

# YMPÄRIVUOROKAUTISEN PÄIVÄKODIN TYÖPAIKKAKULTTUURI

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos  
Hanna-Mari Liikaluoma  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiologia  
2007

## TIIVISTELMÄ

Yhteiskunnallisena palvelujärjestelmänä päivähoito on yksi tärkeimmistä lapsiperheille tarjottavista sosiaalipalveluista. Perheiden tarpeet muuttuvat yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten myötä, jolloin päivähoito on vastattava näihin tarpeisiin. Esimerkiksi 24 tuntia auki oleva yhteiskunta on asettanut haasteita päiväkotien aukioloon. Tutkielmassa tarkastelen ympärivuorokautista päiväkotia työntekijöiden näkökulmasta ja selvitän sen työpaikkakulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelen millaisten kulttuuristen käsitysten varassa työntekijät jäsentävät työtään ja miten se vaikuttaa työntekoon. Selvitän myös miten toiminnan tavoitteet ja kulttuurin perusolettamukset ovat vuorovaikutuksessa.

Tutkielman lähtökohtana on etnografinen tutkimus, joka soveltuu hyvin kulttuurin tarkasteluun. Tutkimalla työpaikkakulttuuria saadaan tietoa työpaikalla vallitsevista olettamuksista ja arvoista. Havainnoin päiväkodissa toimintaa, keräsin kahdeksan teemahaastattelua ja kaksi kirjoitusta. Näistä erilaisista lähteistä kerätyn tiedon avulla muodostin kuvan päiväkodin työpaikkakulttuurista.

Päiväkodin työpaikkakulttuuriin vaikuttaa fyysinen ja sosiaalinen ympäristö sekä kasvatuksellinen ja yhteiskunnallinen konteksti. Fyysinen ympäristö muodostuu tilaratkaisujen, henkilöstön määrän ja päiväkodin ympärivuorokautisen aukiolon ympärille. Päiväkodissa on kaksi ryhmää, esikoululaiset ja päiväkotilaiset, jotka toimivat eri tiloissa. Tämä on asettanut haasteita muun muassa tiedonkulkuun, joka hankaloituu myös ympärivuorokautisen aukiolon vuoksi. Henkilöstön määrä vaikuttaa työssä jaksamiseen ja lapsille henkilökohtaisesti annettun ajan määrään. Päiväkodin sosiaalinen ympäristö muodostuu työnjaosta ja päätöksenteosta, ilmapiiristä, vuorovaikutuksesta sekä johtajuudesta. Se on avoin yhteiselle päätöksenteolle ja työntekijät saavat itse vaikuttaa työpäivänsä kulkuun. Päiväkodin esimies ei korosta johtajuutta, vaan jokaisen työntekijän on mahdollista vaikuttaa toimintaan. Työyhteisössä arvostetaan avointa ilmapiiriä ja jokaista työntekijää kunnioitetaan. Vuorovaikutuksessa työntekijöiden kesken koetaan kuitenkin puutteita ja sitä halutaan lisätä.

Kasvatuksellinen konteksti koostuu perustehtävän toteutumisesta ja työn organisoinnista. Lasten kanssa halutaan viettää enemmän aikaa, mutta muu työ vie työntekijän huomion. Yhteiskunnallisissa kontekstissa käy ilmi, että päiväkodin työntekijät pitävät työtään vastuullisena, mutta kokevat etteivät saa yhteiskunnallisesti tarpeeksi arvostusta. Tämä näkyy tulevaisuuden suunnitelmissa haluna kouluttautua lisää ja jopa vaihtaa alaa kokonaan.

Työpaikkakulttuurista voidaan erottaa näkyvät teot, ilmaistut arvot sekä perusolettamukset. Työpaikkakulttuurin tutkimuksessa arvokkain havainto saadaan tarkastelemalla perusolettamuksia, joita päiväkodin työpaikkakulttuurissa on epätasa-arvoisuus, turvattomuus, tuloslähtöisyys ja työn arvostus. Nämä ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde.

Avainsanat: etnografia, organisaatiokulttuuri, päiväkotitoiminta, työpaikkakulttuuri

# SISÄLLYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. JOHDANTO .....</b>                              | <b>3</b>  |
| <b>2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>    | <b>7</b>  |
| 2.1 KULTTUURI.....                                    | 7         |
| 2.2. ORGANISAATIOKULTTUURI.....                       | 8         |
| 2.3. YRITYSKULTTUURI .....                            | 13        |
| 2.4. TYÖKULTTUURI .....                               | 14        |
| 2.5. TYÖPAIKKAKULTTUURI .....                         | 14        |
| 2.6. TYÖYHTEISÖ .....                                 | 15        |
| 2.7. AIKAISEMPI TUTKIMUS .....                        | 17        |
| <b>3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>                   | <b>21</b> |
| 3.1. TUTKIMUSKOHDE.....                               | 21        |
| 3.2. TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....                    | 23        |
| 3.3. TUTKIMUKSEN TAUSTAA: ETNOGRAFINEN TUTKIMUS ..... | 25        |
| 3.4. TIEDONHANKINTAMENETELMÄT.....                    | 27        |
| 3.4.1. Teemahaastattelu .....                         | 27        |
| 3.4.2. Havainnointi.....                              | 28        |
| 3.5. AINEISTON ANALYYSI.....                          | 30        |
| <b>4. PÄIVÄKODIN TYÖPAIKKAKULTTUURI.....</b>          | <b>34</b> |
| 4.1. PÄIVÄKODIN FYYSINEN YMPÄRISTÖ.....               | 35        |
| 4.1.1. Tilat .....                                    | 36        |
| 4.1.2. Henkilöstön määrä .....                        | 41        |
| 4.1.3. Päiväkodin ympärivuorokautisuus .....          | 45        |
| 4.2. PÄIVÄKODIN SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ .....           | 48        |
| 4.2.1. Työnjako ja päätöksenteko .....                | 49        |
| 4.2.2. Ilmapiiri .....                                | 51        |
| 4.2.3. Vuorovaikutus .....                            | 54        |
| 4.2.4. Johtajuus .....                                | 56        |
| 4.3. KASVATUKSELLINEN KONTEKSTI.....                  | 61        |
| 4.3.1. Perustehtävän toteutuminen .....               | 62        |
| 4.3.2. Työn organisointi .....                        | 66        |
| 4.4. YHTEISKUNNALLINEN KONTEKSTI .....                | 69        |
| 4.4.1. Arvostus ja vastuullisuus.....                 | 70        |
| 4.4.2. Tulevaisuus.....                               | 73        |
| 4.5. YHTEENVETO PÄIVÄKODIN TYÖPAIKKAKULTTUURISTA..... | 76        |
| <b>5. POHDINTAA.....</b>                              | <b>81</b> |
| 5.1. LUOTETTAVUUS .....                               | 81        |
| 5.2. EETTISYYS .....                                  | 83        |
| 5.3. JOHTOPÄÄTÖKSET.....                              | 84        |
| <b>LÄHTEET.....</b>                                   | <b>86</b> |
| <b>LIITE 1 .....</b>                                  | <b>92</b> |

