



Päiväkodin johtajien vertaistuen käytänteiden muotoilu. ”Vertaistuki - se on se taustaseinä mihin voi nojata.”

Marjo Kanninen, Kati Ramm-Schmidt



Laurea-ammattikorkeakoulu

Päiväkodin johtajien vertaistuen käytänteiden muotoilu.

”Vertaistuki - se on se taustaseinä mihin voi nojata.”

Marjo Kanninen, Kati Ramm-Schmidt  
Palvelu- ja liiketoimintamuotoilu  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2024

Marjo Kanninen, Kati Ramm-Schmidt

Päiväkodin johtajien vertaistuen käytänteiden muotoilu. ”Vertaistuki -se on se taustaseinä, mihin voi nojata.”

Vuosi

2024

Sivumäärä

91

---

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää päiväkodin johtajille suunnattuja vertaistuen käytänteitä eräälle varhaiskasvatusalan organisaatiolle. Tavoitteena oli selvittää, minkälaisia tarpeita päiväkodin johtajilla on vertaistuelle ja vertaistuen käytänteille sekä miten vertaistuen toteutumista voidaan edistää. Tarpeiden ymmärryksen pohjalta tavoitteena oli löytää ratkaisuehdotuksia siihen, millaisin käytäntein vertaistukea voidaan edistää. Kertyneen työntekijäymmärryksen myötä kehittämistehtäväksi muotoutui vertaiskohtaamisten lisääminen osaamisen jakamisen vahvistamiseksi ja tarpeellisiksi havaittujen yhteisten keskustelujen varmistamiseksi toiminnan kehittämisessä.

Tämän kehittämistyön tietoperusta muodostui sosiaalisen pääoman, sosiaalisen tuen ja vertaistuen käsitteistä. Sosiaalinen pääoma toimii tässä kehittämistyössä kattokäsitteenä ja keskittyy yhteisöllisyyden, työyhteisötaitojen sekä työyhteisön vuorovaikutuksen teemaan. Vertaistuki kuuluu sosiaalisen tuen käsitteistöön ja tarkoittaa tässä työssä päiväkodin johtajien välistä vertaistukea.

Kehittämistyön menetelmänä hyödynnettiin palvelumuotoilua, sen prosessia ja työkaluja työntekijäkeskeiseen vertaistuen käytänteiden kehittämiseen. Kehittämistyön prosessin vaiheet pohjautuvat Design Councilin Tuplatimantti-malliin ja sen neljään eri vaiheeseen. Päiväkodin johtajien kokemukset, ajatukset ja näkemykset otettiin huomioon prosessin jokaisessa vaiheessa. Tiedonkeruun vaiheessa haastattelujen (10 kpl) avulla muodostettiin työntekijäymmärrys vertaistuen ja vertaistuen käytänteiden tarpeista sekä luotiin työntekijäprofiilit, jotka auttavat tuomaan esiin eroavaisuuksia yhteisöllisyyden ja yhteistyön määrän kokemuksissa sekä koetuissa vertaissuhteissa, vertaistuen hakemisen toimintamalleissa ja koetussa vertaistuen toteutumisessa. Profiilit helpottavat jatkossa vertaistuen käytänteiden toteutusten suunnittelua erilaiset tarpeet huomioiden. Muotoiltuun kehittämishaasteeseen ideoitiin lopulta ratkaisuja yhdessä päiväkodin johtajien kanssa.

Vertaistuen tukemisen kannalta tärkeiksi tarpeiksi tunnistettiin osaamisen ja kokemusten jakaminen sekä yhteiset keskustelut toiminnan kehittämiseksi. Kehittämistyön lopputuotoksiksi syntyivät ideapankki vertaistuen käytänteistä sekä uusi vertaistuen käytänteen konsepti, jonka tavoitteena on tukea yhteisöohjautuvuuden kokemusten jakamista sekä toteutumisen seuraamista. Lisäksi tunnistettiin vertaistuen toteutumista edistäviä ja hidastavia tekijöitä. Vertaisten välisen yhteistyön, yhteisöllisyyden ja kohtaamisten lisäämiselle oli tarvetta. Vertaistuki koettiin merkityksellisenä ja välttämättömänä myös oman työssäjaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Tulokset auttavat organisaatiota huomioimaan päiväkodin johtajien tarpeet vertaistuen käytänteitä jatkokehittäessä. Tuloksia voidaan myös hyödyntää muissa varhaiskasvatusorganisaatioissa päiväkodin johtajien vertaistuen tukemisessa sekä vertaiskäytänteiden ja yhteistyön organisoimisen kehittämisessä.

**Asiasanat:** vertaistuki, sosiaalinen pääoma, työntekijäkeskeinen kehittäminen, työhyvinvointi

Marjo Kanninen, Kati Ramm-Schmidt

Designing Peer Support Practices for Daycare Center Directors

Year

2024

Pages

91

---

The aim of this research-based development work was to develop peer support practices aimed for kindergartens directors in a certain early education sector's organization. The goal was to clarify what kind of needs the kindergarten directors have for peer support and peer support practices and how the implementations of peer support could be promoted. Through understanding the needs, the objective was to find different solution proposals through which peer support could be promoted. With the understanding of the employees' point of views, the development task was aimed at increasing peer encounters to strengthen the knowledge sharing and to ensure the joint conversations that were identified as a necessity in the development of actions.

The theoretical framework for this development work is formed from the concepts of social capital, peer support and social support. In this development work, the social capital serves as the roof umbrella and it focuses on the themes of community spirit, work community skills and work community interaction. Peer support belongs to the concepts of social support and in this development work it refers to the peer support among the kindergarten directors. Service design, its processes and tools were utilized as the method in this development work for improving the employee-based peer support practices. The process steps of the development work were based on the Design Council's Double Diamond-model and its four different stages. The kindergarten directors' experiences, thoughts and views were regarded in each phase of the process. In the phase of data collection, with the help of the interviews (10 pcs), the employee understanding of peer support and the requirements for peer support practices were formed. In addition, employee profiles were created, which will help to bring out the differences in the experiences of community spirit and the quantity of co-operation together with the received peer support relations, the operating model of seeking peer support and the experienced realization of peer support. In the future these profiles will help the planning of peer support practice implementation, taking into consideration the different needs. Finally in the designed development challenge, the solutions were invented together with the kindergarten directors.

As a result from this development work, the requirements of peer support were identified and concrete solution proposals for peer support practices were created. As an essential part of the development process, the important needs in encouraging peer support were recognized: knowledge sharing and shared conversations to develop the identified themes of actions. The final outcomes of this development work were an idea bank for peer support practices and a new concept for peer support practice where the goal is to promote the sharing of experiences and monitoring the implementations of community-driven practices. In this work, the contributing and hindering factors for the peer support realization were also identified. According to the results, there was a need to increase the co-operation among peers, the community spirit and the encounters. Peer support was thought meaningful and a necessity also for one's own occupational well-being and in coping at work. These results will help the organization to notice the needs of kindergarten directors in further developments of peer support practices. The results from this development work can be utilized in other early education organizations to encourage the kindergarten directors' peer support and to develop the organizing of the peer practices and co-operation.

Key words: peer support, social capital, employee-centric development, occupational well-being

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kohdeorganisaatio ja tausta kehittämiselle .....	8
1.2	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus .....	10
2	Tietoperusta .....	10
2.1	Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja merkitys työelämässä.....	10
2.1.1	Hyvät yhteistyötaidot ja yhteisöllisyyden käytänteet luovat sosiaalista pääomaa.....	14
2.1.2	Työyhteisötaidoilla kohti sujuvaa yhteistyötä .....	14
2.1.3	Vuorovaikutus yhteistyön ja vertaissuhteiden rakentajana .....	15
2.2	Vertaistuki osana sosiaalista tukea .....	18
2.2.1	Sosiaalisen tuen määritelmiä .....	18
2.2.2	Vertaistuki yhteistyön ja yhteisöllisyyden edistäjinä.....	19
3	Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä ja kehittämistyön kysymykset .....	22
4	Muotoiluprosessin kuvaus ja toteutus .....	23
4.1	Valmisteleva tutkimus.....	26
4.1.1	Kysely ja tulosten analysointi.....	28
4.1.2	Työpaja ja tulosten analysointi.....	30
4.2	Löydä - vaihe eli tutki ja kartoita.....	33
4.2.1	Työntekijähaastattelujen suunnittelu ja toteutus .....	34
4.3	Määritä - vaihe eli analysoi, kiteytyä ja visualisoi.....	37
4.3.1	Haastattelujen analysointi .....	38
4.3.2	Haastattelujen tulokset ja niiden visualisointi .....	40
4.3.3	Suunnitteluohjureiden muodostus .....	48
4.4	Kehitä - vaihe eli ideoi ja prototypoi.....	50
4.4.1	Ideointityöpaja.....	51
4.5	Tuota-vaihe eli testaa ja konseptoi .....	56
4.5.1	Yhteiskehittämisen työpaja .....	56
4.5.2	Konseptin testaus.....	60
5	Tulokset - Vertaiskäytänteiden konseptointi ja ideapankki vertaistuen käytänteistä .....	60
5.1	Vertaistuen päätarpeet.....	61
5.2	Kohtaamisen lisäämisen tarpeista syntyi ideapankki.....	62
5.3	Uusi vertaiskäytänteiden konsepti yhteisöohjautuvuuden tukemiseksi.....	63
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	68
6.1	Tulosten hyödynnettävyys työelämässä.....	72
6.2	Kehittämisprosessin ja käytettyjen menetelmien arviointi .....	74
6.3	Kehittämistyön rajoitukset, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	79
6.4	Jatkokehitysajat .....	81

Lähteet.....	84
Kuviot .....	89
Kuvat .....	89
Liitteet .....	90

## 1 Johdanto

Työelämässä menestymiseen vaikuttaa yhä enemmän kykymme tehdä yhteistyötä muiden ihmisten kanssa (Salminen 2015, 135). Yhteistyökyvykkyys on osa yhteisöllisyyttä, joten sen vaaliminen on tärkeää. Tulevaisuudessa entistä enemmän yhteisesti haettu toimintatapa ja suunta, yhteisöllisyys, nousee merkittävään arvoon (Salovaara 2020, 9-10). Sydänmaalakka (2012) toteaa, että julkisten organisaatioiden on toimittava entistä tehokkaammin, mikä vaatii henkilöstön suoritusten parantamista. Suoritukset ovat riippuvaisia mm. osaamisesta ja toimivasta yhteistyöstä. On opittava yhdessä ja samanaikaisesti tiimeinä. (Sydänmaalakka 2012, 15-16.)

Työyhteisötaidot koostuvat tavoitteiden saavuttamisen taidoista ja työntekijöiden välisestä vuorovaikuttamisesta (Mönkkönen & Roos 2023, luku 1.6.) sekä edellyttävät yhteistyötä ja aktiivista auttamista (Manka M-L. & Manka M. 2016, 148). Myös vuorovaikutuksen laatuun ja kehittämiseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä työntekijöiden välinen laadukas vuorovaikutus tukee vastavuoroisesti asiantuntijuutta, tavoitteiden saavuttamista ja tiedonvaihtoa sekä lisäksi mahdollistaa sosiaalisen tuen syntymisen ja välittämisen osapuolten kesken (Aira 2012, 67-68; Mikkola 2006, 24, 36, 64).

Vertaistuki on tärkeää, koska se mahdollistaa kuormittavien tunteiden ja asioiden käsittelemisen yhdessä ja toimii kokemuksen ja tiedon välittäjänä vertaisten kesken (THL 2023). Sosiaalinen tuki toimii sosiaalisen pääoman lähteenä, kun kohtaamistilanteissa luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen, vapaaehtoinen toiminta ja vertaistuen tuottaminen toteutuvat. (Miikkulainen & Niskanen 2007, Mikkonen & Saarisen 2018, 81 mukaan).

Tässä työssä lähdettiin kehittämään vertaistuen käytänteitä organisaation yhteisöohjautuvuuden tukemiseksi varhaiskasvatuksessa. Martelan (2021, 14-15) mukaan yhteisöohjautuvuudessa itsenäisesti tavoitteitaan kohti ohjautuvat, vastuista ja työnjaoista yhdessä päättävät tiimit etenevät kohti päämääriään. Työntekijäkeskeisellä vertaistuen käytänteiden kehittämisellä voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemukseen panostamalla voidaan puolestaan vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen, pienempään vaihtuvuuteen, työntekijöiden sitoutumisen ja asiakkaiden tyytyväisyyden tasoon (Hinshaw 2020).

## 1.1 Kohdeorganisaatio ja tausta kehittämiselle

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on kuntasektorilla toimiva ja Uudellamaalla sijaitseva varhaiskasvatuksen organisaatio, joka koostuu 16 erillisestä kunnallista varhaiskasvatusta tarjoavasta päiväkodista. Kohdeorganisaatiossa työskentelee 12 päiväkodin johtajaa. Palvelupäällikkö toimii kaikkien päiväkodin johtajien esihenkilönä. Palvelupäällikön lisäksi varhaiskasvatuksen hallinnossa työskentelee varhaiskasvatuksen johtaja, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö, kaksi varhaiskasvatuksen erityisasiantuntijaa ja yksi projektipäällikkö. Päiväkotiyksiköissä toimii myös 11 varhaiskasvatuksen erityisopettajaa sekä varhaiskasvatuksen kieli- ja kulttuuriopettaja. Tämän kehittämistyön työelämäedustajina toimivat varhaiskasvatuksen johtaja sekä yhteisöohjautuvuus hankkeen projektipäällikkö ja kohderyhmänä ovat päiväkodin johtajat.

Toimeksiantajan mukaan varhaiskasvatuksen työympäristö on kiireen ja jatkuvien muutosten täyttämä. Samanaikaisesti kohdeorganisaatiossa vallitsee vahvasti perinteitä, pysyvyyttä ja harmoniahakuisuutta vaalivat arvot. Kriisiytynyt henkilöstötilanne, paikoittain epävakaa työarki sekä jatkuvat ennakoimattomat muuttuvat tilanteet vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työn sujuvuuteen. Elomaa, Pakarinen, Eskelä-Haapanen ja Halttunen (2020) toteavat myös tutkimuksessaan, että erilaiset muutostilanteet, kuten riittävien resurssien turvaaminen, stressaavat päiväkodinjohtajia.

Kohdeorganisaatiossa päiväkodin johtajilla on laaja vastuukenttä, sillä he vastaavat yksikkönsä varhaiskasvatuksen pedagogiikan lisäksi henkilöstö-, asiakkuus- ja turvallisuusjohtamisesta sekä resurssiviisaasta taloudesta. Kohdeorganisaation työhyvinvointikyselyssä nousi esiin päiväkodin johtajien tarve vahvistaa voimavaroja muutosten ja uusien haasteiden kohtaamiseen työssä. Päiväkodin johtajat työskentelevät kohdeorganisaatiossa fyysisesti eri yksiköissä ja toimivat esihenkilön roolissa työntekijöiden ja ylimmän johdon välissä. Päiväkodin johtajiin kohdistuu toiveita, odotuksia ja paineita monesta suunnasta.

Kohdeorganisaatiossa on käynnistetty yhteisöohjautuvuuden hanke syksyllä 2022 tavoitteena purkaa hierarkkisia rakenteita ja toimintamalleja. Hankkeen yhtenä tarkoituksena on kartoittaa työyhteisön yhteistyön järjestäytymisen tapoja ja luoda uusia toimintamalleja verkostomaisen yhteisön mahdollistamiseksi sekä yhteistyön, osallisuuden ja yhteisen päätöksenteon lisäämiseksi. Hankkeen puitteissa on järjestetty pitkin vuotta erilaisia yhteisöohjautuvuuden koulutuksia ja työpajoja hallinnolle, päiväkodin johtajille sekä päiväkotiyksiköiden henkilökunnalle. Kohdeorganisaatiossa työskenteleville päiväkodin johtajille sekä muille esihenkilöille on lisäksi järjestetty valmentavan johtajuuden koulutuksia. Kohdeorganisaatiossa pitkään työskennellyt päiväkodin johtajien esihenkilö on eläköitymässä syksyllä 2023, mikä tuo omalta osaltaan muutoksia rakenteeseen ja totuttuihin



toimintatapoihin. Kohdeorganisaatiossa päiväkodin johtajien rooli on siis suuren murroksen alla. Toisaalta päiväkodin johtajat ovat tukemassa oman yksikkönsä henkilökunnan toimintaa kohti yhteisöohjautuvuuden periaatteita ja toisaalta he itse opettelevat yhteistyön järjestäytymisen tapoja vertaistensa keskuudessa. Yhteisössä toimimiseen vaadittavien taitojen tarpeet korostuvat. Tieto kehittämistyön taustalle saatiin keskusteluista yhteisöohjautuvuuden projektipäällikön ja varhaiskasvatuksen johtajan kanssa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdaksi muodostui toivomus kohdeorganisaatiolta, että kehittämistyö linkittyisi jollain muotoa yhteisöohjautuvuuden hankkeeseen ja tukisi päiväkodin johtajien resilienssiä ja työssäjaksamista. Kehittämistyön teema oli siis suhteellisen vapaasti valittavissa ja kehittämisaihion kartoitusprosessia voi kuvata iteratiiviseksi. Lopullisen kehittämistyön teeman, lähestymiskulman ja rajauksen löytymiseksi allokoitiin suhteellisen paljon taustatyötä ja aikaa, sillä kohdeorganisaatiossa oli joko juuri hiljattain tehty tai siellä oli käynnissä useampi päiväkodin johtajille suunnattu yhteisöohjautuvuuteen linkittyvä kehittämistyö. Kehittämistyötä lähestyttiin alkuun laajasti sosiaaliseen tukeen liittyvän aihion näkökulmasta, sillä pidettiin merkittävänä ymmärtää, miten päiväkodin johtajia ylipäättään tuetaan työarjen kuormittavissa tilanteissa. Jyväskylän yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan Elomaa ym. (2020) tulosten pohjalta voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen päiväkodinjohtajien hyvinvointiin ja riittävän tuen saamiseen olisi tärkeää kiinnittää huomiota. Esimerkiksi muutostilanteiden hallinta ja sosiaalisen tuen puute aiheuttavat päiväkodin johtajille stressiä (Elomaa ym. 2020, 11-13). Beusaertin (2016) mukaan esimerkiksi kollegalta saatava sosiaalinen tuki lisää varsin yksinäistä työtä tekevien rehtoreiden (vrt. päiväkodin johtajat) voimavaroja vähentäen esimerkiksi masennusta, stressiä ja työuupumista.

Työn alussa kartoitettiin sosiaalisen tuen verkostoa ja erilaisia päiväkodin johtajille suunnattuja tuen muotoja. Esitutkimusvaiheen päätelmien perusteella päädyttiin rajaamaan kehittämistyötä kollegiaaliseen vertaistukeen ja siihen liittyvien käytänteiden kehittämiseen. Tämä näkökulma tukee yhteisöohjautuvuuden periaatteiden mukaisesti yhteistyön organisoitumiseen liittyviä tavoitteita kuten entistä vahvempaa yhteistyötä, osaamisen jakamista sekä ratkaisujen yhteiskehittämistä. Vertaispohjaisuuden vahvistaminen kuuluu yhtenä ydinteemana yhteisöohjautuvuuteen. Vertaistuen ja vertaistuen käytänteiden kehittäminen kuuluvat olennaisena osana vertaispohjaisuuden vahvistamiseen. Kehittämisaihio koettiin kohdeorganisaatiossa hyvin ajankohtaiseksi eikä aihetta ollut aiemmin kartoitettu. Kohdeorganisaation hallinnossa koettiin, ettei päiväkodin johtajilla ole vertaispohjaista verkostoa aktiivisesti ja monipuolisesti tukenaan. Päiväkodin johtajien keskinäiset kokoontumiskäytänteet ovat vähäisiä. Päiväkodin johtajat tapaavat toisensa pari kertaa kuukaudessa esihenkilön johtamissa kokouksissa. Vertaisten vuorovaikutuksen tukeminen ja osaamisen jakaminen teemoina ovat jääneet taka-alalle. Palvelupäällikkö eli päiväkodin johtajien esihenkilö sekä yhteisöohjautuvuuden hankkeen projektipäällikkö

toimivat tässä kehittämistyössä ydinryhmänä ja yhteyshenkilöinä. Lisäksi kehittämistyössä on mukana kohdeorganisaation johtaja.

## 1.2 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää vertaistuen käytänteitä, jotka tukevat päiväkodinjohtajia työssään. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia tarpeita päiväkodin johtajilla on vertaistuelle ja vertaistuen käytänteille sekä miten vertaistuen toteutumista voidaan edistää. Tarpeiden ymmärryksen pohjalta tavoitteena on löytää ratkaisuehdotuksia sille, millaisin käytäntein vertaistukea voidaan edistää.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on keskeistä ratkaista käytännöstä esiin nousseita ongelmia sekä synnyttää uusia ideoita tai käytänteitä. Verrattuna tieteelliseen tutkimukseen painopiste on käytännönläheisempi. Sen lisäksi, että tuotetaan uutta tietoa valitusta ilmiöstä, on tavoitteena viedä asioita etenkin käytännössä eteenpäin ja uudistaa käytänteitä tai luoda uusia ratkaisuja. Teoriat ja niistä muodostuva tietoperusta toimivat kuitenkin perustana kehittämiselle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18-20.) Tässä kehittämistyössä on keskeistä, että vertaistuen käytänteitä muotoillaan työntekijäkeskeisesti ja yhteiskehittämällä.

## 2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu seuraavista keskeisistä teemoista: sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys, työyhteisötaidot, vuorovaikutus, sosiaalinen tuki ja vertaistuki. Sosiaalista pääomaa käsittelevä osio keskittyy yhteisöllisyyden, työyhteisötaitojen sekä työyhteisön vuorovaikutuksen teemaan. Sosiaalisen tuen osiossa avataan sosiaalisen tuen käsitettä ja sosiaalisen tuen eri muotoja sekä käsitellään keinoja sosiaalisen tuen vahvistamiseen. Vertaistuen osioissa kuvataan sosiaaliseen tukeen kuuluvaa vertaistuen käsitettä, siihen liittyviä elementtejä sekä sen merkitystä työyhteisössä.

### 2.1 Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja merkitys työelämässä

Sosiaalinen pääoma on käsitteenä laaja ja moniulotteinen eikä siitä löydy yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Sitä on tutkittu monen eri tieteenalan näkökulmasta. Sosiaalisen pääoman tutkijoiden näkemysten eroavaisuudet näkyvät siinä millä tasoilla ilmiö nähdään olennaisena. Sosiaalinen pääoma voi olla kollektiivinen voimavara, joka lisää yhteisön läheisyyttä. Toisaalta käsitteessä voidaan korostaa yksilötekijöiden keskeistä osuutta. (Ilmonen 2000, Mikkosen & Saarisen 2018, 78 mukaan.) Putnamin, Leonardin ja Nanentin (1993) sekä Putnamin (2000) näkemyksessä sosiaalisessa pääomassa korostuu sosiaalisten verkostojen arvo. Sosiaalinen pääoma rakentuu yksilöiden välisistä yhteyksistä eli sosiaalisista

verkostoista sekä vastavuoroisuuden ja luottamuksen normeista, jotka edistävät verkoston jäsenten sosiaalista vuorovaikutusta. Sosiaaliset kontaktit vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien tuottavuuteen. Sosiaalinen vuorovaikutus taas tehostaa yksilöiden tavoitteiden toteutumista tai taloudellista toimintaa. Sosiaalinen pääoma liittyy läheisesti kansalaishyveisiin ja yksilöiden välisten siteiden läheisyys korostuu vahvan sosiaalisen pääoman syntymisessä. (Putnam ym. 1993, 167; Putnam 2000, 18-19.)

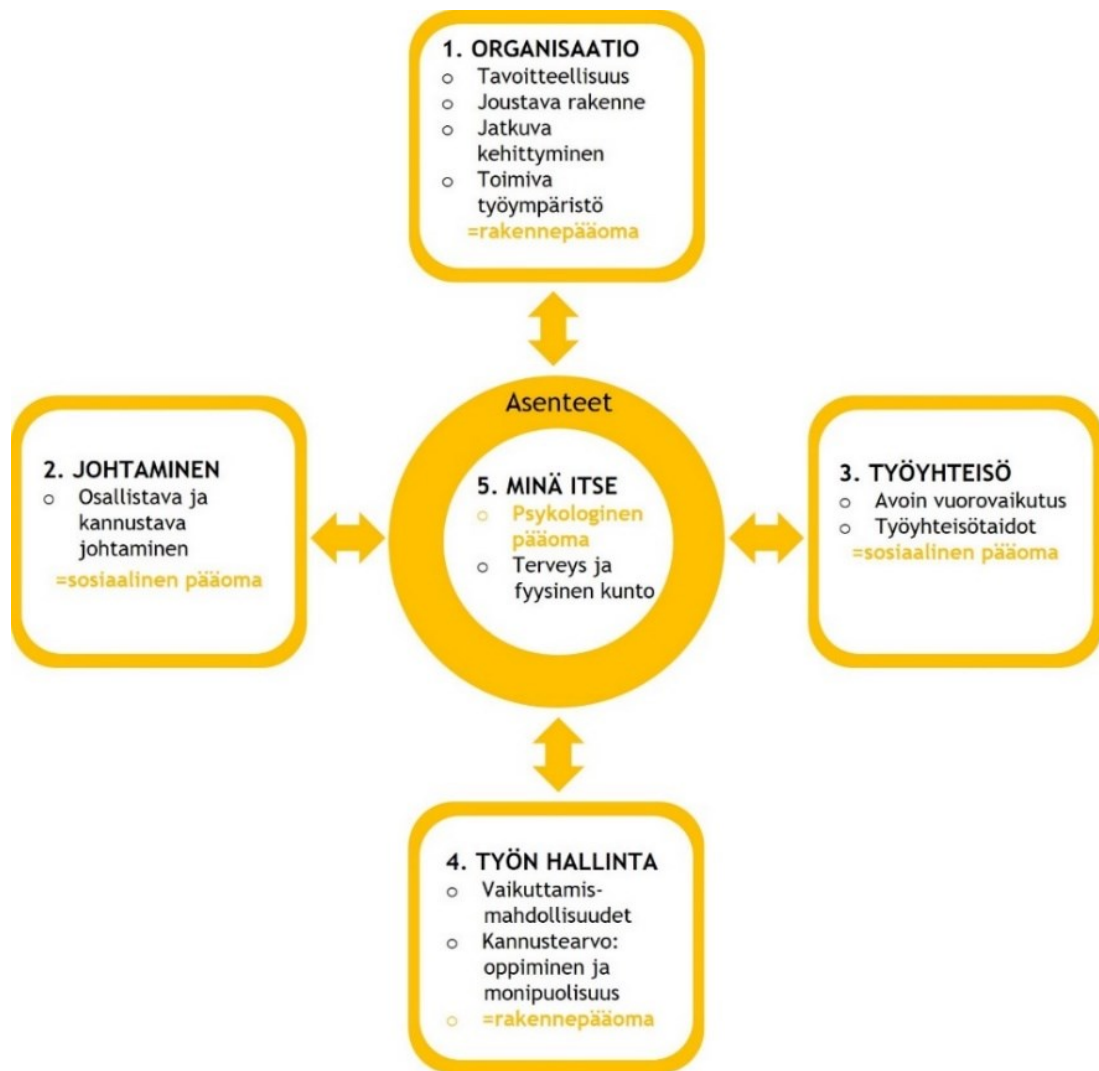
Ruuskanen (2001) jaottelee sosiaalisen pääoman mekanismeihin, tuotoksiin ja lähteisiin, joiden tekijöinä toimivat niin yksilöt kuin sosiaaliset verkostot ja yhteiskunta. Luottamus instituutioihin ja ihmisiin sekä kommunikointi, kuten tiedon kulku, toimivat sosiaalisessa pääomassa välittävänä mekanismeina. Sosiaalisen pääoman tuotokset taas ilmenevät esimerkiksi luottamuksen ja laadukkaan kommunikaation synnyttämänä mielihyvinä, sujuvana yhteistyönä, kustannusten alenemisena tai vaikkapa sosiaalisena tukena. (Ruuskanen 2001, 45-47.) Colemanin (1988) mukaan sosiaalista pääomaa kerryttää yksilöiden välinen vuorovaikutus, mikä hyödyttää yksilöitä. Ryhmässä tapahtuva yksilöiden välinen vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa sekä yksilölle että ryhmälle. Coleman esittää sosiaalisen pääoman olevan tuottavaa toimintaa. Tavoitteet, jotka muutoin olisivat saavuttamattomia mahdollistuvat sosiaalisen pääoman avulla. (Coleman 1988, Mikkosen & Saarisen 2018, 78-79 mukaan.) Yhteistä yllä oleville määrittelyille on se, että ihmisten välinen vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet synnyttävät sosiaalista pääomaa. Työyhteisössä jäsenten tulee siis aktiivisesti toimia yhdessä sosiaalisen pääoman edistämiseksi.

Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka määrittävät sosiaalisen pääoman muodostuvan yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalista pääomaa voidaan pitää voimavarana, joka tukee sekä yksilöä että koko työyhteisöä. Sosiaalinen pääoma vahvistaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista edistäen yhteisön toimintaa. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, 177.) Sosiaalisen pääomaan liittyviä tekijöitä kuten luottamus, vastavuoroisuus, sosiaaliset suhteet, normit ja verkostot on hyvä huomioida organisaatioissa sosiaalisena resurssina, joka tukee päämäärien saavuttamista (Melin 2010, 566). Työelämässä sosiaalista pääomaa voidaan kuvailla aineettomaksi menestystekijäksi, joka vaikuttaa keskeisenä tekijänä hyvin toimivissa työyhteisöissä. Sosiaalista pääomaa voidaan kuvailla itseään ruokkivaksi systeemiksi. Yhteiset arvot, normit, luottamus sekä arvostus toimijoiden välillä ovat sosiaalisen pääoman ilmentymiä. Yhdessä tekeminen ja jaetut kokemukset synnyttävät sosiaalista pääomaa, jonka kehittyminen edellyttää siten vastavuoroisuutta ja aktiivista toimintaa. (Manka & Larjovuori 2013, 6.) Vastavuoroisuus taas perustuu olennaisesti luottamukseen, että annettua palvelusta vastaan on mahdollista saada vastapalvelus joskus tulevaisuudessa (Putnam ym. 1993, 172). Tehokkaat, yhteistyölle rakentuvat instituutiot edellyttävät yksilöiltä ihmissuhdetaitoja sekä luottamusta, ja näitä voidaan myös juurruttaa ja vahvistaa organisoimalla yksilöiden välistä yhteistyötä (Putnam

ym. 1993, 180). Työyhteisöissäkin voitaisiin siis vahvistaa sosiaalisen pääoman tekijöitä kuten luottamusta järjestämällä mahdollisuuksia työntekijöiden väliselle yhteistyölle.

Ilmonen (2001, 6-7) on pohtinut luottamusta sosiaalisen pääoman keskeisempänä elementtinä, joka saa aikaan yhteistoimintaa, sosiaalisia verkostoja ja toimivaa vuorovaikutusta. Putnam ym. (1993,171) taas määrittelevät luottamuksen ja yhteisön suhteen eräänlaiseksi yhteistyötä tiivistäväksi jatkuvaksi kehäksi: mitä enemmän luottamusta yhteisössä, sen enemmän yhteistyötä, mikä ruokkii taas itsessään luottamusta. Sosiaaliselle pääomalle on tunnusomaista se, että mitä enemmän sitä käytetään, sitä enemmän se lisääntyy (Ilmonen 2004, Mikkosen & Saarisen 2018, 81 mukaan). Ilmonen (2001, 10) muistuttaa, ettei sosiaalista pääomaa voi sijoittaa arvon kasvattamiseksi taloudellisessa mielessä eikä sitä voi erottaa yksilöiden välisistä suhteista. Suuri osa sosiaalisista suhteista ja vuorovaikutuksesta tapahtuu nykyään työpaikoilla. Monet kokevat saavansa työpaikoilta ystäviä, tuntevansa yhteisöllisyyttä ja nauttivansa vastavuoroisesta auttamisesta työpaikalla. Tiimityöskentelyyn painottaminen näyttäisi edistävän epämuodollista sosiaalista pääomaa työpaikoilla, kun taas henkilöstön eriyttäminen ja ehdollisen työn lisääntyminen heikentävät sitä. (Putnam 2000, 87-90.) Sosiaalisiin suhteisiin liittyvää informaation kulkua voidaan pitää yhtenä sosiaalisen pääoman ulottuvuutena. Yhteisön jäsen pystyy toteuttamaan tavoitteitaan paremmin, mitä enemmän hänellä on kontakteja ihmisiin, joilla on hänen kannaltaan merkittävää tietoa. (Ruuskanen 2001, 15, Mikkosen & Saarisen 2018, 79 mukaan.) Vähäinen sosiaalinen pääoma estää tiedonkulkua (Manka & Larjovuori 2013, 8).

Työelämässä sosiaalisen pääoman käsitteitä voidaan soveltaa parantamaan organisaation menestystä ja edistämään työntekijöiden hyvinvointia (Melin 2010, 566). Sosiaalinen pääoma vaikuttaa työhyvinvointiin, jolloin käsite liitetään johtamisen ja työyhteisön teemoihin. Työyhteisön avoimella vuorovaikutuksella ja hyvillä työyhteisötaidoilla sekä osallistavalla ja kannustavalla johtamisella voidaan vahvistaa sosiaalista pääomaa. Työyhteisön jäsenen asenteella, psykologisella pääomalla, henkisellä ja fyysisellä kunnolla on kuitenkin oma vaikutuksensa työhyvinvointiin. (Manka M-L. & Manka, M. 2016, 76-77.)



Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaihen Manka, M-L. & Manka, M. 2016, 76)

Mankan ja Mankan (2016, 76) työhyvinvointimallissa (kuvio 1) vertaistuen antaminen ja saaminen voidaan nähdä liittyvän työyhteisöön, työyhteisötaitoihin ja avoimeen vuorovaikutukseen. Vertaistuki linkittyy työyhteisöstä kumpuavaan yhteisöllisyyteen, jäsenten väliseen vuorovaikutukseen sekä taitoihin, jotka edistävät työyhteisön jäsenten välistä keskinäistä toimintaa. Toimiva työyhteisö synnyttää sosiaalista pääomaa, jonka syntymiseen vaikuttavat tekijät ovat luottamus, yhteiset normit ja arvot, osallistuminen, sosiaaliset suhteet ja verkostot sekä vastavuoroisuus (Oksanen 2019, Manka, M-L. & Manka, M. 2023, 179 mukaan). Putnam ym. (1993, 167-176) toteavat myös normien, verkostossa ilmenevän luottamuksen ja vastavuoroisuuden pitävän verkostoja koossa. Työyhteisön huono ilmapiiri, työn kovat vaatimukset sekä vähäiset hallintamahdollisuudet heikentävät työpaikan sosiaalista pääomaa (Oksanen ym. 2008, 36). Sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on vaikutus työntekijöiden terveyteen ja siten myös samalla toiminnan tuloksellisuuteen (Manka

& Larjovuori 2013). Vähäinen sosiaalinen pääoma työpaikoilla ennustaa terveyden heikkenemistä esimerkiksi masennusoireiluna (Oksanen ym. 2008, 37).

Sosiaalinen pääoma vaikuttaa työn laatuun ja tuottavuuteen (Manka & Larjovuori 2013, 10). Kun työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki, se tuo uskallusta yrittämiseen ja epäonnistumiseen luoden edellytyksiä innovaatioille. Sosiaalisen pääoman ja yhteisten normien puute johtaa kankeaan ja byrokraattiseen toimintaan organisaatiossa. Tällöin on haastavaa ja resursseja vievää motivoida työntekijöitä hyviin suorituksiin. (Manka & Larjovuori 2013, 8.)

### 2.1.1 Hyvät yhteistyötaidot ja yhteisöllisyyden käytänteet luovat sosiaalista pääomaa

Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata sosiaalisesti vuorovaikutukseksi sekä toimimiseksi sovittujen tapojen ja periaatteiden mukaisesti (Lehtonen 1990, 25). Yhteisöllisyys muodostuu jonkin yhdistävän tekijän ympärille ja siitä syntyy itseisarvo jäsenille. Ihmisten yhteinen toiminta synnyttää yhteisöllisyyttä. (Hyväri 2001, Mikkonen & Saarinen 2018, 74 mukaan.) Sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja välittäminen synnyttävät todellista yhteisöllisyyttä (Laurinkari & Saarinen 2005, 91). Yhteisöllisyydessä korostuu erityisesti se, että liittymisen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeet tyydytetään (Mikkonen & Saarinen 2018, 76). Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020) mukaan ”yhteisöllisyys syntyy yhteisistä kokemuksista, selviytymisestä, oppimisesta ja keskinäisestä luottamuksesta” (Mönkkönen & Roos 2023, luku 3.2).

