä johtamissuhteeseen ja hyväksyttävä

johtajan työnjohtamisen oikeus (työsopimuslaki) sekä suostuttava työyhteisön jäseneksi. (Mönkkönen & Roos 2010: 137.)

Henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä pysymisen varmistaminen vaatii hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee työn hallittavuutta ja tarkoituksenmukaista kohdentumista, vahvistaa henkilöstön osaamista ja työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä parantaa työolosuhteita (STM 2009: 19). Tärkeää on nähdä työntekijät aktiivisina toimijoina, jotka pystyvät kehittämään, muuttamaan ja suuntaamaan uudelleen työtapojaan ja käyttäytymistään. Jokaiselta työntekijältä voi odottaa vastuullista työroolia omien tehtävien hoitamisessa ja myös toisten työn tukemisessa. Jos työntekijä ei tähän pysty, esimiehellä on oltava rohkeutta tarkastella niitä seikkoja jotka tekevät työstä liian haastavan. (Mönkkönen & Roos 2010: 145.) Esimiesten tulisi kehittää henkilöstön kanssa toimintaympäristöjä elinikäisen oppimisen ympäristöiksi, joissa moniammatillinen ja yhteisöllinen oppiminen linkittyvät arkisessa työssä luontevasti henkilöstön ammatillisen osaamisen ja työn kehittämiseen (STM 2009: 48). Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on lisätä organisaation toimintavalmiutta ja ylläpitää työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista. Hyvä johtaminen edellyttää vuorovaikutustaitoja ja työyhteisön voimavarojen hyödyntämistä. (Mönkkönen & Roos 2010: 121.) Laajasti ajateltuna pedagogista johtajuutta voidaan pitää varhaiskasvatuksen sisällöllisen kehittämisen yläkäsitteenä. Se ei ole pelkästään johtajan toimintaa vaan siihen sisältyy koko henkilökunnan vastuu työn laadusta. (Hujala & Fonsén 2012: 327.)

3 Kehittämistyön tarkoitus ja kehittämiskysymykset

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Vantaan päiväkodin työntekijöiden työhyvinvointia työyhteisötaitoja kehittämällä.

Yksityiskohtaiset kehittämiskysymykset olivat:

1. Minkälaisilla keinoilla kehitetään työyhteisöllisyyttä?
2. Miten kehitän itseni johtamisen taitoja?
3. Miten kehitän omaa osaamistani työssä?

4 Kehittämistyön toiminnallinen toteuttaminen

4.1 Metodologiset lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö eikä se sisällä varsinaista tutkimusta (Vilkkä & Airaksinen 2003: 82). Tutkimuksellinen selvitys näkyy toiminnallisessa kehittämistyössä lähinnä toteutustavan selvityksenä (Vilkkä & Airaksinen 2003: 56). Tutkimus siis voidaan ymmärtää asenteena, tarkastelutapana, omatoiminnan tarkasteluna tai uuden tieteellisen tiedon soveltamisena. Tässä kehittämistyössä tarkoituksena oli uusien järjestelmien tai olemassa olevien järjestelmien olennainen parantaminen. Kehittyminen oli yksilöiden, asioiden ja toimintojen muutos ja yleensä se tarkoitti muutosta parempaan. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008: 21–22.) Tutkimuksellisuus ilmeni kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, joka oli valintojen perustelua ja dokumentointia sekä tiedon hankintana, jolloin käytettiin tutkittua sekä käytännön tietoa. Tutkimuksellisuuteen kuuluu myös kriittinen arviointi hankittua tietoa, eri näkökulmia, valintoja, kehittämisprosessia ja tuloksia kohtaan sekä kehittämisprosessin ja lopputuloksen huolellinen dokumentointi sekä tulosten julkistaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010: 22.) Laadun kriteeri oli aineiston monipuolisuus ja sen vastaavuus kehittämiskysymyksiin ja kohderyhmän tarpeisiin. Aineiston laatu oli merkittävämpää kuin sen määrä, koska aineisto koostui työntekijöiden henkilökohtaisista kehittämishaasteista. Tässä kehittämistyössä käytettiin aineiston keräämisessä sähköpostin kautta lähetettäviä tehtäviä ja kyselyjä, puhelimitse kerättyjä kehittämisideoita sekä henkilökohtaisia keskusteluja. Tiedon keruutapa määräytyy sen mukaan millaista tietoa opinnäytetyön tueksi tarvitaan. (Vilkkä & Airaksinen 2003: 63–64.) Toiminnallisesti toteutetuissa laadullisissa opinnäytetöissä aineistoa ei aina ole välttämätöntä analysoida yhtä tarkasti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä (Vilkkä & Airaksinen 2003: 58).

Menetelmänä tässä työssä oli työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on työtoiminnan kehittämistä tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi. Kehittämistyössä korostui yhteisöllinen tavoitteenasettelu, jolloin tiimit yhdessä pohtivat kehittämiskohteitaan. Kehittäminen suuntautui työn ja työyhteisön toimintaan. Kehittämistyön tavoitteena oli myös saada kehittäminen kiinteäksi osaksi päivittäistä työtä. Menetelmän valinta perustui siihen, että se tukee voimaantumisen ajatusta ja on viitekehys päivittäisten töiden ja työmenetelmien kehittämiseksi. Se myös tähtää

kertaluontoisten parannusten lisäksi pitkäjänteisiin parannuksiin työyhteisön tavassa toimia. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009: 13.) Työyhteisön yhteistoiminta vaati sitä, että työntekijät ajattelivat suunnilleen samoin työn tavoitteista, toiminnan tarkoituksesta ja yhteisistä sopimuksista. Työyhteisö ja kaikki sen jäsenet sekä johtaja osallistuivat kehittämistyöhön. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009: 19–21.) Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen menetelmänä vaati koko työyhteisön omaehtoista arjen tutkimista ja dialogia, jota jokainen tiimi teki omassa ryhmässään ja raportoi sovituin menetelmin (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009: 25). Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä kaikkien työntekijöiden oletettiin osallistuvan kehittämiseen, koska työyhteisötaitoihin kuuluu vastuu itsensä ja työyhteisön kehittämisestä. Puhutaan moniäänisyydestä ja siihen sisältyy ajatus vaikuttamismahdollisuudesta, osallisuudesta ja valtaistumisesta. (Seppänen-Järvelä 2009: 35.) Parhaimmat kehittämistehtävät olivat pieniä ja helposti saavutettavia. Jokainen työntekijä ja tiimi määrittelivät oman tarpeen mukaiset kehittämiskohteet. (Vataja 2009: 157.) Kehittämisprosessissa käytettiin usein ideariihä menetelmää, jolloin kokonuttiin yhdessä pohtimaan henkilökohtaisia ja tiimikohtaisia tavoitteita. Tiimit tekivät lyhyen tilannekatsauksen viikoittain tiimipalaverissa tavoitteiden saavuttamisesta.

