



Yhteistyön voimaa - Ratkaisukeskeinen työhyvinvointia tukeva kehittäminen varhaiskasvatuksen henkilöstölle

Tanja Korhonen

2020 Laurea

A horizontal decorative bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, light blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Yhteistyön voimaa - Ratkaisukeskeinen työhyvinvointia tukeva
kehittäminen varhaiskasvatuksen henkilöstölle**

Tanja Korhonen
sosionomi yamk
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2020

Tanja Korhonen

**Yhteistyön voimaa - Ratkaisukeskeinen työhyvinvointia tukeva kehittämissyö
varhaiskasvatuksen henkilöstölle**

Vuosi

2020

Sivumäärä

1

Yamk-opinnäytetyöni tarkoituksena oli yhdessä varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa parantaa työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja ilmapiiriä, sekä tuottaa uutta tietoa työhyvinvoinnista yhdessä vantaalaisessa päiväkodissa. Tavoitteena oli ratkaisukeskeisen intervention avulla luoda suunnitelma työyhteisön henkisen hyvinvoinnin parantamiseksi. Opinnäytetyöni on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka teoreettinen viitekehys koostuu positiivisesta psykologiasta, itsemääräämisen teoriasta ja työhyvinvointia kuvaavista teorioista. Kehittämissyössä käytettiin soveltaen ratkaisukeskeisiä menetelmiä ja Aineistonkeruumenetelminä toimi kysely, havainnointi ja teemahaastattelu. Aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Työntekijät valitsivat kehittämiskohteeksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen toista arvostavasti. Rakentavan palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa koettiin aikaisemmin olleen haastetta ja niissä haluttiin kehittyä. Myös positiivista palautetta toivottiin enemmän. Kehittämissyön aikana työntekijät harjoittelivat palautteen antamista ja vastaanottamista aktiivisesti ja vuoropuhelu työntekijöiden välillä lisääntyi. Myös omaa toimintaa arvioitiin enemmän ja erityisesti myönteistä palautetta saatiin ja annettiin aikaisempaa useammin. Palautteen antamista helpottamaan luotiin yhteiset pelisäännöt prosessin alkuvaiheessa pidetyssä kehittämissyöpajassa. Työpajassa sovittujen toimintamallien pohjalta syntyi porrasmalli palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Kehittämissyö lisäsi myönteisen palautteen antamista ja oman toiminnan reflektointia työyhteisössä. Samalla vaikeistakin asioista keskusteleminen helpottui. Arvostus nousi tärkeimmäksi työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi työntekijöiden puheessa. Sen koettiin vaikuttavan hyvinvointiin monella eri tasolla. Työntekijöiden haastattelut osoittivat, että monet työhyvinvointia vahvistavat tekijät olivat työyhteisön henkisiin voimavaroihin liittyviä. Työyhteisön sisäisistä tekijöistä työhyvinvointiin vaikuttivat eniten saatu arvostus, työyhteisön tuki ja henkilökunnan vuorovaikutus.

ASIASANAT: työhyvinvointi, varhaiskasvatus, ratkaisukeskeisyys, yhteiskehittäminen

Tanja Korhonen

The Power of Co-operation - Solution Centric Development to Support Workplace Well-being for Early Education staff

Year	2020	Pages	1
------	------	-------	---

The objective of this work was to develop in co-operation with early education staff workable solutions to improve workplace atmosphere and communication and at the same time the objective was to produce new information about the workplace well-being in one kindergarten in Vantaa. The goal was to create a plan to improve the mental well-being of the staff using solution centric intervention. My thesis is by nature a qualitative study. The theoretical frame of reference comprises of positive psychology, self-determination theory and theories about workplace well-being. In the development work solution-oriented methods were adapted and information was gathered by questionnaires, perception and thematic interviews. The data was analysed by data-driven content analysis.

The staff of the kindergarten chose "giving and receiving feedback in a respectful manner" as the objective of the development. Both giving and receiving constructive feedback was seen as challenging and there was a will to improve on that. There was a wish for more positive feedback. During the development work, staff practised both giving and receiving feedback and communication increased. The staff also evaluated their own action more and there was an increase of giving and receiving feedback, especially when it was positive feedback. This was helped by the common rules, which were created and agreed upon at the beginning of the process in the development workshop. The operating models were also agreed in the workshop and the staircase-model of how to give and receive feedback was based on them.

The development work increased the amount of positive feedback and reflecting one's own action in the work community. At the same time it got easier to address difficult topics. Respect rose to be the most influential factor in the discussions with workers. Respect was affecting workplace well-being on many different levels. The interviews showed that many factors that strengthen workplace well-being were linked to mental resources. Of the factors affecting workplace well-being the most influential were respect, group support and communication.

KEYWORDS: work well-being, early education, solution oriented, co-development

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	8
2.1	Positiivinen psykologia	8
2.2	Tutkittua tietoa työhyvinvoinnista.....	10
2.3	Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa	14
2.4	Itsemääräämisen teoria	15
3	Kehittämisasetelma	16
3.1	Tarkoitus ja tavoitteet	16
3.1.1	Tutkimuskysymykset	17
3.2	Varhaiskasvatus kehittämisympäristönä	17
3.3	Menetelmälliset ratkaisut.....	18
3.3.1	Kehittämistyön eteneminen työpaikalla.....	18
3.3.2	Kysely ja tiimivierailut.....	21
3.3.3	Reteaming ja tuplatähti	21
3.3.4	Kehittämistyöpaja	24
3.3.5	Teemahaastattelut	25
4	Kehittämistyön tulokset	27
4.1	Teemahaastattelujen tulokset	28
4.2	Työntekijöiden välinen vuoropuhelu	36
4.3	Henkilökunnan jaksaminen ja ilmapiiri	37
4.4	Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät.....	38
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	40
5.1	Menetelmällinen pohdinta ja johtopäätökset kehittämistyöstä	41
5.2	Tulosten pohdinta	45
6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	48
7	Lähteet	52
	LIITTEET.....	57

1 Johdanto

Varhaiskasvatus kärsii pätevien työntekijöiden pulasta ja henkilökunta kamppailee usein jaksamisensa ääri rajoilla. Tämän takia henkilökunnan työssä jaksamiseen ja alalla pysymiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Viimeisimmässä kunta10-tutkimuksessa yli puolet vastanneista koki, ettei voinut vaikuttaa muutoksiin työssä. Lisäksi varhaiskasvatuksessa jatkamiseen eläkeikään saakka uskoi vain 36,8 prosenttia vastanneista. (Kunta10-tutkimus, Vantaa 2018.) Luvut antavat aihetta huoleen. Pieniäkin tekoja työssä jaksamisen parantamiseksi kannattaa tehdä.

Varhaiskasvatuksessa työtä tehdään läheisessä kontaktissa ihmisten kanssa ja työntekijöillä on yleensä hyvät vuorovaikutustaidot. Haastavat asiakastilanteet, Kiire ja työn keskeytykset, ilmapiiriongelmat ja epäselvyydet vastuissa voivat kuitenkin heikentää työhyvinvointia päiväkodeissa. Toimiva kommunikaatio on edellytys myönteisen muutoksen aikaansaamiseksi työyhteisössä. Siksi vuorovaikutukseen työpaikalla kannattaa panostaa. Arvostava ilmapiiri ja kaikkien työyhteisön jäsenten mielipiteiden huomiointi auttavat yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa. (Ruutu & Salmimies 2015, 23.)

Tässä raportissa kuvaan työhyvinvointia tukevan noin yhden lukuvuoden mittaisen kehittämistyön erääseen Vantaalaiseen päiväkotiin. Keskityn työssäni työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työilmapiirin parantamiseen. Hyödynnän kehittämistyössä ratkaisukeskeistä Reteaming-valmennusta ja työyhteisön henkisen hyvinvoinnin kehittämiseen keskittyvää Tuplatähti-menetelmää.

Olen osa työyhteisöä ja täten pystyn sitoutumaan kehittämiseen pitkäksi aikaa. Tunnen kentän hyvin, sillä olen työskennellyt alalla pitkään ja minulla on hyvät suhteet kehittämistyöhön osallistuviin työntekijöihin. Tutkimus- ja kehittämistyö palvelee myös omaa ammatillista kasvua. Lisäksi koen työhyvinvointiin satsaamisen erityisen tärkeänä varhaiskasvatuksen alalla myös asiakkaiden eli lasten ja perheiden näkökulmasta. Tiedän, miten nopeasti henkilökunnan uupuminen heijastuu lasten hyvinvointiin.

Yhdessä varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa tarkoituksena on vaikuttaa vallitseviin käytäntöihin ja tuottaa uutta tietoa työhyvinvoinnista kyseisessä yksikössä. Ilman työyhteisön ja esimiehen aktiivista osallistumista tämän työn toteuttaminen ei olisi mahdollista. Kehittäminen tapahtuu jatkuvassa dialogissa työyhteisön kanssa ja ilman heidän sitoutumistaan ja innostuneisuuttaan työni ei onnistuisi.

Käytän työssäni ratkaisukeskeisiä menetelmiä, jotka pohjautuvat positiiviseen psykologiaan. Myönteisen tulevaisuuskuvan luominen ja työyhteisön vahvuksien kartoittaminen pohjautuvat

myös positiivisen psykologian tavoitteisiin ja siksi se on olennainen osa tämän työn teoreettista pohjaa.

Työhyvinvoinnista on saatavilla paljon tutkimustietoa ja erilaisia työhyvinvointia kuvaavia teoreettisia malleja on kehitetty useita. Esimerkiksi Rauramon työhyvinvoinnin portaat ja työterveyslaitoksen työkykytalo ovat tällaisia. Positiivisen työn psykologiaan pohjautuvat ajattelumallit kuten Jari Hakasen työn imu, sekä Mankan työn voimavaroja ja työhyvinvointia käsittelevät ajatukset ovat antaneet suuntaa tälle työlle.

2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu positiivisesta psykologiasta, työhyvinvoinnin teorioista ja itsemääräämisteoriasta. Näihin perehdyn tarkemmin seuraavissa luvuissa. Lisäksi käyn erikseen läpi työhyvinvoinnin tilaa varhaiskasvatuksessa.

Itsemääräämisen teoriassa autonomia, kompetenssi ja sosiaalinen liittyminen määritellään ihmisen psykologiseksi perustarpeiksi. Näiden perustarpeiden tyydyttyminen on edellytyksenä myös työhyvinvoinnille. Itsemääräämisteoria tukee ajatusta työntekijöiden välisen kommunikaation kehittämisen tärkeydestä. Vuorovaikutukseen panostamalla voidaan tukea työyhteisön yhteisöllisyyttä ja palautteen antamiseen panostamalla myös työntekijöiden kyvykkyyden ja hyväksytyksi tulemisen kokemusta. Näiden perustarpeiden täyttymisen kautta myös autonomian tunne voi vahvistua. (Ruutu & Salmimies, 2015.)

2.1 Positiivinen psykologia

”Ihmiseltä voidaan viedä kaikki paitsi yksi asia: ihmisen vapaus

valita oma asenteensa, oli tilanne mikä hyvänsä.” –Viktor Frankl

Työyhteisön vahvuksiin ja myönteiseen ajatteluun perustuvan kehittämistyön tavoitteena on hyvinvoinnin lisääntyminen. Mankan mukaan olisi ajoittain tärkeää pysähtyä kuuntelemaan työyhteisön puhetta, sillä se määrittää työyhteisön hyvinvoinnin tilaa. Ongelmiin keskittyvä puhe voi kertoa huonosta työhyvinvoinnista. (Manka 2007.) Positiivinen psykologia pyrkii löytämään keinoja tukea ihmisen olemassa olevia vahvuuksia. Sen tavoitteena on myös uusien vahvuksien löytäminen ja myönteinen suhtautuminen tulevaan. Myös ratkaisukeskeisen ajattelutavan taustalla on positiivinen psykologia. Päämääränä positiivisessa psykologiassa on ihmisen hyvinvoinnin, kuten työhyvinvoinnin edistäminen. Arkikielessä puhutaan paljon

positiivisuudesta ja myönteisestä ajattelusta. Positiivinen psykologia pohjautuu kuitenkin tutkimustuloksiin. Se pyrkii vastaamaan kysymykseen: Mitkä tekijät tutkimustulosten mukaan edistävät hyvinvointiamme? (Ojanen 2014, 10-15.) Glanzin (2015, 222) mukaan Seligman (2008) on todennut, että ihmisen hyvinvointi koostuu positiivisesta tunteesta, sitoutumisesta, ihmissuhteista, merkityksellisyydestä ja saavutuksista. Tähän liittyy yksilön vahvuuksia, jotka tukevat näitä viittä elementtiä. Näitä elementtejä tukemalla on mahdollista luoda pohja yksilön hyvinvoinnille.

Positiivisessa psykologiassa (Seligman 2008) Ihmisen myönteiset tunteet ja kokemukset korostuvat. Keskittyminen työntekijän positiivisiin tunteisiin, ominaisuuksiin ja ympäristöihin luo parhaimmillaan hyvinvoivaa työyhteisöä yksittäisten työntekijöiden kautta. Positiivinen psykologia jakaantuu kolmeen tasoon; subjektiiviseen hyvinvointiin, hyvän elämän elämiseen ja hyvän tuottamiseen laajemmassa sosiaalisessa yhteydessä. Hyvinvoiva ihminen voi luoda ympärilleen positiivista energiaa ja käyttää tehokkaammin älyllistä kapasiteettiaan. (Ruutu & Salmimies 2015, 25-27.) Positiiviseen psykologiaan liittyy ajatus ihmisen sisältä kumpuavasta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio ohjaa ihmistä toimimaan, koska tekeminen itsessään toimii palkkiona. Ulkoinen motivaatio puolestaan motivoi, koska tehtävän suorittamisesta seuraa erillinen palkinto. Tämä ei kuitenkaan yleensä lisää hyvinvointia. Siksi sisäistä motivaatiota kannattaa vaalia. (Martela 2014.)

Positiivisen psykologian vaikutuksista ihmisten hyvinvointiin on saatu rohkaisevia tuloksia eri tutkimuksissa. Kreikkalaisiin nuoriin aikuisiin kohdistunut interventio osoitti, että säännöllinen panostaminen omien vahvuuksien kartoittamiseen, tavoitteen asetteluun ja kiitollisuuden ilmaisemiseen lisäsi henkilöiden toivoa ja keinoja hallita sosiaalista stressiä. Kokemus vahvisti hyvinvointia eri tasoilla; emotionaalinen, kognitiivinen ja käyttäytymiseen liittyvä hyvinvointi lisääntyivät. (Leontopoulou 2015, 113-136.) Sveitsiläisessä tutkimuksessa puolestaan satunnaisotoksella valitun kohderyhmän kokemus onnellisuudesta lisääntyi lyhyellä aikavälillä, kun heille lähetettiin positiivisia kuvia luonnosta, taiteesta ja ihmisten käyttäytymisestä. Tutkimuksessa oli mukana 130 ihmistä, joista osa kuului verrokkiryhmään. Myös masennusoireiden raportoitiin lievittyneen siinä ryhmässä, jotka saivat katseltavakseen myönteisiä kuvia. (Proyer 2016, 189-193.)

Sekä flow-tilan, että rentoutustilan on todettu tuottavan onnellisuuden kokemuksia. Opiskelu ja sosiaalinen toiminta liittyvät myös koettuun onnellisuuteen. Sen sijaan ihmisen taloudellisella tilanteella ei tutkimusten mukaan näyttäisi olevan merkittäviä vaikutuksia onnellisuuden kokemukseen. Broaden and build-teorian mukaan (Fredrickson 2002) positiiviset tunteet laajentavat tarkkaavaisuutta ja lisäävät myönteistä käyttäytymistä. Niiden avulla ihmisen ajatteluun ja toimintaan syntyy kestäviä persoonallisia vahvuuksia. Positiivisten tunteiden kautta joustavuus ja ongelmien ratkominen helpottuu. Teoriaa on kuitenkin

kritisoitu siitä, ettei se osoita riittävän luotettavasti myönteisten tunteiden vaikutusta pitkällä aikavälillä. (Ojanen 2014, 48-60.)

Myönteisiin tulevaisuuskuviin ja toiveisiin keskittymisellä voidaan lisätä ihmisten toiveikkuutta. Samalla voidaan parantaa työntekijöiden välistä yhteistyötä ja keskinäisiä suhteita. (Ahola & Furman 2018.) Arvostava ilmapiiri ja kaikkien ryhmän jäsenten mielipiteiden huomiointi auttavat myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa. (Ruutu & Salmimies 2015, 23.) Positiivisessa psykologiassa ajatuksena on diagnosoida hyvää ja löytää jokaisesta yksilöstä niitä vahvuuksia, joiden avulla henkilön oma ja häntä ympäröivien ihmisten vointi paranee. Ideana on etsiä keinoja inhimillisen kukoistuksen lisäämiseen. Perimmäisenä ajatuksena on onnellisuuden lisääntyminen. (Uusitalo-Malmivaara, 2014.) Luonteen vahvuuksista esimerkiksi rakkaus, toivo ja ystävällisyys on yhdistetty tyytyväisyyteen. Tamperelaisia opiskelijoita koskevassa tutkimuksessa todettiin, että kaikkein tyytyväisimpiä olivat optimistiset, itseensä luottavat ja stressiä hyvin sietävät henkilöt. Ojanen huomauttaa, että vain joissain hyveissä ihminen itse on luotettavin tiedon lähde. Toiset hyveet, kuten huumorintaju tai rehellisyys ovat sellaisia, joiden arvioimiseen tarvittaisiin toinen ihminen. (Ojanen 2014, 130-133.)

Ihminen tarvitsee myönteistä palautetta kasvaakseen eheäksi. Mikäli positiivinen palaute jää kokonaan saamatta, ihmisestä voi tulla kova tai haavoittuva. Myönteisessä ympäristössä ihmiset toimivat todennäköisesti vastuullisesti, koska heitä arvostetaan. Toimivalle ryhmälle tunnusomaista on asioista päättäminen yhdessä. Mikäli sosiaalinen vaihto ei toimi, joku tai jotkut ryhmässä ajattelevat, etteivät saa ääntään riittävästi kuuluviin. Voi myös olla, että he tuntevat jäävänsä ulkopuolelle ryhmän tehtävissä. Myönteiset tunteet tukevat ihmissuhteita ja auttavat tavoitteiden edistämässä, kielteiset tunteet puolestaan heikentävät motivaatiota. (Ojanen 2007, 286, 308-312.)

2.2 Tutkittua tietoa työhyvinvoinnista

Työhyvinvointiin keskittyvä kehittäminen on kannattavaa paitsi kyseisen työyhteisön, myös hyvinvointivaltion näkökulmasta. Väestön ikärakenteen muuttuessa työikäisten jaksamiseen on entistäkin tärkeämpää panostaa. (Manka 2016, 52-56.) Työntekijöiden pitäminen työkykyisinä eläkeikään asti on yhteiskunnalle merkittävä haaste. Samaan aikaan tulisi huolehtia sekä työntekijöiden innostamisesta, että jaksamisesta. (Hakanen 2004, 245.) Myös ikääntyvien työntekijöiden pysyminen työelämässä mahdollisimman pitkään ja sairauslomien ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrän väheneminen olisi yhteiskunnan ja työyhteisöjen kannalta toivottavaa. Työntekijöistä on siis pidettävä huolta, jotta he jaksavat töissä pidempään. Työhyvinvointipääomaa voidaan kartuttaa tehokkaasti ennaltaehkäisevällä

toiminnalla. On panostettava yksilön inhimillisen pääoman tukemiseen, yhteisöjen toimivuuteen ja organisaatioiden rakenteellisiin tekijöihin. (Manka 2016, 52-56.)

Kaikilla aloilla työntekijöiden kokema yhteisöllisyyden tunne näyttää vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Henkinen yhteisöllisyys työpaikalla ilmenee mm. työtovereiden tukemisena, yhteenkuuluvuuden tunteena ja sitoutumisena yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Myös vuorovaikutuksen laatu- ja määrä sekä avoimuus ja rehellisyys todennäköisesti vaikuttavat positiiviseen yhteisöllisyyden kokemukseen. Työnantajan näkökulmasta on tärkeää huomata, että yhteisöllisyys vaikuttaa myönteisesti myös työn laatuun ja organisaatioon sitoutumiseen. (Lampinen, Viitanen, & Konu, 2013, 71-82.)

Työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia voidaan havainnollistaa esimerkiksi työterveyslaitoksen työkykytalon avulla. Tutkimustietoon perustuvan mallin kehittäjä on professori Juhani Ilmarinen. Siinä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaoteltu neljään kerrokseen. Kolme alimpana olevaa kerrosta kuvaavat työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja; terveyttä ja toimintakykyä, osaamista, arvoja sekä asenteita ja neljäs kerros kuvaa johtamista ja itse työtä. Jotta työkykytalo pysyisi pystyssä, on kaikkia kerroksia kehitettävä koko työelämän ajan. Työkykytaloa ympäröivät perhe, lähiyhteisö ja toimintaympäristö, jotka nekin vaikuttavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Yksilön voimavaroja kuvaavat alimmat kerrokset muuttuvat iän karttuessa ja neljäs, työtä kuvaava kerros muuttuu nopeasti. Usein neljäs kerros muuttuu liian raskaaksi ja painaa alimpia kerroksia kohtalokkain seurauksin. Syynä on työelämän liian nopeat muutokset, joihin yksilöllä ei ole edellytyksiä vastata. (Pehkonen, 2020.)

Muutos saattaa vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sairauspoissaoloihin. Työn kokonaiskuvan hajotessa iloa työstä on vaikea löytää. Työterveyshuollossa nähdään usein liian nopeiden ja vaativien muutosten aiheuttamat seuraukset, kun ylikuormitetut ihmiset tulevat työterveyshuollon piiriin. (Liukkonen 2006, 132.) Sekä työntekijällä, että työnantajalla on vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työntekijä vastaa omista voimavaroistaan ja työnantaja ja esimies voivat tukea monilla tavoin näiden voimavarojen kehittämistä. Työnantajalle kuuluu myös työn ja työolojen kunnossa pitäminen. (Pehkonen, 2020.)

Päivi Rauramo puolestaan on kehittänyt portaittaisen työhyvinvointimallin, joka pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Se on suunniteltu tukemaan työhyvinvoinnin kehittämistä yksilön, työyhteisön ja organisaation tarpeet huomioiden. Malli perustuu systeemiajatteluun, jossa eri osien vaikutusta toisiinsa pyritään ymmärtämään. Rauramon työhyvinvoinnin portaatt-mallissa on viisi askelmaa, joihin on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation, että työntekijän näkökulmasta. Kehittäminen etenee porrastetulta psykofysiologisista tarpeista turvallisuuden tarpeeseen ja liittymisen tarpeeseen. Neljännellä portaalla on arvostuksen tarve ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarve. Malli tuo näkyväksi

työhyvinvointiin vaikuttavia tarpeisiin perustuvia tekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan pitkäjänteisesti kehittää työhyvinvointia. (Rauramo, 2008.)

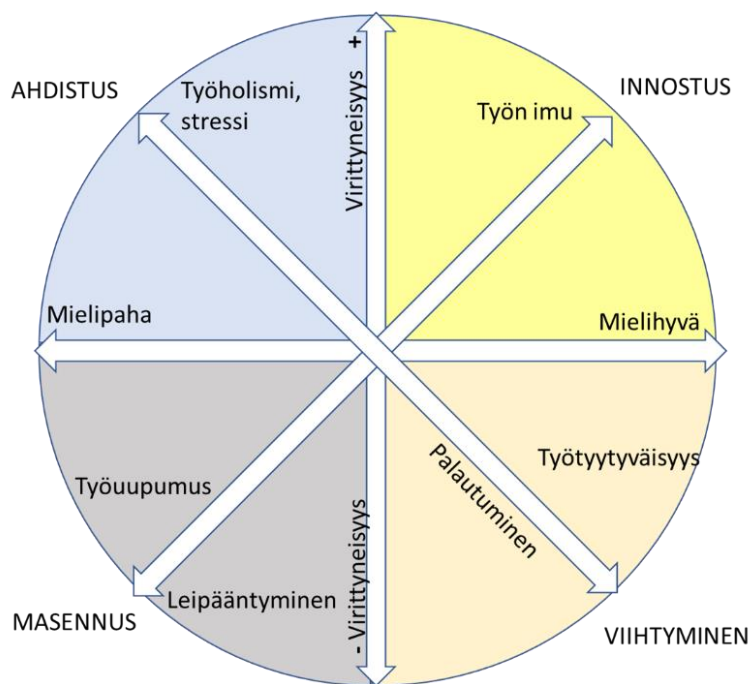
Työtyytyväisyyttä on tutkittu monista eri näkökulmista ja sen taustalla vaikuttavat tekijät voivat joskus yllättää. Mas-Machura ym. todistivat tutkimuksessaan, että työn ja yksityiselämän tasapaino oli yhteydessä ylpeyteen organisaatiosta ja se lisäsi työtyytyväisyyttä. Samassa tutkimuksessa osoitettiin myös yhteys työtyytyväisyyden sekä esimiehen tuen ja autonomian välillä. (Mas-Machura, Berbegal-Mirabent & Alegre 2016.) Huomionarvoista on, että työn imua voidaan tuntea kaikilla aloilla ja kaikissa töissä. Sen kokeminen ei ole yhteydessä ikään, alaan tai ammattiryhmään. Tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista voidaan pitää työn imulle ominaisina piirteinä. Hakanen huomauttaa, että työn imua tunteva työntekijä viihtyy työssään, vaikka kokisi sen vaativaksi (Hakanen 2011, 6-7.)

Mankan työhyvinvointia kuvaavassa mallissa korostuu voimavarakeskeisyys. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat Mankan mukaan työntekijän itsensä lisäksi organisaatio, johtaminen ja työ sekä työyhteisö. Työyhteisön vuorovaikutustaidot, työyhteisötaidot ja ryhmän toimivuus ovat siinä tärkeitä vaikuttavia tekijöitä. Työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista motivaatio, elämänhallinta ja terveys vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Keskeistä on organisaation työhyvinvointia edistävät piirteet ja työntekijä itse. (Manka 2011.)

Työnantajat ja esimiehet voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman rakentumiseen monin tavoin. Tutkimukset osoittavat, että työntekijän psykologisia resursseja vahvistamalla voidaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Piia Seppälä tutki väitöskirjassaan (2013) Työntekijän psykologisten resurssien ja työhön sitoutumisen yhteyttä suomalaisilla hammaslääkäreillä. Tutkimus osoitti vahvan yhteyden työn henkisten resurssien ja työhön sitoutumisen välillä. Lisäämällä henkisiä resursseja voidaan siis lisätä työntekijöiden sitoutumista. Positiivinen ilmapiiri työpaikalla nousi Seppälän tutkimuksessa tärkeäksi henkiseksi resurssiksi. Muita merkittäviä voimavariatekijöitä olivat työroolien selkeys, esimiehen tuki ja innovatiivisuutta edistävä ympäristö. (Seppälä 2013. 43)

Jari Hakanen on todennut, että haitalliset työolot selittävät suurimman osan työuupumusoireista. Muun elämän kuormitukset yhdessä heikkojen työolojen kanssa ovat yhteydessä kyynistyneisyyden oireisiin. Työuupumisen kahtena ydinoireena voidaan pitää juuri kyynistyneisyyttä ja uupumusasteista väsymistä. On tärkeää huomata, että työelämän henkiset vaatimukset haastavat tutkimusten mukaan erityisesti juuri tunnollisen ja velvollisuudentuntoisen työntekijän voimavarat. Toisin sanoen juuri työhönsä eniten sitoutuneet työntekijät ovat vaarassa uupua, jos työoloista ei pidetä huolta. (Hakanen 200, 126-130.) Mankan tavoin myös Hakanen puhuu työn voimavaroista. Niitä tarvitaan erityisesti muutoksissa tai kuormittavissa tilanteissa. Tällöin ne vähentävät kuormituksen aiheuttamia

haitallisia vaikutuksia ja lisäävät työn imua. Työn voimavaratekijöitä voidaan lisätä ja kehittää milloin tahansa. Esimerkiksi mahdollisuutta palautteen saamiseen voidaan lisätä ja näin tuoda mielekkyyttä työhön. Välitön palaute omasta toiminnasta antaa suuntaa työlle. Myös arvostuksen kulttuuri on tärkeä työn voimavara. Myönteisen palautteen saaminen ja ponnistelujen huomaaminen antavat työntekijälle tunteen arvostuksesta. Lisäksi ystävällisyys ja huomaavaisuus arjen tilanteissa on huomattava voimavara, joka voi voimauttaa työntekijöitä yllättävän tehokkaasti. Työpaikan myönteinen ilmapiiri vahvistaa työn imua ja heijastuu työyhteisön lisäksi mahdollisiin asiakkaisiin. (Hakanen 2011, 52-61.)



KUVIO 1: Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (mukaillen Hakanen 2011, 24)

Yllä olevassa kaaviossa näkyy työhyvinvointiin vaikuttavat tilat karkeasti jaoteltuina. Työn imua kokeva työntekijä on innostunut työstään ja uupunut ja leipääntynyt työntekijä on vaarassa masentua. Työssä viihtyminen ei vielä takaa työn imua tai korkeaa virittäytyneisyyden tilaa. Sopivan leppoisaa työtä ja hyvää palautumista lisäävät kuitenkin viihtymistä ja työtyytyväisyyttä. Jännittynyt ja liian suuresta tai vaativasta työmäärästä stressaantunut on puolestaan usein ahdistunut. (Hakanen 2011, 25.)

2.3 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

Kuntatyöntekijöistä, joihin myös varhaiskasvatuksen henkilöstö kuuluu, jopa noin kolmannes koki työnsä henkisesti ja fyysisesti raskaaksi 2018 teetetyt työolobarometrin mukaan. Määrä hieman yllättää, sillä muilla sektoreilla vastaava osuus ei ollut läheskään yhtä suuri. (Lyly-Yrjänäinen 2019, 107.) Julkisen alan työhyvinvointia ja työoloja kartoittaneessa tutkimuksessa suuri osa varhaiskasvatuksen työntekijöistä koki fyysisen työkykynsä hyväksi, mutta peräti 12 prosenttia vastanneista koki päinvastoin. Henkistä työkykyään varhaiskasvatuksen työntekijät arvioivat muita kunta-aloja kriittisemmin. (Pekkarinen 2018.)

Varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu useissa opinnäytetöissä ja tutkimuksissa erilaisista näkökulmista. Esimerkiksi Nislinin tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa varhaiskasvatuksessa työskentelevistä koki omat voimavaransa työssä hyväksi. Kuitenkin peräti 35 prosenttia oli kokenut kohtalaista työuupumusta. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden stressinsäätelyllä ja työpaikan sosiaalisella ilmapiirillä todettiin samassa tutkimuksessa yhteys. Tutkimus osoitti, että tiimityöskentelyllä ja positiivisella ilmapiirillä voidaan auttaa ihmisiä hallitsemaan työssä koettua stressiä paremmin. Vaikka stressin säätelyyn vaikuttaa ihmisen yksilölliset ominaisuudet, voidaan stressiä helpottaa panostamalla esimerkiksi työpaikan ilmapiiriin. Työntekijöiden välinen luottamus ja tuki voivat siis tehokkaasti vähentää varhaiskasvatuksessa koettua stressiä ja auttaa haastavien tilanteiden yli. (Nislin 2016, 45, 221.)

Sari Halmen varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia mitanneessa tutkimuksessa puolestaan todettiin avoimen vuorovaikutuksen, vastuunjakamisen ja toimivan yhteistyön edistävän varhaiskasvattajien kokemaa työhyvinvointia. Myös työntekijöiden positiivisella asenteella oli myönteinen vaikutus koettuun työhyvinvointiin. (Halme 2012, 33.) Wires (2020, 35-40) puolestaan nimeää varhaiskasvatuksen työn voimavaratekijöitä, joita hänen pro gradu- tutkielmassaan todettiin olevan mm. kannustava ilmapiiri, esimiehen tuki, arvostava työyhteisö ja rakentava vuorovaikutus. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokema työhyvinvointi arvioitiin kyseisessä tutkimuksessa pääosin hyväksi. Eri ammattiryhmien välillä havaittiin kuitenkin tilastollisesti merkittäviä eroja omien vaikutusmahdollisuuksien ja oman osaamisen hyödyntämisessä. Varhaiskasvatuksen opettajat ja erityisopettajat kokivat muita ammattiryhmiä useammin voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan työssä. Työhyvinvoinnin kokemuksessa ei kuitenkaan ollut merkittäviä eroja.

Merkityksellistä on myös esimiesten vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Eila Venäläisen varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia kartoittaneessa kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että vakava työuupumus oli suurempaa niissä työyksiköissä, joissa esimiestyö koettiin huonoksi. Myös työyhteisön ilmapiiri- ja yhteistyöongelmat näyttivät aiheuttavan uupumusta. Merkittävä tulos oli, että päiväkodeissa, joissa esiintyi vakavaa työuupumusta kaikkein eniten,

työntekijät olivat tyytymättömiä työilmapiiriin ja henkilöstön väliseen yhteistyöhön. (Venäläinen 2010, 50-51.)

2.4 Itsemääräämisen teoria

Yksi ihmisen perustarpeita on yhteenkuuluvuuden tarve. Ihmisille ominaista on halu saada arvostusta ja kokea kuuluvansa joukkoon. Myös pärjäämisen ja itsenäisyyden tarpeiden toteutuminen on työssä koetun mielekkyyden kannalta olennaisia. Itsemääräämisen teorian (Ryan & Deci) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta; autonomia, kompetenssi ja sosiaalinen liittyminen. Näiden tarpeiden toteutuminen on työhyvinvoinnin kannalta olennaista. (Ruutu & Salmimies 2015.)

Työntekijän tarve autonomiaan ilmenee työelämässä haluna vaikuttaa omassa työssä tapahtuviin päätöksiin ja valintoihin. Työntekijän kompetenssi eli kyvykkyys omaan tehtäväänsä muodostuu osaamisesta ja aikaansaamisesta. Onnistumisen kokemukset ja pystyvyyden tunne ovat työhyvinvoinnin kannalta välttämättömiä. Autonomian ja kompetenssin ohella sosiaalisen liittymisen tarve on yksi perustarpeistamme. Työssä jaksamisen kannalta tunne siitä, että tulee hyväksytyksi ja osaksi yhteisöä on siis tärkeää. (Ruutu & Salmimies: 32-33.) Kuuluminen työyhteisöön voi lisätä työn mielekkyyttä. Yhteiset päämäärät ja tavoitteet liittävät työntekijöitä yhteen ja vahvistavat me-henkeä. (Rauramo 2008, 122-124.)

Deci ja Ryan (1980) puolestaan ovat liittäneet positiivisen palautteen ja sisäisen motivaation yhteyteen osaamisen tarpeen. Heidän mukaansa aikaisemmat tutkimukset ovat kiistatta osoittaneet positiivisen palautteen lisäävän ihmisen sisäistä motivaatiota. Positiivinen palaute lisää myös kompetenssin kokemusta tyydyttämällä ihmisen luontaista osaamisen tarvetta. Negatiivinen palaute puolestaan viestii osaamattomuudesta ja estää osaamisen tarpeen tyydyttymistä. Tästä seuraa sisäisen motivaation heikentyminen. (Deci & Ryan 2000, 234.) Itsemääräämisteoriat tukevat ajatusta siitä, että ihmisten motivaatio kasvaa, kun he saavat positiivista palautetta ja voivat itse vaikuttaa siihen mitä tekevät. Ulkopuolelta tulevat vaikuttimet eivät motivoi meitä yhtä paljon. Valinnan vapaus ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistavat ihmisen sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000.)

Sosiaalinen ympäristö siis vaikuttaa ihmisten motivaatioon, mutta itsemääräämisteorian mukaan ihminen on myös luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava. Sisäistä motivaatiota tunteva ihminen tekee asioita, koska kokee ne itsessään palkitseviksi. (Vasalampi 2017, 54.)

Ryanin ja Decin mukaan ihmisen sisäinen motivaatio ja itsemäärääminen kytkeytyvät toisiinsa. Heidän mukaansa motivaatio voidaan jaotella erilaisiin luokkiin itsemääräämisen ja motivaation tason perusteella. Amotivaatio pitää sisällään ei itsenäisiä motivaation muotoja. Tällöin toimintaa ohjaavat vain mahdollinen palkinto tai pelko rangaistuksesta. Ulkoisen motivaation muodoista ulkoinen säätely on motivaatiota toimia palkkion saamiseksi. Mikäli palkkio poistetaan, myös toiminta lakkaa. Ulkoisen motivaation sisäinen säätely edellyttää sääntöjen asettamista itselle. Se aiheuttaa kuitenkin usein jännitystä tai stressiä, sillä motivaatio ei ole täysin itsestä lähtevää. Tällöin esimerkiksi muiden hyväksyntä on toimintaa ohjaava tekijä. Tiedostetussa säätelyssä ihminen on oppinut hyväksymään ja tunnistamaan oman käytöksensä merkityksen. Toimintaan sitoutuminen on syvällisempää ja käyttäytymisen säätelystä tulee osa toimintaa. Yhdistyneessä säätelyssä ulkoisesta tekijästä on tullut osittain sisäinen. Ihminen sitoutuu toimintaan, koska on sisäistänyt toimintaan liittyvät arvot. Käyttäytymisen säätelystä on tullut osa toimintaa. Sisäisesti motivoitunut henkilö puolestaan toimii sisäisen säätelyn ohjaamana. Tällöin motivaatio on täysin itsestä lähtevää, eikä ulkoisia palkkioita tarvita lainkaan. Käyttäytyminen on sitä itsemääräävämpää, mitä enemmän sisäistä motivaatiota ihminen tuntee. (Ryan & Deci 2000.)

3 Kehittämisasetelma

Työhyvinvointi valikoitui aiheeksi, koska tarve sen kehittämiseksi nousi varhaiskasvatuksen työntekijöiden puheesta. Kehittämistyössäni olen etsinyt metodologista tietoa ajatteluni tueksi ja pyrkinyt hyödyntämään sitä prosessin eri vaiheissa. Tässä Kehittämistyössä tavoitteena oli rakentaa askeleittain varhaiskasvatuksen työyhteisön yhteinen näkemys työhyvinvoinnin kehittämistavoitteesta ja luoda yhdessä pohdittuja välineitä sen lisäämiseksi.

3.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli ratkaisukeskeisen intervention avulla luoda selkeä tavoite ja suunnitelma työyhteisön henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehittämistyön tarkoitus oli yhdessä työntekijöiden kanssa etsiä sellaisia asioita, joihin oli mahdollista vaikuttaa. Samalla oli tarkoitus muodostaa kokonaiskuva työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kyseisessä päiväkodissa. Tavoitteena oli työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntyminen ja työyhteisön voimavaratekijöiden kartoittaminen sekä ilmapiirin parantuminen.

Toimiva kommunikaatio on edellytys myönteisen muutoksen aikaansaamiseksi työyhteisössä. Siksi vuorovaikutukseen työpaikalla kannattaa panostaa.

3.1.1 Tutkimuskysymykset

Kehittämistyössäni haen vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Tutkimuskysymys 1 - Voiko ratkaisukeskeisellä interventiolla lisätä työntekijöiden välistä vuoropuhelua?

Tutkimuskysymys 2 - Miten työyhteisön henkiseen hyvinvointiin keskittyvä kehittäminen vaikuttaa henkilökunnan jaksamiseen ja ilmapiiriin?

Tutkimuskysymys 3 - Miten työntekijät kuvaavat omaa työhyvinvointiaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä?

3.2 Varhaiskasvatus kehittämisympäristönä

Kehittämistyön kohteena olevassa päiväkodissa työskentelee 15 varhaiskasvatuksen työntekijää. Heistä osa toimii varhaiskasvatuksen opettajina ja osa lastenhoitajina tai avustajina. Esimiehellä on vastuullaan 2 päiväkotia, joista tämä kehittämistyö kohdistuu vain toiseen. Työtä tehdään 3-4 hengen tiimeissä (4 tiimiä).

Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemukset työympäristöstään ovat melko samansuuntaisia eri tutkimuksissa. Jatkuvat muutokset, epäselvyydet ammattiryhmien välisissä vastuissa, kiire ja työn keskeytykset, resurssien riittämättömyys, lasten- ja perheiden moninaisuuden haasteet sekä kuntatalouden heikkenemisen heijastuminen päiväkotien resursseihin ovat yleisesti mainittuja haasteita. (Karila 2016, 39.)

Työ päiväkodissa on intensiivistä vuorovaikutustyötä, jossa vaaditaan kärsivällisyyttä, henkistä läsnäoloa ja luovuutta. Työtä tehdään koko persoonalla nopeasti vaihtuvissa, toisinaan haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Aikuiset mallittavat lapsille jatkuvasti toisen ihmisen huomioimista ja käyttäytymissääntöjä. Kasvattajien välinen kunnioitus ja tasa-arvo heijastuvat koko yhteisön ilmapiiriin, myös lapsiin. (Salminen 2017.)

Lapsen kasvun- ja kehityksen tukeminen päivittäisissä kohtaamisissa muodostaa työn ytimen. Kasvatuskumppanuus perheiden kanssa tuo oman lisänsä varhaiskasvattajien arkeen. Lisäksi työhön kuuluu jatkuva yhteistyö lapsen kasvua ja kehitystä tukevien moninaisten tahojen kanssa. Päiväkotiyhteisö on paitsi lasten, myös henkilökunnan muodostama kasvattajayhteisö.