Yhteisöllisyyden syntymistä edistää myös hyvät työyhteisötaidot (Manka, M-L. & Manka, M. 2016, 148). Etätyöskentelyssä työyhteisötaitojen huomioimiselta vaaditaan enemmän, jotta yhteiset työt edistyvät (Mönkkönen & Roos 2023, luku 6). Etä- ja läsnäolotyössä tarvitaan uusia rakenteita vuorovaikutuksen, kohtaamisten ja yhteistyön mahdollistamiseksi. Koko työyhteisöä tarvitaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi ja on huomattava, että yhteisyyden luomiseksi voidaan käyttää myös virtuaalialustoja. On muistettava, että etätyöhönkin kuuluvat tauot, yhteisöllisyys ja yhdessä toimiminen. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 2., 2.4.) Tunteiden ilmaisu rakentaa yhteisöllisyyttä, joten työntekijöiden läsnäolon ja myötäelämisen kykyä tulisi kehittää myös sähköisissä työskentely ympäristöissä toimimiseen (Mönkkönen & Roos 2023, luku 2.6). Myönteinen yhteisöllisyys synnyttää hyvinvointia yhteisön jäsenille (Mikkonen & Saarinen, 2018, 75). Manka ja Larjovaara (2013, 8-10) tähdentävät myös, että yhteisöllisyys tukee työelämässä hyvinvointia, terveyttä, oppimista sekä tuloksellisuutta.

### 2.1.2 Työyhteisötaidoilla kohti sujuvaa yhteistyötä

Työyhteisötaidoilla viitataan työntekijän kykyyn toimia rakentavana, vastuullisena sekä tuottavana työyhteisön jäsenenä (Salminen 2015, 135). Työpaikalla vertaisena toimiminen edellyttää mm. yhteistyötä, aktiivista auttamista, kiinnostuksen ja arvostuksen osoittamista

kollegan työtä kohtaan, mielipiteen ilmaisua, reiluuutta, kohteliaisuutta sekä kollegan tervehtimistä. Näiden edellytysten voidaan katsoa kuuluvan jokaiselle työssä tarvittaviin työyhteisötaitoihin. (Manka, M-L. & Manka, M. 2016, 148.) Kyky arvioida työn merkityksiä, sen riskejä sekä kuormitusten ja innostavien asioiden huomioinen ovat osa työyhteisötaitoja (Mönkkönen & Roos 2023, luku 6). Työyhteisötaitoihin vaikuttavat olennaisesti esimerkiksi vuorovaikutus ja työntekijöiden osaaminen, jossa on kyse ammatillisen osaamisen jakamisesta, yksilöiden välisestä kyvykkyydestä sujuvoittaa yhteistyötä ja tuloksellisuutta. Yksilöiden toisistaan poikkeavat vahvuudet ja työyhteisötaidot muodostavat kokonaisuuden, joka on koko yhteisön käytössä. Onkin tärkeää tunnistaa yhteisön jäsenten erilaisuus ja vahvistaa näin yhteisen osaamisen tuottamista. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 1.)

Yhdessä kehittämällä, jakamalla osaamista ja asiantuntijuutta, päästään työlle asetettuihin tavoitteisiin ilman ulkopuolisia neuvoja. Lisäksi tarvitaan laadukasta vuorovaikutusta erilaisissa ympäristöissä toimimisen sujuvoittamiseksi. Kun työyhteisötaitoja kehitetään työyhteisön pitäisi päättää yhdessä millä keinoin ja välinein saavutetaan yhteiset päämäärät, millaiset työskentelytavat ja ympäristö tukevat niitä. Tärkeää on huomioida, millaisia taitoja tulee opetella niin digi- kuin läsnätyössä. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 6, 6.1.) Työyhteisötaitoilla on merkitystä yhteiseen maaliin pääsemiseksi ja siksi esihenkilöstöllä onkin keskeinen rooli työyhteisötaitojen kehittämisen mahdollistavien rakenteiden luomisessa. Lisäksi Sahimaan (2020) mukaan muuttuvissa tilanteissa pärjätään yhdessä paremmin hyvien työyhteisötaitojen avulla. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 1.2.)

Työyhteisötaidot muuntuvat työvälineiden, työyhteisön luonteen ja työympäristön muuttuessa. Monet yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tärkeät perusasiat kuten kuuntelu, luottamus, palaute saavat erilaisia muotoja uusissa työympäristöissä. Tärkeää vuorovaikutuksen kannalta on osallistujien välille syntyvä yhteys, huolimatta siitä ollaanko fyysisesti lähellä vai kaukana ja tämän yhteyden luomista edellyttävät monet vuorovaikutukselliset tekijät. Tarvitaan psykologista turvallisuutta edistävää vuorovaikutusta, jonka edistämisestä ovat vastuussa kaikki palaveriin osallistujat, kuuntelemalla, keskustelemalla ja osoittamalla kiinnostuksensa muita kohtaan. Kokouksen vetäjän on hyvä varata aikaa riittävästi kuuntelulle, kysymyksille ja keskustelulle, sillä verkossa turvallisen tilan luominen voi kestää kauemmin. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 2.5, 2.6.)

### 2.1.3 Vuorovaikutus yhteistyön ja vertaissuhteiden rakentajana

Aira (2012, 12) määrittää vuorovaikutuksen eräänlaiseksi yksilöiden väliseksi merkitysten jakamisen, luomisen ja vaihtamisen prosessiksi. Kumpusalo (1991, 3-4) kuvaa vuorovaikutusta olemassaoloa ylläpitäväksi riippuvuussuhteeksi, jossa ihmisten selviytymisen ja elinympäristön tila riippuu ihmisen ja hänen elinympäristönsä vuorovaikutuksen tasapainosta. Ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksellista riippuvuussuhde havaintoa tukee myös Mikkola & Nykänen

(2020, 15) määrittelemällä työntekijöiden keskinäisen riippuvuuden muotoilevan perustan työpaikan vuorovaikutuksessa rakentuville ihmissuhteille. Berger ja Palomares (2011, 170) taas näkevät ihmisten välillä esiintyvän vuorovaikutuksen eräänlaisena työkaluna, jolla kukin saavuttaa tavoitteensa.

Työpaikalla tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa työntekijöiden välisten suhteiden ylläpidon, mikä muuttuu haasteellisemmaksi digiajan työskentelyssä ja vaatii kaikkien osapuolten aktiivisuutta (Aira 2015, 61-62). Työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat työn prosessien kulkuun, tavoitteen saavuttamiseen ja toimivat yhteistyön perustana sekä voivat tukea yksilöiden työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Työpaikan suhteiden rakentumiseen vaikuttavat sekä työpaikan että koko organisaation kommunikaatiokulttuuri. Esimerkiksi tietty muodollisuuden taso työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa voi vaikuttaa normin kaltaisesti työntekijöiden välisiin suhteisiin. (Mikkola & Nykänen 2020, 15.) Vuorovaikutus voi myös olla epämuodollista ja henkilökohtaista puhuttiinpa sitten työpaikan ulkopuolisista tai työhön liittyvistä asioista (Aira 2012, 66).

Airan (2012, 56-64) mukaan keskeisimpiä vuorovaikutuksen ilmiöitä työpaikan toimivan yhteistyön kannalta ovat esimerkiksi luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutussuhteiden ylläpito. Mönkkönen ja Roos (2023) kuvailevat hyvää vuorovaikutusta rakentavaksi ja yhteistyösuuntautuneeksi, jossa osapuolet aidosti pyrkivät kohti yhteistä ymmärrystä mikä taas edistää yhteisen tavoitteen löytämistä ja työnjakoa osapuolten kesken tavoitteen saavuttamiseksi. Kun vuorovaikutus kehkeytyy hyvin luottamukselliseksi osapuolten välillä, uskaltaudutaan ideoimaan uutta ja ottamaan yhdessä riskejä eli ryhmässä vallitsee psykologisen turvallisuuden tila. Laadukkaassa ja innostavassa vuorovaikutuksessa työpaikalla ollaan mukana toisen tarinassa, huomioidaan kaikki osalliset ja luodaan yhteyttä toisiin ajatusten ja tunteiden avulla. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 3.1, 6.2.)

Vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvointiin ja sosiaaliseen tukeen on tutkittu esimerkiksi hoitohenkilökunnan parissa. Väitöskirjatutkimukseensa perustuvassa artikkelissaan Pennanen toteaa, että työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää sisäistää vuorovaikutuksen monimuotoisuus osana työhyvinvoinnin kokemuksellisuutta sekä riittävä ja tarkoituksenmukainen informatiivinen ja emotionaalinen sosiaalinen tuki. Tämän lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat vuorovaikutukselliset tekijät kuten yhteistyö, kuulumisen tunne ja tarkoituksenmukainen tiedonhallinta. (Pennanen 2015, 65-68.) Aira (2012, 72-75) lisää, että juuri tiedollista ja emotionaalista tukea tarjottiin kollegoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa tueksi ongelmien ratkaisuun ja huolen hälventämiseksi. Mikkolan ja Rajamäen (2017) tutkimustuloksien pohjalta esimerkiksi rakentava palaute ja sosiaalinen tuki auttoivat vaikeissa tilanteissa. Sosiaalisella tuella näytti olevan etenkin vahva rooli esimerkiksi ongelmanratkaisussa. (Mikkola & Rajamäki 2017, 261-262.) Utriainen ja Kyngäs (2009) mukaan vuorovaikutus liittyy olennaisesti työhyvinvoinnin kokemukseen, työn



organisointiin, tiimityöhön sekä vuorovaikutussuhteisiin (Pennanen, 2015, 53). Putnamin (2000, 90-91) mukaan useat tutkimukset korostavat työpaikan sosiaalisten suhteiden vaikuttavan vahvasti työtyytyväisyyteen.

Vuorovaikutussuhteita heikentävät viestinnän ongelmat heijastuvat negatiivisesti työhyvinvointiin mikä taas lisää työyhteisön vuorovaikutusongelmia (Mönkkönen & Roos 2023, luku 4, 4.2). Aveyn, Reichardin, Luthansin ja Mhatren (2011) mukaan kokemukseen työhyvinvoinnista vaikuttavat niin vuorovaikutuksen laatu kuin määräkin, sillä esimerkiksi puutteellinen lähikollegoiden välinen viestintä voi heikentää selkeästi työhyvinvointia (Lappalainen 2017, 44). Vuorovaikutussuhteiden laadun merkitykseen työhyvinvoinnin tekijänä viittaa myös Mikkola (2006, 52), jonka mukaan yksilön kokema epävarmuus haastavassa työtilanteessa voi johtua vaikeiden tilannetekijöiden lisäksi myös vuorovaikutusosapuolien välisestä suhteesta.

Sias ja Gallagher (2009) ovat havainneet kollegoiden kesken jaetun tiedon tyypin vaihtelevan vuorovaikutussuhteen läheisyyden mukaan. Etäisessä suhteessa syvennyttään työhön liittyvän tiedon jakamiseen ja läheisemmän kollegan kanssa jaetaan monipuolisempaa tietoa, puhutaan avoimemmin elämästä yleensä sekä työn ongelmista. (Sias & Gallagher 2009, 82-84.) Onkin hyvä kiinnittää huomiota epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen kasvokkain tai teknologian avulla, sillä se voi vahvistaa kollegoiden välistä yhteistyötä (Airu 2012, 86).

Mönkkönen ja Roos (2023) täsmenävät, että hyvän vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta on tärkeää pureutua työyhteisötaitojen kehittämiseen, arvioida yhteistyösuhteita ja tiimien vuorovaikutuksen laatua. Kaikkien on tärkeä tarkastella toimintaansa niin sosiaalisissa tilanteissa kuin yksilöllisiä ongelmanratkaisutapojaan sekä pohtia mikä muiden ajattelu- ja toimintatavoissa itseä harmittaa. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 2.1, 4.2). Esihenkilöstön olisi työpaikoilla tärkeää tunnistaa ja hyväksyä tunteiden läsnäolo sekä kannustaa henkilöstöä puhumaan tunteista, sillä se parantaa hyvinvointia. Tunnetaidot voidaan ottaa osaksi työyhteisötaitojen opettelua, jolloin voidaan lisätä työntekijöiden ymmärrystä tunteiden vaikutuksesta käyttäytymiseen, ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 64-66, 69-71, 183-186.)

Airan (2012, 139) mukaan on tärkeä sopia työntekijöiden yhteistyötä tukevista vuorovaikutuskäytännöistä, kuten yhteydenpidon säännöllisyydestä ja viestimisvälineistä, mikä taas vaatii eri toimipisteissä työskenteleviltä tiimin jäseniltä enemmän työtä ja motivaatiota. Myös verkkovälitteisessä vuorovaikutuksessa tulisi olla yhteiset sovitut toimintatavat. Kameroiden pitäminen päällä luo yhteyttä ja läsnäoloa, kuten kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. (Mönkkönen & Roos, 2023, luku 2.6.) Luovien, osallistavien ja toiminnallisten työkalujen käyttö kokouksissa ja muissa tapaamisissa voi edistää vuorovaikutusta ja ideointia

yhdessä. Välillä on hyvä myös rakentaa tilaisuuksia, joissa päästään ja päästetään irti tavanomaisista hierarkioista osallistujien välillä. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 6.2.) Vuorovaikutusta voi siten vahvistaa myös sopimalla yhteydenpidon käytänteistä.

## 2.2 Vertaistuki osana sosiaalista tukea

Käsitteenä ja ilmiönä vertaistuki määritellään sosiaaliseen tukeen kuuluvaksi (Mikkonen ym. 2018, 22). Tämän vuoksi avaamme tässä kappaleessa ensin sosiaalisen tuen käsitettä, joka tässä kehittämistyössä määritellään toiselta päiväkodinjohtajalta vuorovaikutussuhteessa saatavaksi vertaistueksi. Lisäksi kuvaamme vertaistuen merkitystä yhteisöllisyyden ja yhteistyön edistämässä.

Vertaistuen muodot pohjautuvat tässä kehittämistyössä seuraavassa kappaleessa mainittujen eri tutkijoiden sosiaalisen tuen luokitteluihin. Sosiaalisen tuen luokittelut pitävät sisällään informatiivisen tuen (tieto, taito, neuvo), instrumentaalisen eli konkreettisen tuen (käytännön apu) sekä emotionaalisen tuen (empaattinen kuuntelu, kannustus, ymmärretyksi tuleminen).

### 2.2.1 Sosiaalisen tuen määritelmiä

Sosiaalinen tuki voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä ongelmallisessa tilanteessa annettuna apuna, jolla pyritään poistamaan ongelma tai vähentämään siihen liittyvän taakan määrää (PHPAdmin 2018). Sosiaalinen tuki vaihtelee eri yhteyksissä, on kulttuurisidonnaista ja tarkoittaa niitä käytänteitä, joilla pyritään turvaamaan yksilön hyvinvointi (Kinnunen 1998, Kinnusen 1999, 102-103 mukaan). Yleisesti ottaen sosiaalisessa tuessa on tärkeämpää annettun tuen laatu kuin määrä (Gothoni 1990, 12; Poijula 2018; Kumpusalo 1991, 14-15). Williamsin, Barclayn ja Schmeidin (2004, 942-943) mukaan sosiaaliselle tuelle ei löydy vielääkään yhtä vakiintunutta tiedeyhteisön hyväksymää määritelmää. Williams ym. (2004) ovat tunnistaneet 30 erilaista sosiaalisen tuen määritelmää, jotka esiintyvät tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Määritelmistä löytyy sekä painotuksellisia että sisällöllisiä eroja. Laajan määritelmäkirjon vuoksi avaamme sosiaalisen tuen käsitettä yleisimpien kirjallisuudessa siteerattujen määritelmien avulla.

Caplanin (1974) mukaan sosiaaliseen tukeen liittyy olennaisesti kolme tuen muotoa. Lähiverkosto auttaa yksilöä hyödyntämään psykologisia voimavarojaan ja hallitsemaan emotionaalista taakkaansa. Tukea voidaan antaa myös konkreettisella tasolla, jolloin yksilön tehtäviä tai vastuita jaetaan muille. Lisäksi lähipiiri voi tarjota taloudellista, materiaalista ja tiedollista tukea, jotta yksilö selviytyisi paremmin vaikeasta tilanteesta. (Caplan 1974, Williams ym. 2004, 950 mukaan.) Järvikoski ja Härkäpää (2011, 88-89) määrittävät lisäksi neljännen tuen muodon, arvioivan tuen, jolla viitataan tukeen päätöksenteossa, valinnoissa sekä palautteen antamiseen. Cobb (1976, 300) määrittelee sosiaalisen tuen informaatioksi

joka saa yksilön uskomaan, että hänestä huolehditaan, hän on rakastettu sekä arvostettu ja vastavuoroisuuteen perustuvan verkoston jäsen. Hobfoll ja Stephens (1990) määrittävät sosiaalisen tuen ennen kaikkea sosiaalisesti vuorovaikutukseksi, jossa tarjotaan apua tai osoitetaan kiintymystä, jonka tukea saava havaitsee välittäväksi tai rakastavaksi (Poijula 2018, 137). Cohen ja Syme (1985, 4) kuvaavat sosiaalista tukea muiden ihmisten tuottamana resurssina, joka vaikuttaa yksilöiden hyvinvointiin ja korostavat sosiaaliseen tukeen liittyvää materiaalista ja informatiivista ulottuvuutta. House (1981) kuvailee sosiaalista tukea ihmissuhteisiin liittyvänä toimintana, johon voi kuulua yksi tai useampi tuen muoto. House jaottelee sosiaalisen tuen muodot neljään eri luokkaan: emotionaalinen tuki (rakkaus, empatia, myötätunto), materiaallinen tuki (tavarat ja palvelut), informatiivinen tuki (tieto, taito, neuvot) sekä rakentava palaute, jonka turvin yksilö voi peilata suhdettaan työympäristöön. (House 1981, 39.) Sosiaalista tukea voidaan tarkastella myös viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta, jolloin sosiaalisella tuella tarkoitetaan viestintätilanteita, joissa tuki syntyy, sitä välitettyä, tukea saadaan ja annetaan (Mikkola 2006, 24, 36, 64).

Sosiaalisen tuen eri määritelmiä on ehdotettu yhdistävän muun muassa se, että sosiaalinen tuki liitetään vuorovaikutussuhteisiin ihmisten välillä ja että tukea saadaan yleensä niistä verkostoista, joihin ihmisillä on pysyvimmit suhteet (Gothoni 1990, 11). Työyhteisöissä sosiaalinen tuki kuuluu yhtenä osatekijänä yhteisön toimivuuteen ja sosiaaliseen pääomaan, jotka puolestaan muodostavat osan työpaikan työhyvinvointipääomasta. Työntekijän kokema työyhteisöltä saatu sosiaalinen tuki on yhteydessä työhyvinvointiin. (Manka, M-L. & Manka, M. 2016, 53.)

### 2.2.2 Vertaistuki yhteistyön ja yhteisöllisyyden edistäjinä

Terminä vertaistuki on vakiintunut vasta runsas pari vuosikymmentä sitten (Mikkonen & Saarinen 2018, 9). Kansainvälisesti vertaistukea on tutkittu yhteiskunta- ja terveystieteissä sekä psykologian tieteenaloilla. 2000-luvun teemoja vertaistukitutkimuksissa ovat olleet kohtaaminen, vaikuttaminen, sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys, osallisuus, vastavuoroisuus, arvot ja voimaantuminen. (Mikkonen & Saarinen 2018, 148.) Käsite vertaistuki yhdistetään yleisesti sosiaali- ja terveydenhoitoalaan ja alan käsitteistöön. Vertaisuutta, vertaistukea ja vertaistoimintaa käytetään usein samankaltaisessa merkityksessä. Vertaisuudella viitataan ihmisten väliseen suhteeseen ja siihen kuuluvat keskinäinen tuki ja tukiverkosto. Keskinäinen asiantuntijuus, voimavara, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kuvaavat hyvin vertaisuuden määritelmää. Yksilöiden samanlaiset kokemukset ja tilanteet synnyttävät vertaisuutta. Vertaistoiminnalla tarkoitetaan kaikkeen vertaistukeen sisältyvää toimintaa. Vertaistuki voidaan kuvata kokemukseen perustuvaksi ihmisten keskinäiseksi omaehtoiseksi tueksi. Vertaistuessa korostuu toisten osallistujien samanlaisten tarpeiden ymmärrys (Mikkonen & Saarinen 2018, 9, 20-21).

Vertaistuen lähtökohtina ovat oman kokemuksen hyödyntäminen toisten auttamiseen, vuorovaikutuksen tukeminen, merkittävä emotionaalinen läsnäolo, tuen tasavertaisuus ja vastavuoroisuus. Tukisuhteen perustana toimivat omat kokemukset. (Mikkonen & Saarinen 2018, 26.) Toisten kunnioittaminen, keskinäinen luottamus ja toimiva vuorovaikutus kuuluvat olennaisina elementteinä vertaistukeen (Mikkonen & Saarinen 2019). Henkilökohtaisten kokemusten jakaminen ja muiden kuuleminen, vuorovaikutus, tunteiden näyttäminen ja käsittely sekä toisten kokemuksista oppiminen mahdollistuvat luottamuksellisen ilmapiirin ansiosta. Tällöin on myös helpompaa löytää uusia selviytymiskeinoja. (Mikkonen & Saarinen 2018, 21.) Vertaistuki voi toteutua kahdenkeskeisenä, ryhmämuotoisena tai se voi olla ryhmänvetäjän ohjaamaa (Mikkonen ym. 2018, 187). Vertaistukea voidaan kuvailla vapaaehtoiseksi kokemusten vaihtamiseksi, jossa samanlaisia asioita kokeneet henkilöt jakavat toisilleen kokemuksiaan tarjoten sosiaalista tukea, toivoa, apukeinoja, sekä uudenlaista näkökulmaa asioihin. Vertaistuen hyödyllisyys näkyy siinä, että sen avulla saadaan tietoa muiden selviytymiskeinoista samankaltaisissa tilanteissa. Vertaistuki auttaa oman kokemuksen ymmärtämistä ja synnyttää tunteen, ettei ole tilanteessa yksin. Ahdistuneisuuden lievittäminen ja pelkojen poistaminen voi mahdollistua, kun kokemuksia jaetaan kunnioittavassa ilmapiirissä. Turvallisen ja luottavaisen ilmapiirin vallitessa aiheita on mahdollista käsitellä omaehtoisesti ilman painostusta. (THL 2023.)

Työyhteisön vertaissuhteiden merkitys on hyvin tärkeä, sillä osapuolten keskinäisestä vuorovaikutuksesta voi kehkeytyä pohja esimerkiksi yhteistyötä edistävälle viestinnälle, tiedonvaihdolle ja emotionaaliselle tuelle ja jopa ystävyydelle. Etenkin uudet työntekijät hyötyvät vertaissuhteista. (Kram & Isabella 1985, 112, 117-119; Kramer & Sias 2014, 472, 479-480). Myersin, Seiboldin ja Parkin (2011, 533) mukaan tutustuttuaan kollegoihinsa työntekijä saa heiltä tunnetukea ja kokee tavallisesti myös yhteisöllisyyttä. Poijulan (2018) mukaan laadukas sosiaalinen tuki saa ihmisen tuntemaan itsensä tärkeäksi ja välittämisen arvoiseksi ja on tilanteeseen nähden riittävää. Vastaanottajalta taas edellytetään kykyä ottaa vastaan tukea tuntematta tulevansa nöyryytetyksi tai riippuvaiseksi. Huono tai heikko tuki saa ihmisen tuntemaan yhteisön ulkopuolisuutta. Useat tutkimukset ovat Poijulan mukaan todistaneet sosiaalisen tuen merkityksen stressiltä suojaavana tekijänä. Turvalliset läheissuhteet ja ryhmään kuulumisen tunne lievittävät stressiä ja lisäävät myönteisiä tunteita stressaavissa tilanteissa. (Poijula 2018, 137.) Mikkonen & Saarinen (2018) toteavat myös useiden tutkimusten viittaavan siihen, että sosiaalista tukea jossain muodossa saavat ihmiset ovat terveempiä kuin ne, jotka eivät saa tukea. Vertaistuki tuottaa sosiaalista pääomaa jo siksi, että siinä toimitaan yhdessä. Vertaistuen voidaan katsoa olevan henkistä vahvistumista ja kasvua. (Mikkonen & Saarinen 2018, 80-81.)

Työpaikan sosiaalinen tuki voi vaikuttaa hyvinvointiin eri tavoin. Sosiaalinen tuki antaa työntekijöille suojaa työhön liittyviä rakenteellisia vaikutuksia vastaan. Sosiaalinen tuki tukee työssä selviytymisessä ja palvelee ihmisen tarvetta toimia ryhmässä. (Johnson 1989, Vahtera

& Uutela 1994 mukaan.) Sosiaaliset tekijät kuten kyky antaa ja vastaanottaa sosiaalista tukea edistävät myönteisten tunteiden syntyä. Myönteisyys kasvattaa henkilökohtaisia voimavarojamme. Tutkimusten mukaan myönteisten tunteiden on todettu lisäävän ihmisten yhteisyyden kokemusta, luottamusta työkaveriin sekä kykyä ymmärtää paremmin toisten tunneilmaisuja. Kaikki nämä tekijät mahdollistavat myös dialogisen vuorovaikutusyhteyden. (Manka, M-L. & Manka, M. 2023, 98-99.) Kokemukset yksinäisyydestä liitetään esihenkilötyöhön. Usein keskijohtoon kuuluvat esihenkilöt toimivat organisaatioissa ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä ja rooliin kohdistuu toiveita, odotuksia ja paineita eri tahoilta. Asioiden luottamuksellisuus tai arkaluonteisuus voivat estää esihenkilöä keskustelemasta oman tiimin kanssa. Kiireinen työaika ei mahdollista helposti jakamisen hetkiä muiden vastaavassa tilanteessa olevien kanssa. (Mikkonen 2021.)

Esihenkilöiden vertaistukea kartoittavassa tutkimushankkeessa Nikander, Friman, ja Lahdenperä (2022) todettiin ajatusten ja omien kokemusten jakamisen, niistä keskustelun ja yhdessä refleктоimisen vertaisten kanssa sekä vertaistuen ja vertaisoppimisen vähentävän tehokkaasti esihenkilöiden yksinäisyyden tunnetta, siitä johtuvaa kuormitusta sekä lisäävän hyvinvointia työssä. Keskusteluissa vertaiset huomasivat muidenkin painivan samanlaisten haasteiden kanssa ja jakavan samanlaisia kokemuksia, mikä sai aikaan suuren huojennuksen tunteen. Yksinäisyyden tunnetta vähensi myös pysähtyminen esihenkilöroolin äärelle ja mahdollisuus luoda yhteistä ymmärrystä siitä, mikä työssä on olennaista. Tutkimushankkeessa vertaistukikäytänteenä käytettiin vertaistukimentorointia.

Vertaistukeen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. yhteisöllisyys, sosiaalinen pääoma, tunteet, viestintä, läsnäolo, oppiminen ja pystyvyys (Mikkonen & Saarinen 2018, 74-91). Vertaistukeen kuuluvat olennaisesti tunteiden ilmaiseminen, käsitteleminen sekä ymmärtäminen. Tunteet välittyvät ilmeinä, eleinä ja puheena sosiaalisissa tilanteissa. Tunteet ovat olennainen osa ihmisyyttämme, ja jokaisella tulisi olla oikeus tuntea. Tämä yhteys omiin tunteisiin vaikuttaa merkittävästi hyvinvointiimme. (Mikkonen & Saarinen 2018, 82-83.) Olisi tärkeää tunnustaa tunteiden vaikutus työelämässä ja uskallettava puhua tunteista (Rantanen ym. 2020, 11-12). Dunderfeltin (2010) mukaan vertaistuki voi toimia ainoastaan läsnäolon eli nykyhetkeen keskittymisen toteutuessa. Läsnäolossa korostuu toisen huomioon ottaminen ja kuuleminen kokonaisvaltaisesti ja toisen tunteiden hyväksyminen. (Mikkonen & Saarinen 2018, 87.) Tunteet ja oppiminen ovat tiiviisti yhteydessä vertaistukeen. Ihmisen on uskottava omiin oppimismahdollisuuksiinsa, jotta hän voi todella oppia. Yksilön tunnetta omasta pystyvyydestä voidaan vahvistaa vertaisten kannustuksella. Myönteiset kokemukset ja tekeminen lisäävät pystyvyyttä. Pystyvyyden tunnetta vahvistaa käsitys siitä, että on merkityksellinen vertaisilleen. (Mikkonen & Saarinen 2018, 88, 90.) Mäkisen (2022) mukaan kokemukset ja niiden jakaminen vertaisten kanssa voivat olla merkittäviä oppimisen resursseja (Mikkonen & Saarinen 2018, 89).

### 3 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä ja kehittämistyön kysymykset

Palvelumuotoilu on tapa ratkaista ongelmia, innovoida sekä luoda arvoa. Palvelumuotoilua voidaan tarkastella sekä ajattelutapana, prosessina, työkaluina, poikkitieteellisenä yhteisenä kielenä sekä johtamisena. (Koivisto, Säynäkangas, Forsberg 2019, 35; Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 21.) Palvelumuotoilussa on keskeistä ihmislähtöisyys, empatia, iteratiivisuus, visuaalisten menetelmien hyödyntäminen sekä yhteiskehittäminen (Design Council 2023a, Koivisto ym. 2018, 37-38, 40). Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on arvonluontimahdollisuuksien identifiointi tunnistamalla asiakas-, työntekijä- tai käyttäjätarpeita sekä palvelun laadun parantaminen ja arvolutusten luominen kehittämällä luovia ratkaisuja asiakas-, työntekijä- ja käyttäjätarpeisiin, ottaen huomioon palveluntarjoajan asettamat reunaehdot. (Koivisto ym. 2018, 42). Muotoiluajattelussa kehittämisen keskeisiä tunnuspiirteitä ovat ymmärtäminen, osallistaminen sekä yhteensovittaminen sen sijaan, että tehdään oletuksia, joita ratkaistaan ja tarjotaan asiakkaalle tai työntekijälle (Koivisto ym. 2019, 48).

Palveluliiketoiminnan kehittämisen lisäksi palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisessä ja se toimii keskeisenä työkaluna työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi perehdytystä, työssä viihtymistä, työn sujuvaa hoitamista tai positiivista työnantajamielikuvaa. Palvelumuotoilu toimii tehokkaana kehittämisen keinona positiivisten työntekijäkokemusten varmistamisessa. (Koivisto ym. 2019, 34, 60.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisen menetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, jonka menetelmät auttavat keskittymään työntekijöiden tarpeisiin ja luomaan työntekijäkeskeisiä ratkaisuja päiväkodin johtajien vertaistuen käytänteiden kehittämiseksi. Palvelumuotoilussa kehittäminen perustuu työntekijöiden tai käyttäjien tarpeiden tai ongelman syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Monipuolisten laadullisten menetelmien hyödyntämisen avulla todellisten ja latenttien tarpeiden ja ongelmien tunnistaminen on mahdollista. Kehittämisen lähtökohtana ovat työntekijöiden todelliset ongelmat. (Koivisto ym. 2019, 50.). Tutkimusvaiheessa tavoitteena on siis rakentaa aitoa ymmärrystä kohderyhmän toimintatavoista ja rutiineista sekä ymmärtää olettamusten sijasta empatian avulla toisen ihmisen kokemus (Stickdorn ym. 2018, 26-27, 97-98). Kehittämistyössämme vertaistuen käytänteiden kehittämisessä tämä tarkoittaa sitä, että tunnistetaan ja ymmärretään päiväkodin johtajien aidot tarpeet, tunteet, kipupisteet, huolet ja toiveet.

Yksi palvelumuotoilun pääperiaatteita on yhteiskehittäminen. Ratkaisujen kehittäminen yhdessä niiden ihmisten kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa on keskeistä muotoiluajattelussa. Yhteiskehittämisessä ihmisiä osallistetaan palvelumuotoiluprosessin

kaikkiin vaiheisiin yhteiskehittämisen menetelmien, kuten työpajojen tai verkkoyhteisöjen avulla. Yhteiskehittämisessä tutkittava kohderyhmä nähdään tasavertaisina kehitystiimiin kuuluvina jäseninä. Kun työntekijät osallistetaan ratkaisujen yhteiskehittämiseen, he pystyvät tuomaan näkemyksiään, kokemuksiaan ja tarpeitaan käytännön työstään huomioitavaksi ja samalla myös sitoutuvat paremmin ratkaisuihin, kun pääsevät itse vaikuttamaan asioihin. Organisaatioiden työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämisen ja toteuttamisen työvaiheisiin, tukee toimintamallin, palvelun tai muun lopputuotoksen toteuttamista myöhemmässä vaiheessa. Ratkaisuideoita testataan prototyyppien avulla, jotta ratkaisun tarpeellisuus ja toimivuus voidaan varmistaa (Koivisto ym. 2019, 40-41; Stickdorn ym. 2018, 25, 279). Kehittämistyössämme vertaistuen käytänteiden tarpeellisuuden ja toimivuuden varmistamiseksi oli hyvä osallistaa laaja joukko päiväkodin johtajia, jotta saataisiin kattava näkemys erilaisista tarpeista. Lisäksi yhteiskehittämisen avulla pyrittiin sitouttamaan päiväkodin johtajat heidän ideoimiinsa vertaistuen ratkaisuihin, jotta organisaation on myöhemmin vaivattomampi toteuttaa uusi toimintamalli. On siis olennaista ottaa muotoiluprosessiin mukaan tarpeeksi ihmisiä kohdeorganisaatiosta.

Kehittämistyö pyrkii vastaamaan seuraaviin kehittämistä ohjaaviin kysymyksiin:

- 1) Minkälaisiin tarpeisiin vertaistuen käytänteitä tulisi kehittää?
- 2) Miten vertaistuen toteutumista voisi edistää?
- 3) Millaisin käytäntein voitaisiin tukea päiväkodin johtajien vertaistuen tarpeita?

#### 4 Muotoiluprosessin kuvaus ja toteutus

Seuraavaksi kuvataan muotoiluprosessi eri vaiheineen ja kehittämistyön käytännön toteutus. Kehittämistyön prosessin vaiheet pohjautuvat Tuplatimanttimalliin. Design Councilin (2023a) luoman mallin ensimmäisessä timantissa valittua aihealuetta tutkitaan syvällisesti osallistaen aiheeseen liittyviä ihmisiä, jotta voidaan valita oikea ratkaistava ongelma. Toisessa timantissa pyritään tuomaan parhaat mahdolliset ratkaisut rajattuun ongelmaan ideoiden ja tehden käytännössä kokeiluja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen ympärillä. Ensimmäistä timanttia voidaan kuvata myös ongelman tunnistaminen -timantiksi. Toista timanttia voidaan kuvata ratkaisun kehittäminen -timantiksi, jolloin tunnistettuun ongelmaan kehitetään ratkaisu. (Koivisto ym. 2019, 42-43; Stickdorn ym. 2018, 85-89.) Muotoiluprosessilla pyritään varmistamaan, että oikea ongelma tunnistetaan ennen kuin resursseja tuhlaataan ongelmanratkaisuun (Stickdorn ym. 2018, 86).

Tuplatimantissa on neljä päävaihetta: Löydä, Määritä, Kehitä ja Tuota. Löydä- ja Määritä-vaiheet kuuluvat ensimmäiseen timanttiin, jossa pyritään tunnistamaan ongelma (Koivisto ym.

2019, 42-43, Stickdorn ym. 2018, 86-89; Desing Council 2023a). Löydä-vaiheessa pyritään laaja-alaiseen asiakkaiden tarpeiden sekä toimintaympäristön tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Määritä-vaiheeseen kuuluu kerätyn asiakasymmärryksen kiteytys, jonka avulla pyritään määrittämään oikea ratkaistava ongelma. (Koivisto ym. 2019, 44-45; Björklund & Keipi 2019, 23; Design Council 2023a.) Muotoiluprosessin onnistumisen näkökulmasta Löydä ja Määritä -vaiheita voidaan pitää erityisen tärkeinä, sillä niiden avulla varmistetaan, että ratkaistaan oikeaa ongelmaa ja vältetään resurssien käyttöä epäoleellisten tai itsestään selvien ongelmien ratkaisuun (Stickdorn ym. 2018, 86-89, 115).