# 1. Johdanto

Työelämä on muuttunut Suomessa viime vuosina nopeasti. Olemme siirtyneet niin sanottuun tietoyhteiskuntaan, joka on muuttanut työelämää ja yhteiskuntaa monella tavalla. Muutokset ovat luoneet uusia vaatimuksia esimerkiksi työaikaan, ja seuraukset näkyvät sekä makro- että mikrotasolla. 24 tuntia auki oleva yhteiskunta edellyttää useilla aloilla työskentelyä normaalina pidetyn työajan ulkopuolella. Muutos näkyy niin yritysten kuin työntekijöiden arjessa. Epätavalliset työajat ovat lisääntyneet monilla aloilla, ja myös päiväkodit ovat joutuneet vastaamaan tähän vaatimukseen. Kun vanhemmat noudattavat 24 tunnin yhteiskuntaa, on yhteiskunnan tarjoamien palvelujen pysyttävä kehityssuunnan perässä. Myös lastenhoidon on pitänyt kasvavassa määrin pitää oviaan auki 24 tuntia seitsemänä päivänä viikossa.

Vuorotyön lisääntyminen on kasvattanut lasten ilt- ja viikonloppuhoidon tarvetta. Osalle kunnista lasten iltahoito on jo nyt aiheuttanut vaikeuksia ja huomattava enemmistö kunnista arvioi vuorohoidon tarpeen kasvavan. (Helsingin Sanomat 9.4.2007.) Tällä hetkellä Suomen laki takaa jokaiselle lapselle oikeuden päivähoitoon. Alkuvuodesta 2007 puheenaiheena on kuitenkin ollut päivähoito-oikeuden rajoittaminen. Sosiaali- ja terveysministeriö ei ole halukas muuttamaan päivähoito-oikeutta, vaikka enemmistö suomalaisista olisi valmis rajoittamaan lapsen oikeutta kunnalliseen päivähoitoon (Helsingin Sanomat 13.2.2007). Myös suurin osa päiväkodinjohtajista rajoittaisi päivähoito-oikeutta, vaikka joissakin tapauksissa sitä oltiin valmiita myös lisäämään. Päiväkodinjohtajien mielestä rajoituksissa tulisi huomioida sosiaaliset ja lastensuojelulliset perusteet sekä monikulttuuriset perheet, joiden yli kolmivuotiaat lapset tarvitsevat päivähoitoa kielen oppimisen vuoksi. (Helsingin Sanomat 6.1.2007.)

Usein päiväkotiympäristö nähdään lasten toimipaikkana, mutta tässä tutkielmassa näkökulmana on aikuisten työympäristö. Tutkielmassa tarkastelen ympärivuorokautista päiväkotia työpaikkana erityisesti organisaatiotasolla, mutta myös yksilö- ja yhteiskunnallisella tasolla. Tarkastellessani päiväkodin työntekijöiden toimintaa olen tutustunut minulle ennestään vieraaseen kulttuuriin. Olen pyrkinyt ymmärtämään ja tulkitsemaan etnografisen lähestymistavan avulla, mistä tässä työpaikkakulttuurissa on kysymys. Olen kerännyt aineistoa haastattelemalla ja havainnoimalla päiväkodin työntekijöitä pyrkien muodostamaan kattavan kuvan tutkimuskohteesta. Tutkimustulokset kertovat erään päiväkodin työpaikkakulttuurista, mutta heijastavat joiltakin osin myös laajempaa päiväkotiympäristön merkitystä.

Tutkielman teoreettisessa osassa tarkastelen kulttuurin käsitettä. Kulttuuri on laaja käsite ja sillä voidaan nyky-yhteiskunnassa viitata moninaiisiin asioihin. Tässä tutkielmassa kulttuuria tarkastellaan ihmisten toiminnan muodostaman yhteisön kautta. (Asp & Peltonen 1991, 178.) Kulttuurin tutkiminen antaa tietoa toiminnasta ja merkityksistä, jotka ovat ihmisten toiminnan pohjalla. Työpaikan kulttuureja tutkittaessa organisaatiokulttuuri osoittautui käytetyimmäksi termiksi. Organisaatiokulttuurin tehtävä on määrittää, mikä on sopivaa käyttäytymistä ja millaiset suhteet ovat sopivia työpaikalla. Organisaatiokulttuurin lisäksi määrittelen yrityskulttuurin ja työyhteisön, mutta käytän näistä yhteisnimitystä työpaikkakulttuuri, koska se kuvaa parhaiten tutkimuskohdetta. Myös työyhteisö liittyy työpaikan kulttuuriin ja on osaltaan uusintamassa kulttuurisia tapoja. Lopuksi esittelen luvussa aikaisempia tutkimuksia päiväkotiympäristöstä, joita olen käyttänyt apuna muodostaessani käsitystä päiväkotiympäristöstä, herätellessä ajatuksia tutkimukseen sekä käyttänyt niitä analyysin ja omien käsitysten peilaamisen tukena.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen toteutuksen. Aluksi kerron päiväkodin toimintaympäristöstä työntekijän näkökulmasta. Päiväkodissa työskentelee päivätyötä, vuorotyötä ja yötyötä tekeviä, jolloin työympäristö hahmottuu eri työntekijöille erilaisena. Tutkielmassa pyrin tuomaan esiin erilaista työtä ja vuoroa tekevien työntekijöiden näkökulmia. Koska tutkimus on tehty osana Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian ”Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajina” -hanketta, esittelen lyhyesti myös kokonaisuuden, jota olen tehnyt tämän tutkielman ulkopuolella. Tein hankkeelle päiväkodissa toteutetun laadullisen tilaustutkimuksen joustavista työajoista ja kvantitatiivisen kehittämistutkimuksen.

Esittelen kolmannessa luvussa myös etnografisen tutkimuksen perinnettä, jota olen käyttänyt tämän tutkielman lähtökohtana. Etnografinen tutkimus on kulttuurin tutkimusta, joka sopii hyvin päiväkodin työpaikkakulttuurin tarkasteluun, koska sen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen näkemys tietyn sosiaalisen ryhmän elämänmuodosta luonnollisessa ympäristössä. Tarkastelun kohteena olevaa ryhmää tutkitaan sisältä päin, ja pyritään paljastamaan esimerkiksi ne todellisuutta koskevat, usein julkilausumattomat ja itsestään selvät lähtöoletukset, joiden varaan yhteisön jäsenten keskinäinen kommunikaatio ja vuorovaikutus perustuvat. Etnografinen tutkimus ei pyri testaamaan valmiiksi muotoiltuja ja määriteltyjä hypoteeseja, vaan pikemminkin löytämään jotakin uutta. (Hammersley 1990, 8.)