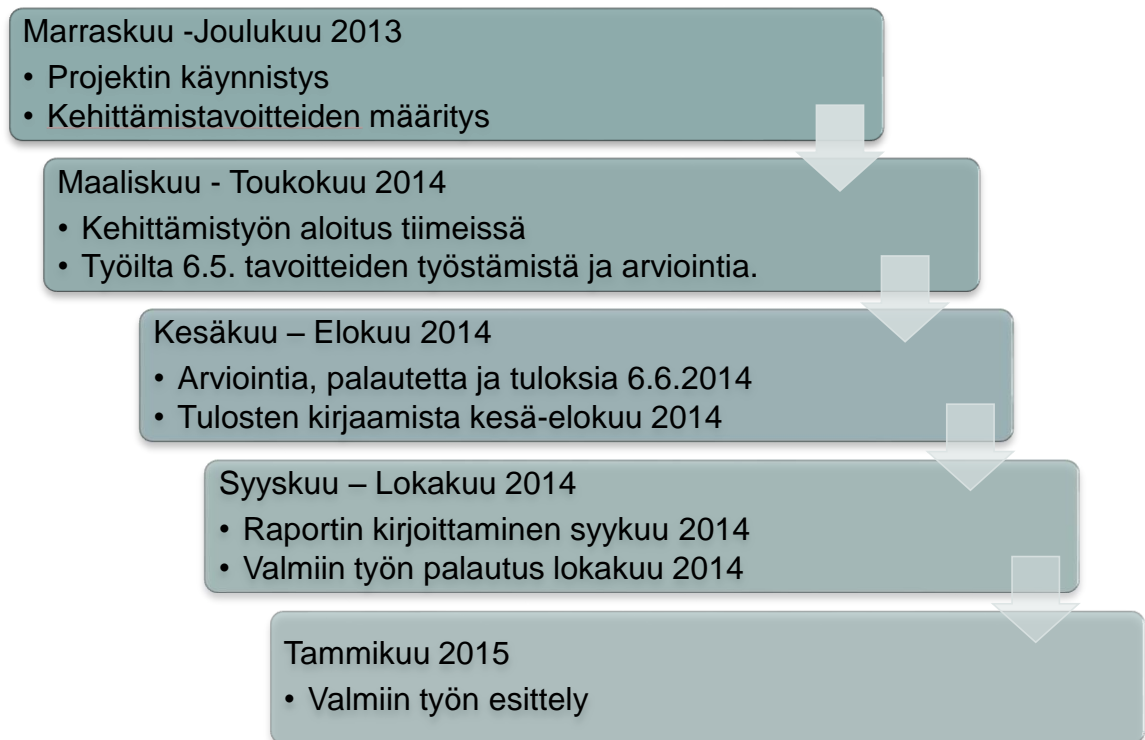
4.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristönä oli Vantaalla sijaitseva päiväkot, jossa työskenteli johtaja, 14 kasvatushenkilöä, kaksi keittiö-laitoshuoltajaa, kaksi oppisopimusopiskelijaa ja kaksi tukityöllistettyä. Päiväkodissa oli hoidossa noin 80 lasta, joista esikouluikäisiä oli 20. Päiväkot, toimi kahdessa eri pisteessä, joissa toisessa oli kaksi lapsiryhmää ja toisessa oli kolme lapsiryhmää. Toiminnan ollessa hajautettu kahteen eri pisteeseen aiheutui yhteistoiminnalle omanlaisia haasteita. Yhteistyö ja yhteisten tapaamisten järjestäminen vaati erityisjärjestelyjä, jotta mahdollisimman moni työntekijä pääsi osallistumaan yhteisiin tilaisuuksiin. Työskentelin lastentarhanopettajana ja varajohtajana päiväkodissa, jonka henkilökunnan työyhteisötaitoja kehitettiin.

Vantaalla työhyvinvointia kehittää myös työhyvinvoinnin verkosto ja siihen kuuluu työsuojelun, työterveyshuollon, toimialojen henkilöstöyksiköiden ja henkilöstökeskuksen edustajat. Verkoston tuki kohdentuu mahdollisimman optimaalisesti vantaalaisiin työyhteisöihin. Hyvin toimiva työterveyshuolto tukee henkilöstön hyvinvointia, työkykyä ja tuottaa tietoa johdolle ja esimiehille. Henkilöstökeskus opastaa ja koordinoi yhteistyötä. (Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013: 17.)

4.3 Kehittämisprosessi

Seuraavassa kuviossa esitetään kehittämisprosessin aikataulu. Varsinainen kehittämis-toiminta alkoi helmikuussa yksikön yhteisen kehittämistehtävän parissa. Tiimit aloittivat oman kehittämistoiminnan maaliskuussa.



Kehittämistyön tulokset esitetään työyksikön yhteisessä työillalla tammikuussa 2015. Samassa yhteydessä arvioidaan kehittämistoiminnan edistymistä tiimeissä.

4.4 Toiminnan etenemisen ja työskentelyn kuvaus

Työntekijöiden kanssa oli käyty läpi työnvaativuudenarviointi (TVA) ja selkeytetty lastentarhanopettajan, lastenhoitajan ja avustajan tehtävänkuvia. Työyhteisöön kuului myös oppisopimusopiskelijoita sekä tukityöllistettyjä ja heidän vastualueet oli mietitty erikseen. Projekti käynnistyi työn esittelyllä edustuksellisissa tiimeissä 11.11.2013. Tiimeissä oli jokaisesta lapsiryhmästä työntekijä, joka esitteli lyhyesti projektin omassa tiimissään ja pyysi jokaista miettimään omat ja tiimin kehittämiskohteet. Jokainen päiväkodin kasvatushenkilö mietti vähintään yhden kehittämiskohteen, ongelman tai muun tekijän, jonka muuttuminen vaikuttasi hänen omaan henkilökohtaiseen työhyvinvointiin ja / tai tiimityös-

kentelyyn. Valittu kehittämismenetelmä perustui voimaantumisen teoriaan ja sen tavoitteena oli valtaistaa työntekijä pohtimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Kehittämistyön ideana oli työntekijöiden itse määrittämät tavoitteet. Jokainen työntekijä arvioi omaa työskentelyään ja asetti kehittämistavoitteet omaksi tehtäväkseen. Ideariihessä mietittiin välitavoitteet, joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen helpottui. Tavoitteita sai tarvittaessa muuttaa, jos asetettu tavoite ei palvellut perustehtävää. (Salmimies & Ruutu 2013: 212.) Esimerkiksi jos ongelmana oli loputon kiire työssä, niin tavoitteena olisi voinut olla, keskityn oikeasti tärkeisiin tehtäviin (Salmimies & Ruutu 2013: 214).

Henkilökunnan laatimat ongelmat / epäkohdat koottiin yhteen ja kehittämiskohteiksi otettiin työyhteisöllisyyden kehittäminen, itsensä johtamistaitojen kehittäminen ja osaamisen kehittäminen. Kehittämiskohteet oli yhdistetty isoimmiksi kokonaisuuksiksi työntekijöiden yksittäistä tavoitteista. Työyhteisöllisyyteen liittyivät vuorovaikutuksen parantaminen lasten kanssa, vuorovaikutuksen parantaminen vanhempien kanssa, yhteistyö päiväkodin ryhmien välillä sekä kuunteleminen ja kuuleminen. Itsensä johtamisen kokonaisuuteen yhdistettiin työtehtävien tärkeysjärjestykseen laittaminen, työn organisointi ja työajan käytön tehostaminen. Osaamisen kehittäminen pitää sisällään hankittujen koulutusten hyödyntämisen, koulutuksiin osallistumisen ja vertaiskäyntien hyödyntämisen. Henkilökunnan asettamien kehittämistavoitteiden lisäksi käytännöstä tuli työyhteisöllisyyteen liittyvä koko päiväkotia koskeva kehittämistehtävä (liite 1).

Työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita asetettiin tammikuussa 2014 alkavissa kehityskeskusteluissa, jossa tarvittaessa tehtiin tavoitteista motivaatioportaikko (Salmimies & Ruutu 2009: 30). Päiväkodin esimies piti kehityskeskustelut ja asetti työntekijän kanssa kehittämiskohteet tavoitteiksi, joihin työntekijä pyrki välitavoitteiden avulla. Tähän tehtävään ei raportoitu työntekijöiden henkilökohtaisia kehittämistavoitteita, jolla turvataan, ettei yksittäisiä työntekijöitä voida tunnistaa.

Muutos vaatii aina myös käytännön toimia, pelkästään tavoitteen asettaminen ja aika-
taulusta sopiminen eivät riitä. Tiimissä sovittiin, että kaikki havainnoivat ja seuraavat omaa toimintaansa keskustellen yhdessä ja esimiehen kanssa tavoitteiden toteutumisesta. Muutoksesta puhuminen ja oman toiminnan havainnointi sekä arviointi muutoksen hyödyistä lisäsivät omakohtaista vastuuta, sitoutumista ja motivaatiota muutoksen toteuttamiseen. Esimiehen kanssa keskusteltiin muutoksen edistymisestä yksittäisen henkilön kohdalla ja myös tiimin muutoksen vaiheesta. Esimiehen havaintojen avulla saatiin uusia näkökulmia, vahvistusta ja kannanottoja muutoksen toteuttamiseen. (Kuusela 2013: 193.)

Työyksikön työllässä 6.5.2014 ja yksikön kehittämispäivässä 6.6.2014 ideariihimenetelmän avulla tarkennettiin tavoitteita kehittämiskohteiden toteuttamiselle ja jaettiin hyviä käytänteitä, joita tiimit olivat kehittäneet. Työyhteisö keskusteli omien tavoitteidensa pohjalta siitä, kehitettiinkö päiväkodissa perustehtävän kannalta oikeita asioita oikealla tavalla. Menetelmä eteni vaiheittaisesti jakautuen kahdelle päivälle ja siinä korostui oman näkemyksen perustelu. Työllässä henkilökunta kertoi omia kokemuksiaan omasta kehittämiskohteestaan ja perusteli toimintaansa. Kehittämispäivän ideariihi oli moniäänisempi ja keskustelempampi. Tässä raportissa olen liittänyt työllän ja kehittämispäivän ideat osaksi työskentelyn kuvausta, jolloin sain tehdyksi selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden.

4.4.1 Työyhteisöllisyyden kehittäminen

Ensimmäiseksi lähdettiin työstämään työyhteisöllisyyden kehittämistä helmikuun loppussa 2014. Tehtävä nousi käytännöstä, kun työyhteisössä tuli epätietoisuutta yhteisistä käytännöistä ja erilaisten tiimien toimijoiden toiminta- / päätösvallasta. Jokaiseen tiimiin lähetettiin sähköpostilla tehtävä (liite 1) ja palautuspäivämäärään mennessä kolme viidestä tiimistä palautti tehtävän raportointia varten. Tehtävässä piti miettiä kuinka vastavanhaisilta tilanteilta välttyttäisiin.

Kehittämistarpeita olivat yhteisistä säännöistä sopiminen, niihin sitoutuminen sekä tiimin jäsenen päätösvallan kunnioittaminen. Kehittämisehdotuksia olivat tiedonkulun parantaminen, vastuuhenkilön nimeäminen, vastualueiden tasapuolinen jakaminen ja vastuutehtävän loppuun saattaminen. Edustuksellisessa tiimissä vahvistettiin yhteiset säännöt ja erilaisin tiedonkulun varmistamisen keinoja mietittiin. Tiimiedustaja vei tiedot omaan tiimiinsä. Työyhteisön toimintaa ohjaa usein kirjoitetut ja kirjoittamattomat sopimukset, normit, ohjeet ja velvoitteet. Yhteiset säännöt ovat työn sujuvuuden kannalta välttämättömät. Toiminnan kehittämisessä ei pelkkien uusien sääntöjen lisääminen ratkaise työyhteisön kehityshaasteita, vaan toimii hetkellisesti ensiapuna. (Schaupp, Koli, Kurki, & Ala-Laurinaho 2013: 81; Lindholm & Salminen 2014: 134.) Yhteiset pelisäännöt liittyvät työntekijöiden arvoihin ja periaatteisiin ja niistä olisi tärkeää pitää kiinni työn sujuvuuden kannalta. Ne vaikuttavat myös työyhteisön hyvinvointiin ja sitoutuminen yhteisiin sääntöihin antaa työlle kehyksen. Arjen yhteiset sopimukset ja niihin sitoutuminen ovat osa yhteisöllisyyttä ja ilmaisevat työyhteisön ja sen jäsenten kunnioittamista. (Jäppinen 2012: 92–93.) Juuti (2013: 40–42) tuo esiin työyhteisön jäsenten yhteisen ymmärryksen merkityksen liittyen erilaisten tapahtumien jäsentämiseen. Hänen mukaan työyhteisön yhtei-

nen todellisuus näyttäytyy jokaiselle työntekijälle erilaisena, riippuen henkilön kokemuksellisesta elämämaailmasta. Juuti peräänkuuluttaakin rehellistä, avointa ja aitoa puhetta, jotta työntekijöiden ja työyhteisön kehittäminen mahdollistuisi.

Työntekijöiden tarpeiden mukaisesti kehittämiskohteeksi otettiin vuorovaikutuksen parantaminen työntekijän ja lapsen välillä sekä työntekijän ja vanhempien välillä. Vuorovaikutus ja lapsen aito kohtaaminen lapsen ehdoilla antoi työhön syvyyttä ja lisäsi työn mielekkyyttä, vaikuttaen työyhteisön työmoralaaliin edistävästi. Yhteisesti sovitut pelisäännöt vuorovaikutuksen laadussa lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta. Lasten kohtaamisen parantamiseksi kehittyi yhteisessä ideariihessä draamakoulutuksen järjestäminen. Draamatyöskentelyn avulla pyrittiin vaikuttamaan myönteisesti lasten väliseen vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden ja lapsen kohtaamistilanteisiin. Koulutuksen järjestäjä löytyi omasta työyhteisöstä ja ensimmäinen koulutus päätettiin järjestää alkusyksystä työillan muodossa, jotta jokainen työntekijä voisi osallistua.