Kehitä- ja Tuota-vaiheet kuuluvat osaksi toista timanttia, jossa pyritään kehittämään ratkaisu. Ratkaisun kehittämisen lisäksi ratkaisun konseptointi kuuluu olennaisena osana näihin vaiheisiin. Kehitä -vaiheessa ideoidaan tunnistetun ongelman tai mahdollisuuden äärellä, tavoitteena luoda vaihtoehtoisia ratkaisuja ja konsepteja. (Koivisto ym. 2019, 46-47.) Tavoitteena on luoda määrällisesti paljon erilaisia ideoita muokaten, yhdistellen ja kehittäen niitä. Tarkoituksena ei ole siten löytää yhtä täydellistä ideaa investoiden resursseja sen kehittämiseen ja toteuttamiseen. Ideointivaiheessa on olennaista tunnistaa nopeasti muutamia kiinnostavia, tarpeeksi hyviä ja kokeilunarvoisia ideoita, jotka vaikuttavat sopivan projektin tavoitteisiin ja lähteä testaamaan niitä esimerkiksi prototyyppien avulla. (Stickdorn ym. 2018, 158, 160.) Keskeistä kyseiselle vaiheelle on ratkaisujen kehittäminen työpajoissa henkilökunnan, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa (Koivisto ym. 2019, 46-47). Kehitä-vaihe kannustaa ihmisiä ilmaisemaan erilaisia ajatuksia määriteltyyn haasteeseen, etsimään inspiraatiota ja yhteiskehittämään erilaisten ihmisten kanssa. Ryhmässä ideointi on myös oiva tapa kehittää ideoiden yhteisomistajuutta osallistujien yhdistäessä ja kehittäessä toistensa ideoita. (Stickdorn ym. 2018, 158; Design Council 2023a.) Tuota-vaiheessa tavoitteena on identifioida ja rajata toimivat sekä tavoitteisiin vastaavat ideat laajasta ideamäärästä. Vaihtoehtoja on tarkoitus testata henkilökunnalla, asiakkailla tai muilla projektiin kuuluvilla sidosryhmillä. Organisaation näkökulma otetaan myös huomioon ratkaisuja arvioitaessa, sillä ratkaisun on oltava toteutettavissa. Vaiheen lopullisena tavoitteena on luoda palvelusta tai toimintamallista idea tai konsepti, jonka avulla voidaan päättää, toteutetaanko kehitetty ratkaisu. (Koivisto ym. 2019, 46; Stickdorn ym. 2018, 336.)

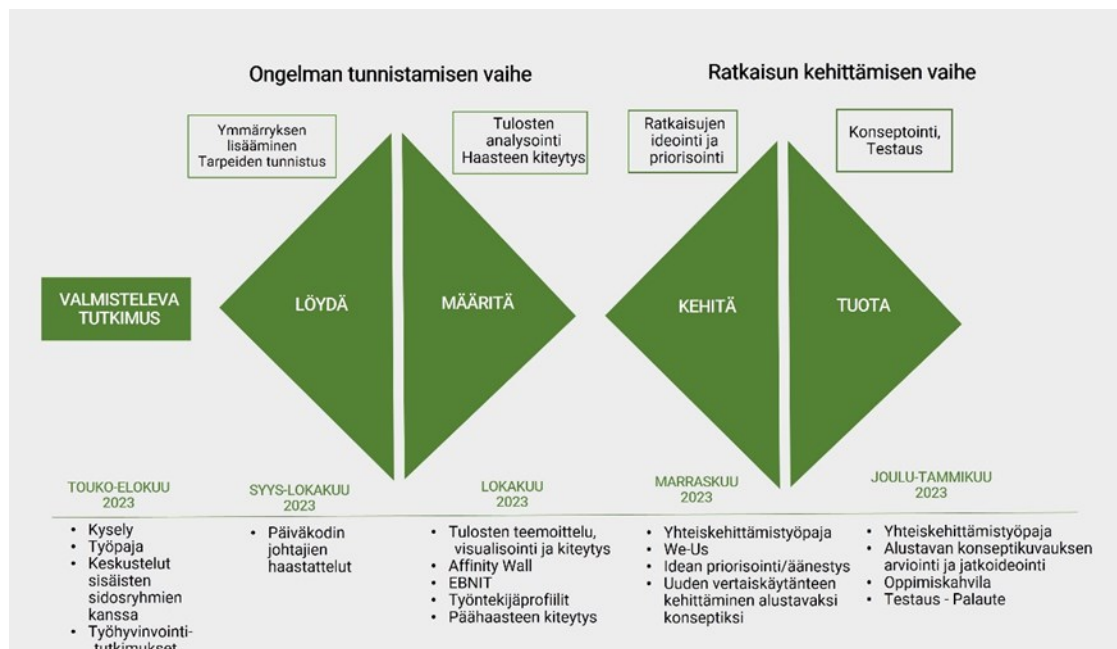
Prosessille on tyypillistä divergentin ja konvergentin ajattelun vuorottelu, mikä käy hyvin ilmi Tuplatimantti-mallin visualisoinnissa. Divergenttejä eli vaihtoehtoja luovia ovat Löydä- ja Kehitä-vaiheet ja konvergentteja eli vaihtoehtoja rajaavia ovat Määritä- ja Tuota-vaiheet. Divergentissä ajattelussa on tarkoitus avartaa ajattelua ja luoda paljon vaihtoehtoja eli tutkitaan valittua kohderyhmää laajasti tai kehitetään runsaasti ideoita. Konvergentissa ajattelussa korostuu valintojen tekeminen eli kiteytetään ymmärrys kohderyhmästä tai valitaan toimivia ratkaisuja testauksen perusteella. Onnistuneissa palvelumuotoiluprosesseissa tarvitaan ehdottomasti molempia vaiheita. (Koivisto ym. 2019, 42-43; Stickdorn ym. 2018, 85-89.) Brown (2008) kuvailee muotoiluprosessin etenevän lineaarisuuden sijaan vaiheissa, jotka



ovat: inspiraatio, ideointi ja käyttöönotto. Nämä vaiheet ovat usein limittäisiä ja etenkin kahden ensimmäisen välillä liikutaan myös molempiin suuntiin. (Brown 2008, 88-89.)

Palvelumuotoilun prosessi on siten iteratiivinen. Iteratiivisuudella tarkoitetaan, että samaa vaihetta voi toistaa ja samoihin vaiheisiin voi palata, kunnes toimiva lopputulos on saavutettu. Palvelumuotoilulle tyypillistä onkin, että eri vaiheisiin palataan usein ja nopeasti. (Stickdorn ym. 2018, 336; Ojasalo ym. 2015, 74; Koivisto ym. 2019, 46.) Nopea palaute, prototypointi ja ketterät kokeilut ovat tyypillisiä prosessille (Stickdorn ym. 2018, 21).

Kuviossa 2. on kuvattu tämän työn kehittämisprosessi aikatauluineen ja käytettyine menetelmineen. Prosessin yleinen eteneminen kuvataan alla ja kussakin prosessin muotoiluvaiheessa käytetyt menetelmät on kuvattu yksityiskohtaisesti kappaleissa 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 ja 4.5.



Kuvio 2: Kehittämisprosessi menetelmineen Tuplatimanttimallia mukailien (mukailien Design Council 2023a)

Kehitystyön tavoitteiden, merkityksen, laajuuden sekä käytettävissä olevien resurssien määrittämiseen on hyvä allokoida riittävästi aikaa muotoiluprosessin alkutaipaleella (Stickdorn ym. 2018, 336-337). Valmisteleavan tutkimuksen vaiheessa kohdeorganisaation kanssa käytettiin paljon aikaa kehittämistyön tavoitteiden ja tarkoituksen kartoituksessa sekä yhteisymmärryksen muodostamisessa. Toimeksiantajalle kerrottiin ennakkoon mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan, ja mitä palvelumuotoilu on ajattelutapana ja prosessina. Prosessin alussa täsmennettiin myös roolit ja kehitysprosessin ydintiimi. Lisäksi toimialan luonteen vuoksi oli tärkeää sopia hyvissä ajoin projektiaikataulus, jotta yhteiskehittämisen työpajoihin ja haastatteluihin oli mahdollista osallistua päiväkodin johtajia. Ennen Löydä-

vaiheen tutkimustyötä perehdyttiin kuitenkin aiheeseen sekä tietoperustaan liittyvän kirjallisuuden avulla, että valmistelevan tutkimuksen vaiheessa toteutetun kyselyn ja työpajan keinoin.

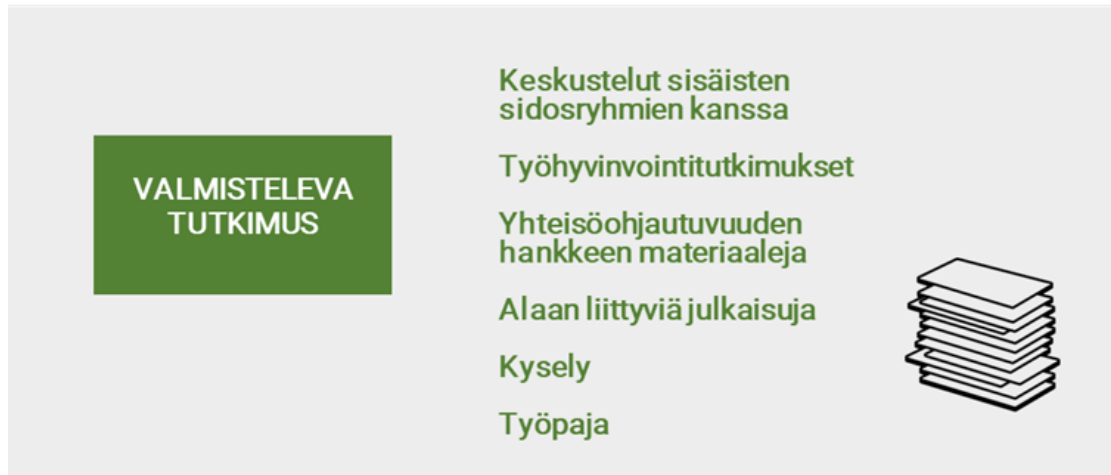
Ensimmäisen eli Löydä-vaiheen tavoitteena on monipuolisen tiedon kerääminen ja ymmärryksen laajentaminen kohderyhmän maailmasta ja tarpeista (Koivisto ym. 2019, 44-45). Tämän kehittämistyön kannalta vaihe tarkoitti ymmärryksen lisäämistä kohdeorganisaation päiväkodin johtajista ja heidän ajatuksistaan, tarpeistaan ja toiveistaan vertaistuen ja vertaistuen käytänteiden näkökulmista. Tarkoituksena oli tarkastella miltä päiväkodin johtajien työarki näyttäytyy vertaistuen ja vertaistuen käytänteiden näkökulmasta sekä tunnistaa mahdolliset haasteet vertaistuen toteutumiselle.

Määritä- vaiheessa analysoitiin, kiteytettiin sekä visualisoitiin kerättyä dataa tavoitteena tuoda data ymmärrettävään ja yksinkertaisempaan muotoon. Dataan perustuen muotoiltiin varsinainen kehittämishaaste. Kolmannessa eli Kehitä-vaiheessa selkeästi rajattuun kehittämishaasteeseen ideoitiin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Ideoiden priorisointi tapahtui myös tässä vaiheessa. Prosessin viimeinen eli Tuota-vaihe käsitti alustavan konseptin jatkokehittämisen sekä testauksen. Muotoiluprosessi aloitettiin toukokuussa 2023 ja viimeisteltiin helmikuussa 2024. Kehittämistyö ja yhteistyö työpajoineen toteutettiin verkossa, mikä mahdollisti eri yksiköissä työskentelevien päiväkodin johtajien ja muiden osallisten joustavan osallistumisen.

#### 4.1 Valmisteleva tutkimus

Valmistelevan tutkimuksen tavoitteena on saada alustava ymmärrys projektin laajuudesta ja kehitettävästä haasteesta (Stickdorn ym. 2018, 337-338). Tässä tutkimuksen vaiheessa on mahdollisuus perehtyä syvällisemmin tutkittavaan alaan, organisaatioon tai esimerkiksi ilmiöön ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Tämä vaihe auttaa oikeiden kysymysten esittämisessä tutkimusvaiheessa vastausten etsimisen sijaan. Tietoa on mahdollista hakea moninaisista lähteistä. (Stickdorn ym. 2018, 118.) Ajan salliessa valmistelevan tutkimuksen vaiheessa tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi sidosryhmäkartan luomista tai ensimmäisiä kontekstiin liittyviä haastatteluita nopeiden alustavien löydösten aikaansaamiseksi. Varsinaisen tutkimusvaiheen suunnittelu helpottuu, kun kehittämistyön lähtökohdat ovat selvemmat. (Stickdorn ym. 2018, 337-338.) Tässä kehittämistyössä alustavaan tutkimukseen allokoitiin paljon aikaa, sillä ensinnäkin tarkoituksena oli ylipäätään selvittää toimeksiantajan tarpeisiin sopiva kehittämistyön teema, joka palvelisi parhaiten tämän hetken tarpeita tarjoten samalla uusia näkökulmia toimeksiantajalle. Lisäksi valmistelevan tutkimusvaiheen tarkoituksena oli perehtyä varhaiskasvatusalaan ja organisaatioon, jotka olivat meille vieraita. Organisaatiossa oli kehittämistyön aloittamisen aikaan meneillään useita työyhteisöjä koskevia kehittämishankkeita, joista keskeisin oli

yhteisöohjautuvuuden hanke. Kehittämistyön teeman toivottiin tukevan yhteisöohjautuvuuden hanketta. Kuvassa 1 on kuvattu valmistelevan tutkimusvaiheen menetelmiä.



Kuva 1: Valmistelevan tutkimusvaiheen menetelmät

Varhaiskasvatusalaan tutustuttiin tutkimusten, varhaiskasvatuslain, organisaation verkkosivujen sekä organisaation eri sidosryhmien kanssa käytyjen vapaamuotoisten keskustelujen avulla. Organisaatioon ja sen tarpeisiin perehdyttiin keskusteluissa päiväkodin johtajien esihenkilön, HR-kehittämispäällikön, yhteisöohjautuvuus hankkeen projektipäällikön ja työsuojelupäällikön kanssa. Lisäksi tutustuttiin työhyvinvointikyselyn tuloksiin sekä meneillään olevan kehittämishankkeen yhteisöohjautuvuuden koulutus- ja työpajamateriaaleihin. Keskusteluissa organisaation eri edustajien kanssa haasteiksi nousivat aluksi päiväkodin johtajien arkea ja muutoskyvykkyyttä kuormittavat jatkuvat muuttuvat ja akuutit tilanteet. Lisäksi työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan päiväkodin johtajat kaipasivat lisää voimavaroja kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssä.

Yhteisöohjautuvuus hankkeen myötä päiväkodin johtajien rooli on myös murroksessa. Toisaalta päiväkodin johtajien tulisi jatkossa entistä enemmän osallistaa tiimejään, antaa heille vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä tukea työyhteisöä itsenäisen ja yhteisen päätöksen teossa. Kuitenkin omassa esihenkilöroolissaan heidän tulisi myös toimia entistä vahvemmin verkostona muiden päiväkodin johtajien kanssa vaikuttaen yhdessä sekä tehden yhteisiä ratkaisuja. Päiväkodin johtajat sijaitsevat fyysisesti eri toimipisteissä ja heidän työarkeaan leimaa yksinäinen toimenkuva. Keskusteluissa toistui tarve lisätä päiväkodin johtajien voimavaroja sekä tukea työn sujuvuutta ja työssä jaksamista. Sosiaalisen tuen teema valikoitui tässä kohtaa lähestymiskulmaksi. Keskusteluissa kartoitettiin ymmärrystä nykyisistä eri sidosryhmien tarjoamista sosiaalisen tuen käytänteistä ja työkaluista muodostaen niistä alustavan sidosryhmäkartan. Päiväkodinjohtajille on toimeksiantajan mukaan tarjolla työhön

liittyviin kuormittaviin tilanteisiin sosiaalista tukea eri sidosryhmiltä kuten esihenkilöltä, HR:stä, työsuojelusta ja työterveyshuollosta.

#### 4.1.1 Kysely ja tulosten analysointi

Valmistelevan tutkimusvaiheen tueksi, jotta aihetta saadaan rajatuksi ja työntekijäymmärrystä lisätyksi, toteutettiin elokuussa 2023 kvalitatiivinen kysely päiväkodin johtajille. Päiväkodinjohtajilta haluttiin itseltään kysyä tarkemmin, mitkä olivat taustatutkimuksessa esiin nousseet päiväkodin johtajia kuormittavat muutostilanteet, niihin saatu sosiaalinen tuki sekä keneltä tukea saadaan. Päätettiin toteuttaa kysely aiheesta taustamateriaaliin perustuen. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015) mukaan kysely on usein nopea, vaikkakin pinnallista tietoa tuottava menetelmä eikä tiedossa ole kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat vastaamiseensa ja millainen on heidän ymmärryksensä kyselyn teemasta. Kuitenkin kvalitatiivisella eli laadullisella kyselyllä saa usein syvällisempää tietoa kuin kvantitatiivisella kyselyllä. (Ojasalo ym. 2015, 121, 128.) Kyselyllä voidaan tutkia monenlaisia aiheita. Tulosten luotettavuuden varmistamiseksi tutkittavasta aiheesta on syytä olla riittävästi ennakkotietoa. Kyselylomakkeen on perustuttava kehittämistyön tavoitteisiin, tietoperustaan ja kohteena olevaan ilmiöön. Hyvä kysely on lyhyt ja helposti ymmärrettävä, sillä vastaajilla on usein heikko tietämys teemasta laajemmin ja kaikkien tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Kysely on hyvä testata itse sekä testauttaa työn ohjaajalla ja esimerkiksi kohderyhmän edustajilla. (Ojasalo ym. 2015, 122, 130-132.) Huolellisesti suunniteltu, riittävät tiedot sisältävä ja luottamusta herättävä saatekirje vaikuttaa usein vastausten määrää lisäävästi, jonka vuoksi on kerrottava esimerkiksi kyselyn tavoite, tulosten käsittely ja hyödyntäminen sekä vastausaika (Ojasalo ym. 2015, 133; Vilka 2007, 84-86).

Valitsimme kvalitatiivisen kyselyn alkuvaiheen työntekijäymmärryksen kerryttämiseksi. Kysely toteutettiin Microsoft Forms:lla ja se lähetettiin kaikille 12 päiväkodin johtajalle sähköpostitse. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Tätä kyselyä varten luotiin tietoperustaa jonkin verran, kerättiin muuta taustatietoa organisaatiosta ja ilmiöstä, mutta tunnistettiin kuitenkin, että kehittämistyön tavoitteiden ja kehittämiskysymysten osalta ei oltu riittävän varmallalla tasolla. Kyselystä pyrittiin muotoilemaan hyvin lyhyt ja yksinkertainen sisältäen kolme avointa kysymystä ja vastaajille avattiin kyselyssä käytettyjä termejä, sillä he todennäköisesti olivat aiheen kanssa ensimmäistä kertaa tekemisissä. Sekä aikataulullisista syistä, että kehittämistyön tavoitteiden ja rajauksen selvittämiseksi, päätettiin toteuttaa kysely osana valmistelevan tutkimuksen vaihetta.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa: 1) päiväkodinjohtajien arjessa esiintyviä kuormittavia tilanteita, 2) millaista sosiaalista tukea niihin on saatavilla, ja 3) keneltä tukea saadaan. Lopuksi vielä kysyttiin mitkä tekijät kuormittavat päiväkodin johtajia eniten heidän mainitsemisissaan muutostilanteissa. Muuttuvilla tilanteilla tarkoitettiin kyselyssä työarjessa

tapahtuvia ennakoimattomia, akuutteja ja toistuvia muutoksia. Sosiaalisella tuella tarkoitettiin vuorovaikutussuhteessa saatavaa tukea tai resurssia (esim. konkreettinen apu, neuvo tai emotionaalinen tuki), jota voi tarjota toinen päiväkodin johtaja, esihenkilö tai joku muu henkilö omasta yksiköstä tai kaupungin organisaatiosta kuten HR:stä, työsuojelusta tai työterveydestä. Kyselylomake annettiin arvioitavaksi opinnäytetyön ohjaajalle, toimeksiantajan edustajalle ja sitä testattiin opinnäytetyön tekijöiden ja tuttavien kesken. Kyselyn sähköpostiin laadittiin saateteksti, jossa kerrottiin muun muassa mitä varten kysely tehdään, mihin tietoja käytetään, vastausaika sekä kerrottiin mitä hyötyä kyselyyn osallistumisesta mahdollisesti on osallistujalle ja että vastauksia tullaan käsittelemään tulevassa työpajassa ja opinnäytetyössä anonymisti. Varsinaisessa kyselyssä kerrottiin tarkasti mitä kyselyssä käytettävillä termeillä tarkoitetaan ja ohjeistettiin vastaajia kyselyn teknisessä täyttämässä.

Seuraavassa vaiheessa kyselyn tulokset purettiin ja analysoitiin. Kyselyn pieni vastaajamäärä, 30 % kaikista johtajista, johtui oletettavasti siitä, että päiväkodin johtajilla oli elokuussa vielä kesälomasesonki. Kyselyn avoimet vastaukset purettiin sähköiselle Miro-alustalle. Aineistoa tiivistettiin teemoittelemalla eri kysymyksiin saatuja vastauksia. Ensin Miro-alustalle eriteltiin kaikki vastauksissa mainitut 15 muutostilannetta, joiden yhteyteen liitettiin kuhunkin muutostilanteeseen saatu sosiaalinen tuki ja keneltä se on (yhteensä 24 vastausta). Tässä vaiheessa havaittiin, että melko moni vastaajista oli unohtanut vastata mitä saatu tuki on ja keskittynyt vastaamaan vain keneltä tuki on saatu.

Tämän jälkeen muutostilanteet tiivistettiin ryhmittelemällä aina samanlaiset muutostilanteet yhdeksi teemaksi, jonka alle kerättiin jälleen kuhunkin muutostilanteeseen liittyväksi mainittu sosiaalinen tuki ja tuen antaja. Kahteen muutostilanteeseen ei ollut mainittu mitään tukimuotoa eikä tuen antajaa. Näin saatiin tiivistettyä vastauksista 11 erilaista muutostilannetta ja 20 sosiaalisen tuen muotoa ja/tai tuen antajaan liittyvää tekijää. Suluissa on merkitty sosiaalinen tukimuoto ja tuen antaja. VEO:lla tarkoitetaan varhaiskasvatuksen erityisopettajaa.

- 1) Akuutit asiakaspalautteet (kollegan ja varajohtajan tuki)
- 2) Haasteet tiimin henkilön välisissä suhteissa (neuvot ja emotionaalinen tuki esihenkilöltä tai VEO:lta)
- 3) Akuutit resurssitilanteet (vertaistuki kollegalta, esihenkilön tuki, työyhteisön tuki, varajohtaja tuki)
- 4) Rekrytointipulmat ja siihen liittyvät asiat (hallinnon tuki)

- 5) Kiireiset ajanjaksot (kesä & syksy) jolloin työt kasaantuvat (varajohtajan tuki, VEO:n tuki, palveluohjaustuki)
- 6) Henkilöstön pitkät sairauspoissaolot (HR:n tuki)
- 7) Tilojen remontit, aikataulut ja ennakoinnattomuus (ei mainittu tukimuotoa)
- 8) Päällekkäiset työtehtävät (oma priorisointi, ei ole tukea)
- 9) Lapsiryhmien muodostaminen (VEO:n ja varajohtajan tuki)
- 10) Aikataulumuutokset, nopealla aikataululla tulevat vastauspyynnöt ja kalenterikutsut (emotionaalinen tuki ja tietotuki kollegoilta)
- 11) Aamujärjestelyt kasvattajamäärän suhteen, kun on henkilöstön poissaoloja (päiväkodin kasvattajilta ehdotuksia)

Kolmanteen avoimeen kysymykseen päiväkodin johtajat nimesivät kahdeksan erilaista muutostilanteissa eniten kuormittavaa tekijää: 1) tiukka aikataulu, 2) henkilöstön reaktiot (toisinaan ylireagointi), 3) päällekkäiset työtehtävät, 4) riittämätön olo suhteessa työtaakkaan, 5) eri muutostilanteiden kasautuminen, 6) samojen asioiden toistuminen, 7) keskeneräiset työtehtävät ja 8) päivittäiset resurssijärjestelyt. Kysely tuotti tietoa kuormittavista muutostilanteista, niihin saatavasta sosiaalisesta tuesta ja tuen antajista. Jotta lisättäisiin syvällisempää työntekijäymmärrystä sosiaalisen tuen teemasta ja saataisiin rajattua edelleen kehittämistehtävää, oli perusteltua järjestää päiväkodin johtajille tässä valmisteleavan tutkimuksen vaiheessa työpaja, jossa käytiin vielä tarkemmin läpi kyselyn teemoja. Haluttiin myös tuoda päiväkodin johtajille sosiaalisen tuen teemaa enemmän tutuksi työpajan avulla.

#### 4.1.2 Työpaja ja tulosten analysointi

Ennen työpajaa lähetettävästä kutsussa esiteltiin työpajan tavoitteet ja kerrottiin, että aiemmin toteutetun kyselyn vastauksia tulotisiin hyödyntämään työpajatyöskentelyssä. Työpajan kesto oli 1,5 tuntia ja työpajaan osallistuivat yhdeksän päiväkodin johtajaa. Työpajatyöskentelyssä käytettiin yhteiskehittämiseen soveltuvaa Miro-alustaa. Työpajatyöskentely koostui lämmittelystä, alkuintrosta sekä kahdesta eri ideointiosiesta. Työpajan tavoitteena oli yhä laajentaa ja syventää ymmärrystä päiväkodin johtajien kuormittavista tilanteista ja niihin tarjolla olevasta sosiaalisesta tuesta. Lisäksi haluttiin selvittää ja luoda yhteisymmärrystä siitä, millaisiin tilanteisiin päiväkodin johtajat kaipaavat eniten sosiaalista tukea, millaista tukea ja keneltä. Työpajan lopputuotokseksi tavoiteltiin kolmea päiväkodin johtajien valitsemaa kuormittavaa tilannetta, joihin päiväkodinjohtajat toivoivat eniten sosiaalisen tukeen liittyvää kehittämistä. Tavoitteena oli luoda ymmärrystä

siitä, mitä tämänhetkiseen sosiaaliseen tukeen liittyviä ajatuksia ja tarpeita päiväkodin johtajilla oli. Lisäksi työpaja tarjosi myös oivan mahdollisuuden esittäytyä päiväkodin johtajille ja luoda tuttavallista ilmapiiriä, jonka ajateltiin olevan hyödyksi tulevilla haastatteluissa.

Ensimmäisen ideointiosion tarkoituksena oli laajentaa ja syventää ymmärrystä työarjen kuormittavista tilanteista ja niihin saatavasta sosiaalisesta tuesta, sillä kyselystä saadut vastaukset edustivat ainoastaan kolmasosaa kohderyhmää. Osallistujat pääsivät ensin rauhassa lukemaan kyselystä nousseet kuormittavat tilanteet (11 kpl) Miro-työkalulta ja siten tutustumaan myös vertaistensa vastauksiin. Tämän jälkeen osallistujille annettiin aikaa vielä miettiä, mikäli heille tuli mieleen muita kuormittavia tilanteita ja heitä pyydettiin kirjaamaan nämä kuormittavat tilanteet Miro-työkalulle. Uusia kuormittavia tilanteita kertyi yhteensä neljä kappaletta: 1) tiedonkulun haasteet, 2) henkilöstön vaihtuvuus, 3) pedagogisen osaamisen heikentyminen, tiimien työn tuen tarve ja 4) jatkuva perehdyttäminen.

Työskentely tehtiin yksilötyönä ajan rajallisuuden vuoksi. Seuraavaksi osallistujille näytettiin Miro-työkalulta kyselystä nousseet vastaukset sosiaalisen tuen antajatahoista kunkin kuormittavan tilanteen kohdalla. Päiväkodin johtajat pääsivät rauhassa lukemaan vastaukset läpi ja heitä ohjeistettiin kirjaamaan Post-it-lapuille vielä kuvaus mitä tukea he saavat kultakin taholta kyseiseen kuormittavaan tilanteeseen. Osallistujat saivat lisätä myös kunkin kuormittavan tilanteen kohdalle vielä muita sosiaalisen tuen antajia, jos he näkivät aiheelliseksi. Edellisessä harjoituksessa esiin nousseet uudet kuormittavat tilanteet siirrettiin myös kyseiselle Miro-työkalulle ja niidenkin kohdalla pohdittiin, mikä on se sosiaalinen tuki, jota tilanteisiin saa ja keneltä tukea saa.

Seuraavaksi päiväkodin johtajat pääsivät äänestämään kolme kuormittavaa tilannetta, joihin saatavaa sosiaalista tukea he halusivat eniten lähteä kehittämään. Eniten ääniä saanut sosiaalisen tuen kehittämistä kaipaava kuormittava tilanne oli ”päällekkäiset työtehtävät samaan aikaan”, johon sosiaalisesti tueksi oli kirjattu työnjako vertaisen kanssa sekä vertaisen apu, esim. mekaanisiin tehtäviin. Lisäksi oli kirjattu maininta, että tähän kuormittavaan tilanteeseen ei ole olemassa tällä hetkellä tukea vaan se vaatii oman priorisoinnin. Toiseksi eniten ääniä sai ”tiedonkulun haasteet”, jonka kohdalle sosiaalinen tuki koettiin saatavan vertaiselta. Tuen saa, kun vertaiselle soittaa ja kysyy apua. Kolmanneksi eniten ääniä sai ”akuutit asiakaspalautteet”, joiden kohdalla sosiaalista tukea saa niin varajohtajalta, vertaiselta kuin omalta henkilöstöltä. Vertaiselta saatavaan sosiaaliseen tukeen liitettiin kuunteleminen, tilanteen peilaaminen ja sen peilaaminen, kuinka tilanteeseen olisi aina tapauskohtaisesti syytä reagoida. Varajohtajalta haettiin näkemyksiä tilanteesta ja ajoittain tilanteen ratkaisua. Omalta henkilöstöltä saatavaa tukea kuvailtiin osaamiseksi, jossa korostuu mielenkiinto ja uteliaisuus palautteeseen sekä asioiden selvittäminen ja kehittäminen.

Toisessa ideointiosiossa ajan rajallisuuden vuoksi valittiin jatkokäsiteltäväksi ainoastaan yhteen kuormittavaan tilanteeseen liittyvän sosiaalisen tuen nykytilan ja tarpeiden kartoittaminen. Osiossa pureuduttiin tarkemmin eniten ääniä saaneeseen kuormittavaan tilanteeseen eli päällekkäisiin työtehtäviin ja sen yhteydessä saatavaan sosiaaliseen tukeen vertaisilta. Tavoitteena oli luoda enemmän ymmärrystä mitä hyvää tuessa on tällä hetkellä, mitä siinä haluttaisiin kehittää ja millainen olisi ihanteellinen tuki. Tämä ideointiosio suoritettiin myös aikataulusyistä yksilötyönä. Päiväkodin johtajat ideoivat ennakkoon annetun ajan puitteissa Post-it lapuille ensin mitä hyvää vertaisen tuessa on, seuraavaksi mitä kehitettävää siinä olisi sekä lopuksi minkälainen olisi ihanteellinen tuki. Kaikista ideointivaiheista saadut vastaukset ryhmiteltiin. Vertaisen tuen myönteisiä puolia olivat tunne ja luottamus, että voi saada tukea sekä apua puolin ja toisin tarvittaessa. Tämä aihio korostui vastauksissa. Lisäksi yksittäisiä myönteisiä kommentteja olivat spontaanit avuntarjoajat, yhteinen tahtotila onnistua, vertaisten laaja osaaminen sekä Kaveria ei jätetä - asenne. Vertaisen tukeen liittyviä kehittämisideoita syntyi useampi ja niissä esiintyi myös enemmän hajontaa.

Kehittämisideoita vertaiselta saatavaan tukeen mainittiin seuraavat: 1) osaamisen ja avun tarjoaminen, 2) tuki olisi saatavilla mahdollisimman nopeasti, 3) tukea tulisi pyytää silloin kun siihen on tarvetta, 4) vastuiden selkeyttäminen, 5) annettuun tukeen tarttuminen, 6) yhteisissä sopimuksissa pysyminen sekä 7) toisen työajan kunnioittaminen.

Ihanteellista tukea vertaiselta kuvailtiin seuraavanlaisesti: 1) apua olisi heti saatavilla, 2) yhteisöllisyys, yhdessä tekemisen tunne lisääntyisi, 3) myötunto lisääntyisi, 4) stressin tunne vähenisi, 5) iloa ja innostusta yhteisestä työstä, 6) työn mielekkyys, työnimu ja jaksaminen lisääntyisi, 7) kiireettömyyden tunne lisääntyisi ja 8) tuki lisäisi innovaatioita ja uuden kehittämistä.

Kävimme työpajan tulokset läpi palvelupäällikön ja yhteisöohjautuvuuden hankkeen projektipäällikön kanssa. Työpajan tulosten perusteella päädyttiin yhteisymmärryksessä rajaamaan sosiaalisen tuen kehittämiseen liittyvää tarkastelua yksinomaan vertaistukeen. Toimeksiantajalta saatiin lisäksi tietoomme, että päiväkodinjohtajilla ei ole vertaispohjainen verkosto aktiivisesti tai monipuolisesti tukena, eikä siihen ole rakennetta. Vertaispohjaisuuden vahvistaminen kuuluu myös olennaisena osana yhteisöohjautuvuuden teemaan. Kohdeorganisaatiossa ei ole tehty aiempaa tutkimusta sosiaalisesta tuesta tai vertaistuesta ja sen toteutumisesta. Organisaatiossa on juuri hiljattain otettu kokeiluun uusi toimintamalli, jossa päiväkodinjohtajat kokoontuvat vapaamuotoisesti yhteen kaksi kertaa kuukaudessa tavoitteena työskennellä yhdessä ja tukea toisiansa. Vertaistuen ja vertaistuen käytänteiden kehittäminen koettiin mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi teemaksi.

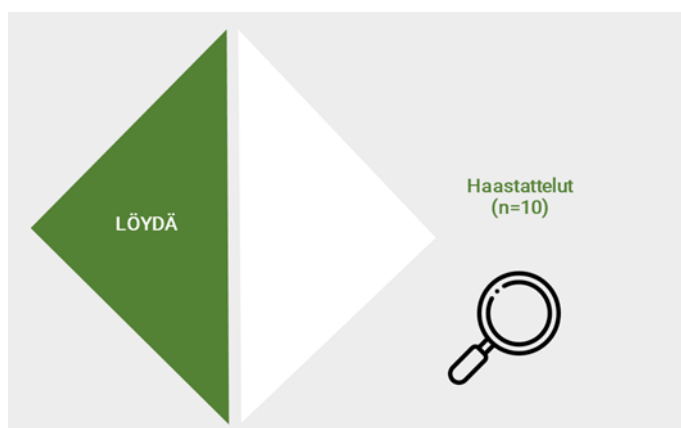


## 4.2 Löydä - vaihe eli tutki ja kartoita

Ensimmäisen timantin Löydä-vaiheessa kerätään laaja-alaisesti asiakasymmärrystä ja tutkitaan erilaisten menetelmien kuten havainnoinnin ja haastatteluiden avulla asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Pyrkimys on ymmärtää syvällisesti asiakkaan maailmaa. (Design council 2023b; Ojasalo yms. 2015, 74-75). Kehittämistyössä tämä tarkoitti työntekijäymmärryksen luomista keräämällä tietoa päiväkodin johtajien ajatuksista, toiveista, motiiveista tarpeista, tunteista sekä kokemuksista vertaistukeen ja vertaistuen käytänteisiin liittyen.

Löydä-vaiheen tutkimuksissa sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat käyttökelpoisia. Kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen kautta saadut oivallukset ovat usein käyttökelpoisempia kuin kvantitatiiviset, sillä yhden ainoan totuuden sijasta kvalitatiiviset menetelmät tuottavat oleellisia, asiaankuuluvia oivalluksia vastaamalla kysymykseen miksi. Tutkimuksen avulla pyritään asettumaan empaattisella tasolla muotoiluprojektin kohderyhmän asemaan ja syventymään ehkä itselle tuntemattomaan aiheeseen avoimin mielin välttämällä ennako-oletuksia. Palvelumuotoilututkimus etenee suunniteltujen iteraatioiden kautta ja siinä pyritään monipuolisesti kuvaamaan asiakkaan toimintaympäristöä ja tarpeita. (Stickdorn ym. 2018, 97–99.)

Tämän kehittämistyön tiedonkeruun lähtökohtana oli selvittää, minkälaisia tarpeita päiväkodin johtajilla on vertaistuelle ja vertaistuen käytänteille sekä miten vertaistuen toteutumista voidaan edistää. Tavoitteena oli hahmottaa kattava kokonaiskuva sekä muodostaa monipuolinen ja syvälinen ymmärrys vertaistuesta ja vertaistuen käytänteistä kerätyn tiedon avulla. Löydä-vaiheessa työntekijäymmärrystä kerättiin päiväkodin johtajien teemahaastatteluiden avulla (kuvio 3).



Kuvio 3: Löydä-vaiheen menetelmät

#### 4.2.1 Työntekijähaastattelujen suunnittelu ja toteutus

Haastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan syvällistä tietoa kohteesta, kun halutaan tutkimuksessa keskittyä yksilöön subjektina ja kun kehittämiskohdetta ei ole tutkittu vielä paljoa. Haastattelujen tavoitteena voi olla tutkittavien asioiden tai ilmiöiden syventäminen. Haastattelujen luotettavuutta lisää niiden toteuttaminen luontaisessa ympäristössä, mikä auttaa muistamaan asioita paremmin. Haastattelumenetelmiä on monia ja valintaan vaikuttaa oleellisesti millaista dataa kehittämistyön tueksi tarvitaan. (Ojasalo ym. 2015, 106-107; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205-208.) Haastatteluissa voidaan käyttää tarvittaessa lisäkysymyksiä ja pyytää perusteluja esitettyihin mielipiteisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3.1). Haastattelu on yksi yleisempiä tiedonkeruumenetelmiä ja sen vuorovaikutuksellisuus mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamista sekä taustalla olevien motiivien esiin tuomista (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34). Laadullisten menetelmien kuten haastattelun avulla voidaan syventää työntekijäymmärrystä ja löytää merkityksiä ja selityksiä (Huhta & Myllyntaus 2021, 106). Haastattelu on hyödyllinen erityisesti silloin, kun haluamme tuottaa mielipiteisiin, käsityksiin, havaintoihin, asenteisiin, arvoihin tai kokemuksiin liittyvää tietoa (Huhta & Myllyntaus 2021, 108).