Aineisto on kerätty pääasiassa teemahaastatteluilta ja havainnoinnilla, joista kerron tiedonhankintamenetelmissä. Haastattelin päiväkodissa kahdeksaa työntekijää ja yksi työntekijä

sekä esimies kirjoittivat haastatteluissa läpikäydyistä teemoista ajatuksia paperille. Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat (Eskola & Vastamäki 2001, 24–26). Haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksistä puuttuu tarkka muoto ja järjestys. Havainnoinnin avulla saadaan puolestaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin, joten havainnointi on todellisen elämän ja maailman tutkimista. (Hirsijärvi ym. 2000, 195–200.) Analysoin kerätyn tutkimusaineiston käyttäen laadullista sisällönanalyysia, joka perustuu tulkintaan ja päättelyyn, ja jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Olen käyttänyt induktiivista lähestymistapaa, jossa analyysissa lähdetään aineistosta käsin muodostaen sen oma logiikka. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään löydettyjä käsitteitä ja saadaan näin vastaus tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Saarijärvi 2002, 110–115.)

Neljännessä luvussa esittelen tutkitun päiväkodin työpaikkakulttuuria. Siihen vaikuttaa fyysinen ja sosiaalinen ympäristö sekä kasvatuksellinen ja yhteiskunnallinen konteksti. Fyysinen ympäristö muodostuu tilaratkaisujen, henkilöstön määrän ja päiväkodin ympärivuorokautisuuden ympärille. Päiväkodin sosiaalinen ympäristö muodostuu työnjaosta ja päätöksenteosta, ilmapiiristä, vuorovaikutuksesta sekä johtajuudesta. Kasvatuksellisessa kontekstissa käsittelen päiväkodin perustehtävän toteutumista ja työn organisointia. Yhteiskunnallisessa kontekstissa tulee esille työn arvostus ja vastuullisuus. Tarkastelen myös päiväkodin tulevaisuuden näkymiä. Aineiston analyysin jälkeen kokoan vielä Scheinin (1987) kulttuurin kolmen tason mallia mukailien päiväkodin työpaikkakulttuurin artefaktit eli näkyvät teot, ilmaistut arvot sekä pohjimmaiset perusolettamukset. Työpaikkakulttuurin tutkimuksessa arvokkain havainto saadaan tarkastelemalla perusolettamuksia. Ne ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde.

Lopuksi viidennessä luvussa pohdin tutkimuksen tuloksia, luotettavuutta ja eettisiä lähtökohtia. Koska tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, ei aineistosta voi tehdä suoria yleistyksiä. Tutkimustieto antaa kuitenkin kattavan kuvan yhden päiväkodin työpaikkakulttuurista, ja saatuja tuloksia voi verrata aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimustulokset ovat osittain samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa, mutta aineistosta löytyy myös kyseiselle päiväkodille ominaisia kulttuurisia piirteitä. Pyrin kappaleessa osoittamaan saamani tutkimustiedon merkittävyyden ja luotettavuuden arvioimalla empiirisen aineiston keruuseen liittyviä kriteereitä.

Tässä tutkielmassa tutustun siis päiväkotiympäristöön työntekijän näkökulmasta ja selvitän työpaikkakulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymys on, millainen työpaikkakulttuuri tutkimuksen kohteena olevassa päiväkodissa on. Tätä selvitän tarkastelemalla millaisista tekijöistä työpaikkakulttuuri on muodostunut sekä millaisten kulttuuristen käsitysten ja ajattelutapojen varassa päiväkodin työntekijät jäsentävät työtään koskevia asioita. Lisäksi pyrin selvittämään, mitä vaikutuksia työpaikkakulttuurilla on työntekoon ja työntekijöihin ja miten toiminnan tavoitteet ja kulttuurin perusolettamukset ovat vuorovaikutuksessa.

## 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kulttuurin tutkimus on kaikkiaan hajanaista eikä mitään yhtä, laajasti ymmärrettyä merkitystä sille voida määritellä (Alvesson 1995, 1). Kulttuurin hahmottamista vaikeuttavat sitä tarkastelevien koulukuntien runsaus, kulttuuri-ilmion monitasoisuus ja monimutkaisuus sekä kulttuurillisten tuotteiden moninaisuus ja tulkinnanvaraisuus (Juuti 1992, 39). Kulttuurin tutkimusta on käytetty paljo työelämän tutkimuksessa. Käytän myös itse sitä tutkielman teoreettisena lähtökohtana, koska tarkastelemalla kulttuuria päästään käsiksi työpaikan arvoihin ja toimintatapoihin. Määrittelen aluksi kulttuurin, jonka jälkeen tarkastelen kulttuuria organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tämän jälkeen määrittelen yrityskulttuurin, työkulttuurin ja työpaikkakulttuurin. Nämä käsitteet tarkoittavat lähes samaa, mutta päiväkodin kulttuuria tarkasteltaessa on hyvä olla selvillä näiden erilaisten käsitteiden eroista. Lopuksi vielä tarkastelen työyhteisöä kulttuurisena ilmiönä.

### 2.1 Kulttuuri

Kulttuuri on laaja käsite ja sillä voidaan nyky-yhteiskunnassa tarkoittaa muun muassa ympäristön hoitoa, ihmisten toimintaa ja sen tuotteita, ihmishengen jalostamista tai jonkin yhteisön, kansan tai organisaation suoritusten kokonaisuutta. Tässä tutkielmassa kulttuuria tarkastellaan ihmisten toiminnan muodostaman yhteisön kautta. Kulttuurissa on nykyisyyden ohella aina mukana myös menneisyyttä, jonka vuoksi kulttuuri muuttuu hyvin hitaasti. (Asp & Peltonen 1991, 178.) Tästä syystä kulttuurin tutkiminen antaa tietoa siitä, mikä on ihmisten toiminnan pohjalla. Kun kulttuuriset tavat tulevat tietoisuuteen, voi ne kohdata ja arvioida, kuinka tarkoituksenmukaisia ne ovat.

Tylorin 1900-luvun alussa esittämä määritelmä vaikutti pitkään yhteiskuntatieteiden kulttuurin käsitteessä. Hän jaotteli kulttuurin aineelliseen eli esinekulttuuriin ja ei-aineelliseen eli henkiseen kulttuuriin. Tylorin mukaan kulttuuria on kaikki, mitä ihminen on tehnyt, opettanut ja siirtänyt tuleville sukupolville. (Tylor 1903.) Nykyään kulttuuriperintö nähdään nopeasti muuttuvassa maailmassa vain yhtenä osana vallitsevaa kokonaisuutta. Esimerkiksi Erik Allardt (1983, 20) määrittelee kulttuuriin kuuluvaksi ”ne tiedot, mielikuvat, uskomukset, tunneilmaisut, arvostukset, normit ja tavat, jotka symbolien avulla siirtyvät ihmiseltä toiselle ja jotka täten myös saattavat yhdistää saman yhteiskunnan jäseniä”. Hoebelin (1965, 279) klassisen määritelmän mukaan kulttuuri on yhteisön jäsenten opittujen käyttäytymispiirteiden integroitunut kokonaisuus. Kulttuuri



on sosiaalisen keksimisen tulos ja siksi se on jokaiselle ryhmällä erilainen. Jokainen työyhteisö muodostaa aikojen saatossa oman näköisensä kulttuurin, jonka uudet työntekijät oppivat. Se, että yhteisön tai ryhmän symboleja ja tapoja pystyy ymmärtämään, edellyttää kulttuurin tuntemista.