Vanhempien kohtaamiseen työntekijä valmistautui miettimällä jokaisesta lapsesta jotain lapsen päivään liittyvää kerrottavaa. Työyhteisön yhteisesti laatimat pelisäännöt vanhempien kohtaamiselle motivoivat jokaista työntekijää vanhempien laadukkaaseen kohtaamiseen. Tiedonkulun parantamisella pyrittiin jakamaan jokaiselle työntekijälle tietoa oman pienryhmän lapsien tekemisistä ja tunnelmista, jotta vanhemmille olisi ajankohtaista tietoa kerrottavaksi. Vanhempien kanssa tehtävällä yhteistyöllä mitattiin myös varhaiskasvatuksen laatua ja hyvällä yhteistyöllä saavutettiin vanhempien luottamus henkilökuntaan ja hoidon laatuun. Grönroosin (2009: 297–298) mukaan laadukasta palvelua osoittaa työntekijän osaaminen, hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja taito tehdä työnsä kerralla oikein. Näin asiakas tuntee saavansa oikeanlaista palvelua vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Työntekijöiden palveluhenkisyys nostaa laatua ja sitä kautta myös yrityksen tuottavuutta. Sote-ennakointi -loppuraportin (2011) mukaan perhekeskeisyys tulee asiakaskeksyyden tilalle ja se edellyttää kokeneilta työntekijöiltä poisoppimista vanhasta asiantuntijuusajattelusta. Tulevaisuudessa vanhempien kanssa tehtävä yhteistoiminta ja kanssakäyminen lisääntyvät, mikä edellyttää ammattilaisilta hyviä vuorovaikutustaitoja. Tulevat muutokset perheiden toimintavaoissa haastavat päiväkodit uudenlaiseen tiimityöhön ja toimintatapaan päivähoitoalueen sisällä. (Vesterinen 2011: 122.)

Kehittämistarpeita ilmeni myös toisten kuuntelemisen ja kuulemisen taidoissa. Tavoitteena oli aito läsnäolo ja rauhoittuminen vuorovaikutustilanteisiin, jolloin ihminen tuli kuulluksi ja ymmärretyksi oikein. Hyvä käytäntö eräästä tiimistä koko työyhteisölle oli

tietynlainen, ennalta sovittu käsimerkki. Merkkiä käytettiin, kun ei haluttu tulla keskeytyksi esimerkiksi toimintahetkessä tai kohtaamisessa lapsen kanssa. Aarnikoivun (2011) mukaan yhteisöllisyys on työntekijöiden välistä yhteishenkeä, halua tehdä yhteistyötä, auttaa ja kannustaa toisia. Se on myös toisten työntekijöiden arvostusta ja kunnioitusta sekä yhteistä keskustelua ja työkaverin kuuntelemista. (Aarnikoivu 2011: 122.)

4.4.2 Itsensä johtamisen kehittäminen

Toisena kehittämiskohteena oli itsensä johtaminen. Yksityiskohtainen kehittämisaihe nousi pedagogisen tiimin kokouksessa, kun pohdittiin omantyön organisointia ja perustehtävän tärkeyttä. Tehtävä (liite 2) oli miettiä tiimissä henkilökohtainen tavoite johon pyrki, jotta voi keskittyä perustehtävän hoitamiseen eli lasten kanssa olemiseen. Tavoitteen sai myös halutessaan määritellä henkilökohtaisen kehittämistarpeen mukaiseksi. Henkilökohtainen tavoite oli kerrottava ainakin omalle tiimille. Kehotus oli aloittaa pienillä tavoitteilla ja muistaa kertoa kavereille jokainen onnistuminen. Tehtävä lähetettiin kaikkiin ryhmiin sähköpostitse 5.3.2014 ja kahden päivän kuluttua varmistettiin, että tehtävä oli huomioitu ja ymmärretty samalla tavalla jokaisessa tiimissä. Tämän tehtävän eli henkilökunnan kehittämistoiminnan tulokset pyydettiin kertomaan yksikön kehittämispäivässä 6.6.2014.

Kehittämiskohteiksi valikoitui työtehtävien siirtäminen ja jakaminen tiimissä, jotta kukaan tiimin jäsenistä ei kuormittuisi liikaa ja perustehtävä tulisi tehtyä mahdollisimman hyvin. Tähän yhdistettiin myös muistettavien asioiden ja tehtävien hallinta sekä tiedon kulun varmistaminen. Keinoksi valittiin listan tekeminen yhteiseen päiväkirjaan, jolloin yhdessä voitiin huolehtia tehtävien suorittamisesta. Jokainen tiimin jäsen sitoutui ylläpitämään listaa ja omalta osaltaan huolehti siitä, että asiat toimivat työyhteisössä ja listan merkinnät olivat ajantasaisia.

Kehittämiskohteeksi otettiin työtehtävien priorisointi. Tavoitteena oli, että keskityttiin työn kannalta olennaiseen tehtävään tai asiaan ja toissijaiset tehtävät jätettiin myöhempään ajankohtaan. Keinona oli oman työn suunnittelu, ajankäytön hallinta ja työtehtävien laittaminen tärkeysjärjestykseen. Työn organisoinnissa yhden tiimin kohdalla päätettiin kokeilla työtehtävien sitomista työnkuviin, jolloin työntekijällä olisi työrauha ja mahdollisuus keskittyä lasten toiminnan ohjaamiseen ilman keskeytyksiä. Tässä mallissa tietyssä vuorossa oleva työntekijä vastaisi puheluihin, keskustelisi vanhempien kanssa, ottaisi viestejä vastaan ja hoitaisi muita juoksevia asioita. Tekemättömät tehtävät päätettiin listata

yhteiseen päiväkirjaan, jolloin yhteisessä tiimipalaverissa voitiin sopia tehtävien suorittamisesta, mikäli ne palvelisivat perustehtävää.

Tärkeimpiin tehtäviin keskittymisellä (fokusointi) järjeistettiin ajankäyttöä, joka johti parempiin työtuloksiin. Olennaiseen fokusointi on esimiehen ja työntekijöiden tärkein tehtävä. Selkeästi rajattuun ja mielekkääseen päämäärään suunnattu työ ja tahto luovat muutosvoiman, jolla saadaan aikaan tuloksia. (Salmimies & Ruutu 2013: 214.) Tiimikohdaiseksi kehittämistehtäväksi tuli ideoiden ja suunniteltujen projektien loppuun saattaminen. Tiimin jäsenet kokivat, että työskentely oli hajanaista ja erilaiset toiminnot jäivät usein keskeneräisiksi. Tulevana syksynä toimintasuunnitelman avulla määriteltiin ryhmälle työtä ohjaamaan ns. ”punainen lanka”, yhteinen toiminta-ajatus, johon jokainen sitoutui. Suunnitelma jätettiin kuitenkin sen verran väljäksi, että jokainen työntekijä sai toteuttaa omia vahvuuksiaan työn toteutuksessa. Jokainen työntekijä sitoutui suunnitelman toteuttamiseen omalta osaltaan.

