

Terhi Silvendoin & Eveliina Viitamäki

## **” Ilo on työn suurin käyttövoima ”**

- Työnilon palaset päiväkodissa

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosiaalialan ylempi amk-tutkinto

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaalialan koulutusohjelma (yAMK)

Tekijät: Terhi Silvendoin ja Eveliina Viitamäki

Työn nimi: ”Ilo on työn suurin käyttövoima” – työnilon palaset päiväkodissa

Ohjaaja: Minna Zechner

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 86

Liitteiden lukumäärä:2

---

Tutkimuksemme tarkoitus oli tutkia työniloa päiväkotityössä. Halusimme saada vastauksia siihen, että millä tavoin työnilo näkyy ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Yhtenä ajatuksena oli se, että nouseeko työnohjauksen tarve esiin. Vastauksia haimme kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joilla selvitimme mistä työnilo koostuu, mikä sitä nakertaa ja miten sitä voisi lisätä?

Tutkimus toteutettiin yhteen päiväkotiin, jossa työskentelee 30 työntekijää. Näistä työntekijöistä tutkimukseen osallistui 24. Keräsimme tutkimuksemme aineiston päiväkodin työntekijöiltä toiminnallisissa ryhmissä syyskuun 2015 aikana pitämällä 1-2 ryhmää viikossa. Työntekijöistä muodostui viisi ryhmää, joissa aineisto kerättiin erilaisia toiminnallisia menetelmiä käyttäen.

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmää. Analyysin teimme teorialähtöistä analyysiä käyttäen. Teorialähtöisen analyysin kehyksenä käytimme Pekka Järvisen toimivan työyhteisön peruspilarimallia, johon sovitimme työnilosta kerättyä aineistoa.

Tutkimustuloksista rakensimme Työnilon Talon, joka koostuu selkeästä organisaation perustehtävästä sekä kahdeksasta työntekoa tukevasta pilarista, joilla jokaisella on tärkeä tehtävä ja vaikutus työniloon. Tutkimustuloksista näkyi, että työniloon vaikuttaa moni asia ja työntekijän sekä johtajan rooli on siinä merkittävässä asemassa. Vankasti pystyssä oleva Työnilon Talo tupruaa työniloa, joka näkyy myös työyhteisön ulkopuolelle.

Kehittämämme Työnilon Talo sopii rungoksi useimpaan työyhteisöön ja sen avulla esimies sekä työntekijät voivat arvioida oman organisaationsa peruspilareita ja niitä kehittämällä lisätä työniloa työhönsä.

Avainsanat: päivähoito, työnilo, työyhteisö, johtajuus, työyhteisötaidot

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree programme in Social Services

Authors: Terhi Silvendoin and Eveliina Viitamäki

Title of thesis: "The best fuel for work is pleasure" – Pieces of the Pleasure of Working in Day Care

Supervisor: Minna Zechner

Year:2016

Number of pages:86

Number of appendices: 2

---

The purpose of our thesis was to research the pleasure of working in a day care environment. We wanted to explore how the pleasure of working appears and what influences it. One of the ideas was to find out if there is a need for work counselling. We were seeking for answers to three research questions: What does the pleasure of working consist of? What consumes it? How to increase it?

This thesis was carried out in a day care centre with 30 employees, of whom 24 participated in this research. We collected the research material from the day care employees in functional groups in September 2015. During this time, there was one to two groups per week. Altogether, we had five functional groups and where we were using different functional methods.

The method of analysis in our research is quality content analysis. We used the well-functioning work community method from Pekka Järvinen as a frame for the theory based content analysis. The research material was fit into this frame.

From the outcome of our research we created The House of the Pleasure of Working, which consists of the clear primary mission of the organization, as well as of eight pillars supporting work. Each one of these pillars has an important task and influences the pleasure of working. The research results indicate that the pleasure of working is influenced by various factors, such as the employees themselves and the management. The firmly standing House of the Pleasure of Working appears to be full of joy that can be seen also outside of the working community.

The House of the Pleasure of Working fits in most work communities. By using it, both the manager and the employees can evaluate and develop the pillars of their own organization and thus they can add more pleasure to work.

Keywords: day care, pleasure of working, work community, management, work community skills

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 PÄIVÄKOTI TYÖPAIKKANA .....	9
2.1 Päivähoidon perustehtävä .....	9
2.2 Päivähoitohenkilökunnan kelpoisuus ja osaaminen.....	11
2.3 Päiväkotityö muuttuvassa yhteiskunnassa .....	12
3 TYÖNILOA TYÖSSÄ.....	15
3.1 Työstä ja sen merkityksestä .....	15
3.2 Työnilon määritelmiä.....	17
4 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ PULPPUAA TYÖNILOA.....	19
4.1 Toimivan työyhteisön piirteet .....	19
4.2 Johtajuuden ”juju” .....	22
4.3 Ihmisiksi työssä – työyhteisötaidot.....	24
5 TOIMINNALLISILLA MENETELMILLÄ TYÖNILOA ETSIMÄSSÄ ...	27
5.1 Aineistojen keruut .....	27
5.1.1 Työnilo-jana .....	29
5.1.2 Yhteinen unelmatyöpaikka .....	31
5.1.3 Miellekartta eli mind map .....	32
5.1.4 Oppimiskahvila eli learning cafe .....	33
5.1.5 Tiikerinloikalla tähtiin.....	35
5.1.6 Työnilon havainnointilomake.....	36
5.2 Toiminnallisten menetelmien arviointia .....	37
5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	39
6 ANALYYSIN AVULLA TYÖNILON TALOA RAKENTAMAAN .....	43
7 TYÖNILON TALO TÄYNNÄ TULOKSIA.....	45
7.1 Talon tukeva runko .....	45

7.2 Talon sisällä säännöt tapetilla .....	52
7.3 Talon asukkaat ja ympäristö .....	58
7.4 Myrskyn kestävä Työnilon Talo.....	65
<b>8 TYÖNILO KOOSTUU PALASISTA - JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>71</b>
8.1 Lapset ja työtoverit työnilon tuottajina .....	71
8.2 Pohdintaa Työnilon Talon rakenteista.....	73
8.3 Arvioinnilla toimintaa kehittämään.....	75
8.3 Pelisääntöjä ja raameja tiedonkululle.....	77
8.4 Tiimit mukaan työn arviointiin.....	78
8.5 Osaamisen arviointia ja suunnitelmallista hyvinvointia.....	79
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>81</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>86</b>

## Kuva- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008). .....	19
Kuva 2. Työnilon talon runko. ....	51
Kuva 3. Työnilon Talon tapetit. ....	57
Kuva 4. Työnilon Talon asukkaat ja ympäristö. ....	65
Kuva 5. Työnilon Talo, kehitetty Järvisen (2008) mallista. ....	70
Kuva 6. Kasvattajayhteisön kehittämisen vuosiympyrä. ....	75
Taulukko 1. Työnilon jana-menetelmällä saatu aineisto.....	30
Taulukko 2. Unelmatyöpaikka-menetelmällä saatu aineisto .....	32
Taulukko 3. Miellekartta-menetelmällä saatu aineisto.....	33
Taulukko 4. Oppimiskahvila-menetelmällä saatu aineisto.....	34
Taulukko 5. Tiikerinloikka-menetelmällä saatu aineisto .....	36
Taulukko 6. Työnilon havainnointilomakkeella saatu aineisto .....	37
Taulukko 7. Toiminnallisilla menetelmillä saatu aineisto .....	38

# 1 JOHDANTO

Puhuttaessa työelämän tuottamista tunteista kääntyy keskustelu helposti negatiivisten tunteiden suuntaan. Yhtä tärkeää- ellei tärkeämpää olisi huomioida myös ilon, innostuksen ja kiinnostuksen tunteet. Ne ovat olennaisia sekä motivaation syntymiselle että sen säilymiselle ja mahdollistavat positiivisen tunnevoiman leviämisen organisaatiossa. (Pohjanheimo 2012, 210–211.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia mistä asioista työnilo koostuu päiväkodin henkilökunnan kokemana. Tutkimuksen aihe nousi tutkittavasta päiväkodista, jossa oli toteutettu laatuhanke, jonka yhtenä tuloksena nousi esiin henkilöstön halu työnohjaukselle. Tuloksista ei kuitenkaan selvinnyt mitkä ovat ne asiat, joihin työnohjausta halutaan. Tämän vuoksi päiväkodinjohtaja toivoi, että selvitämme mitkä ovat henkilöstön päiväkotityössä kokemat haasteet ja voimavarat. Löytämällä vastaukset näihin kysymyksiin, päivähoiton johdon olisi helpompi tarjota oikeanlaista tukea henkilöstölle. Halusimme lähestyä aihetta positiivisesta näkökulmasta ja siksi valitsimme tutkimuksen ja koko opinnäytetyön aiheeksi työnilon.

Tutkimuskohteena oleva päiväkotito on vuonna 2011 valmistunut moderni päiväkotito, jossa on henkilökuntaa noin 30. Henkilökunta koostuu lastentarhanopettajista, päivähoitajista ja päiväkodinjohtajasta. Tämän lisäksi päiväkodissa työskentelee kaksi keittäjää sekä kaksi siistijää. Päiväkodissa on seitsemän ryhmää, joista yksi tarjoaa vuoro hoitoa. Ryhmät on jaoteltu ikäryhmittäin 1-3 vuotiaat, 3-5 vuotiaat, esikoululaiset ja vuoro hoito.

Tutkimuskysymykset lähtivät muotoutumaan valitsemamme positiivisen näkökulman kautta seuraavasti:

1. Mistä työnilo koostuu?
2. Mikä nakertaa työniloa?
3. Mistä työniloa saadaan lisää?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrimme löytämään henkilöstön voimavaroja, joista he ammentavat työniloa. Toisella tutkimuskysymyksellä haluamme nostaa

esiin mahdollisia kehittämiskohtia. Kolmas pyrkii tuomaan esiin ajatuksia ja kehitysideoita työn ilon lisäämiseen. Näillä kolmella tutkimuskysymyksellä pyrimme löytämään päiväkodin henkilökunnan työssään kokemat haasteet ja voimavarat, joihin päiväkodinjohto voi kohdennetusti tarjota tukea, esimerkiksi työnohjausta tai täydennyskoulutusta. Opinnäytetyön avulla myös koko päiväkodin henkilöstö voi arvioida ja kehittää toimintaansa työyhteisön sisältä käsin.

Perinteisesti työ on nähty välttämättömänä pahana, joltain jonne on raahauduttava joka arkiamu, kunnes eläkkeellä olemme vapaat työn kahleista. Tämä ajatus on viime vuosina väistynyt ja sen sijaan työ ja ilo on alettu liittää yhteen. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 79.)



## 2 PÄIVÄKOTI TYÖPAIKKANA

### 2.1 Päivähoidon perustehtävä

Suomalaisen päivähoidon varhaiskasvatuksessa hoito, kasvatus ja opetus muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan educare-malliksi (Virolainen 2014, 126). Kasvatustieteen dosentti Kallialan (2012, 20–21) mukaan educare-malli tarkoittaa käytännössä sitä, että lapselle kaikki tarvittava hoiva, kasvatus ja opetus tarjotaan yhdessä ja samassa paikassa. Hän pitää tätä kokonaisvaltaista lähestymistapaa suomalaisen päivähoitojärjestelmän vahvuutena. Kalliala (2012, 20-21) korostaa, että hyvä hoiva on aina myös kasvatuksellista.

Päivähoidon tavoitteena on luoda puitteet, joissa tuetaan lasten vanhempia heidän kasvatustehtävässään. Päivähoidon ja vanhempien välisessä yhteistyössä edistetään lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. (Mahkonen 2012, 36.) Työ päiväkodissa voidaan nähdä kaksiulotteisena, toisaalta henkilöstö työskentelee lasten kanssa ja toisaalta lasten perheiden parissa (Karila & Nummenmaa 2001, 29). Tuukkanen (2013, 19) näkee, että varhaiskasvatuksessa työskentelyyn tarvitaan hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä kohdata ja kuunnella erilaisia ihmisiä: lasten ja heidän perheiden lisäksi myös tiimitoveria ja esimiestä. Päiväkodin ammattilaisten tulee yhteistyön lisäksi tehdä verkostotyötä eri tahojen kanssa (Koivunen 2009, 11). Päivähoitohenkilöstön tulee tarjota lapselle jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet. Päivähoidon on tarjottava kasvuympäristö, jossa on lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa. Kasvuympäristönä päivähoidon tulee ottaa huomioon lapsen ikä, yksilölliset tarpeet ja kulttuuriperinne. Nämä asiat huomioon ottaen edistetään lapsen fyysistä, sosiaalista ja tunne-elämän kehitystä sekä tuetaan lapsen esteettistä, älyllistä, eettistä ja uskonnollista kasvatusta. (Mahkonen 2012, 36.)

Koivusen (2009, 179–108, 182–183, 186) mukaan hyvä päiväkodin toimintaympäristö sisältää fyysisen, toiminnallisen, psyykkisen, sosiaalisen, pedagogisen ja kulttuurisen ulottuvuuden. Fyysisellä toimintaympäristöllä tarkoitetaan konkreettisia asioita kuten päiväkotirakennus ja piha-alue sekä erilaiset rakenteelliset tekijät. Näihin

rakenteisiin kasvattajat eivät pysty vaikuttamaan vaikka niillä on suuri merkitys lasten hyvinvoinnille ja käyttäytymiselle. Fyysistä ympäristöä voidaan kuitenkin muuttaa toiminnallisesti sopivammaksi pienillä ratkaisuilla kuten kiinnittämällä huomiota visuaalisten ärsykkeiden määrään. Hyvällä toiminnallisella ympäristöllä kyetään luomaan lasten kehitykselle ja toiminnalle suotuisat puitteet. Psykkinen toimintaympäristö tarkoittaa päiväkodissa vallitsevaa tunneilmastoa, jonka luomisessa kasvattajat ovat avainasemassa. Näin ollen kasvattajan oma asenne ja tapa toimia arkisissa tilanteissa ovat merkittäviä. Sosiaalisella toimintaympäristöllä taas tarkoitetaan päiväkodissa olevien ihmisten välisiä suhteita ja vuorovaikutusta. Pedagoginen toimintaympäristö rakentuu siitä, millainen käsitys kasvattajalla on lapsen oppimisesta, omasta kasvattajan roolistaan ja merkityksestä. Päivähoidossa kulttuurinen toimintaympäristö tulee luoda sellaiseksi, että se antaa tilaa lasten yksilöllisille ominaisuuksille. Jokaisella perheellä on omanlaisensa kulttuuri joka sisältää esimerkiksi kasvatuskäytännöt, perheen käsitykset ja asenteet sekä kommunikoinnin käytännöt. Lisähaastetta kasvattajille tuo perheiden monikulttuurisuus ja lisääntynyt maahanmuutto. Toimintaa tulisi toteuttaa siten, että jokaisen lapsen kulttuuri ja tarpeet otetaan huomioon tasavertaisesti.

Monissa päiväkodeissa on käytössä pienryhmätoiminta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että päivähoitoryhmän lapset jaetaan pienempiin, esimerkiksi kolmen tai neljän lapsen ryhmiin, joita ohjaa yksi ryhmän työntekijöistä. Lapset jaetaan kiinteisiin pienryhmiin yleensä syksyllä toimintakauden alussa. Pysyvä pienryhmä mahdollistaa lapsen helpomman ryhmäytymisen ensiksi oman pienryhmän sisällä ja auttaa lasta liittymään myös isompaan ryhmään. Pienryhmässä työntekijöiden on helpompi havainnoida lasten oppimista sekä kehitysprosessia ja siten tukea lapsia yksilöllisemmin. Työntekijöiden pystyessä paremmin keskittymään yhteen lapseen, saavat he kokemuksen siitä, että ovat oikeasti ehtineet kohtamaan ryhmän lapsia työpäivän aikana. Lapsen taas on helpompi hallita omaa toimintaansa ja olla oma itsensä pienemmässä ryhmässä. Pienessä ryhmässä lapsi voi turvallisesti toimia lähikehityksensä vyöhykkeellä ja saada tutun aikuisen tukea sitä tarvitessaan. Työntekijät taas työskentelevät päiväkodissa 3-6 hengen tiimeissä. Työskennellessä tiiminä työntekijät pystyvät pohtimaan yhdessä lasten ja perheiden tilanteita sekä päättämään yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Jatkuva keskustelu tiimissä ja työntekijän sieltä saama palaute mahdollistaa oppimisen ja ammatillisen

kasvun, jolloin tiimi toimii ikään kuin peilinä työntekijän oman ammatillisuuden ja ammattitaidon kehittymiselle. Tiimin kokoonpanon olisi sen toiminnan kannalta hyvä olla sama 2-3 vuotta. Ensimmäinen vuosi työntekijöillä kuluu opetellessa ja totutelllessa toistensa työtapoihin. Kun työntekijät ovat tietoisia siitä, että heillä on mahdollisuus työskennellä yhdessä vähintään pari vuotta, sitoutuvat he kehittämään tiimin toimintaa, lapsiryhmän pedagogiikkaa ja oppimisympäristöä paremmin. (Mikkola & Nivalainen 2010, 31–32, 34, 76, 78–79.)

## **2.2 Päivähoitohenkilökunnan kelpoisuus ja osaaminen**

Päiväkodissa lasten kasvatuksesta vastaa työryhmä, joka koostuu erilaisen koulutuksen ja työkokemuksen omaavista ammattilaisista. Näkemys varhaiskasvatuksesta hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuutena on lisännyt työssä tarvittavaa osaamista (Virolainen 2014, 280). Päiväkodin henkilökunnalla on hoito-, kasvatus- ja opetuspainotteista koulutusta, jotka täydentävät toisiaan sekä mahdollistavat varhaiskasvatuksen educare-mallin onnistumisen. Päiväkodissa työskentelee nykyään työntekijöitä lastentarhanopettaja, sosionomi ja lähihoitaja-nimikkeellä. Päivähoitohenkilökunnan kelpoisuutta säätelevät ammatilliset kelpoisuusehdot, jotka on määriteltä asetuksessa sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista (272/2005). Sen mukaan joka kolmannella päivähoiton työntekijällä tulee olla vähintään opistoasteinen tutkinto ja muilla vähintään kouluasteinen tutkinto. Esiopeutusta antavien työntekijöiden kelpoisuudesta säädetään erikseen opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa annetuissa asetuksissa (986/1998 ja 372/2000). (Virolainen 2014, 285- 286.) Edellä mainittujen työntekijöiden lisäksi päiväkodissa työskentelee usein myös siistijöitä ja keittiöhenkilökuntaa, jotka ovat päivittäin vuorovaikutuksessa sekä lasten että kasvatustalon ammattilaisten kanssa.

Päiväkotityössä vaaditaan laaja-alaista kasvatukseen sekä opetukseen, hoitoon ja huolenpitoon liittyvää osaamista. Voidaan puhua kasvatustalossa, joka on yksi varhaiskasvatuksen ydinosaamisista. Työntekijöiden vahva kasvatustalosaaminen on perusta laadukkaaseen päiväkotitoiminnan toteuttamiselle. Sen avulla pystytään näkemään mitkä ovat sellaisia kasvatustalossellisia tavoitteita, sisältöjä ja menetelmiä, jotka

tukevat lasta kasvuprosessissa. Lapsen kasvatusta toteutuu joka hetki vuorovaikutuksessa päiväkodin työntekijöiden kanssa. Tämän vuorovaikutuksen laadun arviointi ja kehittäminen ovat tärkeitä kasvatustieteiden alueita. (Karila & Nummenmaa 2001, 29–30.) Kasvatuksellisessa vuorovaikutuksessa työntekijä tekee työtä persoonallaan. On siis tärkeää, että työntekijä tuntee itsensä, oman persoonansa, omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä ymmärtää oman persoonan työssään. (ks. Koivunen 2009, 129.)

Päivähoidon toimintakenttä on pitkään ollut monen eri ammattiryhmän yhteinen, josta johtuen varhaiskasvatustyö on jokseenkin jäsentymätön ja toisinaan riittämättömän näiden ammattiryhmien välillä. (Virolainen 2014, 280). Karila ja Nummenmaa (2001, 41) selittävät tätä ammattiryhmien välistä riittämättömyyttä eri ammattiryhmien osaamisalueiden liian tiukalla määrittelyllä. Heidän mukaan perinteiset asiantuntijarajat ylittävän toimintakulttuurin pelätään häviävän jotakin tuosta omasta asiantuntijuudesta ja osaamisesta. Osaaminen määrittää olennaisesti työyhteisöjen sisäistä sosiaalista järjestystä. Ammattiryhmien kamppaillessa keskenään moniammatillisuuden tarjoamat mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä ja siitä seuraa työssä viihtymättömyyttä, oman työn merkityksettömäksi kokemista sekä kokemusta siitä, ettei omaa osaamista pysty hyödyntämään työssään.

Päiväkoteja ja päivähoitoa on tutkittu ja tutkitaan paljon Suomessa. Viime aikoina tutkimukset ovat painottuneet päivähoitoon ja vanhempien väliseen kasvatuskumppanuuteen, lasten osallisuuteen ja johtajuuteen päiväkodissa. Nykyisessä päiväkotityössä vaadittavaa ammattitaitoa ja asiantuntijuutta on kuitenkin tutkittu varsin vähän. Päiväkotityön vaatimuksista on olemassa oletuksia ja analyysejä, joita on kuitenkin kehitetty toisistaan irrallaan. Tästä johtuen päiväkotityötä ja siihen kelpoisuuden antavia koulutuksia ei ole kehitetty kokonaisuutena. (Karila & Nummenmaa 2001, 26–27.)

### **2.3 Päiväkotityö muuttuvassa yhteiskunnassa**

Suomalainen päivähoito osana perhe-, sosiaali-, koulutus- ja työvoimapolitiikkaa on kansainvälisesti tarkasteltuna maailman huippuluokkaa ja myös päivähoitolakimme

sekä jokaisen lapsen subjektiivinen oikeus päivähoidon ovat ainutlaatuisia maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. (Hujala ym. 2007, 12.) Päiväkotityöhön vaikuttaa yhteiskunnallinen tilanne ja muutokset siinä. Yksi muutos on, että päiväkodit ovat siirtyneet sosiaalihuollon alaisuudesta osaksi kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Tämän myötä niille on asetettu uusia vaatimuksia tukea lasten oppimista ja luoda laadukkaita oppimisympäristöjä. Lasten kasvun ja kehityksen kokonaisvaltainen tukeminen on asetettu lainsäädännössä päiväkotityön tavoitteeksi, joten henkilöstöllä on oltava riittävä osaaminen näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. Tämän lisäksi päiväkodit ovat osa sosiaalijärjestelmää ja henkilöstöltä vaaditaan laaja-alaista osaamista kasvatuksen ja opetuksen lisäksi myös huolenpidosta ja hoivasta. (Karila & Nummenmaa 2001, 29.) Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa ei enää riitä, että työntekijä on kerran opiskellut ja saanut pätevyyden ammatin harjoittamiseen vaan työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta, uudelleen kouluttautumista, koulutuksen täydentämistä sekä elinikäistä oppimista. (Hujala ym. 2007, 105.)

Nykyinen hallitus on päättänyt muuttaa varhaiskasvatustalain ja päivähoitoasetusta siten, että subjektiivista hoito-oikeutta rajataan niiden perheiden osalta joissa vanhemmat eivät ole kokopäivätoisissa tai opiskele kokopäiväisesti. Jokaisella lapsella on hallituksen esityksen mukaisesti kuitenkin oikeus saada 20 tuntia viikossa laadukasta varhaiskasvatusta. Lisäksi hallitus hyväksyi asetusmuutoksen, jolla lasten ja päivähoitoon työntekijöiden välistä mitoitusta muutetaan yli 3-vuotiaiden lasten ryhmässä. Kun aikaisemmin yhtä työntekijää kohden ryhmässä sai olla seitsemän lasta, on suhdeluku uuden asetuksen myötä kahdeksan lasta yhtä työntekijää kohden. (Valtioneuvoston tiedote 22.10.2015.) Hallituksen päätöstä on arvosteltu monelta taholta. Esimerkiksi Mannerheimin Lastensuojeluliitto on esittänyt huolensa subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaamisesta ja esittänyt päätöksen lisäävän lasten eriarvoisuutta ja muistuttanut, että laadukkaalla varhaiskasvatuksella tuetaan lapsen oppimista ja kehitystä sekä ehkäistään syrjäytymistä. (Mannerheimin Lastensuojeluliiton lausunto 27.5.2014 opetus- ja kulttuuriministeriölle.) Päivähoidon työntekijöiden keskuudessa on arvosteltu ennen kaikkea yli 3-vuotiaiden ryhmäkojen kasvattamista. Työntekijöiden huolena on ollut kuinka arjesta selviydytään ja jokaisen lapsen turvallisuudesta huolehditaan, jos lapsia on vielä nykyistä enemmän. Jo nykyisellä mitoituksella varhaiskasvatusalan ammattilaiset kokevat kiirettä ja joutuvat usein venymään hektisen arjen keskellä.

Varhaiskasvatuksen ammattilaiset kokevatkin usein, että heidän työlleen asetetaan vaatimuksia, jotka tuntuvat ylivoimaiselta. Työssä ei ole aikaa vaatimusten täyttämiseen eikä edes parhaansa tekemiseen. (Tuukkanen 2013, 19.) Koivusen (2009, 133) mukaan päivähoiton työntekijät vaativat itseltään paljon ja heillä saattaa olla väärä käsitys mitä heiltä odotetaan. Tämä voi johtua työntekijöiden kokemuksesta, että he pystyisivät ratkaisemaan ongelmia, jotka eivät heille kuulu. Esimerkiksi yksittäinen työntekijä ei pysty ainoastaan omalla työllään muuttamaan lapsen haastavaa käytöstä, vaan siihen tarvitaan yhteistyötä päiväkodin muiden työntekijöiden, lapsen ja hänen vanhempiensa ja ehkä myös muiden ammattilaisten kanssa. Painetta työhön luovat ulkopuolisten odotukset ja pyrkiessään vastaamaan niihin voi työntekijä kuormittua. Kasvatustyö näyttää kuitenkin palkitsevan työntekijöitä vaatimuksista huolimatta. Voimia jaksaa kiireistä arkea työntekijät saavat toimivasta työtiimistä ja lasten onnistumisen kokemuksista. Lapsen vilpitön ilo tai pieni aamuinen halaus palkitsevat työntekijää jopa merkittävämmiin kuin työstä saatava palkka. (Tuukkanen 2013, 19.)

## 3 TYÖNILOA TYÖSSÄ

### 3.1 Työstä ja sen merkityksestä

Työ voidaan määritellä siten, että se on ammattimaista, organisoitua ja systemaattista toimintaa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi (Pohjanheimo 2012, 252). Työhön liitetään monia merkityksiä. Työ on ihmiselle merkittävä kasvun areena, jossa oma identiteetti rakentuu. Se on paikka, jossa ihminen tuottaa merkityksiä ja mielekkyyttä oman toimintansa avulla. Työn avulla ihminen voi kokea elämänsä mielekkääksi ja kasvaa ihmisenä. (Juuti & Salmi 2014, 71.) Luonnollisesti työ on toimeentuloa ja sen lisäksi se vaikuttaa yksilön omanarvontuntoon, käsitykseen sosiaalisesta asemasta ja työssä olevat ihmissuhteet ovat tärkeä osa ihmisen sosiaalista verkostoa (Aaltonen ym. 2015, 78).