Kulttuuri koostuu merkityksistä; erilaisten merkkien tulkinnasta ja ymmärtämisestä. Kulttuurintutkija Johan Fornäsin (1998, 172) mukaan merkit edustavat jotakin tietylle yhteisölle tietyssä kontekstissa, jolloin ne ovat siis kontekstisidonnaisia. Yhteisen merkkijärjestelmän ja kulttuurisen koodin jakaminen ei välttämättä kuitenkaan tarkoita, että kaikkien kokemukset olisivat samanlaisia (emt. 170). Kulttuuri yhdistää sen sisällä olevia ihmisiä ja toisaalta erottaa niihin kuulumattomat. Se tarjoaa esimerkiksi yhteisen kielen eli merkitysjärjestelmän, jonka puitteissa voi arvioida omaa asennoitumista kulttuurin eri elementteihin. (Andersson 2004, 185.)

Kulttuuri liittyy myös siihen miten todellisuutta jäsennetään. Näin kulttuuri luo käyttäytymiselle tietyn viitekehyksen. Se ei määrää käyttäytymistä, mutta se luo puitteet, jossa käyttäytymisellä on merkitystä, säännösten ja motiivien, joihin käyttäytyminen perustuu. Kulttuuri on kytketty ihmisten syvimpään laadulliseen tasoon, tunteisiin sekä esteettisiin ja eettisiin arvoihin. (Juuti 1992, 39.) Kulttuuri kuuluu sosiaalisen toiminnan piiriin eli se on subjektien välistä. Kulttuuriset merkitykset eivät ole puhtaasti subjektiivisia eli yksityisiä, vaan sillä viitataan aina johonkin yhteiseen ja jaettuun. Tästä näkökulmasta katsottuna kulttuuri yhdistää yksilöitä, luo ja välittää heille yhteisiä merkityksiä ja tarjoaa mahdollisuuden jakaa yhteisiä kokemuksia. (Fornäs 1998, 169.) Kulttuuri viestii myös yhteisön arvoista, jotka puolestaan vaikuttavat sen muotoutumiseen. Kulttuuri sisältää arvottamista, tiettyjen käytäntöjen ja ajattelutapojen valitsemista sekä niiden suosimista vaihtoehtoisten käytäntöjen sijaan. (Bauman 1997, 182–183.)

## **2.2. Organisaatiokulttuuri**

Kulttuurin tarkastelu auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa. Organisaatiokulttuuri eroaa Geert Hofsteden (1980, 38) mukaan monissa suhteissa kansallisista kulttuureista. ”Organisaatio on eriluonteinen sosiaalinen järjestelmä kuin kansakunta; jo yksistään siitä syystä, että organisaation jäsenillä on yleensä ollut jokin mahdollisuus vaikuttaa siihen liittymiseensä, kuulua siihen vain työaikana ja mahdollisuus lähteä siitä jonakin päivänä.” Jokaisella organisaatiolla on kuitenkin kansakunnan tapaan oma erityinen kulttuurinsa, joka erottaa organisaatiot toisistaan (Kauppi 2001, 11).

Vielä 1900-luvun alussa organisaatiotutkimukset painottuivat taloudellisiin ja tuotannollisiin tekijöihin. Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon keskeisenä sisältönä oli yksittäisen työsuoritusten tieteellinen tutkiminen, jossa pyrittiin mahdollisimman tehokkaan suoritustavan löytämiseen inhimillisille ja koneellisille työsuorituksille. Sosiaalisten tekijöiden korostumisen työelämän tutkimuksissa voi paikantaa 1920-luvulle Hawthornen tehtaille. Tutkimuksen tavoitteena oli alkujaan selvittää komponenttitehtaalla valaistuksen laadun ja voimakkuuden vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen, mutta projekti laajeni vuosia kestäväksi tutkimussarjaksi. Elton Mayo ja hänen tutkimusryhmänsä löysivät tutkittavina olleiden työryhmän jäsenten keskinäisten ystävyys-suhteiden ja yleensä epävirallisten eli informaalisten organisaatioiden merkityksen työikäytymisessä ja asenteissa. Hawthorne-tutkimusta on yleisesti pidetty käännekohtana työelämän sosiologisessa tutkimuksessa. (Asp & Peltonen 1991, 21–23; Kauppi 2001, 12.)

Terminä organisaatiokulttuuri tuli amerikkalaiseen tutkimuskirjallisuuteen 1960-luvulla organisaatioilmaston synonyymiksi. Nykyisen tutkimuksen voidaan katsoa alkaneen Andrew Pettigrewn artikkelista vuodelta 1979. Pettigrew kirjoitti artikkelissaan siitä, kuinka päämäärät, sitoutuminen ja järjestys kehittyvät yrityksessä sen perustajan tunteiden ja toimien kautta. Kun tähän kehitykseen yhdistyvät uskomusten, ideologian, kielen, rituaalien ja myyttien sekoitus, törmätään organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Pettigrew määritteli kulttuurin tietyssä tilanteessa olevan ryhmän yleisesti ja yhteisesti hyväksytyiksi merkityksiksi. (Tilev 1994, 34.)

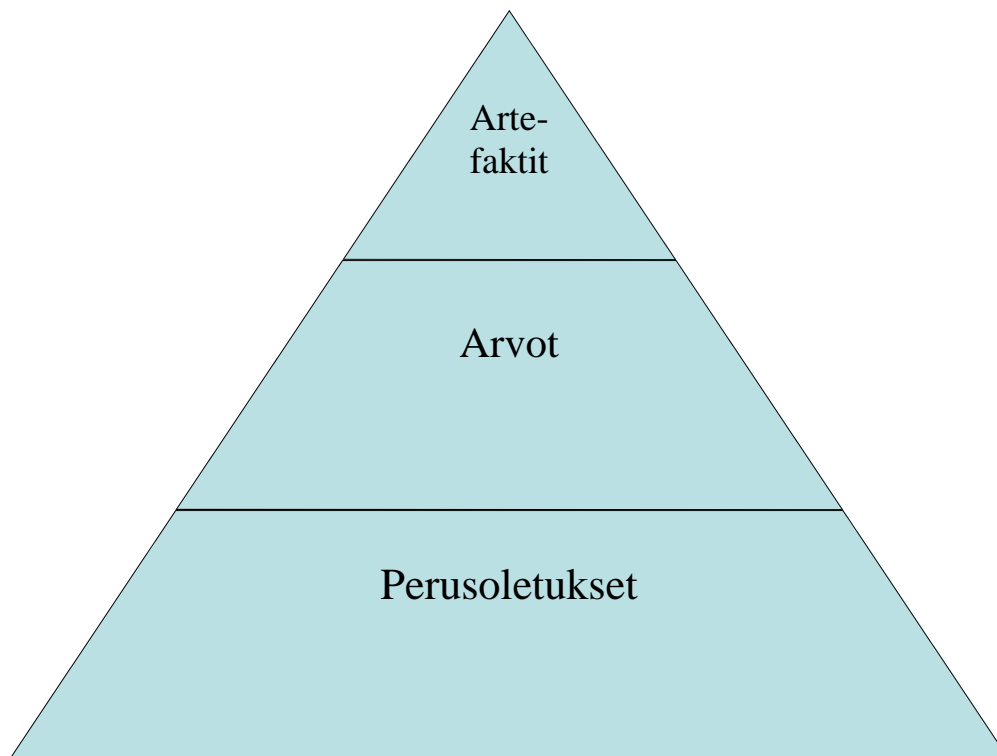
Organisaatiotutkimuksen nimenomaan organisaatiokulttuureihin kohdistuva tutkimus oli voimakkaimmillaan 1980-luvulla. Organisaatiokulttuurin tutkimus pyrkii antamaan vastauksia niihin organisaatiota koskeviin kysymyksiin, joihin aikaisemmat tutkimustavat ovat olleet kykenemättömiä tai riittämättömiä. Kulttuuritutkimuksella halutaan ”paljastaa” organisaation rakenteita ja sen jäsenten vuorovaikutussuhteissa syntyviä käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavia malleja. Tunnetuimpia organisaatiokulttuurin tutkijoita on Edgar Schein. Hänen luomansa organisaatiokulttuurin käsite sekä organisaatiokulttuurin tasot toistuvat lähes kaikissa myöhemmin tehdyissä organisaatiokulttuurin tutkimuksissa.