Varhaiskasvatuksen yhteisöön kuuluminen on työntekijän näkökulmasta tärkeä oppimisen voimavara. Konkreettinen toiminta ja tehtäväjaot rakentavat ammatillista ryhmäidentiteettiä päiväkodeissa. Varhaiskasvatus toimintaympäristönä on jatkuvassa muutoksessa ja työntekijöiden toimiva keskinäinen dialogi auttaa tiedon uudelleen jäsentämisessä ja ammatillisessa kasvussa. (Kupila 2017.)

Varhaiskasvatuksen työntekijöiden suhdetta muuttuvaan työelämään ja organisaatioon voidaan tarkastella myös psykologisen sopimuksen viitekehyksessä. Se on käsite, joka kuvaa yksilön ja organisaation välisiä odotuksia velvollisuuksista ja vastuista. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi herättää työntekijöissä kielteisiä tunteita, kuten vihaa ja pettymistä. Tämän seurauksena yksilön tuntema velvollisuus organisaatiota kohtaan heikkenee. Psykologisen sopimuksen osapuolilla voi kuitenkin olla erilainen näkemys sopimuksen sisällöstä. Toisaalta myös työnantaja voi arvioida työntekijän rikkoneen sopimusta. (Ruotsalainen & Kinnunen 2009.)

Työ päiväkodissa on vaativaa ihmissuhdetyötä, jossa arki on täynnä vaihtelevia vuorovaikutustilanteita ja nopeita muutoksia. Ajan löytäminen koko henkilökunnan yhteistyön kehittämiseksi ja työhyvinvointiin keskittymiseksi luo omat haasteensa kehittämiseksi. Aikaa keskusteluun on arjessa vain vähän ja käytännössä yhteiset palaverit mahdollistavat keskustelun vain osalle työntekijöistä.

3.3 Menetelmälliset ratkaisut

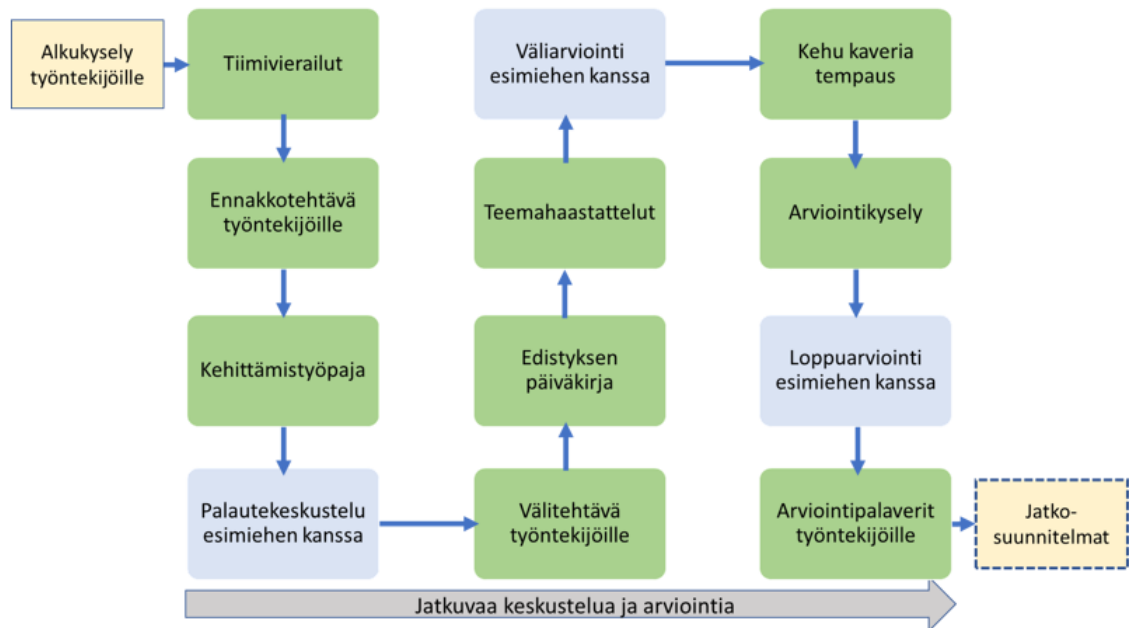
Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja kehittämismenetelminä käytettiin ratkaisukeskeistä Reteaming-valmennusta (LIITE 6) ja Tuplatähti-menetelmää (KUVIO 3). Aineistonkeruumenetelminä olivat havainnointi, teemahaastattelu ja kyselylomake. Aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Olen pyrkinyt kuvaamaan toimintani ja valintojeni taustalla olevia tekijöitä mahdollisimman tarkasti. Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisessa aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpainona on aineisto. Teorian rakentumisen lähtökohtana on tällöin aineisto itse. Yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 83.)

3.3.1 Kehittämistyön eteneminen työpaikalla

Käytin tiedonkeruumenetelminä kirjallista kyselyä, haastatteluja ja havainnointia. Kehittämistyö alkoi vuoropuhelulla esimiehen ja työyhteisön jäsenten kanssa. Työhyvinvointi valikoitui aiheeksi melko nopeasti, sillä aihe oli kiinnostava ja se herätti paljon keskustelua työyhteisössä. Kehittämissuunnitelman työstämisessä yhdistyivät työpaikan tarpeet ja koulun

opinnäytetyölle asettamat vaatimukset. Kehittämistyön toteuttamisen edellytyksenä oli tutkimusluvan saaminen Vantaan kaupungilta. Vasta kun kehittämissuunnitelma oli hyväksytty ja tutkimuslupa myönnetty, oli mahdollista aloittaa käytännön kehittäminen.

Tässä luvussa kuvaan prosessin etenemisen kronologisessa järjestyksessä. Käytetyt menetelmät kuvaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.



KUVIO 2: Prosessin eteneminen työpaikalla syksy 2019-syksy 2020

Alkukysely (LIITE 1) toteutettiin paperisena kyselylomakkeena. Palautus tapahtui laittamalla lomake suljettuun kirjekuoreen palautuslaatikkoon. Luin vastaukset huolella läpi useita kertoja ja listasin toistuvia teemoja. Tämän jälkeen valmistelin tulevia tiimivierailuja ja jaottelin kyselyssä esiintyneet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät karkeasti työhyvinvointia vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin. Tiimivierailuissa kävin läpi kyselyn tuloksia. Tiimivierailuissa keskityimme tarkemman kehittämisalueen valintaan Tuplatähti-menetelmän (KUVIO 3) avulla. Esittelin Reteaming-prosessin (LIITE 6) ja kerroin opinnäytetyöstä ja tulevasta kehittämistyöpajasta. Kävimme lyhyesti läpi myös kehittämistyön etenemistä työyhteisössä ja visioimme tulevaa. Millainen olisi henkisesti hyvinvoiva työyhteisö tulevaisuudessa, jos kaikki ongelmat olisivat poissa.

Tiimivierailujen jälkeen lähetin sähköpostilla työntekijöille ennakkotehtävän kehittämispäivää varten. Työntekijät saivat tehtäväksi kuvata yhden työssä voimauttavan asian luovia menetelmiä hyödyntäen. Voimauttava asia jaettiin kehittämistyöpajassa koko työyhteisön kesken. Työntekijät hyödynsivät erilaisia menetelmiä voimauttavien asioiden kuvailemisessa;

draamaa, musiikkia, puhetta ja valokuvaa. Koko päivän mittainen kehittämistyöpaja oli tarkoitettu koko kasvatushenkilöstölle. Se eteni väljästi Reteaming-prosessin (LIITE 6) mukaisessa järjestyksessä. Prosessin ensimmäiset askeleet oli otettu jo ennen työpajaa tulevaisuuden visioinnilla tiimivierailussa. Olin myös kartoittanut tiimien toiveita tavoitteen asettamisessa. Tiimit olivat valinneet tärkeimmäksi kokemansa kehittämiskohteen Tuplatähden (KUVIO 3) sakaroista. Nämä vaihtoehdot koottiin työpajassa yhteen ja tarkennettiin niistä kaikille sopiva kehittämiskohde.

Työpajan jälkeen kirjasimme edistyksen päiväkirjaan niitä asioita, joissa olimme menneet eteenpäin. Edistyksen päiväkirja oli esillä kahvihuoneessa ja siihen sai vapaasti kirjata onnistumisia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Tarkoituksena oli tehdä onnistumiset näkyviksi ja luoda toivoa edistymisestä.

Työpajassa olimme keskustellen luoneet raamit portaittaiselle palautteen antamista helpottavalle mallille. Kokosin sopimamme asiat yhteen ja tein niistä porraskuvion käytännön tilanteiden tueksi. Malli jaettiin kaikille tiimeille. Kävimme esimiehen kanssa työpajan jälkeen palautekeskustelun, jossa arvioimme työpajan onnistumista ja suunnittelimme prosessin jatkoa. Työntekijät saivat palautteen antamiseen liittyvän välitehtävän, jossa tarkoituksena oli harjoitella palautteen antamista ja asioiden puheeksi ottoa käytännössä. Työntekijöitä pyydettiin antamaan palautetta valitsemalleen työkaverille siten, että palaute oli rakentavaa ja toista arvostavaa. Tarkoituksena oli kiinnittää huomiota myös palautteen vastaanottamiseen rakentavalla tavalla. Kokemuksia jaettiin tiimipalavereissa ja keskustelin työntekijöiden kanssa säännöllisesti tavoitteesta.

Noin kolmen kuukauden päästä kehittämistyöpajasta järjestin teemahaastattelut kahdessa osassa. Niissä keskustelimme edistymisestä palautteen antamisessa ja työhyvinvoinnista yleisemmällä tasolla. Nauhoitetut haastattelut litteroituani jaottelin ne työhyvinvointia tukeviin ja heikentäviin asioihin, sekä työyhteisön sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Haastattelujen jälkeen kävimme esimieheni kanssa keskustelun, jossa kävimme läpi sen hetkistä tilannetta kehittämistyössä ja teimme aikataulusuunnitelmia. Sovimme kehu-työkaveria tempauksesta, jonka tarkoituksena oli ylläpitää myönteistä ilmapiiriä ja kannustaa ihmisiä positiivisen palautteen antamiseen. Palautteen antaminen tapahtui nostamalla ”kehukassista” kaksi nimellä varustettua sydänkorttia, joihin kirjattiin myönteistä palautetta kyseisille henkilöille. Näin jokainen antoi palautetta kahdelle henkilölle ja sai kahden eri henkilön antaman myönteisen palautteen. Tavoitteena oli myönteisen ajattelun ja ilmapiirin edistäminen.

Koronan takia kehittämistyö jäi katkolle keväällä 2020 ja arviointikysely (LIITE 2) siirtyi syksyyn 2020. Kysely kartoitti työntekijöiden kokemuksia kehittämistyöhön osallistumisesta, työhyvinvoinnista ja palautteen antamisessa edistymisestä. Kävin vastaukset huolella läpi ja

kokosin niistä yhteenvedon tulevia loppuarviointeja varten. Kävimme vielä esimiehen kanssa henkilökohtaisen arviointikeskustelun, jossa kävimme läpi mennyttä kehittämistyötä ja visioimme tulevaa. Mitä olemme tähän asti tehneet ja mitä seuraavaksi tehdään? Sovimme loppuarvioinnin tarkemmasta aikataulusta ja tavoitteemme seurannan vakiinnuttamisesta jo olemassa oleviin palaverirakenteisiin.

Työntekijöiden kanssa järjestettiin loppuarvioinnit, siten että ensimmäiseen keskusteluun osallistui puolet työntekijöistä ja toiseen puolet. Keskustelut pidettiin lokakuussa 2020. Niissä kävimme läpi kehittämisprosessin eri vaiheita ja kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Lisäksi Kävin läpi haastatteluista saatuja tuloksia henkilökunnan kokemasta työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lopuksi pohdimme tulevaa ja keskustelimme siitä, miten pidämme kiinni yhdessä sovitusta toimintatavoista myös jatkossa. Millaisessa työyhteisössä haluamme työskennellä tulevaisuudessa?

3.3.2 Kysely ja tiimivierailut

Työhyvinvointia kartoittavan alkukyselyn (LIITE 1) tarkoitus oli antaa minulle tietoa sen hetkisestä tilanteesta työhyvinvoinnin suhteen. Kysely jaettiin koko kasvatushenkilökunnalle (15 henkilöä) ja siihen vastasi 12 henkilöä. Pyrin tekemään kyselystä mahdollisimman selkeän ja nopeasti vastattavan. Lähetin kyselyn sähköisesti esimiehelleni, joka jatkolähetti sen työntekijöille. Vastauslomake palautettiin anonyymisti, jotta työntekijät vastaisivat kyselyyn mahdollisimman rehellisesti ilman leimautumisen pelkoa.

Kyselystä nousseet asiat kävin läpi teemoittelemalla ne työhyvinvointia tukeviin ja heikentäviin asioihin. Lisäksi erottelin aineistoista ne asiat, joihin on mahdollista vaikuttaa tässä kehittämistyössä. Tämän tarkoituksena oli antaa minulle karkea kokonaiskuva sen hetkisestä tilanteesta työhyvinvoinnin suhteen. Lisäksi kyselyn tulokset toimivat keskustelun avajaina tiimivierailuissa. Kävin jokaisessa tiimissä (4 kpl) läpi kyselyn tulokset ja esittelin Reteaming-prosessin (LIITE 6) ja Tuplatähti-menetelmän (KUVIO 3). Tiimit valikoivat tuplatähden avulla tärkeäksi kokemansa kehittämiskohteen. Valitusta kehittämiskohteesta oli tarkoitus muodostaa selkeä tavoite kehittämiselle.

3.3.3 Reteaming ja tuplatähti

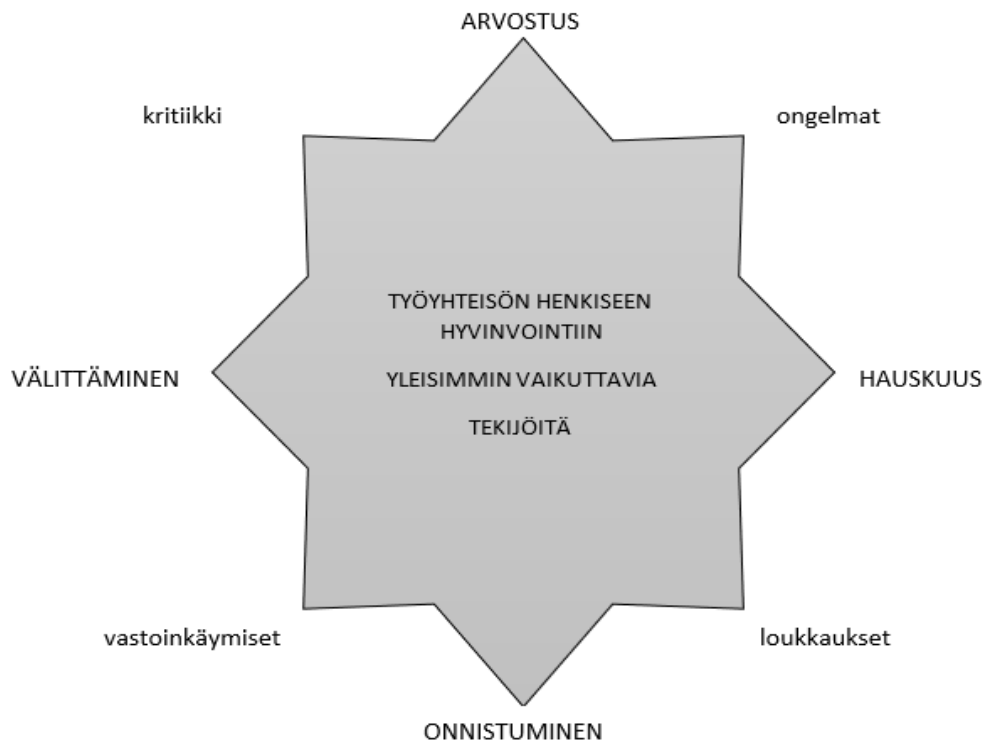
Aholan ja Furmanin kehittämät työyhteisöjen valmennusmenetelmät Reteaming ja Tuplatähti pohjautuvat ratkaisukeskeiseen ajatteluun. (Ahola & Furman, 2018.) Ratkaisukeskeinen terapia (solution-focused brief therapy) on osa positiivisen psykologian suuntausta, jossa keskitytään ihmisen hyvinvointiin patologisen näkökulman sijaan. Tarkoituksena on yksilön

toiveiden mukaisten tavoitteiden saavuttaminen ilman ongelmiin keskittymistä. Ratkaisukeskeistä ajattelua hyödynnetään tänä päivänä myös organisaatioiden valmennuksessa ja johtamisessa. (Bannink 2007.)

Ratkaisukeskeinen Reteaming-prosessi toimii runkona kehittämistyössä. Se antoi välineet selkeälle etenemiselle ja tavoitteen asettelulle. Reteaming-prosessin tarkoitus on yhteisön toiminnan kehittäminen haluttuun suuntaan motivaatiota kasvattamalla ja yhteisöä vahvistamalla. Prosessi käynnistyy tulevaisuuden haaveilusta ja tavoitteen valitsemisesta ja päättyy vastoinkäymisiin varautumiseen ja onnistumisen juhlistamiseen. Prosessi etenee kahdentoista motivaatiota kasvattavan vaiheen kautta. Kehittämisen eteneminen voidaan kuvata joko portaita tai kellotaulua (LIITE 6) käyttämällä. Tärkeitä onnistumisen uskoa lisääviä kysymyksiä prosessin aikana voivat olla esimerkiksi ”Mikä voisi auttaa sinua pääsemään tavoitteeseesi?” tai ”Millaisia voimavaroja tiimisi jäsenillä on?” Ongelmien sijaan kiinnostuksen kohteena ovat tavoitteet ja se mitä niiden saavuttamiseksi pitäisi tehdä. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa keskitytään siis unelmiin, tavoitteisiin, edistykseen, ideoihin ja voimavaroihin. Ongelmista voidaan kuitenkin puhua, sillä ne osoittavat kohti tavoitteita ja sitä mitä toivomme tulevaisuudelta. (Ahola & Furman 2018.)

Reteaming etenee vaiheittain ja sen avulla voidaan muodostaa portaatt, joita etenemällä asetettu tavoite on mahdollista saavuttaa. Tavoitteena on tavoitteisiin keskittyminen, ongelmien sijaan. Tuplatähti puolestaan on työyhteisön henkisen hyvinvoinnin parantamiseksi tarkoitettu väline. Se helpottaa tavoitteen kirkastamista ja auttaa jäsentämään vaikeasti hahmottuvaa aihetta. Tuplatähden sakarat on koottu niistä asioista, jotka Aholan & Furmanin kokemuksen mukaan vaikuttavat eniten työyhteisöjen henkiseen hyvinvointiin. (Furman & Ahola 2002.)

Aholan ja Furmanin (2002) kehittämässä Tuplatähdessä on kahdeksan sakaraa, jotka kuvaavat työyhteisön henkiseen hyvinvointiin eniten vaikuttavia tekijöitä. Ne tarjosivat konkreettisen keinon päästä käsittelemään työhyvinvointiin vaikuttavia asioita tiimeissä. Kyselyn tuloksista nousseita teemoja käytiin keskustellen läpi siten, että kussakin tiimissä voitiin tarttua eniten ajatuksia herättävään teemaan. Kirjasin keskustelut mahdollisimman tarkasti ylös myöhempää tarkastelua varten.



KUVIO 3: Tuplatähti (mukaillen Furman & Ahola 2002)

Tuplatähdessä on 4 positiivista asiaa, jotka lisäävät työyhteisön henkistä hyvinvointia. Tuplanegatiivit puolestaan ovat niitä asioita, jotka aiheuttavat eniten pahoinvointia työpaikoilla. Mikäli työyhteisö valitsee tuplanegatiivin, on se käännettävä tavoitteeksi. Työyhteisön yhteiseksi kehittämistavoitteeksi valikoitui:

”Palautteen antaminen / vastaanottaminen toista arvostaen”

Tiimeissä valitut kehittämiskohteet koottiin yhteen ja niistä valikoitiin yhdessä yksi eniten kannatusta saanut kehittämiskohde. Se toimi ikään kuin kompassina kehittämistyölle. Tämän jälkeen jokaisessa tiimissä visioitiin positiivinen tulevaisuuskuva; ”Kuvitellaan, että on kulunut vuosi. Millainen työyhteisö on, kun kyseinen tavoite on saavutettu? Mistä huomaamme muutoksen? Mikä siihen on vaikuttanut?”