Työllä on kahdenlainen luonne, toisaalta työ kuormittaa, mutta samalla se on myös voimavarojen lähde. Työhyvinvoinnissa on kysymys sopivan tasapainon löytämisestä näiden vastakkaisten asioiden välille. Mikäli työ ei kuormita, mutta ei tarjoa voimavarojakaan, muuttuu se rutiiniksi. Mikäli työn kuormitus on suuri, mutta ei anna voimavaroja työntekijälle, työstä tulee raskasta. Työ voi olla raskasta esimerkiksi ruumiillisesti, henkisesti tai sosiaalisesti. Jos työn kuormittavuus on vähäistä, mutta se tuottaa paljon voimavaroja, on kyseessä itsearvoinen ja harrasteluonteinen työ. Mikäli sekä työn kuormittavuus että siitä saadut voimavarat ovat suuret, on kyseessä virikkeellinen työ. Useimpiin töihin liittyy piirteitä kaikista edellä mainituista asioista, työ voi olla esimerkiksi välillä virikkeellistä ja taas toisinaan hyvinkin raskasta. (Juuti & Salmi 2014, 27.) Aallon (2012, 15) mukaan suomalaisten ihannetyöpaikassa on innostavia työtehtäviä, joustavat työajat ja hyvä työyhteisö, jossa vallitsee keskinäinen luottamus ja toisten arvostus.

Viimeisten vuosien aikana työelämä on ollut koko ajan muutoksessa. Monella on jo muistikuvia ja kokemusta organisaatiouudistuksista, sen tulemisesta, kokemisesta ja miten siitä lopulta selvittiin. Harvinaista ei ole sekään, että juuri valmiiksi saatua uudistusta seuraa uusi uudistus. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on tehty useita organisaatiomuutoksia, joissa yksiköitä on yhdistetty yhdeksi suuremmaksi

kokonaisuudeksi ja työprosesseja on uudistettu vaikuttavuuden saamiseksi. Yksittäisistä organisaatiomuutoksista on siirrytty jatkuvasti muuttuviin organisaatioihin, työelämä on nykyään jatkuvaa muutosta. ( Mönkkönen & Roos 2010, 12, 23.) Juutin ja Salmen (2014, 17–18) mukaan organisaatioiden on erottauduttava ja oltava entistä parempia kuin kilpailijansa. Paremmuutta on vaikea saavuttaa tavalla, joka näkyisi organisaation kasvuna, sen sijaan organisaatioissa pyritään pienentämään kustannuksia. Organisaation arjessa tämä näkyy henkilöstön työkuorman kasvamisena. Organisaatioiden keskittyminen kustannusten leikkaamiseen ja toiminnan tehostamiseen on vienyt huomion asiakkaista, uusien markkinoiden etsimisestä ja uudistumisesta. Toisaalta on vahva yhteiskuntapoliittinen tarve ja halu jatkaa ihmisten työuria, vaikka monet työssä jaksamista vaikeuttavat asiat lisääntyvät koko ajan (Mönkkönen & Roos 2010, 231). Ihmiset kokevat elämänsä epävarmaksi näiden työelämän muutosten keskellä (Juuti & Salmi 2014, 17-18).

Mönkkösen ja Roosin (2010, 12, 16–17, 19, 231) mukaan osaavan työvoiman turvaaminen esimerkiksi julkisella puolella on iso haaste työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa. Toimintatapojen muuttuminen, työtahdin kiristyminen ja työnkuvien jatkuva uudistuminen korostavat työhyvinvoinnin edistämisen tärkeyttä. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää työyhteisöjen toimivuuden lisäämistä, työolojen parantamista, mikäli ajatellaan ihmisten keskinäisen yhteistyön lisäävän sekä työn mielekkyyttä ja sen tuloksellisuutta. Työskentely organisaatiossa tapahtuu usein erilaisissa tiimeissä, mutta tiimityöpuheesta huolimatta työ koetaan entistä yksinäisempänä ja yhdessä tekemisen mahdollisuuksia on vähemmän. Työn luonne on muuttunut projektimaisemmaksi, mikä tarkoittaa, että asioita on aloitettava usein alusta uusien työntekijöiden kanssa. Tämä asettaa haasteita työntekijöiden välisen luottamuksen rakentumiselle. Toisaalta on tärkeää huomata, että työntekijöiden työolot ja työsuhteturva ovat viime vuosikymmenien aikana kehittyneet. Organisaatioissa panostetaan entistä enemmän sekä työhyvinvointiin, että sen kehittämiseen. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämisestä onkin tullut keskeinen tulostekijä organisaation toimintakyvyn kannalta. Henkilöstön koulutusta on lisätty kaikilla aloilla ja myös työelämän joustot ovat lisänneet työntekijöiden mahdollisuuksia työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Maailman muuttuessa vauhdilla työn kehittämisen välineitä tulee muokata joustaviksi ja mukautuviksi yhä uudelleen vastaamaan työelämän tarpeita.



### 3.2 Työnilon määritelmiä

Ilo syntyy myönteisistä asioista. Onnistuminen jossakin suorituksessa synnyttää iloa, kuten myös tavoitteen saavuttaminen, miellyttävä yllätyksen kokeminen, rakkauden, huomion ja kiitoksen saaminen. Ilon tuottama optimismi ja hyväntuulisuus lähentävät ihmisiä sekä helpottavat ihmissuhteiden rakentumista ja ylläpitämistä. Ilon kokeminen helpottaa kielteisten asioiden kohtaamista, tekee elämän miellyttäväksi sekä tukee psyykkistä hyvinvointia (Laine 2014, 88.) Ilo on yksi ihmisen perustunteista naturalistisen eli luonnollisen lähestymistavan mukaan ja sen kokemisessa sosialisointin merkitys on suuri. Ilon aiheiden havaitseminen, ilon kokeminen ja ilon ilmentämisen tavat opitaan erityisesti sosiaalisen oppimisen tuloksena. (Varila & Lehtosaari 2001, 57, 67.)

Työnilo sen sijaan ei ole ihmisen perustunne, vaan se syntyy sosiaalisissa tilanteissa ja virittyy työnteon tuloksena. Se on mielialan luonteinen tunnetila, joka rakentuu pitkäkestoisen päättelyn ja harkinnan kautta. Työniloa voidaan pitää sosiaalisena tunteena ja sosiaalinen yhteisö luo työnilon kokemuksen kehikon, jossa työniloa on mahdollista kokea. Työnilon esiintyminen voidaan nähdä myös suurelta osin ihmisestä itsestään lähteväksi. Työntekijä voi vaikuttaa itse työnilon kokemukseen esimerkiksi ajattelemalla positiivisesti tai korostamalla mielessään omaa osallisuuttaan siinä työtilanteessa, joka tuotti työniloa. (Varila & Lehtosaari 2001, 57, 62, 76.) Furmanin, Aholan ja Hirvihuhdan (2004, 13–15, 22) mukaan työniloa tuottavat monet asiat, mutta niistä keskeisimpiä ovat tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan, onnistumisen ilo sekä hauskuus. Arvostusta koetaan työyhteisössä monissa eri tilanteissa. Työntekijän saadessa kiitosta silloin kun hän onnistuu ja asiat menevät hyvin, kokee hän tulleensa arvostetuksi. Arvostusta on myös se, että epäonnistuneensa työntekijän ei tarvitse pelätä joutuvansa syntipukiksi, vaan häneen suhtaudutaan ymmärtäväisesti. Vastuun ja haastavien työtehtävien saaminen koetaan myös arvostuksena ja luottamuksen osoituksena. Tämä lisää työntekijän itsearvostusta ja saa hänet kokemaan työn merkitykselliseksi. Onnistuminen työssä ja sen huomioiminen tuottaa työniloa. Onnistumisesta saatu kiitos ja kunnia ovat paras lääke vähentämään työyhteisön negatiivisia ajatuksia ja asenteita. Se vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä ja myönteistä muutosta. Ansion jakaminen onnistumisista kuuluu kaikille työyhteisössä, ei ainoastaan esimiehelle.

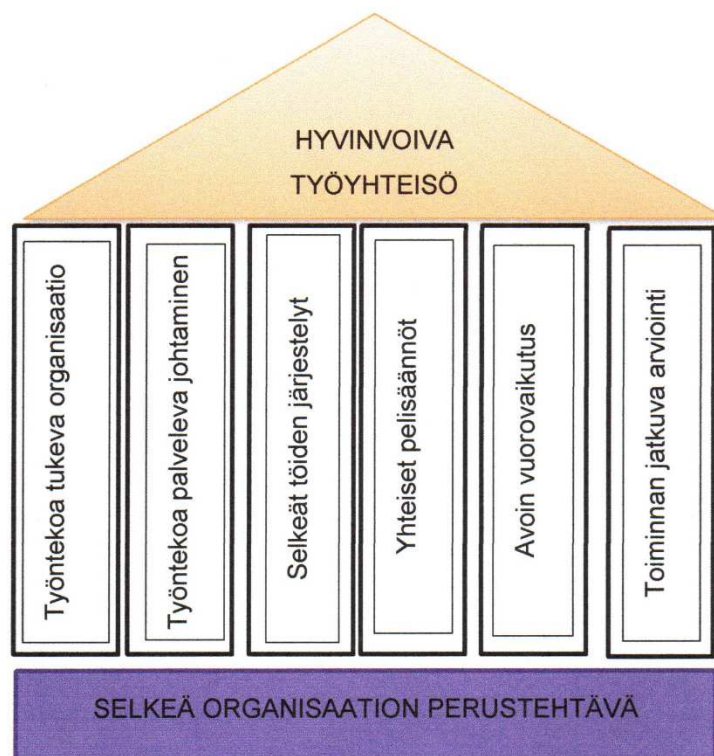
Furman ym. (2004, 28) sanovat useimpien ihmisten kokevan, että työviihtyvyyden kannalta työnteon pitää olla hauskaa. He tarkoittavat hauskuudella työyhteisössä lämminhenkistä huumoria ja leikkimielttä. Hauskuus syntyy siitä, että työn lomassa lasketaan leikkiä ja tehdään hauskoja asioita. Hauskuus ei tarkoita sitä, että nauretaan toisille vaan, että nauretaan asioille toisten kanssa. Varilan ja Lehtosaaren mukaan (2001, 70) hassusta työtapahtumasta syntyvä naurunpurskahdus eroaa kuitenkin laadultaan pitkään kestäneen uurastamisen ja onnistumisen tuottamasta työnilon tunteesta. Työnilo koostuu Furmanin ym. (2004, 30) mukaan edellä mainittujen asioiden lisäksi siitä tunteesta, että työntekijät kokevat, että heistä välitetään ja pidetään huolta. Esimies on jo lain mukaan velvoitettu huolehtimaan työntekijöistä monella tapaa, mutta sen lisäksi on muita tapoja, joilla voi osoittaa välittämistä ja huolenpitoa päivittäin, muun muassa ystävällinen hymy, avun tarjoaminen ja aito kiinnostus toisista.

Marja-Liisa Mankan (2012, 75, 76–77) työnilon resepti on yksi määritelmä siitä, mitä työnilo pitää sisällään. Tällä kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnin mallilla pyritään luomaan mahdollisimman hyvä ja menestyvä työpaikka, mutta samalla myös hyvinvoiva ja työniloa kokeva työntekijä. Mallissa työnilon osaset koostuvat työntekijästä yksilönä sekä organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä. Organisaation työnilon osaset koostuvat työpaikasta itsestään, kuten toimivasta työympäristöstä, johtamisesta, työyhteisöstä sekä itse työstä. Työntekijän omat asenteet, terveys ja fyysinen kunto sekä psykologinen pääoma taas vaikuttavat kaikki työnilon kokemiseen. Työntekijä siis tulkitsee työpaikkaansa omien asenteidensa kautta. Siksi eri työntekijät voivat kokea työhyvinvointinsa samassa organisaatiossa hyvin eri tavalla, vaikka kaikki organisaation työniloa tuottavat osaset olisivat mallillaan. Työpaikan ja yksilön itsensä lisäksi työnilon kokemukseen vaikuttavat myös esimerkiksi työssä kohdattavat asiakkaat sekä työntekijän kotiolot. Työnilo syntyy siis monen eri tekijän loksahaessa paikoilleen. Työnilo on yksilön ja yhteisön kokemus, mutta kuitenkin yksilöllinen.

## 4 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ PULPPUAA TYÖNILOA

### 4.1 Toimivan työyhteisön piirteet

Järvinen (2008, 85) on kuvannut työyhteisöä talona, jonka kivijalkana on organisaation perustehtävä ja kantavina rakenteina toimivat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Kuva 1.)



Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008).

Järvisen (2008, 85) mukaan jokainen työyhteisö tarvitsee tuekseen nämä kuusi peruspilaria ja tukevan kivijalan, jotta työntekijät voisivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Työnteon lähtökohta löytyy organisaation perustehtävästä. Toimivassa työyhteisössä koko henkilöstöllä on yhtenäinen kuva työpaikan perustehtävästä. Työntekijöille on selvää mitä työpaikalla tehdään ja mitä pitää saada aikaan.

Työpaikan toimintaa arvioidaan ja kehitetään perustehtävästä käsin, jolloin mahdolliset ristiriidat ratkaistaan työlähtöisesti, eivätkä ne henkilöidy kehenkään. (Virtanen & Sinokki 2014, 165.) Tarkkonen (2012, 158) korostaa perustehtävän olevan työyhteisön toiminnan yhteinen nimittäjä, joka kertoo mitä varten olemme tässä organisaatiossa töissä ja mikä on yhteisen työmme tarkoitus. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää säännöllisesti kirkastaa organisaation perustehtävää. Pahimmillaan perustehtävän epäselvyys voi johtaa siihen, että työyhteisön sisälle syntyy ryhmiä, joilla on eri käsitys perustehtävästä.

Ensimmäinen työyhteisön hyvinvoinnin pilareista on työntekoa tukeva organisaatio. Organisaation on luotava puitteet ja järjestelmät, jotka sitovat kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Hyvällä organisoitumisella pyritään yhteistyön sujuvuuteen sekä tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Monessa työyhteisössä keskeinen ongelma organisaation suhteen on, että yhteistyön koetaan toimivan tiimin sisällä, mutta ei niiden välillä. Usein toisten tiimien syyttelyssä on kyse vastuun paikoilemisesta. Työyhteisössäkin ongelmista on helpompi syyttää toista tiimiä, kuin miettiä oman tiimin kesken miten niitä voisi ratkaista. Tämä johtuu usein siitä, että ei tarpeeksi tunneta toisen tiimin työtä, eikä ymmärretä kuinka oman yksikön toiminta vaikuttaa toisten töihin. Tätä ymmärtämättömyyttä voisi helpottaa tutustumalla muiden tiimien työhön, työnkierrolla sekä työntekijöiden tapaamisilla. (Järvinen 2008, 86–90.) Tarkkosen (2012, 74–75) mukaan työorganisaatio vaikuttaa henkilötön työhyvinvointiin ja sen runkorakenteena toimii johtamisjärjestelmä. Hän näkee, että työhyvinvoinnin erojen syyt löytyvät viime kädessä johtamisjärjestelmän toiminnasta, koska työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja parantaminen vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista.

Toinen työhyvinvoinnin peruspilareista onkin työntekoa palveleva johtaminen. Organisaation perustehtävä määrittää työntekoa palvelevan johtamisen kautta ja sen avulla huolehditaan myös siitä, että työn tekemisen puitteet ja edellytykset ovat kunnossa. (Järvinen, 2008, 86.) Oulasmaan ja Saloheimon (2013, 79) mukaan palvelemaan ja kannustavaan johtajuuteen kuuluu alaisille esimerkkinä toimiminen ja tasavertainen sekä avoin vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Johtajan ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapa viestivät työyhteisölle mikä on merkityksellistä ja tär-

keää samoin kuin sen mikä on merkityksentöntä ja vähemmän tärkeää. Nämä johtajalta työyhteisölle välittyvät viestit vaikuttavat vallitsevaan arvomaailmaan. Yksi johtamisen tehtävä on huolehtia työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Tarkkonen 2012, 74-75.)

Jotta työntekijät voivat toimia työyhteisössä vastuullisesti ja tavoitteellisesti, tarvitaan talon kolmatta pilaria, selkeitä töiden järjestelyjä. Jokaisella työntekijällä tulee olla selkeä käsitys omista ensisijaisista vastuistaan ja tehtävistään, mutta myös toisten tehtävistä ja vastuualueistaan. Mikäli töiden järjestelyissä on paljon epämääräisyyttä, aiheuttaa se helposti konflikteja yhteistyössä ja toisten aiheetonta syytelyä. Toisaalta tiukat tehtävien määrittelyt saattavat aiheuttaa sen, että työntekijät mieltävät määrittelyn liian mustavalkoisesti ja kokevat, että rajojen ulkopuolelle jäävät tehtävät eivät kuulu hänelle, vaan omat työt tehtyään ovat ennemmin toimettomina kuin menevät auttamaan työtoveria. Tämä asettaa esimiehelle haasteita töiden järjestelyissä ja rajausten tekemisessä. (Järvinen 2008, 90.)

Toimiakseen työyhteisö tarvitsee yhdessä luodut pelisäännöt. Pelisääntöjen avulla pystytään toimimaan erilaisissa tilanteissa ja välttämään hankaluuksilta. Yhteiset pelisäännöt myös helpottavat jokaisen työtä ja ovat osa työntekijän oikeusturvaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 165.) Järvinen (2008, 91) huomauttaa, että työn tekemistä sääteleviä pelisääntöjä on hyvin monenlaisia: EU-tasoisista ja valtakunnallisista pelisäännöistä työpaikka-, työyhteisö- ja viime kädessä tehtäväkohtaisiin pelisääntöihin. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että henkilöstö on tietoinen ja noudattaa työyhteisön ulkopuolelta tulevia lakeja ja organisaation toimintamalleja. Esimiehen vastuulla on myös laatia työyhteisökohtaiset ohjeistukset ja toimintatapamallit sekä valvoa näiden kaikkien noudattamista. (Järvinen 2011, 38.)

Avoin vuorovaikutus on toimivan työyhteisön peruspilari, jonka tärkeydestä kaikki ovat samaa mieltä. Ylipääntään työntekijät toivovat, että omassa työyhteisössä toimitaan avoimesti, mutta vähemmälle jää keskustelu siitä, mitä avoimuus työpaikalla oikeastaan kenellekin tarkoittaa. Työyhteisön jäsenillä saattaa olla hyvinkin eriäviä käsityksiä siitä, miten avoimuus työpaikalla tulisi ymmärtää. (Järvinen 2008, 94.) Rauramon (2008, 132) mukaan avoimuus vuorovaikutuksessa tarkoittaa jokaisen omien ajatusten ja mielipiteiden jakamista, rohkeutta puuttua epäkohtiin, suoraa ja johdonmukaista puhetta kaikissa asioissa. Lisäksi se on uskottavuutta, lupauksen ja

tekojen yhteneväisyyttä sekä työntekijöiden erilaisuuden arvostamista. Järvisen (2008, 94–99) mukaan työyhteisön toimintatapaa voidaan luonnehtia avoimeksi, mikäli siellä puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista ja asioista, vaikeistakin, puhutaan niiden ihmisten kanssa, joita ne koskevat. Lisäksi kommunikoinnin tulee olla laadultaan rakentavaa ja viestin oikein ymmärrys varmistetaan väärinymmärrysten välttämiseksi.

Monesta työyhteisöstä puuttuu kokonaan talon viimeinen pilari eli toiminnan jatkuva arviointi. Tästä johtuen samat virheet tai ongelmat toistuvat organisaatiossa kerta toisensa jälkeen. Toiminnan jatkuvalla arvioinnilla työyhteisö tutkii muiden pilareiden kuntoa, kuten perustehtävän kirkkautta, töiden ja yhteistyön sujuvuutta sekä työn ja asiakaspalvelun tehoa ja laatua. (Järvinen 2008, 103.) Koivusen (2009, 187) mukaan päivähoitossa työntekijöillä ei useinkaan ole tarpeeksi aikaa arviointiin, sen merkitystä ei ymmärretä tai arviointi koetaan vaikeaksi.

Kun kaikki talon pilarit ovat kunnossa, ei vuoda myöskään talon katto, työyhteisön hyvinvointi. Furman ym. (2004, 8) mukaan työyhteisön hyvä henki on organisaation kannalta merkittävä kilpailuvaltti niin taisteltaessa markkinaosuuksista, parannettaessa asiakaspalvelua kuin rekrytoidessa parhaimpia osaajia organisaatioon. Aarnikoivu (2008, 57) jatkaa, että hyvä työyhteisön ilmapiiri tukee organisaation menestystä. Tämän vuoksi työyhteisön ilmapiiriä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei voi sivuuttaa, mikäli tavoitteena on tuloksellinen työyhteisö ja organisaatio. Paasivaara (2012, 63) korostaakin, että johdon tehtävänä on luoda tehokkaita työryhmiä kehittämällä palkitsevia ja toimivia ihmissuhteita. Tällaiset työntekijän psykologisia tarpeita tyydyttävät ryhmät ovat muita tuottavampia.

#### **4.2 Johtajuuden ”juju”**

Johtajuus kehittyy yhteiskunnallisessa ja kulttuurisessa ympäristössä, jolloin siihen väistämättä vaikuttavat työelämän rakenteiden muutokset. Johtaminen on siten muuttunut yhä haasteellisemmaksi organisaatioiden kasvaessa suuremmiksi ja työyhteisöjen hajotessa yhdistymisten seurauksena. (Mönkkönen & Roos 2010, 112.) Pohjanheimo (2012, 142) arvioi, että arvojen ja työodotusten segmentoituminen su-

kupolvittain on johtanut siihen, että samassa organisaatiossa työskentelee eri sukupolven ihmisiä, joiden arvo- ja motivaatorakenne on erilainen. Tämä saattaa näkyä työyhteisön sisäisessä dynamiikassa, mutta joka tapauksessa se vaikuttaa siten, että esimiehen on vastattava monenlaisiin odotuksiin.

Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta esimiehen ja johtajan merkitys on keskeinen (Virtanen & Sinokki 2014, 147). Juutin ja Salmen (2014, 164) mukaan johtajan yksi keskeisimmistä tehtävistä on saada työyhteisö toimimaan perustehtävän kannalta mahdollisimman hyvin ja reagoimaan toimintaympäristön kehittämistarpeisiin. Keskeistä heidän mukaansa on se, kuinka esimies vaikuttaa työntekijän mielikuviin, asenteisiin ja motivaatioon. Hyvä johtaja pystyy välittämään ajatuksensa henkilöstölle tavoitteellisella vuorovaikutuksella. Tällöin esimiehen vuorovaikutustaidot nousevat tärkeään rooliin. (Virtanen & Sinokki 2014, 147.) Hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi johtajalta vaaditaan rohkeutta hyödyntää koko työyhteisön voimavaroja (Mönkkönen & Roos 2010, 121).

Esimies, joka on oikeudenmukainen, innostava ja yhteistyökykyinen ylläpitää ja luo työhyvinvointia. Esimies auttaa työntekijöitä onnistumaan ja osoittaa heille arvostustaan. Se on yksi edullisimmista keinoista parantaa työyhteisön hyvinvointia. (Robertson & Cooper 2011, 91–92.) Myös Pohjanheimo (2012, 170–171) toteaa, että työntekijöiden kokeman oikeudenmukaisuuden esimiehen taholta on todettu olevan yhteydessä sekä työyhteisön ilmapiiriin että sairauspoissaolojen määrään. Johtamisen koettu oikeudenmukaisuus on siis tärkeä asia, mutta arjen johtamistyössä sen tekee vaativaksi nimenomaan sen kokemuksellisuus. Koska eri ihmiset tulkitsevat tilanteista ja päätöksiä eri tavoin, voi sama ratkaisu olla toisen työntekijän mielestä reilu ja toisen mielestä taas epäreilu.

Virtasen ja Sinokin (2014, 149) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on innostuksen luominen. Innostus edellyttää vastavuoroista kokemusta arvostuksesta ja luottamuksesta. Arvostuksen kokeminen saa työntekijän usein ponnistelemaan tavoitteidensa eteen ja kukoistamaan. Tällöin kasvaa halu kehittyä ja ammatillinen itsetunto vahvistuu. Esimiehen määrätietoinen arvostuksen osoittaminen kasvattaa työyhteisössä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Molemminpuolinen luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on yhteistyön perusta. Arvostava esimies huomioi työntekijöiden vahvuudet ja onnistumiset. Hyvä esimies on helposti lähestyttävä,

hän kuuntelee ja on kiinnostunut, antaa aikaa ja suhtautuu myönteisesti. Esimiehen rooli työyhteisön myönteisen ilmapiirin aikaansaamiseksi päiväkodissa on merkittävä, koska se heijastuu hoidettaviin lapsiin, joiden hyvinvoinnista ollaan vastuussa (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 79).

Johtajuus päiväkodissa tapahtuu samassa kulttuurisessa ympäristössä, jossa myös lasten hoito, kasvatusta ja opetus tapahtuvat. Kun perinteisesti työyhteisöjä tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota johtajiin ja hänen alaisiinsa, ei tämä päiväkodin johtajuutta tarkasteltaessa riitä. Päiväkodin johtamisen toimintaympäristö koostuu johtajan itsensä ja työyhteisön lisäksi myös lapsista ja perheistä, jotka toimivat päivähoiton asiakkaina, mikä laajentaa johtajan työympäristöä huomattavasti. Päiväkodin johtaja on yleensä peruskoulutukseltaan lastentarhanopettaja tai sosionomi, joka on saanut kasvattajan koulutuksen. Tästä johtuen päiväkotien johtajat tekevät johtajan työtä kasvattajan sydämellä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat näkevät päiväkotihoidon liittyvän keskeisesti lapsen kasvuun ja oppimiseen ja kokevat ristiriitaa joutuaessaan esimerkiksi sijoittamaan ryhmiin enemmän lapsia kuin pedagogisin perustein olisi suotavaa. Tämä hallinnollisen työn ja ”sydämen” välinen ristiriita on keskeisessä osassa monen päiväkodin johtajan työtä. (Hujala ym. 2007, 140–141, 147.)

### **4.3 Ihmisiksi työssä – työyhteisötaidot**

Viime vuosina johtamisen rinnalla on alettu puhumaan alaistaidoista tai työyhteisötaidoista, jotka ovat muun muassa tietoista toimintaa ryhmässä, yhteistyöhön sitoutumista ja muiden huomioimista sekä ammatillisesti että vuorovaikutuksellisesti. (Mönkkönen & Roos 2010, 145, Silvennoisen & Kauppisen 2006; Keskisen 2005 mukaan; Paasivaara 2012, 63) Työyhteisötaitojen avulla rakennetaan siltaa johtajuuden ja yhteisöllisyyden välille. Ne vaikuttavat positiivisesti paitsi yksittäisen työntekijän hyvinvointiin, kasvattavat myös organisaation suoristuskäkyä, mutta ennen kaikkea sosiaalista pääomaa, joka voidaan nähdä tulevaisuuden menestystekijänä. (Manka 2012, 138.) Mönkkönen ja Roos (2010, 133) korostavat, että johtaminen on vastavuoroinen suhde esimiehen ja alaisen välillä, jossa kummankin toiminta vaikuttaa suhteen kehittymiseen.