Organisaatiokulttuuritutkimuksessa on erotettavissa kolme käsitteellistä viitekehystä. Organisaatio voidaan nähdä tiedostamattomien prosessien, kognitiivisten prosessien tai symbolien järjestelmänä. (Jurvansuu 1996, 47; Juuti & Lindström 1995.) Scheinin näkemys organisaatiokulttuurista nojautuu *tiedostamattomien prosessien järjestelmään*. Hänen mukaansa kulttuuri on ryhmäkokemuksen

opittua tulosta. Kun ryhmä on toiminut riittävän kauan yhdessä, muodostuu yhteinen ymmärrys, joka muuttuu itsestäänselvyydeksi ja siirtyy tiedostamattomalle tasolle. Kulttuurilla tarkoitetaan ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1987, 26.) Edelleen Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri määrittyy organisaation jäsenten yhteiseksi sekä organisaation itsetuntemusta ja sen ympäristösuhdetta kuvaavaksi ilmiöksi (emt. 26).

Schein (1987) on jaotellut organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon (Kuvio 1), joista perusolelut ovat kulttuurin ydin, kun taas artefaktit ja arvot ovat tämän kulttuurin perusolemuksen ilmentymiä:

1. *Artefaktit* eli näkyvät käyttäytymistason ilmiöt ovat kulttuurin näkyvimmillä tasolla, ja niihin kuuluvat ihmisten rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Nämä kulttuurin elementit organisaation uusi jäsen tai vierailija havaitsee ensimmäisenä. Kulttuurin näkyviä osia ovat muun muassa tehtävät ja päämäärät, menettelytavat ja säännöt, työnjako sekä rutiinit.
2. *Arvot* ovat käsityksiä todellisuuden luonteesta, mutta ne eivät ole kaikkien jakamia. Arvot, joihin sisältyy fyysinen tai sosiaalinen paikkansapitävyys ja jotka toimivat jatkuvasti luotettavalla tavalla ryhmän ongelmanratkaisun perustana, muuttuvat oletuksiksi. Arvot ilmentävät julkilausuttuja ajatuksia siitä, miten asioiden tulisi olla. Työpaikkojen omat normit ja käyttäytymistavat ilmentävät tätä kulttuurin perusolemusta ja samalla se yhdistää työntekijöitä.
3. Kulttuurin ydin sijaitsee *perusolelutuksissa* ja uskomuksissa, ja se on yhteinen organisaation jäsenille. Perusolelutukset ovat olettamuksia todellisuuden, esimerkiksi ihmisten luonteesta. Kun jonkun ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Perusolelutukset ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusolelutusten taso on alitajuinen ja viittaa syvällä oleviin jaettuihin olettamuksiin, joista ei useinkaan olla tietoisia. Se koostuu sanattomista normeista tai jaetuista toimintatavoista. Nämä ovat käsitykset siitä, onko vallitseva suhtautumistapa luottamus vai epäluottamus ja kuinka suhtaudutaan työpaikkaan ja työntekijöihin.



Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa.

Organisaatiokulttuuri pyrkii Scheinin mukaan konsensuksen ylläpitämiseen ja toisaalta ristiriitojen välttämiseen. Hänen mukaansa organisaatiokulttuurin tehtävä on nimenomaan määrittää, mikä on sopivaa käyttäytymistä ja millaiset suhteet ovat sopivia. Kulttuuri motivoi yksilöitä ja auttaa perustelemaan ratkaisuja epävarmoissa tilanteissa. Kulttuuri hallitsee tapaa, jolla organisaatio käsittelee tietoa, sisäisiä suhteitaan ja arvojaan toimien kaikilla tasoilla alitajuisesta näkyvään. (Schein 1987.)

Kun organisaatiokulttuuria tarkastellaan *kognitiivisten prosessien järjestelmänä*, nähdään organisaation todellisuus pitkälti sosiaalisena konstruktiona, jaettujen merkitysten tai tulkinnallisten skeemojen järjestelmänä, jossa vallitsee todellisuutta koskeva konsensus. Organisaation jäsenillä on yhteisiä ihanteita ja käsityksiä sekä yhteisymmärrys toiminnan organisoimisesta. Heillä on yhteinen kieli sekä muita symbolisia tapoja, kuten myytit, rituaalit ja metaforat, yhteisymmärryksen ilmaisemiseksi ja organisaatiokulttuurin välittämiseksi. (Jurvansuu 1996, 52.) Yhteiset skeemat ohjaavat kognitiivisia prosesseja, mutta todellisuus perustuu viime kädessä yksilön omaan tulkintaan.

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä myös *symbolisena järjestelmänä*, jonka jaetut merkitykset antavat muodon kokemukselle. Tällöin se nähdään historiallisesti välitettynä merkityskaavana, jota ilmaistaan symbolisessa muodossa ja jonka avulla ihmiset välittävät, säilyttävät ja kehittävät tietoa sekä asenteita. Huomiota kiinnitetään erilaisiin symbolisiin tai kielellisiin järjestelmiin, kuten ideologioihin, myytteihin, rituaaleihin, kertomuksiin tai metaforiin. (Jurvansuu 1996, 47–48.) Työyhteisön uuden jäsenen tulee oppia tulkitsemaan näiden symbolien merkitystä, jotta hän pystyy toimimaan yhteisössä.