3.3.4 Kehittämistyöpaja



KUVA 1: Kehittämistyöpajan työkaluja

Ratkaisukeskeisessä Reteaming-prosessissa toiminta lähtee tavoitteen määrittelystä ja olemassa olevien voimavarojen löytämisestä. Työpajan tarkoituksena oli määrittellä yhteinen selkeä tavoite ja keksiä keinoja siihen pääsemiseksi. Painopisteenä keskustelussa oli tulevaisuus ja ratkaisut. Työntekijöiden ja tiimien vahvuudet ja voimavarat oli tarkoitus nostaa esiin, sillä niissä voi olla työhyvinvoinnin kannalta olennaisia tekijöitä.

Järjestin koko päivän mittaisen kehittämistyöpajan, jonka tarkoituksena oli pysähtyä työhyvinvoinnin äärelle koko päiväksi. Työpajaan osallistui koko kasvatushenkilöstö. Aikataulutus ja käytännön järjestelyt (tiedotus vanhemmille, korvaavan hoidon järjestäminen lapsille) suunniteltiin yhteistyössä päiväkodin esimiehen kanssa.

Ennen työpajaa koko henkilöstö oli saanut ennakkotehtäväksi tuoda työpajaan luovasti dokumentoitu ”itseä työssä voimauttava” asia. Kehittämistyöpaja alkoi ennakkotehtävän purulla. Sen tarkoituksena oli luoda positiivista tunnelmaa ja tehdä näkyväksi erilaisia positiivisen energian lähteitä varhaiskasvatuksessa. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa myönteisen keinovalikoiman ja pystyvyyssuskon kasvattaminen on olennaista. Myös luottamuksellisen, vapautuneen ilmapiirin luominen oli keskeistä.

Työpajan aluksi muotoilimme kehittämistavoitteemme ymmärrettävään, selkeään muotoon ja sen jälkeen siirryttiin pienryhmiin. Tavoitteemme: ”Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen toisia arvostaen”. syntyi melko vaivattomasti, sillä kaikki tiimit olivat valinneet Tuplatähden sakaroista joko kritiikin tai arvostuksen. Työpajassa keskustelimme kannustuksen tärkeydestä, ja siitä miten voimme auttaa toinen toistamme tavoitteeseen pääsemisessä. Tavoitteeseen pääsemisen hyötyihin paneuduimme syvällisemmin pienryhmissä. Pienryhmät pohtivat myös mahdollisia kehittämisen karikoita ja onnistumisen

mahdollisuuksia. Kartoitimme työyhteisön voimavaratekijöitä, jotka auttaisivat meitä tavoitteen saavuttamisessa. Jokainen työntekijä teki myös pienen henkilökohtaisen lupauksen tavoitteen saavuttamiseksi.

Pienryhmätyöskentelyssä raamina toimi Reteaming-valmennus ja Tuplatähti-menetelmä. Niitä sovellettiin kehittämisprojektin kohderyhmään ja aikatauluihin sopivaksi panostamalla kehittämisprosessin olennaisimpiin vaiheisiin. Toiminnallisena menetelmänä sovelsin näkökulmahatut-harjoitusta, jossa tarkasteltavat näkökulmat valikoituvat kehittämistavoitetta palveleviksi.

Pienryhmätyöskentely eteni tehtävä-purku sykleissä, joissa kunkin tehtävän pohtimiseen annettiin riittävästi aikaa (n.30-60 min) ja sen jälkeen ryhmät esittelivät tuotokset toisilleen. Lopuksi nostatimme pystyvyytuskkoa voimavarajuoruilu-menetelmällä, jossa jokaisesta työntekijästä puhutaan hyvää ”selän takana” muutaman minuutin ajan.

Työpajassa työntekijät toimivat pienryhmissä siten, että tiimit sekoittuivat. Tarkoituksena oli lisätä vuorovaikutusta yli tiimirajojen. Näkökulmahatut-tehtävä auttoi ryhmiä keskittymään tiettyihin näkökulmiin ja katsomaan asioita eri kantilta. Ryhmät kirjasivat ylös käymänsä keskustelun tärkeimmät oivallukset ja esittelivät ajatuksensa lopuksi muille. Purkuvaiheessa käytiin hedelmällistä keskustelua ryhmien välillä. Yksi ryhmistä ehdotti Kärpänen-viittomaa merkiksi siitä, jos keskustelu työyhteisössä lähtee väärille urille. Sovimme, että asiat selvitetään ennen kuin kärpäsestä tulee härkänen. Yksi työntekijöistä lupasi laittaa kahvihuoneeseen kärpäsen kuvan muistuttamaan asiasta.

Työpajan jälkeen kehittämistavoitteen toteutumista seurattiin edistyksen päiväkirjan avulla. Työntekijöiden itsearviointi oli keskeisellä sijalla koko prosessin ajan. Päiväkirjaan jokainen työntekijä sai halutessaan kirjata havaitsemansa edistyksen. Päiväkirja oli henkilökunnan kahvihuoneen seinällä näkyvällä paikalla. Lisäksi pidin itse jatkuvaa havaintopäiväkirjaa. Työpajassa sovitut konkreettiset keinot oli tarkoitus jalkauttaa käytäntöön ja niiden toteutumista seurattiin kolmen kuukauden ajan.

3.3.5 Teemahaastattelut

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kuvaavat teemahaastattelua siten, että siinä keskustellaan suunnitelluista teemoista melko vapaasti. Puhumisjärjestys on vapaa ja tutkija keskittyy keskusteluun intensiivisesti. Haastattelutilannetta edeltää huolellinen perehtyminen valittuihin teemoihin. Haastattelua voi luontevasti lähteä analysoimaan teemoittain.

Haastattelun analyysi sisällönanalyysillä pyrkii tutkittavan ilmiön kuvailemiseen ilmiötä kuvaavien kategorioiden kautta. Sisällönanalyysiä kuvaillaan tavaksi, jossa dokumentteja

voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti. Tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata mallilla, joka havainnollistaa käsitteitä, niiden hierarkiaa ja mahdollista suhdetta toisiinsa. Tutkijan tulee pelkistää aineisto muodostamalla siitä käsitteitä, jotka kuvaavat luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Näin mahdollistuu tulkintojen ja johtopäätösten tekeminen. Suorien lainausten käyttöä pidetään sisällönanalyysillä analysoidun tutkimuksen tärkeänä luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Sisällönanalyysissä päättelyn logiikka voi olla joko induktiivinen eli aineistolähtöinen tai deduktiivinen eli teorialähtöinen. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 139-140.)

Helmikuussa 2020 toteutin teemahaastattelun aluksi seitsemälle vapaaehtoiselle työntekijälle ja sen jälkeen vielä kuudelle työntekijälle, jotka eivät päässeet ensimmäiseen haastattelutilaisuuteen. Tarkoituksena oli keskustella edistymisestä asettamassamme tavoitteessa sekä siitä mistä työntekijöiden työhyvinvointi koostuu. Mielenkiinnon kohteena oli ihmisten henkilökohtaiset kokemukset. Haastattelujen analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tärkein tavoite oli ajatusten vaihtaminen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin ylläpito työyhteisössä. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että jos haastatteluun ilmoittautuisi vain muutama henkilö, he voisivat toimia aktiivisina muutosagentteina työyhteisössä. Työntekijät olivat kuitenkin innokkaita osallistujia ja haastatteluihin osallistui lopulta melkein kaikki työntekijät. Tämä kertoi tarpeesta päästä keskustelemaan aiheesta ja toisaalta sitoutumisesta kehittämiseen. Haastattelut antoivat paitsi tärkeää tietoa koetusta työhyvinvoinnista ja kehittämistavoitteemme etenemisestä. Ne myös toimivat työntekijöiden välisen dialogin vahvistajina ja kehittämisen ylläpitäjinä.

Kiinnostuksen kohteena haastattelussa oli työntekijöiden antamat merkitykset työhyvinvoinnille ja asettamallamme tavoitteelle. Kehittämistoiminnalle oli tärkeää viestittää työntekijöille heidän merkityksellistä rooliaan prosessissa. Erialaisten näkökulmien esille tuleminen ja näkyväksi tekeminen oli olennaista työntekijöiden kompetenssin vahvistamisessa. Ryhmähaastattelu oli hyvä tapa paitsi ihmisten kokemuksien esille tuomiseen, myös vuoropuhelun tukemiseen työntekijöiden välillä.

Nauhoitettu aineisto litteroitiin tarkasti, jonka jälkeen luin haastatteluaineiston useita kertoja läpi ja etsin toistuvia teemoja. Kiinnostuksen kohteena oli henkilökunnan kokemus omasta työhyvinvoinnistaan ja osallistumisesta kehittämiseen. Kokosin aineiston ensin haastattelukysymysten mukaan useiden otsakkeiden alle. Sen jälkeen etsin aineistosta toistuvia teemoja.

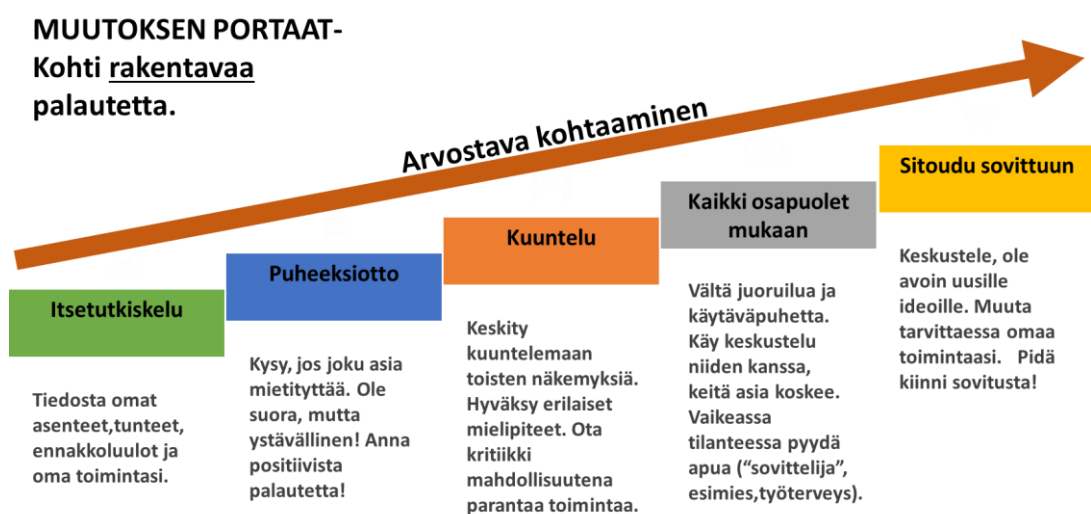
Poimin haastatteluaineistosta usein toistuvia ilmaisuja ja mietin mihin yläluokkaan ne kuuluvat. Aineisto alkoi vähitellen hahmottua selkeämmäksi kokonaisuudeksi, jossa työhyvinvointi -teeman alle muodostui siihen vaikuttavat tekijät ja työyhteisön

kehittämistehtävä. Alakäsitteet muodostivat kokonaisuuden, josta johdettiin yläkäsitteet. Esimerkiksi huumori ja yhteistyö asettuivat aluksi työhyvinvointia tukevien asioiden alle. Myöhemmin ne yhdistyivät monien muiden tekijöiden ohella työyhteisön voimavaratekijöiksi.

4 Kehittämistyön tulokset

Päiväkodin työntekijät kokivat prosessin alussa, että kritiikkiä oli annettu negatiivisella tavalla ja työyhteisön sisälle oli muodostunut kuppikuntia. Palautteen antamista haluttiin siis kehittää rakentavampaan suuntaan ja työntekijöiden keskinäistä arvostusta lisätä. Työyhteisö valitsi kehittämiskohteiksi arvostuksen lisäämisen ja rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen. Nämä kaksi tavoitetta nivoutuivat luontevasti yhteen, sillä palautteen antamisessa arvostava kohtaaminen on keskeisellä sijalla. Tuplatähden (kuvio 3) sakaroista kehittämiskohteiksi valikoitui siis arvostus ja kritiikki.

Työpajatyöskentelyssä syntyi yhteinen näkemys kehittämisen suunnasta ja alustava visio tavoitteeseen pääsemisestä. Pienryhmät pohtivat keinoja, joiden avulla rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistuisi jatkossa paremmin ja arvostus toisia kohtaan lisääntyisi. Keskustelujen pohjalta syntyi ”Muutoksen portaat”-malli, jonka tarkoituksena on helpottaa rakentavan palautteen antamista. Porrasmalli on kaikkien tiimien käytössä ja siihen on tarkoitus palata tietyin väliajoin yhteisissä kokoontumisissa.

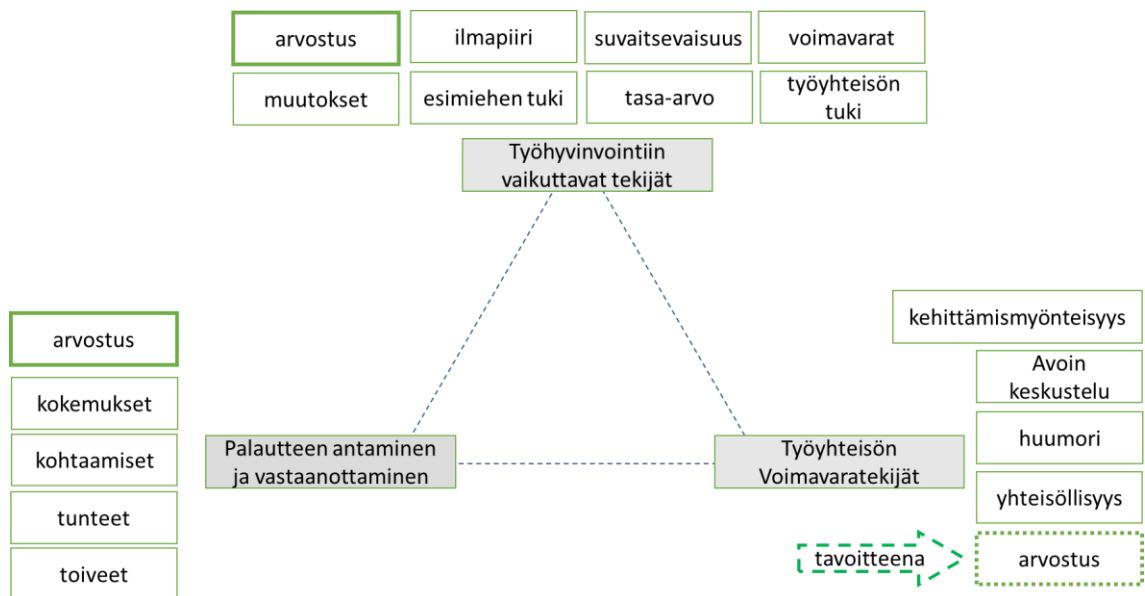


KUVIO 4: Muutoksen portaat

4.1 Teemahaastattelujen tulokset

Poimin haastatteluaineistosta usein toistuvia ilmaisuja ja mietin mihin yläluokkaan ne kuuluvat. Yksittäiset ilmaisut muodostivat ensin niitä kuvaavia yläluokkia, jotka muodostivat edelleen uusia yläluokkia. Aineisto alkoi vähitellen hahmottua selkeämmäksi kokonaisuudeksi, jossa työhyvinvointi -teeman alle muodostui siihen vaikuttavat tekijät ja työyhteisön kehittämistehtävä. Näiden yläkäsitteiden alle kokosin ensin kaikki yksittäiset aiheita kuvaavat ilmaisut, jonka jälkeen hain niistä yhdistäviä tekijöitä ja pelkistin ne aiheita kuvaaviksi käsitteiksi.

Esimerkiksi työkavereiden ja esimiehen tuki sekä yhteisöllisyyden kokemukset esiintyivät usein aineistossa. Niistä ja muista työyhteisön vahvuuksiksi mainituista asioista muodostui yläluokka ”työyhteisön voimavaratekijät”. Arvostukseen, tasavertaiseen kohteluun ja terveyteen ym. liittyviä ilmaisuja muodosti yläluokan ”työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä” ja palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä arvostavaan kohtaamiseen liittyviä asioita jäsenyi yläluokaksi ”kehittämistavoite”. Työyhteisön voimavaratekijät, kehittämistavoitteemme ja työhyvinvointia tukevat ja heikentävät tekijät vaikuttivat kaikki toisiinsa ja niiden keskiössä oli arvostus.



KUVIO 5: Aineiston hahmottuminen alaluokista yläluokkiin

Esimerkiksi huumori ja yhteistyö asettuivat aluksi työhyvinvointia tukevien asioiden alle. Myöhemmin ne yhdistyivät monien muiden tekijöiden ohella työyhteisön voimavaratekijöiksi. Yhteisöllisyys tarkoittaa tässä työntekijöiden toisilleen antamaa tukea, välittämistä ja

yhteenkuuluvuuden tunnetta. Arvostus nousi aineistossa keskeiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi, joka yhdisti aineistossa esiintyviä teemoja toisiinsa. Arvostus koettiin tärkeäksi palautteen antamisessa, se vaikutti työhyvinvointiin ja sitä haluttiin lisätä työyhteisön sisällä.

Haastattelujen suorat lainaukset on merkitty esimerkiksi T1 eli työntekijä 1. Haastattelija on merkitty H. Viitattaessa toiseen teemahaastatteluryhmään työntekijänumeroinnin jälkeen on suluissa numero (2).

T1 ”Työhyvinvointi on itelle et viihtyy työpaikalla. Ympärillä on semmosii ihmisiä jotka kuitenkin ajattelee asioista samalla tavalla.”

T2 ”Niinku luottaa siihen et asiat otetaan ammatillisesti ja et jännitä turhaa työssä. Et on avoin ilmapiiri ja suvaitsevainen ilmapiiri.”

Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä oli melko samankaltainen molemmissa haastatteluryhmissä. Tietyt teemat toistuivat ylitse muiden. Arvostuksen tunne koettiin olennaiseksi osaksi henkistä työhyvinvointia ja se nousi keskusteluissa esiin kaikilla tasoilla. Sen koettiin parantavan työhyvinvointia ja sen puutteen huonontavan sitä. Arvostusta kaivattiin sekä työyhteisön sisällä, että yhteiskunnan, johdon ja perheiden taholta.

T1 ”Ja yks minkä mä koen tärkeeks on semmonen arvostus. Et sua arvostetaan työkavereiden puolesta ja esimiehen... ja toivois tietysti ihan johdoltakin...Ja kyl sitä haluis uskoo siihen et se oma työ on merkityksellistä ja sitä arvostusta tulis vielä vanhempien taholtakin.”

T6 ”Kun vaaditaan enemmän, mut sitä palkkaa tai sitä kiitosta ei tunnu saavan tästä työstä. Et siit tulee vähän niinku semmonen olo, et onks tää niinku hyvä ammatti. Oikeesti sitte.. tulevaisuudessa..Että se niinku pelottaa.”

Moni oli miettinyt alan vaihtoa, mutta kuitenkin jäänyt. Tähän oli erilaisia yksilöllisiä syitä. Varhaiskasvatuksen alana koettiin olevan muutoksessa. Se näkyi mm. työnkuvien muuttumisessa ja hierarkisuuden lisääntymisessä alan sisällä.

Osa haastateltavista koki tämänhetkisen työn vastaavan hyvin omia odotuksia, eivätkä he olleet suunnitelleet alan tai työpaikan vaihtoa tulevaisuudessa. Tähän vaikutti kiintymys nykyiseen työyhteisöön ja arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen kokemukset työyhteisön sisällä. Toisaalta moni koki olevansa samaan aikaan tyytyväinen työyhteisöön, mutta tyytymätön työyhteisön ulkopuolelta tuleviin päätöksiin ja annettuihin resursseihin.

T7 ”Siihen arvostukseen on vaikeempaa puuttua, ku se ei oo varsinaisesti tän työyhteisön ongelma vaan se tulee tuolta ylemmältä taholta.”

T3 ”Nii sillon on just hyvä olla töissä. ku tulee mielellää. Mut mul oli se, et ku mä tulin sairaslomalta nii tosi moni tuli sanoo mulle et ihana et sä oot täällä ja ihana kuulla sun ääni. Siis niin hyvä mieli et mä en tienny et mua on odotettu. Ja mulle tuli sellanen olo et vitsi mul on hyvä työpaikka!”

T1 ”Nii ja sit onhan se niinku tää et se kertoo hyvästä ilmapiiristä et ku sä tuut lomalta tänne töihin ni sä tuut hyvällä mielellä. Tietty kaikki rakastaa lomaa mut sen loman jälkeen ni et tulee mielellää työpaikalle kohtaa niit ihmisi keitä siel on.”

Varhaiskasvatuksen opettajien työnkuvan kirkastaminen ja vastuun kasvattaminen tuntui lisänneen lastenhoitajien kokemuksia eriarvoistumisesta. Haastattelussa lastenhoitajat toivat esiin huolensa opettajuuden ylikorostamisesta ja hoitajien arvostuksen vähenemisestä.