4.4.3 Osaamisen kehittäminen

Kolmantena kehittämiskohteena oli osaamisen kehittäminen. Jokainen työntekijä sitoutui menemään koulutukseen tai vertaiskäynnille toiseen päiväkotiin tai toiseen ryhmään tämän vuoden aikana. Koulutus käytäntöihin kirjattiin velvollisuus uuden tiedon jakamiseen koko työyhteisölle. Kehittämistehtävänä oli laajempien koulutusten oppien, oman ammattitaidon ja hiljaisentiedon jakaminen. Ideariihessä päätettiin elvyttää aktiiviseen toimintaan pedagoginen tiimi, jonka tavoitteet täsmennettiin ja tiimille sovittiin säännölliset kokoontumisajat. Pedagoginen tiimi tulee jatkossa olemaan foorumi, jossa jaetaan oppeja ja hyviä käytänteitä työyhteisölle. Tiimin kokoontumisista tehdään muistio kaikkien luettavaksi, jolloin tieto kulkee myös työntekijöille, jotka eivät ole olleet paikalla. Keskustelua käytiin pedagogisen tiimin jäsenistä, nykyisellään siinä ovat olleet johtaja ja lastentarhanopettajat. Ajatuksena oli laajentaa tiimiä koskemaan myös lastenhoitajia, varsinkin jos hoitajan pienryhmään kuuluu lapsi, jonka hoitoon ja kasvatukseen tarvittaisiin uusia ideoita, tapoja tai oppeja.

Kehittämistyö jatkuu asetettujen tavoitteiden mukaisesti jokaisen työntekijän sekä jokaisen tiimin kohdalla. Tiimit reflektivat omaa kehittymistään ja osaamistaan tiimipalaverissa kerran kuukaudessa, jotta tavoitteita voidaan tarkastaa ja kehittämistoiminta pysyy aktiivisena.

5 Kehittämistyön tulokset

5.1 Työyhteisöllisyyden kehittäminen

Varhaiskasvatuksen henkilökunnan työyhteisöllisyyttä kehitettiin

- tiedonkulun parantamisella, näin kaikki työntekijät tiesivät työhön liittyvät ajan-kohtaiset asiat.
- erilaisiin työtehtäviin nimettävillä vastuuhenkilöillä, jotka suorittivat vastuutehtävänsä alusta loppuun saakka ja jakoivat auliisti tietoa työyhteisön jäsenille. Vastuualueiden tasapuolisella jakamisella varmistettiin sopivan haastavat ja motivoivat työtehtävät jokaiselle.
- työyhteisön yhteisesti laatimiin pelisääntöihin sitoutumisella.
- kuuntelemisella ja kuulemisella, aito läsnäolo ja rauhoittuminen vuorovaikutustilanteissa varmistivat sen, että ihminen tuli kuulluksi ja ymmärretyksi oikein.

5.2 Itsensä johtamisen kehittäminen

Itsensä johtamisen taitoja kehitettiin

- uusien työskentelytapojen opettelulla ja niiden käytännön työhön tuomisella.
- oman työn suunnittelulla, ajankäytön hallinnalla ja työtehtävien asettamisella tärkeysjärjestykseen. Näin keskityttiin työn kannalta olennaiseen tehtävään tai asiaan ja toissijaiset tehtävät jätettiin myöhempään ajankohtaan.
- työtehtävien jakamisella tiimissä, jotta kukaan tiimin jäsenistä ei kuormittunut liikaa ja perustehtävä tuli tehtyä mahdollisimman hyvin.
- muistettavien asioiden ja tehtävien hallinnalla sekä tiedon kulun varmistamisella.
- ideoiden ja suunniteltujen projektien loppuun saattamisella.

5.3 Osaamisen kehittäminen

Omaa osaamista kehitettiin

- menemällä Vantaan kaupungin järjestämään koulutukseen tai omaehtoiseen koulutukseen, näin varmistettaisiin oman ammattitaidon ajantasaisuus
- menemällä vertaiskäynnille toiseen päiväkotiin tai toiseen ryhmään
- jakamalla uutta tietoa koko työyhteisölle keskustelun, työn arvioinnin ja oman työn kehittämisideoiden aikaansaamiseksi

6 Pohdinta

6.1 Kehittämiskysymysten tarkastelua

Päiväkodissa työyhteisöllisyyttä kehitettiin tiedonkulkua parantamalla, jolloin jokainen työntekijä omalta osaltaan huolehti työhön liittyvien asioiden tiedottamisesta. Monissa työyhteisöissä on tiedottamisessa parantamisen varaa. Toisaalta voidaan myös pohtia sitä, että kaikilla työntekijöillä on myös velvollisuus ottaa asioista selvää. Ei voida aina ajatella, että kaikki tieto tuodaan jokaiselle henkilökohtaisesti. Työntekijän velvollisuus on kysellä omaa työtään koskevia asioita. Päiväkodin työntekijöillä on yleensä työyhteisöissä sovitut työtehtävät, joista huolehtimien kuuluu työntekijän velvollisuuksiin. Työyhteisöstä löytyy kuitenkin aina henkilöitä, jotka jättävät työtehtävänsä tekemättä mikä aiheuttaa turhautumista työyhteisön jäsenissä. Pahimmillaan työyhteisön toisetkin jäsenet jättävät tehtävänsä tekemättä ajatellen, että ”kun ei toisetkaan tee”. Tämänkin takia on hyvä laatia selkeät pelisäännöt ja tasapuoliset vastualueet työntekijöille. Työyhteisön yhteisesti laatimiin pelisääntöihin sitoutuminen ja niiden noudattaminen lisäävät työyhteisöllisyyttä auttaen perustehtävän hoitamisessa. Jäppinen (2012: 92–93) painottaa myös yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä. Hänen mukaan ne liittyvät työntekijöiden arvoihin sekä periaatteisiin ja niistä olisi tärkeää pitää kiinni työn sujumuuden kannalta. Ne vaikuttavat myös työyhteisön hyvinvointiin ja sitoutuminen yhteisiin sääntöihin antaa työlle kehyksen. Arjen yhteiset sopimukset ja niihin sitoutuminen ovat osa yhteisöllisyyttä ja ilmaisevat työyhteisön ja sen jäsenten kunnioittamista.

Työyhteisö muodostuu erilaisista persoonista, jolloin toiset ovat luonnostaan hiljaisempia ja toiset puheliaampia. Päivähoidossa oli tärkeää kuunteleminen ja kuuleminen. Aito läsnäolo ja rauhoittuminen vuorovaikutustilanteissa, jolloin ihminen tuli kuulluksi ja ymmärretyksi oikein kehittivät yhteisöllisyyttä. Näin kaikki tunsivat saavansa oman äänensä kuuluville yhteisen työn hyväksi. Aarnikoivun (2011: 122) mukaan yhteisöllisyys on työntekijöiden välistä yhteishenkeä, halua tehdä yhteistyötä, auttaa ja kannustaa toisia. Se on myös toisten työntekijöiden arvostusta ja kunnioitusta sekä yhteistä keskustelua ja työkaverin kuuntelemista.

Päivähoidossa tehdään tavoitteellista ja suunnitelmallista työtä lasten ja perheiden hyväksi, jolloin työn pedagogiseen suunnitteluun ja toteuttamiseen kuluu aikaa. On myös erilaisia kaavakkeita ja hakemuksia, joiden täyttäminen ja käyttäminen kuuluvat päivähoidon henkilöstön tehtäviin. Ajankäytön hallinta on tullut entistä tärkeämmäksi työn sujumuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijän jatkuva kiire ja riittämättömyyden

tunne työssään vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tässä kehittämistehtävässä työntekijät laitoivat työtehtäviä tärkeysjärjestykseen ja opettelivat delegoimaan tehtäviä, jotta oma jaksaminen ei vaarantuisi ja perustehtävä tulisi hoidettua mahdollisimman hyvin. Salmimies & Ruutu (2013: 214) kirjoittavat myös, että tärkeimpiin tehtäviin keskittymisellä (fokusointi) järjkeistetään ajankäyttöä, joka johtaa parempiin tuloksiin. Olennaiseen fokusointi on esimiehen ja työntekijöiden tärkein tehtävä. Selkeästi rajattuun ja mielekkääseen päämäärään suunnattu työ ja tahto luovat muutosvoiman, jolla saadaan aikaan tuloksia. Kuuselan (2013: 189) mukaan itsensä johtamiseen kuuluu myös oman ajankäytön suunnittelu. Ajankäytön hallinnan kannalta on hyvä käyttää päivittäin hetki töiden suunnitteluun ja onnistumisen arviointiin.