Organisaatiokulttuurin kolme käsitteellistä viitekehystä eroavat toisistaan muun muassa sellaisten käsitysten suhteen kuin, voiko kulttuuria muuttaa, millä tietoisuuden tasolla se pääasiallisesti vaikuttaa sekä mikä on yksilöllisyyden ja organisaatiokulttuurin mukautumisen suhde (Jurvansuu 1996, 47). Vaikka Scheinin teoria perustuu ajatukselle, että organisaation jäsenten kollektiivinen alitajunta määrää organisaation tosiasiallisen toiminnan, on hänen mukaansa myös olennaista, tuottaako organisaatiokulttuuri yhdenmukaisuutta vai sallii se yksilöllisen vaihtelun. Scheinin teoria antaa kokonaisuudessaan hyvät mahdollisuudet tutkia työpaikan kulttuuria, joten olen analysissa soveltanut hänen teoreettista malliaan.

Organisaatiokulttuuria pidetään merkittävänä tekijänä organisaatioiden toiminnan kannalta. Kulttuurista ei välttämättä puhuta ääneen, eli se ei aina perustu suullisiin tai kirjallisiin sopimuksiin, vaan kyse on ajan saatossa vähitellen luoduista ja omaksutuista yhteisistä arvoista ja käsityksistä, joita huomaamatta toteutetaan. Organisaatiokulttuuri kehittyy organisaation jäsenten monitahoisessa vuorovaikutusprosessissa. Se antaa organisaation jäsenille mahdollisuuden ymmärtää, koordinoita ja arvioida käyttäytymistään. Organisaatiokulttuurin seurauksena syntyy yleinen mielekkyys niille kokemuksille, joita yksilöt organisaatiossa kohtaavat. Monia kulttuurin piirteitä saatetaan pitää itsestänselvyyksinä, jolloin niitä ei välttämättä tiedosteta. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 14.)

Työyhteisöä ja työpaikalla vallitsevaa kulttuuria tutkittaessa on oltava tietoinen organisaation eri elementeistä. Käytän aineistonanalyysin apuna Scheinin organisaatiokulttuurin mallia ja pyrin tarkastelemaan aineistoa kaikilla kolmella ulottuvuudella. Piilossa olevia arvoja tai perusoletuksia on vaikea lähteä tulkitsemaan, mutta rikkaan aineiston avulla se on mahdollista. Tutkimuksen tavoitteena on löytää aineistosta merkkejä, joiden avulla voidaan kertoa jotakin organisaatiokulttuurin perusolettamuksista. Aineiston analyysin lähtökohtana olen pitänyt puheissa esiin tulleita erilaisia uskomuksia ja käsityksiä, jotka uusintavat ja muuttavat työyhteisöä. Näistä olen lopuksi koonnut työpaikan kulttuuria kuvaavat syvimmit perusolettamukset.

### **2.3. Yrityskulttuuri**

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen käännekohta ajoittuu 1970-luvulle, jolloin Japanin talousihme käänsi organisaatiotutkijoiden huomion kulttuurisiin tekijöihin. Japanin menestyksen symboli on Toyota, jolla oli tavanomaisesta poiketen matala ja joustava organisaatorakenne. Japanilainen kulttuuri arvostaa sitoutumista, työ on kunnia-asia, mikä näkyi myös Toyotan autotehtaan kulttuurissa. Matalan hierarkiatason lisäksi Toyotan autotehtaan perusperiaatteisiin kuului tiimityö. Tiimit nähtiin autonomisina toimijoina, jotka voivat tehdä aloitteita sekä päättää itsenäisesti työn suorittamista koskevista kysymyksistä. Statussymbolien sijasta suosittiin keskustelevaa ilmapiiriä niin, että kaikki kokisivat olevansa samassa veneessä. Myös johdon ja työntekijöiden välille pyrittiin kehittämään yhteistyötä hierarkkisen kahtiajaon sijasta. (Peltokoski 2006, 115–117.)

Yrityskulttuurin termi on siis hieman myöhempää perua kuin organisaatiokulttuurin termi. 1980-luvulla strategista suunnittelua alettiin korvata kulttuurintutkimuksella, jossa käsitteen nimenä käytettiin yrityskulttuuria. Ehkäpä osittain termin myöhäisemmästä käyttöönotosta ja merkitysvivahteesta johtuen organisaatiokulttuurin termi on käytetympi kuvatessa työpaikan tai organisaation kulttuuria. Niiden raja on kuitenkin epäselvä ja myöhemmässä tuotannossaan esimerkiksi Schein on käyttänyt yrityskulttuurin käsitettä kuvatessaan organisaatiokulttuurille tyypillisiä piirteitä.

Scheinin mukaan yrityskulttuuri on monitasoinen ja monimutkainen käsite. Hän on koonnut sille kolme tärkeää ominaisuutta. Ensinnäkin yrityskulttuuri on *syvä*. Kulttuuri hallitsee enemmän ihmistä kuin ihminen hallitsee kulttuuria, jonka vuoksi sitä ei voi muuttaa oman tahtonsa mukaan. Kulttuuri antaa merkityksen ja ennustettavuuden päivittäiseen elämään. Toiseksi Schein pitää yrityskulttuuria *laajana*. Uskomukset ja oletukset muokkaavat päivittäistä elämää, esimerkiksi sitä, miten tulla toimeen esimiehen ja työtovereiden kanssa. Kulttuuria täytyy osata tulkita, mutta se on rajaton prosessi. Kolmanneksi Schein luonnehtii yrityskulttuuria *pysyväksi*. Yhteisön jäsenet haluavat pitää lujasti kiinni kulttuurisista oletuksistaan, koska se luo merkitystä ja tekee elämästä ennustettavan. Ihmiset tekevät paljon työtä tilanteiden vakiinnuttamiseksi ja normalisoimiseksi, koska eivät pidä ennalta arvaamattomista tilanteista. (Schein 2004, 41.)

Yrityskulttuuri kattaa koko yrityksen toiminnan. Se liittyy toiminnan sisältöön, keinoihin ja soveltamiseen. Yrityskulttuuri vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, ryhmähenkeen ja ryhmävireeseen. Se kuuluu samalle tasolle kuin yrityksen toiminta-ajatus ja päämäärät sekä strategiat. Yrityskulttuurista huolehtiminen kuuluu näin ollen ylimmälle johdolle. Tosin se vaikuttaa läpi koko organisaation, joten jokainen voi olla luomassa yrityksen kulttuuria. Yrityskulttuuri heijastaa sitä, mikä on toiminut hyvin menneisyydessä. (Asp & Peltonen 1991, 178–179.)

Yrityskulttuuri siis ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Se saa muotonsa yrityksen perinteistä. (Juuti 1992, 39). Hampden-Turnerin (1991, 9, 22) mukaan yrityksen kulttuuri määrittelee, millainen käyttäytyminen on sopivaa ja millaiset suhteet ovat yrityksessä sopivia. Lisäksi yrityskulttuuri motivoi yksilöitä ja antaa ratkaisuille perusteet silloin, kun epävarmuutta ilmenee. Kulttuuri hallitsee tapaa, jolla yritys käsittelee tietoa, sisäisiä suhteitaan ja arvojaan. Yrityskulttuuri tulee ihmisten sisältä. Yrityksen työntekijät kokoavat kulttuurin palkitakseen niitä kykyjä, joita heillä yhteensä on. Kulttuuri luo jatkuvuutta ja identiteettiä ryhmälle. Se tasapainottaa vastakohtaiset panokset ja toimii itseohjautuvana järjestelmänä, joka saa tietonsa palautteesta. Yrityskulttuuri toimii informaatiomuotona ja edistää yhteisymmärrystä yrityksen sisällä.