T4 ”Ja se on just toi arvostus vanhempienki taholta. Mä koin sellasen joululomalle lähtiessä et mä itkin kotona. Mä koin vanhemman taholta sellasen et mä oon tuolla ja opettaja on tuolla.”

Eriarvoisuuden kokemus herätti keskustelua molemmissa haastatteluryhmissä. Se nostatti pinnalle myös tunteita.

T4 ”Ja miks meil pitää olla ne palaveritki erikseen lastenhoitajilla ja opettajilla!”

T4 (2) ”Kylhän sen näkee et arvostaaks joku ihminen sua vai ei. Se voi näkyä ihan päivittäin. Et se osoitetaan puheella, teoilla ja eleillä. Niin ja esimerkiks pyydetään toista työntekijää vaik toinen olis voinut kertoa sen saman asian. Ei asiakkaat arvosta meitä, siis välttämättä kaikkia.”

T5 ”No se jory on ylhäältä päätetty, se tulee ylhäältä täysin..siihen ei voi vaikuttaa..mut kylhän se kuulostaa iha hirveeltä et on palaverit erikseen..”

Arvostus korostui myös työntekijöiden tulevaisuuspuheessa. Kokemus arvostuksesta tai sen puutteesta oli ratkaiseva tekijä alalle jäämisen tai alan vaihtamisen perusteluissa. Ongelmien nähtiin tulevan ulkopuolelta ja ylhäältä päin. Varhaiskasvatuksen koettiin olevan muutoksessa, eikä sitä pidetty tulevaisuuden kannalta pelkästään myönteisenä asiana. Omaa työyhteisöä pidettiin kuitenkin pääosin hyvänä.

Alla katkelma ensimmäisestä teemahaastattelusta.

H:” No sitten... Miten sä näät sun tulevaisuuden? Millaisena täällä? Tai kenties jossain muualla?”

T1 ”Tää varhaiskasvatus on ollut jo jonkin aikaa käymistilassa. Mut Työ on vaihtelevaa ja vuodet ei oo veljiä keskenään. Jos tätä vuotta ajattelee ni en mä haluis missään muualla ollakaan. Onhan niit haastavii vuosii...Vuodet on erilaisia ja ei voi tietää muuttuiks tää niin paljon et...se työ ei oo enää sitä mihin sä oot opiskellu ja saat sä sitä arvostusta. Tuleeks niitä kaikkii ihme sääntöjä...Sitä on aika vaikee ennustaa..Jos mä sanoisin nyt niin joo mä oon viiden vuoden päästä täällä.”

T4 ”Mä taas uskon et mä en oo täällä viiden vuoden päästä...”

T2 ”Mä en oo kauheesti viel ajatellu asiaa...mut missä muuallakaan mä oisin. Mä niinku jotenki nään et tää on mun paikka. Mun ei oo tarvinu mieltää et onko tää...”

T1 ”On tää munki pisin työpaikka, mis mä oon ollu...oon yli 10 vuotta ollu...”

T4 ”Mut se kertoo työyhteisöstä...kuinka pieni vaihtuvuus tääl on ollu...todella minimaalinen!”

T3 ”Mä meinasin just sanoo samaa...”

T5 ”Ja mä oon niinku sit jonkun verran lähteny...vaik mä oon ollu aina täällä kirjoilla...mut sit aina on ollu kiva tulla takasin.”

T1 ”Mut yleisesti se muutos...ei pelkästään Vantaalla tai meiän talos...tää varhaiskasvatus on ollu käymistilassa...ei tiiä mitä se tuo tullessaan...”

T4 ”Ne on ne ylhäältä tulevat asiat...se arvostus ja raha. Ne kommentit vanhemmilta...ei se tarvi olla ku se yks...mut se satuttaa...se tappaa mun motivaation...mä oon ihminen ja se kolahtaa liikaa...”

T1 ”yhtä negatiivista kommenttii vasten tarvis saada 7 positiivista kommenttii et se tasaantus...”

Kysyttäessä kehittämistavoitteemme hyödyistä keskustelu kääntyi molemmissa ryhmissä työntekijöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin palautteen saamisesta ja antamisesta. Asioiden puheeksi ottaminen koettiin edelleen vaikeana. Useimmat mainitsivat syyksi pelon vastaanottavan osapuolen reaktiosta. Myös juoruilu ja asioiden paisuttelu mainittiin usein ilmapiiriä heikentäviksi asioiksi.

T3(2) Edelleen oon sitä mieltä et palaute pitää antaa sille ihmiselle suoraan ketä se koskee. Se ei pitä mennä jonkun kuppikunnan kautta.

T6(2) Toi on just se efekti...mitä mä en halua...et käy...et jos sä sanot jolleki jotain ja ihmiset voi tulkita sen väärin... se puhuu jolleki toiselle ja sit se paisuu ja tulee kauhee draama.”

Haastateltavat pohtivat edistymistämme tavoitteessa. Työntekijät kokivat, että positiivisen palautteen antaminen oli lisääntynyt kehittämisprojektin aikana. Myönteisen palautteen saaminen koettiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä, mutta sen antaminen helposti unohtui. Osa työntekijöistä koki, ettei ollut saanut palautetta riittävästi. Alla katkelma haastattelusta.

H: eli onks se näkyny nyt jotenkin? Onks sitä palautetta annettu nyt enemmän?

Kaikki yhtä aikaa: ”on!”.

T4(2): Mä kyl edelleen ihmettelen sitä et sitä positiivista palautetta on niinku niin vaikee antaa jollekin.. koska se ei oo keneltäkään pois. Jos joku ihminen on jossain hyvä. Mut mähän saan ihmetellä mitä vaan..ei se oo keltään pois..mä jätän ton ilmaan..

T1(2): Siitä on vaan hyötyä molemmille osapuolille. Sekä palautteen antaja, että saaja hyötyy.

Haastattelija: Mikä siitä tekee sitten vaikeeta?

T6(2) Mun pitää myöntää et se on vaan unohtunu..ennen ku tuli tää projekti..

T3(2) Niin se vaan helposti unohtuu..

Palautteen vastaanottajalta toivottiin positiivista suhtautumista ja rauhallisuutta. Rakentavaa palautetta haluttaisiin saada ja tahtoa sen antamiseen löytyy. Helpompaa on kuitenkin jättää sanomatta, jos pelkona on tilanteen kärjistyminen.

Kaikki kuitenkin olivat yhtä mieltä siitä, että avoimuus ja rakentava keskustelu ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta.

T4 ”Mä oon samaa mieltä mut mä oon huomannu et se on tosi vaikee paikka. Mä en oo vielä osannu vaik mä oisin halunnu puhuu suoraan jostain asiasta... Mä huomaan et mä edelleen todella paljon kartan sitä. Vaik mä tiiän et ne on ne meidän yhteiset pelisäännöt...se on todella vaikeeta...”

Työpaikan henkeä pidettiin yleisesti ottaen hyvänä, mutta ongelmiltakaan ei oltu välttytty. Haasteet liittyivät joissain tapauksissa negatiivisen palautteen saamiseen. Huonosti annettu palaute heikensi ilmapiiriä ja vaikutti negatiivisesti arvostuksen kokemukseen. Haastateltavien mielestä palautteen antamisessa eleillä, ilmeillä ja äänensävyillä oli paljon merkitystä, sen kannalta miten palaute otettiin vastaan. Moni oli työhistoriassaan törmännyt huonosti annettuun palautteeseen:

T3 ”Ja miten sitä palautetta annetaan...Mä sain ainaki niin rakentavaa ja suoraa palautetta...mut en ottanu sitä hyvällä vastaan, ku se oli huonosti esitetty. Sillee huutamalla kengät jalassa tullaan tohon eteen ja töksäytetään et älä vaan enää tee samaa uudellee...”

T4 ”Kyl se äänensävy on ainakin tärkeä...Ja jos sä koko ajan kuuntelet sellasta säkä säkä säkä ni onks sitä kiva ottaa vastaan. Jos sitä kuuntelee viikosta toiseen.”

T1 ”Mä aattelen sillee et Jos kulttuuri on sellanen et sitä suoraa ja rakentavaa palautetta pystyy antamaan niin se kertoo siitä et työyhteisö voi hyvin...työyhteisön tilasta. Toki se on myös oman ammatillisuuden kasvattamista ja toisen arvostusta. Et se kestää sen rakentavan palautteen antamisen...On se sit sitä rakentavaa...tai sitä positiivista et vitsit meni tosi hyvin tänää...Se lisää työhyvinvointia ja kertoo työyhteisön tilasta...”

Avoimen keskustelun ylläpitäminen oli kehittämisessä ratkaisevalla sijalla. Henkilökunnan välinen dialogi vaikutti selvästi motivaatioon edistää yhteistä tavoitetta. Tämä oli tullut esille kehittämistyöpajassa ja se oli havaittavissa teemahaastatteluissa. Kun ihmiset pääsivät keskustelemaan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta ryhmässä, yhteinen tavoite tuntui heräävän eloon.

T4 ”Mä oon ajatellu ainaki ku mulla on se ongelma antaa sitä rakentavaa palautetta, et mun täytyy vaan rohkastuu antaa sitä...eikä pelkää enää sitä mörköö et toi ei enää tykkää musta.”

Myös uusia oivalluksia ja tavoitteita syntyi keskustelun aikana.

T2 ”Mulle tuli nyt sellanen tavoite tästä...Pitää pitää työkavereista huoli ja nostattaa arvostusta myös vanhempien edessä...siis työkavereiden. Et tää on seuraava askel.”

Kehittämisprojektissa oli selvä suvantovaihe, jolloin aktiivista keskustelua ei käyty riittävästi. Tämä näkyi heti ponnistusten hiipumisena tavoitteemme suhteen. Kehittämisspäivässä ja sen jälkeen ponnistelu tavoitteen eteen oli ollut aktiivista.

T6”Nii tai ku meil oli kaikki tosi hyvin tässä työyhteisössä sen kehittämisspäivän jälkeen...ni sit ku alkaa tapahtuu sellasii pieniä asioita. Oltiin tosi keskittyneitä siihen työhyvinvointijuttuun. Mut sit tulee pieniä sellasia asioita et aletaan taas puhumaan siis tämmösiä näin...käytävillä niinku tää kevätjuhla tai...sit aletaan puhuu sellasii pikkujuttuja taas...”

Olin jo suunnitteluvaiheessa päättänyt rajata esimiestyön syvemmän analysoinnin työni ulkopuolelle. Tämä johtui omasta roolistani työyhteisön jäsenenä ja alaisena. Esimies oli projektissa mukana, mutta haastatteluissa hän ei ollut. Työni keskittyi nimenomaan kasvatushenkilöstöön. Haastatteluissa esimiestyötä sivuttiin vain ohimennen.

T7 ”Mut on ollu asioita et jännittää mennä sanomaan sitä sun mielipidettä esimiehelle...pelkää reaktioita ja ehkä vanhat asiat ei oo viel selvinny...”

T5 ”Mut sit ku on haasteellisia vanhempia ni esimies seisoo sataprosenttisesti sun takana... on rohkeasti niis asioissa mukana. Tilanne käydään läpi ja traumat kohdataan aina. Se rauhotetaan ja on rohkeasti asioissa mukana...”

Esimiehen roolia työhyvinvoinnin kannalta pidettiin tärkeänä. Lähiesimieheltä toivottiin ymmärrystä ja arvostavaa kohtaamista varsinkin silloin kun mielipide-eroja esiintyi. Esimiehen toivottiin pitävän omien työntekijöiden puolia vaikeissa tilanteissa. Erityisen tärkeänä koko työyhteisön hyvinvointia ja keskinäistä arvostusta lisäävänä tekijänä pidettiin yhdenvertaisuutta.

Arvostus nousi molemmissa haastatteluryhmissä esille monessa eri kohdassa. Sen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin monella eri tasolla; työntekijöiden keskinäisen arvostuksen, esimiehen ja työnantajan osoittaman arvostuksen ja asiakkailta saatavan arvostuksen kautta.

Hieman yllättävää oli, että työyhteisön hierarkia koettiin kummassakin haastatteluryhmässä niin voimakkaana työilmapiiriä heikentävänä tekijänä. Se esiintyi erityisesti lastenhoitajien vastauksissa. Työyhteisössä tai laajemmassa alaa koskevassa keskustelussa aihe ei ole noussut enää viime aikoina kovinkaan voimakkaasti esille. Voi myös olla, että aihetta on käsitelty sellaisissa foorumeissa, joissa osallisina on ollut enemmän lastenhoitajina työskenteleviä varhaiskasvattajia. Kyseinen näkökulma ei tullut esille alkukyselyssä, eikä kehittämistyöpajassa.

Positiivista oli, että oma työyhteisö koettiin pääsääntöisesti voimavarana. Työkavereiden ja oman tiimin tuki näyttäytyi merkittävänä työssä jaksamista parantavana tekijänä. Työyhteisön ilmapiiriin haluttiin panostaa ja kehittämistyö koettiin tärkeäksi. Palautteen antamista oli harjoiteltu ja sitä oli saatu enemmän.

T2 ”Mulle tuli hyvä mieli kun sain niin hyvää palautetta. Tuli oikeesti hyvä mieli! Et jes mä osaan tän! Oon jopa ite uskaltanu antaa hyvää palautetta, kun se tuli siinä saman tien...”

T4 ”Mul on kans se et sanotan mun ajatuksia ku mä mietin usein et vitsi toi teki ton tosi hienosti, mut mä en muista sanoo sitä. Ja sit Mul on kans se et mä harjottelen sen rakentavan palautteen antamista. Mä oon koko viikon miettiny et mun pitää antaa sitä rakentavaa palautetta mut mä en oo viel antanu. Nyt mä lupaan et seuraavan viikon aikana mä annan sitä.”

T7” Mul on kans se et ku mua tosi usein ärsyttää nää asiat ni kotona et mä yritän tehdä niille jotain. et mä otan nepuheeks ja yritän selvittää asioita.”

Positiivisen palautteen antaminen oli selkeästi lisääntynyt työyhteisössä ja se koettiin ilmapiiriä parantavaksi asiaksi. Useat työntekijät kertoivat antaneensa myös rakentavaa palautetta toisille tai aikovansa antaa sitä. Tämä koettiin edelleen vaikeaksi, mutta siihen haluttiin panostaa. Moni oli myös saanut kehittävästä palautteesta. Tärkeäksi koettiin kehittävästä palautteen kohdentaminen asiaan, ei persoonaan. Myös ystävällisyys ja sopiva hetki palautteen annolle koettiin tärkeäksi. Palautetta pyrittiin myös ottamaan vastaan myönteisellä asenteella. Omaan käytökseen oli alettu kiinnittää enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Työntekijöiden vastausten perusteella oman toiminnan reflektointi oli lisääntynyt huomattavasti.

Aineiston analysointi eteni siten, että alleviivasin aineistosta ensin työhyvinvointiin liittyviä ilmauksia ja jaottelin ne neljään luokkaan: Työhyvinvointia heikentäviin asioihin, työhyvinvointia vahvistaviin asioihin, kehittämisehdotuksiin ja omaan tavoitteeseemme

liittyiin teemoihin. Tämä luokittelu auttoi minua hahmottamaan kokonaisuutta. Sen jälkeen etsin alaluokista yhteisiä tekijöitä ja tiivistin ne tärkeimmiksi havainnoiksi kyseisistä teemoista. Listasin asiat uudelleen ja ryhmittelin ne useita kertoja eri yläluokkien alle. Värikoodit auttoivat kokonaisuuden hahmottamisessa ja samankaltaisuuksien löytämisessä.

Työhyvinvointia tukevista asioista koostuva luokka sisälsi runsaasti työntekijöiden keskinäiseen vuoropuheluun liittyviä sisältöjä. Myös omaan tavoitteeseemme liittyvistä asioista suurin osa liittyi vuoropuhelun lisääntymiseen. Monet työyhteisön voimavaratekijät olivat puolestaan työhyvinvointia tukevaan luokkaan kuuluvia. Työhyvinvointia heikentävästä osiosta nousi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Näin ryhmittelemällä aineisto vähitellen jäsenyi vastaamaan alla oleviin tutkimuskysymyksiin. Luokittelussa auttoi tekstin koodaaminen luokkaa vastaavalla värillä ja teemojen ryhmittely yläotsakkeiden alle. Seuraavaksi kuvaan koko kehittämisprosessin tuloksia tutkimuskysymysten kautta.

4.2 Työntekijöiden välinen vuoropuhelu

Tutkimuskysymys 1: Voiko ratkaisukeskeisellä interventiolla lisätä työntekijöiden välistä vuoropuhelua?

Työntekijät pitivät työhyvinvointia tärkeänä aiheena ja sen kehittämiseen oltiin valmiita panostamaan. Kehittämistavoite muotoutui melko vaivattomasti ja yksimielisesti, joten valittuun tavoitteeseen oli helppo sitoutua. Rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista haluttiin kehittää. Myös työntekijöiden keskinäinen arvostus koettiin asiaksi, jota haluttiin lisätä. Väärinkäsityksiä ja vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia oli ilmennyt työyhteisössä jonkin verran ja osa työntekijöistä oli kokenut arvostuksen puutetta.

Työntekijöille teetetyn arviointikyselyn (syksy 2020) perusteella erityisesti positiivisen palautteen antaminen toisille lisääntyi kehittämistyön aikana. Kehittämiseen osallistuminen koettiin pääsääntöisesti myönteisenä asiana ja henkistä työhyvinvointia erittäin tärkeänä teemana. Aikaa keskustelulle ja säännöllisiä henkilökunnan väliseen vuorovaikutukseen ja jaksamiseen liittyviä tapaamisia puolestaan koettiin olevan edelleen liian vähän. Kymmenestä vastaajasta 7 oli antanut rakentavaa palautetta toisille. Vastaajista 8 koki saaneensa palautetta työkavereilta. Kaikki myöntävästi vastanneet kuvailivat saaneensa joko positiivista palautetta tai rakentavasti annettua palautetta jostain kehittämistä vaativasta asiasta. Palautteen saaminen oli koettu myönteisenä asiana. Yhtään negatiivista kokemusta liittyen palautteen saamiseen tai antamiseen ei raportoitu.

Prosessin lopussa lähetetyssä arviointikyselyssä vastauksista (10 kpl) nousi esille huoli kehittämisen jatkumisesta. Osa työntekijöistä oli vuoden aikana vaihtunut, joten vastaajia oli vähemmän kuin alkukyselyssä. Moni koki edelleen asioiden puheeksi ottamisen vaikeana ja

toivoi ylläpitävää keskustelua aiheesta, jotta sovitut toimintamallit eivät unohtuisi arjen keskellä. Toimivat tiimit ja työyhteisö koettiin henkisenä voimavarana. Melkein kaikki vastaajat kokivat työyhteisön edistyneen palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Erityisesti positiivista palautetta oli annettu ja saatu enemmän. Tämä taas oli lisännyt myönteistä ilmapiiriä ja keskustelua työntekijöiden välillä.

Sovitut toimintatavat halutaan pitää käytössä ja säännöllinen keskustelu aiheesta koetaan edellytyksenä toimintatapojen pysyvälle juurtumiselle. Tämän vuoksi sovittiin, että työhyvinvointia käsitellään vähintään kerran toimintakaudessa talon yhteisessä palaverissa myös jatkossa. Näin varmistetaan työyhteisön henkisen hyvinvoinnin äärelle pysähtyminen ja kulloinkin työntekijöitä mietityttävien teemojen saattaminen yhteiseen keskusteluun.

Kehittämistyöpajalla oli koettu olleen merkittävä vaikutus palautteen antamisen lisääntymiselle ja yhteisöllisyyden voimistumiselle. Kehittämisprosessi lisäsi selvästi työntekijöiden keskinäistä vuoropuhelua ja oman toiminnan reflektointia.

4.3 Henkilökunnan jaksaminen ja ilmapiiri

Tutkimuskysymys 2: Millaisia voimavaratekijöitä työyhteisössä on?

Kehittämistyöpajassa olimme kartoittaneet niitä keinoja ja mahdollisuuksia, jotka auttavat meitä eteenpäin tavoitteemme kanssa. Post-it työskentelyllä kokosimme työyhteisömme vahvuuksia, joiden avulla asettamamme tavoite on mahdollista saavuttaa. Kolme eniten mainittua työyhteisön voimavaratekijää olivat huumori, positiivisuus ja yhteisöllisyys. Nämä vahvuudet nousivat selkeästi esille myös alkukartoitus-kyselyssä ja teemahaastatteluissa. Myös rohkeus ja joustavuus mainittiin yleisesti työyhteisön voimavaroina.