Työyhteisötaidot ilmenevät yksittäisellä työntekijällä vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin, kun taas työyhteisössä ne näkyvät auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi, mutta myös työpaikan viihtyvyydestä huolehtimisena, resurssien järkevänä käyttönä ja aktiivisena osallistumisena työpaikan kehittämistyöhön. Työyhteisötaitoja on opeteltava ja se vaatii aikaa. Työyhteisötaitojaan voi harjoitella kiittämällä ja kannustamalla työtoveriaan, mutta avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu myös ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen. (Manka 2012, 123–125.) Varhaiskasvatuksen työntekijöillä on erilaisia koulutustaustoja ja siten erilaisia tapoja toimia. Nämä saattavat vaikuttaa siihen, miten työntekijä osoittaa ja kokee arvostusta työyhteisössään. Työntekijän tapa toimia, ei välttämättä toisista tunnu riittävän ammattitaitoiselta, jolloin rakentavan palautteen antaminen voi olla haastavaa vaikkakin tärkeää. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 83.)

Oman osaamisen päivittäminen on myös työyhteisötaitojen kehittämistä. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu entisestään vähentämättä kuitenkin ammattitaidon merkitystä. Työelämässä tarvitaan hyvät sosiaaliset taidot omaavia, osaavia ammattilaisia. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä toimii työyhteisössään aktiivisesti, ottaa vastuuta sekä omasta työstään, työympäristöstään että niiden kehittämisestä. Vastuun ottaminen omasta työstään ja työympäristöstään on suoraan yhteydessä työntekijän motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen. Kun työhön on mahdollista vaikuttaa, se koetaan mielekkääksi. Kun työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja tiedostaa osallisuutensa organisaatiossa, sitoutuminen työhön ja tavoitteisiin on helpompaa. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä luo omalta osaltaan työpaikan yhteishenkeä, johon kuuluu kohteliaisuus, toisten huomioonottaminen, arvostus ja kunnioitus. Hyvän työilmapiirin luominen on sekä esimiehen että työntekijöiden vastuulla. (Manka 2012, 129–130.) Paasivaara (2012, 63) korostaa, että työyhteisössä olevat positiiviset elementit houkuttelevat työntekijää yhteistyöhön ja vuorovaikutuksellisuuteen.

Järvinen (2008, 82) puhuu ammatillisesti toimivasta työyhteisöstä, jossa on keskeistä, ettei työstä johtuvien ristiriitojen ja erimielisyyksien anneta vaarantaa työntekijöiden keskinäisiä ihmissuhteita. Jotta tähän päästään, täytyy työntekijöiden pitää työsuhteet ja ihmissuhteet erillään eikä sekoittaa niitä toisiinsa. Käytännössä se ei

ole helppoa, mutta onnistuessaan sillä on paljon positiivisia vaikutuksia. Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä työntekijät viihtyvät, koska siellä he uskaltavat sanoa avoimesti mielipiteensä ja olla kriittisiä kyseenalaistamalla asioita sekä tuomalla esiin ongelmia. Heidän ei myöskään tarvitse jatkuvasti pelätä, että uskaltaako oman mielipiteensä tuoda julki tai loukkaantuuko joku. Ammatillinen käyttäytyminen synnyttää tämän lisäksi luottamusta työntekijöiden välille, eikä kenenkään työyhteisössä tarvitse pelätä, että häntä arvostellaan selän takana vaan asiat sanotaan suoraan ja rehdisti. Ammatillinen asenne auttaa työyhteisöä hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta työtehtävien suorittamisessa sekä kehittämään uusia ideoita.

Hyvistä työyhteisötaidoista hyötyy koko työyhteisö ja organisaatio. Hyvillä työyhteisötaidoilla työntekijä parantaa työn tuottavuutta ja tukee johtamista. Tällainen työntekijä osaa ja haluaa auttaa työtovereita sekä ottaa vastuuta työn laadukkaasta tekemisestä. Parhaimmillaan työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot parantavat työyhteisön moraalialia, yhteenkuuluvuuden tunnetta, toimintakykyä ja vähentävät ongelmien syntyä ihmisten välillä. Tämän lisäksi henkilöstön hyvät työyhteisötaidot parantavat työyhteisön kykyä sopeutua muutokseen ja lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta samalla vähentäen työntekijöiden vaihtuvuutta. (Virtanen & Sinokki 2014, 171.)

## 5 TOIMINNALLISILLA MENETELMILLÄ TYÖNILOA ETSIMÄSSÄ

Työniloa lähdimme etsimään toiminnallisten menetelmien avulla. Päiväkodissa työskennellään lasten parissa ja siten toiminnallisuus on usealle työntekijälle luonteva tapa lähestyä erilaisia teemoja. Toiminnalliset menetelmät ovat hyvä tapa ryhmäytyä ja ne voivat myös toimia työnohjauksellisena elementtinä, joten koimme tämän lähestymistavan sopivaksi ja keskustelua herättäväksi. Seuraavissa kappaleissa kerromme tarkemmin aineiston keruusta ja kaikista tutkimuksessa käytetyistä toiminnallisista menetelmistä sekä niillä tuotetun aineiston määrästä. Lopuksi arvioimme käyttämiämme toiminnallisia menetelmiä sekä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

### 5.1 Aineistojen keruut

Keräsimme tutkimuksemme aineiston päiväkodin työntekijöiltä toiminnallisissa ryhmissä syyskuun 2015 aikana pitämällä 1-2 ryhmää viikossa. Päiväkodin johtaja jakoi työntekijät neljään eri ryhmään päiväkodin aikataulujen ja resurssien mukaan. Siistijät ja keittiötyöntekijät muodostivat vielä yhden ryhmän ja siten muodostui viisi toiminnallista ryhmää. Ennen toiminnallisten ryhmien käynnistämistä kävimme pitämässä päiväkodin henkilökunnalla tiedotustilaisuuden koko talon iltakokouksessa 3.9.2015. (Liite 1.) Tiedotustilaisuudessa kävimme läpi opinnäytetyön aiheen, suunnitellun aikataulun ja käytännön toteutuksen sekä kerroimme tutkimukseen osallistuvien anonymiteetista sekä aineiston säilyttämisestä. Esitimme työntekijöille toiveen heittäytyä rohkeasti mukaan oman työn kehittämiseen. Työntekijöillä oli myös mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöhön liittyen.

Jokaisen toiminnallisen ryhmän alussa kävimme vielä läpi opinnäytetyön aiheen, tutkittavien anonymiteettiin liittyvät asiat sekä ryhmistä kerättyjen aineistojen säilyttämisen. Lisäksi kerroimme, että yhteinen keskusteluosuus ryhmissä tullaan nauhoittamaan. Ryhmissä käytimme erilaisia toiminnallisia menetelmiä aineiston keruuseen. Keräsimme aineistoja eri tavoilla, koska yksi ainoa tapa ei sovi jokaiselle ja halusimme saada aineistoa monipuolisesti. Lisäksi toiminnalliset menetelmät sopi-

vat mielestämme hyvin päiväkotimaailmaan. Emme halunneet rajata tai kieltää työntekijöiden keskusteluja opinnäytetyöstä tai toiminnallisten ryhmien tapahtumista aineiston keruun aikana, mutta menetelmiä vaihtamalla halusimme varmistaa sen, että työntekijät eivät tienneet ennalta mitä ryhmässä tullaan tekemään.

Toiminnalliset ryhmät pidettiin päiväkodin liikuntasalissa, jossa saimme vapaasti käyttää erilaisia välineitä. Halusimme luoda tilan rennoksi ja päiväkotiin sopivaksi, joten käytimme tilassa mattoja ja pehmeitä kuutioita työskentelyalusina sekä tilan jakajina. Työskentely ryhmässä tapahtui pääasiassa lattiatasossa, eikä pöytiä tai tuoleja käytetty. Käytimme toiminnallisissa ryhmässä lisäksi afrikkalaista musiikkia rentouttamaan tunnelmaa ja luomaan positiivista virettä. Musiikin avulla halusimme sekä antaa työntekijöille työskentelyrauhan toiminnallisissa hetkissä että etäännyttää tutkijoita tilanteista, joissa työntekijät keskenään saivat tuottaa aineistoa työniloon liittyen. Afrikkalaisen musiikin valitsimme, koska siinä on iloinen ja kepeä rytmi eikä vieras kieli häirinnyt keskittymistä työskentelyyn. Jokaisen ryhmän alussa viritimme työntekijät aiheeseen työnilo-janan avulla. Toisena toiminnallisena menetelmänä käytimme kahdessa ryhmässä yhteinen unelmatyöpaikka-kuvitteluharjoitusta piirtämisen avulla, yhdessä ryhmässä käsitekarttaa ja kahdessa ryhmässä oppimiskahvila-menetelmää. Jokainen toiminnallinen ryhmä lopetettiin loppurevittelyyn vauhdikkaamman musiikin tahdissa, johon aiheeseen sopivasti käytimme englanninkielistä Puuha Pete lastenlaulua. Loppurevittelyn tarkoituksena oli auttaa työntekijöitä irrottautumaan intensiivisestä ryhmätyöskentelystä ja lopettamaan työskentely positiiviseen oloon sekä lähtemään ilon kautta takaisin töihinsä.

Päiväkodin johtaja ei ollut mukana yhdessäkään toiminnallisessa ryhmässä, koska koimme, että johtajan paikallaolo saattaisi vaikuttaa työntekijöiden vastauksiin. Sen sijaan keräsimme päiväkodin johtajalta aineistoa työnilon havainnointilomakkeen avulla. Toiminnallisista ryhmistä sekä havainnointilomakkeesta saadusta aineistosta etsimme työniloon liittyviä avainsanoja ja litteroimme nauhoitetut keskustelut. Nämä koottiin yhdessä osallistujamäärän kanssa taulukoksi, jota avaamme jokaisen menetelmän kohdalla ja lopuksi arvioimme menetelmiä sekä aineiston määrää ja laatua taulukon avulla.

### 5.1.1 Työnilo-jana

Työnilo-jana sopii harjoituksena kaikenikäisille. Sen tarkoitus on tutkia työniloa sen kuormittavuuden, jaksamisen ja uupumisen näkökulmista. Harjoituksen kulusta vastaa ohjaaja. Ohjaaja kertoo millä tavoin harjoitus etenee ja aloittaa sen esimerkiksi kysymyksellä. Harjoitukseen osallistujia pyydetään miettimään viimeisimpiä työvuo-roja tai viikkoa ja kuvittelemaan, että huoneen poikki kulkee jana. Janan toisessa päässä on työnilo, keskivaiheessa kohtuullinen työssä jaksaminen ja toisessa päässä äärimmäinen uupumuksen kokemus. Jokainen asettuu seisomaan siihen janan kohtaan, jonka kokee kuvaavan omaa kokemustaan. Harjoituksessa on tärkeää, että ohjaaja näyttää janan eri kohdat sekä selittää osallistujille niiden merkityksen. (Roti 1999, 27.)

Jana-työskentelyä käytetään suhteiden konkretisointiin eli tuomaan näkyväksi sen, mistä perspektiivistä kukin henkilö tai työntekijä katsoo kyseessä olevaa tilannetta. Janalle asettuessaan työntekijät paljastavat itsestään melko paljon ja ohjaajan onkin harkittava tarkkaan minkä kysymyksen hän työntekijöille esittää. Varovainen tulee olla erityisesti tunteisiin liittyvien janojen käytössä ja varsinkin käytettäessä jana-työskentelyä ryhmässä. Työntekijöitä ei saa kysymyksenasettelulla saada huomaa-mattaan paljastamaan itsestään jotain sellaista, mikä haittaa jatkossa heidän toimi-mistaan työyhteisössä. (Alhanen ym. 2011, 115–116.) Harjoituksen purku aloitetaan henkilöstä, joka on asettunut janalle lähimmäksi äärimmäistä uupumusta. Purku ta-pahtuu siksakkin eli seuraavaksi harjoitus puretaan janan toisesta päästä, työniloa eniten kokevasta. Tällä tavoin edetään kunnes siirrytään lopulta janan keskivaihee-seen. Harjoituksen purussa käytetään haastattelua. Haastattelu muiden osallistujien aikana tarjoaa mahdollisuuden oppia toisten kokemuksista. Haastattelukysymykset voivat olla esimerkiksi, että mikä tuo sinut tähän kohtaan janaa ja mikä sen aiheuttaa. Työnilo-janan avulla voidaan mitata työnkuormittavuutta. Janaharjoitusten avulla voidaan tutkia monia eri asioita kuten työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Roti 1999, 28.)

Käytimme työnilo-janaa lämmittelynä ja virittämään ajatuksia aiheeseen, koska toi-minnalisissa menetelmissä lämmittely on olennainen osa itse toimintaa. Ryhmän alussa ihmiset usein jännittävät uutta tilannetta ja miettivät omaa asemaansa ryh-

mässä. Toiminnan alussa oleva lämmittely auttaa ihmistä rentoutumaan ja heittäytymään itse toimintaan. (Williams 2002, 111–112, 114.) Työnilo-jana ei tyydyttänyt meitä sellaisenaan, vaan lähdimme muokkaamaan sitä. Muokkasimme janaalla olevia työnilon eri tasoja. Koimme, että äärimmäinen uupumus saattaa leimata työntekijän ja muuttaa sekä hankaloittaa jatkossa työyhteisössä toimimista. Samalla se voi vaikuttaa negatiivisesti ryhmän työskentelyyn. Halusimme lähestymistavan olevan positiivisempi, joten janan tilalle teimme asteikon nollasta viiteen. Asteikolle ei määritelty ääripäitä vaan työntekijöille annettiin tehtäväksi miettiä edellisen työpäivän työnilon kokemusta ja asettumaan asteikolle haluamaansa kohtaan. Tämän jälkeen pyysimme jokaista sanomaan etunimensä ja yhden asian, joka heille oli edellisenä työpäivänä tuottanut iloa. Tällä yksinkertaisella harjoituksella halusimme vahvistaa ryhmäläisten identiteettiä, lisätä tunnetta oman itseyden säilymisestä ja sitä kautta helpottaa heittäytymistä itse toimintaan. (Williams 2002, 116).

Työnilo-janaa käytimme jokaisen toiminnallisen ryhmän alussa. Tämä alkulämmittelynä toiminut harjoitus ohjeistettiin samalla tavalla jokaiselle ryhmälle. Työnilo-janalle asettumiseen vaikutti se, oliko edellinen työpäivä perjantai, jolloin maanantaina tehdyssä harjoituksessa oli vaikea palauttaa mieleen viikonlopun takainen työpäivä. Harjoituspäivän ollessa tiistai, oli työntekijöiden helpompi palata edelliseen työpäivään. Poikkeavuudet kuten esimerkiksi koulutuspäivä vaikuttivat työnilon kokemuksen mieleen palauttamista. Jokainen tutkimukseen osallistunut työntekijä asettui työnilon-janalle ja nimesi hänelle itselleen työniloa tuottaneita asioita.

Taulukko 1. Työnilon jana-menetelmällä saatu aineisto

Menetelmä	Henkilömäärä	Avainsanat työnilosta lkm	Litteroitu aineisto s
Työnilojana	24	16	

Työnilojanaan osallistui kaikki toiminnallisissa ryhmissä mukana olleet työntekijät. Tästä aineistosta löydettiin 16 työniloon liittyvää avainsanaa. Avainsanoihin ei laskettu samaa sanaa kahteen kertaan, näin ollen jokainen avainsana on erilainen. Työnilojana menetelmän käytöstä ei tullut litteroitua aineistoa, koska osallistujien keskustelua sen aikana ei nauhoitettu.

### 5.1.2 Yhteinen unelmatyöpaikka

Tulevaisuustyöskentely on kuvitteluharjoitus, jossa tarkastellaan työntekijöiden työn kehittymistä. Tämä työskentelytapa auttaa työntekijöitä määrittelemään miten he haluaisivat työtään kehittää ja etsimään keinoja sen saavuttamiseksi. Tulevaisuuden tutkiminen antaa uusia näkökulmia tämän hetkiseen työskentelyyn ja auttaa työntekijöitä löytämään parhaat mahdolliset vaihtoehdot tavoitteen saavuttamiseksi. (Alhanen ym. 2001, 131.) Harjoitusta varten tarvitaan jokaiselle osallistujalle paperi ja värikyniä. Jokaisen osallistujan tehtävänä on piirtää oma unelmatyöpaikka. Piirros voi olla konkreettinen, mutta myös täysin abstrakti. Valmiista piirroksista tehdään kollaasi seinälle, jonka jälkeen piirroksia tarkastellaan yhdessä keskustellen. Ohjaaja esittää kuvista kysymyksiä kuten millaista tulevaisuuden unelmatyöpaikassa on, miten muutos näkyy konkreettisesti eri toimijoille ja miten yhdessä voidaan kehittää yhteistä unelmatyöpaikkaa. Ohjaajan olisi hyvä johtaa keskustelu vielä lopuksi takaisin nykyhetkeen ja pohtia yhdessä työntekijöiden kanssa miten kuva tulevaisuuden unelmatyöpaikasta tulisi vaikuttaa tämän hetken toimintaan. (Saramies, Solovjew & Raivio 2006, 78, Alhanen ym. 2001, 131.)

Tämä yhteinen unelmatyöpaikka harjoitus toteutettiin kahdelle ryhmälle. Harjoitus ohjeistettiin edellä mainittuun tapaan ja jokaiselle jaettiin paperi. Värikynät olivat sen sijaan yhteisessä käytössä ja työntekijät ringissä lattialla. Ohjeistuksessa ei annettu aikarajaa vaan tutkijat seurasivat työntekijöiden piirtämistä etäältä ja päättivät piirustusosuuden kun jokainen oli saanut omansa valmiiksi. Piirtämisen aikana taustalla soi musiikki, jonka tarkoitus oli etäännyttää tutkijat tilanteesta ja auttaa työntekijöitä keskittymään omaan työskentelyyn harjoituksessa. Piirtäminen ei ollut kaikille työntekijöille luonteva tapa ilmaista itseään ja sen aloittaminen koettiin vaikeaksi. Alkuun pääsemisen jälkeen, jokainen työntekijä tuotti paperille joko konkreettisia tai abstrakteja kuvioita liittyen yhteiseen unelmatyöpaikkaan.

Piirustusosuuden jälkeen vaimensimme musiikin ja aloitimme keskustelun työntekijöiden tuottamista piirroksista. Jokainen vuorollaan kertoi omasta piirroksestaan ja muut työntekijät kuuntelivat. Samanaikaisesti tutkijat nostivat esiin työntekijöiden kertomuksista nousevia unelmatyöpaikkaan liittyviä asioita käyttäen värikkäitä muistilappuja. Muistilappuja aseteltiin piirrosten ympärille lattiaan jokaisen työntekijän

nähtäville. Piirrosten esittelyjen jälkeen keskustelua laajennettiin tutkijoiden esittämien kysymysten avulla. Ensimmäisessä ryhmässä kysyttiin seuraavat kysymykset: Millainen unelmatyöpaikka olisi? Millaisia esteitä liittyy unelmatyöpaikan saavuttamiseen? Kuka tai mikä auttaisi kohti unelmatyöpaikkaa? Toiseen ryhmään tutkijat muokkasivat kysymyksiä, koska halusivat saada aikaan enemmän keskustelua työnilosta. Toisessa ryhmässä käytetyt kysymykset olivat seuraavat: Millainen unelmatyöpaikka olisi? Mikä unelmatyöpaikassa tuo iloa? Onko sellaisia asioita, jotka tällä hetkellä vievät työniloa? Kuka tai mikä auttaisi kohti unelmatyöpaikkaa? Koko keskustelun ajan tutkijat nostivat esiin asioita käyttämällä muistilappuja.

Taulukko 2. Unelmatyöpaikka-menetelmällä saatu aineisto

Menetelmä	Henkilömäärä	Avainsanat työnilosta lkm	Litteroitu aineisto s
Unelmatyöpaikka	9	60	15

Unelmatyöpaikka menetelmään osallistui yhdeksän työntekijää. Tätä menetelmää käyttäen löydettiin 60 työniloon liittyvää avainsanaa ja litteroitua aineistoa saatiin 15 sivua. Näiden lisäksi työntekijät tuottivat yhdeksän piirrosta unelmatyöpaikasta.

### 5.1.3 Miellekartta eli mind map

Miellekartta on tekniikka jolla voidaan kuvata sitä, miten ihmiset näkevät asioiden välisiä yhteyksiä ja suhteita (Wheeldon & Åhlberg 2012, 26 MIs 2004 mukaan). Se on puhetta ja tavallista kirjoitusta kehittyneempi, paljastavampi tapa ilmaista ja tutkia ajatuksia (Åhlberg 2007, 60). Miellekartan avulla tuodaan ihmisten ajatukset visuaalisesti näkyviksi, jolloin niitä on helpompi hahmottaa ja tarkastella. (Wheeldon & Åhlberg 2012, 26 MIs 2004 mukaan, Åhlberg 2007, 60.) Miellekartan muodossa esitettyjä ajatuksia on helpompi kehittää edelleen, kuin jos ne olisivat piilossa tavallisen teksti sisällä. Niitä voidaan tehdä yksin, pari- tai ryhmätöinä. Tällöin niillä voidaan tutkia esimerkiksi mitä ryhmä kokonaisuutena tuottaa tutkittavasta aiheesta. Yhdessä tehtyinä miellekartat edistävät luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisua, ne myös edesauttavat yhteisymmärryksen syntymistä. (Åhlberg 2007, 65–66.)

Ennen miellekartan aloittamista täytyy tunnistaa ydinkysymys, joka keskittyy asiaan josta halutaan tehdä kartta (Novak 2002, 287). Miellekartan keskiöön asetetaan tarkastelun kohteena oleva asia. Tätä keskiössä olevaa asiaa laajennetaan käyttäen



käsitteitä, alakäsitteitä, graafisia kuvioita ja kuvia. (Wheeldon & Åhlberg 2012, 24.) Käsitteiden tulisi olla yksittäisiä sanoja tai pari, kolme sanaa. Ne voidaan kirjoittaa erillisille korteille tai tarrapapereille, jolloin niitä voidaan siirrellä paikasta toiseen miellekarttaa tehtäessä. Miellekarttaa laajennetaan lisäämällä käsitteiden alle alakäsitteitä. Käsitteet yhdistetään viivoilla, jotka voidaan nimetä, merkitä eri väreillä tai erilaisilla viivakuvioilla. Käsitekartan rakennetta voidaan muokata useita kertoja saatessa uutta tietoa tai uusia oivalluksia. Tällöin pienet muistilaput ovat hyödyksi. (Novak 2002, 287-288.)

Toiminnallisissa ryhmissä tehtiin kaksi miellekarttaa työnilosta ja työntekijät jaettiin kahteen ryhmään. Toisessa miellekartassa työntekijät pohtivat positiivisesta näkökulmasta työniloa ja nimesivät asioita, jotka tuovat heille sitä. Toisessa sen sijaan pohdittiin niitä asioita, jotka työntekijöiden mielestä nakertavat työniloa. Keskiössä oleva aihe oli kirjoitettu värikkäälle paperille ja kiinnitetty seinään. Aiheesta nousevia ajatuksia ja käsitteitä työntekijät kirjoittivat muistilapuille ja kiinnittivät seinään keskiössä olevan asian ympärille. Hetken kuluttua ryhmät vaihtoivat paikkaa ja jatkoivat toisen ryhmän aloittamaa miellekarttaa. Tällä haluttiin laajentaa aineistoa ja antaa jokaiselle ryhmäläiselle mahdollisuus pohtia asiaa molemmista näkökulmista.

Taulukko 3. Miellekartta-menetelmällä saatu aineisto

Menetelmä	Henkilömäärä	Avainsanat työnilosta lkm	Litteroitu aineisto s
Miellekartta	7	39	8

Miellekartta menetelmään osallistui seitsemän työntekijää. Tätä menetelmää käyttäen löydettiin 39 avainsanaa työniloon liittyen ja saatiin kahdeksan sivua litteroitua aineistoa. Näiden lisäksi työntekijät tuottivat kaksi miellekarttaa.

#### 5.1.4 Oppimiskahvila eli learning cafe

Oppimiskahvila, learning cafe, on yksi tapa ideoida ja oppia. Se on yhteistoimintamenetelmä, joka on tarkoitettu keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen. Tämä toiminnallinen menetelmä on tarkoitettu noin 12 hengen ryhmille. Oppimiskahvila-menetelmässä tärkeää on keskustelu. Keskustelun kautta selitetään omia

näkemyksiä ja pyritään löytämään yhteinen ymmärrys. Toisten näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaminen on sallittua, tavoitteena on lopulta ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. (Innokylä.)

Learning cafe, oppimiskahvila-menetelmä on yksinkertainen prosessi, jossa keskitytään joidenkin teemojen ratkaisuun ryhmässä. Menetelmä toteutetaan niin, että noin 12 hengen ryhmä jakaantuu pienryhmiin pöytäkunnittain. Prosessin edetessä pienryhmät siirtyvät pöydästä toiseen, kiertäen jokaisen pöydän. Edetessään ryhmä pohtii edellisen ryhmän tuotoksia ja ideoi niitä eteenpäin. Pöytien määrä riippuu käsiteltävien teemojen ja kysymysten määrästä. Sopivat kysymykset on kirjoitettu paperiarkille ja ne käynnistävät pöydässä olevan ryhmän keskustelun. Paperiarkille ideoidaan ratkaisuja ja kerrotaan ajatuksia avoimesti, jotka kirjataan tusseilla. Tusien lisäksi voidaan käyttää post-it eli muistilappuja. Pöydissä ryhmä käy keskustelua noin 20 minuutin ajan. Tämän jälkeen ryhmä siirtyy seuraavaan pöytään lukuun ottamatta yhtä ryhmän jäsentä, puheenjohtajaa, joka pysyy paikallaan. Jokaisessa ryhmässä on puheenjohtaja, joka jää paikoilleen jakaakseen ryhmän ajatukset seuraavalle ryhmälle. Puheenjohtaja voi ohjeistaa keskustelua siten, että jokainen saa oman näkemyksensä esille. Prosessi etenee ja ryhmien vaihtoja tehdään useita aikataulusta riippuen. Lopulta puheenjohtajat esittelevät jokaisen pöydän tuotokset. (Innokylä.)

Oppimiskahvilaharjoitus toteutettiin kahdelle ryhmälle. Ryhmien pienestä koosta johtuen harjoituksen toteutustapaa muokattiin siten, että ryhmillä ei ollut puheenjohtajaa vaan työntekijät osallistuivat tasavertaisesti ja tuottivat yhdessä vastauksia tutkijoiden valmiiksi antamiin kysymyksiin. Työntekijät jaettiin kolmeen ryhmään ja kolmeen eri pisteeseen. Ilmapiiirin luominen rennoksi oli tutkijoille tärkeää, joten harjoitus toteutettiin lattiatasolla patjoilla istuen ja musiikin soidessa taustalla. Kolmessa eri pisteessä oli eri kysymykset: Mistä työnilo koostuu?, Mitkä asiat nakertavat työniloa? ja Pitääkö työssä olla iloa? Miksi?