## **2.4. Työkulttuuri**

Työkulttuurilla viitataan usein historiallisesti pidemmän ajan kuluessa tapahtuneeseen prosessiin, jonka avulla organisaation koko toimintajärjestelmä on muotoutunut sellaiseksi kuin se tarkasteluhetkellä on (Sarala & Sarala 1998, 80). Työkulttuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia; millainen on työpaikan työmoraali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa sekä miten työyhteisön vuorovaikutus toimii. Työkulttuuri painottaa siis organisaation kulttuuria erityisesti siitä näkökulmasta, miten se ohjaa työskentelytapaa organisaatiossa (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13). Lisäksi työkulttuurin käsitteellä viitataan usein työpaikan ilmapiiriin.

## **2.5. Työpaikkakulttuuri**

Työpaikkakulttuurille ei ole omaa erityistä määritelmää. Työpaikkakulttuurista puhuttaessa käytetään usein organisaatiokulttuuriin pohjautuvaa teoriaa. Kuten edellä on nähty organisaatiokulttuurin, yrityskulttuurin ja työkulttuurin määritelmät ovat samansuuntaiset ja niitä käytetään usein tarkoittamaan samaa asiaa. Yrityskulttuurilla viitataan yritysjohdon tietoiseen

kulttuuriseen luomukseen, joka on sidoksissa omaan historiaansa. Organisaatiokulttuurinkin voi ajatella syntyvän paljolti johtamisen ja organisatorisen muistin tuloksena. Työkulttuurit puolestaan syntyvät suuremmissa määrin alhaalta ylöspäin. (Julkunen ym. 2004, 78.) Yhteistä erilaisille työpaikkakulttuurin määritelmille on näkemys kulttuurista organisaation yhteisenä käsityksimaailmana, jonka organisaation jäsenet ovat muovanneet ja omaksuneet. Ihmiskäsitys, arvot sekä erilaiset muut uskomukset ja yhteiset käsitykset muodostavat työpaikan kulttuurin. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 12–13.) Tutkittu päiväkotiki on alle kahdenkymmenen työntekijän pieni yhteisö, jossa yksi esimies vaikuttaa työpaikan kulttuuriin siinä missä jokainen työntekijäkin. Analyysissa olen kiinnostunut nimenomaan työpaikalla vallitsevasta kulttuurista, joten käytän jatkossa näistä edellä mainituista nimikkeistä työpaikkakulttuurin käsitettä. Mielestäni se kuvaa nimenomaan työntekijätasolta käsin muodostunutta kulttuuria, joka sopii analyysiin parhaiten.

Työpaikan kulttuuria tutkittaessa joudutaan kuitenkin kohtamaan tiettyjä pulmia, jotka ovat yhteisiä termistä huolimatta. Kulttuurin tutkimuksen keskeinen haaste on, miten tutkia kulttuuriin liittyviä syvällisiä ilmiöitä käytännössä. Työelämään kohdistuneita tutkimuksia on kritisoitu tutkimusmenetelmien pinnallisuudesta, jolloin työpaikkakulttuurin syvälinen luonne jää saavuttamatta. (Juuti 1992, 127.) Työpaikkakulttuurin tutkimisen avulla pyritään pääsemään syvemmällä työpaikan taustalla oleviin ilmiöihin. Syvälinemmän näkökulman omaaminen mahdollistaa sellaisten ilmiöiden tarkastelun, jotka aiemmin ovat jääneet ilman huomiota. Eräs tapa lisätä ymmärrystä työpaikasta ja yhteisöstä on käyttää tutkimuksessa etnografisia menetelmiä. Tämä edellyttää havaintojen ja haastattelujen käyttöä sekä pyrkimystä paljastaa työyhteisössä vallitsevia ajatuksia. (emt. 127–128.)

## **2.6. Työyhteisö**

Työpaikkakulttuuria tutkitaan, koska halutaan ymmärtää tiettyä työyhteisöä (Kauppi 2001, 11). Työyhteisöjen erilaisuus ilmentyy erilaisten työpaikkakulttuurien muodostumisessa. Kulttuuri vaikuttaa työyhteisössä muun muassa päätöksentekoon, asioista tiedottamiseen sekä arkipäivän vuorovaikutukseen. Kulttuurin voidaankin katsoa vaikuttavan kaikkeen työyhteisössä. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13.) Työyhteisön yhteinen kulttuuri muodostuu keskustelujen, yhteisen toiminnan sekä työntekijöihin kohdistuvien virallisten vaatimusten kautta. Yhteinen kulttuuri, jonka kaikki hyväksyvät, syntyy yhteisön tietoisesta pyrkimyksestä. (Kiesiläinen 1994, 21–22.)



Yhteisönä voidaan pitää ihmisten yhteenliittymää, joka perustuu yhteiseen toimintaan ja päämäärään sekä arvoihin ja normeihin. Yhteisö on paikka, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta ja tulla ymmärretyksi, saada tukea ja olla oma itsensä, jakaa vaikeuksia sekä tehdä työtä itselle tärkeiden asioiden puolesta. Aina yhteisö ei kuitenkaan tarjoa ainoastaan positiivisia kokemuksia ja varsinkin työyhteisöissä voi syntyä negatiivisia toimintoja. Sosiologisessa tarkastelussa yhteisöön sinänsä ei yleensä liitetä positiivisia tai negatiivisia odotuksia vaan se on yhteisen toiminnan ilmiö, ihmisryhmien toiminnan määrittelyyn liittyvä väline. (Haapamäki 2000, 14.)

Yhteisö-käsitteen käytössä on oleellista aina huomata, että jäsenilleen yhteisö on kokemuksellinen ja siten subjektiivinen. Yhteisökokemuksen subjektiivisuus näkyy siten, että yhteisön jäsenet ovat sidoksissa tarkasteltavaan yhteisöön eri tavoin. Esimerkiksi koulutus voi vaikuttaa siihen, miten ihmiset järjestyvät työyhteisössä. Yhteisö on erillisten jäsenten yhteistoiminnallinen liittymä, jossa erilaisuus muokkautuu toiminnan kautta yhdenmukaisemmaksi, mutta tavoitteena ei ole samankaltaisuus. Kysymys ei siis ole mekaanisesta, monoliittisesta ryhmästä, jossa jäsenet ovat samankaltaisia ja käsittävät oman yhteisönsä samankaltaisesti. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta yhteisestä näkemyksestä ja yhteisestä tavoitteesta. (emt. 20.)