Haastattelut kannattaa suunnitella huolella etukäteen, tallentaa ja kuunnella uudelleen. Näin parannetaan tulosten luotettavuutta, helpotetaan aineiston jatkokäsittelyä, syvennetään haastateltavan ymmärtämistä ja saadaan esille ehkä ihan uusia asioita. Haastattelijan on syytä kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, luottamuksen rakentamiseen ja haastateltavan motivointiin, jotta aineistosta tulisi mahdollisimman kattava ja luotettava. Haastattelun tallentamiseen ja videointiin on saatava haastateltavan lupa. Haastattelijan huolellinen valmistautuminen, kuten haastattelupaikan valinta, vaikuttaa tutkimus- ja kehittämisaineiston laatuun. Haastattelu on syytä aloittaa kevyesti ja rennosti ja kertoa myös jatkotyöskentelyn vaiheet. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Kiinteästi muotoiltu lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu sekä vapaammin muotoillut puolistrukturoidut ryhmähaastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu, ovat kaikki erityyppisiä haastatteluja (Ojasalo ym. 2015, 106-107; Hirsjärvi ym. 2009, 208).

Vaikka valmistelevalle tutkimusvaiheen kyselyssä ja työpajassa saatiin päiväkodin johtajilta alustavia ajatuksia vertaistukeen liittyen, tarvittiin syvällisempää ymmärrystä päiväkodin johtajien kokemuksista, tarpeista ja toiveista koskien yleisesti vertaistukea sekä vertaistuen käytänteitä. Tarkoituksena oli myös kartoittaa vertaistukea ja sen toteutumista laajemmin kuin vain yhteen yksittäiseen kuormittavaan tilanteeseen yhdistettynä. Kaivattiin tietoa siitä mitä merkityksiä ja asenteita vertaistukeen liitetään, miten vertaistuki ja niitä tukevat käytänteet koetaan sekä mitä vertaistukeen ja vertaistuen käytänteisiin liittyviä toiveita ja tarpeita päiväkodin johtajilla on. Tähän tarpeeseen haastattelu tarjosi tarkoituksenmukaisimman menetelmän.

Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään etukäteen muotoiltuja kysymyksiä, joiden järjestystä ja muotoa voidaan haastattelun kuluessa vaihdella sekä tarvittaessa epäoleellisia kysymyksiä voidaan jättää pois tai vastaavasti keksiä uusia lisää (Ojasalo ym. 2015,108). Teemahaastattelulle tyypillistä on taas se, että keskustelun teemat on etukäteen valittu, mutta niitä ei muotoilla eikä niiden järjestystä päätetä yksityiskohtaisesti ennen haastattelua (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Tähän opinnäytetyöhön valittiin puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka sisälsi myös teemahaastattelulle ominaisia piirteitä, koska se mahdollisti haastattelun kohdentamisen tiettyihin keskusteltaviin teemoihin. Haluttiin säilyttää mahdollisuus myös joustavalle kysymysten esittämiselle tilanteen ja tarpeen niin vaatiessa. Puolistrukturoidun haastattelun avulla pystyttiin täsmennyksillä ja lisäkysymyksillä ohjaamaan keskustelua valittujen teemojen sisällä ja kysymysten järjestystä ja muotoilua vaihdettiin tarpeen mukaan.

Haastatteluissa sovellettiin EBNIT-mallia, (Event-Based Narrative Inquiry Technique), joka tapahtumapohjaisena kerrontatutkimustekniikkana soveltuu esimerkiksi uusien palveluideoiden keräämiseen, toimintamallin ja nykyisen palvelun arvioimiseksi sekä tuotettujen haastattelujen analysointiin. EBNIT soveltuu hyvin palvelujen kehittämiseen, sillä sen avulla voi kerätä kokemuksia ja kertomuksia puhuttujen ja lausumattomien, hiljaisten, konkreettisten tarpeiden pohjalta sekä saada ideoita uusille palveluille. Se tuo esille myös nykyisten palvelujen ongelmatilanteita sekä erityisen onnistuneita palvelukokemuksia riippuen siitä, onko painopiste analysoinnissa negatiivisissa vai positiivisissa asioissa vai sekä että. (Helkkula & Pihlström 2010, 354-356.) Haastattelija ja tarinankertoja eli haastateltava rakentavat kuvitteellisen kertomuksen metaforan avulla. Kuvitteellinen kertomus valmistetaan alustavilla kysymyksillä, joissa selvitetään kriittisiä tapahtumia, joita tarinankertojat ovat kokeneet palvelua käyttäessään. Uuden palvelun tapauksessa kriittiset tapahtumat tuovat esille esimerkiksi palvelun mahdollisia tarpeita ja toiveita siitä. EBNIT-prosessissa keskitytään palvelutapahtumaan sisältäen tarinankertojan kokeman kokemuksen välittämisen haastattelijalle. (Helkkula & Pihlström 2010, 360, 365.)

EBNIT-malli valittiin haastattelujen muotoiluun ja toteutukseen, koska työyhteisön käytänteiden muotoilussa työntekijäkokemus on keskiössä ja haemme ymmärrystä työntekijän tarpeista ja toiveista. Työntekijää lähestytään tässä työssä subjektina hänen kokemusmaailmastaan käsin ja pyritään ymmärtämään miten tämä ohjaa hänen tarpeitaan, toiveitaan ja toimintaansa. EBNIT-mallia soveltaen poimittiin päiväkodin johtajien haastatteluista värikoodatut osiot, joiden pohjalta keskityttiin muodostamaan ymmärrystä vertaistuen kokemuksista ja toteutumista heidän työarjessaan. Pyrkimyksenä oli hahmottaa mitkä ovat päiväkodin johtajien toiveet, unelmat tai haasteet ja huolet.

Haastatteluissa kysyttiin päiväkodinjohtajilta EBNIT-mallia mukailten heidän kokemuksistaan vertaistuesta: 1) mitä vertaistukea he kaipaavat 2) minkälaisia kokemuksia heillä on tällä

hetkellä vertaistuen käytänteistä 3) mitä toivomuksia ja tarpeita heillä on vertaistuen tarpeiden huomioimisen ja käytänteiden kehittämisen osalta.

Haastattelurunko (liite 1) muodostui alustuksen ja taustatietojen lisäksi neljästä pääteemasta:

1) Työarki ja yhteistyö vertaisten kanssa: jossa päiväkodin johtajat pääsivät kuvailemaan työarkeaan ja työtehtäviään, heille hyvinvointia tuovia ja heitä kuormittavia tekijöitä työssä. Tämä osio piti sisällään kysymyksiä myös yhteistyöstä vertaisten kanssa, miten se tapahtuu, miltä se tuntuu sekä minkälaiset asiat edistävät ja hidastavat vertaisten välistä yhteistyötä, miten vertaisten välistä vuorovaikutusta voidaan kuvailla.

2) Vertaistuen toteutuminen: jossa kartoitettiin ymmärrystä päiväkodin johtajien kokemuksista, miten vertaistuki tällä hetkellä toteutuu, minkälaisia käytänteitä löytyy vertaistuen toteutumisen tukemiseen ja arvioitiin, miten nykyiset käytänteet koettiin, mitä vertaistukea erityisesti kaivataan ja minkälaisiin tilanteisiin, minkälaisia tuntemuksia tuen pyytäminen/vastaanottaminen herättää sekä konkreettisia esimerkkejä onnistuneista ja epäonnistuneista vertaistukea vaatineista tilanteista.

3) Vertaistuen merkitys: sisältäen kysymykset vertaistuen merkityksestä työlle ja työhyvinvoinnille sekä kokemuksia tilanteista, joissa vertaistuki on koettu erityisen merkitykselliseksi.

4) Vertaistuen ihannetila: jossa kartoitettiin minkälainen olisi ihanteellinen vertaistuki ilman minkäänlaisia rajoitteita.

Haastattelu aloitettiin oman työarjen kuvailulla, jotta haastateltavat pääsisivät heti aluksi juttelemaan itselle tutusta aiheesta rennosti. Haastattelujen teemat valittiin osittain työhyvinvoinnin sosiaalisen pääoman teoriaan pohjautuen ja siten, että ne auttaisivat kehittämään päiväkodin johtajien tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Haastatteluteemat ja haastattelurunko käytiin läpi palvelupäällikön kanssa. Haastattelukysymykset muotoiltiin avoimiksi. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 53) toteavat, että kielelliset ja käsitteelliset seikat on hyvä huomioida kysymysten muotoilussa, jotta haastattelun osapuolet ymmärtävät toisiaan. Haastattelussa avattiin vertaistuen käsitettä ja tarkennettiin, että käsite tarkoittaa puhtaasti päiväkodin johtajien välistä tukea. Lisäksi täsmennettiin mitä tarkoitetaan vertaistuella tässä kehittämistehtävässä. Vertaistuella viitattiin henkiseen ja emotionaaliseen tukeen, tiedon tai osaamisen jakamiseen tai konkreettisen apuun.

Haastateltavat työskentelivät kaikki eri toimipisteissä. Haastattelut päätettiin toteuttaa etänä Teamsin välityksellä, jotta haastattelut pystyttiin toteuttamaan aikataulullisesti mahdollisimman joustavasti. Haastattelukutsu lähettiin hyvissä ajoin haastateltaville ja

kutsussa avattiin saatetekstillä haastattelun tarkoitusta ja tavoitteita. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tietoa keskusteltavista teemoista ennakkoon muutamaa päivää ennen haastattelua, jotta he pystyisivät tutustumaan aiheeseen. Tämän ajateltiin helpottavan kysymyksiin vastaamista. Kukin haastattelu kesti noin yhden tunnin. Luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin luomiseksi sekä aiheen mahdollisesti sensitiivisen luonteen vuoksi päädyimme toteuttamaan haastattelut yksilöhaastatteluina. Suuri osallistujamäärä (83 % kaikista päiväkodin johtajista) ilahdutti opinnäytetyön tekijöitä. Kaikki haastattelut tallennettiin myöhempää aineiston purkua ja sitaattien hyödyntämistä varten.

#### 4.3 Määritä - vaihe eli analysoi, kiteytyä ja visualisoi

Tutkimustulosten analysointi tehdään Määritä-vaiheessa, jossa Löydä-vaiheessa kerättyä asiakasymmärrystä selkeytetään ja kiteytetään erilaisten visualisointityökalujen, kuten esimerkiksi tutkimusseinän tai käyttäjäpersoonien avulla. Visualisoinnin työkaluja valittaessa on tärkeä huomioida, kenelle dataa on tarkoitus visualisoida ja mitä tosiasiasa halutaan jakaa. Visualisoinnin työkalujen avulla voidaan kiteyttää ymmärrystä yleiseen muotoon moniammatillisen tiimin keskustelun helpottamiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 110-113, 43.) Ydinlöydösten rajaus suuresta aineistomäärästä tapahtuu siis tässä vaiheessa.

Tämän kehittämistyön Määritä-vaiheessa työntekijäymmärrykseen perustuva haastatteluaineisto purettiin, teemoiteltiin, analysoitiin ja visualisoitiin. Kuviossa 4 esitellään Määritä- vaiheessa käytetyt menetelmät. Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin kahta eri analysointimenetelmää; aineiston ryhmittelyä tutkimusseinän avulla sekä aineiston värikoodausta EBNIT-menetelmän avulla positiivisten ja negatiivisten kokemusten, toiveiden ja kriittisten pisteiden esiintuomiseksi vertaistuesta ja vertaistuen käytänteistä. Aineistoa visualisointiin mm. erilaisten työntekijäprofiilien keinoin työyhteisössä esiintyvien erilaisten vertaistuen kokemusten ja tarpeiden esiintuomiseksi. Aineisto kiteytettiin ja tulokset esiteltiin niin varhaiskasvatuksen johtajalle ja yhteisöohjautuvuuden projektipäällikölle kuin päiväkodin johtajille itselleen. Keskustelut kaikkien sidosryhmien kanssa olivat olennaisessa asemassa haasteiden priorisoinnin sekä varsinaisen rajatun ongelman määrittelemisessä.



Kuvio 4: Määritä- vaiheen menetelmät

#### 4.3.1 Haastattelujen analysointi

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 221) muistuttavat, että joskus vasta analyysivaiheessa voi selvittää miten tutkimusongelma olisi pitänyt alun perin muotoilla ja näin myös tässä opinnäytetyöprosessissa osittain kävi. Ojasalon ym. (2015) mukaan analyysivaiheessa laadulliseen aineistoon tutustutaan ensin huolellisesti, se puretaan, tyypitellään ja luokitellaan esimerkiksi teema-alueittain. Ensin aineisto kirjoitetaan puhtaaksi. Tätä kutsutaan litteroinniksi, jossa teksti kirjoitetaan joko kirjakielen tai puhekielen mukaiseksi riippuen siitä, kuinka aineistoa hyödynnetään analysointi- ja raportointivaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 110-111.) Sarajärven ja Tuomen mukaan (2018) analysoitaessa on päätettävä, etsiikö aineistosta erilaisuutta, samankaltaisuutta vai esimerkiksi toiminnan logiikkaa tai tyyppillistä kertomusta. Tavoitteena on ensin löytää aineistosta yhtäläisyyksiä ja toistuvuutta sekä ryhmitellä aineistoa erilaisten tekijöiden mukaan. Sen jälkeen aineisto ryhmitellään teemoittelemalla ja jaetaan erilaisten aihepiirien mukaan kutakin teemaa kuvailevien näkemyksien löytämiseksi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 105-107.)

Analysoinnin aluksi haastattelut litteroitiin puhekielen mukaisesti, koska sillä miten henkilön sanomat asiat kirjataan muistiin, on merkitystä ja haluttiin nimenomaan ymmärtää työntekijäkokemusta mahdollisimman aidosti. Aineiston purussa käytettiin soveltaen Affinity Diagram (Affinity Wall) -menetelmää. Affinity Diagramissa (Miro 2023) mukaan aineistosta peräisin olevat tiedot kirjoitetaan esimerkiksi Post it-lapuille ja ryhmitellään toisiinsa liittyvät laput kokonaisuuksiksi. Muodostuvan kokonaiskuvan avulla havaitaan helposti relevantit löydökset kokonaisuuden kannalta. (Miro 2023.) Tässä opinnäytetyössä Affinity Wall tehtiin sähköiselle Miro-alustalle. Aineiston purku aloitettiin kirjoittamalla jokaiselle Affinity Wall-pohjalle yksi haastattelukysymys ja keräämällä kunkin 26 kysymyksen alle saadut haastatteluvastaukset yksittäisille Post it-lapuille. Tämän jälkeen samankaltaiset vastaukset

ryhmiteltiin ja muodostettiin ryhmää kuvaava otsikko eli teemoiteltiin vastaukset. Näin saatiin kiteytettyä keskeisimmät löydökset vastauksista.

Aiemmin haastatteluissa käytetty EBNIT (Event-Based Narrative Inquiry Technique) eli tapahtumapohjainen kerrontatutkimustekniikka soveltuu uusien palveluideoiden ja nykyisen palvelun arvioimisen lisäksi myös tuotettujen haastattelujen analysointiin (Helkkula & Pihlström 2010, 354). EBNIT-analysoinnissa käydään läpi värikoodatut poiminnat aineistosta. Narratiivissa eli haastateltavan tarinassa käydään läpi henkilön niin hyviä kuin huonoja kokemuksia. Metaforien käytöllä pyritään laajentamaan keskustelua ilman rajoituksia kuvitteellisiin tapahtumiin, unelmiin, jotka ovat välttämättömiä aidosti uusien, asiakaslähtöisten ideoiden löytämiseksi. Metaforilla on kyky saavuttaa sanomattomia, hiljaisia tarpeita ja toiveita, jotka voivat olla arvokkaita uuden tai olemassa olevan palvelun rakentamisessa. Analysoinnissa pyritään kiteyttämään kohderyhmän kokemusten nykytila (narratiivi, kertomus) esimerkiksi olemassa olevasta palvelusta (negatiiviset, positiiviset kokemukset) sekä mitä kohderyhmä toivoo (metafora, unelmat) ja toisaalta mitä pelkää ja mistä huolestuu (kriittinen piste). Näiden tekijöiden avulla pyritään hahmottamaan mikä on ero kohderyhmän nykytilanteen kokemusten ja toiveiden välillä. EBNIT yhdistää kriittiset pisteet, narratiivit ja metaforat innovatiivisella ja kustannustehokkaalla tavalla ja säästää aikaa sekä haastattelujen toteuttamisessa että tietojen analysoinnissa. (Helkkula & Pihlström 2010, 358-360, 362, 365.) Spigglén (1994) mukaan EBNIT-analyysiprosessissa seurataan lopuksi reflektiota hyödyntäen yleisiä kvalitatiivisia analyysimenetelmiä induktiivisesta luokittelusta temaattisten kategorioiden muodostamiseksi ja tulosten tulkitsemiseksi (Helkkula & Pihlström 2010, 362).

Tekstistä pyrittiin erottamaan kaikkien haastatteluteemojen vastauksista sinisellä toiveet, keltaisella kriittiset tapahtumat, vihreällä plussat eli positiiviset asiat ja punaisella miinukset eli negatiiviset asiat. Tämän jälkeen värikoodatut tekstiosiot ryhmiteltiin neljälle eri pohjalle haastattelukysymyksistä muodostettujen yhdeksän eri otsikon alle. Seuraavaksi aineisto tyypistettiin tyypittelyn avulla eli etsittiin edellisen vaiheen teemojen alla olevista vastauksista samankaltaisuuksia ja yhdistäviä ominaisuuksia ja muodostettiin näistä eräänlaisia yleistäviä kuvauksia. Tiettyjen teemaa koskevien näkemysten tiivistämistä yleistyksiksi kutsutaan tyypittelyksi (Sarajärvi & Tuomi 2018, 107). Näin saatiin selkeämmin esille merkittävimmät löydökset, eräänlainen yhteenveto niin plussista, miinuksista, toiveista ja kriittisistä tekijöistä. Vertasimme EBNIT- ja Affinity Wall-menetelmällä saatuja tuloksia toisiinsa ja havaitsimme, että ne täydensivät toisiaan. Joissakin teemoissa EBNIT onnistui paremmin tuomaan esille yhtäläisyyksiä ja syvensi Affinity Wall-menetelmällä tehtyä teemoittelua. EBNIT-analyysin pohjalta muun muassa pohdittiin mikä on ero nykytilanteen vertaistuen toteutumisessa ja kokemuksissa verrattuna päiväkodin johtajien toiveisiin vertaistuesta ja sen toteutumisesta.

#### 4.3.2 Haastattelujen tulokset ja niiden visualisointi

Haastatteluista saatiin laaja ja monipuolinen aineisto. Seuraavaksi esitellään lyhyt kiteytys haastattelujen teemoitteluista saatuja tuloksia, joissa käsitellään vertaistuen merkitystä, vertaistuen ja vertaistuen käytänteiden tarpeita, toiveita ja kehittämiskohtia. Tuloksissa kuvataan myös vertaistuen toteutumista hidastavia ja edistäviä tekijöitä.

Vertaistuen koettu merkitys ja päiväkodin johtajien toimenkuvaan liittyvät ajatukset tuntuivat toistuvan lähes poikkeuksetta jokaisessa haastattelussa haastateltavan työkokemuksen pituudesta huolimatta. Kuvasta 2 selviää päiväkodin johtajien näkemyksiä vertaistuen merkityksestä. Vertaistuki koettiin yksimielisesti erittäin merkityksellisenä ja jopa välttämättömänä oman työssä jaksamisen kannalta. Vertaistueella kuvattiin olevan moninaisia myönteisiä vaikutuksia; sen kuvattiin tukevan työn tekemistä ja työssä jaksamista, vahvistavan yhteistyötä, lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta, tuovan työhön huumoria, mahdollistavan oman johtajuuden peilauksen ja yhteisen linjauksen toteutumisen, parantavan työhyvinvointia ja työnimua sekä vähentävän stressin tunnetta. Vertaistukea kuvattiin jopa “taustaseinäksi, johon voi nojata”.

VERTAISTUEN MERKITYS	
<p>”lisää työnimua, kun painitaan ihan samojen ongelmien kimpussa ja meillä on se yhteinen tuki. Kyllä me tästä kaikesta selvitään.”</p>	<p>”valtava voimavara, kun jakaa asiat kollegoiden kanssa, vaikka ei saisi ratkaisua, mut se jakaminen jo auttaa ja tukee omaa työhyvinvointia.”</p>
<p>”lisää työnimua, kun painitaan ihan samojen ongelmien kimpussa ja meillä on se yhteinen tuki. Kyllä me tästä kaikesta selvitään.”</p>	<p>”Emmä jaksaisi tehdä tätä työtä, et on se kollegan tuki niin äärettömän merkityksellinen”</p>
<p>”sen oman työssä jaksamisen suurimpana tukena on toiset pk-johtajat”</p>	<p>”Se henkinen puoli, että voi kollegalle sanoa, että nyt oli taas tällöinen päivä, ne tietää että toinen tietää mikä se on ja voi antaa ihan huolella vaikka tullakin, että..... se on puuskastu, toinen ymmärtää ja sit tavallaan siitä pääsee eteenpäin. Se on kyllä ihan tosi tärkeä noissa niissä kiireellisissä kriittisissä tilanteissa”</p>

Kuva 2: Päiväkodin johtajien ajatuksia vertaistuen merkityksestä

Vertaistuen merkityksellisyys ja tarve vaikuttivat osittain korostuvan vastauksissa päiväkodin johtajan toimenkuvassa koetun yksinäisyyden tunteen vuoksi. Päiväkodin johtajat työskentelevät fyysisesti eri toimipaikoissa vastaten oman päiväkotiyksikkönsä kokonaisuudesta. Haastattelujen analysoinnin tuloksena havaittiin, että vertaistuen tarpeet toistuivat systemaattisesti haastatteluissa ja että vertaistukea kaivattiin erilaisiin tarpeisiin.



Vertaistuki näkyi työarjessa esimerkiksi vertaisten välisenä sparrailuna, neuvoina, osaamisen jakamisena, kokemusten peilaamisena sekä kuuntelemisena. Vertaistuen tarpeet voidaan aineiston perusteella jakaa neljään eri pääryhmään: 1) henkinen ja emotionaalinen tuki, 2) peilauksen ja sparrauksen muodossa tarvittava vertaistuki erityisesti haastaviin asiakas- ja henkilöstötilanteisiin, 3) osaamisen jakamiseen ja toiminnan kehittämiseen kaivattu keskustelutuki sekä 4) tietotuki. Näistä osaamisen jakaminen ja kokemusten jakaminen sekä toiminnan kehittämiseen vaadittavat yhteiset keskustelut nousivat keskeisimpinä vertaistuen tarpeina.

Henkisellä tuella viitattiin vertaisten kuuntelutukeen haastavan tilanteen purun tai tunteiden purkauksen yhteydessä. Vertaisilta saatu emotionaalinen tuki oli erityisen tärkeä, sillä juuri samaa työnkuvaa tekevän vertaisen koettiin ymmärtävän erityisen hyvin haastavia tilanteita. Henkisen tuen lisäksi vertaisilta kaivattiin myös erityisesti sparrausta ja peilausta haastaviin asiakas- ja henkilöstötilanteisiin. Henkilöstöön liittyvää kuormitusta aiheuttavat henkilöstön ristiriidat, saatavuus ja hyvinvoinnin johtaminen. Osaamisen jakamisella tarkoitettiin sekä työskentelytapojen että substanssiosaamisen jakamista. Onnistumisten ja epäonnistumisten jakamisen tarve vertaisten kesken nousi myös esiin aineistosta. Toiminnan kehittämiseen kaivattiin enemmän tilaisuuksia ja vuorovaikutusta. Toiminnan kehittämiseen liittyvää vertaisten välistä keskustelua kaivattiin erityisesti pedagogiseen peilaukseen, toimintasuunnitelmien edistämisen seuraamiseen, päiväkodin johtajan toimenkuvasta keskusteluun muuttuvassa maailmassa, yhteisöohjautuvuuden toteuttamiseen ja toteutumiseen eri päiväkotiyksiköissä, vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Tietotuella tarkoitetaan tässä yhteydessä tiedon etsintään ja toimintatapojen varmisteluun tarvittavaa tukea. Vertaisiin ollaan yhteydessä, kun tarvittua tietoa ei itse löydä tai ei muista minne tiedot on taltioitu. Tiedon etsintää ja toimintatapojen varmistelua vertaisten kesken tapahtui suhteellisen paljon.

Yksi haastattelujen keskeisiä tuloksia oli, että vertaistuen toteutumiseen liitettävät hidastavat tekijät (kuva 3) tuntuivat toistuvan lähes poikkeuksetta jokaisessa haastattelussa haastateltavan työkokemuksen pituudesta huolimatta. Haastatteluissa nousi yhtenäisesti esille, että päiväkodin johtajat kokivat vertaisten välisen yhteistyön lisäämisen tarpeelliseksi. Lisäksi he kokivat, että heidän välisensä kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat pääsääntöisesti vähäisiä rakenteessa ja muutoinkin. Nykyiset joka toinen viikko järjestettävät päiväkodin johtajien kokoukset eivät mahdollista tarpeeksi vuorovaikutusta eikä päiväkodin johtajien tarpeista lähtevää keskustelua. Vapaamuotoisia kohtaamisia ja spontaaneja yhteydenottoja vertaistuen hengessä tapahtui lisäksi pääosin suhteellisen vähän. Syinä tähän mainittiin kiire, omat totutut ajatusmallit tai toimintatavat, toimipisteiden etäisyys ja osalla se, ettei tunneta vertaisia tarpeeksi hyvin.



Kuva 3: Vertaistuen toteutumisen taustalla olevat hidasteet

Vertaissuhteiden vahvuus vaikutti yhteydenoton helppouteen ja useuteen. Päiväkodin johtajien vertaissuhteiden vahvuudessa nousi esiin epäsuhta. Osa koki, että heillä oli tietyt vertaiset kenen puoleen helposti kääntyä, kun oli tarvetta tuelle. Päiväkodin johtajat, jotka olivat työskennelleet vähiten aikaa kyseisen organisaation päiväkodissa, tunsivat luonnollisesti vähiten vertaisiaan. He saivat enimmäkseen vertaistukea nimetyltä mentorilta, joka nimetään aina ensimmäiseksi vuodeksi uuden johtajan tueksi. Kynnys vertaistuen pyytämiseen löytyi myös pitkälti omista ajatus- ja toimintamalleista. Haastatteluissa toistuvasti esille nostetut ajatusmallit liittyivät siihen, ettei kehdata tai viitsitä vaivata vertaista ja viedä häneltä työaika. Samoin jos näkee, että toinen on tosi kuormittunut, niin silloin ei lähdetä kuormittamaan toista vielä enempää. Asiaa sanoitettiin toisen ajan liiallisella kunnioittamisella. Toimintaa ohjasi myös ajatusmalli, ettei kukaan muu voi hoitaa näitä työtehtäviä ja siksi yritetään ratkoa asioita ehkä turhankin pitkään itse. Kynnyksenä vertaistuen hakemiseen saattoi myös olla tilanne, jossa asiaan on jo perehdytty ja on tunne, että pitäisi jo osata. Tuen hakeminen tuntui tällöin nololta ja turhautavalta.

Yhteisöllisyyden kaipuu nousi haastatteluista tarpeena. Lisäksi kohtaamisia kaivattiin erityisesti kasvokkain. Korona aika oli selkeästi jättänyt jälkensä. Osa päiväkodin johtajista totesi Teams-kokoustamisesta, että "jäätin palluroiden taakse". Lisäksi työskentely fyysisesti eri yksiköissä koettiin ajoittain yksinäisenä. Haastatteluista nousi tarve tiimitymiselle ja eräät haastateltavat pohtivat sitä, ovatko he enemmänkin ryhmä ihmisiä tekemässä samoja työtehtäviä eri yksiköissä kuin tiimi. Osa haastateltavista totesi, ettei nykyinen rakenne tue yhteistyön tiivistämistä tai tiimityötä. Haastatteluaineistosta nousi myös tarve tutustua toisiin

päiväkodin johtajiin ihmisiin työroolinsa ulkopuolella. Vertaistukea sai aina lopulta, mutta ainoastaan silloin, kun sitä itse pyytää eli oman aktiivisuuden kautta. Tuen saamattomuus nähtiin enemmänkin liittyvän niihin tilanteisiin, ettei ole enää itse jaksanut hakea apua. Koska päiväkodin johtajat työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, vertaisen todellista vointia ei voida suoranaisesti nähdä muuta kuin tavattaessa. Lisäksi kiire ja akuutit tilanteet vaikuttivat siihen, ettei vertaistukea aina saa oikea-aikaisesti etenkin akuuteissa tilanteissa.

Haastatteluaineistosta nousi keskeisiä tekijöitä, jotka tukevat organisaatiossa vertaisten välistä tuen toteutumista. Nämä vertaistukea ja yhteistyöt edistävät tekijät on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4: Vertaistuen toteutumista edistäviä tekijöitä

Vertaistuen toteutumista ja vertaistuen käytänteiden kehittämistä edistäviä tekijöitä olivat kehitysmyönteinen organisaatio, joka sallii työyhteisön erilaiset kokeilut ja kehittämisideat. Tuloksista ilmeni selkeästi, että vaikka päiväkodin johtajien keskuudessa koettu avoin, rohkea, toimiva ja luottamuksellinen yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat vertaistuen ja sen toteutumisen mahdollistajina, niin osaa pohditutti ryhmäilmiöiden mahdollinen syntyminen sekä se, että kuullaanko kaikkia vertaisia. Päiväkodin johtajat kokivat vahvasti, että vertaistuen aina lopulta saa ja että keneltä tahansa vertaiselta voi kysyä tukea. Uuden hiljattain aloitetun toimintamallin kokeilu, joka mahdollisti vertaisten välisen vapaamuotoisen kohtaamisen, osaamisen ja kokemusten jakamisen sekä tiiviimmän yhteistyön, sai paljon kiitosta päiväkodin johtajilta.

Vertaistukea saatettiin hakea joko puhelimitse, WhatsApp-viesteillä, sähköposteilla tai muiden projektitapaamisten yhteydessä. Muita tapoja kohdata vertainen työn arjessa olivat erilaiset projektityöryhmien tapaamiset, koulutukset tai yhteisöohjautuvuuden hankkeen tilaisuudet. Muiden kokousten yhteydessä saatettiin kysyä vertaistukea. Harvempia mainintoja

olivat yhdessä lounastaminen tai lenkkipalaverit. Yhteydenotontavat vaihtelivat paljon vertaisten kesken. Käytänteisiin toivottiin yhtenäisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä erityisesti sähköisten kanavien käytössä eli mitä viestitään missäkin ja mitä tietoa löytyy mistäkin kanavasta. Sähköinen monikanavaisuus aiheutti tiedon löytymisen haasteita ja tiedon etsimiseen sekä toimintatapojen varmisteluun kului suhteellisen paljon aikaa vertaisilta. Päiväkodin johtajat käyttivät viestimiseen eri kanavia ja haastateltavat kertoivat, että pitää tuntea mitä kautta ketäkin pitää lähestyä. Takaisinsoittoaikoihin toivottiin myös yhtenäisiä pelisääntöjä.

Ryhmätyönohjaus sai yksittäisiä mainintoja vertaistuen käytänteenä, mutta sen todettiin tapahtuvan liian harvoin eikä siten mahdollistanut vertaistukea akuutimpaan tilanteeseen ja juuri omaan sen hetkiseen tarpeeseen. Mentorointimalli mainittiin myös yhdeksi vertaistuen käytänteeksi uusille työnsä aloittaneille päiväkodin johtajille. Nykyisessä mallissa mentorointi lähtee mentoroitavan tarpeesta, sille järjestetään aikaa ja se tarjoaa matalan kynnyksen kysyä tukea. Mentorointia toivottiin kuitenkin kehitettävän systemaattisemmin. Laajemmalle mentoroinnille ja asioiden laajemmalle läpikäynnille koettiin jäävän vähän aikaa. Mentorointimallin kehittämisessä toivottiin otettavan huomioon arjen kokonaisuuksia kuten millaisia suunnittelumalleja on käytetty kauden alussa, miten lapsiryhmiä voidaan muodostaa ja miten toimintasuunnitelmaa on edistetty yhteisesti.

Päiväkodin johtajien toimenkuva puhututti paljon. Työpäivän rikkonaisuus, joka osittain johtuu jatkuvista resurssijärjestelyistä ja muista akuuteista tilanteista, vaikutti siihen, että työn suunnittelulle, toiminnan kehittämiselle ja erilaisille kohtaamisille jää vähemmän aikaa. Lisäksi monet päiväkodin johtajat kokivat tehottomaksi sen, että kaikki vertaiset tekevät päällekkäin samoja työtehtäviä eri yksiköissä ja työnjakoa peräänkuulutettiin enemmän vahvuuksien tai osaamisen mukaan. Miten työtä voi tehdä tehokkaammin ja miellyttävämmiin? Kuinka toimenkuvaa voisi ajankäytöllisesti järkevöittää kiireen helpottamiseksi? Osa koki, että toimenkuvassa erilaiset toimistotehtävät, kuten palkkaraportoinnit, käyttöasteiden ja erilaisten tilastojen seuranta, ovat lisääntyneet. Toimistotehtävien koettiin tällöin etäännyttävän perustyöstä ja asiakas- ja henkilöstökohtaamisille jäävän vähemmän aikaa.

Unelmat ja toiveet vertaistuen toteutumisesta sisälsivät nykytilaa enemmän mahdollisuutta työskennellä yhdessä vertaisten kesken ja jakaa sekä vertaisten välistä osaamista että työtehtäviä. Osa haastateltavista jopa nimesi ihannetilaksi parijohtajuuden tai parityöskentelyn tai muutamien päiväkotiyksiköiden välisen yhteistyön tiivistämisen. Lisäksi vertaistuen vahvistamiseksi toivottiin spontaaneja kohtaamisia esimerkiksi aamukävelyn tai lounaan merkeissä sekä yllättäen puhelinsoitolla, joka mahdollistaisi kuulumisten kyselyn ja samalla asioiden sparrausta.

Haastattelujen pohjalta muodostettiin lopuksi myös työntekijäprofiilit. Asiakasymmärryksen visualisoimiseksi voidaan luoda erilaisia asiakasprofiileja, jotka kuvaavat asiakkaiden tarpeita, elämäntilanteita tai toiveita. Visuaalisesti kuvatuissa asiakasprofiileissa voidaan tuoda esille ikä, nimi, piirretty kuva kasvoista sekä vaikkapa asiakkaalle sopiva elämäntilannetta kuvaava lausahdus. Profiili rakennetaan asiakkaan toiminnan motiiveja ja käyttäytymisen ymmärtämistä tukevan taustatiedon pohjalta ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa syvästi asiakastarpeista esimerkiksi palvelujen kehittämiseksi. Profiili voi toimia myös viestinnän työkaluna selkeyttämällä moniammatilliselle kehittäjätiimille asiakaskunnan tarpeita. (Ojasalo ym. 2015, 77.) Tässä työssä profiileja käytettiin työntekijäymmärryksen visualisoimiseksi ja sen vuoksi jatkossa käytetään käsitettä työntekijäprofiili. Profiilit muodostettiin haastatteluaineiston pohjalta analysoimalla kuten etsimällä haastateltavien kommentteista eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Monissa asioissa haastateltavat olivat samanmielisiä, mutta eroavaisuuksia työntekijäprofiilien muodostamiseksi löytyi vertaistuen hakemiseen liittyen sekä työn kuormitusta ja hyvinvointia tuottavissa tekijöissä. Myös kokemuksissa yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta ja vertaistuen esteistä ja toisaalta toiveista niihin liittyen oli havaittavissa eroavaisuuksia persoonien välillä. Lopulta muodostettiin haastattelujen pohjalta alempana esitellyt kolme erilaista työntekijäprofiilia: Innokas kehittäjä (kuva 5), Yhteisöllisyyttä kaipaava yksin pärjääjä (kuva 6) sekä Vuorovaikuttava tuenhakija (kuva 7).