Taulukko 4. Oppimiskahvila-menetelmällä saatu aineisto

Menetelmä	Henkilömäärä	Avainsanat työnilosta lkm	Litteroitu aineisto s
Oppimiskahvila	8	81	25

Oppimiskahvila menetelmään osallistui kahdeksan työntekijää. Tällä menetelmällä löydettiin 81 avainsanaa työnilosta ja saatiin litteroitua aineistoa 25 sivua. Näiden lisäksi syntyi kuusi kirjallista tuotosta.

### 5.1.5 Tiikerinloikalla tähtiin

Tiikerinloikka keskustelumenetelmää käytimme jokaisen ryhmän keskusteluosuudessa. Tiikerinloikka-menetelmän on kehittänyt Marja-Liisa Manka (2012, 88–89) mukailemalla Ben Furmanin ja Tapani Aholan kehittämää reteaming-mallia. Manka on käyttänyt tiikerinloikka-menetelmää työhyvinvointisuunnitelmien laatimiseen työpaikoilla. Aluksi työyhteisössä keskustellaan mitkä asiat toimivat organisaatiossa ja missä olisi kehittämisen varaa. Tämän jälkeen jokainen työntekijä pohtii omalta kohdaltaan mikä lisäisi työhyvinvointia ja kirjoittaa toiveet muistilapuille, yksi toive yhteen paperiin ja kiinnittää ne seinälle. Ehdotukset luokitellaan aiheittain ja syntyneistä ideoista keskustellaan työyhteisön kesken. Seuraavaksi valitaan kaikkien mielestä tärkeimmät tavoitteet työhyvinvoinnin kohentamiseksi esimerkiksi siten, että kukin työntekijä käy merkitsemässä tärkeimmäksi kokemansa asian tähtitaralla. Kullekin voi antaa käyttöön kaksi tähteä, työntekijä voi merkitä niillä useamman asian tai painottaa yhden asian tärkeyttä. Koko työyhteisön kehittämiskohteeksi valitaan ne asiat, jotka saivat eniten tähtiä. Tavoitteiden työstämistä voidaan jatkaa seuraavien kysymysten avulla: Mitä hyötyä tavoitteen toteutumisesta olisi itselle, työnantajalle tai asiakkaalle? Mikä estää tavoitteiden toteutumista? Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuisivat? Millä toimilla tavoitteisiin päästään?

Tiikerinloikka-menetelmästä käytimme toiminnallisissa ryhmissä asioiden kirjaimista muistilapuille, tarroja nostamaan esille tärkeimpiä asioita ja kysymyksiä syventämään keskustelua. Muistilappujen käyttäminen auttoi nostamaan esiin ryhmän keskustelusta keskeiset työniloon vaikuttavat asiat ja etäännyttämään ne itse työntekijästä. Tällä tavoin halusimme välttää sen, että jokin yksittäinen, esimerkiksi negatiivinen asia leimaa sen esiin tuoneen työntekijän. Jokainen työntekijä toi esiin useita asioita, joten muistilappuja kertyi ja ne sekoittuivat keskenään. Osassa ryh-

missä tutkijat kirjoittivat asioita muistilapuille, poimien ne työntekijöiden keskustelusta. Joissain ryhmissä työntekijät itse kirjoittivat asiat muistilapuille. Tähtitarroja käytettiin jokaisessa ryhmässä keskusteluosuuden loppuvaiheessa. Tarroja jaettiin jokaiselle työntekijälle kaksi kappaletta paitsi oppimiskahvila ryhmissä kolme kappaletta. Ohjeistus annettiin jokaiselle ryhmälle samalla tavalla ja tiikerinloikka-menetelmän mukaisesti. Työntekijät merkitsivät tarroilla tärkeimmiksi kokemansa asiat työnolon kannalta joko niin, että asia oli sellainen jota tulee erityisesti kehittää tai asia joka tällä hetkellä toimii ja tuo työniloa. Tämän jälkeen tutkijavetoisesti käytiin läpi ryhmän tärkeimmiksi kokemat asiat ja keskusteltiin niistä lyhyesti. Tällä tavoin nostettiin keskiöön ryhmän toiminnan tuotos ja kirkastettiin ryhmän ajatukset liittyen heidän kokemaansa työniloon. Tiikerinloikka-menetelmän kysymyksiä käytettiin eniten ryhmässä, jossa oli toiminnallisena menetelmänä miellekartta. Tässä ryhmässä käytettiin kaikkia neljää kysymystä ryhmän tuotoksesta keskusteltaessa. Muissa ryhmissä kysymyksiä käytettiin tilanteen mukaan ja niitä hieman muokaten.

Taulukko 5. Tiikerinloikka-menetelmällä saatu aineisto

Menetelmä	Henkilömäärä	Avainsanat työnilosta lkm	Litteroitu aineisto s
Tiikerinloikka	24	28	

Tiikerinloikka menetelmään osallistui 24 työntekijää. Tällä menetelmällä saatiin 28 avainsanaa työnilosta, jotka työntekijät kokivat tärkeimpinä työnolon kokemisen, säilymisen ja lisäämisen kannalta.

### 5.1.6 Työnolon havainnointilomake

Päiväkodin johtajalta keräsimme lomakkeella havaintoja henkilöstön työnilosta. Havainnointilomake (Liite 2.) luotiin tutkimuskysymysten suuntaiseksi. Tärkeää oli se, että johtaja havainnoi työniloa työntekijöiden näkökulmasta. Lomakkeelle johtaja keräsi viikon ajan havaintoja siitä, mistä henkilökunnan työnilo koostuu, mikä sitä narkertaa sekä muita työniloon liittyviä havaintoja. Päiväkodin johtaja vastaanotti lomakkeen positiivisesti. Johtaja innostui lomakkeen työntekijälähtöisestä näkökulmasta ja tavasta toteuttaa havainnointi. Viikon aikana johtaja oli havainnoinut työniloa monipuolisesti ja paneutunut lomakkeen jokaiseen kohtaan nostoen esiin myös asioita, joita ei noussut esiin työntekijöiden tuottamasta aineistosta.

Taulukko 6. Työnilon havainnointilomakkeella saatu aineisto

Menetelmä	Henkilömäärä	Avainsanat työnilosta lkm	Litteroitu aineisto s
Havainnointilomake	1	16	

Havainnointilomake oli ainoastaan päiväkodin johtajalle suunnattu. Lomakkeesta keräsimme 16 avainsanaa työnilosta.

## 5.2 Toiminnallisten menetelmien arviointia

Käytimme opinnäytetyömme aineiston keruussa monia erilaisia toiminnallisia menetelmiä, joista emme etukäteen antaneet yksityiskohtaista tietoa sen enempää päiväkodin johtajalle kuin työntekijöillekään. Toiminnallisiin ryhmiin tullessaan työntekijät eivät siis tieneet, mitä kanssamme tekevät. Silti jokainen työntekijä lähti rohkeasti mukaan toimintaan ja keskittyi täysin ryhmän työskentelyyn. Tästä suuri kiitos jokaiselle toiminnalliseen ryhmään osallistuneelle työntekijälle. Myös päiväkodin johtajaa voimme kiittää avoimesta ja innostuneesta vastaanotosta kaikkia esittämiämme ideoita kohtaan sekä mahdollisuudesta käyttää päiväkodin tiloja aineiston keruuvaiheessa.

Toiminnallisten menetelmien monipuolisuus mahdollisti monin eri tavoin sen, että jokainen sai mahdollisuuden tulla kuulluksi omien ajatustensa kanssa. Samalla saimme monenlaista aineistoa kuten piirroksia, litteroitua aineistoa, tärkeimpiä avainsanoja työnilosta ja miellekarttoja. Piirroksia saatiin unelmatyöpaikka-menetelmällä. Litteroitu aineisto syntyi toiminnallisten pienryhmien keskusteluvaiheessa. Jokaisessa ryhmässä tuotettu aineisto purettiin ryhmän kesken keskustellen ja tämä keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Avainsanat työniloon liittyen kerättiin kaikista kirjallisista tuotoksista, joita ryhmäläiset tekivät. Tämän lisäksi tärkeimmät avainsanat saatiin tiikerinloikka-menetelmää käyttäen.

Jokaisen ryhmän alkuun käytetty työnilon-janan tarkoitus oli auttaa ryhmään tulleita virittäytymään teemaan. Osa työntekijöistä koki kuitenkin työnilo-janalle asettumisen vaikeammaksi kuin toiset. Tutkijoina olimme ajatelleet tämän olevan ilmapiiriä rentouttava ja aiheeseen virittävä kevyt harjoitus. Sen sijaan osa työntekijöistä suhtautui harjoitukseen odotettua vakavammin ja arastellen, kun taas osa heittäytyi har-

joitukseen sen enempää pohtimatta sen tarkoitusta. Työntekijöiden sijoittuminen janelle oli melko homogeenista, lähes kaikki asettivat itsensä asteikolla nelosen paikoille. Työntekijät siis tunsivat kokeneensa lähipäivinä melko paljon työniloa. Siihen, että vaikuttiko työntekijöiden ryhmittäytymiseen todellinen kokemus vai ryhmäpaine, emme keskittyneet vaan tarkoituksena oli virittää työntekijät keskustelemaan työnilosta sekä rentoutumaan ja siinä työnilon-jana menetelmä toimi hyvin.

Unelmatyöpaikka-menetelmää käyttäen syntyi piirroksia kunkin osallistujan unelmatyöpaikasta. Osalle työntekijöistä piirtäminen oli vierasta ja vaikeaa. Piirtämällä oman piirroksen mahdollistettiin se, että jokainen sai omat ajatuksensa paperille. Purkuosuus keskustellen keskittyi jokaisen piirrokseen kerrallaan, joten tässä jokainen työntekijä pääsi ääneen. Oppimiskahvila- ja miellekarttamenetelmien avulla saatiin hyvin jokainen osallistuja työskentelemään, kun taas tuotoksen purku keskustellen ei tuonut jokaisen ääntä kuuluviin. Ryhmissä joidenkin mielipiteet saattoivat jäädä toisten äänen alle. Toisaalta jokainen pystyi tuomaan mielipiteensä kuuluviin tuotosta tehdessä sekä tiikerinloikka-menetelmä vaiheessa, jossa pystyi korostamaan itselle tärkeintä työniloon vaikuttavaa asiaa. Keskusteluosuudessa pystyi havaitsemaan sen, että ryhmät ovat rakentuneet eri tavoin, osa on ryhmäytynyt hyvin ja keskustelu oli rentoa sekä avointa, kun taas osassa ryhmistä ryhmäytyminen oli kesken. Oppimiskahvila-menetelmä tuotti eniten keskustelua. Toisaalta voidaan miettiä oliko kyse hyvästä menetelmästä vai hyvin ryhmäytyneestä tiimistä. Voi olla, että hyvin ryhmäytynyt tiimi tuottaa paljon keskustelua, vaikka menetelmänä olisi ollut jokin muu.

Taulukko 7. Toiminnallisilla menetelmillä saatu aineisto

Menetelmä	Henkilömäärä	Avainsanat työnilosta lkm	Litteroitu aineisto s
Miellekartta	7	39	8
Unelmatyöpaikka	9	60	15
Oppimiskahvila	8	81	25
Tiikerinloikka	24	28	
Havainnointilomake	1	16	
Työnilojana	24	16	
<b>Yhteensä</b>	<b>74</b>	<b>240</b>	<b>48</b>

Taulukossa on koottu yhteen kaikki keräämämme aineisto eri menetelmillä sekä kerrottu kuhunkin menetelmään osallistuneiden henkilöiden määrä. Kaiken kaikkiaan toiminnallisiin ryhmiin osallistui 24 työntekijää, jotka kaikki olivat naisia. Koska

jokainen työntekijä päiväkodin johtajaa lukuun ottamatta osallistui sekä työnilo- ja naan että tiikerinloikka-menetelmään, on henkilömäärän yhteistuloksessa samoja henkilöitä kahteen kertaan. Merkitsimme myös jokaisen menetelmän kohdalle sen avulla tuotetusta aineistoista löytämämme avainsanat työnilosta. Avainsanojen yhteismäärässä on myös samoja avainsanoja useaan kertaan. Lisäksi olemme merkinneet taulukkoon litteroidun aineiston määrän niiden menetelmien kohdalla, joissa keskustelua nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin.

### 5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekemiseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä ja yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita, jotka tutkijan on tunnettava ja otettava huomioon tutkimusta tehdessään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23). Kuulan (2011, 61–62) mukaan ihmistieteissä on kolme eettistä osa-aluetta: tutkittavien itsemääräämisoikeus, henkisen ja fyysisen vahingoittamisen välttäminen ja ihmisen yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen. Tutkittavien itsemääräämisoikeus koskee ennen kaikkea tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Tutkimukseen osallistujat saavat itse päättää haluavatko osallistua tutkimukseen vai eivätkö. Tutkittavien tarvitsee saada tarpeeksi tietoa päätöksensä tueksi, esimerkiksi perustiedot tutkimuksesta, tutkimuksen toteuttajista ja kerättävien tietojen käyttötarkoituksesta. Täytyy kertoa myös mitä tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoittaa ja kuinka paljon se vie tutkittavien aikaa. Tutkimuksemme toteutuksesta ja aikataulusta olemme keskustelleet päiväkodin johtajan kanssa. Käytännön tutkimukseen osallistuivat kuitenkin ennen kaikkea päiväkodin työntekijät ja siksi pidimme heille yhteisen tiedotustilaisuuden tutkimuksesta, jossa selvitimme tutkimuksemme aiheen, toteutustavan sekä alustavan aikataulun. Kerroimme toteuttavamme tutkimuksen toiminnallisia menetelmiä käyttäen pienryhmissä. Toiminnallisia menetelmiä emme avanneet tiedotustilaisuudessa tarkemmin. Päätöksen tutkimukseen osallistumisesta teki päiväkodin johtaja, joka lähtökohtaisesti sitoutti kaikki päiväkodin vakituiset työntekijät osallistumaan tutkimukseen. Kukaan työntekijäistä ei kieltäytynyt tutkimukseen osallistumisesta, sen sijaan muutama joutui jäämään pois toiminnallisista ryhmistä oman sairastumisen tai päiväkodin henkilökuntatilanteen takia. Mikäli joku yksittäinen työntekijä olisi kieltäytynyt tutkimuksesta, se tuskin olisi muuttanut tutkimuksen tulosta juurikaan.

Eri asia olisi kuitenkin ollut, mikäli kokonainen työntekijätiimi olisi kieltäytynyt tutkimuksesta. Tämä olisi jo saattanut vääristää tuloksia kyseisen päiväkodin kohdalla.

Vahingoittamisen välttämisen osa-alueeseen kuuluu Kuulan (2011, 62–63) mukaan henkisen ja fyysisen vahingon välttämisen lisäksi myös sosiaalisten ja taloudellisten riskien välttäminen ja mahdollisten tutkimuksesta aiheutuvien haittojen ennalta pohdiminen. Tämä vastuu tutkijalla on tietysti tutkittavia kohtaan, mutta myös organisaatiota, kaupunkia tai muuta aluetta kohtaan, jossa tutkimus tehdään sekä koko yhteiskuntaa kohtaan. Ihmistieteen tutkimukset harvoin aiheuttavat tutkittaville fyysisiä vahinkoja, mutta henkisiä, sosiaalisia ja taloudellisia vahinkoja huono tutkimus voi aiheuttaa. Sosiaalisia ja taloudellisia vahinkoja voi aiheutua esimerkiksi siinä tapauksessa, jos tutkimuksessa saatuja tietoja tahallisesti luovutetaan tai vahingossa joutuu väriin käsiin. Tämän tapainen vahinko vältetään huolehtimalla luottamuksellisten tietojen asianmukaisesta säilytyksestä ja tietosuojasta. Mahdollisia henkisiä tai sosiaalisia vahinkoja pohdimme varsinkin työnilojana-menetelmän kohdalla, jossa mietimme tarkoin janassa käytettävän asteikon sekä työntekijöille esitettävän kysymyksen janalle asettumisen johdatukseksi. Emme halunneet, että työntekijät joutuvat harjoituksessa paljastamaan itsestään jotain sellaista, joka vaikeuttaa heidän työskentelyään työyhteisössä jatkossa. Ylipäättänsä kaikissa toiminnallisissa menetelmissä pyrimme varmistamaan jokaiselle työntekijälle tasavertaisen mahdollisuuden osallistua aineiston tuottamiseen. Pyrimme kuitenkin samalla varmistamaan esitetyt asiat eivät henkilöityneet yksittäiseen työntekijään vaan ne etäännytettiin yhteiseen keskusteluun käyttämällä esimerkiksi tarralappuja. Tutkimustamme varten kerätyn aineiston olemme säilyttäneet asianmukaisesti. Tutkimukseen osallistuneiden nimiä ei lue missään aineistoissa eikä aineistoa ole näytetty tai luovutettu ulkopuolisille. Emme kerro opinnäytetyössämme tutkimukseen osallistuneen päiväkodin nimeä tai kuntaa, jossa päiväkotit sijaitsee.

Kuula (2011, 64) jatkaa, että yksi isoa asia on tutkittavien yksityisyyden ja tietosuojan turvaaminen. Tutkimuksen teossa yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa sitä, että tutkittava saa itse määrätä mitä tietoja hän antaa itsestään tutkijan käyttöön ja ettei tutkimustekstistä ole yksittäinen tutkittava tunnistettavissa. Tietosuojalainsäädäntö sitoo jokaista tutkijaa ja suojaamisvelvoite edellyttää, että tutkittavien henkilötiedot säilytetään niin, ettei kukaan ulkopuolinen pääse niitä katsomaan. Kävimme



läpi anonyymiteettiin liittyvät asiat työntekijöille pitämässämme tiedotustilaisuudessa ja korostimme, ettemme luovuta toiminnallisissa ryhmissä keräämäämme aineistoa sellaisenaan kenellekään, vaan vasta valmiina opinnäytetyönä. Jokaisen toiminnallisen ryhmän alussa kävimme uudelleen anonyymiteettiin, aineiston hallintaan ja säilytykseen liittyvät asiat läpi varmistuaksemme siitä, että jokainen työntekijä tuli niistä tietoiseksi. Tutkimusta varten emme keränneet henkilötietoja, joten näin ollen niiden säilyttämiseen ei liittynyt ongelmaa. Tunnistettavuus nousi esiin ryhmien tuottamien piirrosten kohdalla sekä joissain yksittäisissä kommentteissa, joita emme luonnollisesti käyttäneet opinnäytetyössämme. Myöskään miellekarttoja emme valokuvanneet opinnäytetyöhön suojellaksemme työntekijöiden anonyymiteettia.

Cater ja Overlien (2013, 68) toteavat, että eettiset kysymykset, kuten miten materiaali on kerätty ja analysoitu ja kuinka tulokset on raportoitu ja kuinka niitä on käytetty, koskettavat kaikkia tutkimuksia. Tutkijalla on vastuu analysoida tutkimustulokset huolellisesti ja kertoa käyttämänsä analysointimenetelmät. Tutkimuksen raportoinnin täytyy olla huolellista ja rehellistä, edetä loogisesti ja myös tutkimuksen puutteet täytyy raportoida. Raportoinnissa täytyy käyttää kunnioittavaa kieltä, leimamatta sen enempää tutkimukseen osallistuneita kuin aluetta tai kaupunkiakaan, jossa tutkimus on tehty. Negatiivisetkin tutkimustulokset on silti uskallettava tuoda julki. Myös Hirsjärvi ym. (2009, 233) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijoiden tarkka selvitys tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan taas parantaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Kuten olemme edellä todenneet, käytimme tutkimuksen aineistoa kerätessämme monia erilaisia toiminnallisia menetelmiä. Kirjoittaessamme opinnäytetyötä olemme pyrkineet mahdollisimman tarkkaan ja yksityiskohtaiseen kuvaukseen tutkimuksen etenemisestä ja analysointimenetelmistä. Siinä meitä ovat auttaneet tarkat muistiinpanot koko tutkimuksen ajalta.

Pohdimme heti tutkimuksen alkuvaiheessa sitä, vaikuttaako työntekijöiden toimintaan ja sitä kautta tutkimusten tuloksiin se, että toisen tutkijan lapsi on hoidossa tutkimuksen kohteena olleessa päiväkodissa. Pyrimme kuitenkin huomioimaan tämän toiminnallisten ryhmien kohdalla siten, että lasta hoitavan tiimin osallistuessa

toimintaan toinen tutkija otti ryhmän vetämisessä suuremman roolin. Lisäksi jokaisessa toiminnallisessa ryhmässä etäännytimme itsemme tutkijoina työntekijöiden tuottaessa aineistoa joko piirtäen tai kirjoittaen. Toteutimme tämän sekä välimatkalla, istuen etäämmällä työntekijöistä että musiikilla, joka soi hiljaa taustalla. Mietimme myös päiväkodin johtajan roolia tutkimuksessa. Pohdimme haastattelemeko hänet vai otammeko mukaan muulla tavoin ja tarkasteleeko hän työniloa omasta vai työntekijöiden näkökulmasta. Aineiston suuren määrän vuoksi päätimme jättää johtajan haastattelematta ja antaa hänen havainnoida työntekijöidensä työniloa lomakkeen avulla.

## 6 ANALYYSIN AVULLA TYÖNILON TALOA RAKENTAMAAN

Olemme käyttäneet aineistomme analyysissä laadullisen sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysissä pyritään muiden laadullisten analyysimenetelmien tavoin hajottamaan aineisto pieniksi palasiksi, käsitteellistämään se ja sen jälkeen koomaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Laadullista sisällönanalyysia voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Päädyimme teorialähtöiseen analyysiin laajan aineistomme vuoksi. Teorialähtöinen analyysi perustuu valmiiseen teoriaan, joka esitellään tutkimuksessa ja sen pohjalta määritellään tutkijaa kiinnostavat ja tutkimuskysymysten kannalta keskeiset käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Aineiston analyysia ohjaa siis aikaisempaan tietoon perustuva kehys ja myös aineiston luokittelu perustuu valmiiseen teoriaan tai käsitejärjestelmään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97, 113). Koimme, että aineiston asettaminen valmiiseen teoriapohjaan selkeytti monipuolisen aineiston hallintaa.

Teorialähtöisen analyysin kehukseksi valitsimme Pekka Järvisen (2008, 85) toimivan työyhteisön peruspilarit-mallin, jonka olemme kuvanneet edellä luvussa neljä. Tutustuessamme monipuolisesti työniloon, työyhteisöihin sekä johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen havaitsimme samojen asioiden ja teemojen toistuvuuden. Järvinen (2008, 85) kokosi nämä teemat selkeästi saman katon alle ja pilareista koostuva talo havainnollistaa konkreettisesti eri osien merkityksen työyhteisön hyvinvoinnissa. Analyysivaiheessa laitoimme kaiken eri menetelmillä saadun aineiston samaan kasaan ja analysoimme sen teorialähtöisen analyysin menetelmin.

Sovittamalla tutkimuksen aineisto teoreettiseen malliin voidaan teoriaa luoda, kehittää ja testata (Zechner 2010, 74, Hsieh & Shannon 2005, 1282 mukaan). Analyysin ensimmäinen vaihe onkin muodostaa analyysirunko, jonka sisälle tehdään aineistosta eri kategorioita. Aineistosta pystytään sen jälkeen poimimaan sekä ne asiat jotka kuuluvat analyysirunkoon että analyysirungon ulkopuolelle jäävät asiat. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista voidaan muodostaa lisää kategorioita noudattaen aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita ja siten kehittää teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117 ja Zechner 2010, 74.) Tämä onkin Zechnerin (2010, 76) mukaan teorialähtöisen sisällönanalyysin vahvuus.

Tutkimuksemme analyysirunkona toimi Järvisen (2008, 85) toimivan työyhteisön peruspilari-malli. Lähdimme sovittamaan tutkimusaineistoa tästä mallista tuleviin valmiisiin kategorioihin, jotka olivat selkeää organisaation perustehtävä, työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Analyysia tehdessä huomasimme, että moni esille noussut asia sopi useampaan kategoriaan, riippuen siitä mistä näkökulmasta asiaa tarkasteli. Esimerkiksi avointa vuorovaikutusta voidaan tutkia johtamisen, työyhteisön tai asiakkaiden eli perheiden näkökulmasta. Halusimme ottaa huomioon kaikkien näiden keskeisten päiväkodin toimintaan vaikuttavien tekijöiden näkökulmat. Tästä johtuen emme rajanneet asioita tiukasti yhteen kategoriaan, vaan sallimme niiden toistuvan useammassa kategoriassa.

Aineistoa analysoidessa nousi vahvasti esiin työntekijään itseensä ja työyhteisön jäsenenä olemiseen liittyviä asioita, jotka eivät sopineet valmiisiin kategorioihin. Tutkijoina koimme kyseisen teeman keskeiseksi osaksi työyhteisön hyvinvointia ja työniloa. Tämän vuoksi loimme uuden kategorian työntekijä työyhteisön jäsenenä. Toinen uusi kategoria luotiin myös aineistolähtöisesti. Työntekijät nostivat aineistossa esiin työnteon fyysiset puitteet. Koimme fyysisen ympäristön olevan tärkeää erityisesti päiväkotityössä ja loimme siitä kategorian työntekoa tukeva ympäristö. Näin ollen kategorioita tuli yhteensä yhdeksän. Näiden kategorioiden ulkopuolelle jäävät asiat merkitsimme erilliselle paperille muistiin. Ulkopuolelle jäävissä asioissa nousi esiin muun muassa kehittämiseen liittyvät aiheet, joita käsittelemme johtopäätöksissä.

## 7 TYÖNILON TALO TÄYNNÄ TULOKSIA

Työnilon Talon rakentaminen aloitettiin suunnitteluvaiheella analyysissa. Talon piirustuksena toimi Järvisen (2008) työyhteisön hyvinvoinnin peruspilarit-malli, jota muokkaamalla rakentui Työnilon Talo. Talo rakentui tukevasta rungosta, tarkoin valituista tapeteista, ympärivuotisista asukkaista sekä myrskyn kestävästä katosta. Näitä talon elementtejä avaamme seuraavissa alaluvuissa.

### 7.1 Talon tukeva runko

Talon tukeva runko rakentuu selkeästä organisaation perustehtävästä, työntekoa tukevasta organisaatiosta sekä työntekoa palvelevasta johtajuudesta.

**Selkeä organisaation perustehtävä** on työnteon lähtökohta ja kivijalka (Järvinen 2008, 85). Päiväkodin perustehtävässä on kyse lasten hoivasta, huolenpidosta ja kasvatuksesta yhdessä lapsen perheen kanssa. Lapset nousivat suureen merkitykseen työntekijöiden työnilon tuottajina. Tämän vuoksi lisäsimme Työnilon Talossa olevaan organisaation perustehtävään näkyväksi lapset ja perheet.

Unelmapaikka ois semmonen, missä tavallaan työ tehdään rakkautta lapsiin ja siihen työhön. Tavallaan suurella sydämmellä ja metsän keskellä, lähellä luontoa.