Vantaan työhyvinvoinnin oppaan (2013: 5) mukaan työntekijän tulee kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja työtään suhteessa perustehtävään ja siihen liittyviin tavoitteisiin. Työntekijä jakaa osaamistaan ja hyväksyy eri ammattiryhmien osaajat työyhteisössä. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat: täydennyskoulutukset, työpajat, kehittämissankkeet, työnkierto jne. Mäkitalon (2005: 104) mukaan ammatillisuus kehittyy syklimäisesti, alkaen tilanteesta jolloin työntekijä ei ole motivoitunut työhönsä. Seuraavassa vaiheessa henkilö kartoittaa uusia mahdollisuuksia. Sitä seuraa ristiriita vaihe ja uudelleen suuntautuminen sekä osaamisen kehittäminen. Viimeinen vaihe on uuden työtavan käyttööntottaminen. Näin siis tapahtuu parhaimmassa tapauksessa työntekijän ammatillisuuden kehitymisessä. On hyvä miettiä myös sellaisia tilanteita, joissa työntekijä kieltäytyy osallistumasta koulutuksiin. Työyhteisöistä löytyy työntekijöitä, jotka kokevat, etteivät koulutukset ole kiinnostavia tai heidän ammatitaitonsa ei tarvitse kehittämistä. Nivalan (2011:176) mukaan kehittämiseen tarvitaan voimaa, joka on enemmän kuin perustyön tekemiseen tarvittava voimavara. Työntekijän kieltäytyminen kehittämisspinnistuksesta tai kehittämistyön boikotointi saattavat olla osoitus siitä, että työntekijän työmotivaatio on olematon. Hänellä voi myös olla pelko oman työ mukavuusalueen ulkopuolelle joutumisesta, jolloin ihminen joutuu poikkeamaan turvallisista rutiineistaan. Esimiehen tehtävänä on kannustaa työntekijöitä ylläpitämään osaamistaan, mutta minkälaisilla keinoilla haluton tai alhaisen työmotivaation omaava työntekijä saadaan koulutuksiin?

6.2 Menetelmän ja toteutuksen tarkastelua

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen menetelmänä koettiin hyvänä, koska siinä työyhteisö / tiimi pystyi yhdessä arvioimaan omaa työskentelyä ja kaikkien ajateltiin osal-

listuvan kehittämiseen. Kaikki saivat sanoa oman kantansa ja vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Voimaantumisen teorian pohjatessa kehittämistehtävää työntekijät kokivat hyvänä omaehtoisena itsensä kehittämisenä. Työntekijöiden mielestä työhön voimaantumisen ajatus kehittämisessä oli helpottava, koska voimaantumisen prosessi on jatkuva, se saattaa välillä pysähtyä ja taas edetä henkilön elämäntilanteiden mukaan. Työntekijöiden mielestä tiukat aikataulut ja päämäärät eivät ota huomioon ihmisten elämäntilanteita, jolloin kehittämiseen saattaa turhautua jos ei pysty noudattamaan aikataulua.

Työntekijöiden miettiessä ja määritellessä omia tavoitteitaan ja kehittämisalueitaan osa löysi tavoitteiden asettelusta uutta motivaatioita ja voimavaroja työhönsä. Vuosia samassa työssä olleen työntekijän oli löydettävä itsestään sisäinen motivaatio työn kehittämiseen sekä työntekeksen ilo. Oman työn kehittäminen ja oman ammattitaidon kehittäminen ovat hyviä keinoja työhyvinvoinnin saavuttamiseen. Hakasen (2004: 285) mukaan työssä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta koetaan myönteisiä tunteita ja työnimua, jotka vaikuttavat työntekijän haluun pysyä työpaikassaan. Työ antaa parhaimmillaan voimavaroja jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, mahdollistavat kehittymisen ja oppimisen työssä. Åhman (2012: 260) toteaa, että jos ihminen on menettänyt halun oppia uutta se vaikuttaa kielteisesti työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Oppimismyönteiset ihmiset ovat usein ajattelultaan joustavia, uteliaita ja tuottavia.

Osa tiimeistä oli aloittanut tehtävänannon mukaisen kehittämistyön tiimissään ja osa tiimeistä sanoi kevään olleen niin kiireinen, että mihinkään ylimääräiseen ei ollut aikaa. Huomasin, että olisin voinut voimakkaammin painottaa tämän kehitystehtävän yksilöllisyyttä ja siihen liittyviä pieniä tekoja, joilla kehittämistyö on hyvä aloittaa. Olin kuitenkin määritellyt voimaantumisteoriaan pohjautuen tehtävät niin, että jokainen sai vaikuttaa kehittämisajankalauhin ja kehittämiskohteisiin. Schaupp, Koli, Kurki, & Ala-Laurinaho (2013: 95–98) pitävät tärkeänä työhyvinvointia tukevassa yhteisessä kehittämisessä työntekijöiden osallisuutta. Työntekijät itse määrittelevät arjen työn kehittämistarpeen ja toteuttamisaikataulun. Työyhteisön kehittäessä yhdessä toimintatapojaan päästään välittömästi ratkomaan myös arjen työssä ilmeneviä konkreettisia ongelmia. Tämänlainen kehittäminen myötävaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin ja motivoi työntekijöitä vastuun ottamiseen omasta työpanoksestaan. Työntekijät kehittävät työn vaatimuksesta erilaisia käytäntöjä ja arjen innovaatioita, joita ei ole osattu edes ennalta suunnitella. Tällaiset innovaatiot tekevät työstä vaihtelevaa. (Schaupp ym. 2013: 87.) Tämän kehittämisprojektin aikana oli ilo huomata kuinka yksi työntekijä löysi uusia innovaatioita työhönsä.

Hän oli voimaantunut sekä innostunut ja hän koki löytäneensä uuden suunnan tehdä omaa työtään.