Työntekijäprofiilien luomisen tavoitteena oli hankitun työntekijäymmärryksen kiteytyksen ja visualisoinnin lisäksi auttaa organisaatiota huomioimaan työntekijöidensä kokemusten eroavaisuuksia esimerkiksi yhteisöllisyyden ja yhteistyön määrän suhteen. Profiilien avulla voidaan tuoda esiin eroavaisuuksia päiväkodin johtajien kokemissa vertaisuhteissa, vertaistuen hakemisen toimintamalleissa ja koetussa vertaistuen toteutumisessa. Lisäksi profiilit tukevat vertaistuen käytänteitä kehitettäessä. Toimeksiantajan jatkokehitystyölle esimerkiksi yhteisöohjautuvuuden kannalta profiilit voivat tuoda päiväkodin johtajien toiveita ja tarpeita esille esimerkiksi vertaistuen kokemukseen liittyen. Työntekijäprofiileilla, Innokas kehittäjä, Yksin pärjäävä yhteisöllisyyttä kaipaava ja Vuorovaikuttava tuen hakija, oli myös samankaltaisuuksia näkemyksissään ja ajatuksissaan vertaistuesta, yhteisöllisyydestä ja vuorovaikuttamisesta. Kaikki persoonat esimerkiksi kokivat vuorovaikutuksen sujuvaksi, luottamukselliseksi ja että kaikkiin voi olla yhteydessä. Samoin kaikki persoonat toivoivat yhdessä työn tekemistä ja työn jakamista enemmän. Seuraavaksi esitellään profiilien ajatuksia, näkemyksiä ja eroavaisuuksia enemmän.

Innokkaan kehittäjän (kuva 5) motto on ”Maailma muuttuu ja työn on muututtava mukana”. Mottonsa mukaisesti innostunut kehittäjä syytyy niin itsensä kuin yhdessä kehittämisestä ja onnistumisista. Vastaavasti hän kuormittuu vanhoissa toimintamalleissa jumittamisesta ja tiimitunteen puuttumisesta. Innostunut kehittäjä toivoo enemmän kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ja vertaisten työn, osaamisen ja johtajuuden jakamista. Hänen on yleensä helppo

ottaa yhteyttä vertaisiin, mutta tuen pyytämiseen hänellä voi joskus olla isokin kynnyks, sillä hän voi vähätellä omia ongelmiaan tai pelkää näyttävänsä avuttomalta. Innostunut kehittäjä olisi valmis kokeilemaan parihohtajuutta, sillä siinä yhdistyisi kaksi hänen hyvinvointiaankin tukevaa tekijää: kollegiaalinen tuki ja yhteisöllisyys. Hän on taitava keksimään myös rakenteiden ulkopuolelta kohtaamispaikkoja, kuten työlenkkejä ja työlounaita, joissa voi keskustella työstä kasvotusten.



## INNOKAS KEHITTÄJÄ

Kehittäjä arvostaa yhteistyössä osaamisen ja ideoiden jakamista. Kehittäjällä ei ole yleensä suurta kynnystä ottaa yhteyttä vertaisiin, kun kokemusta johtajan työstä karttuu. Myönteinen ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne helpottaa avun hakemista. Kehittäjä persoona kaipaa eri tavoin toteutettuja vertaisten kohtaamisia ja tykkää olla tekemisissä useinkin, vähintään viikottain, muiden johtajien kanssa erilaisten kanavien kautta. Kehittäjä tekee tyypillisesti yhteistyötä mieluiten kasvotusten ja nauttii etenkin livekohtaamisista. Kehittäjä kaipaa kollegoiltaan neuvoja eri tilanteissa toimimisen ja toisaalta voi joskus vain haluta jakaa niin onnistumisen kokemukset kuin metsään menneet tilanteet. Kehittäjä löytää yhteistyötilaisuuksia helposti etenkin kasvokkain tapahtuvissa palavereissa. Hän keksii kohtaamisen tapoja esimerkiksi työlounaan tai vaikkapa yhteisen ulkoilunmerkeissä. Mikäli kehittäjä ei näe riittävän usein vertaisiaan livenä, hän voi kokea itsensä yksinäiseksi ja ulkopuoliseksi.

### HAASTEET/HUOLENAIHEET

- pysyminen vanhoissa toimintatavoissa, vaikka maailma ympärillä muuttuu.
- Kehittämistä vastainen työskentely
- Yhteisöllisyyden/tiimitunteen puuttuminen
- Rakenteissa ei ole riittävästi mahdollisuuksia tehdä työtä yhdessä ja vuorovaikuttaa.
- Ei ole aikaa tutustua toisiin vertaisiin mikä taas estää tai hidastaa kehittäjän mielestä yhteistyön tekemistä.
- Kehittäjä näkee myös toimintatapoihin kangistumisen estävän tuen saamista ja hakemista.

### TOIVEET/TARPEET


Kehittäjä unelmoi vertaisten työn, osaamisen ja johtajuuden jakamisesta. Työtä voisi tehdä yhdessä vaikka joka päivä ja oppia hyödyntämään kaikkien vahvuuksia.

Kehittäjä näkee, että yhdessä työskentely madaltaisi myös kynnystä pyytää tukea kollegoilta.

Eriaiset keskustelut ja sparraillut toiminnan kehittämiseksi ovat toiveneita.

Kuva 5: Innokas kehittäjä - työntekijäprofiili

Vuorovaikuttavan tuen hakijan (kuva 6) motto on ” Kenelle tahansa voi soittaa ja tyhmiä kysymyksiä ei ole.” Mottonsa mukaisesti tämä persoona pyytää tukea hyvin matalalla kynnyksellä ja tuntee etenkin pitkäaikaisemmat kollegansa hyvin. Vuorovaikuttava tuen hakija voi soittaa joskus useitakin kertoja päivässä vertaiselleen työasioissa tai kysellä joskus ihan vain kuulumisia etenkin läheisemmäksi tulleiden kollegoiden kesken. Hänen hyvinvointiaan edistää niin työyhteisön saavutukset kuin vertaisten väliset kohtaamiset, joissa voi jakaa esimerkiksi haasteellisia henkilöstötapauksia. Vastaavasti vuorovaikuttava tuen hakija kuormittuu henkilöstöasioista ja resurssipulatilanteista, jotka heijastuvat myös työyhteisön hyvinvointiin. Vuorovaikuttava tuen hakija näkee yhteistyön, vuorovaikutuksen ja vertaistuen hakemisen esteinä muun muassa päiväkodin johtajien erilaiset toimenkuvat ja joskus pitkään jatkuneet kuormittavat tilanteet, joissa ei enää ymmärrä hakea edes tukea. Vaikka hän aktiivisesti pitää yhteyksiä vertaisten kanssa, niin hän kuitenkin toivoisi vielä spontaaneja kohtaamisia enemmän.



## VUOROVAIKUTTAVA TUEN HAKIJA


Pitkään ainakin yli 5 vuotta talossa ollut työntekijä, joka tuntee hyvin useimmat pitkäaikaiset vertaisensa. Erittäin matala kynnys pyytää apua ja voi soittaa kenelle tahansa usein kysyäkseen apua ja tukea ihan pienemmissäkin asioissa. Arvostaa vertaisten välisessä vuorovaikutuksessa luottamusta ja rentoutta, kenelle tahansa voi soittaa ilman kynnystä pienissäkin asioissa eikä tyhmiä kysymyksiä ole. Usein kontaktoi tuen tarpeen mukaan vertaisia ja vuorovaikuttaa enemmän tiettyjen läheisemmäksi tulleiden kollegoiden kanssa ja on aina valmis auttamaan muita, sillä kokee sen luottamuksen osoituksena. Tarvitsee eniten asioiden peilausta ja ajatusten pallottelua kollegoiden kesken sekä joskus myös vinkkiä ja muistutusta asioiden hoitamisesta. Korostaa huumorin ja ilon tärkeyttä yhteistyössä ja haasteiden ylittämässä. Saattaa käydä joskus työlounailla ja keskustella työstä. Vuorovaikuttaa kollegoidensa kanssa hyvin usein, jopa useita kertoja päivässä. Voi joskus voi vain soittaa ja kysyä kuuluisia tutummiksi tulleilta kollegoita.

HAASTEET/HUOLENAIHEET	TOIVEET/TARPEET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiire ja akuutit tilanteet voivat kuormittaa ja estää tuen hakemisen</li> <li>• Joskus pitkään jatkuneet kuormittavat tilanteet, joissa ei enää ymmärrä pyytää apua.</li> <li>• Suunnittelulle ei jää tarpeeksi aikaa</li> <li>• Yhteisille keskustelulle ei ole riittävästi mahdollisuuksia</li> <li>• Uusien toimintamallien opettelu vie aikaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enemmän spontaaneja kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia</li> <li>• Enemmän aikaa työn suunnittelulle</li> <li>• Yhdessä työskentely tiiviimmin</li> <li>• Työn jakaminen vahvuuksien mukaan</li> </ul>

Kuva 6: Vuorovaikuttava tuen hakija - työntekijäprofiili

Yhteisöllisyyttä kaipaava yksinpärjääjän (kuva 7) motto on: ”Voisin tehdä enemmänkin yhteistyötä vertaisten kanssa”. Tällä persoonalla on usein paljon näkemyksiä ja mielipiteitä, ja hän pohtii niitä usein yksin. Yksin pärjääjä on muita persoonia harvemmin yhteyksissä vertaisiin ja silloinkin usein rakenteissa olevissa kokouksissa. Yhteisöllinen yksin pärjääjä kuitenkin nauttii kohtaamisista ja vertaisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä toivoo sovittuja kohtaamisen tilanteita lisää etenkin olemassa oleviin rakenteisiin. Kuten kaikki muutkin persoonat, yksin pärjääjä kokee vertaisten välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvaksi ja luottamukselliseksi, mutta pohtii tulevatko kaikki kuulluiksi vuorovaikutustilanteissa ja uskaltavatko kaikki sanoa mielipiteensä. Yhteisöllinen yksinpärjääjä voimaantuu yhdessä tekemisen, asiakas- ja henkilöstökohtaamisten lisäksi yksin tekemisestä, kun tuntee saavansa jotain hyvää aikaan. Vastaavasti häntä kuormittaa yksinäisyys, ja yksin pärjäämisen tunne silloin kuin tarvitsisi tukea. Hän kokee, että etenkin toimistotyöt vievät liikaa aikaa henkilöstön ja asiakkaiden kohtaamisilta. Vuorovaikutusta, yhteistyötä ja vertaistuen hakemista estää yhteisöllisyyttä kaipaavan yksin pärjääjän mielestä se, ettei tunne toisia riittävän hyvin, johtajien vaihtuvuus sekä se, ettei rakenteissa ole riittävästi tilaisuuksia yhteistyölle. Hän toivoo erityisesti lisää vuorovaikutusta ja kohtaamisia vertaisten kanssa, että voisi tarvittaessa pyytää esimerkiksi helpommin tukea kollegoilta.

## YHTEISÖLLISYYTTÄ KAIPAAVA YKSIIN PÄRJÄÄJÄ



Pärjääjällä on harvakseltaan yhteydessä vertaisiin, lähinnä silloin kun on yhteisiä tapaamisia, mutta nauttii kohtaamisista ja toivoisi niitä lisää rakenteisiin. Pärjääjän kynnys pyytää apua vaihtelee tilanteen mukaan ja sen mukaan miten hyvin tuntee muut. Pärjääjä ei tunne välttämättä muita vertaisia riittävän hyvin joko siksi, että on aloittelija johtajana tai kokee ettei rakenteissa ole riittävästi kohtaamisen mahdollisuuksia tai myös poikkeavat tehtäväkuvat voivat muokata tämän henkilön väkisin yksin pärjääjäksi.

Hän saa usein kuitenkin tukea vertaisyhteisön ulkopuolelta työhönsä tai vuorovaikuttaa muutaman luottovertaisen kanssa ainakin henkilöstö- ja asiakasasioissa. Joskus pärjääjä kuitenkin pohtii, että tuleeko hän kuulluksi ja uskaltavatko kaikki sanoa oman mielipiteensä päiväkodinjohtajien kokouksissa ja tapaamisissa.

HAASTEET/HUOLENAIHEET	TOIVEET/TARPEET
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksinäisyys, oma varovaisuus ja yksin pärjäämisen "paine" tilanteissa, joissa kaipaisi tukea</li> <li>Toimistotyöt vievät liikaa aikaa kohtaamisilta asiakkaiden ja henkilöstön kanssa</li> <li>Korona verotti yhteisöllisyyden tunnetta</li> <li>Voi kokea, että tulee olla iso asia, jotta voi olla kollegaan yhteydessä</li> <li>Miten hyvin voi ilmaista mielipiteitään, kokee että välillä syntyy ryhmämieliotä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enemmän kohtaamisia kasvokkain</li> <li>Yhdessä tekemisen mahdollisuudet</li> <li>Voimaantuu myös yksintekemisestä, kun näkee saavansa oikeasti jotain hyvää aikaan tai onnistuu rajaamaan työtään.</li> <li>Onnistuminen ja uudet näkökulmat</li> <li>Toivoo tulevana kuulluksi ja nähdyksi tiimissä</li> </ul>

"Voisin tehdä enemmänkin yhteistyötä vertaisten kanssa"

Kuva 7: Yhteisöllisyyttä kaipaava yksinpärjääjä - työntekijäprofiili

#### 4.3.3 Suunnitteluohjureiden muodostus

Haastatteluaineiston tulosten läpikäynnin, analysoinnin ja kiteytyksen jälkeen toimeksiantajalle esiteltiin keskeiset tulokset. Tavoitteena oli luoda yhteisymmärrys aineistosta ja tuloksista sen osalta mikä vertaistuen kehittämisessä olisi kaikkein keskeisintä sekä millaisiin haasteisiin lähdetään seuraavaksi ideoimaan ratkaisuja. Melko laaja aineisto käytiin läpi erillisen esityksen avulla, jossa tuotiin esiin vertaistukeen ja vertaistuen käytänteisiin liittyviä tarpeita ja toiveita. Tuulaniemen (2013) mukaan design draivereita eli suunnitteluohjureita voidaan kuvata suunnittelua ohjaaviksi päämääriksi, jotka syntyvät kehittämistyön päälöydösten perusteella. Ne ovat tutkimustuloksista johdettuja suunnittelun ohjaimia, jotka tukevat tavoitteellisesti kehittämistyötä. Suunnitteluohjureiden avulla voidaan tuoda työntekijöiden tarpeet ja motiivit suunnittelun keskiöön varmistaen työntekijänäkökulman ja työntekijöiden tavoitteiden säilyminen erilaisten ratkaisujen ja konseptien kehittämisessä. (Tuulaniemi 2013, 156.)

Miro-työkalulle oli koottu aineistosta esiin nousseet kehittämisaihiot, joihin varhaiskasvatuksen johtaja sekä yhteisöohjautuvuuden hankkeen projektipäällikkö pääsivät tutustumaan. Toimeksiantajan edustajat siirsivät Post-it lappuihin kirjatut aihiot haasteen priorisointijanelle. Post-it laput siirrettiin ensin itsenäisesti janelle ja lopuksi käytiin keskustelu asiasta. Haasteiden valinta ja sijoittelu priorisointijanelle koettiin hieman haastavaksi, sillä moni kehittämiseen liittyvät aihiot linkittyivät toisiinsa. Tärkeimmiksi aihioksi koettiin listausjärjestyksessä alla olevat haasteet: 1) "Ei olla tiimi vaan ryhmä päiväkodin johtajia, jotka tekevät samoja työtehtäviä eri yksiköissä", 2) "Ei ole tarpeeksi



vertaisten välisiä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia”, 3) “Rakenteissa ei ole riittävästi vertaisten väliselle tuelle mahdollisuuksia”.

Haastatteluaineistosta oli noussut esiin tarve tiimitymiselle, yhteistyön ja toisiin tutustumisen lisäämiselle sekä osaamisen jakamiselle ja toiminnan kehittämiseksi yhteisten keskustelujen avulla. Samanaikaisesti päiväkodin johtajat olivat todella tyytyväisiä hiljattain aloitetun uuden toimintamallin kokeiluun, kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuvaan päiväkodin johtajien väliseen hyvin vapaamuotoiseen kokoontumiseen. Aineistosta nousi kuitenkin mainintoja ja toiveita siitä, että näitä kokoontumisia tulisi sisällöllisesti vielä kehittää. Toimeksiantaja kiinnostui siten uuden toimintamallin kehittämisestä ja ehdotti sitä kehittämisaihioksi.

Tulokset esiteltiin myös erikseen päiväkodin johtajille muutamaa päivää myöhemmin. Heidän ajatuksiaan kartoitettiin, jotta muodostui ymmärrys siitä, mitä päiväkodin johtajat itse kokivat ensisijaisesti erityisen tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Päiväkodin johtajille käytiin tiivistetty esitys läpi ja päiväkodin johtajat totesivat aineiston analyysistä nostetut tulokset vastaavan hyvin nykyistä tilannekuvaa. Keskusteluun nostettiin uuden toimintamallikokeilun eli päiväkodin johtajien kaksi kertaa kuussa järjestettävien vapaamuotoisten iltapäiväkokousten kehittäminen, jotka olivat toteutuneet vasta viisi kertaa. Vaikka haastatteluissa oli noussut mainintoja siitä, että kokouksia tulisi tulevaisuudessa kehittää siten, että varmistetaan työorientoituneisuus, luodaan yhteisymmärrys kokousten tavoitteista ja pelisäännöistä sekä järkevöitetään kokouksia, päiväkodin johtajat eivät kuitenkaan olleet halukkaita tässä kohtaa vielä ottamaan uutta toimintamallikokeilua kehittämisen kohteeksi. Kokous koettiin lähes “pyhäksi” ja sen toivottiin ainakin vielä tässä vaiheessa pysyvän vapaamuotoisena.

Päiväkodin johtajat toivoivat sen sijaan, että pääsisivät ideoimaan sopivimmat työarjen kohtaamistilanteet, joissa voitaisiin jakaa vertaisten välistä osaamista sekä käydä aineistosta nousseisiin eri teemoihin liittyvää keskustelua yhteistyön ja toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi toivottiin, että yhteistuumin vertaisten kesken olisi mahdollista miettiä tarvittavat osallistujat kuhunkin tilaisuuteen. Keskustelu päiväkodin johtajien kanssa oli merkityksellistä, sillä sen avulla saatiin aidosti työntekijäkeskeisesti valittua ajankohtaan sopivan ja tarpeellisen aihion kehittämistyölle ja siten myös kehittämishaasteen suunta muuttui. Tavoitteena oli vastata haasteisiin liian vähäisistä vertaisten välisistä kohtaamisista ja rakenteissa olevista riittämättömistä vertaistuen mahdollisuuksista osaamisen jakamiseksi ja tärkeiden vertaisten välisten keskusteluiden varmistamiseksi. “Miten voisimme...?” -metodia hyödynnettiin, kun haastetta käännettiin ns. ohjaavaksi kysymykseksi, joka toimisi tulevan ideoinnin pohjana (Stickdorn ym. 2018, 179). Päähaaste sekä suunnitteluohjuri muotoutui seuraavanlaiseksi: Miten voimme lisätä vertaisten välisiä kohtaamisia työn arjessa osaamisen jakamiseksi ja tarpeellisiksi havaittujen keskustelujen varmistamiseksi?

#### 4.4 Kehitä - vaihe eli ideoi ja prototypoi

Kehitä-vaiheessa ideoidaan tunnistetun haasteen ympärillä hyödyntäen ensimmäisessä timantissa syntynyttä asiakasyymmärrystä sekä erilaisia menetelmiä. Tarkoitus on luoda nopeasti yhden loistavan idean sijasta mahdollisimman paljon ideoita ja mallinnuksia sekä muokata ja yhdistellä niitä. Ideoiden määrän kasvattaminen mahdollistaa jopa radikaalien ehdotusten synnyn. Ideointivaiheessa on lopulta tärkeää tunnistaa tavoiteltavaan tuotokseen sopivia muutamia mielenkiintoisia ideoita sekä lähteä testaamaan niitä nopeasti prototyyppien avulla. Ideat, jotka syntyvät prototypoinnissa, voidaan laittaa muistiin Tuotavaiheen testausta varten tai testata välittömästi. Ideat hioutuvat laadukkaammiksi testauksen ja prototypoinnin avulla. (Stickdorn ym. 2018, 157–160; Ojasalo ym. 2015, 76.) Kehitä-vaihe kannustaa yhteiskehittämään erilaisten ihmisten kanssa, löytämään inspiraatiota ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja aiemmin määriteltyn ongelmaan. Kehitä-vaiheessa edistetään ideointia ja testataan malleja asiakkaiden ympäristöissä visualisoimalla ja rakentamalla prototyyppejä eri menetelmin. Visualisoinneilla voidaan sitouttaa käyttäjiä ja sidosryhmiä loppuratkaisun käyttöönottamiseen. (Design Council 2023a; Design Council 2023c.)

Stickdorn ym. (2018) tuovat esille, että yhtä lailla kuin asiakkaisiin, myös kehitettävän palvelun sisäisiin sidosryhmiin on syytä suhtautua empatialla ymmärtääkseen heidän näkökulmiaan ja mahdollista muutosvastaisuutta. Osallistamalla yhteiskehittämiseen ja päätöksentekoon organisaation sisäisiä sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, vähennetään kehittämistyön vastustamista ja tuetaan muutoksen johtamista. (Stickdorn ym. 2018, 278-279.) Myös Ojasalon ym. (2015) mukaan kehittäminen palvelumuotoilussa vaatii sidosryhmien tarpeiden ja toiveiden syvällistä ymmärtämistä ja tämän lisäksi palveluun liittyvien taustatekijöiden ymmärtämistä. Kehitä-vaiheen yhteisölliset menetelmät helpottavat uusien ideoiden ja ratkaisujen synnyttämisessä. Esimerkiksi aivoriihessä pyritään ideoimaan rajattomasti tietyn aikaa ja lopuksi runsasta ideamäärää tarkastellaan perusteellisemmin ja äänestetään parhaimmat ideat jatkotyöstöä varten. (Ojasalo ym. 2015, 72, 158, 161.)

Kehitä-vaiheessa järjestettiin yhteiskehittämisen työpaja, jotta löydettäisiin päiväkodin johtajien mielestä se tärkein ja ajankohtaisin vertaistuen tarve. Työpajassa aloitettiin myös kehittämään valitulle vertaistuen tarpeelle konseptia uudesta vertaistuen käytänteestä. Kuviossa 5 esitellään Kehitä-vaiheen käytetyt menetelmät.



Kuvio 5: Kehitä-vaiheen menetelmät

#### 4.4.1 Ideointityöpaja

Työpajakutsussa esiteltiin työpajan tavoitteet, annettiin ohjeistusta työpajaan valmistautumisesta sekä kerrottiin, että mukaan pyydetäisiin hallinnosta meneillään olevan yhteisöohjautuvuus-hankkeen projektipäällikkö, sillä valittu aihe kosketti yhteisöohjautuvuutta. Työpajan kesto oli 2,5 tuntia ja työpajaan osallistuivat viisi päiväkodin johtajaa ja projektipäällikkö. Työpajatyöskentelyssä käytettiin aiemmasta työpajasta tuttua yhteiskehittämiseen soveltuvaa Miro-alustaa. Työpajan tavoitteena oli luoda yhteinen ymmärrys vertaisten erilaisista ja mahdollisista käytännöistä työarjessa, joissa voitaisiin käsitellä haastatteluista nousseita vertaistukeen liittyviä tarpeita. Lisäksi tavoitteena oli pohtia osallistujat kuhunkin haastatteluista esiin nousseeseen yhdeksään vertaistuen tarpeeseen. Osallistujien määrittelyllä haluttiin tehdä näkyväksi sitä, mihin käytännöisiin kaivattiin vertaisten lisäksi myös muita. Lopuksi valittiin yksi vertaistuen tarve, jonka ympärillä ideointia syvällisemmin. Työpajan tuotokseksi muodostui näin ollen kokoelma ideoita työarjen eri käytännöistä erilaisten vertaistuen tarpeiden läpikäymiseksi vertaisten kesken ja mahdolliset ulkopuoliset osallistujat huomioiden. Toiseksi tuotokseksi saatiin valitusta vertaistuen tarpeesta alustavia suuntaviivoja prototyyppiä varten.

Ideointivaiheissa käytettiin Me-We-Us (yksin-yhdessä-kaikki) -menetelmää sovellettuna. Me-We-Us -menetelmässä ideoidaan ensin yksin, sen jälkeen parina tai pienryhmässä ja lopulta käydään koko osallistujia porukalla keskustelua ja ideoidaan lisää. Me-We-Us menetelmä soveltuu hyvin ideointiin, koska myös hiljaisimmat ja ujoimmat saavat äänensä kuuluviin yksintyöskentelyvaiheen ansiosta. Ideointia jalostetaan pienryhmissä ja lopulta koko ryhmän kesken. (Ideapakka Oy 2023.) Me-We-Us menetelmä tunnetaan myös nimellä lumipallo (Sipponen-Damonte 2020, 75). Sovelsimme Me-We-Us -menetelmää siten, että aloitimme työskentelyn suoraan pari- tai pienryhmissä ja seuraavassa vaiheessa käytiin yhdessä keskustelua sekä ideointia kaikkien osallistujien kesken (We-Us). Valitsimme tämän tavan

osittain työpajan aikataulutuksen vuoksi, mutta myös siksi, että toimeksiantaja toivoi parityöskentelyä sekä enemmän vuorovaikutusta osallistujien kesken. Parityöskentely myös pitäisi fokuksen paremmin työpajan tehtävissä ja antaisi ideoinnille lisäpuhtia, kun ajatuksia voisi heti jakaa parin kanssa.

Työpajatyöskentely koostui alkuintrosta, lämmittelystä sekä kolmesta eri ideointiosionista. Ensimmäisen ideointiosion tarkoituksena oli pohjustaa varsinaisten ideointiosuuksien tekemistä. Osallistujat pohtivat miten voitaisiin luoda lisää erilaisia vertaistukeen liittyviä käytänteitä työarkeen eli tilanteita missä vertaiset voisivat jakaa osaamistaan ja käydä keskustelua erilaisista työtään koskettavista teemoista. Käytänteet voivat olla jo rakenteissa olevia kokouksia ja palavereja tai jotain aivan uusia epävirallisiakin tilanteita kuten työlounaat, kävelypalaverit jne. Osallistujat saivat ideoida erilaisia käytänteitä Post it-lapuille ensin pareittain ja sen jälkeen käytiin ideoista vielä yhdessä keskustelua.

Toisessa ideointivaiheessa osallistujat ideoivat yhdeksälle erilaiselle haastatteluista esiin nousseelle vertaistuen tarpeelle eri käytänteitä sekä määrittivät mahdollisia ulkopuolisia osallistujia näihin tilanteisiin vertaisten lisäksi. Yhdeksän eri vertaistarvetta olivat:

- 1) Hyvien työkäytänteiden ja toimintatapojen jakaminen
- 2) Epäonnistumisten ja onnistumisten jakaminen
- 3) Toisiimme tutustuminen ja yhteisöllisyyden lisääminen
- 4) Pedagoginen keskustelu
- 5) Vertaisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen
- 6) Hankalien tilanteiden (henkilöstö- ja asiakastilanteet) jakaminen ja niistä oppiminen
- 7) Toimintasuunnitelmien edistymisen seuranta yhdessä
- 8) Yhteisöohjautuvuuden toteutuminen ja kokemusten jakaminen
- 9) Keskustelua päiväkodinjohtajan muuttuvasta toimenkuvasta

Osallistujat työskentelivät uudelleen muodostettuina pareina. Jokainen pari työskenteli omassa Teams -huoneessa kolmen vertaistuen tarpeen ympärille ideoiden. Jokaiseen Post it -lappuun sai laittaa vain yhden käytänteen missä kyseistä vertaistuen tarvetta voisi käsitellä ja siihen tarvittavat osallistujat. Esimerkki: *vertaistuen tarve* (keskustelua pedagogiikasta), *käytänne* (kehittämisspäivä), *osallistujat* (kaikki päiväkodinjohtajat + hallinto). Lopuksi

jokainen pari sai esitellä omat ideointinsa kolmen teeman ympärillä ja muut saivat lisätä niihin vielä huomioita ja ideoita.

Seuraavassa vaiheessa osallistujat pääsivät äänestämään yhtä yhdeksästä vertaistuen tarpeesta minkä kehittämiseen heitä eniten kiinnostaisi seuraavassa vaiheessa syventyä (kuva 8):

- 1) Kehitettäväksi vertaistuen tarpeeksi valikoitui äänestyksellä teema yhteisöohjautuvuuden toteutuminen ja kokemusten jakaminen (kuva 9).
- 2) Tämän jälkeen osallistujat äänestivät yhteisöohjautuvuuden toteutumisen ja kokemusten jakamiseen liittyen aiemmin ideoituja *käytänteitä* ja niihin soveltuvat *osallistujat*. Tavoitteena oli valita missä kohtaamistilanteessa valittua tarvetta tultaisiin käsittelemään ja keitä osallistujia siihen tarvitaan.
- 3) Äänestyksessä valittiin *käytänteeksi* erillinen kokous rakenteessa kerran kuukaudessa. *Osallistujiksi* määritettiin kaikki päiväkodin johtajat, palvelupäällikkö, varhaiskasvatuksen johtaja ja projektipäällikkö.

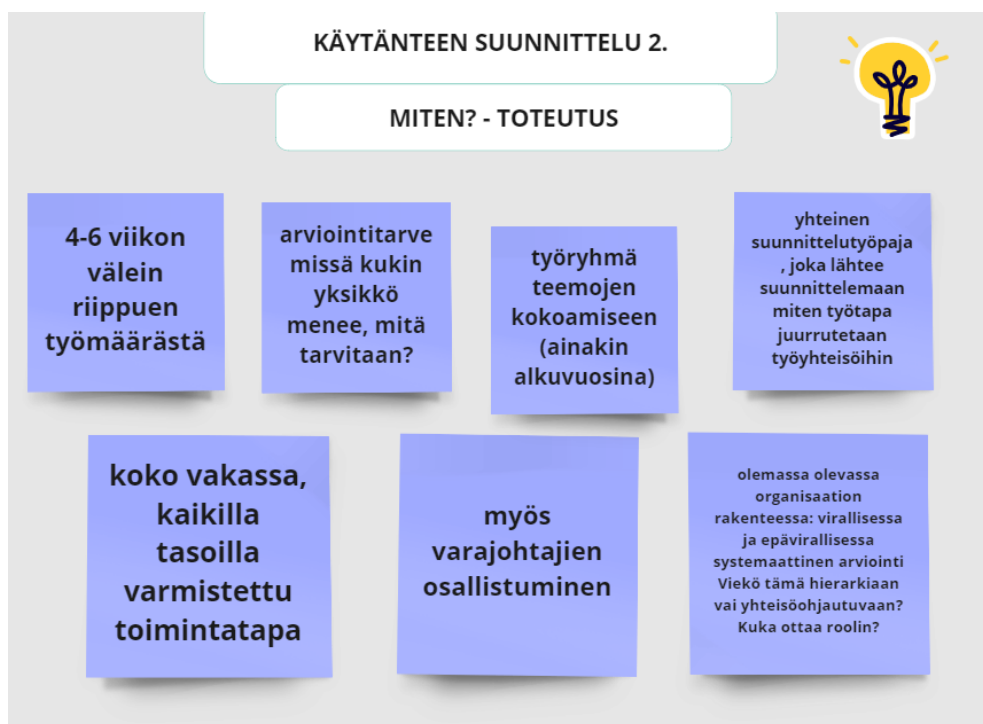


Kuva 8: Yhdeksän vertaistuen tarvetta ja niihin ideoidut vertaistuen käytänteet



Kuva 9: Eniten ääniä saanut käytänne yhteisöohjautuvuuden kokemusten ja osaamisen jakamisen mahdollistamiseksi

Kolmas ideointiosio jakaantui kahteen vaiheeseen (kuva 10). Ideointiosiossa oli tavoitteena ideoida valitun vertaistuen tarpeen ympärillä syvemmin. Osallistujat työskentelivät kahdessa kolmen hengen ryhmässä, ja fasilitaattori vieraili molemmissa ryhmässä työskentelyn aikana. Ensimmäisessä vaiheessa pienryhmät saivat ideoida mikä olisi kyseisen kokouksen *tavoite* eli mitä tapaamisilla tavoiteltaisiin ja millainen sisällön pitäisi olla. Tämän jälkeen käytiin yhteistä keskustelua ideoista ja täydennettiin niitä. Seuraavassa vaiheessa osallistujat pohtivat jälleen pienryhmissä valitun teeman ympärillä, *miten* he lähtisivät käytännössä toteuttamaan vertaistuen tarpeen käsittelyä eli ideoimaan tapaamisten toteutusta. Tämän jälkeen käytiin vielä yhdessä keskustelua ideoista ja muodostettiin niistä yhteisymmärrys jatkotyöskentelyä varten.



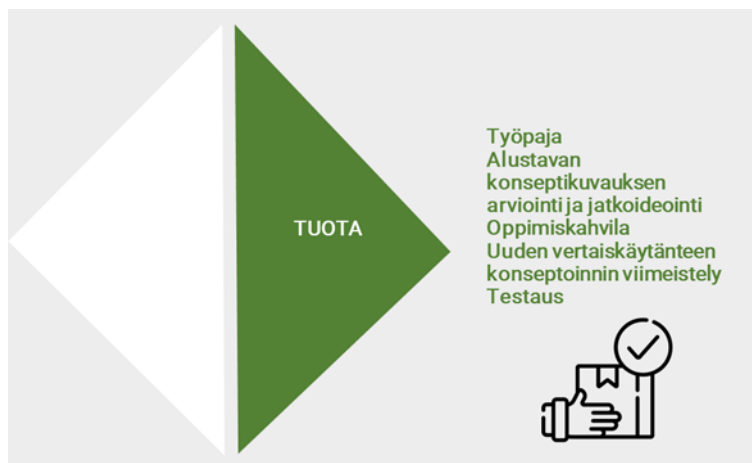
Kuva 10: Ideointia kuukausikokouksen tavoitteesta, sisällöstä ja toteutuksesta

Seuraavassa vaiheessa oli tarkoituksena kysyä osallistujilta, miten he arvioisivat vertaistuen tarpeen käsittelyyn liittyvän menetelmän, mitä hyvää työskentelyssä oli ja mitä he muuttaisivat siinä. Tavoitteena oli myös pyytää heiltä ideoita siihen, miten muuten valittua tarvetta olisi voitu työstää. Saatavia tietoja hyödynnettiin konseptoinnin luonnissa. Suunniteltiin, että osallistujien näkemykset voitaisiin huomioida ja kehittää heille vieläkin

parempi tapa ideoida ja työskennellä itsenäisesti jäljelle jäävien kahdeksan vertaistuen tarpeen ympärillä. Valitettavasti aikapulan vuoksi tätä viimeistä vaihetta ei voitu toteuttaa. Työpajan tulosten perusteella päädyttiin yhteisymmärryksessä jatkamaan yhteisöohjautuvuuden teeman käsittelyä seuraavassa vaiheessa. Lopuksi käytiin läpi työpajan tuotokset, pyydettiin palautetta ja kerrottiin opinnäytetyön seuraavasta Tuota-vaiheesta, jossa jatkokehitetään tämän pajan tuotoksia syvemmälle. Työpajan tulokset käytiin läpi varhaiskasvatuksen johtajan sekä yhteisöohjautuvuuden projektipäällikön kanssa, joka oli osallistunut työpajaan ja hänen kanssaan käytiinkin läpi tulevan Tuota-vaiheen työpajan sisältöä ja konseptoinnin rakennetta. Projektipäälliköltä saatiin tulevan työpajan menetelmäosioon käyttökelpoisia huomioita.

#### 4.5 Tuota-vaihe eli testaa ja konseptoi

Tuota-vaiheessa ketterien testausten avulla rajataan toimivimmat mallit ja kehitetään niitä eteenpäin sekä päätetään muotoiluprosessi konseptointiin ja sen käyttöönottoon (Design Council 2023d; Ojasalo ym.2015, 76). Tuota-vaiheessa toteutettiin työpaja, johon sisältyi yhteisöohjautuvuuden kokemusten ja osaamisen jakamisen konseptikuvauksen alustavaa arviointia ja yhteiskehittämistä. Lopuksi viimeisteltiin uuden vertaiskäytännön konseptointi, jota testattiin osalla päiväkodin johtajista ja projektipäälliköllä. Kuviossa 6 on kuvattuna Tuota-vaiheen menetelmät.



Kuvio 6: Tuota-vaiheen menetelmät

##### 4.5.1 Yhteiskehittämisen työpaja

Ennen varsinaista työpajaa esiteltiin työpajan sisältö Miro-alustalta yhteisöohjautuvuus-hankkeen projektipäällikölle, jolta saatiin arvokkaita kommentteja liittyen muun muassa varhaiskasvatuksessa käytettävien termien käyttöön sekä yhteen ideointiosion teemaan. Työpajan kesto oli 2,5 tuntia ja työpajaan osallistuivat neljä päiväkodin johtajaa, yhteisöohjautuvuuden projektipäällikkö, palvelupäällikkö sekä varhaiskasvatuksen johtaja.