Toimivat tiimit ja työyhteisö koettiin tärkeänä henkisenä voimavarana. Työyhteisö näyttäytyi työntekijöiden puheessa kannattelijana stressaavissa tilanteissa. Työyhteisön jäsenet tukivat toisiaan haastavissa asiakastilanteissa ja heistä haettiin vertaistukea jaksamiseen.

Oma työyhteisö koettiin siis pääsääntöisesti työn voimavarana. Työkavereiden ja oman tiimin tuki näyttäytyi merkittävänä työssä jaksamista parantavana tekijänä. Työyhteisön ilmapiiriin haluttiin panostaa ja kehittämistyö koettiin tärkeäksi.

Vaikka asioiden puheeksi otto ja rakentavan palautteen antaminen koettiin usein vaikeana, siinä haluttiin kehittyä. Tämä oli koko prosessin kantava voima. Henkilökunta oli alusta lähtien valmis yrittämään ja keskustelemaan. Työyhteisön vuorovaikutussuhteita ja ihmisten välistä arvostusta oltiin valmiita kehittämään ja niiden merkitys työhyvinvoinnille tiedostettiin. Kehittämistyöpajassa työntekijät uskalsivat puhua avoimesti myös

henkilökohtaisista kokemuksistaan, joka oli osoitus työyhteisön jäsenten välisestä luottamuksesta.

Myönteinen kehittämisasenne osoittautui sellaiseksi voimavaraksi, jota voidaan helposti hyödyntää jatkossakin työhyvinvointia kehitettäessä. Työyhteisö lähti innokkaasti mukaan kehittämiseen ja työntekijät sitoutuivat annettuihin tehtäviin. Siksi kehittämistyötä oli helppo viedä eteenpäin. Tiimityöhön totunut työyhteisö hyödynsi yhteistyökykyään koko henkilökunnan hyvinvoinnin parantamiseen.

Keskeisimmät työyhteisössä havaitut voimavarat tämän kehittämistyön perusteella olivat kehittämismyönteisyys, yhteisöllisyys, työkavereiden tuki ja henkilökunnan kyky yhteistyöhön.

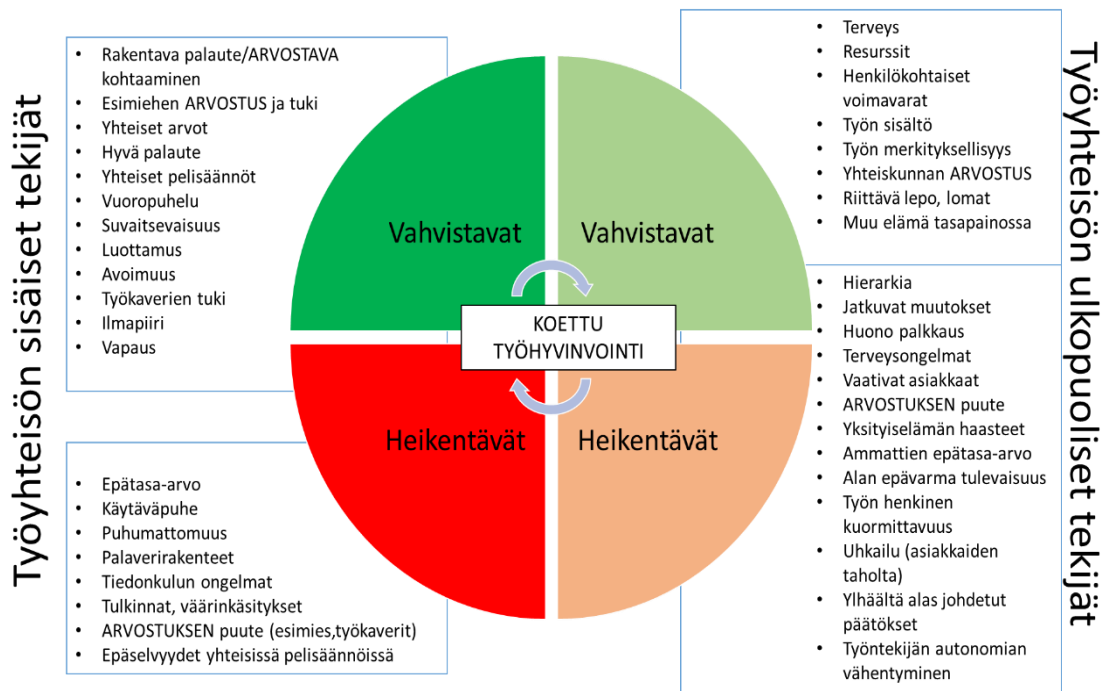
4.4 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Tutkimuskysymys 3: Miten työntekijät kuvaavat omaa työhyvinvointiaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä?

Alkukyselyn perusteella työntekijät kokivat syksyllä 2019 olevansa hyvässä työvireessä. Pyydettyä arvioimaan omaa työvirettä asteikolla 1-10 (1=ei virettä ollenkaan ja 10=paras mahdollinen työvire) kolme henkilöä koki olevansa asteikolla numerossa 7 ja loput sijoittuivat välille 8-10. Tähän saattoi vaikuttaa se, että toimintakausi oli vasta alussa. Myös työilmapiiri koettiin varsin hyväksi. Ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyviä kehittämistarpeita mainitsi kuitenkin puolet vastaajista.

Työntekijät kokivat arvostuksen tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Se nostettiin esille jatkuvasti kehittämistyön eri vaiheissa. Arvostuksen tunne lisäsi työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta ja sen puute vähensi sitä. Työstä saadun palautteen saaminen oli yhteydessä arvostuksen kokemukseen. Arvostusta kaivattiin paitsi henkilökohtaisesti myös alaa ja ammattiryhmiä kohtaan. Myös esimiehen roolia työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä pidettiin tärkeänä. Arvostuksen lisäksi tunne tasa-arvoisesta kohtelusta vaikutti merkittävästi työhyvinvoinnin kokemukseen.

Teemahaastatteluissa muodostui tarkempi kuva työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä (KUVIO 6) Jaottelin keskustelusta nousseet teemat kahteen pääluokkaan: negatiiviset vaikutukset ja positiiviset vaikutukset henkilön työhyvinvointiin. Näiden rinnalle syntyi luontevasti vielä työyhteisön ulkopuoliset ja sisäiset tekijät. Tulosten koonti kaavioksi hahmotti teemahaastatteluista muodostunutta kuvaa siitä, millaisena työntekijät kokivat sen hetkisen työhyvinvointinsa ja mitkä tekijät siihen vaikuttivat.



KUVIO 6: Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työntekijöiden hyvinvointia vahvistavia tekijöitä olivat erityisesti työyhteisön sisäisiin voimavaroihin liittyvät tekijät kuten palautteen saamiseen, arvostukseen ja toisilta saatavaan tukeen liittyvät asiat. Suurin osa työhyvinvointia parantavista asioista oli aineettomia eli niihin voidaan vaikuttaa ilman merkittäviä taloudellisia panostuksia. Ne liittyivät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja työyhteisön käytäntöihin. Arvostus ja sen puute nousi keskeisimmäksi vaikuttavaksi tekijäksi sekä työyhteisön sisäisenä, että ulkoisena tekijänä. Heikentäviksi tekijöiksi mainitut asiat olivat yleisemmin työyhteisön ulkopuolisia asioita, kuten huono palkka tai vaativat asiakkaat. Suurin osa sisäisistä tekijöistä oli työyhteisön yhteisöllisyyteen liittyviä tekijöitä.

Kehittämisen lopussa järjestetyissä arviointikeskusteluissa osa työntekijöistä kertoi lapsiryhmän haasteista, jotka vaikuttivat sillä hetkellä työssä jaksamiseen heikentävästi. Keskusteluun osallistuneet nostivat työkavereiden tuen keskeiseksi työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi. Erityisesti positiivisen palautteen saaminen oli kannatellut työntekijöitä kuormittavissa tilanteissa. Arviointikyselyssä osa työntekijöistä oli vuoden aikana vaihtunut, joten vastaajia oli vähemmän kuin alkukyselyssä tai teemahaastatteluissa. Moni koki edelleen asioiden puheeksi ottamisen vaikeana ja toivoi ylläpitävää keskustelua aiheesta, jotta sovitut toimintamallit eivät unohtuisi arjen keskellä. Monissa vastauksissa

mainittiin hyvän ilmapiirin vaikutus työssä jaksamiseen. Toimivat tiimit ja työyhteisö koettiin henkisenä voimavarana.

Oma jaksaminen työssä koettiin prosessin lopussa edelleen pääosin hyväksi. Työntekijöiden kokemus omasta työhyvinvoinnistaan ei ollut juurikaan muuttunut, jos verrataan alkukyselyn ja arviointikyselyn tuloksia toisiinsa. Arviointikyselyssä kuormittavia tekijöitä mainittiin edelleen useita. Melu, riittämättömyden tunne, raskaat päivät, muuttuvat ohjeistukset ja tietotulva sekä perustehtävän muuttuminen. Myös vallitseva korona -epidemia ja terveysongelmat mainittiin useammassa vastauksessa. Henkisesti kuormittavaksi työnsä koki suurin osa vastaajista.

Työntekijät kokivat oman työhyvinvointinsa melko hyväksi sekä prosessin alussa, että lopussa. Työyhteisön sisäisistä tekijöistä työhyvinvointiin vaikuttivat eniten saatu arvostus, työyhteisön (työkaverit ja esimies) tuki ja henkilökunnan vuorovaikutukseen liittyvät tekijät.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Valitsin opinnäytetyöni pohjaksi positiivisen psykologian ja ratkaisukeskeisen Reteaming-valmennuksen, koska halusin selvittää toimiiko myönteisen ajattelun voimaan rakentuva kehittäminen työyhteisössä. Myönteiset kokemukset voivat antaa tietoa siitä, mihin halutaan pyrkiä. Kartoittamalla onnistumisia, on mahdollista löytää toimivia keinoja selviytyä tulevasta. Ratkaisuja oli omassa työyhteisössäni usein haettu ongelmalähtöisesti. Ratkaisukeskeinen ajattelu ei kuitenkaan synny itsestään ja se jää helposti sivuun ongelmien keskellä.

Vuorovaikutukseen liittyvissä ongelmissa yhdessä pohdittuun ratkaisuun pääseminen voi vahvistaa työntekijöiden välistä suhdetta. Myös pelkkä avun tai tuen pyytäminen toiselta työntekijältä saattaa parantaa henkilöiden vuorovaikutussuhdetta ja siten ennaltaehkäistä mahdollisia ristiriitoja. Olennaista ei aina ole se, päästäänkö ongelmassa varsinaiseen ratkaisuun, vaan nimenomaan vuorovaikutuksen lisääntyminen henkilöiden välillä. (Aira 2012, 135.)

Työyhteisön voimavaroja kuten positiivista ajattelua ja huumoria voitiin hyödyntää kehittämistyössä tunnelman vapauttajina. Toiminnalliset tehtävät ja uuteen rooliin heittäytyminen oli useimmille helppoa. Työyhteisön asenne uuden toimintamallin löytämiseen oli myönteinen alusta asti. Työyhteisössä koettiin myös yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä auttoi ryhmätehtävissä. Vuorovaikutuksellinen työskentely sopi tämän

työyhteisön kehittämiseen hyvin, sillä työntekijät ovat tottuneet keskustelemaan vaikeistakin asioista ammattinsa puolesta.

5.1 Menetelmällinen pohdinta ja johtopäätökset kehittämistyöstä

Tässä kehittämisprosessissa ytimenä oli henkilöstön toimijuuden lisääminen ja työntekijöiden ”voimauttaminen”. Tähän pyrittiin työntekijälähtöisellä tavoitteen määrittelyllä ja ylläpitämällä tulevaisuuteen suuntautuvaa keskustelua ja kehittämistä. Reteaming prosessin yksi tarkoitus on kasvattaa motivaatiota vahvistamalla työyhteisön sisäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Ahola & Furman, 2018). Työntekijät olivat tasavertaisia aktiivisia kehittäjiä yhdessä opinnäytetyön tekijän kanssa. Työhyvinvoinnin kehittämisessä korostuivat kokemuksellisuus ja kokonaisvaltaisuus.

Ihmisten kokemukset ja tarpeet olivat kehittämisen keskiössä. Kehittämistä ylläpidettiin keskustelemalla säännöllisesti tavoitteestamme. Avoin keskustelu oli koko kehittämistyön kantava voima. Työntekijöiden välisestä kommunikaatiosta on tehty paljon tutkimuksia. Esimerkiksi Johnsson ym. (2010) tutkimuksessaan totesivat, että työntekijän ylimielisellä (vähättelevä tai kaikitietävä) käytöksellä voi olla vakavia ongelmia työyhteisölle. Tällainen käyttäytyminen voi heikentää tiimimoraalia, vaikeuttaa esimies-alaisuhteita ja huonontaa työntekijöiden organisaatioon tai tehtävään sitoutumista. (Johnson, R, Silverman, S, Shyamsunder, A, Swee, H & Rodopman, O, 2010.) Palautteen antamiseen liittyvien tehtävien tarkoitus oli lisätä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja myönteisyyttä.

Reteaming antoi työlle selkeän etenemissuunnitelman ja tuplatähti helpotti tavoitteen asettelussa kehittämistyön alkaessa. Tuplatähden avulla oli tarkoitus kirkastaa sitä, mihin työhyvinvointia parantavaan tavoitteeseen halutaan päästä. Toisin sanoen valita selkeä päämäärä kehittämiselle. Kummastakin menetelmästä poimin juuri tähän kehittämistyöhön sopivia elementtejä. Ratkaisukeskeinen menetelmä ja tulevaisuuteen suuntaava ajattelu ei kuitenkaan aluksi tuntunut helpolta. Työntekijöiden tarve käydä läpi mennyttä ja keskustella kokemuksistaan oli prosessin alussa suuri. Siksi oli tärkeää antaa tilaa myös menneiden asioiden läpi käymiselle, jotta vanhat asiat eivät veisi huomiota tulevaisuuteen keskittymiseltä.

Kehittämistavoite valikoitui melko helposti, koska kaikki tiimit valitsivat Tuplatähden sakaroista arvostuksen tai kritiikin. Näistä johdettiin yhdessä eniten kannatusta saanut kehittämistavoite. Ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla oli tarkoitus kääntää ajattelu ongelmien sijasta ratkaisuihin ja tulevaisuuteen. Tuplatähti toimi tässä konkreettisena keinona. Valittu kehittämiskohde oli helppo muuttaa tavoitteeksi. Reteaming-prosessin

tapaan hahmotimme aluksi ongelman, johon toivottiin muutosta ja ”tavoitteistamisen” kautta käänsimme ongelman sitä vastaavaksi tavoitteeksi.

Tärkeää oli saada koko työyhteisö mukaan tavoitteen kirkastamiseen, jotta siihen olisi mahdollisimman helppo sitoutua. Ennakoajatukseni oli, että kehittämiskohteen täsmällinen valinta tulisi olemaan iso haaste. Tuplatähti-menetelmä kuitenkin helpotti kehittämistavoitteen valintaa huomattavasti, sillä se antoi valmiin valikon mahdollisista kehittämiskohteista. Tiimit pääsivät tuplatähden kautta nopeasti kiinni syvälliseen pohdintaan. Ilman sitä se olisi ollut todennäköisesti paljon hitaampaa. Esimerkiksi Vatajan tutkimuksessa työyhteisöt kokivat hankalana juuri kehittämistarpeiden tunnistamisen ja niiden muotoilun konkreettisiksi kehittämiskohteiksi (Vataja 2012, 110). Toisaalta Tuplatähti saattoi rajata pois sellaisia kehittämiskohteita, jotka olisivat muuten nousseet esiin.

Kehittämistyössä tavoiteltiin muutosta työkäytänteissä tekijän omassa työympäristössä. Tähän pyrittiin ratkaisukeskeisellä interventiolla. Muutosta tavoiteltiin motivoimalla koko työyhteisö yhteiskehittämiseen mukaan. Kuten itsemääräämisteoria (Ryan & Deci) perustelee, jokaisen työntekijän tulee tuntea olevansa tasavertainen ja arvostettu. kaikki työntekijät pitää ottaa mukaan kehittämiseen ja tavoitteen pitää tuntua koko työyhteisön omalta. Vain siten on mahdollista saada ihmiset aidosti sitoutumaan kehittämistyöhön. Tämä ajatus konkretisoitui kehittämistyöpajassa, jossa yhteinen kehittämiskohde valittiin. Yhteiskehittämisen positiivisia vaikutuksia on havaittu useissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Loppela toteaa tutkimuksessaan yhteiskehittämisen vaikuttaneen merkittävästi koettuun työkykyyn ja työmotivaatioon sekä stressin vähentymiseen. Tähän vaikuttivat keskustelun ja avoimuuden lisääntyminen työyhteisössä. (Loppela, 2004.)

Kehittämistyöpajassa käyttämäni osallistavat menetelmät; näkökulmahatut, voimavarajuoruilu ja post-it työskentely soveltuivat hyvin työhyvinvointi -teemaan. Näkökulmahatut työtapa osoittautui näistä hedelmällisimmäksi. Sain menetelmällä runsaasti aineistoa myöhempää analysointia varten. Sen tuotoksena saimme myös luovia ideoita tavoitteeseemme pääsemiseen ja kartoitimme mahdollisia tiellemme tulevia uhkia.

Työpaja nosti työyhteisön kehittämismotivaation uudelle tasolle. Intensiivinen keskittyminen henkilökunnan tarpeisiin ja keskinäiseen dialogiin sai aikaan tiiviin yhteisöllisyyden tunteen. Asioista uskallettiin puhua yllättävän avoimesti. Työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin keskittymiselle oli selvästi tilausta. Toimin työpajan vetäjänä ja samalla osallistuin kehittämistyöhön. Roolini oli siis toisaalta viedä prosessia eteenpäin, toisaalta sitoutua sovittuihin kehittämistavoitteisiin ja vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. Työpajassa roolini oli toimia työnhajaajan tavoin mahdollisimman neutraalina. Kirjasin keskustelut mahdollisimman tarkasti ylös ja kiersin työpajoissa havainnoimassa edistymistä ja tarvittaessa oivalluttavien kysymysten kautta ohjasin työskentelyä eteenpäin.

Tarkoituksena oli auttaa työntekijöitä kehittämään omaa toimintaansa työhyvinvoinnin parantamiseksi. Itsereflektion kautta pyrkimyksenä oli kehittää yhdessä valittua ammattikäytäntöä. Kyseisen yhteisön jäsenenä minulla oli mahdollisuus seurata prosessin etenemistä pitkään ja intensiivisesti. Jatkuva dialogi ryhmän jäsenten kanssa mahdollisti ratkaisujen ja oivallusten syntyminen yhdessä työyhteisön kanssa. Tarve käydä keskustelua työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä oli tiimeissä ilmeinen. Tulevaisuusvisiosta oli jo prosessin alussa tarkoitus johtaa pieniä kehittämisaskelmia, joita kohti pyritään. Konkreettiset askelmat työyhteisön valitsemaan tavoitteeseen pääsemiseksi muotoituivat kehittämistyöpajan aikana ja sen jälkeen.

Tiedonkeruumenetelmistä teemahaastattelut antoivat syvällisintä tietoa koetusta työhyvinvoinnista. Haastatteluissa oma roolini työyhteisön jäsenenä toi omat haasteensa. Pyrin olemaan mahdollisimman neutraali ja huomioimaan erilaiset persoonat haastattelutilanteessa. On kuitenkin vaikeaa arvioida, vaikuttiko oma asemani työyhteisön jäsenenä työntekijöiden vastauksiin. Ryhmähaastattelussa oli myös tärkeää varmistaa, että kaikki saivat puheenvuoron. Siitä huolimatta joillekin työntekijöille olisi todennäköisesti ollut luontevampaa keskustella kahden kesken. Myös ryhmähaastattelujen kokoonpanot saattoivat vaikuttaa käytyyn keskusteluun henkilökemioiden kautta.

Tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista havainnoimalla ja keskustelemalla. Apuna tässä toimivat myös kyselyt. Kyselylomakkeisiin vastaaminen oli kuitenkin työntekijöille haasteellista ajanpuutteen vuoksi ja siksi niistä saatu tieto jäi melko suppeaksi. Kirjalliseen kyselyyn vastaaminen saatettiin kokea myös vaikeana. Siksi tärkeimmiksi tiedonkeruumenetelmiksi muodostui havainnointi ja haastattelut. Kirjallisilla kyselyillä oli kuitenkin oma tärkeä tehtävänsä prosessissa. Alkukysely antoi suuntaa kehittämistyölle ja arviointikysely antoi kehittäjälle olennaista tietoa kehittämistyön onnistumisesta.