Työyhteisön työtapojen kehittäminen ja työntekijöiden motivoiminen kehittämistehtävään oli haastava tehtävä. Osa henkilökunnasta motivoitui ja innostui kehittämistyöskentelystä tämän prosessin alussa. Nämä työntekijät kokivat työyhteisötaitojen kehittämisen hyväksi tavaksi kohentaa omaa työskentelyään lasten ja vanhempien parissa. Vastarinnalakaan ei välttytty ja oma asemani työyhteisössä oli välillä hankala. Osa henkilökunnasta piti kehittämistehtävää turhana ja vain minun omana projektina. Jälkeenpäin mietittynä en luultavasti osannut ottaa tarpeeksi huomioon ihmisten erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Juuti (2013: 40–42) painottaa työyhteisön jäsenten yhteisen ymmärryksen merkitystä. Hänen mukaan työyhteisön yhteinen todellisuus näyttäytyy jokaiselle työntekijälle erilaisena, riippuen henkilön kokemuksellisesta elämämaailmasta. Tämän prosessin aikana opin paljon ihmisten muutosvastarinnasta ja omiin työtapoihin juurtumisesta. Toiset työntekijät sanoivat, ”ei kaikkea tarvitse aina kehittää” ja olen samaa mieltä, mutta jos koskaan ei arvioida omia työskentelytapoja, niin myöskään kehittymistä ei voi tapahtua. Kehittämisen prosessin lopputulokseen olen tyytyväinen, koska useimmat työntekijät arvioivat omaa työtään ja päivittivät tietojaan ja taitojaan. Tiedän tämän tehtävän herättäneen työyhteisössä keskustelua ja antaneen työntekijöille uusia ajatuksia työn kehittämisestä. Tämän prosessin vaikutukset työyhteisössä eivät ole mittavat, mutta jo pienillä muutoksilla ihmisten työskentelytavoissa ja työhön suhtautumisessa saadaan kehityksen pyörä liikkeelle.

6.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Ojasalo & Ritalahden (2010: 48–49.) mukaan tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt korostuvat työelämälähtöisessä kehittämistyössä. Työn tulosten tulee olla käytäntöä hyödyntäviä. Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa ja siihen vaikuttavat mukana olevien ihmisten persoonat. Kehittämisen kohteena olevien ihmisten on oltava selvillä mitä tehdään, mikä on toiminnan kohde, tavoitteet ja heidän rooli kehittämistyössä. Rehellisiä vastauksia työntekijöiltä saadaan silloin, kun vastaajien nimettömyys taataan. Kaikkien kehittämisryhmässä olevien täytyy ymmärtää oma osansa kehittämistyössä ja sitouduttava siihen. Kehittämistyö perustuu käytännön työstä tullessiin haasteisiin ja hyödyntää käytännön työskentelyä. Raportoinnissa huolehdittiin siitä, ettei yksittäisiä työntekijöitä pystytä tunnistamaan. Työntekijät tiesivät olevansa mukana kehittämistyössä ja tiesivät oman roolinsa kehittämisprosessissa, joka koski heidän omaa työhyvinvointia. Opinnäytetyön tekijänä ja työyhteisön jäsenenä jouduin myös pohtimaan työyhteisössä

suostuttelun ja pakottamisen rajaa, koska kehittämistyössä oletetaan kaikkien suostuvan kehittämistyöhön, jolloin erillistä suostumista ei tarvitse kysyä. Metsämuurosen (2009: 228–229) mukaan kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu, otos on rajoitettu eikä ole edustava. Muuttujia ei voida kontrolloida eikä tuloksia yleistää. Tutkija ollessa tutussa ympäristössä opinnäytetyön tekijän roolin ottaminen voi olla haasteellista. Eettiset ongelmia ovat anonymiteetti, toiminnan tarkka kuvaus niin, että osallistujia ei voi tunnistaa. Tämä kehittämistyö kohdistui yhteen varhaiskasvatusyksikköön, jonka jäsenten ja tiimien yksilöllisiä kehittämistarpeita työstettiin. Raportissa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, etteivät yksittäiset työntekijät erottuisi ja kuitenkin toiminnan kuvaus olisi selkeä ja johdonmukainen. Luotettavuutta on lisätty kirjaamalla ja perustelemalla kaikki ratkaisut ja valinnat kehittämistyön eri vaiheissa. Tiedonkeruu- ja tutkintamenetelmien valinnat ja syyt perustellaan. Luotettavuutta tuo myös se, että tutkimuksen kohde lukee aineiston ja tulokset ja vahvistaa tulkinnan ja tutkimustulokset. (Kananen 2010: 69–70.) Opinnäytetyön toiminnan kuvaukselle luotiin luotettavuutta sillä, että raportin lukivat ja hyväksyivät opinnäytetyön ohjaaja ja yksikön esimies. Opinnäytetyön tulosten perustelut ovat osa luotettavuutta ja tutkimustulokset on näytettävä aukottomasti paikkansa pitäviksi. Tutkimustulokset pitää esittää niin, että ne voidaan tarkistaa ja arvioida. Ulkopuolisen luotettavuustarkastelun edellytys on työn riittävä dokumentointi, mikä tarkoittaa kaikkien menetelmien ja tulkintojen kirjaamista ja perustelua. (Kananen 2010: 26.)

Luotettavuutta kehittämistyön raportointiin tuo tarkka raportointi, lähdeviitteiden oikea ja tarkka merkintä, toisten toimijoiden, kehittäjien ja tutkijoiden työn julkistaminen sekä tulosten kriittinen arviointi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010: 49). Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta tuo myös lähdeaineistoon kohdistunut kriittisyys. Lähteinä käytettiin uusimpia tutkimustuloksia ja tunnettuja ja tunnustettuja teoksia. Työyhteisön kehittämisestä on tehty lukuisia tutkimuksia ympäri maailman. Tässä kehittämistyössä päädyttiin käyttämään lähteinä pääasiallisesti kirjallisuutta, koska jokainen kehittämistyö on ainutlaatuinen. Työyhteisön kehittämisessä toimivat samankaltaiset lainalaisuudet ihmisten käyttäytymisessä, yhteisöllisyyden muodostumisessa ja kehittämistoiminnan edistymisessä. Näitä asioita ei tutkittu tässä kehittämisprosessissa, joten erilaisten tutkimusten aineistoa ei myöskään käytetty raportissa. Tutkimukset työyhteisöllisyydestä ja kehittämistoiminnasta antoivat pohjaa teoreettisen taustoituksen rakentumiselle ja tukivat käytännön tapaamisia henkilökunnan kanssa. Lähteenä käytettiin myös Vantaan työhyvinvoinnin opasta, koska työntekijät olivat Vantaan kaupungin palveluksessa ja se kosketti kaikkia kehittämistyöhön osallistuneita.

6.4 Kehittämistyön jatkuminen

Työyhteisöllisyyden kehittäminen tässä kehittämisprojektissa sai alkusysäyksen ja kehittämistoiminta jatkuu syksyllä yhteisten kokoontumisten parissa. Kehittämistoiminta jatkuu myös tiimikohtaisena työterveyslaitoksen tuottaman ITU! – Innovaattorin työkirjan avulla. Työkirjasta jokainen tiimi valitsee vähintään yhden kehittämiskohteen jota toteuttaa työkirjan vinkkien ja ohjeiden avulla. Kehittämistoiminnasta ja työkirjan käyttökokeuksesta annetaan kirjallinen raportti esimiehelle marraskuun 2014 lopussa.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy. Kariston kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämä – menesty ja voi hyvin. WSOYpro Oy

Grönroos, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Hakanen, Jari. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos Helsinki. Tampereen yliopistopaino.

Hakonen, Niilo., Hakonen, Anu., Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro Oy. Helsinki. 2., uudistettu painos.

Heikkilä, Asta., Jokinen, Pirkko & Nurmela Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. WSOY. Helsinki.