Työntekijöiden mielestä lapset ovat syy miksi työtä tehdään ja se koetaan merkitykselliseksi. Lasten kohtaaminen, luottamussuhteen luominen, läsnäolo, kiireettömyys ja turvallisuus nähtiin tärkeänä osana perustehtävää. Perustehtävässä onnistuminen nähtiin lapsen ilosta, onnistumisen ja oppimisen kokemuksista ja vallitsevasta lämpimästä hengestä työntekijöiden ja lasten välillä. Päivähoidon perustehtävää toteuttaakseen työntekijät kokivat keskeiseksi asiaksi yhteistyössä toimimisen lapsen perheen kanssa sekä aidon kiinnostuksen lapsesta yksilönä.

Mikkolan ja Nivalaisen (2010,59) mukaan perustehtävä on päiväkodissa joka päivä hieman erilainen, sillä siihen vaikuttaa sen hetkiset henkilöstöresurssit sekä lasten ja aikuisten vireystila. Suurimpana haasteena varhaiskasvatusalan ammattilaiselle onkin osata erottaa perustehtävän kannalta keskeiset asiat vähemmän tärkeistä

työtehtävistä. Työntekijät kokivat, että perustehtävän pitää olla selkeä ja jokaisella päiväkodissa työskentelevällä tulee olla samat tavoitteet ja arvot palvella asiakkaita eli lapsia ja perheitä. Perustehtävään toivottiin suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä ja johdonmukaisuutta. Epäselvän työnkuvan ja paperitöiden lisääntymisen koettiin olevan pois perustehtävästä lasten ääreltä. Osaltaan työntekijät kokivat painetta perustehtävässä onnistumisessa, jota haastoi heidän kokemuksensa monen eri asian yhtäaikaisesta tekemisestä, tunne siitä että on kädet täynnä töitä.

Sitte nuo kohtuuttomat vaatimukset, justiin se, että kuinka paljon pitäis tehdä, pystyä vastaamaan lapsille ja tekemään paperitöitä ja sitten vielä niinku saattaa tulla vanhemmiltaki, että lapsi on jo taitava tässä asiassa...sitte vastaavasti on niitä, jotka tarvii tosi paljon tukea, että ta-soero on niin suuri vastata jokaisen tarpeisiin.

**Työntekoa tukeva organisaatio** tarkoittaa Järvisen (2008, 86) mukaan sitä, että työpaikalla on luotuna sellaiset puitteet ja järjestelmät, jotka kytkevät kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Hyvin organisoidussa työyhteisössä toiminta on sekä tavoitteellista että tehokasta ja yhteistyö sujuu. Virolainen ym. (2011, 101) korostavat, että organisaation rakenteiden tulisi olla sellaisia, että ne tukevat ydintehtävän toteuttamista. Mankan (2012, 79, 83) mukaan hyvinvoivan organisaation yksi piirteistä taas on tavoitteellisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on selkeä näkemys tulevaisuudestaan ja sen toteuttamiseksi on tehty strateginen toimintasuunnitelma. Yleisten toimintatapojen vastaisesti tavoitteiden luomiseen tulisi ottaa koko organisaation henkilöstö mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Sillä mitä enemmän työntekijät pääsevät mukaan tavoitteiden luomiseen, sitä sitoutuneempia he ovat toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti myös arjessa. Tavoitteellisuuteen kuuluu tärkeänä osana myös se, että jokainen työntekijä tietää oman perustehtävänsä ja mitä hänen pitäisi siinä saavuttaa. Esimies on vastuussa siitä, että työyhteisölle on luotuna toimivat ja perustehtävää tukevat rakenteet. Rakenteiden kautta työyhteisölle muodostuvat rajat ja raamit joiden sisällä jokainen työntekijä vastaa siitä, että toimii yhteisten sopimusten mukaisesti. (Mikkola & Nivalainen 2010, 60.)

”Sehän se täs isos talos korostuu se, että tiimissä toimii kaikki hommat hyvin, koska sitte ne ei välttämättä toimi koko tässä talossa hyvin.....kommunikointi ja tiedonsiirto on tosi heikkoo välillä ryhmien kesken.”

Järvinen (2008, 87) toteaa, että lainauksessa esiin noussut haaste on yksi keskeinen ongelma lähes jokaisessa työpaikassa, yhteistyö pelaa hyvin tiimin sisällä, mutta ei niiden välillä. Työntekijät korostivat hyvän tiedonkulun tärkeyttä tiimien välillä. Virolainen (2014, 293) korostaa, että työyhteisössä olisi tärkeä keskustella mikä tiimin tehtävä on organisaatiossa, millaista yhteistyötä tiimit tekevät ja miten yhteistyö toteutetaan. Organisaation tehtävä on luoda väylä jota pitkin tieto kulkee päiväkodin sisällä. Avoin vuorovaikutus ei ole mahdollista ilman sille luotuja reittejä. Täten avoimen vuorovaikutuksen pilari linkittyy olennaisesti työntekoa tukevaan organisaatioon. Hyvään tiedonkulkuun liittyy vahvasti työntekijöiden mainitsemat tiimipalaverit, lastentarhanopettajien palaverit, koko talon yhteiset palaverit ja päivähoitajaillat. Työntekijät kokivat edellä mainitut palaverit tärkeiksi tiedonkulun foorumeiksi. Toisaalta he kokivat, että palaverissa ei uskalleta nostaa kaikkia asioita esiin.

Kyllä siitä on usein ollut puhetta ja esimies kyllä kannustaa siihen, että se on se foorumi missä siitä keskustellaan...se on varmaan haittatekijäkin, että on suuri talo, pitää rohjeta siinä isos porukas sanoa.

Haasteena koettiin tiimipalaverien säännöllinen järjestäminen heikemman arjen keskellä. Mikkola ja Nivalainen (2010, 65) korostavat, että palaverirakenteilla varmistetaan päiväkodin arjen sujuminen. Keskusteluille tulee olla sovittuna säännöllinen aika ja paikka, joista myös pidetään kiinni. Työyhteisössä on oltava foorumeja keskusteluille ja yhteisten asioiden prosessoinnille, sillä vain siten asiat tehdään näkyväksi ja lisätään yhteistä ymmärrystä työstä. Työntekijät korostivat tiimipalaverien tärkeyttä erityisesti siinä vaiheessa kun ryhmäytyminen on vielä kesken. Toiminnallisten ryhmien työskentelystä oli nähtävissä millä tavoin tiimit olivat ryhmäytyneet. Osassa tiimeissä näytti vallitsevan avoin vuorovaikutus ja keskustelu sekä ilmapiiri olivat rentoja. Osa ryhmistä oli sen sijaan vasta ryhmäytymässä ja se teki vuorovaikutuksesta varovaisempaa. Vaikutti myös siltä, että tiimipalaverien järjestäminen ja säännöllisyys oli paljolti ryhmästä kiinni. Tiimityöskentely on muotoutunut viime vuosina vallitsevaksi työn organisointitavaksi päiväkodissa. Laadukkaan ja moniammatillisen tiimityöskentelyn edellytyksenä ovat tiimin jäsenten väliset säännölliset keskustelut ja merkitysneuvottelut. (Nummenmaa & Karila 2011, 81–82.)

Tiimipalaverit ne saa olla säännölliset...varsinkin näin nyt kun meilläkin on uusi tiimi taas niin se on, korostuu vaan se tärkeys, että on aikaa jutella ja luoda niitä yhteisiä sääntöjä ja juttuja.

Säännöllisten tiimikeskusteluiden edellytyksenä on, että koko työyhteisössä on selkeät rakenteet ja kaikilla kasvattajatiimeillä on mahdollisuus viikoittaisiin tiimipalaverihin. Rakenteiden luominen on ensisijaisesti esimiehen tehtävä. (Nummenmaa & Karila 2011, 86.) Työntekijät kokivat pysyvän tiimin tärkeäksi työn organisoinnin, tiedonkulun ja kokonaisuudessaan perustehtävässä onnistumisen kannalta. Tiimien hajottamisen ja työntekijöiden vaihtuvuuden koettiin hankaloittavan työn tekoa. Toisaalta mahdollisuuden työnkiertoon koettiin tuovan työhön vaihtelevuutta ja osoittavan organisaation joustavuutta. Koivunen (2009, 194) näkee työntekijöiden kierrossa ja tiimien vaihteluissa paljon hyvää. Hänen mukaansa työnkierrolla vaikutetaan positiivisesti työssä jaksamiseen, saadaan uusia haasteita työhön sekä opitaan uutta eri työtovereilta. Mikäli tiimin jäsenet sopivat persoonallisuuksiltaan hyvin yhteen ja kykenevät työskentelemään yhdessä rakentavasti, on perusteltua, että tiimi voisi jatkaa yhteistä työskentelyä pidempäänkin. Työntekijät kokevat pysyvän tiimin usein tutuksi ja turvalliseksi ja haluaisivat siksi pysyä yhdessä vuodesta toiseen. Silloin on kuitenkin vaara, että tiimin toimintatavat urautuvat, luovuus heikkenee eikä uusia toimintatapoja enää omaksuta. Mikkola ja Nivalainen (2010, 79) kuitenkin muistuttavat, että kertomalla hyvissä ajoin tulevan toimintakauden tiimit pystyy esimies välttämään turhan kuohunnan ja spekuloinnin asiasta työyhteisön sisällä.

**Työntekoa palveleva johtamisen** avulla määritellään Järvisen (2008, 86) mukaan organisaation perustehtävä sekä huolehditaan, että työn tekemisen edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. Myös Niirasen ym. (2011, 26) mielestä johtaminen on aina sidoksissa johdettavaan työhön ja organisaation perustehtävään. Esimiehen perustehtävän voidaankin katsoa olevan työyhteisön perustehtävän mahdollistaminen (Mikkola & Nivalainen 2010, 68). Työntekijät kokivat johtajan olevan avainasemassa siinä, että kaikki työyhteisössä ovat tietoisia organisaation perustehtävästä, tavoitteista ja miten niitä toteutetaan. Johtamiseen kohdistuva paine on viimeaikoina kasvanut, koska resurssien väheneminen ja osaamisvaatimusten koveneminen sekä jatkuvat muutokset ovat lisänneet henkilöstön tuen tarvetta. (Järvinen 2008, 86). Aarnikoivun (2008, 57) mukaan johtaja vaikuttaa tekemisellään ja tekemättä jättämisellään työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Hän lisää, että hyvä ilmapiiri edellyttää jämääkää johtajuutta, oikeudenmukaista johtamista, johdonmukaisuutta sekä koko työyhteisön yhteisiä ja selkeitä tavoitteita.



Luottamus molempiin suuntiin johtajan ja työntekijöiden välillä koettiin tärkeäksi. Luottamusta lisää työntekijöiden mielestä avoin vuorovaikutus, suora palaute johtajalta, ajantasainen tiedottaminen ja kaikkien mielipiteiden arvostaminen sekä samanarvoinen kohtelu työntekijästä riippumatta. Johtaja voi päivittäisillä toiminnallaan rakentaa tai nakertaa organisaatiossa vallitsevaa luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen puute vähentää työntekijöiden sitoutumista ja monikaan ei seuraa tai tue johtajaa, johon ei luota. Luottamuksen rakentaminen on taito, jota on mahdollista kehittää. Mikäli organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja antavat toisillekin työrauhan. Luottamuksen rakentamiseen liittyy oleellisesti yhteiset, kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt sekä yhdessä tehdyt päätökset ja niissä pysyminen. Tärkeää luottamuksen kannalta on myös avoimuus, joka näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Konkreettisesti tämä näkyy siinä ollaanko tavoitettavissa tarvittaessa ja informoidaanko riittävästi työhön liittyvistä asioista. Luottamus tai sen puuttuminen heijastuu suoraan työn laatuun ja siihen millainen kokemus asiakkaalle välittyy palvelusta. (Rauramo 2008, 131–132.)

Työntekijät toivoivat johdolta suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä sekä tarkoin harkittuja päätöksiä lasten sijoitteluun ja henkilöstövaihdoksiin liittyen. Työntekijöiden mielipiteiden huomioimista ja päätösten vaikutusten arviointia lapsiin toivottiin ennen ratkaisujen tekemistä. Samalla toivottiin selkeyttä ja ajantasaista tiedottamista siitä, millä tavoin ja millä aikataululla tehdyt ratkaisut ja päätökset toteutetaan. Työntekijät kyseenalaistivat sen, miksi hyvin toimivaa käytäntöä lähdetään muuttamaan. Järvinen (2008, 66) korostaa, että johtaja joutuu usein viemään läpi muutoksia, joista työyhteisö eikä välttämättä esimies itsekään pidä. Esimies edustaa viime kädessä työnantajaa ja hänen tehtävä on toteuttaa johdon päätöksiä. Tätä eivät läheskään kaikki työntekijät ymmärrä, eivätkä hahmota sitä, että kaikkiin päätöksiin liittyy aina useita vaikuttavia tekijöitä.

Hajotetaan jo niinku hyvä, niin sitä mä en kans oikeen käsitä, että pitäis vähän kuunnella vanhempia ja tiimiäkin, että onko kaikki siirrot sitten ihan välttämättömiä.

Työntekijöiden tuottamasta aineistosta kävi ilmi, että osa koki eriarvoisuutta johtoportaan tavassa kohdella työntekijöitä. Osa työntekijöistä oli taas tyytyväisiä saamaansa kohteluun. Rauramon (2008, 126–127) mukaan tasa-arvoinen kohtelu ei

tarkoita samalla tavoin kohtelemista. Organisaation henkilöstön johtamisessa on otettava huomioon yksilöiden kyvyt ja eroavaisuudet, jotta kohtelu on oikeudenmukaista. Hän korostaa, että oikeudenmukaisessa kohtelussa johtaja huomio työntekijöiden eroavaisuudet, erilaiset tarpeet ja vahvuudet. Näin ollen kohtelu on oikeudenmukaista yksilön omasta näkökulmasta, joka ei ole aina sama kuin enemmistön näkökulma. Eroavaisuuksia arvostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnassa.

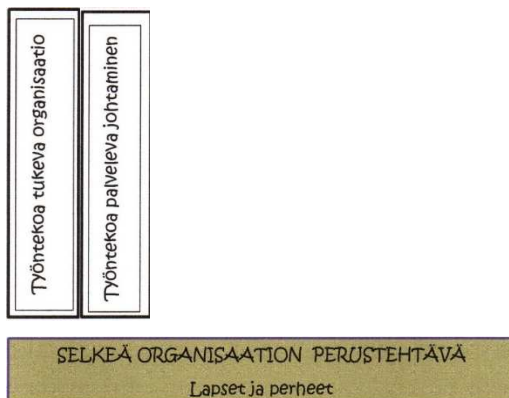
No tota niin mulle tuli mieleen se, että niinku työyhteisös, että niinku meki ollaan samanarvoisia tai oltais, täällä se toimii.

Järvisen (2011, 128) mielestä yksi tärkeimmistä esimiestyön välineistä on palautteen antaminen. Sen avulla johtaja kannustaa, ohjaa, motivoi, ratkoo ongelmia ja arvio alaisiaan. Rauramon (2008, 152) mukaan palautteen kautta työntekijöiden on mahdollista arvioida ja kehittää omaa työtään, korjata mahdolliset virheet ja kokea onnistumisia. Nämä asiat nousivat esiin myös tutkimusaineistosta, jossa työntekijät toivoivat saavansa johtajalta kasvotusten suoraan palautetta, niin negatiivista kuin positiivistakin. Esimiehen tuki koettiin ylipäätään tärkeäksi, mutta varsinkin haastavissa asiakastilanteissa ja työyhteisön konflikteissa.

Työntekijät kokivat, että esimies ei aina kiinnitetä riittävästi huomiota työn epäkohtiin, vaikka niistä olisi useampi työntekijä huomauttanut. Työntekijät toivoivat, että asioihin puututaan riittäväällä volyyymilla niiden eteenpäin viemiseksi ja tällä tavoin tuetaan työntekijöitä työssään. Järvinen (2008, 107) korostaa, että esimiehen asenne ja se, miten hän reagoi työntekijöiden mielipiteisiin, on erityisen tärkeää. Esimies ei saisi koskaan vähätellä, tyrmätä tai mitätöidä työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia, vaan päinvastoin rohkaista heitä esittämään ajatuksiaan. Joskus esimies ajattelee olevansa demokraattinen johtaja, kun hän kysyy kaikkien mielipiteet käsiteltävään asiaan. Mikäli esimies jättää kuitenkin tekemättä päätöksen ja asia jää pöydälle odottamaan, että sopu asiasta syntyy itsestään seuraavaan kokoukseen mennessä, näyttää esimiehen toiminta henkilöstön silmissä päämäärättömältä. Työntekijät odottavat esimiehen tekemän päätöksen asiasta, josta he ovat erimielisiä. (Hujala ym. 2007, 146.) Esimiehen kyky tehdä päätöksiä ja saattaa asiat loppuun selkeyttää koko työyhteisön toimintaa ja antaa työrauhan.

Työntekijät kokivat, että isossa työyhteisössä muodostuu helposti erikokoisia ”kuppikuntia”, joissa osassa koettiin myös esimiehen olevan mukana. Johtajalta toivottiinkin yhteisöllisyyden tukemista ja pyrkimystä vähentää ”kuppikuntien” muodostumista. Paasivaara (2012, 65, Lämsän & Hautalan 2005 mukaan) kirjoittaa, että organisaatioissa olevien työryhmien lisäksi voi muodostua niin sanottuja epävirallisia ryhmiä, jotka saattavat olla ristiriidassa työyhteisön päämäärien kanssa. Nämä ryhmät heijastelevat yksilöiden sosiaalisia tarpeita, kuten ystävyysuhteita, normeja ja arvoja. Epävirallinen ryhmä voi pyrkiä järjestämään itselleen etuja ja hyötyjä, jotka eivät organisaation toiminnan kannalta ole tarkoituksenmukaisia. Tällaisten ryhmien muodostuminen kertoo työyhteisöön ja sen tavoitteisiin sitoutumisen puutteesta, rikkoo organisaation yhtenäisyyden ja tuottaa epätervettä toimintaa.

Jotta organisaatio pysyy nopeasti muuttuvan ympäristön kehityksessä mukana, tarvitaan uudenlaista johtajuutta. Päätöksenteon tulee olla nopeaa, joten on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta myös henkilöstölle. Johtajuutta jaetaan entistä enemmän lähelle työn tekemistä. Toisaalta yksin johtaja ei voi enää hallita kaikkea tietoa, jota tarvitaan dynaamisen organisaation johtamiseen, vaan hän tarvitsee toimivan ja osaavan työyhteisön tuekseen. Esimiehen ei siis tarvitse olla yliihminen vaan työyhteisö voi kompensoida häneltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus ei siis muodostu ainoastaan esimiehen ominaisuuksista vaan koko ryhmän toimivuudesta. Hyvällä johtajuudella on monia positiivisia vaikutuksia. Se lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä vähentää sairauspoissaoloja. Lisäksi hyvä johtaminen kasvattaa lisääntyneen luottamuksen kautta työyhteisötaitoja ja siten koko työpaikan suorituskykyä. (Manka 2012, 96 112, 114.)



Kuva 2. Työnilon talon runko.

Näemme näiden kolmen talon osan luovan yhdessä puitteet työnteolle. Ilman organisaation perustehtävää, työntekoa tukevaa organisaatiota ja hyvää johtajuutta ei yksikään työpaikka pysy pystyssä.

## 7.2 Talon sisällä säännöt tapetilla

Talon sisäosaa värittävät tapetit, jotka ovat selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus.

**Selkeät töiden järjestelyt** ovat keskeinen osa organisaation toimintaa. Johtajan tehtävä on asettaa työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle heidän toimintaansa ohjaavat selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet, tehtävät ja pelisäännöt. Esimies johtaa enemmänkin yhteisesti määriteltujen toimintatapojen ja tavoitteiden kautta, kuin yksittäisten neuvojen ja ohjeiden avulla. Esimiehen on tärkeää seurata, että sovittuja toimintamalleja noudatetaan ja, että työnjako on reilua ja tasapuolista kaikkia kohtaan. Tämän edellytyksenä on, että esimies on riittävän lähellä ja helposti lähestyttävissä, jolloin mahdollisiin erimielisyyksiin ja ongelmatilanteisiin päästään tarttumaan nopeasti. (Järvinen 2008, 65–66.)

Työntekijät kokivat kiireen merkittävänä haasteena työssä. Kiireen tuntua voidaan vähentää selkeillä töiden järjestelyillä, suunnitelmallisuudella ja johdonmukaisuudella. Esille nousi myös henkilöstön riittämättömyyden tunne siitä, että aika, henkilökuntamäärä ja työntekijöiden taidot eivät riitä. Suunnitelmallisuutta ja ennakointia toivottiin työvuorosuunnitteluun erityisesti kun on tiedossa pitkiä lomia. Pienryhmätoiminta nähtiin yhtenä käytännön järjestelynä, jolla pystytään vähentämään kiirettä sekä lisäämään läsnäoloa lasten keskuudessa. Kiertävän erityislastentarhanopettajan käynnit ja puhelimitse antama tuki koettiin omaa työtä tukevaksi. Mikkola ja Nivalainen (2010, 34) toteavatkin, että rauhallinen arki pienryhmässä lisää lapsen hyvinvointia mutta myös työntekijän hyvinvointi lisääntyy hänen voidessa aidosti keskittyä yksittäiseen lapseen. Työntekijät kokivatkin pienryhmätoiminnan yhtenä työiloa tuottavana tekijänä.

Ku tääl on tätä pienryhmätoimintaa....niin se on kyllä ihan paras juttu. Jokaisella aikuisella on oma porukkansa siinä ja ettei kaikki häslää ja

säntää johonkin. Niin kyllähän sekin on tuonut tuohon meille tosi paljon sellasta kiireetöntä tunnelmaa.

Just jotain sellaista kiireettömyyttä kans, että ois niinku ehkä vähä enemmän aikaa pysähtyä kunkin lapsen äärellä....et ois aikaa semmoseen olemiseen eikä olisi sitä just niitä aikatauluja ja sitä hässäkkää.

Päiväkodin johtaja näki yhtenä työniloa nakertavana asiana epäselvän työnkuvan. Työntekijöiden tuottamasta aineistoista epäselvä työnkuva ei noussut esiin, vaan sen sijaan työntekijät kokivat epäselvyyden organisaatiotasolla. Epäselvyyttä sekä työntekijätasolla että organisaatiotasolla voisi vähentää selkeillä töiden järjestelyillä. Selkeät töiden järjestelyt mahdollistavat myös aikaansaamisen ja onnistumisen kokemukset työssä. Omassa työssä onnistuminen koettiin tutkimusaineiston mukaan palkitsevana.

**Työpaikan yhteisillä pelisäännöillä** mahdollistetaan luottamuksen syntyminen. Yhdessä sovitut työyhteisön käytännöt edistävät jokaisen työntekijän yhdenvertaista, hyväksyvää ja kunnioittavaa kohtelua. Pelisääntöjen laatiminen on prosessi, jossa jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi omana itsenään ja näin lisätään luottamusta ja pelisääntöihin sitoutumista. (Rauramo 2008, 127.) Tutkimusaineistosta nousi vahvasti esiin tarve yhteisille pelisäännöille. Työntekijöillä oli kokemus, että työpaikalla ei ole yhteneväisiä kaikkien tiedossa olevia kirjattuja pelisääntöjä. Tämä aiheutti työntekijöiden mielestä erimielisyyksiä, eriäviä näkemyksiä ja joustamattomuutta säännöistä keskusteltaessa. Työntekijät toivat esiin konkreettisia asioita, joissa yhteisten pelisääntöjen puuttuminen vaikuttaa. Näitä asioita olivat muun muassa liikuntasalin käyttöön liittyvät järjestelyt, tavaroiden lainaamiset ryhmästä toiseen ja siitä tiedottaminen.

Täällä talos pitäis olla tämän talon säännöt...Jos jotakin yhteisiä sääntöjä sovitaan niin ne kirjattais ja että ne tulis myös tuolta ylemmältä taholta, että näin tämä päiväkotitoimii.

Koska sitte ku mustaa valkosella, niin siihen on helppo palata tai niinku huomauttaa, että etkö sä muista mitä me sovittiin, se lukee siellä.

Yhteiset pelisäännöt ja niiden puute vaikuttaa monella eri tasolla päiväkodin arjen sujuvuuteen. Pelisääntöjen puute aiheuttaa turhia konfliktitilanteita, väärinymmärryksiä ja epätietoisuutta työyhteisönjäsenten välillä sekä luo epäluottamusta suhteessa johtoon. Järvisen (2008, 92–94) mukaan arkisin haaste työpaikoilla on, miten saada jokainen työyhteisön jäsen noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Pelisääntöjen noudattamisen valvominen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille ja viime kädessä esimiehelle. Esimies auttaa työyhteisöä rakentamaan, sopimaan ja tarvittaessa myös muuttamaan sekä yhdessä sovittuja että osin myös lainsäädännöstä ja organisaatiosta tulevia sääntöjä. Toimivassa työyhteisössä yhteisiä pelisääntöjä käydään säännöllisesti läpi, niitä tarkennetaan ja luodaan uusia sääntöjä epäselviin tilanteisiin. Siten voidaan välttää moni ihmisten välinen konfliktitilanne. Organisaation perustehtävän hoitaminen yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaan ja yhteistä päämäärää tavoitellen kuuluvat ammatillisuuteen. Esimiehellä ja muilla työyhteisön jäsenillä on oikeus odottaa työntekijältä ammattiroolin mukaista käytöstä ja toimintaa työpaikalla. Työtoverin kanssa ei tarvitse olla ystävä, mutta töitä on pystyttävä tekemään jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 83.)

Manka (2012, 83–84) vertaa hyvinvoivaa organisaatiota liikenteeseen, jossa yhä useammin risteyksessä on liikennevalojen sijasta kiertoliittymä. Jotta kyseinen liikennejärjestely toimisi, täytyy liikenteen pelisäännöt tuntea ja kuskin olla itseohjautuvainen. Vastaavasti työpaikalla täytyy olla pelisäännöt, jotka kaikki tuntevat ja niiden on oltava kaikille samat. Tällöin esimies voisi antaa työntekijän tehdä käytännön työtä koskevat päätöksenteot ja keskittyä itse muuhun työhön. Organisaation joustava rakenne mahdollistaa sen, että kaikilla työntekijöillä on mahdollista saada tietoa oman työnsä pohjaksi sekä oikeus tehdä päätöksiä omalla alueellaan. Tämän seurauksena työntekijöiden aloitteellisuus lisääntyy ja he kokevat, että tieto kulkee paremmin. Jo se, että työntekijä kokee saavansa osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon, on suuri merkitys työn mielekkyyden kannalta. Päätöksentekoa kannattaisi siirtää mahdollisimman lähelle työntekoa ja antaa jokaisella työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä päätöksentekoon.