Säännölliset keskustelut ja välitehtävät osoittautuivat tärkeiksi kehittämistavoitteen ylläpidossa. Työpajan jälkeen keskustelu tavoitteestamme olikin vilkasta ja palautteen antamista ja toisten huomioimista harjoiteltiin ahkerasti. Alkuinnostuksen jälkeen vanhat toimintamallit kuitenkin osittain palasivat. Tämä oli havaittavissa teemahaastatteluissa, joissa keskusteltiin työhyvinvoinnista yleisellä tasolla sekä kehittämistavoitteestamme. Työntekijät kokivat, että tiiviimpi eteneminen olisi luultavasti pitänyt kehittämistavoitettamme vielä paremmin yllä. Lisäksi työajan seurantaan oli tulossa iso muutos, joka vei työntekijöiden huomiota pois palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittämisestä. Lopulta Koronatilanteen seurauksena koko kehittämistyö keskeytyi ja arviointivaihe siirtyi seuraavaan syksyyn (2020). Kehittämistyön keskeytyminen koronan takia keväällä heikensi keskittymistä asettamaamme tavoitteeseen. Liian pitkät tauot kokoontumisten välillä vaikuttivat selvästi tavoitteeseen sitoutumiseen. Uutta innostumista

tapahtui syyskauden alkaessa ja työntekijät toivovat työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja ilmapiiriin panostamista myös tulevaisuudessa.

Työntekijöiden väliseen kommunikaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin panostaminen vaatii intensiivistä sitoutumista kehittämisen vetäjältä, esimieheltä ja koko työyhteisöltä. Siksi arjen rakenteisiin on vakiinnutettava aika ja paikka työyhteisön keskinäiseen kommunikaatioon liittyvälle keskustelulle. Tässä voidaan lisäksi hyödyntää olemassa olevia palaverirakenteita ja sähköistä viestintää. Tiimitasolla palautteen antoon ja arviointiin on mahdollista paneutua intensiivisemmin esimerkiksi sisällyttämällä viikoittaisiin palavereihin ”Missä onnistuimme? ja Mitä pitää vielä kehittää?”-osion. Jotta tiimit eivät eriytyisi liikaa, on tärkeää ylläpitää myös koko talon yhteisiä palavereja ja vuorovaikutusta.

Kehittämistyöhön sitoutumisen kannalta olennaista oli yhdessä valittu tavoite, säännölliset tapaamiset ja jatkuva itsearviointi. Haasteena oli riittävän ajan löytyminen ja työntekijöiden kokoontuminen mahdollisimman tiiviisti. Toisaalta kehittämistyö ajoittui pitkälle ajalle, joten pidemmät tauot kokoontumisten välillä olivat mahdollisia. Reteaming-prosessin reflektiivinen luonne sopi hyvin työyhteisön kehittämiseen. Vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistaminen ja niiden kehittäminen vaatii asioiden pohtimista yhdessä koko työyhteisön kanssa. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa antoi tähän selkeät raamit.

5.2 Tulosten pohdinta

Työntekijät olivat koko prosessin ajan tasavertaisia aktiivisia kehittäjiä yhdessä prosessin vetäjän kanssa. Työhyvinvointiin panostaminen koettiin työyhteisössä tärkeänä ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja arvostuksen lisäämiseen haluttiin panostaa enemmän. Työntekijät tiedostivat kehittämiskohteet melko hyvin ja prosessin eri vaiheissa kävi ilmi, että töitä työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvoinnin eteen oltiin valmiita tekemään. Myönteinen asenne kehittämiseen saattoi myös lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä, kuten Halmeen (2012, 33) tutkimuksessa todettiin.

Työntekijöiden kokemukset omasta työhyvinvoinnistaan olivat lähtötilanteessa melko positiivisia. Prosessin edetessä ja keskustelujen syventyessä työpajassa ja teemahaastatteluissa työntekijät kertoivat työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä tarkemmin. Näiden kertomusten perusteella tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi nousi arvostus tai sen puute. Myös henkilökunnan välinen yhteishenki ja hyvä terveys nostettiin esille työhyvinvointia voimakkaasti parantavina tekijöinä. Työtä kuormittavina ja työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä mainitut asiat olivat usein positiivisiksi käännettyinä työn voimavaroja kuten puhumattomuus ja vuoropuhelu. Samanlaiseen johtopäätökseen on tullut esimerkiksi Hakanen työelämä tutkimuksissaan. Hänen mukaansa monet työn rasisustekijät ovatkin lopulta puuttuvia työn voimavaratekijöitä. (Hakanen 2011.)

Työntekijöiden ”valtaistaminen” oli kehittämistyön yksi tarkoitus, sillä työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. Yleensä he myös haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja ottaa vastuuta, kun siihen annetaan mahdollisuus. Tietoisuuden lisääntyminen vallitsevista käytänteistä ja niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä voi parhaimmillaan auttaa työntekijöitä muuttamaan huonoksi todettuja toimintamalleja. Arviointikyselyn vastauksista kävi ilmi, että oman toiminnan reflektointi oli lisääntynyt prosessin aikana. Arviointikeskusteluissa työntekijät myös kertoivat kiinnittävänsä enemmän huomiota omaan toimintaansa työyhteisössä.

Tässä kehittämistyössä johdolta kaivattiin enemmän arvostusta ja toisaalta lähiesimieheltä ja työkavereilta saatu positiivinen palaute koettiin työhön sitoutumiseen vahvasti vaikuttavaksi tekijäksi. Arvostuksen kokemuksen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja työhön sitoutumiselle oli tämän kehittämistyön perusteella merkittävää. Saatu arvostus oli selkeästi yhteydessä työtyytyväisyyden kokemukseen. Arvostuksen merkitystä on tutkittu paljon. Esimerkiksi Hyytiäisen ym. tutkimuksessa kävi ilmi, että arvostava johtaminen oli yhteydessä henkilökunnan työhön sitoutumiseen ja lähiesimieheltä saatuun tukeen urakehityksessä (Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015).

Tulevaisuudessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten työntekijöiden keskinäistä arvostusta ja tasa-arvoa voidaan lisätä. Työntekijän henkilökohtaisen kontekstin huomioimisesta mainitsee myös Loppela väitöskirjassaan. Hänen johtopäätöksensä on, että

esimiehen tulisi osoittaa kiinnostusta yksilön kokemukseen omasta työmotivaatiostaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työmotivaatioon panostamalla voidaan lisätä paitsi yksilön työhyvinvointia, myös parantaa koko työyhteisön ja organisaation toimintaa. (Loppela 2004, 234.)

Yhdessä tekemisen hyötyjä on tutkittu paljon erilaisissa työhyvinvointiin keskittyvissä opinnäytetöissä ja tutkimuksissa. Esimerkiksi Jääskeläisen toimintatutkimuksessa yhdessä tekeminen vaikutti positiivisesti työyhteisöjen tapaan toimia yhdessä ja se vahvisti yhteishenkeä ja työntekijöiden välisiä suhteita (Jääskeläinen 2012). Loppela puolestaan toteaa väitöskirjassaan, että yhteisöllinen kehittäminen vaikutti positiivisesti koettuun työkykyyn toimintatutkimuksellisessa työyhteisön kehittämistyössä. Vaikuttavina tekijöinä oli nimenomaan avoimuuden ja keskustelun lisääntyminen työyhteisössä. Tämän seurauksena myös halukkuus sitoutua työyhteisön kehittämiseen lisääntyi selvästi. (Loppela 2004, 212.) Myös tässä kehittämistyössä huomionarvoista oli henkilökunnan välisen vuoropuhelun vahvistuminen ja vahva sitoutuminen kehittämistyöhön.

Avoimen dialogin ylläpitämisessä olennaista on järjestää säännöllisiä tapaamisia, joissa keskitytään henkisen työhyvinvoinnin lisäämiseen. Tämän tarkoituksena on ennaltaehkäistä ristiriitoja ja lisätä työntekijöiden keskinäistä arvostusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden merkityksestä on tehty paljon tutkimuksia. Lampinen ym. (2013) päättelivät aihetta käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessaan, että yhteisöllisyyden tunne tukee työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Heidän mukaansa myös oppiminen ja työn tuloksellisuus paranevat, mikäli työyhteisö on valmis ponnistelemaan yhteisen tavoitteen edistämiseksi. Yhteisöllisyyden tukeminen oli tavoitteena myös tässä opinnäytetyössä ja se osoittautui merkittäväksi työyhteisön voimavaratekijäksi. Työntekijät pitivät henkilöstön välistä avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä työhyvinvointia parantavana tekijänä. Myös Mankan (2011) mukaan työyhteisön voimavaratekijät kuten vuorovaikutustaidot, työyhteisötaidot ja ryhmän toimivuus ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Itsemääräämisen teoriassa määritellyt perustarpeet nousivat työyhteisössä käydyssä keskustelussa jatkuvasti esille. Työntekijät sitoutuivat hyvin kehittämistavoitteeseen, koska he olivat itse määritelleet kehittämiskohteen. Tarve tulla hyväksytyksi työyhteisön jäsenenä ja saada arvostusta tuli jatkuvasti esille teemahaastatteluissa. Kuten Rauramon (2008) työhyvinvointia kuvaavassa porrasmallissa, myös tässä tutkimuksessa saatu arvostus oli selkeästi yhteydessä työtyytyväisyyden kokemukseen. Arvostuksen kokemus nousi esille läpi koko prosessin työntekijöiden vastauksissa ja puheessa.

Teemahaastatteluissa esiin noussut lastenhoitajien kokemus heikommasta arvostuksesta suhteessa opettajiin on tärkeää huomata. Varhaiskasvatuksen opettajien työnkuvaa on viime vuosina pyritty kirkastamaan ja lapsiryhmän ulkopuolista suunnitteluaikaa on lisätty. Tämä on

ollut positiivista opettajien kannalta. Toisaalta opettajien työmäärä ja vastuut ovat lisääntyneet ja heidän jaksamisensa voi myös olla koetuksella. Lastenhoitajat ja avustajat voivat kuitenkin kokea tullessa unohdetuiksi.

Ammattiryhmien välisiä eriarvoisuuden kokemuksia on raportoinut mm. Vataja työyhteisölähtöisessä itsearviointia kehittävässä tutkimuksessaan. Siinä kehittämisprosessin kautta löytyi piileviä jännitteitä esimerkiksi eri ammattiryhmien välisessä työnjaossa. Vataja huomauttaakin, että toiminnan yhteinen arvioiminen ja pohtiminen voi nostaa käsittelyyn asioita, jotka eivät muuten tulisi esille. (Vataja 2012, 110.) Wireksen (2020) tutkimuksessa puolestaan varhaiskasvatuksen opettajat ja erityisopettajat kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan enemmän kuin muut ammattiryhmät päiväkodissa. Näiden havaintojen perusteella on tärkeää, että kaikkien työntekijöiden ääni tulee kuulluksi työyhteisössä ja kaikkien työyhteisön jäsenten arvostuksen kokemusta vahvistetaan.

Yllättävää oli, että työyhteisön hierarkia koettiin kummassakin teemahaastatteluryhmässä työilmapiiriä heikentävänä tekijänä. Se esiintyi erityisesti lastenhoitajien vastauksissa. Työyhteisössä tai laajemmassa alaa koskevassa keskustelussa aihe ei ole noussut enää viime aikoina kovinkaan voimakkaasti esille. Voi myös olla, että aihetta on käsitelty sellaisissa foorumeissa, joissa osallisina on ollut enemmän lastenhoitajina työskenteleviä varhaiskasvattajia. Kyseinen näkökulma ei tullut esille alkukyselyssä, eikä kehittämistyöpajassa.

Tässä kehittämistyössä henkilökunnan puheesta nousi esille voimakas tarve tasa-arvoon ja arvostukseen. Ammattiryhmien välinen epätasa-arvo voi heikentää hyvinvointia varhaiskasvatuksen yksiköissä. Yhteisellä tavoitteen asettelulla ja koko työyhteisön kattavalla kehittämistoiminnalla voi olla jatkossa työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja tasa-arvoa merkittävästi edistävä vaikutus. Arvostusta toivottiin myös päättäjien taholta tasa-arvoisesti kaikkia alan ammattiryhmiä kohtaan. Oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa henkilön arvioon omasta asemastaan työpaikalla. Oikeudenmukainen kohtelu viestittää työntekijälle, että häntä arvostetaan. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan vastavuoroisuuden edellytyksenä on palkkioiden jakautuminen ryhmässä oikeudenmukaisesti. Teoria selittää ihmisten tarvetta antaa vastapalvelus henkilölle, jolta he kokevat saaneensa jotain sosiaalisessa vaihdossa. (Koivumäki 2008, 122-132.) Tämän perusteella voidaan ajatella, että työntekijät, jotka kokevat saaneensa työnantajalta tai asiakkailta arvostusta ja hyvää kohtelua, ovat valmiimpia myös panostamaan työhönsä enemmän.

Tulevaisuuden toiveena sekä arviointikeskusteluissa, että kyselyssä mainittiin yleisimmin terveys, avoin keskustelu ja hyvä ilmapiiri. Melkein kaikissa vastauksissa toivottiin työyhteisön henkiseen hyvinvointiin keskittymistä myös jatkossa ja säännöllistä aiheeseen palaamista.

Kysyttäessä vastaajien omasta kehittämisestä tavoitteemme suhteen vastauksista nousi erityisesti itsetutkiskelun ja oman toiminnan arvioinnin lisääntyminen.

Työyhteisön edistyminen arvioitiin sekä arviointikyselyssä, että arviointikeskusteluissa pääosin hyväksi. Aiheen ylläpitämistä myös jatkossa toivottiin. Suurin osa koki, että kehittämisprojektin myötä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen oli kiinnitetty enemmän huomiota. Yksilötasolla osallistuminen koettiin tarpeellisena ja rakentavan palautteen antamista oli harjoiteltu. Moni kertoi rohkaistuneensa ottamaan asioita puheeksi ja panostaneensa arvostavaan kohtaamiseen. Tämän koettiin parantaneen yhteishenkeä ja ilmapiiiriä. Erityisesti positiivisen palautteen saaminen oli koettu työmotivaatiota ja jaksamista kohottavana.

Kehittämistyö antoi viitteitä siitä, että työyhteisön sisäistä vuoropuhelua ja yhteistyötä lisäämällä on mahdollista tehokkaasti parantaa ilmapiiiriä ja siten lisätä työhyvinvointia. Ihmisten puheessa korostui toive keskustelun ylläpitämisestä ja henkiseen työhyvinvointiin panostamisesta myös tulevaisuudessa. Yhteinen tavoite arvostuksen lisäämisestä ja rakentavan palautteen antamisesta koettiin tärkeänä ja työntekijöitä yhdistävänä. Prosessin alkuvaiheessa omat tiimit korostuivat ensisijaisena tuen lähteenä. Kehittämistyön lopussa arviointikyselyn vastauksissa mainittiin useammin koko työyhteisö. Tämä saattoi johtua työntekijöiden lisääntyneestä kommunikaatiosta yli tiimirajojen.

6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkijan on aina noudatettava hyvää tutkimuskäytäntöä. Tämä edellyttää suostumuksen saamista kaikilta tutkimukseen osallistuneilta. Tutkivia ei koskaan saa manipuloida ja heille on kerrottava kaikki oleellinen tieto tutkimuksen etenemisestä. Suostumus tarkoittaa tutkittavan osallistumista tutkimukseen vapaaehtoisesti siten, että hän on kyennyt arvioimaan rationaalisesti hänelle annettuja tietoja tutkimuksesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska kehittämistyö toteutettiin vain yhdessä työyhteisössä, ei sen tuloksia voi suoraan yleistää. Opinnäytetyö antaa tietoa yhden melko pienen varhaiskasvatuksen yksikön työhyvinvoinnista ja osallistumisesta työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta parantavaan kehittämiseen. Tässä työssä käytettyä kehittämisen runkoa ja johtopäätöksiä voi kuitenkin hyödyntää muissa vastaavanlaisissa työyhteisöissä.

Tutkijan on kiinnitettävä huomiota työnsä validiteettiin eli pätevyyteen sekä reliabiliteettiin eli luotettavuuteen. Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, jos kysymykset ja kohderyhmä vastaavat toisiaan ja ovat oikeat. Validiteetin kannalta olennaista on se, miten käytetyt menetelmät ja tutkimusote vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti puolestaan

kuvaa sitä, kuinka luotettavasti käytössä ollut tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2002.) Menetelmän valinnassa on olennaista miettiä, millaista tietoa halutaan (Hiltunen, 2009). Pyrin valitsemaan tutkimuskysymykset ja menetelmät huolellisesti pohtimalla mikä sopii valitsemaani kohdejoukkoon ja teemaan. Lähdekirjallisuuteen perehtyminen auttoi tekemissäni valinnoissa.

Aineistolähtöisyydessä haasteena on aineistossa pysyminen sekä systemaattisuus ja ennakkokäsitysten poissulkeminen. Tutkijan täytyy reflektoida omaa toimintaansa ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta siten, että tieto tutkimuksessa tehdyistä valinnoista ja taustoista välittyy lukijalle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Jatkuva oman toiminnan arviointi oli prosessissa keskeistä. Käytetyt menetelmät valittiin siten, että ne antoivat mahdollisimman monipuolisen kuvan työhyvinvoinnista ja kehittämistarpeista työyhteisössä.

Kehittämistyön eri vaiheissa oli pohdittava työntekijöiden anonymiteetin turvaamista, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja omaa rooliani työyhteisön jäsenenä ja alaisena. Erityisesti roolini alaisena aiheutti minulle päänvaivaa. Lähiesimies toimi opinnäytetyöni työelämämentorina ja siten olimme koko prosessin ajan tiiviissä yhteistyössä. Esimiehen tuki käytännön järjestelyissä ja tiedonvälityksessä oli tärkeää. Lisäksi sain paljon tukea ja rohkaisua työn eri vaiheissa. Projektin alussa esimies toivoi palautetta myös omasta työstään, mutta päädyin rajaamaan esimiestyön kehittämistyöni ulkopuolelle. Esimies osallistui kuitenkin kehittämistyöpajaan ja kävimme tiivistä arviointikeskustelua prosessin eri vaiheissa. Tässä työssä sivuan esimiestyötä vain pintapuolisesti.

Oma roolini työyhteisön jäsenenä ja alaisena oli toisaalta rikkaus ja toisaalta rasite. Se vaati jatkuvaa pohdintaa eettisyydestä ja tulkinnallisuudesta. Työyhteisö ja esimies olivat kuitenkin voimavaroja, joita ilman koko prosessi ei olisi ollut mahdollinen. Sain valtavasti tukea työpaikaltani ja ihmiset olivat sitoutuneita kehittämistyöhön. Se osoitti, että kehittämistyöhön sitoudutaan, jos työntekijät voivat itse määritellä tavoitteen.

Työpajassa tarkoituksenani oli nauhoittaa keskustelut, mutta huomasin pian, että se rajoitti huomattavasti syntyvää keskustelua. Niinpä yritin kirjata mahdollisimman tarkasti keskustelua ylös. Se oli kuitenkin haastavaa ja osa pohdinnoista jäi väistämättä kirjaamatta. Havaintopäiväkirja on sen sijaan ollut tärkeä dokumentoinnin väline prosessissa. Työpajassa syntyi paljon kirjoitettua materiaalia fläppitaulujen muodossa muistini tueksi. Teemahaastatteluissa nauhoitus toimi hyvin, sillä asiasta oli informoitu paremmin. Kaikki nauhoitukset ja henkilökunnan kirjaamat paperiset dokumentit hävitettiin kehittämistyön lopussa.

Kehittäjä työyhteisön sisältä pystyy ymmärtämään ja tulkitsemaan toisia työntekijöitä luultavasti paremmin kuin ulkopuolinen henkilö. Toisaalta yhteisölliset perinteet saattavat johtaa stereotyyppisten tulkintojen syntyyn ja vaikeuttaa objektiivisten johtopäätösten tekoa (Valli 2015, 33-35). Työyhteisön jäsenenä minulla oli toisaalta mahdollisuus päästä pintaa syvemmälle, toisaalta oli pohdittava objektiivisuuttani. Jatkuva itsereflektio ja valmius muuttaa toimintasuunnitelmaa oli välttämätöntä. Kehittämispäiväkirjan pitäminen toimi hyvänä väylänä ajatusten jäsentelyssä ja pohdinnassa. Se auttoi minua saamaan etäisyyttä aineistoon.

Koko kehittämistyö nojasi vahvasti yhteisön voimaan. Siksi ihmisten yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua kehittämistyöhön olivat työssäni keskiössä. Jouduin kuitenkin pohtimaan kriittisesti omia valintojani prosessin eri vaiheissa. Annanko kaikille kehittämiseen osallistuville riittävästi mahdollisuuksia kertoa mielipiteensä? Miten mahdolliset haastateltavat valikoituvat? Kuinka paljon voin käyttää suoria lainauksia työssäni vaarantamatta työntekijöiden yksityisyyttä pienessä työyhteisössä? Eettisesti kestävien valintojen varmistamiseksi pyrin jatkuvaan itsereflektioon ja mahdollisimman avoimeen keskusteluun työntekijöiden kanssa.