Työpaja-työskentelyssä käytettiin jälleen tuttua yhteiskehittämiseen soveltuvaa Miro-alustaa. Työpajan ensisijainen tavoite oli luoda syvällisempi yhteisymmärrys tulevien kuukausikokouksien sisällöstä ja käytännön toteutuksesta. Edellisestä ideointityöpajasta saatiin arvokkaita näkemyksiä kuukausitapaamisen tarpeesta ja alustavia ideoita tapaamisten teemoista. Edellisen Kehitä-vaiheen ideointityöpajasta nousi esiin lisäksi tarve arvioida missä vaiheessa kukin päiväkotiyksikkö on yhteisöohjautuvuuden toteutumisen suhteen ja mitä kukin yksikkö siihen tarvitsee. Tämä tarve otettiin huomioon Tuota-vaiheen työpajatyöskentelyssä. Työpajan tuotoksilta haettiin riittävän konkreettisia ideoita uusien yhteisöohjautuvuuteen liittyvien tapaamisten sisällöstä, toteutuksen menetelmistä ja vaadittavista resursseista sekä käytännön toimenpiteistä, jotta kokonaiskonseptin muodostaminen mahdollistuisi.

Työpajatyöskentely koostui alkuintrosta, lämmittelystä, edellisen ideointityöpajan tuotoksen läpikäymisestä, energisoivista tauoista ja yhdestä ideointiosiesta. Työpajatyöskentelyn alkuun käytiin alustava konsepti (kuva 11) läpi, jota osallistujien oli vielä mahdollista kommentoida. Konseptin tavoitteena oli visualisoida uuden tulevan kuukausitapaamisen tavoite ja tarve sekä osallistujat. Osallistujat toivat tässä vaiheessa esille kommentteissa, että teeman käsittelyssä oli tärkeää muistaa johtajuuden näkökulma eli millaista johtajuutta yhteisö kaipaa. Myös varajohtajan roolin selkeyttäminen ja sen vahvistaminen nousivat esille. Tärkeänä pidettiin myös sen selkeyttämistä mihin ollaan yhteisöohjautuvuudessa matkalla, jotta visio on kaikille kirkas. Yhteisöohjautuvuus halutaan nähdä jatkuvana mallina ja esihenkilötyön kaikkien rakenteiden kokonaisuus on tärkeää hahmottaa.


**Konseptin idea yhdellä lauseella:**  
Erillinen yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaaminen rakenteessa kokemusten jakamiselle sekä yhteisöohjautuvuuden toteutumisen seurannalle

**Konsepti kirjoitettuna**  
Sännöllinen tapaaminen, jolle on sovittu toteutusmalli. Foorumi, jossa voi avoimesti saada tukea vertaisilta yksinomaan yhteisöohjautuvuuden teemoihin.

**Miksi tämä konsepti tulisi toteuttaa ja mihin tarpeeseen se vastaa?**

- Tavoitteena on, että yhteisöohjautuvat käytännöt ovat kaupungin työtapa ja osa laadukasta varhaiskasvatusta, ei "erillinen teema". Miten siis varmistetaan, että muutokset jatkuvat omin voimin yhteisöohjautuvuuden hankkeen jälkeen?
- Jaetaan arvokkaita kokemuksia eri yksiköistä onnistumisista ja epäonnistumisista. Opitaan vertaisilta uusien toimintamallien käyttöönottoa.
- Mahdollistaa eri yksiköiden yhteisöohjautuvuuden toteutumisen seuraamista. Identifioidaan eri yksiköiden eroavaisuudet ja tarpeet, jolloin voidaan myös tukea muutokset paremmin yksikkökohtaisesti.
- Luodaan mahdollisesti jonkinlainen "yhteisöohjautuvuuden mittari", jolla voidaan mitata sovitulla aikavälillä toteutumista suhteessa yhteisöohjautuvuudelle asetettuihin tavoitteisiin.

**Osallistujat:**  
Kaikki päiväkodin johtajat  
Palvelupäällikkö  
Varhaiskasvatuksen johtaja  
Oma yhteisöohjautuvuuden asiantuntija



**Kommentteja?**

kaikkia esihenkilöiden rakenteita on hyvä kaisaa yhteen, jolloin hahmotamme yhdessä kokonaisuuden

Johtajuuden näkökulma: millaista johtajuutta yhteisöohjautuva yhteisö kaipaa. Mikä on varajohtajan rooli. Miten sitä vahvistetaan? Selkeytetään mitä koht olemme matkalla. Kirkastetaan visiot.

Yhteisöohjautuvuus jatkuvana mallina

pohdittava varajohtajan osallisuus

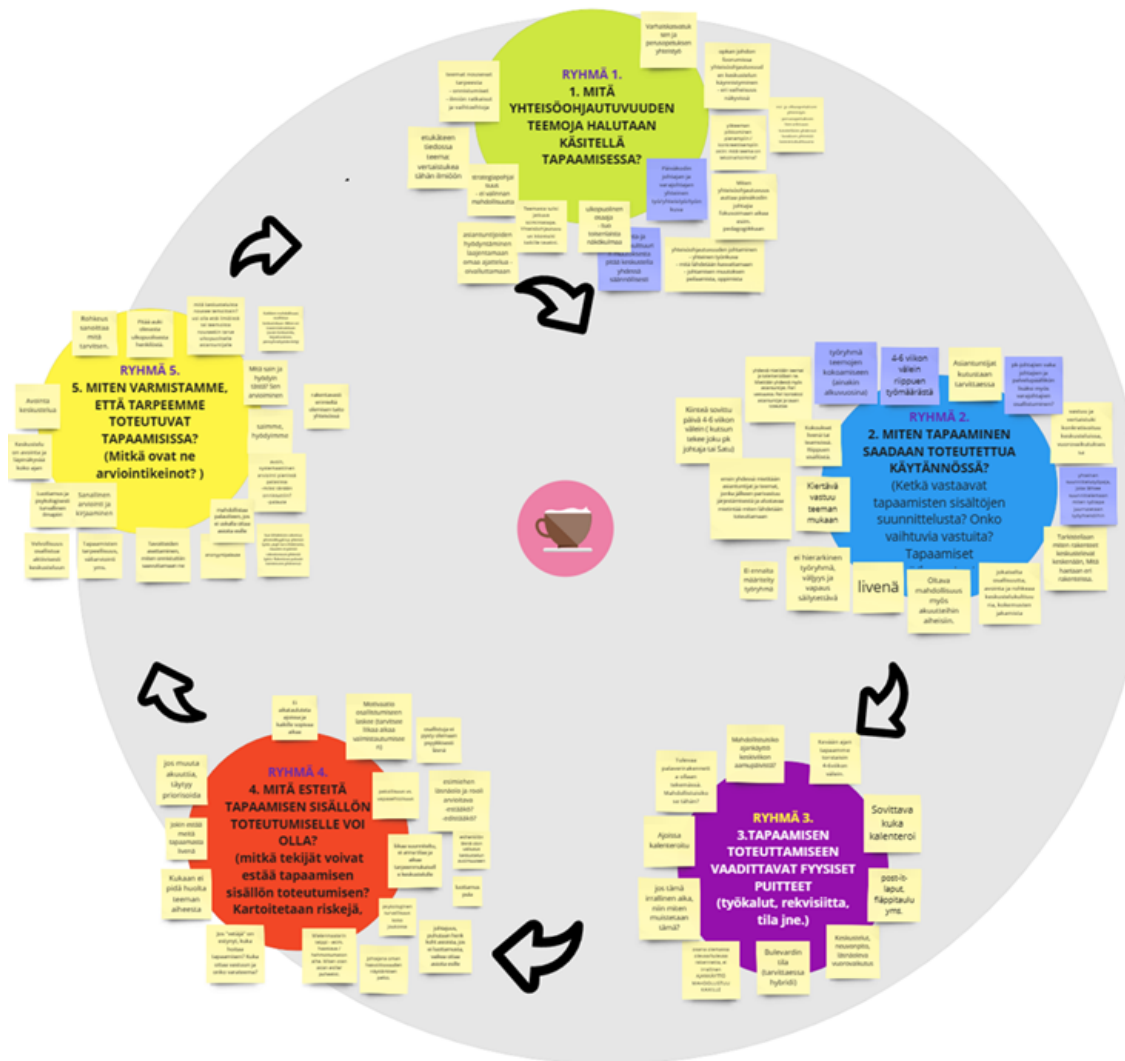
Kuva 11: Konsepti-idea yhteisöohjautuvuuden vertaiskäytännöstä

Työpajan varsinaisissa ideointiosioissa hyödynnettiin Learning cafe eli Oppimiskahvila-menetelmää virtuaalisesti. Yhteisöllisen menetelmän avulla on mahdollista tuottaa mahdollisimman monta ideaa ja näkökulmaa aiheeseen, tukea dialogisuutta ja luoda yhteistä merkitystä käsiteltävän aiheen ympärille (Tevere Oy 2023). Oppimiskahvila-menetelmässä keskitytään tiettyjen teemojen ratkaisuun pienryhmissä. Ryhmiä on yhtä monta kuin teemoja. Ryhmien jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen, jolloin uusi ryhmä pohtii aiempia ideoita ja kehittää niitä tarvittaessa. Kullekin ryhmälle valitaan puheenjohtaja, joka pysyy saman teeman ääressä koko ajan. Keskustelu ryhmässä käynnistetään sopivalla kysymyksellä. Post-it lappuihin ideoidaan ajatuksia vapaasti. Keskustelua käydään kuuntelemalla toisia ja kertomalla omia mielipiteitä. Puheenjohtaja varmistaa, että jokainen osallistuu ja saa mielipiteensä ilmaista. Keskustelujen jälkeen siirrytään seuraavan teeman käsittelyyn. Puheenjohtaja kertoo lyhyesti aiemmat pohdinnat ja lopuksi käyvät tulokset läpi kaikille osallistujille teemoittain. (Innokylä 2023.)

Sovelsimme Oppimiskahvila-menetelmää virtuaaliseen työpajaan ja osallistujamäärään sopivaksi (kuva 12). Ideointiosiossa ideoitiin uuden yhteisöohjautuvuuden liittyvän kuukausitapaamisen sisältöä ja toteutusta viiden eri ennalta määritetyn teeman osalta. Teemat olivat seuraavat:

- 1) Mitä teemoja yhteisöohjautuvuuden tapaamisissa halutaan käsitellä?
- 2) Miten tapaaminen saadaan toteutettua käytännössä?
- 3) Mitä fyysisiä puitteita tapaamisten toteuttamiseen vaaditaan?
- 4) Mitä esteitä tapaamisen sisällön toteutumiseksi voi olla?
- 5) Miten arvioimme tarpeidemme toteutumista tapaamisten osalta?

Osallistujat jaettiin pareihin. Hallinnon edustajat sekä päiväkodinjohtajat sekoitettiin tarkoituksella pareiksi, jotta välttyttäisiin hierarkkiselta asetelmalta. Parit valitsivat keskuudestaan kirjurin, joka kirjoitti ideat Post-it lapuille. Kukin pari ideoi ennalta määrätyn teeman parissa, jonka jälkeen he siirtyivät seuraavan teeman pariin. Parit lukivat edellisen parin ideat ja jatkoivat ideointia. Lopuksi käytiin yhdessä keskustelua, jossa kukin pari esitti kaikki esiin tuodut ideat sen teeman osalta, josta he olivat aloittaneet. Lopuksi käytiin yhteistä keskustelua ideoinnin tuotoksista ja lyhyesti läpi mitä pajassa oli saatu aikaan sekä seuraavan vaiheen, Testaus-vaiheen, aikataulua ja suunnitelmaa. Osallistujia kiitettiin myös viimeisestä tapaamisesta ja osallistumisesta opinnäytetyöhön sekä kerrottiin työn valmistumisen arvioitu ajankohta.



Kuva 12: Yhteisöohjautuvuuden tapaamisen suunnittelua oppimiskahvila-menetelmällä

Työpajan jälkeen tutustuttiin huolella sen tuloksiin ja pohdittiin miten lähteä rakentamaan konseptia. Varsinaiseksi konseptiksi päädyttiin muotoilemaan PowerPoint-pohjalle yhteenveto viimeisen työpajan annista, jonka tavoitteena on toimia kuukausitapaamisen sisällön jatkosuunnittelun tukena. Konseptiin nostettiin pajasta Oppimiskahvila -menetelmän avulla muodostuneet osallistujien ideat, ohjeet Oppimiskahvila-menetelmästä sekä muistilista, joka sisältää yhteiskehittämiseen liittyviä toimintaohjeita. Koska työpajoissa ei ehditty ideoida ja kehittää kuin yhden valitun vertaistuen tarpeen äärellä, haluttiin jättää osallistujille muistiin jatkokehittämistä varten jäljelle jääneet kahdeksan muuta vertaistuen tarvetta. Niinpä konseptin lisäksi muotoiltiin ideapankki muista vertaistuen tarpeista sekä toimintaohjeet, kuinka käsitellä työpajasta tutuilla menetelmillä omat käytänteensä eri tarpeiden toteuttamiseksi. Konseptin lisätuotoksena syntyi myös yhteisöohjautuvuuden huoneentaulu työskentelyperiaatteineen. Työskentelyperiaatteet muodostettiin työpajassa ja pitkin

yhteiskehittämisen matkaa esiin nousseiden yhteisöohjautuvuuteen liittyvien kommenttien ja toiveiden pohjalta.

#### 4.5.2 Konseptin testaus

Huoneentaulun testasimme sen alkuvaiheessa yhteisöohjautuvuuden projektipäälliköllä, joka toivoi meidän kiinnittävän huomiota huoneentaulussa käytettävään sanoitukseen. Lopuksi huoneentauluun muodostui yhdeksän erilaista työskentelyperiaatetta. Tämän jälkeen konsepti ja huoneentaulu lähetettiin sähköpostilla kolmelle päiväkodin johtajalle sekä yhteisöohjautuvuuden projektipäällikölle testattavaksi. Testauksessa kirjoitettiin sähköpostiin arviointiohjeet ja laitettiin liitteeksi konsepti sekä huoneentaulusta visuaalisesti kaksi eri vaihtoehtoa. Testaajilta haettiin konseptin osalta kommentteja konseptin ymmärrettävyydestä ja käytettävyydestä jatkosuunnittelussa. Huoneentaulun osalta toivoimme kommentteja huoneentaulun sisällön ymmärrettävyydestä, ja siitä kumpi visuaalinen toteutus soveltuisi parhaiten yhteisöohjautuvuuden teemaan. Testaajilta kysyttiin myös, pitäisivätkö he huoneentaulua työskentelyperiaatteineen esillä yhteisöohjautuvuuden tapaamisissaan ja pyydettiin arvioimaan kuukausitapaamisen nimeä, jota halutessaan sai myös ideoida uusiksi.

Testaajat arvioivat yleisesti, että konsepti tukee jatkokehittämistä ja on ymmärrettävä. Palautteen perusteella konseptia ja huoneentaulua muokattiin hieman. Huoneentaulun arvioitiin kiteyttävän ja kuvailevan hyvin yhteisöohjautuvuutta työtapana. Huoneentaulun arvioitiin toimivan hyvin jokaisessa yksikössä ja sitä toivottiin omaan yksikköön. Tapaamisissa huoneentaulua ehdotettiin käytettävän sähköisenä materiaalina, jonka saa aina esille tapaamisen alussa. Vaihtoehtoisesti fyysinen huoneentaulu tulisi olla pysyvästi seinällä tapaamisia varten.

## 5 Tulokset - Vertaiskäytänteiden konseptointi ja ideapankki vertaistuen käytänteistä

Kehittämistyön tavoitteena oli ymmärtää päiväkodin johtajien vertaistukeen ja vertaistuen käytänteisiin liittyviä tarpeita. Lopputuotoksena ideoitiin ja kehitettiin yhdessä päiväkodin johtajien kanssa vertaistuen käytänteitä, jotka tukevat päiväkodin johtajia työarjessa. Haastattelujen avulla pyrittiin muodostamaan laaja kokonaiskuva vertaistukeen liittyvistä tarpeista. Tämä tarvekartoitus luo työntekijälähtöistä ymmärrystä päiväkodin johtajien vertaistuen toteutumisen edistämiseksi ja nykyisten tai uusien vertaistuen käytänteiden kehittämiseksi.

Kehittämistyön lopputuotos sisälsi päiväkodin johtajien vertaistuen päätarpeiden kartoituksen sekä ideoita siitä, millaisia vertaistuen käytänteitä organisaatiossa voitaisiin ottaa tulevaisuudessa käyttöön. Päätuotoksena syntyi konsepti täysin uudesta vertaistuen

käytänteestä, yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaamisesta, joka tukee yhteisöohjautuvuuden kokemusten jakamista sekä toteutumisen seuraamista. Konseptia tukemaan luotiin huoneentaulu yhteisöohjautuvuuden työskentelyperiaatteista. Lisäksi vertaistuen erilaisista käytänteistä luotiin ideapankki tulevaisuutta varten. Kehittämistyön tuloksena syntyi myös kolme työntekijäprofiilia, joiden avulla voidaan varmistaa työntekijöiden erilaisten toimintatyylien ja tarpeiden huomioiminen tulevissa kehittämistöissä. Työntekijäprofiilit on esitetty luvussa 4.3.2.

### 5.1 Vertaistuen päätarpeet

Työntekijäymmärrystä kerrytettiin alkuun vertaistuen tarpeiden kartoituksella, jotta se mahdollistaisi suuntaviivat vertaistuen käytänteiden kehittämiseksi. Tarvekartoituksessa työntekijäymmärryksen pohjalta voidaan todeta, että päiväkodin johtajien keskeisimpiä vertaistuen tarpeita kehittämistyön kannalta olivat osaamisen ja kokemusten jakaminen sekä toiminnan kehittämiseen kaivatut yhteiset keskustelut. Osaamisen jakamisella tarkoitettiin yleisesti sekä työskentelytapojen että substanssiosaamisen ja kokemusten jakamista. Onnistumisten ja epäonnistumisten sekä hyvien työkäytänteiden jakamista haluttiin myös lisätä. Toiminnan kehittämiseen kaivattiin enemmän vuorovaikutusta. Keskustelua kaivattiin erityisesti pedagogiikasta, toimintasuunnitelmien edistämisestä, päiväkodin johtajan toimenkuvista muuttuvassa maailmassa, yhteisöohjautuvuuden kokemusten jakamisesta ja toteutumisen seurannasta, vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä sekä hankalien asiakas- ja henkilöstötilanteiden jakamisesta. Lisäksi tiimitunteen ja toisiin tutustumisen vahvistamiselle ja yhteisöllisyyden kasvattamiselle oli tarvetta.

Päiväkodin johtajat kokivat yleisesti yhteistyön lisäämisen vertaisten välillä tarpeelliseksi, koska rakenteessa ja muutoinkin niitä koettiin olevan vähän. Vertaisten tarpeista pohjautuvalle vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle ja ajatusten vaihdolle ei koettu olevan tarpeeksi mahdollisuuksia. Nykyiset hallinnon johtamat päiväkodin johtajien kuukausitapaamiset koettiin pitkälti rakentuvan hallinnon tarpeista käsin. Toisaalta koettiin myös, ettei hallinto estä vertaisia näkemästä toisiaan ja että se on itsestä kiinni. Koettiin, että kohtaamisia oli vähän ja syiksi mainittiin kiire, omat totut ajatusmallit tai toimintatavat ja toimipisteiden etäisyys. Osa mainitsi lisäksi, ettei tunne vertaisiaan tarpeeksi hyvin. Uusi, kaksi kertaa kuussa toteutuva toimintamalli, jossa vertaiset tapaavat vapaamuotoisesti jakaen osaamistaan keskenään, oli saanut hyvin myönteisen vastaanoton. Vaikka toimintamalliin toivottiin tulevaisuudessa lisää struktuuria, sitä ei haluttu tässä kohtaa lähteä kehittämään.

Haastatteluaineistosta oli noussut esiin tarve tiimiytymiselle, yhteistyön ja toisiin tutustumisen lisäämiselle. Lisäksi vertaistukea toivottiin osaamisen jakamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle, ajatusten vaihdolle sekä kohtaamisten

lisäämiselle vaikutti olevan suuri kaipuu. Havaintojen pohjalta todettiin, että keskeistä vertaistuen käytänteiden kehittämiseksi on keskittyä vertaisten välisten kohtaamisten lisäämiseen, jotta voidaan jakaa osaamista ja kehittää toimintaa yhteisillä keskusteluilla. Kehittämistyössä valikoitui yhteisöohjautuvuus ja sen tukeminen vertaisten kesken ja tästä muodostui konsepti käytänteen kehittämiseksi.

## 5.2 Kohtaamisten lisäämisen tarpeista syntyi ideapankki

Vertaistuen päätarpeisiin pyrittiin ideoimaan erilaisia käytänteitä. Missä ja millä kokoonpanolla olisi paras käydä erilaisia toiminnan kehittämiseen liittyviä keskusteluja? Entä missä vertaisten välistä osaamisen, tiedon, kokemusten ja toimintatapojen jakamista voitaisiin parhaiten tukea? Tässä esitellään neljään eri vertaistuen tarpeeseen erilaisia ideoita käytänteistä.

Kuvassa 13 on esitelty päiväkodin johtajien ideoimat vertaistuen käytänteet osallistujineen, joilla halutaan tukea pedagogista keskustelua ja keskustelua päiväkodin johtajan muuttuvasta toimenkuvasta, jakaa hyviä toimintatapoja, onnistumisia ja epäonnistumisia sekä kasvattaa yhteisöllisyyttä.

VERTAISTUEN TARVE 1:	VERTAISTUEN TARVE 2:	VERTAISTUEN TARVE 3:	VERTAISTUEN TARVE 4:
Hyvien käytänteiden ja toimintatapojen & onnistumisten ja epäonnistumisten jakaminen	Keskustelua päiväkodin johtajan muuttuvasta toimenkuvasta	Yhteisöllisyyden kasvattaminen	Pedagoginen keskustelu
<b>IDEOITUJA KÄYTÄNTEITÄ:</b>	<b>IDEOITUJA KÄYTÄNTEITÄ:</b>	<b>IDEOITUJA KÄYTÄNTEITÄ:</b>	<b>IDEOITUJA KÄYTÄNTEITÄ:</b>
<p><b>Keskiviikkoiltapäivien kokous</b> <i>Osaillistujat: Kaikki vertaiset</i></p> <p><b>Päiväkodin johtajien aamupäivä kokous</b> <i>Osaillistujat: Kaikki vertaiset</i></p> <p><b>Työnohjaus</b> <i>Osaillistujat: Pienryhmät</i></p> <p><b>Tulevaisuuden työpajat</b> <i>Osaillistujat: Kaikki vertaiset</i></p> <p><b>Pikaparveilu akuutin asian äärellä</b> <i>Osaillistujat: Vertaiset tarpeen mukaan</i></p> <p><b>Yhteisöohjautuvuuden hankkeen tapaamiset</b> <i>Osaillistujat: Kaikki vertaiset</i></p>	<p><b>Suunnittelupäivä</b> <i>Osaillistujat: Kaikki vertaiset, hallinto, IHA</i></p> <p><b>Yksikön pedatiimi tapaamiset</b> <i>Osaillistujat: Yksikön päiväkodin johtaja, henkilöstö ja hallinnon edustaja (palvelupäällikkö tai varhaiskasvatuksen johtaja)</i></p> <p><b>Huom. Erillinen tiedotus muuttuvasta toimenkuvasta (palvelupäällikkö &amp; kaikki vertaiset)</b></p>	<p><b>Yhteiset lounaat</b></p> <p><b>Kahvivarit</b></p> <p><b>Villasukkalenkki</b></p> <p><b>Rennot kohtaamiset, myös ei työhön sidonnaiset</b></p> <p><b>Päiväkodin johtajien aamupäiväkokoukseen positiivinen pedagogiikka &amp; käyttöön, johon/hallinnon tarina myönteiseksi, myönteisten kokemusten, onnistumisten jakamista</b></p>	<p><b>Päiväkodin johtajien kokoukset viikottaisiksi</b> <i>Osaillistujat: Kaikki vertaiset, hallinto (toissijainen varajohdaja)</i></p> <p><b>Kehittämispäivät</b> <i>Osaillistujat: Kaikki vertaiset</i></p> <p><b>Päiväkodin johtajan pienryhmät</b> <i>Osaillistujat: Kaikki vertaiset</i></p> <p><b>Parisparraukset, spontaanit yhteydenotto</b></p>

Kuva 13: Ideapankki vertaistuen käytänteistä

Ideoidut käytänteet ovat joko nykyisiä tai uusia. Hyvien toimintatapojen, osaamisen, onnistumisten ja epäonnistumisten jakamiselle keksittiin useita eri tilanteita työarjessa. Ideoitiin, että osaamisen jakamiselle allkoitaisiin aikaa hallinnon johtamisessa päiväkodin johtajien iltapäiväkokouksissa ja että osaamisen jakaminen otettaisiin systemaattisesti mukaan päiväkodin johtajien omiin vapaamuotoisiin iltapäiväkokouksiin. Muita ideoita käytänteistä olivat tulevaisuuden työpajat, yhteisöohjautuvuuden hankkeen tapaamiset, pikaparveilu akuutin asian äärellä sekä nykyinen työnohjaus. Keskustelutarpeeseen päiväkodin johtajan muuttuvasta toimenkuvasta ideoitiin käytänteitä suunnittelupäivien ja yksikön

pedatiimin (pedagogiset asiat) tapaamisten muodossa. Yhteisöllisyyden kasvattamiseksi ideoitiin käytänteitä yhteisistä kahvivarteista yhteisiin lounashetkiin, villasukkalenkkeihin sekä rentoihin kohtaamisiin, jotka eivät ole sidoksissa työhön. Lisäksi ideoitiin tiimiytymisen ja yhteisöllisyyden kasvattamiseksi uutta toimintatapaa hallinnon johtamaan päiväkodin johtajien kokoukseen. Pedagogisen keskustelun tukemiseksi ideoitiin erilaisia käytänteitä kehittämispäivistä parisparrauksiin. Lisäksi ideoitiin päiväkodin johtajien viikkotapaamisia, joihin osallistuisivat hallinto ja toisinaan myös varajohtajat.

Ideoiduista vertaistuen käytänteistä rakentui ideapankki, joka jää organisaatiolle ja päiväkodin johtajille muistin tueksi vertaistuen käytänteiden käyttöönottoa varten. Ideapankissa on määritelty yhdessä sovitut osallistujat kunkin käytänteen ja vertaistuen tarpeen osalta. Ideapankki sisältää myös listattuna työpajoissa ajan puutteessa ideoimattomat vertaistuen tarpeet, jotka olivat seuraavat: 1) toimintasuunnitelmien edistymisen seuranta, 2) hankalien asiakas- ja henkilöstötilanteiden jakaminen ja niistä oppiminen sekä 3) vertaisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Ideapankkiin sisällytettiin myös työpajasta tuttu ideointityökalu. Työkalun tavoitteena on tukea päiväkodin johtajia olemassa olevien tai uusien käytänteiden ideoinnissa sekä parhaiden käytänteiden äänestämässä yllä mainittujen jäljelle jääneiden vertaistuen tarpeiden osalta. Ideointityökalu tukee menetelmäohjeineen myös äänestettyjen käytänteiden suunnittelun ja toteutuksen yhteiskehittämistä.

### 5.3 Uusi vertaiskäytänteen konsepti yhteisöohjautuvuuden tukemiseksi

Yhteisöohjautuvuus nousi vertaistuen käytänteiden kehittämisessä keskiöön. Yhteisöohjautuvuuden tukemiseksi ideoitiin myös erilaisia käytänteitä (kuva 14), joista yksi, rakenteessa oleva yhteisöohjautuvuuden tapaaminen, valikoitui äänestyksen perusteella jatkokehitykseen. Tämän uuden vertaistuen käytänteen kehittämisen taustalla vaikuttaa tavoite, jonka mukaan yhteisöohjautuvat käytänteet ovat organisaation työtapana ja osa laadukasta varhaiskasvatusta, sen sijaan, että se olisi irrallaan oleva erillinen kehitettävä teema. Yhteisöohjautuvuus on tärkeä teema organisaatiolle ja kehitysmatkan on jatkuttava myös meneillään olevan yhteisöohjautuvuus hankkeen jälkeen. Yhteisöohjautuvuuden kokemusten jakamisen ja toteutumisen seurantaan ideoitiin uusi vertaistuen käytänteen, josta luotiin alustava konsepti (kuva 15).

**VERTAISTUEN TARVE 5:**  
Yhteisöohjautuvuuden toteutuminen ja kokemusten jakaminen

**IDEOITUJA KÄYTÄNTEITÄ:**

**Erillinen kokous rakenteessa 1 x kk**  
*Osallistajat: Vertaiset, yhteisöohjautuvuuden projektipäällikkö, ja tarvittaessa palvelupäällikkö ja varhaiskasvatuksen johtaja*

**Kaden päiväkotiyksikön livetapaamiset**  
*Osallistajat: Kahden päiväkotiyksikön valitut edustajat kerrallaan*

**Allokoitu osuus hallinnon johtamassa päiväkodin johtajien kokouksessa**  
*Osallistajat: Kaikki vertaiset, palvelupäällikkö*

**Pedatiimi (yksikkö)**  
*Osallistajat: Yksikkö + päiväkodin johtaja*

Kuva 14: Yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen ja kokemusten jakamiseen liittyviä ideoituja käytänteitä

Koko opinnäytetyön merkittävimpiä lopputuotoksia on, että tämän työn ansiosta päiväkodinjohtajille saatiin rakenteeseen yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaaminen, jossa vuosi sitten alkanutta yhteisöohjautuvuuden hanketta ja toimintakulttuurin muutosta viedään eteenpäin vertaistuki huomioiden. Yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaamisessa päiväkodinjohtajat jakavat vertaistensa kesken arvokkaita kokemuksia eri yksiköiden onnistumisista, epäonnistumisista sekä oppeja uusien toimintamallien käyttöönotosta. Tapaamiset mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden toteutumisen seuraamisen, jolloin voidaan identifoida eri yksiköiden eroavaisuudet ja tarpeet sekä tukea muutamatkaa paremmin yksikkökohtaisesti. Varsinainen pääkonsepti on rakennettu PowerPoint-pohjalle, johon yhteisöohjautuvuuden tapaamisen sisällön suunnittelu ja toteutuksen prosessi kiteytettiin.



KONSEPTI: YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN VERTAISTAPAAMINEN	KONSEPTIN HYÖDYNTÄMINEN
<p>• <b>Konseptin idea:</b> Erillinen yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaaminen rakenteessa kokemusten jakamiselle sekä yhteisöohjautuvuuden toteutumisen seurannalle. Säännöllinen tapaaminen, jolle on sovittu toteutusmalli. Foorumi, jossa voi avoimesti saada tukea vertaisilta yksinomaan yhteisöohjautuvuuden teemoihin.</p> <p><b>Miksi tämä konsepti tulisi toteuttaa ja mihin tarpeeseen se vastaa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tavoite:</b> yhteisöohjautuvat käytänteet ovat osa laadukasta varhaiskasvatusta ja luonnollinen työskentelytapa, ei "erillinen teema". Konseptilla varmistetaan, että muutost matka jatkuu omin voimin yhteisöohjautuvuuden hankkeen jälkeen.</li> <li>• Jaamme vertaisten kesken arvokkaita kokemuksia eri yksiköistä onnistumisista, epäonnistumisista sekä oppeja uusien toimintamallien käyttöönotosta.</li> <li>• Mahdollistamme yhteisöohjautuvuuden toteutumisen seuraamisen: Identifioimme eri yksiköiden eroavaisuudet ja tarpeet, jolloin voimme myös tukea muutost matkaa paremmin yksikkökohtaisesti.</li> <li>• Selkeytämme johtajuuden näkökulmaa: millaista johtajuutta yhteisöohjautuva yhteisö kaipaa? Mikä on varajohtajan rooli ja miten roolia vahvistetaan?</li> <li>• Yhteisöohjautuvuuden toteutumisen seuranta: Luomme mahdollisesti mittarin, jolla mitataan sovitulla aikavälillä yhteisöohjautuvuudelle asetettujen tavoitteiden täyttymistä</li> <li>• Kirkastamme visiota: tiedämme kaikki mihin olemme yhteisöohjautuvuudessa matkalla!</li> </ul>	<p><b>Konsepti toimii yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaamisen toteutusmallin rakentamisen tukena.</b></p> <p><b>Konsepti sisältää työpajoissa yhteisesti sovitut suunnittelua ohjaavat toimintaperiaatteet.</b></p> <p><b>Konseptin rakennetta voi soveltaa muiden haastatteluista nousseiden vertaistukitarpeiden toimintasuunnitelmien muotoilemisessa.</b></p>

Kuva 15: Konseptin esityksen esimerkkisivu, jossa kuvaillaan yhteisöohjautuvuuden vertaistapaamisen idea, tavoite ja konseptin hyödyntäminen

Konsepti tukee rakenteeseen suunnitellun yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaamisen toteutumismallin luomista ja tapaamisten toteutumista sekä sisältää työpajoissa yhteisesti sovitut suunnittelua ohjaavat toimintaperiaatteet. Konsepti auttaa kirkastamaan yhteistä visiota, jotta kaikki tietävät mitä yhteisöohjautuvuudessa tavoitellaan yhdessä. Konseptissa on haastettu kohderyhmä pohtimaan tapaamisen sisältöä eri näkökulmista, kuten millaisia teemoja tapaamisissa on syytä käydä läpi, millaiset fyysiset puitteet tapaamiselle tarvitaan ja miten tapaaminen toteutetaan käytännössä. Konseptin viisi osiota sisältävät työpajaosallistujien ideoimia toimintaperiaatteita, osallistujien kommentteja ja kehittämistyön tekijöiden vinkkejä yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaamisten toteutuksen varmistamiseksi.

Konsepti sisältää myös muistilistan (kuva 16) yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaamisen suunnittelussa huomioitavista asioista. Muistilista on rakennettu työpajatyöskentelyssä esiin nousseiden huomioiden pohjalta. Konseptissa on myös kuvattuna työpajassa yhteisöohjautuvuuden teeman työstämisessä käytetty Oppimiskahvila-menetelmä, jota voi käyttää myös muiden vertaistuen tarpeita koskevien tapaamisten sisällön ja toteutuksen ideointiin. Kuukausitapaamisten tavoitteena on myös selkeyttää johtajuuden näkökulmaa sekä varapäiväkodin johtajien roolia johtajuudessa. Mitä on muuttuva johtajuus ja johtajuuden tarpeet yhteisöohjautuvuudessa? -kysymys nousi tärkeäksi keskustelua vaativaksi teemaksi tapaamisten alkuvaiheessa. On myös jo päätetty, että yhteisöohjautuvuuden projektipäällikkö

lähettää kutsun ensimmäiseen tapaamiseen, jossa lähdetään rakentamaan konseptin tuella varsinaista toimintasuunnitelmaa kuukausitapaamisille.

**Hyvä muistaa, kun suunnittelette tapaamisten sisältöä!**

Tapaamisten agendan suunnittelu tai vastuuparin määrittely ei ole hierarkkisuutta. Jaatte vastuuta tapaamisten toteutuksesta tiimiläisten kesken, ja se on yhteisöohjautuvuutta parhaimmillaan. Näin myös pidätte huolta, että tapaamisille asetetut tavoitteet täyttyvät.

- ✓ Sopikaa tapaamisen järjestelyistä vastaava taho, henkilö/henkilöt tapaamisille (kutsu, ulkopuolisten kutsuminen, rekvisiitta, tilavaraukset yms.)
- ✓ Pohtikaa, miten tapaamisissa käsitellään teemoja. miten muuten asioita voi käsitellä tapaamisissa kuin koko ryhmässä puhuen (learning cafe tai joku muu tapa)?
- ✓ Keksikää keinoja, joilla voitte edistää avointa keskustelua, luottamusta ja psykologista turvallisuuden tunnetta tapaamisissa. Huomioikaa työntekijäprofiilit (opinnäytetyön tuotos mukana loppuraportissa)
- ✓ Arvioikaa systemaattisesti miten yhteisöohjautuvuuden tapaaminen vastaa tarpeitanne (ideoikaa mittarit, palautteenantotavat, kyselyt yms.). Muuttakaa suuntaa tarvittaessa. Jokaiselle yksittäisellekin tapaamiselle on hyvä asettaa tavoitteet ja mitata niiden täyttymistä.
- ✓ Järjestäkää jokaisessa tapaamisessa aikaa myös vapaalle keskustelulle ajankohtaisista ilmiöistä käsitellyssä olevaan teemaan liittyen
- ✓ Ilman suunnittelua muutosta ja kehittymistä ei tapahdu. Se vaatii etukäteen valmistautumista.