**Avoimeen vuorovaikutukseen** liittyen keskustelu tiedonkulusta ja sen riittävydestä on yleistä työyhteisöissä. Osalle työntekijöistä hyvää tiedonkulkua on tiedottaminen kaikesta mahdollisesta organisaation tiedosta, toisille taas riittää tieto, joka on merkityksellistä heidän oman työnsä kannalta. Oikea ratkaisu ei välttämättä ole muuttaa tiedonkulkua vaan keskustella työntekijöiden erilaisista odotuksista ja sitä kautta syntyvästä ymmärryksestä. (Pohjanheimo 2012, 136.) Työpaikalla tarvitaan keskustelua yhteisten asioiden käsittelyyn. Tätä keskustelua voidaan käydä kasvokkain, kokouksissa sekä puhelimitse että sähköpostitse. Työntekijät kaipaavat tietoa sekä itseään, että työtään koskevista asioista, haluavat vaikuttaa päätöksentekoon ja osallistua organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. (Rauramo 2008, 137). Organisaatiota ja työyhteisöä palvelevan keskustelun edellytys on avoin vuorovaikutus. Venninen (2009, 38) korostaa, että avoimuuden kehittyminen tiimin tai työyhteisön sisällä pitkä, mutta kuitenkin koko ajan rikastuva prosessi. Hänen mukaansa jo yhdenkin työntekijän rohkaistuminen kertomaan omia, ehkä eriäviä mielipiteitään asioista voi saada muut työntekijät tietoiseksi omista tiedostamattomista mielipiteistään. Mikäli hekin uskaltavat kertomaan näistä ajatuksistaan muille, on keskustelu saanut vahvoja dialogisuuden piirteitä ja omaa työtä aletaan tarkastella uudelta, syvällisemmältä taholta. Leiviskä (2011, 102) taas teroittaa, että toisinaan esimiestä ympäröivät ihmiset myötäilevät ja ovat samaa mieltä hänen kanssaan, mikä johtaa siihen, että vaihtoehtoisista näkökulmista ei saada tarpeeksi avointa keskustelua, vaan näkökulma rajoittuvat yhteen mielipiteeseen. Parempia päätöksiä pystyttäisiin kuitenkin tekemään, kun erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä käsiteltäisiin avoimesti.

Tutkimusaineistosta nousi esiin suuri työyhteisö avointa vuorovaikutusta haastavana tekijänä. Avoin vuorovaikutus koko päiväkodissa olevan työyhteisön kesken koettiin puutteelliseksi, sen sijaan työntekijät kokivat vuorovaikutuksen olevan tiimeissä toimivampaa. Nämä haasteet kertovat siitä, että suuressa työyhteisössä tulee olla säännöt myös tiedonkulun suhteen. Aiemmin mainitsimme työntekijöiden tarpeen yhteisille pelisäännöille. Niiden luominen vaatii avointa vuorovaikutusta tiimien, koko työyhteisön sekä johtajan välillä. Avoimeen vuorovaikutukseen liittyen työntekijät nostivat esiin sen, että vaikeistakin asioista pitää pystyä puhumaan kuten myös eriävistä näkemyksistä. Näitä vaikeita asioita toivottiin puhuttavan hyvässä hengessä. Osa työntekijöistä korosti vuorovaikutuksen avoimuutta, heistä oli hyvä jos pystyy kertomaan työkaverille, että nyt on huono päivä ja kertoa miksi näin on.

Toisaalta osa työntekijöistä halusi, että työpaikoilla puhutaan ainoastaan työasioita, eikä jaeta omaan henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita. Ihminen on kuitenkin tunteva, kokonaisvaltainen psykofyysinen olento, jonka elämässä saattaa olla murheita tai vaikeuksia, jotka vaikeuttavat työssä selviytymistä. Toisaalta työhön keskittymiseen voivat vaikuttaa positiivisetkin henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat kuten esimerkiksi raskaus. (ks. Rauramo 2008, 123 ja Järvinen 2011, 85). Näin ollen työntekijöiltä ei voi odottaa, että henkilökohtaiset asiat eivät lainkaan näy työpaikalla. Väistämättä kotiasiat läikkyyvät jonkin verran työhön ja työasiat kotiin.

Just se, että on mahdollisuus myös sanoa, että hei oli huono aamu ja ei johdu teistä, mutta että on huono päivä ja vastaavasti antaa toiselle se mahdollisuus siihen huonoon päivään tai että on se hyvä päivä mutta että se on ihan ok ja niinku myös ne sellaset, ettei anna niitten kotiasioitten tai muitten sellaisten niinku turhaa vaikuttaa siihen, että mitä siellä työssä on. Että saa olla avoin myös niissä asioissa sillai kohtuullisissa määrin.

Tutkimuksessa nousi uhkakuviksi ja työniloa nakertavaksi asiaksi sulkeutunut ilmapiiri, jossa mielipiteitä ei sanota ääneen kokouksissa tai muissa palaverissa vaan ne nostetaan esille jälkikäteen kahvipöytäkeskusteluissa. Mikkolan ja Nivalaisen (2010, 72) mukaan työyhteisön toimivuutta edistetään keskustelemalla perustehtävästä sovituissa rakenteissa kuten koko talon palaverissa, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta työstään ja oppia. Mikäli palautetta ei kuitenkaan uskalleta antaa, siirtyy keskustelu helposti epävirallisille foorumeille, kuten käytävillä tai kahvitauoille. Tällainen toiminta ei edistä työyhteisön toimintaa ja samalla vältetään palautteen antamista sille, kenelle se oikeasti kuuluisi. Tutkimuksen mukaan osa työntekijöistä näki sulkeutuneen ilmapiirin jo olevan olemassa, kun osa työntekijöistä taas koki koko talossa olevan hyvän työilmapiirin.

Luottamuksen pitää pelata...jos tulee jotain eripuraa niin ne pitää purkaa samantien ne asiat, et pitää pystyä kasvotusten sanomaan toiselle ja pitää pystyä ottamaan sitä palautetta itte vastaan...siit ei saa loukkaantua.

Työtoverille pitää pystyä antamaan palautetta, niin positiivista kuin negatiivistakin, mutta palaute tulee antaa aina perustehtävästä. Silloin arvioidaan työtä, työtapoja tai yhteisten sopimusten noudattamista. Mikäli työyhteisön perustehtävä on kuitenkin



kin epäselvä, on rakentavaa palautetta vaikea antaa ja arviointi kohdistuu työntekijän persoonaan eikä työtapoihin. Tällöin palautteen saaja usein loukkaantuu. (Mikkola & Nivalainen 2010, 73.)

Johtaja voi omalla toiminnallaan tukea ja edistää avointa vuorovaikutusta sekä olla esimerkkinä työntekijöille. Päiväkodin johtajalle havainnoissa työntekijöiden työniloon vaikuttavia asioita, nousi esiin työniloa vähentävän tekijänä väärinymmärrykset ja tulkinnat vuorovaikutuksessa. Tulkintoja ja väärinymmärryksiä syntyy väistämättä, kun tehdään työtä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Erityisesti väärinymmärryksiä voisi vähentää työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä sekä selkeillä töiden järjestelyillä. Jokaisella työyhteisössä on vastuu puuttua väärinymmärryksiin ja vääriin tulkintoihin, mutta erityisesti johtajalta odotetaan sitä. Pohjanheimon (2012, 140) mukaan johtajan tulee toimia keskustelun avaajana aina kun se on aiheellista. Avoimeen vuorovaikutukseen liittyen työntekijät pitivät tärkeänä toisten mielipiteiden arvostamista ja aitoa kuuntelemista. Joissain tilanteissa työntekijät kokivat, että oletetaan asioita sen sijaan, että niistä puhutaan. Osalla oli kokemus siitä, että puhutaan selän takana eikä kielteisiä tunteita uskalleta puhua avoimesti.

Nummenmaan ja Karilan (2011, 17) mukaan varhaiskasvatustoiminnan keskeinen muoto on kasvatusvuorovaikutus, yhdessä lasten, vanhempien ja ammattilaisten kanssa. Täten vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen on keskeinen osa varhaiskasvatuksen ammattilaisten osaamista. Koivunen (2009, 200) toteaa myös, että päiväkodissa työntekijät joutuvat päivittäin toimimaan vuorovaikutuksessa monien eri tahojen kanssa, mikä asettaa työntekijöille erilaisia vuorovaikutustaidon vaatimuksia.



Kuva 3. Työnilon Talon tapetit.

Näillä kolmella edellä avatulla talon osalla ohjataan työntekoa talon sisällä. Töiden järjestelyt ja pelisäännöt ovat usein ”tapetilla” talossa kuin talossa ja niiden luomisessa avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys.

### 7.3 Talon asukkaat ja ympäristö

Talon asukkaat koostuvat lasten lisäksi työntekijöistä ja ympäristön muodostavat fyysiset puitteet sekä taloa ympäröivä luonto. Toimintaa tulee arvioida asukkaista lähtien, mutta myös talon ulkopuolelta.

**Toiminnan jatkuva arviointi** on edellytys toiminnan kehittämiseksi. Järvisen (2008, 104) mukaan työyhteisö ei useinkaan pysähdy tarkastelemaan toimintaansa vaan toistaa samoja käytäntöjä vuodesta toiseen, riippumatta siitä toimivatko ne vai ei. Jotta työyhteisöllä on mahdollisuus oppia onnistumisista tai epäonnistumisistaan, tulee organisaation luoda rakenteet, jotka pakottavat sen aika ajoin pysähtymään ja arvioimaan toimintaansa. Tällöin tuloksena on oppimiskykyinen ja kehittyvä työyhteisö. Toiminnan kehittämisen esteenä työntekijät näkivät saamattomuuden ja rohkeuden puutteen rikkoa vanhoja toimintatapoja. Kehittäminen nähtiin haastavana, koska isossa talossa työn kehittäminen ei voi tapahtua ainoastaan omassa tiimissä vaan siinä pitää ottaa huomioon myös kaikki muut tiimit. Lisäksi tiimien hajoaminen ja muuttuminen hankaloittaa työn arviointia ja kehittämistä.

Niinhän sitä sanotaan, että vuosi menee että tiimi alkaa toimia, yks vuosi ollaan tällä tiimillä ja sitte taas on seuraava kokoonpano seuraavana vuonna....että jos olis se sama pysyvä tiimi niinku aikuisten kesken niin sitte ehkä pääsis erilailla vähä syvemmälle siihen työhön ku ei tarttisi niinku joka vuosi aloittaa siitä, niistä perusasioista.

Järvisen (2008, 105) mukaan työpaikoilta löytyy monia erilaisia foorumeja, kuten esimerkiksi tiimipalavereita, osastokokouksia ja kehityskeskusteluja, jotka mahdollistavat kokemuseräisen oppimisen työntekijältä toiselle. Ne tarjoavat muun tiedon jakamisen lisäksi mahdollisuuden tiimityön tai yksilön työsuorituksen arviointiin. Arviointi koetaan usein kuitenkin pelottavaksi. Pelätään mitä tapahtuu, jos arviointi paljastaa, että joltain osin on toimittu virheellisesti tai tehottomaksi ja sitä, että toiminta-

nan arviointi vaarantaa työyhteisön leppoisan ilmapiirin ja saa aikaan riitaa. Tutkimuskohteena olleessa päiväkodissa on valmiiksi luotuja foorumeita, joissa olisi mahdollisuus toiminnan säännölliseen arviointiin ja kehittämiseen. Tutkimusaineistosta ei selvinnyt millä tavoin päiväkodissa toteutetaan toiminnan arviointi ja kehittäminen, mutta kaikki työntekijät pitivät tiimipalavereita ja muita yhteisiä foorumeja tärkeinä keskustelun, asioiden jakamisen ja tiedottamisen kannalta. Lisäksi he nostivat esiin vierailut toisiin päiväkoteihin tärkeäksi uusien ideoiden ja toimintamallien saamiseksi. Tutkimusaineistosta ei käynyt ilmi onko vierailuista saatuja uusia ideoita arvioitu oman työyhteisön kesken ja kehitetty omaan toimintaan sopivaksi. Sen sijaan päiväkodissa on tiiviisti valmistettu omaa varhaiskasvatussuunnitelmaa, johon koko henkilökunta on osallistunut talon yhteisissä kokouksissa. Päiväkodin lapsia ja heidän vanhempia on myös kuultu liittyen varhaiskasvatussuunnitelman sisältöön. Uutta varhaiskasvatussuunnitelmaa odotetaan kovasti ja työntekijät toivovat sen osaltaan selkeyttävän talon toimintaa.

Toiminnan jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen yksi edellytys on palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Johtamistyön näkökulmasta johtaja voi palautteen avulla arvioida kokevatko työntekijät hänen johtamiskäyttäytymisensä siten kuin hän kuvittelee. Näin johtaja voi arvioida ja korjata omaa toimintaansa sekä oikaista työntekijöiden mahdollisia tulkintoja ja väärinymmärryksiä. Palautteen kautta johtaja voi saada tietoa siitä mitä häneltä toivotaan ja millä tavoin hänen tulisi toimia jatkossa. Esimiehen itsetuntemuksen ja johtajuuden kehittämisen tärkein työkalu on palaute. (Järvinen 2005, 97–98.) Esimiehen on luotava puitteet, joissa työyhteisö voi keskittyä ja opetella oman toimintansa tarkastelua. Konkreettisesti tämä tarkoittaa keskustelufoorumeja, joille on säännöllisesti varattu aika ja paikka. Esimiehen tehtävä on myös ohjata keskustelua, pitää se rakentavana sekä aktivoida hiljaisia henkilöitä sanomaan mielipiteitään. Vaikka esimiehellä on merkittävä vastuu kriittisen ja arvioivan keskustelukulttuurin rakentamisessa, on vastuuta myös työntekijöillä. Hyväkin esimies on keinoton, mikäli työntekijät eivät ole halukkaita osallistumaan yhteisten asioiden hoitamiseen. Joskus voidaan tarvita lisäksi ulkopuolista tahoa arvioimaan työyhteisön toimintaa, varsinkin tilanteissa, joissa työyhteisön ongelmat ovat niin tulehtuneita että ammatillinen ja objektiivinen keskustelu työyhteisössä on mahdotonta. (Järvinen 2008, 106, 108, 110.)

Päiväkotihenkilöstön osaaminen muodostuu kunkin työntekijän tiedoista ja taidoista. Parhaimmillaan henkilöstö kykenee jakamaan osaamistaan ja työskentelemään moniammatillisesti laadukkaan toiminnan saavuttamiseksi. Jakamalla tietoa ja osaamista myös yksittäisen työntekijän osaaminen lisääntyy. (Virolainen 2014, 283, 287.) Työntekijät toivoivat, että saisivat käyttää ja hyödyntää työssään omaa ammattitaitoaan, osaamista ja vahvuuksia, jolloin tulee kokemus siitä, että saa toteuttaa itseään työssä. Mäkitalo (2009, 21) mukaan ammattitaitoista henkilöstöä pidetäänkin varhaiskasvatuksen keskeisimpänä voimavarana. Laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamiseksi on oleellista, että sekä koko kasvatusyhteisön että jokaisen yksittäisen kasvattajan ammatillinen osaaminen on vahva. Päiväkodin työntekijät toivoivat myös enemmän koulutuksia ja niiden tukemista. Osalla työntekijöistä oli tarve päivittää omaa osaamistaan ja koulutusten toivottiin olevan konkreettisesti omaa työtä tukevaa. Hyvinvoivan organisaation yksi piirteistä onkin osaamisen kehittäminen. Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin yksilöiden, ryhmien ja koko työpaikan oppiminen etenee organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Jokaisen organisaation tulisikin määritellä nykyinen, mutta erityisesti tulevaisuudessa tarvitsemansa osaaminen. Jotta oppiminen ja kokemustiedon siirtyminen organisaatiossa olisi mahdollista, vaatii se innovatiivista ilmapiiriä, jatkuvaa vuorovaikutusta työyhteisön ja asiakkaiden kanssa sekä ajankäytön väljyyttä. Kiire, henkinen kuormittuneisuus ja työpaikan jännittynyt ilmapiiri johtavat puolustavaan käyttäytymiseen, sairastamiseen eivätkä siten edistä oppimista. (Manka 2012, 84–85.)

Venninen (2009,37) arvioi, että työn kehittämisen kannalta päiväkotitoiminta on tavallista haasteellisempi ympäristö, koska työntekijöiden yhteistä aikaa työn arviointiin ja kehittämiseen on vaikeampi löytää. Henkilöstöllä on harvoin mahdollisuus kokoontua yhdessä keskustelemaan asioista ilman vastuuta lapsista. Tästä johtuen palavereihin osallistuu usein vain yksi edustaja tiimistä, jolloin niistä saatu tieto perustuu edustajan kautta saatuun toisen käden tietoon. Tämä lisää sekä väärinymmärrysten riskiä että heikentää sovittuihin asioihin sitoutumista. Toisena päiväkotityön kehittämistä vaikeuttavana asiana hän näkee henkilöstön suuren vaihtuvuuden. Jäsenten vaihtuessa tiimin kehittyminen häiriintyy helposti, sillä ryhmän jäsenten on löydettävä uudelleen keskinäinen luottamus, eikä se tapahdu hetkessä.

**Työntekijää työyhteisön jäsenenä** on aiheellista tarkastella, koska työyhteisö toimii tärkeänä yhteisönä ihmisen elämässä. Rauramon (2008, 122) mukaan yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat edellytys ihmisen olemassaololle ja toiminnalle. Yhteisö toimii ihmisen tärkeimpänä voimanlähteenä ja yhteisyyden tunteen voidaan katsoa olevan yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima. Hyvässä yhteisössä yksilön persoonallisuus pääsee täyteen kukoistukseensa. Hän korostaa, että työyhteisössä jokaisella on tärkeä rooli omana itsenään ja oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jonka jäsenillä on keskenään avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee myös tuloksellisempaan työhön. Tutkimusaineistosta nousi esiin useita asioita, jotka liittyvät työntekijään itseensä työyhteisön jäsenenä. Työntekijät kokivat, että he itse voivat vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Työntekijän oma asenne nähtiin keskeisenä työn ilon kokemisen ja arjen sujuvuuden kannalta, esimerkiksi siinä kuinka kiireettömäksi luo ilmapiiriin ja antaako itselle luvan olla läsnä.

No aika paljon täs työs voi sillä omalla asenteellansa niinku vaikuttaa kuinka, millä asenteella tulee töihin ja mitenkä kiireettömäksi sen itte tekee.

Työntekijät kokivat, että omalla asenteella ja itsestään huolehtimalla työnilokin säilyy. Koivunen (2009, 201) toteaaakin, että työntekijän kannattaa panostaa omaan toimintakykyyn ja hyvinvointiin. Vain hyvin voiva kasvattaja kykenee välittämään hyvinvointia myös lapsille ja koko työyhteisölle. Työntekijät näkivät, että työtä tehdään vahvasti omalla persoonalla. Työntekijöiden mielestä työntekijän tulee itse tiedostaa omat odotuksensa ja tunnistaa omat rajansa. Koivusen (2009, 199) mielestä hoitoaloilla tarvitaan ”itsensä mittaisia” työntekijöitä, jotka panostavat persoonaansa, tunnustavat oman rajallisuutensa, ovat rohkeita käyttämään luovia kykyjään sekä rakentavat omilla ehdoillaan toimivaa työyhteisöä. Työelämän muutokset vaativat työntekijöiltä sekä sopeutumiskykyä mutta myös tarvetta toimia itse muutoksen agentteina (Manka 2012, 148).

Jokainen voi valita miten asennoituu työhön ja tilanteisiin.

Varhaiskasvatusalan ammattilaiset tekevät huomaamatonta, mutta vaikutuksiltaan kauaskantoista työtä. Kukaan ei voi korvata kasvattajia siinä arvokkaassa työssä, jota he päivittäin lasten parissa tekevät. Vaikka yhteiskunta tai ympäristö ei aina vaikuttaisikaan arvostavan kasvatusalan ammattilaisia, he itse voivat silti- tai heidän

suorastaan pitää olla tekemästään työstä ylpeitä. Työntekijöiden olisikin tärkeää päivittäin kiittää itse itseään hyvin tehdystä työstä. Arvostamalla omaa työtään päivähoidon ammattilainen tarkentaa samalla omia näkemyksiään siitä, mikä on työssä oikeutettua ja mikä ei. Kuten esimerkiksi ei ole oikeutettua, että ylitöitä ei korvata mitenkään, vaan ne tehdään hyvästä tahdosta. Jokaisella työntekijällä on oikeus pitää rajansa ja niiden tunnistaminen auttaa myös työssä jaksamisessa. ( Oulasmaa & Riihonen 2013, 98–99.)

Tutkimusaineistossa työntekijät nostivat todella suureen merkitykseen työkaverit ja heidät nähtiin työn ilon lähteenä. Työntekijöillä oli tärkeää, että työyhteisöön saisi tulla omana itsenään ja jokaista kohdeltaisiin samanarvoisena. Työkavereilta odotetaan tukea ja apua erilaisissa arjen tilanteissa. Työntekijät kokivat, että hyvässä tiimissä työkaveri tunnistaa toisen työntekijän avun tarpeen ja tarjoaa apua pyytämättä, tällaista toimintaa työntekijät kutsuivat ”läpsystä vaihtamiseksi”. Arvostus ja luottamus työkavereiden kesken koettiin myös tärkeäksi. Luottamuksen ilmapiiri näkyy työntekijöiden mielestä siinä, että kenenkään ei tarvitse jännittää työkaverin suhtautumista haastavissa tilanteissa. Venninen (2009, 39) korostaakin, että jokaisen työyhteisön tulisi paneutua siihen, kuinka eri työntekijöiden osaaminen hyödynnetään kaikkien eduksi. Jokaisella työntekijällä on muita enemmän tietoa ja asiantuntemusta jossakin asiassa, mutta kenelläkään ei ole kaikkea asiantuntijuutta. Tällainen jaettu asiantuntijuus tarkoittaa, että kaikkien tiimin jäsenten ei tarvitse hallita samoja tietoja ja taitoja vaan jokaisen työntekijän omaa asiantuntijuutta voidaan kehittää omalla alueellaan.

Et saa olla oma itsensä, että saa niinku tulla niillä taidoilla ja historialla ja kyvyillä mitä kullaki on, että silti sieltä sen jonkun paikan itselleen löytää.

Työntekijällä itsellä on vastuu ja merkittävä rooli positiivisen ilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä. Parhaimmillaan työyhteisö on sekä työpaikan että yksilön voimavaroja lisäävä ja vahvistava tekijä. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 81). Työntekijän oma toiminta vaikuttaa oleellisesti koko työyhteisöön. Työntekijät nostivat esiin muun muassa epäammattillisuuden työyhteisön toimivuuden heikentäjänä. Työntekijältä odotetaan ammatillista käytöstä ja toimintaa työpaikalla. Positiivista ilmapiiriä tuetaan

työntekijöiden mielestä myös siten, että ei kytätä työtovereiden tekemisiä vaan luotetaan toinen toisiinsa. Myös kuppikuntien muodostumisen nähtiin olevan pitkälle kiinni työntekijästä itsestään ja heikentävän työyhteisön ilmapiiriä. Jokainen työntekijä tuo työyhteisöön mukanaan oman sisäisen maailmansa ja ammatillisuutta tai epäammattillisuutta. Jokainen työntekijä on myös vastuussa siitä, miten hoitaa työnsä ja sitoutuu yhteisesti sovittuihin sopimuksiin ja pelisääntöihin. Siten jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista. (Mikkola & Niivalainen 2010, 70.)

**Työympäristöä** tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota sen toiminnallisuuteen, kuten työtilojen tarkoituksenmukaisuuteen, valaistukseen, ilmanlaatuun, lämpötilaan sekä siisteyteen. Tämän lisäksi kiinnitetään huomiota myös työympäristön viihtyisyyteen ja esteettisyyteen, joilla rakennetaan työhyvinvointia, yhteisön identiteettiä sekä viestitetään asiakkaille, että heitä arvostetaan. (Niiranen ym. 2011, 154.)

No sitten paikkana olis suuri huvikumpumainen talo, jossa vois olla lapsille kaikkia jännittäviä tota paikkoja.

Mankan (2012, 85) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi fyysinen työympäristö. Kun työntekijä kokee työympäristönsä riittävän ennakoitavaksi ja turvallisiksi, edistää se työn ilon kokemista. Tällöin työntekijä pystyy mielekkäästi heittäytymään vaatimaan työprosessiin ja ottamaan vastuun omasta työsuorituksestaan. (Varila & Lehtosaari 2001, 112.) Manka (2012, 85) korostaa, että ensiksi kannattaa korjata työympäristön toimivuuden puutteet, koska sen jälkeen on helpompi kehittää työhyvinvoinnin muita alueita, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksen toimivuutta. Työntekijät kokivat fyysisen työympäristön toimivaksi ja hyväksi. He arvostivat sitä, että saavat työskennellä uudessa ja nimenomaan päiväkotikäyttöön suunnitellussa ja rakennetussa talossa. Myös lähellä oleva luonto ja sen tarjoamat mahdollisuudet esimerkiksi retkiin koettiin hyväksi ja työn iloa tuottavaksi asiaksi.

Nyt kun alko aatella niin onhan meillä aika hyvät puitteet, meillähän on talo uus ja tehty päiväkodiksi, luonto lähellä, että kyllähän meillä on puitteet aika hienosti.

dUnelmatyöpaikka olis lähellä luontoa ja että pystyis mahdollisimman paljon lasten kans hyödyntämään sitä ympäristöä ja sen antimia varsinkin näin syksyllä, mustikat ja puolukat ja sitten mä haluaisin, että siellä olis tuoretta ja mahdollisimman läheltä tuotettua ruokaa.

Tutkimusaineistossa nousi useaan kertaan esiin ruokailuympäristöön ja ruokaan liittyviä asioita, joita työntekijät pitivät suurina epäkohtina. Päiväkodin ruokailu tapahtuu jokaisessa ryhmässä, jolloin ryhmätilaa käytetään sekä ruokailuun että leikkimiseen ja muuhun toimintaan. Tällöin leikki täytyy keskeyttää ja kerätä käytetyt tarvikkeet sivuun ruokailun tieltä, mikä hankaloittaa päiväkodin arjen toimintoja. Kesäisin liikuntasalilla tapahtuvat ruokailut koettiin hyvinä, koska se mahdollisti lasten pitkäkestoisien leikin ryhmätiloissa ja vähensi siistimisen tarvetta. Erityisesti työntekijät toivoivat, että olemassa olevaa keittiötä käytettäisiin tuoreen, monipuolisemman ja terveellisemmän ruoan valmistukseen. Osa työntekijöistä pohti muun muassa lisäaineiden huonoa vaikutusta lasten terveyteen ja koki, ettei teollinen ruoka ole aina pienille lapsille sopivaa.

Ihan siinä miten paljon on satsattu ja satsataan liikuntaan ja liikuntateemoihin niin musta ihan yhtä lailla tärkeää olis tää ravinto.

Päiväkodin keittiö olisi puitteiltaan riittävä tuoreemman ruoan valmistukseen ja työntekijät kyseenalaistivat teollisen ruoan edullisuuden. Kesäisin ja muina loma-aikoina koulujen ollessa kiinni, päiväkodilla valmistetaan ruoka itse. Hyvää palautetta on tullut siitä, että lapset syövät paremmin alusta asti itse valmistettua ruokaa ja ruoan tuoksu päiväkodissa herättää sekä lasten että aikuisten ruokahalun. Ruokailu päiväkodissa tuottaa lapselle parhaimmassa tapauksessa mielihyvän, turvallisuuden ja yhdessäolon tunteita. Ruoka on paljon enemmän kuin vain pelkkää ravinnon saantia. (Mikkola & Nivalainen 2010, 44.)