Haastavaksi kehittäjän näkökulmasta muodostui objektiivisuus ja tulkintojen tekeminen. Olinko liian lähellä työyhteisöä pystyäkseni tarkastelemaan sitä puolueettomasti? Vaikuttiko oma asemani työyhteisössä muiden työntekijöiden suhtautumiseen ja heidän antamiinsa vastauksiin? Tässä auttoi etäisyyden ottaminen ja ajatusten auki kirjoittaminen. Omia ajatuksia selkeytti myös säännölliset keskustelut esimiehen, opettajan ja muiden opiskelijoiden kanssa. Haasteena oli myös roolin vaihtaminen ohjaavasta osallistuvaan. Oli jatkuvasti pohdittava, milloin on järkevää ottaa etäisyyttä ja milloin osallistua aktiivisemmin itse kehittämistyöhön. Tässäkin ajatusten kirjaaminen havaintopäiväkirjaan oli tärkeä apukeino. Koska työhyvinvointi herättää ihmisissä paljon erilaisia tunteita oli ennakoitavissa, että niitä jaetaan kanssani. Tunteiden esille tuleminen oli myönteinen asia, mutta se vaati kehittäjältä työnohjauksellista otetta ja omasta palautumisesta huolehtimista.

Vallitsevat poikkeusolot korona -epidemian vuoksi katkaisivat kehittämistyön sen loppuvaiheessa. Tämä viivästytti prosessin etenemistä olennaisesti. On tärkeää huomioida henkilökunnan jaksaminen ja epidemian mahdolliset vaikutukset työilmapiiriin kehittämisprosessin jatkuessa. Positiivisen työskentelyilmapiirin ja yhteishengen kasvattaminen tulee olemaan erityisen tärkeää tulevaisuudessa niukkenevien resurssien ja poikkeustilanteen mahdollisesti aiheuttaman henkisen kuormittavuuden vuoksi. Koronan aiheuttama stressi ja siihen liittyvät tunteet ja ajatukset on tärkeää käsitellä työyhteisössä.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista syventyä esimiehen rooliin henkilökunnan työhyvinvoinnin kannattelijana. Lähiesimies on avainroolissa kehittämistyössä ja hänellä on

mahdollisuus valikoida kehittämisen painopisteet omassa työyksikössään. Toisaalta esimieheen kohdistuu paljon odotuksia niin työntekijöiden kuin ylemmän johdon suunnalta. Varhaiskasvatuksen lähiesimiesten kokemukset työhön liittyvän palautteen antamisesta ja saamisesta voisivat valottaa päiväkodin johtajien kokemuksia työyhteisöjen ja ylemmän johdon välissä toimimisesta. Esimiehen tärkeä rooli työyhteisön tukijana tuli esille jatkuvasti tässä kehittämistyössä. Työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntyminen ei poista päiväkodin johtajan tärkeää roolia varhaiskasvatuksen työyhteisöjen hyvinvoinnin luotsaajana. Työhyvinvoinnin kehittämisessä kaikkien osapuolten sitoutumista yhteisen päämäärän eteen tarvitaan. Lähiesimiehen arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, kuinka tärkeänä hän työyhteisön henkistä hyvinvointia pitää.

YAMK-opinnäytetyön ehdoton rikkaus on sen työelämälähtöisyys. Se sopii hyvin opiskelijan oman työn kehittämiseen ja innostuksen lisäämiseen työpaikoilla. Jari Hakanen on kiteyttänyt osuvasti: ”Työn imu on parasta työhyvinvointia”. Tämä kehittämistyö pyrki lisäämään innokkuutta työyhteisössä lisäämällä ihmisten keskinäistä vuoropuhelua. Työyhteisön henkiseen hyvinvointiin panostaminen voi parhaassa tapauksessa antaa uutta intoa työhön ja lisätä työntekijöiden sitoutumista ja työhyvinvointia. Lisäksi siihen panostaminen ei vaadi suuria taloudellisia panostuksia. Siksi siihen panostaminen on kannattavaa!

”Jos kohtelet tätä hetkeä sille kuuluvalla arvostuksella, elät sen hyvin. Jos kohtelet kehoasi sille kuuluvalla arvostuksella, voit hyvin. Jos vielä kohtelet lähimmäistäsi hänelle kuuluvalla arvostuksella, tulet onnelliseksi.”

– Isa Merikallio

7 Lähteet

- Ahola, T. & Furman, B. 2018. Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Lyhytterapiainstituutti. Helsinki: Bookwell oy.
- Aira, A. 2012. Tiimit ja verkostot. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet. Jyväskylä studies in humanities, 179. Jyväskylän yliopisto.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Furman, B., Ahola, T. 2002. Tuplatähti. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, J., & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint oy.
- Halmen, Sari. 2012. Pienin askelin kohti työhyvinvointia päiväkodissa. Yamk-opinnäytetyö Laurea ammattikorkeakoulu.
- Johnson, R., Silverman, S., Shyamsunder, A., Swee, H. & Rodopman, O. 2010. Acting Superior But Actually Inferior? Correlates and Consequences of Workplace Arrogance. *Human Performance*, 23, 403-427.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101: Jyväskylä.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa: Heikkinen, Huttunen ja Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä- Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus.
- Kukkonen, T. 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa: Timonen, Mäkelä, Raivio (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino oy -Juvenes print.
- Kupila, P. 2017. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa: Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: Ps- kustannus.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23 (2), 138-148.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Talentum.
- Leontopoulou, S. 2015. A positive psychology intervention with emerging adults. *The European Journal of Counselling Psychology*, 3(2), 113-136.

- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ- keskustellen työkuntoon. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy - Juvenes print.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum pro. Helsinki.
- Marjala, P. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 3/2009 (7. vsk.) 229-231.
- Martela, F.2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: Positiivisen psykologian voima. Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). 2014. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ojanen, M. 2009. TieTeessä TapahTuu. (4-5/2009), 79-80.
- Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Porvoo: Bookwell oy.
- Venäläinen, E. 2010. Opinnäytetyö, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto- Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia: 1/2018.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima oy.
- Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2009. Työelämä muuttuu, muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Työelämän tutkimus- Arbetslivsforskning 2/2009 (7. vsk.).
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas - valmentava ratkaisukeskeinen ote. Vantaa: Hansaprint oy.
- Salminen, J. 2017. Kasvattaja lapsen kehityksen ja oppimisen tukijana. Teoksessa Koivula, M., Siippainen, A & Eerola-Pennanen, P. (toim.) Valloittava varhaiskasvatus - Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Vastapaino.
- Seligman, M., Aito onnellisuus. Suom. Markus Lång. Helsinki: Art House 2008.
- Seppälä, P. 2013. Work Engagement Psychometrical, Psychosocial, and Psychophysiological Approach. Väitöskirja: Jyväskylän yliopisto.
- Tenhunen, I. 2013. Työhyvinvointi muutoksessa. Pro gradu. Tampere: Tampereen yliopisto.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö- itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus 86/2012. Helsinki: THL.

Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vasalampi, K. 2017. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wires, S. 2020. Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa. Työn vaatimukset ja voimavarat. Pro gradu -tutkielma: Kasvatustiede. Helsingin yliopisto.

Sähköiset

Bannink, F.P. 2007. Solution-Focused Brief Therapy. *J Contemp Psychother*, 37, 87-94. viitattu 15.11.2020 <https://doi.org/10.1007/s10879-006-9040-y>

Deci, E., Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the self-determination of Behavior. *Department of Psychology. University of Rochester*, 11 (4), 227-268. viitattu 1.9.2020

Glanz JL. 2015. Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. *Christian Education Journal*, 12(1), 221-226. viitattu 1.9.2020 <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1671123062?accountid=12003>.

Hiltunen, Leena. 2009. Validius ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 31.10.2020

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hyvärinen, K., Saaranen, T. & Tossavainen, K. 2017. Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana - kyselytutkimus terveysalan opettajille. *Hoitotiede*, 29(4), 252-263. Kuopio. Viitattu 1.9.2020 <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1987684814/A045B8EF9474BAFPQ/3?accountid=12003>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 10.8.2020 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun - Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 27. Tampereen yliopistopaino.

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jääskeläinen, A. 2014. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 12 (1) Viitattu 8.9.2020

<http://www.doria.fi/handle/10024/88827>

Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus - Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallituksen verkkojulkaisu, raportit ja selvitykset 6. Viitattu 12.11.2020.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf

Lampinen, M.S., Viitanen, E., & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 50(1) Viitattu 8.9.2019

<https://journal.fi/sla/article/view/8564> 8.9.2019

Lyly-Yrjänäinen, M. 2019. Työolobarometri 2018 loppuraportti. Työelämä, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019 (51), Helsinki. Viitattu 12.11.2020.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9>

Mas-Machuca, M., Berbegal -Mirabent, J., & Alegre, I. 2016. Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 31(2), 586-602. Viitattu 10.8.2020.

https://www.researchgate.net/publication/292970764_Work-life_balance_and_its_relationship_with_organizational_pride_and_job_satisfaction

Nislin, M. 2016. Hermoja raastavaa vai palkitsevaa työtä päiväkodissa? Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 53(3). Viitattu 12.11.2020

<https://journal.fi/sla/article/view/59161>

Pehkonen, Irmeli. Toimiva työyhteisö. Työterveyslaitos. viitattu 11.11.2020

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Proyer, R., Gander, F., Wellenzohn, S. & Ruch, W. 2016. Nine beautiful things. A self-administered online positive psychology intervention on the beauty in nature, arts, and behaviors increases happiness and ameliorates depressive symptoms. Science Direct, 94 (5), 189-193. Viitattu 8.8.2020

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886916300289>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.11.2020.) <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.

Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointi-yhteinen asia. Viitattu 6.11.2020 <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Julkaisemattomat:

Kunta10-tutkimus, Vantaa Sivistystoimi Varhaiskasvatus, Päiväkodit 2018. Tuloste.

LIITTEET

LIITE 1 Alkukysely työntekijöille

KYSELY TYÖNTEKIJÖILLE (SYKSY 2019)

1. Arvioi työhyvinvointiasi ja virettäsi asteikolla 1-10. Missä numerossa olet tällä hetkellä? (1 = Ei virettä ollenkaan ja 10 = paras mahdollinen vire)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Mitkä asiat vaikuttavat tällä hetkellä eniten työssä jaksamiseesi?

3. Jos saisit muuttaa omassa työssäsi yhden asian mikä se olisi? Perustele!

4. Minkä asian haluaisit ehdottomasti säilyvän? Miksi?

5. Mihin asiaan/asioihin pystyt itse vaikuttamaan suhteessa omaan työhyvinvointiisi?

6. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri _____

Osaamistani arvostetaan ja sitä osataan hyödyntää _____

Palaudun työstäni ennen seuraavaa työpäivää _____

Olen yleensä tyytyväinen omaan työsuoritukseeni _____

Työni on henkisesti kuormittavaa _____

Minulla on yleensä aikaa keskittyä työtehtäviini _____

LIITE 2 Arviointikysely työntekijöille

ARVIOINTIKYSELY TYÖNTEKIJÖILLE /

syksy 2020

Työhyvinvointi kehittämisen kohteena

Viime syksynä järjestetyssä kehittämispäivässä tavoitteeksemme valikoitui palautteen antaminen / vastaanottaminen toisia arvostaen.

-Miten mielestäsi työyhteisö on edistynyt tavoitteessa?

-Entä oma kehittämisesi? Millaista oli osallistua?

-Oletko saanut rakentavaa palautetta?

-Oletko antanut rakentavaa palautetta muille?

-Miten koet jaksamisesi työssä tällä hetkellä?

-Millaisia toiveita sinulla on tulevaisuuden suhteen?

LIITE 3 Kehittämistyöpaja työntekijöille

KEHITTÄMISTYÖPAJA 1.11.2019 RUNKO

1. Ennakkotehtävän purku (voimauttava asia työssä...)
 2. Opinnäytetyöstä lyhyesti (oma rooli: kehittämisprosessin kuvaaminen, havainnointi, mukana kehittämisessä..), tiimivierailuista nousseet asiat, tuplatähti ja Reteaming-prosessi.
 3. Ihannetilän läpikäynti tiimivierailujen pohjalta. Tavoitteen kirkastaminen. Muotoillaan mahdollisimman selkeä tavoite yhdessä! Keskustelua ja tavoitteen kirjaaminen!
 4. Näkökulmahatut pienryhmissä, 3 ryhmää, jokaisella ryhmällä 2 hattua. Tarkoituksena tarkastella asetettua tavoitetta monesta eri näkökulmasta. Lopuksi purkukeskustelu.
 5. HYÖDYT. Mitä etua meille on tavoitteen saavuttamisesta? Mitä KONKREETTISTA odostat / toivot lähitulevaisuudessa tapahtuvan? Mitä hyötyä tavoitteen toteutumisesta on sinulle? Muille? Arjen esimerkit! Millaisia onnistumisia on jo ollut? Ryhmät keskustelevat ja kirjaavat.
 6. VAIKEUTTAVAT TEKIJÄT. Varautumissuunnitelma. Mitkä asiat voivat vaikeuttaa tavoitteen saavuttamista? Mitä niille voisi tehdä? Ryhmät ideoivat ja kirjaavat.
 7. EDISTYKSEN PORTAAT. Edistys on vaiheittainen prosessi. Mitä välivaiheita kehityksessämme voisi ilmetä? Pienin askelin eteneminen....Tehdään yhdessä aikaisempien keskustelujen pohjalta.
 8. ONNISTUMISEN USKO. Voimavarajuoruilu. Jokainen jakaa ryhmässä jonkun onnistumisen kokemuksen. Tämän jälkeen toiset ”juoruilevat” 1-2 minuuttia hyvää kyseisestä henkilöstä; mitä ominaisuuksia hänellä on, että hän onnistui, milloin muulloin hän on toiminut hienosti jne.
- Post-it-työskentely. Ryhmät listaavat asioita, jotka auttavat tavoitteen saavuttamisessa. Keinoja, voimavaroja. Jokainen keksii vähintään yhden asian. Miksi tavoite on mahdollista saavuttaa? Kerätään yhteen...
9. VASTOINKÄYMISIIN VARAUTUMINEN JA EDISTYMIEN SEURANTA. Luovaa Ideointia!! Miten varaudutaan mahdollisiin takapakkeihin? Miten edistymistä seurataan? Ryhmät keskustelevat ja kirjaavat ylös.
 10. LUPAUKSET. Jokainen tekee henkilökohtaisen lupauksen tavoitteeseen liittyen. Mitä aion tehdä tavoitteen saavuttamiseksi? Suljetut kuoret.
 11. Miten juhlistetaan tavoitteeseen pääsyä?

LIITE 4 Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu (kevät 2020)

1. Mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle? Mistä se koostuu? Mikä siihen vaikuttaa eniten? Millaisena näet tulevaisuutesi työssä jaksamisen kannalta? Miten työhyvinvointia voi parantaa?
2. Mitä hyötyä mielestäsi on rakentavan palautteen antamisesta tai saamisesta? Mitä myönteisiä vaikutuksia itsellesi/muille?
3. Miten arvostava kohtaaminen näkyy työyhteisössä? Mitä se pitää sisällään? Miksi se on tärkeää?
4. Miten tavoitteessamme edistyminen näkyy työyhteisössä? Mistä edistymisen voisi huomata? Mikä voisi olla pieni merkki siitä, että olemme menossa oikeaan suuntaan? Mitä itse olet valmis tekemään, jotta tavoite toteutuu?

LIITE 5 Tutkimuslupa

Ruutukaappaus tutkimusluvasta



Vantaa

Viranhaltijapäätös 5/32/2019 sivu 1 (2)

24.09.2019 VD/7456/13.00.00/2019

Sivistystoimi / Varhaiskasvatus
Kehittämispäällikkö Halme Katjamaia

Tutkimusluvan myöntäminen/"Tiimien voimaa" - Työhyvinvointia tukevaa mallia kehittämässä/Korhonen Tanja

Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija, Korhonen Tanja, hakee tutkimuslupaa YAMK-opinnotyötöitä varten. Tutkimuksen nimi on "Tiimien voimaa" - Työhyvinvointia tukevaa mallia kehittämässä".

Tutkimuksen tavoitteena on toteuttaa työhyvinvointia edistävä projekti, jossa kartoitetaan työyhteisön vahvuuksia ja kirkastetaan tulevaisuusnäkömää varhaiskasvatusyksikössä tutkimuksessa toteutettavien valmennustyöpajojen avulla. Työpajojen tarkoituksena on kehittää tiimien työhyvinvointia ratkaisukeskeistä työtettä ja positiivista psykologiaa hyödyntäen. Työpajojen toimivuutta työhyvinvoinnin kehittäjänä tarkastellaan osallistunelle laaditulla kyselyllä.

Päättön

- 1) myöntää tutkimusluvan Tanja Korhosen opinnotyötölle, jonka aiheena on "Tiimien voimaa" - Työhyvinvointia tukevaa mallia kehittämässä. Opinnotyö toteutetaan Koskimyllyn päärakodissa.
- 2) että, tutkija sitoutuu noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita. Varhaiskasvatuksen työntekijät voivat olla osallistumatta tutkimukseen niin halutessaan. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.
- 3) että, tutkijan tulee käsitellä henkilötietoja yleisen tietosuojasetuksen (GDPR, 25.5.2018) mukaisesti.
- 4) että, tutkijan tulee toimittaa yksi kappale tutkimuksesta PDF-tiedostomuodossa osoitteeseen kirjaamo(at)vantaa.fi.

Päiväys Vantaa 24.09.2019

Allekirjoitus

Nimen selvitys Halme Katjamaia

Virka-asema Kehittämispäällikkö

Allekirjoitettu sähköisesti asianhallintajärjestelmässä.

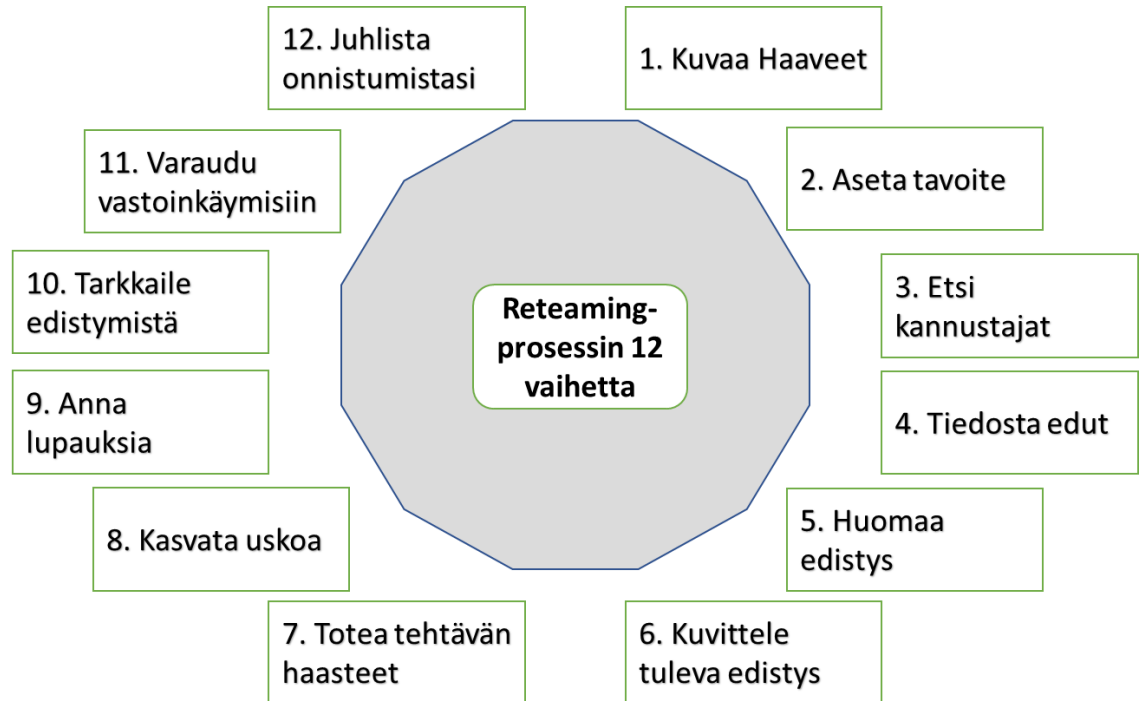
Täytäntöönpano: Korhonen Tanja

Tiedoks:



ALLEKIRJOITETTU SÄHKÖISESTI / UNDERTECKNAT ELEKTRONISKT 24.09.2019 15:08
Halme Katjamaia, Kehittämispäällikkö

LIITE 6 Reteaming prosessi kellotauluna



Reteaming prosessin vaiheet (mukaillen Furman & Ahola 2002)