Kuva 16: Muistilista yhteisöohjautuvuuden tapaamisten suunnitteluun

Yhtenä tuotoksena syntyi huoneentaulu (kuva 17) yhteisöohjautuvuuden tulevia kuukausitapaamisia varten. Huoneentauluun on kirjattu työskentelyn periaatteet, jotta kaikki osallistujat muistaisivat miksi he ovat paikalla sekä miten kokouksissa toimitaan yhdessä. Työskentelyn periaatteet muistuttavat päiväkodin johtajia yhteisöohjautuvuuden matkasta ja toimintatavoista. Työskentelyn periaatteet syntyivät osin työpajoissa nousseista yhdessä työskentelyn tarpeista sekä organisaation yhteisöohjautuvuuden periaatteiden pohjalta. Tarkoituksena on, että huoneentaulu löytäisi paikan kokoustilojen seinällä päiväkodin johtajien yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaamisissa. Yhdessä sovitut työskentelyn periaatteet ohjaavat toimintaa niin, että pyritään varmistamaan vertaispohjaisuuden toteutuminen sekä tavoitteiden ja teemojen linkittäminen yhteisöohjautuvuuden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Periaatteissa on sovittu, että päiväkodin johtajat varmistavat, että kaikki hyötyvät kokouksista ja ottavat yhteisen vastuun tekemisestä. Periaatteet kannustavat toimimaan avoimesti ja luottamuksellisesti sekä kysymään rohkeasti vertaistukea. Lisäksi periaatteet kehottavat vertaisten tasapuoliseen kuulemiseen. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, sillä aiemmin kuvattujen työntekijäprofiilien avulla havaittiin, että päiväkodin johtajilla on erilaisia vuorovaikutustyyylejä ja tarpeita. Periaatteeksi lisättiin myös epäonnistumisten salliminen ja niistä oppiminen, sillä työyhteisössä toivottiin, että

epäonnistumisista voitaisiin keskustella avoimemmin. Uuden käytänteen jatkuvan kehittämisen tueksi koettiin tarpeelliseksi avoimesti ja systemaattisesti arvioida toimintaa ja tarpeiden toteutumista jokaisen kokoontumisen jälkeen, joten tästäkin muotoiltiin toimintaperiaate huoneentauluun.



Kuva 17: Yhteisöohjautuvuuden työskentelyn periaatteet - huoneentaulu

Kehittämistyön lisätuotoksena muodostui kolme erilaista päiväkodin johtaja työntekijäprofiilia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää jatkokehittämisen tukena tulevaisuudessa. Työntekijäprofiileista on kerrottu tarkemmin luvussa 4 Määritä-vaiheen alla. Työntekijäprofiileita voi hyödyntää esimerkiksi, jos lähdetään kehittämään työntekijäkeskeisesti aineistosta nousseita muita vertaistuen tarpeita kuten pedagogista keskustelua, parihoitajuutta yms. Tällöin on hyvä muistaa, että johtajiston erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat myös työntekijälähtöiseen kehittämiseen.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää vertaistuen käytänteitä, jotka tukevat päiväkodin johtajia heidän työssään. Tavoitteena on ollut erityisesti selvittää, minkälaisia tarpeita päiväkodin johtajilla on vertaistuelle ja vertaistuen käytänteille sekä miten vertaistuen toteutumista voidaan edistää. Tarpeiden tunnistamisen pohjalta tavoitteena on ollut löytää ratkaisuehdotuksia sille, millaisin vertaistuen käytäntein päiväkodin johtajia voitaisiin parhaiten tukea työarjessa.

Tulokset esiteltiin kokonaisuudessaan luvussa 5. Tulosten pohjalta tuotoksina syntyi ideapankki vertaistuen käytänteistä, joita organisaatio voi tulevaisuudessa hyödyntää ja jatkokehittää sekä uusi vertaistuen käytänteiden konsepti, joka tukee yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Lisäksi yhteisöohjautuvuuden vertaiskäytänteiden toteuttamista tukemaan luotiin huoneentaulu, josta käy ilmi yhteisöohjautuvuuden työskentelyn periaatteet. Työntekijäprofiilit muodostettiin haastatteluaineiston perusteella työntekijäymmärryksen lisäämiseksi.

Kehittämiskysymyksiin vastaamalla saavutettiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Kehittämistehtävässä kohdeorganisaation käyttöön luotiin yhdessä työntekijöiden kanssa ratkaisuehdotuksia vertaistuen käytänteistä. Seuraavaksi esitellään vastaukset raportin sivulla 23 esitettyihin tätä kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin.

### **Minkälaisiin tarpeisiin vertaistuen käytänteitä tulisi kehittää?**

Kehittämistyössä havaittiin, että vertaiset kaipaivat erityisesti osaamisen ja kokemusten jakamista. Toiminnan kehittämiseen kaivattiin lisäksi yhteistä vertaisten kesken käytävää keskustelua. Toiminnan kehittämiseen sidoksissa olevat teemat olivat moninaisia ja ne liittyivät pedagogiseen peilaukseen, toimintasuunnitelmien edistämisen seuraamiseen, päiväkodin johtajan toimenkuvasta keskusteluun muuttuvassa maailmassa, yhteisöohjautuvuuden kokemusten jakamiseen ja toteutumiseen eri päiväkotiyksiköissä, vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen. Lisäksi toivottiin vertaistukea hankalien asiakas- ja henkilöstötilanteiden jakamiseen. Vertaisilla korostui tarve kohdata toisensa kasvokkain ja lisätä vapaamuotoista vuorovaikutusta niin rakenteessa kuin muulloinkin.

Kehittämistyön avulla selvisi, että yhteisöohjautuvuuden tukeminen kokemuksia jakamalla ja toteutumista seuraamalla vertaisten kesken koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi teemaksi. Tämän teeman ympärille kaivattiin myös uutta säännöllistä vertaistuen käytännettä.

### **Miten vertaistuen toteutumista voisi edistää?**

Kehittämistyössä luotiin uusi konsepti vertaistuen käytänteestä yhteisöohjautuvuuden tukemiseksi. Yhteisöohjautuvuuden tukemiseksi ehdotettiin säännöllistä kuukausittaista rakenteessa olevaa vertaistapaamista, joka mahdollistaa yhteisöohjautuvuuden kokemusten jakamisen ja toteutumisen seurannan eri päiväkotiyksiköiden tarpeet huomioiden. Vertaistapaamisen toteutusmallin tueksi kehitettiin konsepti, joka sisältää päiväkodin johtajien yhdessä määritellyt tavoitteet ja yhdessä ideoimat toimintaperiaatteet. Vertaistapaamisella halutaan varmistaa vertaistuen toteutuminen ja yhteisöohjautuvuuden muutosmatkan jatkuminen omin voimin varsinaisen hankkeen päättymisen jälkeen.

Vertaiskäytänteiden toteuttamisen tueksi muodostettiin huoneentaulu työskentelyperiaatteineen. Yhdessä sovitut työskentelyn periaatteet ohjaavat toimintaa niin, että pyritään varmistamaan, että vertaispohjaisuus toteutuu, ja että tavoitteet ja teemat linkittyvät yhteisöohjautuvuuden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Huoneentaulu muistuttaa, että on tärkeää suunnitella tapaamiset siten, että kaikki ottavat yhteisen vastuun tekemisestä ja hyötyvät kokouksista. Periaatteet kannustavat toimimaan avoimesti ja luottamuksellisesti, kysymään rohkeasti vertaistukea ja kehottavat vertaisten tasapuoliseen kuulemiseen.

### **Millaisin käytäntein voitaisiin tukea päiväkodin johtajien vertaistuen tarpeita?**

Kohtaamisten tarpeesta syntyi ajatus ideapankista, joka sisältää päiväkodin johtajien ideoimia vertaistuen käytänteitä niin osaamisen ja kokemusten jakamisen, toiminnan kehittämisen kuin yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Ideapankki varmistaa, että vertaistuen tarpeiden toteutumiselle allokoidaan aikaa työarjesta. Ylipäänsä vapaamuotoisia kohtaamisia päiväkodin johtajien välillä oli pääosin melko vähän ja tähän vaikuttivat koettu kiire, fyysisesti eri paikoissa sijaitsevat päiväkotiyksiköt sekä osalla päiväkodin johtajista vertaisten vähäinen tunteminen. Kasvokkain tapahtuvien vertaiskohtaamisten merkitystä korostettiin yleisesti ja sitä puoltaa myös tutkimuksen löydöksenä noussut yhteisöllisyyden kaipuu. Päiväkodin johtajat kokivat, että yleisesti vertaistuen toteutumisen varmistamiseksi olisi hyvä luoda joko rakenteeseen sopiva käytänte tai allokoida jokin säännöllinen toistuva aika.

Seuraavaksi peilataan aiempia tutkimuksia ja tietoperustaa edellä esitettyihin tuotoksiin ja yleisesti kehittämistyön tuloksiin. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö osoitti, että rakenteesta puuttuvat tällä hetkellä vertaistuen toteutumista tukevat kohtaamiset, ja nykyiset päiväkodin johtajien kokoukset ovat pitkälti rakentuneet hallinnon tarpeista käsin. Kehittämistyö toi työntekijäkeskeistä näkökulmaa vertaistuen käytänteiden kehittämiseen. Tuloksista havaittiin, että päiväkodinjohtajille on tärkeää osaamisen, tiedon, käytänteiden ja kokemusten jakaminen vertaisten kesken. Jatkossa onkin tärkeää mahdollistaa aikaa ja kohtaamisia edellä mainittujen vertaistarpeiden täyttämiseksi. Osaamisen ja kokemusten

jakaminen tukee osaltaan pyrkimystä kohti autonomista tiimiä, joka kuuluu keskeisesti yhteisöohjautuvuuden toimintaperiaatteisiin. Yhteinen osaaminen luo kollektiivista älykkyyttä, jolloin päästään luomaan ratkaisuja, johon kukaan yksittäin tiimin jäsen ei kykenisi (Salminen 2016, 122). Tulevaisuudessa meidän tulisi oppia yhdessä ja yhtäaikaan tiimeinä, sillä yksilöiden oppiminen ei ainoastaan riitä. Modernissa organisaatiossa tiimit usein toimivat oppimisen yksikköinä. (Sydänmaalakka 2012, 16.)

Aineistosta ilmeni myös, että vertaisten yhteistyön, yhteisöllisyyden ja etenkin kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten lisäämiselle on tarvetta. Moninaisen vuorovaikutuksen lisääminen on siis tärkeää. Tutkimusten pohjalta voi havaita, että vertaistuen toteutuminen kietoutuu vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen sekä mahdollistuessaan vahvistaa näitä ja yhteistyötä. Mikkosen ja Saarisen (2018) mukaan ihmisen yksi perustarve on ryhmään kuulumisen. Yhdessäolo on keskeistä vertaistuessa, se ehkäisee ulkopuolisuuden tunnetta ja sitä voidaan ajatella ammatillisen työn lähtökohdaksi. (Mikkonen & Saarinen 2018, 74-75.) Myers ym. (2011, 533) toteavat, että tutustumisen jälkeen uusi työntekijä saa kollegoiltaan tukea ja usein kokee yhteenkuuluvuutta. Kehittämistyön tulokset korostivat myös rentojen, työhön liittymättömien kohtaamisten ja toisiin tutustumisen tarvetta. Spontaaniin yhteydenottojen ja vapaamuotoisten kohtaamisten esteinä oli osalla syynä se, ettei vertaisia tunnettu tarpeeksi. Muun muassa Mikkola ja Rajamäki (2017, 261) ovat havainneet, että yleisesti sosiaalinen tuki vahvistaa haastavaa ja moniammatillista työtä tekevien työntekijöiden työyhteisöön kuulumisen tunnetta etenkin ongelmanratkaisua vaativissa tilanteissa. Poijulan (2018, 137) mukaan sosiaalisen tuen avulla voidaan vahvistaa ryhmään kuuluvuuden tunnetta. Kehittämistyön aineistosta nousi esiin myös keskustelun tarve johtajuuden roolin muuttumisesta sekä vertaisten vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen osalta. Elomaa ym. (2020, 16) ovat tulleet tutkimuksessaan siihen johtopäätökseen, että olisi hyvä tarkastella päiväkodin johtajien työnsisältöä ja sen vaatimaa aikaa uudelleen sekä pohtia missä määrin johtamistehtävien jakaminen ja ajanhallintakoulutus helpottaisi työtaakkaa. Tulosten ja tutkimusten pohjalta voidaan suositella, että johtamistehtäviä ja päiväkodin johtajien toimenkuvaa on hyvä tarkastella työn sujuvoittamisen ja mielekkyyden vuoksi.

Tietoperustassa esitelty sosiaalisen pääoman käsite koostuu esimerkiksi yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta (Manka M-L. & Manka M. 2016, 132). Aineistosta nousi esiin, ettei tiimiytyminen ollut vielä itsestään selvää ja osa koki päiväkodin johtajat vielä vain ryhmänä, jonka yksilöt tekevät samoja työtehtäviä fyysisesti eri toimipisteissä. Kohtaamiset ja tiimiytyminen vaativat vuorovaikutusta. Koska kohtaamisia ei ole riittävästi, ei myöskään yhteisöllisyyttä ja sen myötä tiimiytymistä pääse vielä rakentumaan riittävästi. Eckenroden ja Wethingtonin (1990) mukaan yksin työskentely, kova aikapaine ja kiire sekä yhteisten taukojen puute voivat olla esteenä kollegoiden välisille sosiaalisille kontakteille (Vahtera ja Uutela, 1994). Sosiaalista pääomaa voidaan vahvistaa yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta lisäämällä ja kehittämällä, mikä olisi hyödyllistä päiväkodinjohtajien tiimiytymisen

syntymiseksi ja siten myös yhteisöohjautuvuuden edistämiseksi koko organisaatiossa. Haastatteluaineistosta saatiin viitteitä, että kuuntelutaitojen kehittämistä olisi myös hyvä huomioida. Päiväkodin johtajien keskuudessa koettu avoin, toimiva ja luottamuksellinen yhteistyö ja vuorovaikutus sekä niiden varmistaminen jatkossakin, toimivat vertaistuen ja sen toteutumisen mahdollistajina. Vaikka vuorovaikutus koetaan avoimena ja luottamuksellisena, tutkimus osoitti kuitenkin, että osaa pohditutti ryhmäilmioiden mahdollinen syntyminen sekä se, että kuullaanko kaikkia vertaisia. Osa päiväkodin johtajista koki, että useimmat johtajat ovat kovin puheliaita sekä usein varsin kiinnittyneitä omiin hyväksi havaittuihin toimintamalleihinsa, mikä voi aiheuttaa sen, että uudet ideat ja ajatukset saattavat jäädä piiloon. Erilaisten työntekijäprofiileissa esiintyvien vuorovaikutustyylien ymmärtäminen ja huomioonottaminen voisi edistää kaikkien vertaisten kuulemista.

Huoneentaulu luotiin yhdessä päiväkodin johtajien kanssa kuukausitapaamisen konseptin toteuttamisen tueksi ja se muistuttaa yhdessä työskentelyn periaatteista. Salovaaran (2020) mukaan yhteisten työskentelyperiaatteiden tai pelisääntöjen kirjaaminen esimerkiksi huoneentaulun muotoon toimii parhaiten silloin, kun työyhteisön jäsenet pääsevät itse vaikuttamaan ja ottamaan osaa niiden muodostamiseen. Yhteinen prosessi luo vaikuttavuutta. Kun työyhteisön jäsenet yhdessä pohtivat asioita, on yhteisten pelisäännöt helpompi hyväksyä ja ymmärtää, myös kirjallisena paperille kirjoitettuna. Ratkaisevaa pelisääntöjen sopimisessa on se, että ne tehdään yhteisesti ja arvostaen. (Salovaara 2020, 123.) Vertaiset toivovat tulosten mukaan avoimempaa keskustelua myös epäonnistumisista ja tämä huomioitiin myös huoneentaulun työskentelyperiaatteissa. Hiila-Tukiaisen ja Hakolan (2019) mukaan luottamusta ja uskoa tulevaisuudessa pärjäämiseen voidaan kasvattaa jakamalla epäonnistumisia. Kollegoiden on mahdollista oppia toistensa epäonnistumisista välttääkseen samojen virheiden toistamisen, mikä kasvattaa tiimiälyä. (Hiila-Tukiaisen & Hakola 2019, 150.) Vertaisten välistä vuorovaikutusta koskien olisikin hyvä kiinnittää huomiota työyhteisötaitoihin kuten toisten kuuntelemiseen ja psykologiseen turvallisuuteen, jotta tiimissä syntyisi uskallusta kertoa työssä onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisista (Mönkkönen & Roos 2023, luku 2.5, 2.6). Psykologinen turvallisuus nousikin esiin hallinnon taholta työpajoissa. Vertaiset puolestaan kokivat, että heidän välillensä vallitsee luottamuksellinen yhteistyö. Psykologisen turvallisuuden huomioimiseen ja ylläpitämiseen on hyvä kiinnittää jatkossakin huomioita, sillä mikään tila ei ole itsestään pysyvä jatkuvien muutosten työelämässä.

Vertaistuen toteutumisen esteeksi koettiin esimerkiksi ajanpuute sekä omavoipaisuus, ei haluttu rasittaa kiireistä kollegaa omilla ongelmilla. Koettiin, että koska etenkin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta oli harvemmin, ei useinkaan edes havaittu kollegan mahdollista tuen tarvetta. Mikkolan ja Nykäsen (2020) mukaan jaettu ymmärrys stressaavista ja haastavista työtehtävistä auttavat työntekijöitä huomaamaan sosiaalisen tuen tarpeen työpaikalla. Jokainen voi myös oppia tunnistamaan ja opetella pyytämään tukea tarvittaessa.

Työpaikoille voidaan luoda kannustavan viestinnän kulttuuri, jossa jokainen voi opetella arvioimaan kyvykkyyttään vuorovaikutuksellisen välittämisessä. (Mikkola & Nykänen 2020, 159.) Mahdollistamalla vertaisten välisiä kohtaamisia työhön liittyvien vertaistuen tarpeiden osalta sekä kehittämällä kannustavaa viestintää voitaneen lisätä vertaistuen toteutumista sekä kykyä pyytää ja antaa tukea oikea-aikaisesti.

Haastatteluaineistossa korostui vertaistuen merkitys päiväkodinjohtajan yksinäiseksi koetussa toimenkuvassa. Kollegoiden välisillä vertaissuhteilla on merkitystä yksilölle (Kram & Isabella 1985). Kehittämistyössä kävi ilmi, että päiväkodin johtajat ovat muutoksen keskellä ja harjoittelevat yhteisöohjautuvuuden toteuttamista käytäntöön. Tämän opinnäytetyön tuloksia tukevat aiemmat tutkimustulokset vertaistuen tärkeydestä ja merkityksestä päiväkodin johtajille. Esimerkiksi Elomaan ym. (2020) tutkimuksen mukaan etenkin muutostilanteissa tärkeimpiä selviytymiskeinoja päiväkodin johtajille olivat esimerkiksi sosiaalinen tuki ja itsensä johtamisen taidot. Johtajat tarvitsevat etenkin enemmän emotionaalista, konkreettista ja tiedollista tukea niin kollegoiltaan kuin hallinnon tasolta. (Elomaa ym. 2020, 12-13, 16.) Myös Heikkinen ym. (2023) tulivat tutkimustuloksissaan siihen tulokseen, että suomalaisten päiväkodin johtajien stressin ja muutoksenhallinnassa auttoi etenkin kollegoiden henkinen tuki.

Tuloksista kävi ilmi, että vertaistuki on hyvin tärkeää päiväkodinjohtajien hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Myös Poijulan (2018, 137) mukaan sosiaalinen tuki vaikuttaa terveyteen ja kokonaisvaltaiseen toimintakykyyn. Vertaistuki tyydyttää jäseniensä perustarpeita, minkä vuoksi sitä voidaan tarkastella osana hyvinvointia (Mikkonen & Saarinen 2018, 76). Tulosten mukaan vertaistuen saamisessa esiintyi päiväkodinjohtajien välillä epäsuhtaa eikä sitä aina saatu oikea-aikaisesti. Tarve kohtaamisten lisäämiseen työarjen rakenteisiin vertaistuen tasapuoliseksi jakamiseksi oli ilmeistä. Myös Kumpusalo (1991) muistuttaa, että tuen vaikuttavuuden ja tehokkuuden kannalta tuen antamisen oikea ajoitus on tärkeä tekijä. Tukea pitäisi saada, kun yksilön omat voimat ovat jo täysin käytössä. Pitkittyessään haasteelliset tilanteet usein monimutkaistuvat lisäen tuen tarvetta. Jo pelkästään tunne tuen saatavuudesta tarvittaessa, voi auttaa selviytymään itsenäisesti haastavistakin tilanteista. (Kumpusalo 1991, 17.)

### 6.1 Tulosten hyödynnettävyys työelämässä

Huomioitavaa on, että tämän kehittämistyön avulla vertaiset ovat ensimmäistä kertaa päässeet keskustelemaan vertaistuesta ja sen tarpeista. Kehittämistyön avulla on tehty koko organisaatiolle näkyväksi, mitkä ovat päiväkodin johtajien vertaistuen tarpeet. Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa tutkimusaineiston hyödyntämisestä organisaatiossa kävi ilmi, että päiväkodin johtajien uusi esihenkilö, palvelupäällikkö, tulee ottamaan vastuulleen etenkin yhden aineistosta nousseen vertaistuen tarpeen, päiväkodin



johtajien yhteisöllisyyden, kehittämisen. Jo rakenteessa olevien keskiviikko aamupäiväkokousten kehittämistä toivottiin haastatteluissa ja ne on myös annettu uuden palvelupäällikön kehittämistyön vastuulle. Toimeksiantajan mukaan lopputyön aineistoa on hyödynnetty jo nyt organisaation rakenteissa ja se on täydentänyt ja tukenut yhteisöohjautuvuuden hankkeen toteutumista sekä siinä kerättyä aineistoa. Toimeksiantajan mukaan organisaatiossa koko yhteisöohjautuvuuden kehittämistyön periaate, työyhteisölähtöisyys, on saanut erittäin hyvää palautetta yhteisön sisältä. Yhteisöohjautuvuuden kehittämismalli yleisesti koetaan tarkoituksenmukaiseksi eikä ylimääräiseksi työksi ja tuolloin se sitouttaa ja motivoi tekemään yhdessä työtä uuden mallin kehittämisen eteen, myös konseptoidun kuukausitapaamisten toteuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön tuloksista osaa voi soveltaa myös muihin varhaiskasvatuksen organisaatioihin, sillä samankaltaisia tarpeita on esillä varmasti myös muiden organisaatioiden päiväkodin johtajilla vertaistuen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden suhteen.

Tämän kehittämistyön tulokset kyseenalaistavat työelämän perinteisiä hierarkkisia käytänteitä. Organisaatiossa päiväkodin johtajille suunnatut kokoukset ovat pitkälti nykyään vielä johdettu hallinnosta käsin. Kehittämistyö todensi, että organisaation on hyvä kehittää asioita entistä enemmän työntekijälähtöisesti osallisten työntekijät kehittämistyöhön. Huomioitavaa kuitenkin on, että organisaatio on hyvin kehitysmuonteinen ja on hiljattain aloittanut matkan purkaakseen hierarkkisia käytänteitä ja perinteistä johtajuutta. Organisaatio on jo tämän opinnäytetyön prosessin aikana onnistunut purkamaan hallinnosta käsin johdettuja rakenteita esimerkiksi juuri yhteisöohjautuvuuden kuukausitapaamista kehittämällä. Tulokset kyseenalaistavat lisäksi yksin johtamisen sekä yksin tekemisen järkevyyden ja mielekkyyden modernissa johtajuudessa. Voisiko vahvempi tiimiytyminen tuoda erilaista tehokkuutta mahdollistaen myös paremmin työhyvinvointia tukevan vertaistuen muodostumisen? Tuloksista ilmeni selvästi, että päiväkodin johtajat pitävät yhdessä johtamista esimerkiksi kahden päiväkotiyksikön välillä, ja jopa parihohtajuutta, kokeilunarvoisena tulevaisuuden johtamisen mallina. Muun muassa Elomaa ym. (12-13, 2020) ovat tutkimuksissaan tullut siihen tulokseen, että jaettu johtajuus yhteisesti sovittujen käytäntöjen avulla koetaan olevan tehokas tapa käsitellä stressiä.

Kehittämistyön tuloksena syntyneitä konseptia ja ideapankkia (kts. 62-67) voidaan hyödyntää muidenkin vertaistuen tarpeiden ja jopa aivan erilaisten työelämässä esiintyvien teemojen käsittelyssä. Konseptin ja ideapankin mukaan liitetyt fasilitoinnin menetelmät ja ohjeet ideoinnin ja kehittämisen tueksi ovat täysin sovellettavissa myös muunlaisiin ideointi- ja kehittämisprojekteihin. Fasilitoinnin menetelmät ja ohjeet tukevat erilaisten käytänteiden ideoinnissa, tapaamisten sisältöjen suunnittelussa ja kehittämisessä sekä luovat pohjaa varsinaisten toimintasuunnitelmien muodostamiselle. Kehittämistyön haastatteluiden pohjalta luodut työntekijäprofiilit tarjoavat kohdeorganisaatiolle työkalun jatkossa päiväkodin johtajille suunnattujen ideoitujen vertaistuen käytänteiden jatkokehittämiseen ja

toteuttamiseen huomioiden erilaiset vuorovaikutustyyliä sekä tarpeet, motiivit ja toimintamallit vertaistuen hakemisessa. Kehittämistyö tuotti lisäksi tuloksia, joiden avulla voidaan jatkossa kehittää myös päiväkodin johtajien toimenkuvaa muuttuvassa maailmassa esimerkiksi työtehtävien uudelleen muotoilulla. Tulosten mukaan työtehtävien uudelleenmuotoilussa olisi hyvä ottaa huomioon samojen työtehtävien jakaminen vertaisten kesken, vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen työtehtävien jakamisessa sekä tiettyjen työtehtävien allokoiminen mahdollisesti toimenkuvan ulkopuolelle.

## 6.2 Kehittämispöcessin ja käytettyjen menetelmien arviointi

Parhaat ja menestyneimmät muotoilupöcessit sopeutuvat ongelmaan, ei toisinpäin. Design-pöcessit vaihtelevat ja ne tulee sopeuttaa organisaation, yrityskulttuurin, haasteen monimutkaisuuden, ihmisten sekä saatavilla olevien resurssien mukaan. (Stickdorn ym. 2018, 83.) Kehittämistyössä allokoitiin huomattavan paljon aikaa valmistelevan tutkimuksen vaiheeseen toimeksiannon selkeyttämiseksi, rajauksen aikaansaamiseksi ja tavoitteen kiteyttämiseksi. Yhtenä kehittämistyön keskeisenä haasteena oli se, ettei valmista toimeksiantoa varsinaisesti saatu, vaan organisaation toiveena oli linkittää kehittämistyö jollain muotoa yhteisöohjautuvuutta ja työssä jaksamista tukemaan. Tämä aiheutti haasteita kehittämisteeman valinnan ja kehittämistyön rajauksen suhteen. Kehittämistyön alussa on siis kriittistä, että kohdeorganisaatio on mukana asettamassa tavoitteita ja auttamassa haasteiden esilletuonnissa. On todennäköisesti yleistä, että organisaatiot eivät välttämättä osaa sanoittaa selkeää kehittämiskohdetta, kuten meidän kehittämistyössämme, vaan kehittämissaihiot voivat olla laajempia teemoja, joihin kaivataan jotain ratkaisuja. Tällöin erityisen keskeiseksi nousee yhteiset keskustelut ja niille allokoitu aika, jotta kehittämissaihiota päästään rajaamaan joko jonkin tietyn kohderyhmän näkökulmasta tai vaikkapa tietyn pöcessin kohdan osalta.

Alkukartoituksen jälkeen sosiaalinen tuki sovittiin kehittämistyön yleisteemaksi yhteisymmärryksessä kohdeorganisaation kanssa. Valmistelevan tutkimusvaiheen aikana koettiin välttämättömäksi käyttää useita menetelmiä tutkimusaiheen tiukemman rajauksen aikaansaamiseksi. Käytettyjä menetelmiä olivat kysely, työpaja ja monet keskustelut sekä toimeksiantajan että teemaan liittyvien sidosryhmien kanssa. Valmistelevan tutkimusvaiheen laajuus ja sen kautta saadut tulokset kuitenkin auttoivat merkittävästi aiheen rajausta yleisesti sosiaalisen tuen eri muodoista ja käytänteistä vertaistukeen ja vertaistuen käytänteisiin. Koska varhaiskasvatusala toimialana, kehittämistyön kohteena oleva organisaatio sekä käsitteenä sosiaalinen tuki olivat opinnäytetyön tekijöille vieraita, aikaa kului paljon perehtymiseen. Valmisteleva tutkimusvaihe tuntui jälkikäteen arvioituna erittäin tärkeältä vaiheelta, sillä pääsimme tutustumaan jo alustavasti päiväkodin johtajien ajatuksiin ja toiveisiin tuesta, sen tarpeista ja työn haasteista ennen haastatteluita. Vaihe todennäköisesti osaltaan tuki haastatteluiden onnistumisia. Työläyttä pöcessiin lisäksi

kuitenkin kehittämistyön laajuus. Kehittämistehtävää olisi ollut hyvä lähtökohtaisesti rajata tiukemmin jo prosessin alkuvaiheessa.

Monipuoliseen tietoperustaan liittyvään tutkimuskirjallisuuden läpikäymiseen allokoitiin jälkikäteen arvoituna ehkä turhankin paljon aikaa. Ongelmakentässä vietetty aika oli pitkä. Ajankäyttömme painottui prosessissa vahvasti alkupäähän valmistelevan tutkimuksen vaiheeseen. Sosiaalista tukea tai vertaistukea ei ollut teemoina tutkittu organisaatiossa aiemmin, joten sen puolesta valmistelevan tutkimuksen vaihe tuotti myös uutta ja tarpeellista tietoa organisaatiolle sosiaalisen tuen tarpeista. Jälkikäteen arvoituna syvälinen perehtyminen meille vieraaseen aiheeseen helpotti kuitenkin aiheen rajausta sekä seuraavia kehittämistyön vaiheita. Kehittämistyön palvelumuotoiluprosessia voisi kuvata myös lankakerämalliksi, jossa prosessin alkupää on yhtä sotkuista lankakerää ja prosessin edetessä lankakerä avautuu ja yksittäinen lanka vihdoinkin vapautuu. Tavoitteiden ja kehittämiskysymysten selkeyttämiseen käytettiin melko paljon aikaa ja niihin myös palattiin toistuvasti kehittämistyön aikana. Toivottua konkreettista lopputuotosta työn alussa oli myös haasteellista täsmentää, sillä kehittämistyön lähtökohtana ei toiminut jokin tietty rajattu olemassa oleva palvelukokonaisuus kuten esimerkiksi mentorointiprosessi, jossa palvelumuotoilulle tyypillistä työntekijäkokemuspolun luomista olisi voitu hyödyntää. Palvelumuotoiluprosessiin kuuluvat usein tyypillisinä piirteinä tietynlainen epävarmuus, epävarmuuden sietäminen ja prosessiin luottaminen. Epävarmuuden sietämistä ja prosessiin luottamista koettiin myös tässä kehittämistyössä. Kun aineisto oli analysoitu sekä päälöydökset kiteytetty ja priorisoitu, kehittämistyöhön tuli selkeyttä. Merkittävää oli myös se, että päälöydösten jälkeen osallistettiin vahvasti päiväkodin johtajat. Prosessiin luottaminen tuntui tärkeältä ja se auttoi kehittämistyötä määränpäähän.

Kehittämistyö tuotti kattavan määrän mielenkiintoista tietoa vertaistuesta, sen eri muodoista ja toteutumisesta, vertaistuen käytänteistä sekä vertaistukeen läheisesti liitettävistä sosiaalisen pääoman teemoista kuten yhteistyö, vuorovaikutus, luottamus, yhteisöllisyys. Lisäksi kertyi paljon tietoa päiväkodin johtajien toimenkuvaan liittyvistä ajatuksista. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että laadullisesta aineistosta nousee usein paljon erilaisia mielenkiintoisia asioita, joista kokemattoman tutkijan voi olla haasteellista erottaa oleellinen tieto. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma kuitenkin kertovat mikä on oleellista analysoida ja tuoda esille. Kaikki muu tutkimusongelman ulkopuolelle jäävä materiaali on mahdollista hyödyntää jatkotutkimuksissa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 104-105.)

Laajan aineiston kiteytys ja visualisointi selkeäksi kokonaisuudeksi kohdeorganisaatiolle tuotti ajoittain haasteita. Löydökset esitettiin PowerPoint muodossa organisaatiolle. Aineisto nivoutui monelta osin yhteen ja yhteistyö, vuorovaikutus, yhteisöllisyys teemoina linkittyivät vahvasti vertaistukeen, sen mahdollistumiseen ja esiintymiseen työyhteisössä. Perehtyminen kyseisiin teemoihin tutkimuskirjallisuuden avulla osoittautui erittäin hyödylliseksi. Aineistoa

analysoitaessa mietitytti kuitenkin, oliko onnistuttu keräämään riittävästi tarvittavaa tietoa erityisesti vertaistuen käytänteistä. Lisäksi löydösten laajuuden esittäminen kehittämistyön raportissa mietitytti. Haastatteluaineiston analysointiin käytettiin Affinity Wall-menetelmää, jonka jälkeen todettiin, että olisi hyvä päästä tuloksiin vielä syvemmin kiinni. Tähän mahdollisuuden tarjosi jo haastattelurungon suunnittelussa käytetty EBNIT-menetelmä, joka yhdessä Affinity Wall-menetelmän kanssa täydensi analysointia. Tulosten analysoinnin ohessa luotiin kolme edellä esiteltyä työntekijäprofiilia, jotka esiteltiin toimeksiantajalle muiden tulosten ohessa. Työntekijäprofiilit toimivat olennaisena työkaluna työntekijäymmärryksen välittämiseksi organisaatiolle. Tässä kehittämistyössä työntekijäprofiileja olisi voinut hyödyntää esimerkiksi erilaisten toimintatyylien huomioimisessa yhteisöohjautuvuuteen liittyvän vertaistuen käytänteen konseptin kehittämisessä, mutta valitettavasti aika ei siihen riittänyt. Toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää profiileja jatkossa varmistaakseen työntekijälähtöisen kehittämisen.

Palvelumuotoilussa on tyypillistä hyödyntää monipuolisia laadullisia menetelmiä todellisten ja latenttien tarpeiden ja ongelmien tunnistamiseen (Koivisto ym. 2019, 50). Tässä kehittämistyössä käytettiin tiedonkeruun menetelminä kyselyä, työpajaa sekä haastatteluita. Haastattelu toimi ainoana tiedonkeruumenetelmänä varsinaisessa Löydä-vaiheessa, jolloin kerättiin ymmärrystä lopullisesta rajatusta vertaistuesta ja vertaistuen käytänteistä. Ajan salliessa olisi ollut mielenkiintoista käyttää muitakin menetelmiä kuten havainnointia tai päiväkirjatyöskentelyä syvällisemmän ja monipuolisemman ymmärryksen muodostamiseksi. Valitut kehittämismenetelmät, haastattelut ja työpajat, toimivat kuitenkin hyvin ja niiden avulla saatiin vastattua lopulta kehittämiskysymyksiin.

Tutkimuksessa laatu on tärkeämpää kuin määrä ja tavoitteena onkin saavuttaa aineiston kylläntymispiste eli saturaatiopiste, mikä kertoo sen, ettei tutkimusta jatkamalla saada enää uutta dataa aineistoon (Ojasalo ym. 2015, 111). Ennen kaikkien haastatteluiden toteuttamista todettiin jo, että saturaatiopiste täytyi eli uutta tietoa ei näyttänyt enää tulevan. Kaikki sovitut 10 haastattelua tehtiin kuitenkin loppuun havaintojen ja tulosten validiteetin varmistamiseksi ja haastattelukokemuksen saamiseksi. Haastattelujen jälkeen todettiin, että viimeiset haastattelut todellakin vain vahvistivat aiemmin saavutetun saturaatiopisteen luotettavuutta. Haastattelut toteutuivat suunnitelmien mukaisesti ja ne tuntuivat merkityksellisiltä kohtaamisilta päiväkodin johtajien kanssa. Haastatteluissa onnistuttiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri ja haastattelut ehdittiin toteuttamaan rauhallisessa tahdissa ennakkoon suunnitellussa ajassa. Haastatteluista saatiin erittäin laaja aineisto, sillä esitetyt kysymykset tuottivat hedelmällistä keskustelua. EBNIT-mallia hyödyntäen puolistrukturoidut haastattelut tarjosivat ratkaisevaa dataa työntekijöiden kokemuksista, tarpeista, haasteista ja toiveista. Haastatteluilla onnistuttiin saamaan syvällisempää työntekijäymmärrystä, jota lähdettiin alun perin tavoittelemaan. Puolistrukturoitu haastattelurunko toimi tarkoituksenmukaisella tavalla, sillä osan kanssa keskusteltiin

pidempään tiettyjen kysymysten parissa ja vastaavasti saatettiin jättää pois muita kysymyksiä. Osalta haastateltavista saatettiin kysyä teemaan liittyviä, mutta haastattelurunkoon kuulumattomia kysymyksiä. Haastatteluiden aikana huomattiin, että ajoittain yhteistyön ja vertaistuen teemojen yhteydessä oleviin kysymyksiin vastattiin osittain päällekkäin. Tämä johtunee siitä, että päiväkodin johtajien välinen yhteistyö linkittyy usein tuen pyytämiseen tai antamiseen.