Kuva 4. Työnilon Talon asukkaat ja ympäristö.

Työniloon vaikuttavat merkittävästi työntekijät työyhteisön jäseninä, mutta myös työympäristöllä on vaikutusta työn mielekkyyteen. Toimintaa arvioimalla voidaan kehittää koko talon toimintaa ja lisätä asukkaiden kokemaa iloa.

#### 7.4 Myrskyn kestävä Työnilon Talo

Talo tarvitsee suojakseen katon, joka suojaa säällä kuin säällä. Ja kun kaikki rakenteet ovat kunnossa ja ympäristö viihtyisä, voivat talon asukkaat hyvin, jolloin hyvinvointi näkyy myös ulkopuolelle ja ilo pulppuaa kauas.

**Työyhteisön** sosiaaliset suhteet vaikuttavat paljon työskentelyilmapiiriin ja työviihtyvyyteen. Kun työyhteisön ilmapiiri on luottavainen ja arvostava, voivat työntekijät hyvin ja nauttivat työstään (Ylitapio-Mäntylä, Uusiautti & Määttä 2012, 472). Viihtyvyyden lisäksi hyvin toimivat sosiaaliset suhteet vaikuttavat myös työn tuloksellisuuteen. Kun työyhteisön sosiaaliset suhteet toimivat, tieto kulkee sujuvasti ja niin työtovereilta kuin esimieheltäkin on helppo pyytää apua ja tarjota sitä myös itse. (Leiviskä 2011, 96.) Työntekijät kertoivat, että hyvässä työyhteisössä huumori kukkii ja aikuistenkin on helppo heittäytyä mukaan lasten leikkeihin ja hassutella itsekin. Hyvinvoivan työyhteisön koettiin kykenevän paremmin muutoksiin ja työpaikalla on hyvä oppimisen vire. Aarnikoivu (2008, 57) toteaaakin, että jos työyhteisö voi huonosti, kuluu sen energia sisäisten konfliktitilanteiden parissa ja se vaikuttaa negatiivisesti sekä työntekijöiden hyvinvointiin että tehokkuuteen.

Huono henki organisaatiossa karkottaa lisäksi sekä asiakkaat että henkilökunnan. (Furman ym. 2004, 8.) Päivähoidon asiakkaana olevien perheiden ei ole yksinkertaista vaihtaa lapsen hoitopaikkaa, vaikka lapsi ei hoidossa viihtyisikään. Hoitopaikan huono ilmapiiri vaikuttaa kuitenkin merkittävästi lapsen haluun tulla hoitoon ja murentaa samalla vanhempien luottamusta sekä hoitopaikkaan että päivähoiton työntekijöihin. Tämä taas vaikeuttaa kasvattajien yhteistyötä vanhempien kanssa ja estää sitä kautta laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista. ”Puskaradion” kautta tieto huonosta ilmapiiristä leviää lisäksi tuleville päivähoiton palveluita tarvitseville perheille. Päivähoidon huonosta ilmapiiristä kärsivät ennen kaikkea lapset ja siksi ilmapiirin ja toiminnan luominen positiiviseksi on äärimmäisen tärkeää.

Se on aikuisten tehtävä, että saadaan se ilmapiiri sitte kumminkin niinku normaaliksi

Työntekijät kertoivat ilmapiirin olevan pääsääntöisesti hyvä oman tiimin sisällä. Koko talon osalta osa työntekijöistä sen sijaan koki, että päiväkodissa vallitsee huono työilmapiiri, kun taas osan mielestä työilmapiiri oli erinomainen. Työskentelyilmapiirin tiedettiin vaikuttavan sekä työntekijöiden että lasten viihtyvyyteen, mutta myös sijaisten ja opiskelijoiden viihtymiseen. Koivunen (2009, 183) korostaakin, että ulkopuolinen aistii hoitopaikan ilmapiirin hyvinkin nopeasti. Työntekijöiden mielestä työyhteisöstä näkee jo kauas, jos se on toimiva.

Kun meillä on paljon opiskelijoita niin tavallaan se, että kun niiden opiskelijoiden on kiva tulla ja ne aistii, että on hyvä ilmapiiri, niin me ollaan aika paljon vartijana myöskin siinä heidän uraa ajatellen, että moni voi ajatella jos oikein huonoon ilmapiiriin joutuu, että mä en ikinä enää päiväkotii meee töihin.

Työelämässä on viime aikoina nostettu esiin yhteisöllisyyden käsite. Yhteisöllisyyden on huomattu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Lisäksi se tarjoaa työntekijöille turvaa, luo yhteenkuuluvuutta sekä auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään. Hyvä ja toimiva työyhteisö auttaa sen jokaista jäsentä toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään ja sallii oman persoonan käyttämisen työssä. Yksilöiden erilaisuus taas tuo työyhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä rakennetaan. Yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksyminen. (Manka 2012, 115.)

Kun tiimityötä tehdään niin mun mielestä toinen toistansa täydentää...jokaisella meillä on ne omat vahvuudet ja heikkoudet, mutta niistä justiin puhumalla ja tiimipalaveris kun me ollaan niin niistähän me päästään sitten yhteisymmärrykseen

Yhteisöllisyyteen liittyen työntekijät peräänkuuluttivat tasavertaisuuden ja samanarvoisuuden tärkeyttä. Heille työkaverit ja hyvä yhteishenki työyhteisössä on hyvin tärkeää ja siihen pyritään. Luottamus työntekijöiden kesken nousi myös esiin ja sitä pidettiin merkittävänä asiana työyhteisön toimivuuden kannalta. Työtoveriin täytyy pystyä luottamaan. Yhteisöllisyyden kehittymiseen tarvitaankin aitoa vuorovaikutusta, avoimuutta, oikeudenmukaisuutta sekä yhteistä tekemistä, joita höystetään huumorilla. Työyhteisössä olennaista on myös yhteisten tavoitteiden tunteminen, oman työn arvostaminen, ammatillinen osaaminen sekä toisinaan myös yhteinen tekeminen vapaa-ajalla. Nämä kaikki luovat me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta töissä. Yhteishengen luominen vaatii kuitenkin aikaa ja ihmisiin tutustumista. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 20.) Tämän vuoksi työyhteisön pysyvyys on tärkeää vaikka vaihtuvuudella voi myös olla työyhteisöä piristävä vaikutus. Työntekijät kokivat kuitenkin henkilöstön vaihtuvuuden raskaana ja kertoivat myös lasten reagoivan vieraampaan työntekijään tai sijaiseen ryhmässä.

Henkilöstön kokemat tunteet työyhteisössä kertovat heidän hyvinvoinnista tai hyvinvoinnin puutteesta. Esimiehen tulee huomata ja huomioida työyhteisöstä esiin nousevat tunteet, erityisesti stressin merkit, ja puuttua niihin. Myös esimiehen omat tunnetilat vaikuttavat koko työyhteisöön. Erityisesti puhumattomat kielteiset tunteet tulee käsitellä. (Virtanen & Sinokki 2014, 149–150.) Esimiehellä onkin tärkeä rooli innostuksen, positiivisen organisaatiokulttuurin ja yhteisen tarkoituksen luomisessa. (Leiviskä 2011, 132). Työntekijät nostivat esiin huumorin, jonka avulla selviää monesta tilanteesta. Työyhteisön välillä oleva huumorintaju onkin yksi keino luoda positiivista ilmapiiriä. Hyvän ilmapiirin luominen työyhteisöön kuuluu kaikille ja sen eteen tarvitsee jokaisen tehdä työtä. Työntekijät olivatkin sitä mieltä, ettei vastuu hyvästä ilmapiiristä kuulu ainoastaan esimiehelle.

Meistä jokainen voi tehdä sille jotakin, niin oma panos, kaikista ei tarte tykätä, mutta toimeen meidän täytyy kaikkien tulla, eihän me aikuiset voida tykätä kaikki kaikista, eikä lapsetkaan tykkää...

Mankan (2012, 138) mukaan työyhteisössä tulisi päivittäin nostaa esiin positiivisia asioita, kuten työssä onnistumisia ja asiakkaiden positiivisia palautteita. Leiviskä (2011, 48) korostaa, että työntekijät suoriutuvat työstään sitä paremmin mitä enemmän heidän työpäiväänsä sisältyy positiivisia tunteita, innostusta ja intohimoa työhön sekä myönteisiä havaintoja sekä työstään ja työyhteisöstään että esimiehestään ja työtovereistaan. Työntekijöiden voimavarat vaikuttavat kuitenkin merkittävästi työyhteisön tunteisiin. Mikäli työntekijät kokevat, että heillä on riittävästi voimavaroja työn tekemiseen pysyvät myös työyhteisön tunteet positiivisina. Voimavarojen puute taas aiheuttaa helposti kielteisten tunteiden ilmenemistä. (Haapamäki ym. 2000, 154.) Varilan ja Lehtosaaren (2001, 118) mukaan hyvän ja toimivan työyhteisön merkki on aktiivinen työn ilon esiintyminen.

**Työnilo** rakentuu työntekijöiden mukaan ihanista työkavereista ja hyvästä ryhmähengestä, jossa on ääneen puhutut säännöt, rajat ja toimintaperiaatteet sekä mahdollisuus saada tukea ja kannustusta. Isossa talossa nähtiin tärkeäksi ryhmien välinen kommunikointi ja tiedonsiirto sekä hyvä johtajuus, jossa toteutuu työntekijöiden tasavertaisuus ja kunnioittaminen. Työniloon vaikuttivat myös viihtyisä ja kodikas työympäristö sekä työssä onnistuminen.

Työnilo koostuu arjen ymmärryksestä, kun lapsilla ryhmässä kaikki hyvin, niin muu hoituu ajallaan.

Mankan (2012, 141) mukaan työniloa syntyy työssä, jossa on mahdollisuus suorittaa tehtävä loppuun, aikaa keskittyä työn tekemiseen, selkeät tavoitteet, mahdollisuus hallita itse toimintaa ja saada siitä palautetta. Työniloa luonnehtii kolme ominaisuutta: tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokas työntekijä on energinen, sinnikäs ja haluaa panostaa työhönsä. Omistautunut työntekijä on innostunut, kokee työnsä merkitykselliseksi ja tuntee ammattitilpeyttä työtään kohtaan. Uppoutuminen taas ilmenee työntekijän voimakkaana keskittymisenä ja työhön paneutumisenä. Sitä kutsutaan myös flow-tilaksi. Varila ja Lehtosaaren (2001, 116, 112, 134) mukaan aktiivinen työnilo syntyy työntekijän oman toiminnan kautta, ikään kuin oheistuotteena. Työnilon kokeminen liittyy heidän mukaansa haastavan tehtävän parissa ahertamiseen, mutta myös tietyn työprosessin loppuun saattaminen tuottaa työntekijöille työniloa. He jatkavat, että työnilon kokeminen edellyttää

työntekijältä uskallusta toimia, ottaa vastuuta, tehdä itsenäisesti päätöksiä ja halua vaikuttaa työhönsä.

Työntekijän heikko motivaatio ja työn ilon puuttuminen johtuu usein siitä, ettei työntekijä koe työtään, oma työpanostaan ja itseään merkitykselliseksi. Tämä johtuu siitä, ettei oman työpanoksen osuutta nähdä osana kokonaisuutta. (Aarnikoivu 2008, 17.) Mikäli työntekijä ei koe voivansa käyttää omia vahvuuksiaan tai olevansa omassa työssään vaikuttaa se suoraan hänen työhyvinvointiinsa sekä työn ilon kokemiseen (Ylitapio-Mäntylä ym. 2012, 461). Päiväkodin johtaja nostikin esiin työn iloon vaikuttavina tekijöinä työn merkityksellisyyden kokemuksen ja arjen arvostuksen.

Työn ilon kokeminen vaatii tiedostamista ja hyväntahtoista asennetta. Johtamisessa sen merkityksen korostaminen on tärkeää...Työn ilon kokeminen on iso kokonaisuus, osa henkilön kokonaisyhyvinvointia.

Työntekijät näkivät, että työssä oleva ilo keventää työpaikan ilmapiiriä, kiireisinä hetkinä ilo antaa voimaa ja tuo työhön mukavia yhdessä jaettuina hetkiä. Ilo on työntekijöiden mielestä voimavara, joka tuottaa ympärilleen lisää iloa.

Ei missään työpaikassa jaksaa jos ei ole sitä työn iloa.

Työntekijöiden mielestä ilo tarttuu koko ryhmään ja luo aikuisia ja lapsia yhdistävän positiivisen ilmapiirin. Ilo ja positiivisuuden nähtiin auttavan myös ryhmäytymisessä. Robertsonin ja Cooperin (2011, 48) mukaan positiiviset tunnetilat auttavat koko organisaatiota laajentamaan ajatteluaan, löytämään erilaisia ratkaisuja ja tekemään parempia päätöksiä. Työyhteisössä ilo, nauru ja hymy tarttuu. Näitä työn ilon ilmenemismuotoja on hyvä nostaa esiin ja palauttaa mieleen, koska niiden myötä korostuu positiivisuus ja työn merkityksellisyys.

Ihan sekä lasten, että aikuisten hymy, hyväksyntä kun sä tuut töihin, niin se on aika iso asia. Kiva kun sä tulit tänne! Sillä jaksaa pitkälle vaikka olisi muuten haasteita arjessa.

Työn iloa työntekijöille toivat ennen kaikkea lapset ja lasten kohtaaminen. Työn iloa tuottavana kohtaamistilanteena mainittiin esimerkiksi ensimmäisenä aamulla tulevat

lapset. Lasten ilo tarttuu aikuiseen kuten myös aikuisen ilo lapseen. Kun päivähoiton aikuiset kokevat työniloa, lisää se myös lasten oppimisen iloa ja luo heille mallin positiivisesta aikuisuudesta. (Haapamäki ym. 2000, 155.) Päivähoidon työntekijöiden työnilo vaikuttaa lasten hyvinvointiin suotuisasti, koska positiiviset tunteet muuttavat myös työntekijöiden toiminnan positiiviseksi. (Ylitapio-Mäntylä ym. 2012, 472, Rowen 1987 mukaan).



Kuva 5. Työnilon Talo, kehitetty Järvisen (2008) mallista.

Kun Työnilon Talossa ovat sekä kivijalka, rakenteet että katto kunnossa, pulppuaa työnilo paitsi talon sisällä myös sieltä ulos. Aalto (2012, 11) toteaaakin, että kun työyhteisössä on hyvä henki, sujuu arkiselta tuntuvat työtehtävätkin rennosti. Silloin työntekemisen päämäärä on selvä, asiakas on toiminnan keskipisteessä ja työyhteisössä on tekemisen meininki. Jokainen työyhteisön jäsen tietää roolinsa ja kunnioittaa työtovereidensa panosta. Luottamus toinen toiseen rohkaisee myös riskien ottamiseen ja uuden kokeilemiseen. Opittua jaetaan mieluusti muille, ongelmat käsitellään silloin kun ne ovat vielä pieniä ja työkaveria kiitetään aina kun siihen on aihetta. Työn ilo tarttuu!

## 8 TYÖNILO KOOSTUU PALASISTA - JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme tarkoitus oli tutkia mistä päiväkodin työntekijät saavat työniloa, mikä sitä nakertaa ja mistä he saisivat sitä lisää. Osaltaan tutkimuskysymykset ovat saman ongelman tutkiskelua, tosin eri suunnasta. Tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että työnilon kokemiseen ei vaikuta koskaan vain yksittäinen tekijä, vaan työnilo koostuu monesta eri palasesta. Työnilon koostumista palasista kuvaa hyvin luomamme Työnilon Talo. Työnilon Talo on rakentunut useasta eri pilarista ja sen savupiipusta tupruttaa työniloa kun talo on tukevasti pystyssä ja työyhteisö voi hyvin. Talon pilarien tukevuuteen vaikuttavat organisaatio, johtaja ja työntekijät itse, mutta osaltaan myös asiakkaat, lapset ja perheet sekä organisaation ulkopuoliset tekijät sekä yhteiskunnalliset muutokset.

Tuloksissa näkyy ison talon sisällä olevien tiimien ja yksittäisten työntekijöiden erilaiset kokemukset työnilosta, työilmapiiristä, johtajuudesta ja vuorovaikutuksen avoimuudesta. Lähes jokaiseen työnilon talon pylvääseen liittyen löytyi ristiriitaisia näkemyksiä tiimien tai työntekijöiden kesken. Yksi merkittävä työnilon kokemiseen vaikuttava asia onkin työntekijä itse. Vaikka organisaatiossa kaikki Työnilon talon peruspilarit olisivat kunnossa, voi toinen työntekijä kokea työniloa ja toinen taas ei. Työnilon tunteen kokemuksellisuus asettaakin mielenkiintoisen lisähaasteen työnilon tutkimiseen. Tässä luvussa kerromme tutkimuksemme johtopäätökset sekä esitämme kehittämisehdotuksia työnilon lisäämiseksi.

### 8.1 Lapset ja työtoverit työnilon tuottajina

Työntekijät kokivat saavansa työniloa ennen kaikkea lasten kautta. Yhdessä lasten kanssa toimiminen, kohtaaminen sekä onnistumisen kokemukset antoivat iloa työhön. Erityisesti pienryhmätoiminta lasten kanssa koettiin hyväksi ja työniloa tuottavaksi asiaksi, koska silloin työntekijöillä oli enemmän aikaa keskittyä lasten kanssa olemiseen ja toimimiseen. Työniloa toivat työtoverit ja hyvin toimiva kasvattajatiimi, jossa jokainen uskalsi olla omana itsenään ja niillä tiedoilla ja taidoilla, joita omaa. Työtovereilta saatu apu ja tuki auttoivat myös jaksamaan hektisessä arjessa. Omassa työssä onnistuminen ja aikaansaaminen, se että tekemättömiä töitä saatiin

tehdyksi, koettiin merkitykselliseksi. Oman positiivisen asenteen nähtiin olevan keskeisessä roolissa työnilon huomaamisessa, luomisessa ja kokemisessa. Työnilon myötä hyvä ja lämmin henki välittyi työntekijöiltä lapsille ja lapsilta työntekijöille.

Yhteisten pelisääntöjen puute koettiin keskeisimmäksi työniloa nakertavaksi asiaksi. Pelisääntöjen puutteeseen yhdistettynä heikko yhteistyö ja huono tiedonkulku tiimien välillä aiheuttivat työntekijöiden mukaan paljon turhia konfliktitilanteita työyhteisössä. Toinen merkittävä työniloa nakertava asia oli työntekijöiden kokemus siitä, ettei mahdollisiin epäkohtiin puututa johdon osalta riittävän napakasti, vaan asiat jäävät ikään kuin ilmaan roikkumaan. Epäselvä työnkuva, kiire ja riittämättömyyden tunne ajan, henkilökuntamäärän ja osaamisen osalta vaikuttivat työstä suoriutumiseen ja sitä kautta myös työnilon kokemiseen. Paperitöiden lisääntymisen nähtiin olevan pois perustehtävästä lasten ääreltä ja sitä kautta vähentävän iloa työssä. Työntekijöiden kokema eriarvoinen kohtelu ja työyhteisössä muodostuneet kuppi-kunnat nakersivat nekin omalta osaltaan työniloa.

Työntekijät arvioivat työnilon lisääntyvän, mikäli heillä on jatkossakin mahdollisuus säännöllisiin tiimipalavereihin ja tiimien kokoonpano olisivat arjessa mahdollisimman pysyvä. Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ratkaisuja tehtäessä sekä ratkaisujen vaikutusten arviointia lapsiin pidettiin tärkeänä työniloa lisäävänä asiana. Omasta itsestä huolehtiminen, omien odotusten tiedostaminen sekä omien rajojen tunnistaminen koettiin tärkeiksi työniloa lisääviksi ja ylläpitäviksi tekijöiksi. Suora palaute ja vaikeista asioista rakentavasti keskusteleminen sekä ajantasainen tiedottaminen ehkäisevät työntekijöiden mukaan turhaa epätietoisuutta ja väärinymmärryksiä ja lisäävät sitä kautta iloa työhön. Konkreettisesti omaa työtä tukevat koulutukset mahdollistaisivat osaamisen lisäämisen ja helpottaisivat sitä kautta sekä työssä onnistumista että jaksamista. Työniloa tuottaisi lisää päiväkodin omassa keittiössä valmistettu ruoka sekä ruokailujen siirtäminen pois ryhmätiloista, pois leikkien keskeltä. Päiväkodin johtajan mielestä työniloa lisää työn merkityksellisyyden kokeminen ja arjen arvostus.

Työntekijöiden tärkeimmät työniloon liittyvät asiat keräsimme tiikerinloikka-menetelmällä. Työntekijät kokivat, että työssä tulee olla iloa sekä työssä jaksamista että oman psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Positiiviset ja avoimet välit tiimin kesken



nähtiin tärkeiksi ja työssä tulee työntekijöiden mielestä olla mahdollisuus myös kehittyä, mikä lisää työniloa. Tärkeimmäksi tekijäksi työnilon kannalta nousseet asiat liittyivät hyvin vahvasti työyhteisöön, sen ilmapiiriin ja toimivuuteen. Työntekijöiden kesken nähtiin tärkeiksi avoimuus, yhteiset tavoitteet ja samanarvoisuus. Oma asenne ja suhtautuminen työhön vaikuttavat merkittävästi työyhteisöön. Näiden lisäksi tärkeiksi asioiksi nostettiin lapset ja mahdollisuus kiireettömään läsnäoloon ja yksilölliseen työskentelyyn heidän kanssaan sekä sen kautta työhön tuleva riemu, ilo ja lämmin henki, joka jaetaan. Onnistumisen kokemukset ja tavoitteiden saavuttaminen sekä hyvä johtajuus olivat myös tärkeimpien asioiden joukossa. Työniloa eniten nakertavana asiana koettiin riittämättömyyden tunne ja huoli lapsesta. Näitä tunteita vähentämällä lisättäisiin työniloa.

## **8.2 Pohdintaa Työnilon Talon rakenteista**

Tärkeää työnilon kannalta on se, että jokainen Työnilon Talossa oleva pilari on tukevasti pystyssä. Talon pilarit pysyvät tukevasti pystyssä kun sen lähtökohtana oleva perustehtävä on kirkkaana, jokainen työntekijä huolehtii sekä työyhteisön että oman itsensä hyvinvoinnista ja johtaja ohjaa toimintaa jokaisen pilarin sisällä. Tällöin työyhteisö voi kokonaisuudessaan hyvin ja työnilo pulppuaa ulos näkyen kaikialle, kuten asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja esimerkiksi päiväkodissa harjoittelujaan suorittaville opiskelijoille. Vuorovaikutuksen luominen positiiviseksi on koko talon projekti.

Kun yksikin Työnilon Talon pilari alkaa huojua, alkaa se ennen pitkää vaikuttamaan myös muihin talon rakenteisiin, mikä aiheuttaa sen, että työnilon kokeminen vähenee. Kuten olemme aiemmin tutkimuksessa todenneet, on organisaation perustehtävä kaiken toiminnan lähtökohta, joka ohjaa jokaisen työntekijän työtä. Opinnäytetyössä esiin noussut epäselvyys yhteisistä pelisäännöistä, epäselvä työnkuva sekä toivomus suunnitelmallisuudesta ja johdonmukaisuudesta voi myös olla merkki siitä, että perustehtävä ei ole jokaisella kirkkaana. Perustehtävän epäselvyys voi aiheuttaa sen, ettei tiedä miksi tekee työtään, kuten tekee, ja silloin ei pysty kokemaan työtään merkitykselliseksi. Näin ollen on vaikea tehdä työtään tavoitteellisesti ja johdonmukaisesti, mikä vähentää suoraan myös työnilon kokemuksia.

Työntekijöiden esiin tuoma tiedonkulun kankeus ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat saattavat viestiä siitä, että tiedonkululle ei ole selviä sääntöjä. Suuressa työyhteisössä korostuu sääntöjen ja selkeiden toimintatapojen tärkeys. Tiedonkulun heikkous ja haasteet vuorovaikutuksessa nakertavat itsestään selvästi työniloa. Jokaisen työntekijän mielipiteelle ja ajatukselle tulisi löytyä aikaa, jolloin työntekijälle saadaan kokemus, että juuri hänen mielipidettään arvostetaan. Samanarvoisuus ja arvostus ylipäätään ovat jokaiselle tärkeitä ja arvostamalla työtoveriaan voi jokainen lisätä työniloa työpaikalla. Erityisen tärkeää on puuttuminen työyhteisön sisällä oleviin ristiriitatilanteisiin. Mitä aikaisemmin konflikteihin puututaan ja selvitetään ne, sitä paremmat mahdollisuudet työyhteisössä on säilyttää työnilo, avoimuus ja hyvä henki kaikkien kesken. Työnilo vähenee mitä kauemmin konfliktit roikkuvat ilmassa, odottavat käsittelyä tai mikä pahinta jäävät käsittelemättä. Tämä aiheuttaa helposti eripuraa ja eriarvoisuuden kokemusta. Työnilon säilyttämiseksi toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat oleellisen tärkeitä. Jokaista talon pilaria täytyy tarkastella säännöllisesti ja tiedostaen niiden liittyvän vahvasti toisiinsa.

Tutkimuksemme lähtökohtana ollut, laatukyselyssä esiin noussut työntekijöiden toive työnohjauksesta, ei noussut esiin tässä tutkimuksessa. Ainoastaan yhden ryhmän kanssa työnohjauksesta puhuttiin, mutta työntekijät eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi ja myönsivät, etteivät oikein edes tienneet mitä olisivat työnohjaukselta odottaneet. Työnohjaus ei ole kovinkaan yleistä päiväkodeissa, eivätkä työntekijät välttämättä koskaan ole osallistuneet työnohjaukseen. Voisiko olla niin, että mikäli työntekijät kokevat puutteita päiväkodin organisoinnissa, tiedonkulussa, ilmapiirissä ja johtajuudessa, toivotaan apua työnohjauksesta, kun sitä laatukyselyssä tarjotaan. Onko helpotusta työyhteisön ongelmiin helpompi hakea ulkopuolelta kuin arvioida ja kehittää työyhteisöä sen sisältä käsin?

Työnilo koostuu siis useasta eri asiasta työyhteisössä ja sen kokemiseen vaikuttaa hyvin vahvasti myös jokaisen työntekijän oma asenne, aikaisemmat kokemukset ja elämäntilanne. Kehittämämme Työnilon Talo sopii rungoksi lähes jokaiseen työyhteisöön ja sen avulla esimies ja työntekijät voivat arvioida oman organisaationsa peruspilareiden kuntoa ja kestävyyttä ja löytää siten lisää työniloa omasta työstään. Jokaisessa organisaatiossa, pienissä ja suurissa, olisi hyvä tarkastella organisaati-

tion tavoitteita, toimintaa ja tuloksellisuutta työnilon näkökulmasta. Nykypäivänä tehokkuuden, tulosten tavoittelun ja alituisten muutosten vaikutus nakertaa työniloa. Työnilon tunteita ei koeta jos työnkuormitus on liian suuri ja työhyvinvointi on jätetty huomioimatta. Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö, joka pulppuaa työniloa, on organisaation tärkein käyttövoima.