Heikkilä, Jorma – Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY. 1.painos

Holopainen, J., Jalo, P. & Eloranta, T. 2012. Hyvät työyhteisötaidot. Esimerkkejä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf Luettu 10.11.2013.

Hujala, Eeva & Fonsén, Elina 2012. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagogiikan kehittäminen. Teoksessa: Hujala, Eeva & Turja, Leena (toim.) 2012. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Bookwell Oy. Juva. 2. painos. (311–327)

Itu! – Innovaattorin työkirja. <http://www.inno-vointi.fi/fi/aloita-tasta/tyokirja>

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu Yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy- Juventus Print. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 111.

Kauhanen, Juhani. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Keskinen, Soili 2005. Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä. Löytyy myös sähköisenä: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/keskinen.html>

Kupila, Päivi 2012. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa: Hujala, Eeva & Turja, Leena (toim.) 2012. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Bookwell Oy. Juva. 2. painos. 300–311.

Kupias, Päivi., Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kurttila, Minna., Laane, Taina., Saukkola, Kirsi & Tranberg Tiina 2010. Arvostus. –Valmentava kirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi. PRO Tammi.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lievonen, Kirsi-Marja 2013. Työhyvinvointia johtamalla ja voimaantumalla. Vantaan työhyvinvoinnin opas. Vantaan kaupunki. Henkilöstökeskus. Spin Press 5/2013.

Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact. Multiprint Oy. Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. International Methelp Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 4.laitos. 1.painos.

Mäkitalo, Jorma 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu. University of Oulu. Löytyy myös sähköisenä.
<http://herkules oulu.fi/isbn9514277678/isbn9514277678.pdf>

Mönkkönen, Kaarina – Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Unipress.

Niiranen, Vuokko., Seppänen-Järvelä, Riitta., Sinkkonen, Merja & Vartiainen Pirkko. 2010 Johtaminen sosiaalialalla. Caudeamus Helsinki University Press. Hakapaino.

Nivala, Veijo 2011. Kehittävä johtajuus. Teoksessa: Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Juuti, Pauli 2011 (toim.) Johtamistaidon opisto (JTO). Hansaprint. Vantaa.(167–181)

Ojasalo, Katri., Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2010. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy. Helsinki. 1.-2. painos.

Perhoniemi, Riku & Hakanen, Jari 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. 88 PSYKOLOGIA 48 (02), 2013. Löytyy myös sähköisenä:
<http://www.psykologia.fi/attachments/article/309/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20yst%C3%A4v%C3%A4llisyyden%20siirtymien%20ty%C3%B6pareilla.pdf>

Puusa, Anu., Mönkkönen, Kaarina & Kuittinen, Matti 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? –Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaatioin voimavarana 2011. Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.). UNIPress. 94–116.

Raina, Liisa. 2012. Uusi yhteisöllisyys – Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino, Tampere.
Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro. Helsinki.

Räisänen, Kirsi & Roth, Kaarina 2012. Hankalat tyypit työelämässä. Työterveyslaitos. Printservice Oy. Helsinki.3., uudistettu painos.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Helsinki.

Salmimies, Raija – Ruutu, Sirkku 2009. Myönteisen muutoksen työkirja. WSOYpro. Porvoo.

Salmimies, Raija – Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Schaupp, Marika., Koli, Annarita.,Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho Arja. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Helsinki. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. WS Bookwell Oy. Juva. 31–50

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja Katri 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa: Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. WS Bookwell Oy. Juva.13–30

Siitonen, Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu University library.Oulu.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Työhyvinvointi. Löytyy myös sähköisenä: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Surakka, Tarja & Rantamäki, Tomi 2013. Työelämätaidot. Sinä oman työelämäsi johtajana. Decanet Oy/Suomen palkitsemiskeskus Oy. Bookwell Oy. Porvoo.

Työterveyslaitos. Itu- työkirja. <http://www.inno-vointi.fi/WP/>

Vantaan työhyvinvoinnin opas 2013. Työhyvinvointia johtamalla ja voimaantumalla. Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus. Spin Press 5/2013.

Vataja, Katri 2009.Kompetenssi- kehittävää arviointia. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, Riitta – Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille – Kehittämien osaksi arjen työtä. PS-Kustannus; Jyväskylä. WS Bookwell Oy. Juva. 141–164.

Vesterinen, Marja-Liisa 2011. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuden visio, muutokset ja haasteet. Sote-ennakointi – sosiaali- ja terveysalan sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden ennakointi. Marja-Liisa Vesterinen (toim.) Raportteja ja tutkimuksia 3. Etelä-karjalan koulutuskuntayhtymän julkaisuja. Painotalo Seiska Oy. Iisalmi. (119–126). http://www.oph.fi/download/133556_SOTE-ENNAKOINTI_loppuraportti.pdf

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Bookwell Oy. Porvoo. 4., uudistettu painos.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus. Jyväskylä.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Zhang, Deww 2011. Organisational Citizenship Behaviour. White Paper. Löytyy myös sähköisenä: <http://www.psych.auckland.ac.nz/webdav/site/psych/shared/about/our-people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf>

Åhman, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy.

TYÖYHTEISÖLLISYYDEN KEHITTÄMINEN

Miettikää tiimeissä esim. Ystävänpäivän viettämisestä tullutta kohua.

Miten tämän kaltaiset tilanteet vältettäisiin? Kehittämisehdotuksia?

Mitä käytänteitä sovitaan tuleville tiimien välisille tapahtumille / koko talon yhteisille tapahtumille?

Mikä on linkkitiimin jäsenen vastuu / velvollisuus / oikeus päätöksenteossa, joka koskee koko ryhmää?

Mistä huomataan, että on onnistuttu?

ITSENSÄ JOHTAMINEN

Pedatiimissä nousi esiin leikkiteemaan liittyen aikuisen rooli leikissä ja sen vaikeus. Keskusteltiin siitä, kuinka osaisi ja voisi hyvällä omallatunnolla vaan leikkiä ja keskittyä vain siihen hetkeen.

Tehtävä:

Jokainen miettii tiimissään oman henkilökohtaisen tavoitteen johon pyrkii, jotta voi keskittyä perustehtävän hoitamiseen eli lasten kanssa olemiseen. Tavoite voi muodostua esim. omasta vaikeudesta olla osana leikkiä. Tavoite voisi olla vaikka leikin opettelu, leikkiin rauhoittuminen, leikkiin keskittyminen tai mikä se sinun haaste onkaan. Henkilökohtainen tavoite kerrotaan ainakin omalle tiimille. Näin tiimikamut saavat luvan zempata toisiaan ja huomauttaa jos tavoitteesta kovasti luistetaan. Aloitetaan pienillä tavoitteilla ja muistetaan kertoa kavereille (ja Helille :D) jokainen onnistuminen.

1. Oma konkreettinen kehittämistavoite?
2. Miten saavutan tavoitteen? Millaista toimintaa se edellyttää? Mitä tavoitteen toteutuminen käytännössä tarkoittaa?
3. Mistä tiedän, että etenen tavoitetta kohti? Minkälaisia tuloksia on saavutettu? Miten näkyy omassa työssä ja työhyvinvoinnissa?
4. Miten ylläpidän saavutettua toimintaa?