Työpajatyöskentelyssä käytössä oleva rajoitettu aika oli yksi suurimpia haasteitamme. Käsiteltävien asioiden määrä suhteessa työpajan kokonaisuikaan vaati paljon ennakkopohdintaa ja määrällisesti sopivan sisällön suunnittelu onnistuu varmasti paremmin työpajojen fasilitointikokemuksen kautta. Ensimmäisten työpajatyöskentelyjen aikana muokattiin lennosta työpajan sisältöä. Kaikki työpajatyöskentelyt toteutettiin virtuaalisesti Teamsin kautta Miro-alustaa käyttäen, mikä osaltaan vaikutti ajan suunnitteluun. Teknisille ongelmille, neuvomiselle, sähköisellä alustalla työskentelylle sekä osallistujien myöhästymisille on yksinkertaisesti varattava tarpeeksi aikaa. Viimeisessä eli kolmannessa työpajassa onnistuimme aikataulutuksen suhteen erittäin hyvin ja kaikki suunnitellut osat saatiin suoritettua rauhallisessa tahdissa. Osallistujilta saatiin positiivista palautetta riittävästä ajasta keskustelulle ja ideoinnille. Yleisenä oppina on, että yhteiselle keskustelulle on hyvä varata reilusti aikaa.

Rajallisen ajan vuoksi Tuota-vaiheen testaukselle jäi lyhyt aika ja testaus suoritettiin sähköpostitse. Testauksen olisi voinut suorittaa myös isommalle porukalle työpajan muodossa, jos aikaa olisi ollut riittävästi. Toisaalta kohderyhmää oltiin osallistettu jo useita kertoja kehittämismatkan aikana ja kiireinen työarjen kunnioittamisen vuoksi sähköpostitestaus nähtiin varsin perusteltuna ratkaisuna kokonaisuuden kannalta. Testaajina oli kolmannes kohderyhmästä ja heidän annettiin arvioida henkilökohtaisesti konseptia ja huoneentaulua, jotta saataisiin monipuolisesti näkemyksiä ja huomioita.

Onnistuakseen palvelumuotoilu usein vaatii aikaa ja osallisuutta useampaan tapaamiseen tai työpajaan, sillä keskiössä ovat kohderyhmän ajatukset, toiveet ja ideat sekä työntekijälähtöinen kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Palvelumuotoiluprosessia kuvaa tyypillisesti iteratiivisuus, joka myös vaatii aikaa ja kohderyhmän osallistamista. Lisäksi on huomioitava, että kohdeorganisaatioissa ymmärrettävästi erilaiset kehittämishankkeet tehdään oman työn päälle. Kohdeorganisaatiossa saattaa olla kiireisempiä ajanjaksoja, jolloin työntekijöitä on vaikeampi tavoittaa kuten tässäkin kehittämistyössä. Selkeä aikataulus ja hyvissä ajoin tehdyt varaukset henkilökunnan osallistamiseksi auttoivat kehittämistyön toteuttamisessa.

Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilun anti tässä opinnäytetyössä oli, että työntekijöiden aidot tarpeet, näkemykset, kokemukset ja toiveet vertaistukeen sekä niiden käytänteisiin

liittyen on huomioitu. Empaattinen kohderyhmän asemaan asettuminen ja ymmärrys auttoi tarpeiden esiin nostamisessa ja lopullisen konseptin kehittämisessä. Palvelumuotoilun periaatteita mukaillen yhteiskehittämiseen otettiin mukaan myös muita sidosryhmiä. Hallinnon edustajia kuunneltiin, jotta varmistettaisiin, että kehittämishaasteen ratkaisu tukee organisaation visiota esimerkiksi yhteisöohjautuvuuden edistämässä ja vanhojen rakenteiden purkamisessa. On siis syytä kiinnittää huomioita myös siihen, ettei työntekijäkeskeisessä kehittämisessä ja lopullisten ratkaisujen toteutuksessa tavoitteena ole työntekijöiden kaikkien tarpeiden täyttäminen, vaan ratkaisujen on myös tuotettava arvoa organisaatiolle. Toimivimmat ratkaisut palvelevat kaikkia sidosryhmiä. Palvelumuotoilun ja yhteisöohjautuvuuden yhtäläisyydet tulivat esille kehittämistyön aikana ja ne ilmenivät yhdessä tekemisenä ja päättämisenä.

Yksi tämän työn anteja oli myös se, että vertaiset pääsivät pohtimaan yhdessä heille tärkeimpiä vertaistuen tarpeita ja yhteiskehittämään ratkaisuja niihin. Työntekijäkeskeisellä kehittämisellä saatiin vertaiset keskustelemaan keskenään yhdestä heille erittäin merkityksellisestä ja itse valitsemastaan temasta, jonka jatkokehittämistä tukemaan luotiin lopulta konsepti. Tutkimusten mukaan osallistaminen vähentää muutosvastarintaa ja mahdollistaa uuden toimintamallin tai palvelun paremman toteutumisen myöhemmässä vaiheessa. Työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen on hyvin tärkeää. Kun työntekijät osallistetaan ratkaisujen yhteiskehittämiseen, he tuovat esiin näkemyksiään, kokemuksiaan ja tarpeitaan käytännön työstään ja samalla myös sitoutuvat paremmin ratkaisuihin, kun pääsevät itse vaikuttamaan asioihin (Koivisto ym. 2019, 50). Ihmisten osallistaminen päätöksentekoon madaltaa muutosvastarintaa ja siten yhteiskehittämisen voidaan katsoa tukevan muutoksen johtamista (Koivisto ym. 2019, 40-41; Stickdorn ym. 2018, 279). Toimeksiantajan antama palaute tukee näitä tietoja: ” On tykätty kovasti, kun päiväkodin johtajat otettu mukaan ja heidän mielipiteitänsä kuunnellaan. Tämä yhteisöohjautuvuuden teema ja työpajat on täydellinen ajoitus. Parasta on se, että ryhmä saa valita ja vaikuttaa. Jopa se vauhti mikä oli viimeksi työpajassa, ei ollut niin paha, kun koettiin, että aihe on omilla hypypysissä ja meille tärkeä. Tämä on ollut täydellinen tapa antaa päiväkodinjohtajien vaikuttaa asioihin. Ja kun kerran saadaan valita itse, niin sitten meidän pitää myös tehdä itse eikä ulkoistaa jollekin muulle.” Lisäksi työelämäedustaja antoi kiitosta siitä, että haastatteluiden päälöydökset jaettiin päiväkodin johtajien kanssa ja että heitä kuultiin kehittämistyön suunnan valinnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena sen tekijöiden oppimisen kannalta oli kasvattaa osaamista aidosti työelämätarpeisiin vastaavasta palvelumuotoiluprosessin johtamisesta ja siihen kiinteästi kuuluvasta fasilitoinnista. Palvelumuotoilun hyödyntäminen erityisesti organisaation sisäisen toiminnan kehittämisessä vaatii arvostavaa, avointa ja empaattista työtettä kehittämistyössä. Opittiin myös sietämään palvelumuotoiluprosesseihin tyypillisesti kuuluvaa epävarmuutta sekä aikataulutamaan kauaskantoisesti ja tarkasti palvelumuotoilun erilaiset

prosessin vaiheet. Opinnäytetyön teko parityönä vaatii enemmän aikaa yhteisymmärryksen muodostamisen ja asioiden linjauksen vuoksi, mutta myös yhteisen ajan löytämiseksi. Parityö mahdollisti erilaisten vahvuuksien hyödyntämisen ja näkökulmien vaihdon. Huomattiin monessa kohdassa, että kaksi päättä keksii enemmän ja toisaalta molemmilla oli omat vahvuutensa työn edistämisen ja ideoinnin suhteen. Yksi suurimpia parityön anteja kehittämistyössä oli ehdottomasti henkinen vertaistuki epävarmuuden hetkinä.

### 6.3 Kehittämistyön rajoitukset, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa on vain jonkin verran laadullisen tutkimuksen piirteitä, joten työn validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen on haasteellista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tuomalla huolellisesti esiin tutkimuksen toteuttaminen vaihe vaiheelta (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Haastattelu- ja analysointiprosessin sekä työpajavaiheet olemme tuoneet opinnäytetyössä esille mahdollisimman huolellisesti ja yksityiskohtaisesti tuplatimanttimailla mukaillen. Palvelumuotoilussa korostetaan erilaisten menetelmien käyttöä mahdollisimman kattavien ja luotettavien tulosten saamiseksi. Jos opinnäytetyölle olisi ollut enemmän aikaa ja toimeksiantajaa olisi pystynyt osallistamaan lyhyelläkin aikataululla prosessiin vielä vahvemmin, niin konseptista olisi tullut todennäköisesti konkreettisempi. Työelämän realiteettien takia ei myöskään palvelumuotoilulle tyypillistä iterointia voinut kaikissa prosessin kohdissa toteuttaa tarpeen mukaisesti.

Tutkimuksen reliabiliutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen ovatko tulokset toistettavissa, mikä voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämän tyyppisessä tutkimuksellisessa kehittämistyössä reliabiliutta on haastavaa arvioida. Aineisto analysoitiin, luokiteltiin, teemoiteltiin ja tärkeimmät huomiot määriteltiin opinnäytetyön tekijöiden puolesta, joten joku toinen olisi voinut analysoida aineiston toisin. Kaksi opinnäytetyöntekijää päätyi aineiston keräämisen, analysoinnin ja tulosten osalta samaan tulokseen. Tuloksia olisi kuitenkin voinut katsoa eri näkökulmasta tai painottaa eri tavoin eri teemoja kuin mitä tämän työn opinnäytetyöntekijät ovat tehneet.

Hirsjärven ym. (2009) mukaan arvioitaessa tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua kohdetta, tarkoitetaan tutkimuksen validiteettia. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset saatetaan ymmärtää ihan eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut ja ellei asiaa huomioida, voi tutkimuksen validiteetti olla hyvin heikko. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Osana valmistelemaa tutkimusvaihetta teimme pienen kyselyn tutkimusaiheen rajaamista helpottaaksemme. Anonyymien kyselyn vastausprosentti oli pieni ja tunnistettiin, että huolellisesta kysymysten asettelusta huolimatta kysymyksissä oli mahdollisesti joltain osin tulkinvaraa. Kyselyaineiston luotettavuutta lisättiinkin jatkokäsittelyllä kyselyn tuloksia kohderyhmän

kanssa vielä ensimmäisessä työpajassa. Validiteettia lisäsi tässä työssä laaja ja huolellisesti suunniteltu puolistrukturoitu haastattelurunko ja ylipäätään haastattelu menetelmänä, sillä haastattelun aikana kysymyksiä voitiin selventää ja täsmentää siten, että vastaaja vastaa juuri siihen mitä kysymyksellä haettiin. Haastateltavat olivat haastattelujen aikana myös omassa luontaisessa työskentely ympäristössään. Haastattelujen luotettavuutta lisää, jos ne tehdään kohteen luontaisessa ympäristössä, mikä auttaa muistamaan asioita paremmin (Ojasalo ym. 2015, 106-107). Haastateltavia oli pienehkö määrä, 10 henkilöä (päiväkodin johtajia organisaatiossa yhteensä 12), ja kohderyhmässä oli monen ikäisiä ja eripituisella kokemuksella olevia johtajia.

Tutkimuksen validiutta voidaan vahvistaa myös triangulaatiolla, mikä tarkoittaa, että tutkimusta on tehnyt useampi tutkija eri vaiheiden kuten aineiston keruun tai analysoinnin osalta (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Työn aikataulun ja resurssien puitteissa ei ollut mahdollista ottaa mukaan muita menetelmiä kuin haastattelut Löydä -vaiheeseen. Jotta olisi saatu laajempaa ja monipuolisempaa työntekijäymmärrystä, olisi ollut hyödyllistä käyttää vielä muitakin palvelumuotoilullisia menetelmiä kuten havainnointia työpaikalla tai päiväkirjatyöskentelyä. Kehittämistyön aineiston keruuseen, analysointiin ja tulkintaan osallistuivat kuitenkin molemmat opinnäytetyöntekijät, joten se lisää triangulaation kautta työn validiteettia.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on sitouduttu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan ”hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat tiedeyhteisön tunnistamat toimintatavat kuten rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa”. Ennen tämän kehittämistyön aloittamista toimeksiantajaorganisaation kanssa on tehty opinnäytetyösopimus ja tutkimuslupa on hankittu. Opinnäytetyösopimuksessa määriteltiin työn tavoitteet, aikataulut, työn julkisuus, vastuut sekä käyttöoikeudet. Kaikilta tutkimukseen osallistuneilta saatiin tutkimuslupa. Tutkimukseen osallistuneille lähetettiin tutkimustiedote, jossa esitettiin pyyntö tutkimukseen osallistumisesta, kehittämistyön tarkoitus, tavoite, tutkimuksen toteuttajat, alustavat tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimuksen mahdolliset hyödyt ja tutkimustuloksista tiedottaminen. Lisäksi tutkimustiedotteessa esiteltiin henkilötietojen käsittely tutkimuksessa sekä kerättävien tietojen läpinäkyvyys ja säilytys tietosuojaselosteen avulla. Kehittämistyö pidetään anonyyminä toimeksiantajan toiveesta. Tutkimustulokset on kuitenkin julkaistu kaikki tähän raporttiin.

Ennen jokaista työpajaa ja haastattelua osallistujille kerrattiin vielä lyhyesti kerättyjen tietojen säilytys sekä henkilötietojen anonymisointi. Lisäksi ennen jokaista haastattelua ja työpajaa, osallistujilta pyydettiin lupa haastattelujen ja työpajojen tallentamiseen. Kaikkien



haastatteluihin osallistuneiden anonymiteetti varmistettiin. Kuula-Luumi (2018) mukaan huolella anonymisoidusta aineistosta henkilöä ei voida tunnistaa suorasti tai epäsuorasti. Etenkin suorien sitaattien kohdalla voi olla tunnistamisen riski, jos niistä käy ilmi esimerkiksi ikä, sukupuoli ja ammatti tai jos kyseessä on pieni yhteisö. (Kuula-Luumi 2018.) Haastatteluja litteroitaessa aineistoa muokattiin siten, että tarvittaessa poistettiin tietoja esim. haastattelijan mainitsema kollegan nimi, päiväkotiyksikkö tai muu sellainen tieto, joka olisi mahdollisesti paljastanut haastateltavan henkilöllisyyden. Haastatteluihin osallistui 10 henkilöä, joten tietyissä kohdissa litteroitiin puhetta kirjakieleksi ja joitakin sanoja muutettiin tai poistettiin varmistaen haastateltavien anonymiteetin säilymisen. Jokainen haastattelu litteroitiin erilliselle Word-dokumentille ja tässä vaiheessa jokaiselle haastattelulle annettiin kirjainyhdistelmä-koodi tietosuojasyistä. Litteroitu teksti siirrettiin koodauksen jälkeen sähköiselle Miro-alustalle, jossa aineiston analysointi suoritettiin. Haastatteluaineistoa käsiteltiin jatkossa anonymisti koodien avulla. Aineiston käsittelyä ja säilytystä varten on käytetty Miro-alustaa ja opinnäytetyöntekijöiden keskinäistä Teams-ryhmää.

#### 6.4 Jatkokehitysideat

Haastatteluista kertyi laaja määrä dataa, jopa yli tämän kehittämistyön tarpeen ja laajuuden. Haastattelujen tuloksia voidaan siten hyödyntää myös uusien kehittämistöiden käynnistämässä. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen pohjalta ja kehittämistyön prosessin aikana syntyneitä potentiaalisia aihioita kehittämiselle tulevaisuudessa.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin kehittämään organisaation rakenteeseen säännöllisesti tapahtuvaa vertaistuen käytännettä, joka tukisi päiväkodin johtajia yhteisöohjautuvuuden yhteisellä matkalla. Koska organisaatiossa yhteisöohjautuvuuden matka on vielä alussa ja yhteisöohjautuvuuteen liittyvän uuden vertaiskäytännteen käyttöönotto on suunniteltu vasta syksylle 2024, olisi mielenkiintoista tehdä myöhemmin seurantatutkimus, jossa selvitettäisiin, miten uuden vertaiskäytännteen toimintamalli on muotoutunut käytäntöön ja miten sitä voitaisiin jatkokehittää. Lisäksi yhteisöohjautuvuuden toteutumisen seuraamiseksi eri yksiköissä voisi olla kiinnostavaa luoda jonkinlainen yhteisöohjautuvuuden mittari, jolla voisi mitata yhteisöohjautuvuuden toteutumista suhteessa yksiköittäin asetettuihin tavoitteisiin. Mittarin avulla voisi konkretisoida ja tuoda näkyväksi yhteisiä tavoitteita. Mittari tekisi myös näkyväksi eri yksiköiden tilanteen yhteisöohjautuvuuden matkalla sekä toisi työyhteisö- ja yksikkölähtöistä ymmärrystä eri yksiköiden eroavaisuuksista ja tarpeista, jolloin muutosmatkaa voisi myös paremmin tukea yksiköittäin. Tärkeää mittarin luomisessa olisi yhteiskehittäminen olennaisten sidosryhmien kesken yhteisymmärryksen luomiseksi, yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi sekä sitoutuneisuuden vahvistamiseksi.

Toisena mielenkiintoisena jatkokehittämisideana voisi olla muutaman nykyisen tämän kehittämistyön ulkopuolelle jääneen vertaistuen käytänteen kehittäminen. Haastattelussa esiin nousutta mentorointimallia olisi mielenkiintoista lähteä yhteiskehittämään työntekijälähtöisesti. Uudelle työntekijälle vertaistukea tarjoava työn aloituksessa käytettävä vuoden mittainen mentorointimalli vaatisi tutkimustulosten mukaan systemaattisempaa kehittämistä. Työntekijöiden mentorointikokemuksen määrittely ja kehittäminen kokemuspolun luonnin avulla tukisi mentorointimallin uudelleenmuotoilua. Kokemuspolussa voisi havainnollistaa mitkä ovat ne kriittiset hetket, jotka ovat merkityksellisimpiä uusien työntekijöiden näkökulmasta, ja mihin organisaation olisi hyvä panostaa. Mentorointimallin luomisessa tulisi myös huomioida organisaation tavoitteet ja mentoroivan henkilön kokemukset. Toinen mielenkiintoinen vertaiskäytänteisiin liittyvä jatkokehittämisidea voisi olla päiväkodin johtajien keskuudessa hiljattain aloitetun vapaamuotoisen toimintamallin kehittäminen ajankohdan ollessa siihen otollisempi. Vapaamuotoisissa tapaamisissa korostui hyvien käytänteiden ja työskentelytapojen jakamisen tarve vertaisten kesken.

Päiväkodin johtajien tarpeiden kartoituksen ja määrittelyn avulla uutta vertaistukea edistävää toimintamallia voisi kehittää tavoitteellisemmaksi, kaikkien tarpeita huomioivaksi ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja sisältäväksi käytänteeksi. Lisäksi tapaamisiin voisi olla mielenkiintoista luoda yhteiskehittämällä tutkimuksesta esiin nousseita vertaistuen tarpeita, kuten epäonnistumisten ja onnistumisten jakaminen, tukevia työkaluja ja toimintamalleja. Kolmas jatkokehittämisidea voisi olla nykyisten hallinnon johtamien päiväkodin johtajien kokouksien uudelleentarkastelu niin rakenteen kuin sisällön näkökulmasta.

Työntekijälähtöinen ja päiväkodin johtajien tarpeisiin pohjautuva kehittämistyö organisaation tavoitteet huomioituina tukisivat vertaisten peräänkuuluttamaa vuorovaikutuksellista kokouskäytännettä. Neljäntenä vertaistukeen liittyvässä jatkokehittämisaihiassa voisi määritellä ja kehittää yhteisiä toimintatapoja, jotka tukisivat tutkimuksesta havaittuja haasteita tiedon löydettävyydessä ja toimintatapojen varmisteluissa vertaisten kesken.

Kolmas jatkokehittämisidea liittyy päiväkodin johtajia paljon puhuttaneeseen päiväkodin johtajien roolin muutokseen muuttuvassa maailmassa. Yhteisöohjautuvuuteen siirtyminen tuo organisaatiossa oman lisämausteensa perinteisesti hierarkkisena pidettyyn varhaiskasvatusalaan ja perinteisiin päiväkodin johtajien ja varajohtajien rooleihin sekä toimintatapoihin. Miten yhteisöohjautuvuuteen liittyvää muutosta tuetaan työn ja työtehtävien uudelleenmuotoilulla? Miten työnjakoa voitaisiin tehdä vertaisten kesken työn sujuvoittamiseksi ja ajan vapauttamiseksi vertaisten kohtaamisille, osaamisen jakamiselle ja toiminnan kehittämiseksi? Millainen on tulevaisuudessa toimiva päiväkotiyksiköiden johtamisen malli, ja miten siinä voisi hyödyntää vertaistukea sekä edistää yhteistä työtä ja yhteistä vastuuta yksikkö- ja lapsikohtaiset tarpeet huomioiden? Tässä opinnäytetyössä rajoituttiin tarkastelemaan sosiaalista tukea yksinomaan vertaistuen näkökulmasta. Neljäntenä jatkokehittämisideana olisi mielenkiintoista jatkossa selvittää myös yksinomaan

hallinnon ja päiväkodin johtajien välistä yhteistyötä ja käytänteitä, jotka tukisivat organisaatiota entistä vahvemmin kohti yhteisöohjautuvaa toimintakulttuuria.

Tämä kehittämistyö todensi sen, että päiväkodin johtajien vertaistuki on mittaamattoman arvokasta työssä jaksamiselle sekä työhyvinvoinnille ja että vertaistuen mahdollistamiseen tarvitaan yhteisiä kohtaamisia, yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Kehittämistyössä keskeistä oli työntekijälähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin, mikä mahdollisti yhteisen keskustelun ja ymmärryksen muodostamisen vertaistuesta ja vertaistuen käytänteiden tarpeista sekä ratkaisujen yhdessä kehittämisen tärkeimpien tarpeiden pohjalta.

## Lähteet

## Painetut

Berger, C.R & Palomares N.A. 2011. Knowledge structures and social interaction. Teoksessa Knap, M. & Daly, J. (toim.). The sage handbook of interpersonal communication. 4.painos. California: Sage publications, 169-200.

Cohen, S. & Syme, S.L. Social support and Health. 1985. Orlando: Academic Press.

Gothoni, R. 1990. Vanhusten sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen tuki. Tutkimus kalliolaisten ja kiteeläisten vanhusten elämäntilanteesta, sosiaalisista verkostoista ja tuesta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Hiila, I., Tukianen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsijärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Helsinki: Tammi

House, J.S. 1981. Work stress and social support. Massachusetts: Addison-Wesley.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. 5. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kinnunen, P. 1999. Sosiaalinen tuki ja kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.). Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Gummerus, 102-114.

Koivisto, M., Säynäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. 2. painos. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kumpusalo, E. 1991. Sosiaalinen tuki, huolenpito ja terveys. Helsinki: Valtionpainatuskeskus

Laurinkari, J. & Saarinen, A. 2005. Sanomaton sanoiksi. Näkökulmia puhevammaisten tulkkipalveluun. Helsinki: Stakes

Lehtonen, H. 1990. Yhteisö. Tampere: Vastapaino.

Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L., Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Jyväskylä studies in humanities 66. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mikkola L. 2020. Supportive communication in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.). Workplace communication. New York: Routledge, Taylor & Francis, 149-159.

Mikkola L. & Nykänen, H. 2020. Workplace relationships. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. Workplace communication. (toim.). New York: Routledge, Taylor & Francis, 15-27.

- Mikkonen, I. & Saarinen, A. 2018. Vertaistuki sosiaali- ja terveysalalla. 2018. Helsinki: Tietosanoma.
- Myers, K.K., Seibold, D.R., & Park, H. S. 2011. Interpersonal communication in the workplace. Teoksessa Knap, M. & Daly, J. (toim.). The sage handbook of interpersonal communication. California: Sage Publications, 527-562.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4.painos. Helsinki: Sanoma Pro
- Poijula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja
- Putnam, R. 2000. Bowling alone. The collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster paperbacks
- Putnam, R., Leonardi R., & Nanetti R. 1993. Making democracy work. Civic traditions in modern Italy. New Jersey: Princeton University Press
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää H. 2020. Johda tunneilmasto. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent
- Salminen, J. 2016. Työntekijän vastuu ja työyhteisötaitot. 5. painos. Helsinki: J-Impact.
- Salovaara, P. Johtopäätös. 2020. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.
- Sipponen-Damonte M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in the real world. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8.painos. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum

#### Sähköiset

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 179. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.9.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>
- Beusaert, S. 2016. Effects of support on stress and burnout in school principals. Educational Research 58 (4), 347-365. Viitattu 6.8.2023. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131881.2016.1220810>
- Björklund, T. 2019. The foundations of design thinking. Teoksessa Design +. Organizational renewal and innovation through design. Björklund, T. & Keipi, T. 2019. Helsinki: Aalto University, 19-45. Viitattu 8.11.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-3783-7>
- Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review 6/2008, 84-95. Viitattu 20.2. 2023 <https://www.ideo.com/journal/design-thinking-in-harvard-business-review>
- Cobb, S. 1976. Social support as moderator of life stress. Psychosomatic Medicine 38, 300-315. Viitattu 25.9.2023.

[https://web.archive.org/web/20180413150124id\\_/https://campus.fsu.edu/bbcswebdav/institution/academic/social\\_sciences/sociology/Reading%20Lists/Mental%20Health%20Readings/Cobb-PsychosomaticMed-1976.pdf](https://web.archive.org/web/20180413150124id_/https://campus.fsu.edu/bbcswebdav/institution/academic/social_sciences/sociology/Reading%20Lists/Mental%20Health%20Readings/Cobb-PsychosomaticMed-1976.pdf)

Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95-121. Viitattu 24.9.2023. <https://people.uwec.edu/bonstemj/Soc.of.Ed/Deliver.pdf>

Desing council 2023a. Framework for Innovation: The process: using the double diamond. Viitattu 28.7.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Desing council 2023b. Design Methods Step 1: Discover. Viitattu 28.7.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/archive/articles/design-methods-step-1-discover/>

Desing council 2023c. Design Methods Step 3: Develop. Viitattu 28.7.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/archive/articles/design-methods-step-3-develop/>

Desing council 2023d. Design Methods Step 4: Deliver. Viitattu 28.7.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/archive/articles/design-methods-step-4-deliver/>

Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A. & Lerkkanen, M-K. 2020. Directors' Stress in Day Care Centers: Related Factors And Coping Strategies. Viitattu 31.7.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/68885/Directors-Stress-in-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heikkinen K-M., Fonsén E., Heikonen L., Ahtiainen L., Tamir E., & Strehmel, P. Teoksessa Fonsén, E., Ahtiainen, R., Heikkinen, K-M., Heikonen, L., Strehmel, P. & Tamir, E. Early Childhood Education Leadership in Times of Crisis: International Studies During the COVID-19 Pandemic. Opladen: Verlag Barbara Budrich, 229-246. Viitattu 29.8.2023. <https://www.jstor.org/stable/jj.2430379.16?seq=9>

Helkkula, A. & Pihlström, M. 2010. Narratives And Metaphors in Service Development. *Qualitative Market Research. An International Journal* 13 (4), 354-371. Viitattu 23.11.2023. [https://www.researchgate.net/publication/243462491\\_Narratives\\_and\\_metaphors\\_in\\_service\\_development/link/63bc6c0f03aad5368e78d4a6/download](https://www.researchgate.net/publication/243462491_Narratives_and_metaphors_in_service_development/link/63bc6c0f03aad5368e78d4a6/download)

Hinshaw, M. 2020. Why invest in Employee Experience? Six (Proven) Reasons. *Blogikirjoitus Forbes*. Viitattu 10.1.2024. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/?sh=dd6147b7d425>

Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. e-kirja. Helsinki: Gummerus.

Ideapakka Oy. 2023. Fasilitointi: kerää mielipiteet ja ideat tasapuolisesti. *Blogikirjoitus*. Viitattu 24.11.2023. <https://ideapakka.fi/blogi/yksin-kaksin-kaikki/>

Ilmonen, K. 2002. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, K. Sosiaalinen pääoma ja luottamus (toim.). E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 9-38.

Innokylä 2024. Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 12.2.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

- Kram, K. & Isabella, L. 1985. Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. Viitattu 8.9.2023.  
[https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Kram\\_Mentoring-Alternatives.pdf](https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Kram_Mentoring-Alternatives.pdf)
- Kramer, M. & Sias, P. 2014. Interpersonal communication in formal organizations. Teoksessa Berger, C. (toim.). Interpersonal communication. E-kirja. Berlin: De Gruyter Mouton, 467-491.
- Kuula-Luumi A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 16.11.2023. <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>
- Lappalainen, P. Työyhteisösovittelu vuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna. Viitattu 22.9.2023.  
[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57046/lappalainen\\_pia\\_tyoyhteisovittelu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57046/lappalainen_pia_tyoyhteisovittelu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen - opas työpaikan sosiaaliseen pääoman kehittämiseen. Viitattu 23.9.2023. <https://docplayer.fi/309314-Yhteisollisyydella-menestykseen.html>
- Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.). Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun julkaisut 2021 (3). Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 11-19. Viitattu 5.2.2024.  
<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Melin, H. 2010. Sosiaalisen pääoman merkitys työelämässä. Yhteiskuntapolitiikka 2010 (5), 562-567. Viitattu 10.8.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117769>
- Metteri A. & Haukka-Wacklin T. 2000. Sosiaalinen tuki kuntoutuksen ytimessä. Teoksessa Karjalainen V. & Vilkkumaa I. (toim.). Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen. Tampere: Juvenes Print, 53-70. Viitattu 6.8.2023  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102986/URN\\_ISBN\\_978-952-245-782-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102986/URN_ISBN_978-952-245-782-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mikkola, L. & Rajamäki, S. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 15 (3), 250-265. Viitattu 12.8.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>
- Mikkonen, I. & Saarinen, A. 2019. Vertaistuki voimavarana. Blogikirjoitus. Ajatushautomo Kompassi. Viitattu 12.9.2023. <https://www.kompassi.org/vertaistuki-voimavarana/>
- Mikkonen, S. 2021. Esihenkilötyö on yksinäistä puuhaa - vertaistuki helpottaa. Blogikirjoitus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.9.2023. [Esihenkilötyö on yksinäistä puuhaa - vertaistuki helpottaa - Työstä hyvinvointia \(hamk.fi\)](https://www.haamk.fi/tyoelama/tyosta-hyvinvointia)
- Miro 2023. Affinity diagrams: A powerful way to organize ideas – and make them easier to act on. Viitattu 27.2.2024. <https://miro.com/blog/create-affinity-diagrams/>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus
- Nikander, L., Friman, M. & Lahdenperä, J. 2022. Esihenkilöiden ammatillisen kasvun tukeminen vertaisryhmämentoroinnin avulla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.9.2023. <https://oma.tsr.fi/api/projects/ffefabe6-13d0-4064-a130-38bd4ccd1293/attachment/738b8879-f4b7-43bc-8069-18cd4c1dd764>
- Oksanen, T., Vahtera J., Kouvonen, A., Virtanen, M., Linna, A., Elovainio, M., Pentti, M., Kivimäki, M. (2008). Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? Työterveyslaitos.

<https://dokumen.tips/documents/sosiaalinen-poma-tyelmn-muutoksissa-vaikutukset-oikeuskytnnn.html?page=1>

Pennanen, E. (2015). Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 11 (1), 52-74. Viitattu 7.9.2023.

<https://doi.org/10.33352/prlg.95903>

PHPAdmin. 2018. Sosiaalinen tuki ja terveyskäyttäytyminen: kuinka muuttaa hyvää tarkoitettava tuki taitavaksi tueksi? Blogikirjoitus. Practical health psychology. Viitattu 6.8.2023. <https://practicalhealthpsychology.com/fi/2018/01/social-support-and-health-behavior-how-to-move-from-well-intentioned-to-skilled-support/>

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma -käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Viitattu 9.9.2023.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/148499/t81.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tevere Oy. Oppimiskahvila. Viitattu 10.1.2024. <https://tevere.fi/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/>

THL 2023. Kokemusasiantuntijuus ja vertaistuki. Viitattu 11.9.2023.

<https://thl.fi/aiheet/mielenterveys/mielenterveyspalvelut/kokemusasiantuntijuus-ja-vertaistuki>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 20.12.2023.

<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Vahtera, J. & Uutela, A. 1994. Sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen tuki terveysresursseina.

Viitattu 8.8.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/1994/11/duo40219>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 16.9.2023.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Williams, P., Barclay, L. & Schmied, V. 2004. Defining social support in context: a necessary step in improving research, intervention, and practice. Qualitative Health Research. 14 (7), 942-960. Viitattu 10.8.2023. [doi:10.1177/1049732304266997](https://doi.org/10.1177/1049732304266997)



## Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka, M-L. & Manka, M. 2016, 76)	13
Kuvio 2: Kehittämisprosessi menetelmien Tuplatimanttimallia mukaillen (mukaillen Design Council 2023a)	25
Kuvio 3: Löydä-vaiheen menetelmät	33
Kuvio 4: Määritä- vaiheen menetelmät	38
Kuvio 5: Kehitä-vaiheen menetelmät	51
Kuvio 6: Tuota-vaiheen menetelmät	56

## Kuvat

Kuva 1: Valmisteleavan tutkimusvaiheen menetelmät	27
Kuva 2: Päiväkodin johtajien ajatuksia vertaistuen merkityksestä	40
Kuva 3: Vertaistuen toteutumisen taustalla olevat hidasteet	42
Kuva 4: Vertaistuen toteutumista edistäviä tekijöitä	43
Kuva 5: Innokas kehittäjä - työntekijäprofiili	46
Kuva 6: Vuorovaikuttava tuen hakija - työntekijäprofiili	47
Kuva 7: Yhteisöllisyyttä kaipaava yksinpärjääjä - työntekijäprofiili	48
Kuva 8: Yhdeksän vertaistuen tarvetta ja niihin ideoidut vertaistuen käytänteet	53
Kuva 9: Eniten ääniä saanut käytänne yhteisöohjautuvuuden kokemusten ja osaamisen jakamisen mahdollistamiseksi	54
Kuva 10: Ideointia kuukausikokouksen tavoitteesta, sisällöstä ja toteutuksesta	55
Kuva 11: Konsepti-idea yhteisöohjautuvuuden vertaiskäytänteestä	57
Kuva 12: Yhteisöohjautuvuuden tapaamisen suunnittelua oppimiskahvila-menetelmällä	59
Kuva 13: Ideapankki vertaistuen käytänteistä	62
Kuva 14: Yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen ja kokemusten jakamiseen liittyviä ideoituja käytänteitä	64
Kuva 15: Konseptin esityksen esimerkkisivu, jossa kuvaillaan yhteisöohjautuvuuden vertaistapaamisen idea, tavoite ja konseptin hyödyntäminen	65
Kuva 16: Muistilista yhteisöohjautuvuuden tapaamisen suunnitteluun	66
Kuva 17: Yhteisöohjautuvuuden työskentelyn periaatteet - huoneentaulu	67

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	91
--------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelurunko

---

**TAUSTATIEDOT:**

Työvuodet kyseisessä roolissa (päiväkodin johtaja)  
Työvuodet Järvenpään vakassa

**1. TYÖARKI JA VERTAISYHTEISTYÖ**

- Kuvaile tyypillistä työpäivääsi. Miltä työarki tuntuu? (mikä tuo iloa/hyvinvointia, mikä kuormittaa?)
- Kerro yhteistyöstäsi muiden päiväkodin johtajien kanssa (minkälaista/milloin/miten)
- Mikä edistää/hidastaa yhteistyötänne?

**2. VERTAISTUEN TOTEUTUMINEN, VERTAISTUEN KÄYTÄNTEET**

- Miten muut päiväkodin johtajat tukevat sinua työarjessa? (mitä ja minkälaista tukea)
- Miten itse tuet muita päiväkodin johtajia?
- Mikä estää/edistää vertaistuen toteutumista?
- Miltä tuntuu vertaistuen pyytäminen ja vastaanottaminen?
- Minkälaisia vertaistukea mahdollistavia käytänteitä työyhteisöstä löytyy?
- Mitä hyvää/kehitettävää vertaistuen käytänteissä on?
- ~~Millaisissa tilanteissa useimmiten kaipaat vertaistukea? Mitä tukea?~~
- ~~Kerro jokin onnistunut/epäonnistunut kokemus, kun sait vertaistukea.~~

**3. KOLLEGIAALISEN TUEN MERKITYS**

- Minkälainen merkitys vertaistuella on työllesi? Entä työhyvinvoinnillesi?
- Kertoisitko kokemuksia tilanteesta, jolloin vertaistuki on ollut erityisen merkityksellistä työssäsi? Miksi se oli merkityksellistä?

**4. TOIVEET VERTAISTUESTA**

- Jos ihme tapahtuisi ja voisit valita millaista tahansa tukea muilta päiväkodin johtajilta niin mitä ja minkälaista se tuki olisi? |