### 8.3 Arvioinnilla toimintaa kehittämään

Jotta organisaatiota voidaan kehittää, täytyy ensin arvioida sen tämän hetkistä toimintaa. Toimintatapoja on mahdotonta muuttaa tai kehittää, mikäli toimintaa ei välillä pysähdytä tarkastelemaan kriittisesti. Isossa työyhteisössä tämä korostuu, koska toiminnan muutoksista ei voida sopia vain pienellä porukalla vaan muutokseen täytyy saada mukaan kaikki työntekijät. Toiminnan kehittämiseksi tulee myös olla raamit, täytyy tietää mitä kehitetään, millä tavoin ja millä aikataululla. Kehittäminen jää helposti tekemättä, ellei se ole suunnitelmallista, johdonmukaista ja aikataulutettua. Kehittämistä voidaan tarkastella esimerkiksi toimintavuoden rytmissä. Mikkola ja Nivalainen (2010, 63) ovat luoneet kasvattajayhteisön kehittämisen vuosiympyrän.



Kuva 6. Kasvattajayhteisön kehittämisen vuosiympyrä. (Mikkola & Nivalainen 2010, 63.)

Vuosiympyrässä toimintakausi aloitetaan elokuussa yhteisillä arvokeskusteluilla ja sopimuksilla toiminnasta. Toimintakauden aikana pysähdytään muun muassa perustehtävän äärelle ja kuulostellaan työyhteisön tunnelmia. Yksi kerta on varattuna noastaan koulutukselle. Keväällä toimintakauden lopussa arvioidaan kulunutta kautta ja suunnitellaan seuraavaa. (Mikkola & Nivalainen 2010, 63.)

Mäkitalo (2009, 21) näkee oikein kohdistetun, pitkäjänteisen ja asiantuntevan kehittämistyön olevan laadukkaan päivähoitopalvelujen edellytys ja osa varhaiskasvatuksen perustyötä. Hän korostaa, että kehittämistyön tarpeiden tulee nousta päiväkodin arjessa kohdatuista haasteista. Oman työn arviointia ja sitä kautta työn kehittämistä olisi tärkeä suorittaa säännöllisesti jokaisessa työyhteisössä. Toiminnan arviointi nousee tärkeään asemaan myös uudessa varhaiskasvatuslaissa. Varhaiskasvatuksen järjestäjä veloitetaan arvioimaan antamaansa varhaiskasvatusta sekä osallistumaan ulkopuoliseen toimintansa arviointiin. Lain mukaan arvioinnin on oltava säännöllistä ja suunnitelmallista sekä siihen täytyy mahdollistaa lasten ja vanhempien osallistuminen. Laki velvoittaa päivähoidon yksikköä myös julkaisemaan arvioinnista saadut tulokset. (Tiivistelmä varhaiskasvatuslain ensimmäisen vaiheen keskeisistä muutoksista.) Järvinen (2001, 121) kuitenkin kritisoi, että työyhteisöjen kehittämiseen uhrataan paljon aikaa ja välillä kehittäminen muuttuu puuhasteluksi, joka ei kosketa ollenkaan työntekijöiden arkitodellisuutta. Tämän vuoksi johtajan on hyvä suhtautua kriittisesti erilaisiin kehittämisprojekteihin ja -menetelmiin. Kehittämisen ei ole tarkoitus hankaloittaa työntekoa vaan tehostaa ja helpottaa sitä.

Järvinen (2001, 57–58) kuitenkin jatkaa, että kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulee tarkastella organisaation perustehtävästä käsin, koska se vastaa kysymykseen mitä varten organisaatio on olemassa. Organisaation perustehtävän säännöllinen kirkastaminen voisi olla yksi kehittämisajatus. Perustehtävä toimii kuin perustuksena kaikelle työlle ja siitä syystä on hyvin merkittävä työtä ohjaava tekijä. Ainoastaan perustehtävän tietäminen ei riitä vaan tulee ymmärtää miten sitä toteutetaan. Perustehtävää tulisi työyhteisössä tarkastella säännöllisesti ja arvioida sen toteuttamista. Erityisesti opiskelijoiden, sijaisten ja uusien työntekijöiden kannalta tämä on hyvin tärkeää. Perustehtävän selkeyttämisen kautta myös työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet selkiytyvät, jolloin koko työyhteisön ilmapiiri paranee. (Mikkola & Nivalainen 2010, 62).

### 8.3 Pelisääntöjä ja raameja tiedonkululle

Toive koko talon yhteisistä, kirjatuista pelisäännöistä oli voimakkaimmin tutkimusaineistosta esiin noussut asia, jota tulisi kehittää. Manka (2012, 85) pitääkin tärkeänä, että työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan työntekijöiden kiireimmin toivoman epäkohdan hoitamisella. Yhteisten pelisääntöjen luomiseen tarvitaan aikaa ja suunnitelmallisuutta. Tällöin on sovittava siitä, että miten, missä, ketkä ja millä ajalla osallistutaan pelisääntöjen luomiseen. Tässä johtajan on hyvä ottaa selkeä rooli, vaikka työntekijät on otettava myös mukaan pelisääntöjen luomiseen. Yhdessä luotuihin pelisääntöihin on kaikkien helpompi sitoutua ja ne vähentävät turhia konflikteja tiimien välillä. Pelisääntöjen luomisen voisi aloittaa esimerkiksi siten, että päiväkodin johtaja antaisi jokaiselle tiimille tehtäväksi miettiä, mihin yhteen asiaan pelisääntöjä tarvitaan. Tällainen voisi olla esimerkiksi päiväkodin pihan pelisäännöt tai jokin sääntö joka tukee työntekijöiden selkeitä töiden järjestelyitä. Johtajan tehtävä on antaa pelisääntöjen miettimiselle aikaa ja asettaa selkeä aikataulu niiden valmistumiselle tiimeittäin. Kun jokainen tiimi on saanut pelisäännöt kehiteltyä, kokoaisi johtaja ne yhteen ja niiden kautta lähdettäisiin miettimään koko talon yhteisiä pelisääntöjä. Luodut pelisäännöt tulisi kirjata, jotta mahdollisissa erimielisyyksissä sääntöihin pystyttäisiin aina palaamaan ja tarkistamaan mitä yhdessä on sovittu. Lisäksi kirjatuista pelisäännöistä on sijaisten ja opiskelijoiden helppo tarkistaa kuinka tässä päiväkodissa toimitaan ja niitä voidaan käyttää apuna kun uutta työntekijää perehdytetään työhön. Johtajan ja jokaisen työntekijän tulee seurata, että sääntöjä noudatetaan ja toimia esimerkkinä niiden noudattamisessa.

Samalla tavoin voisi kehittää raameja tiedonkululle, joka myös koettiin haastavaksi. Tiedonkulun sujuvuus on tärkeää varsinkin kun työyhteisö on suuri. Tiedonkulun haasteet aiheuttavat sen, että tieto ei kulje, mistä aiheutuu turhaa epäselvyyttä, ristiriitoja ja väärinymmärryksiä. Varsinkin suoran palautteen antaminen ja saaminen koettiin olevan tärkeää. Mattila (2007, 106) mukaan palautteen antaminen vaatii rohkeutta työntekijältä, asioista tulee kertoa ääneen ja sitä varten ilmapiiriin tulee olla avoin uusille ajatuksille. Useissa työyhteisöissä on kuitenkin työntekijöitä, jotka eivät kerro näkemyksiään yhteisissä palavereissa. He saattavat pelätä ristiriitoja tai uskovat ettei heidän mielipidettä arvosteta. Tästä syystä on kiinnitettävä huomiota siihen,

että jokainen tulee kuulluksi. Tutkimuksessa nousi esiin, että kaikki eivät saa sanotua mielipidettään esimerkiksi talon yhteisissä kokouksissa. Tämän vuoksi olisi hyvä tarkastella millaisia foorumeita keskusteluille on olemassa ja tulisiko niitä muuttaa jollain tapaa.

#### **8.4 Tiimit mukaan työn arviointiin**

Tiimipalavereja päiväkodin ryhmissä pidettiin vaihtelevasti. Ne kuitenkin koettiin hyvinkin toimiviksi toteutuessaan. Näin ollen olisikin hyvä saada tiimipalaverit säännöllisiksi ja tuottaa niiden sisällöstä dokumentti, jota voi hyödyntää toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. Tiimipalaverit toimisivat hyvin myös toiminnan arvioimisen foorumeina, joissa toimintaa voisi arvioida paitsi tiimin sisällä myös tiimien välillä ja koko päiväkodin kannalta. Viemällä hyvin toimivia käytäntöjä tiimistä toiseen, voisivat työntekijät jakaa tietojaan ja osaamistaan. Tiimeissä osaamisen jakaminen ja toiminnan arviointi voisi tapahtua myös siten, että työntekijä vuorollaan ottaisi vastuun tiimipalaverista ja esittelisi jonkin asian, jonka on kokenut hyväksi ja toimivaksi työssään. Näin siirtyisi myös tärkeää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle. Tiimipalaveriaika kuluu usein toiminnan suunnitteluun ja tiedotettavien asioiden läpikäymiseen. Mikäli toimintaa ei systemaattisesti arvioida saattaa epätyytyttävä toiminta jatkua koko toimintavuoden tai mahdolliset ongelmat syventyä entisestään. Päiväkodin johtajan vastuulla on huolehtia, että toiminnan systemaattinen arviointi on mahdollista. (Koivunen 2009, 193.)

Koivusen (2009, 187) mukaan työn arviointiin liittyy läheisesti havainnointi ja toiminta. Toiminnan aikana tehdään havaintoja, jotka kirjataan muistiin. Kirjatut havainnot kootaan ja niiden pohjalta arvioidaan toimintaa ja luodaan uudenlaiset toimintamallit. Työtään dokumentoimalla kasvattaja voi toimia oman työnsä tutkijana. Dokumentoinnin avulla pystytään selvittämään mitä tilanteessa itse asiassa tapahtuu ja pienet yksittäisetkin havainnot saavat merkityksen hahmottuessaan osaksi kokonaisuutta. Voidaan esimerkiksi tarkastella arkista tilannetta keräämällä aineistoa, vaikkapa rauhattomasta ruokailuhetkestä. (Venninen 2009, 41.) Yksi kehittämisidea voisikin olla oman työn tarkastelu. Varsinkin jotakin työniloa nakertavaa toi-

mintatapaa voitaisiin lähteä vaikka oman tiimin kesken havainnoimaan, kirjata havainnot ylös ja arvioida näitä havaintoja tiimipalaverissa. Tällä tavoin voidaan pohtia miten tilanteessa toimitaan, miten toimintatapa vaikuttaa itse tilanteeseen ja mitä tapahtuisi jos toimintatapa olisikin jokin toinen. Palautteen antamisessa ja keräämisessä on hyvin tärkeää ottaa huomioon lasten ja vanhempien ajatukset ja mielipiteet. Erilaiset palautelomakkeet ovat hyviä palautteen keräämiseen. Palautelomakkeiden on hyvä olla selkeitä, helposti ymmärrettäviä eikä liian pitkiä. Palaute tulee kerätä aina jotakin tarvetta varten.

Kasvattajan työ päiväkodissa muodostuu hyvin monenlaisista tehtävistä ja vastuualueista. Toisinaan kiire on todellista, mutta joskus kiire voi jäädä päälle ja muuttua sisäiseksi kiireeksi, jolloin tekemättömät työt ovat ajatuksissa ja vaikeuttavat keskittymistä sen hetkiseen työhön. Kiireen tuntua voi lisätä myös se, että henkilöstön työtehtäviä ei ole priorisoitu eli asetettu tärkeysjärjestykseen. Tiimipalaverissa voisi kerran vuodessa pohtia tiimin ajankäyttöä tekemällä luettelo kaikista työtehtävistä ja laittamalla ne tärkeysjärjestykseen. Vaikka kasvattajat ovat kiistämättä ensisijaisesti lapsia varten, tärkeää on myös arvioida, suunnitella ja kehittää työtään, jotta lasten kanssa tehtävän toiminnan laatu säilyy hyvänä. (Koivunen 2009, 191.) Ensisijaisen tärkeää työntekijöille on lasten kohtaaminen ja mahdollisimman suuri läsnäolo. Läsnäoloa voidaan muun muassa lisätä selkeillä töiden järjestelyillä.

### **8.5 Osaamisen arviointia ja suunnitelmallista hyvinvointia**

Kehittämiseen liittyy myös kouluttautuminen. Kouluttautuminen on hyvä mieltä perustehtävästä käsin. Millaista osaamista tarvitaan, että perustehtävän toteutuminen mahdollistuu parhaalla tavalla. Osaaminen on myös yksilöllistä, joten sitä tulee arvioida yksittäisen työntekijän kuin myös koko työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Työntekijät toivoivat koulutusten olevan enemmän konkreettisia, suoraan omaan työhön vinkkejä antavia. Koulutusten lisäksi voisi hyödyntää jo käytössä olevat päiväkotivierailut oman päiväkotityön arvioimiseen, kehittämiseen ja osaamisen lisäämiseen. Mäkitalo (2009, 21) korostaa, että kaiken muutoksen keskellä on tär-

keää pitää huolta varhaiskasvatuksen laadusta. Yksi keskeinen osa-alue laadun ylläpitämisessä on henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen. Henkilöstö on hyvä laittaa itse arvioimaan millaista osaamista he tarvitsevat.

Hyvinvoivassa organisaatiossa on tehty yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvointisuunnitelma, johon on kirjattu työpaikan hyvinvointiin vaikuttavat toimenpiteet, vastualueet niiden toteuttamisesta sekä tavat arvioida hyvinvoinnin etenemistä. (Manka 2012, 94.) Yhtenä hyvinvointiin liitettynä asiana on perinteisesti nähty TYKY-toiminta. Tällainen toiminta voidaan nähdä monenlaisena. Se voi olla työyhteisön yhdessä tekemistä, joka luo hyvää henkeä samalla tehden jotain toiminnallista, joka tukee fyysistä työssä jaksamista. Jotkut näkevät toiminnan olevan enemmänkin yhdessä juhlimista. TYKY-toimintaan liittyy ristiriitaisia ajatuksia ja osa työntekijöistä ei kaivannut tällaista toimintaa ollenkaan. Lerssi-Uskelin ym. (2011, 20) mukaan epämuodolliset tapaamiset ovat tehokas keino lisätä työyhteisön mehenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. TYKY-toimintaa ja muita työyhteisön epävirallisia tapaamisiakin siis tarvitaan, mutta ainoastaan niiden avulla työyhteisön hyvä henki ei kehity, vaan Työnilon Talon jokaisella pilarilla on vaikutuksensa työyhteisön hyvinvointiin. Viisas esimies ymmärtää työhyvinvoinnin kehittämisen olevan myös tärkeä osa työtään (Juuti & Salmi 2014, 163 ). Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja siihen panostamisessa tuleekin tarkastella Työnilon Talon jokaista osaa.



## LÄHTEET

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus: näkemyksiä ja kysymyksiä. Helsinki: Auditorium.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Cater Å. & Overlien C. 2014. Children exposed to domestic violence: a discussion about research ethics and researchers' responsibilities. *Nordic Social Work Research*, 4 (1), 67-79.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.
- Haapamäki, J., Kaipio, K., Keskinen, S., Uusitalo, I. & Kuoksa, M. 2000. Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Vantaa: Edufin.
- Hsieh, H. & Shannon, S. E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15(9), 1277–1288.
- Innokylä. Learning cafe eli oppimiskahvila. Kuntaliitto. Kuntaliitto. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.9.2015]. Saatavana <https://www.innokyla.fi/>
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kalliala, M. 2012. Lapsuus hoidossa? Aikuisten päätökset ja lasten kokemukset päivähoitossa. Helsinki: Gaudeamus.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS.
- Koivunen, P-L. 2009. Hyvä päivähoito. Työkaluja sujuvaan arkeen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Laine, K. 2014. Lapsen sosiaalinen maailma päivähoitossa. Teoksessa Häkkä, A., Kuokkanen, H. & Virolainen, A. (toim.) Lapsen parhaaksi. Lähihoitaja varhaiskasvattajana. Helsinki: Edita, 83- 123.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 26.5.2016]. Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti\\_innostunutta\\_tyoyhteisoa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf)
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mahkonen, S. 2012. Päivähoito ja laki. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton lausunto 27.5.2014 opetus- ja kulttuuriministeriölle. Subjektiviivinen päivähoito-oikeus säilytettävä. [Verkkajulkaisu]. Mannerheimin Lastensuojeluliitto. [Viitattu 23.5.2016]. Saatavana: <http://www.mll.fi/?x34302=20885539>

- Mattila, K-P. 2007. Arvostava kohtaaminen. Arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2010. Lapselle hyvä päivä tänään – näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Vantaa: Pedatieto. 3. painos.
- Mis, K. 2004. From concept mapping to qualitative modeling in cognitive research. Paper presented at the First International Conference on Concept Mapping, Pamplona, Spain.
- Mäki, T., Liedempohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca.
- Mäkitalo, A-R. 2009. Pääkaupunkiseudun varhaiskasvatuksen kehittämissyksikkö, VKK-Metro-hanke. Teoksessa Ojala, M., Venninen, T., Mäkitalo, A-R. & Vilpas, B. Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimusta päiväkodin arjessa. Helsinki: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 22, 2009, 21–26.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Novak, J. D. 2002. Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö. Käsitekartat työvälineinä oppilaitoksissa ja yrityksissä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nummenmaa, A. R. & Karila, K. 2011. Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. Helsinki: WSOY.
- Ojala, M. 2009. Varhaiskasvatuksen käytännön kehittäminen reflektion avulla. Teoksessa Ojala, M., Venninen, T., Mäkitalo, A-R. & Vilpas, B. Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimusta päiväkodin arjessa. Helsinki: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 22, 2009, 27–36.
- Oulasmaa, M. & Riihonen, R. 2013. Pohdinta. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto (VL-markkinointi Oy), 92-99.
- Oulasmaa, M. & Saloheimo, A. 2013. Työilmapiirin merkitys kasvattajien arjessa. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto (VL-markkinointi Oy), 79-87.
- Paasivaara, L. 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 55-89.

- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Robertson, I. & Cooper, G. 2011. Well-being. Productivity and Happiness at Work. CPI Antony Rowe. Chippenham & Eastborne.
- Roti, O. 1999. Työnilo- organisaation voimavara. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Rowe, D. E. (1987). Healthful school living: environmental health in the school. *Journal of School Health*, 57, 426-431.
- Saramies, A., Solovjew, M-L. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä- NLP työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silvennoinen, M & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena: näin johdan esimiestä ja itseäni. Helsinki: Tammi.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: Unipress.
- Tiivistelmä varhaiskasvatuslain ensimmäisen vaiheen keskeisistä muutoksista. [Verkojulkaisu]. Opetus- ja kulttuuriministeriö. [Viitattu 14.5.2016]. Saatavana: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/viireilla\\_koulutus/varhaiskasvatus/liitteet/Vaka1\\_liite.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/viireilla_koulutus/varhaiskasvatus/liitteet/Vaka1_liite.pdf)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuukkanen, K. 2013. Ilon kokemukset varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto (VL-markkinointi Oy), 19-20.
- Valtioneuvoston tiedote 22.10.2015. Varhaiskasvatuslakia ja päivähoitoasetusta muutetaan. [Verkojulkaisu]. Valtioneuvosto. [Viitattu 23.5.2016]. Saatavana: [http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/varhaiskasvatuslakia-ja-paiva-hoitoasetusta-muutetaan](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/varhaiskasvatuslakia-ja-paiva-hoitoasetusta-muutetaan)
- Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työnilo-Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa. Joensuu: Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia.

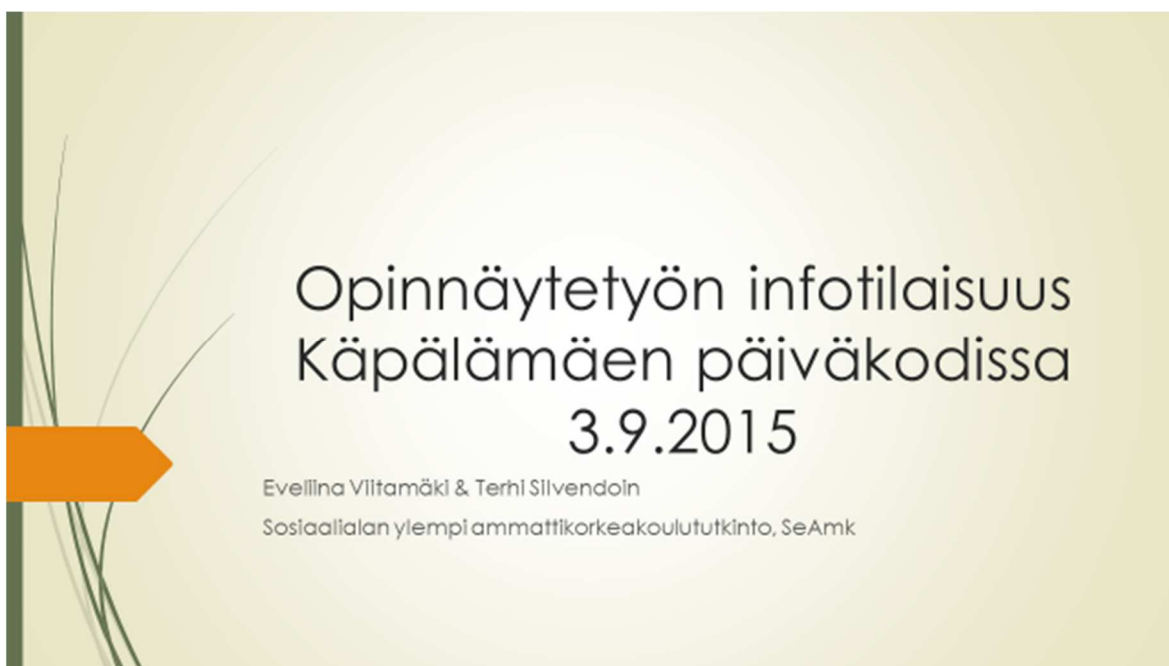
- Virolainen, A. 2014. Varhaiskasvatus työympäristönä. Teoksessa Häkkä, A., Kuokkanen, H. & Virolainen, A. (toim.) Lapsen parhaaksi. Lähihoitaja varhaiskasvattajana. Helsinki: Edita, 279–296.
- Virolainen, A. 2014. Varhaiskasvatus arjen toimintana. Teoksessa Häkkä, A., Kuokkanen, H. & Virolainen, A. (toim.) Lapsen parhaaksi. Lähihoitaja varhaiskasvattajana. Helsinki: Edita, 125–202.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Venninen, T. 2009. Reflektiivinen lähestymistapa päiväkotien kehittämistyössä. Teoksessa Ojala, M., Venninen, T., Mäkitalo, A-R. & Vilpas, B. Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimusta päiväkodin arjessa. Helsinki: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 22, 2009, 37–44.
- Wheeldon, J. & Åhlberg, M.K. 2012. Visualizing Social Science Research. Maps, Methods, & Meaning. Los Angeles: SAGE.
- Williams, A. 2002. Ryhmän salaisuudet. Sosiometria muutoksen voimavarana. Suomentanut Katariina Kaila. Tampere: Resurssi.
- Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S. & Määttä, K. 2012. Critical viewpoint to early childhood education teachers' well-being at work. *International Journal of Human Sciences* 9 (1), 458-475.
- Zechner, M. 2010. Informaali hoiva sosiaalipoliittisessa kontekstissa.[verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Akateeminen väitöskirja. [Viitattu 6.4.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8190-1>
- Åhlberg, M. 2007. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 59-68.

## LIITTEET

Liite 1. Päiväkodin henkilökunnalle pidetyn tiedotustilaisuuden sisältö

Liite 2. Työnilon havainnointilomake

Liite 1. Päiväkodin henkilökunnalle pidetyn tiedotustilaisuuden sisältö



## TYÖN ILO

Opinnäytetyön aiheena on TYÖN ILO päiväkodissa- mistä se koostuu ja mikä siitä syö.

Opinnäytetyömme kohteena on Kämpälämäen päiväkodin koko henkilökunta, jonka kanssa pyrimme selvittämään päiväkotityön haasteet ja olemassa olevat voimavarat.

Tutkimustulosten tarkoitus on auttaa päivähoitojohtoa tukemaan kohdennetusti henkilökunnan työtä päiväkodissa.

## KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

- Kokoamme opinnäytetyön tutkimusaineiston henkilöstöstä koostuvien toiminnallisten pienryhmien avulla.
- Pienryhmissä henkilökunnalla on mahdollisuus tuoda esiin omat kokemuksensa liittyen työn iloon, motivaatioon ja haasteisiin.
- ODOTUKSET TYÖNTEKIJÖILTÄ: Toivomme, että uskallatte lähteä avoimesti mukaan työskentelyyn ja heittäytyä rohkeasti mukaan oman työnne kehittämiseen.
- AIKATAULU: Toiminnalliset ryhmät toteutetaan päiväkodissa viikoilla 35 ja 36. Opinnäytetyön on määrä valmistua kevääseen 2016 mennessä.



## ANONYYMITEETTI JA AINEISTON SÄILYTTÄMINEN

- Tutkittavien ANONYYMITEETISTÄ huolehditaan tutkimuksen teon aikana huolellisesti. Tutkittavilta ei kerätä nimiä, eikä tutkimukseen osallistuneita henkilöitä voi tunnistaa opinnäytetyöstä.
- Pienryhmissä tuotettua aineistoa ei näytetä päivähoiton johdolle, eikä muulle henkilökunnalle sellaisenaan, vaan vasta valmiissa opinnäytetyössä tekijöiden analysoitua aineiston, jolloin siitä ei voi tunnistaa yksittäisen henkilön vastauksia.
- Päiväkodin johtaja ei osallistu pienryhmiin, vaan hänet haastatellaan erikseen.
- Opinnäytetyötä varten kerätty aineisto on vain tekijöiden käytössä tutkimuksen teon ajan. Sen jälkeen kerätty aineisto tuhotaan.

## OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

- Opinnäytetyön tulokset tullaan käymään läpi yhdessä henkilökunnan kanssa, mutta niistä mahdollisesti nousevat muutos- tai ratkaisuehdotusten toteutus jää päiväkodille.
- Opinnäytetyön yksi kappale annetaan päiväkodille sekä julkaistaan Theseus-tietokannassa.
- Opinnäytetyön ohjaajana toimii Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali-alan yliopettaja Minna Zechner, p.040 8680 203, minna.zechner@seamk.fi



"Ilo on työn suurin  
käyttövoima"

Liite 2. Työnilon havainnointilomake



## Havainnoi henkilökunnan Työniloa

---

- tee havaintoja kun kierrät päiväkodissa

Mistä asioista henkilökunnan työnilo koostuu?

Mitkä asiat sitä nakertavat, vähentävät?

Muut työniloon liittyvät havainnot:

---

***Kiitos ja työniloa !!***