Wengerin (1998) mukaan yhteisöllä tarkoitetaan ihmisten ymmärrystä niistä sosiaalisista muodostelmista, joissa heidän osallistumisensa tunnustetaan osaamisena. Työpaikan käytännöt luovat yhteisöön koherenssia, jota jäsenten keskinäinen sitoutuminen lisää. Koherenssia muodostavia ulottuvuuksia ovat Wengerin mukaan keskinäinen sitoutuminen, yhteinen, jaettu hanke tai tavoite sekä jaettu välineistö. Yhteisön etu on, että yksilön ei tarvitse tietää kaikkea itse, vaan tarvittava tieto löytyy yhteisöstä.

Työyhteisön käsite on lähellä organisaation käsitettä. Sergiovanni (1994) suosittelee käyttämään yhteisö-käsitettä organisaation sijasta erityisesti puhuttaessa kasvatusalan työpaikasta. Hänen mukaansa työyhteisössä painottuvat sitoumukset ihmisten välisissä suhteissa, kun taas organisaatiossa painottuu sen toiminnan tarkoitus. Tästä syystä käytän analyysissä päiväkodista työyhteisönä nimitystä yhteisö enkä organisaatio. Tämä tukee myös työpaikkakulttuuri -termin käyttöä organisaatiokulttuurin sijaan.

## **2.7. Aikaisempi tutkimus**

Lasten päivähoito on tutkimusten perusteella kiinnostanut Suomessa toistaiseksi eniten kasvatustieteen piirissä varhaiskasvatuksen tutkijoita. Yhteiskuntatieteen näkökulmasta lasten päivähoito on nähty kuuluvan yhteiskunnallisiin palveluihin ja näin ollut mukana hyvinvointivaltiota tarkastelevassa tutkimuksessa. (Välimäki 1998, 24.) Suomalainen päivähoitotutkimus keskittyi alkuaikoina 1970- ja 1980-luvuilla pikemminkin kehittämään tai kuvailemaan kuin arvioimaan päivähoitoa (Niiranen 1987, 1). Tämä saattaa johtua siitä, että päivähoito oli tuolloin uusi ilmiö ja laki lasten päivähoitosta asetettiin vuonna 1973.

Huttunen & Turja (1982) esimerkiksi selvittivät kasvatustoiminnan lähtökohtia avoimessa päiväkodissa. He kuvaavat erään toteutetun avoimen päiväkotimallin kehittelyä ja arvioivat kokeilun tuloksellisuutta. Avoimen päiväkotitoiminnan tarkoitus oli tarjota kasvatustalveta varsinaisen päiväkotitoiminnan ulkopuolelle jääville perheille. Kokeilun tulokset osoittivat, että kasvatustalveta ja vanhempien kasvatustalveta tukemisella pystyttiin vaikuttamaan positiivisesti vanhempien kasvatustalvetaisiin sekä jossakin määrin myös kasvatustalvetaisiin. Keskinen (1985) puolestaan tutki päiväkotihenkilöstöä, heidän työtyytyväisyyttä ja psyykkistä hyvinvointiaan sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus perustuu yksilön ja työympäristön väliseen vuorovaikutukseen, mutta näkökulma on psykologislähtöinen. Tutkimuksen mukaan päiväkotityössä viihdyttiin hyvin. Työntekijät olivat kuitenkin tietoisia työnsä puutteellisuuksista; päiväkotityössä oltiin tyytymättömiä muun muassa työn meluisuuteen, kiireisyyteen ja erilaisiin ihmislühdevaikeuksiin. Ongelmat ilmenivät muun muassa henkilökunnan yhteistyövaikeuksina, johtajuuteen tyytymättömyytenä, ja työntekijöiden keskinäisen arvostamisen koettuna vähäisyytenä.

Ladberg ja Björling (1984) kuvailevat teoksessaan päiväkodin arkea ja toimintaympäristöä yhdistäen sen kasvatustalvetaiseen näkökulmaan. He antoivat ruotsalaisen näkökulman suomalaisen päivähoitokeskusteluun, joka oli tuolloin vielä vähäistä. Ladberg ja Björling kertovat lähinnä kahden suomalaisen päiväkodin työntekijöiden ja vanhempien pyrkimyksistä vastata kasvatustalvetaisiin haasteisiin antaen samalla esimerkkejä ruotsalaisista käytännöistä. He esittävät havaintojaan siitä, kuinka päiväkodista saadaan parempi ja viihtyisämpi paikka lapsille. Heidän mielestään päiväkodin työyhteisön tulee olla tiivis, jossa jokainen noudattaa samoja sääntöjä, jossa jokaisella on vastuu työn etenemisestä ja tuloksista, joissa säännöt luodaan yhdessä ja myös lapset ovat mukana suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Ladbergin ja Björlingin mukaan on

tärkeää, että työn eteenpäinmeno lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään, työntekijöiden yhteistyöstä ja jatkuvasta keskustelusta ja arvioinnista. Myös Huttunen (1989) kuvaa päiväkodin arkea ja päivähoitokasvatuksen kehittämistä. Hänen mukaansa monet paineet puristavat päivähoitoa ja vaativat työntekijältä jatkuvaa oman työn ja toimenkuvan analyysia. Huttunen tarkastelee päivähoitoa kasvatusympäristönä sekä eri tahojen yhteistyötä varhaiskasvatuksessa. Hän esittelee päivähoitoa määrittävät yhteiskunnalliset kytkennät, mutta pääpaino on kodin ja päivähoiton yhteistyön selvittämisessä.

Päiväkotia koskeva tutkimus painottuu 1990-luvulla ammatillisen muodostumisen ja kasvatukselliseen näkökulmaan. Esimerkiksi Lahikainen ja Rusanen (1991) raportoivat päiväkotikokeilusta, jossa päiväkotihoidon tutut käytännöt asetettiin kyseenalaisiksi. Kokeilussa pyrittiin ottamaan päiväkodin ammatilliset resurssit täyteen käyttöön ja löytämään toiminnalle uusia ulottuvuuksia. Tutkimuksen mukaan lapsen aseman ja elämän kokonaisuuden kannalta sekä vanhempien että hoitajien keskinäiset ja heidän väliset suhteet ovat tärkeitä. Tutkimuksessa päiväkotia ja sen henkilökunta nähtiin olevan pääasiallisessa vastuussa siitä, millaisia kokemuksia lapset saavat itsestään, tovereistaan, heitä hoitavista aikuisista ja elämästä yleensä. Päiväkotia työyhteisönä voidaan Lahikaisen ja Rusasen mukaan hahmottaa sosiaalisena yhteisönä, joka muodostuu lasten ja henkilökunnan välisistä ja keskinäisistä suhteista. Hujala-Huttunen & Nivala (1996) puolestaan kuvaavat tutkimuksessaan sitä, miten päivähoiton suorittavissa yksiköissä eriävät mielipiteet kasvatuksen keskeisimmistä periaatteista haittaavat perustyötä. Heidän mukaansa yhteinen keskustelu työntekijöiden ja vanhempien kanssa voisi poistaa erimielisyyksiä ja taata lapsille tältä osin mahdollisimman ristiriidattoman varhaiskasvatusajan.

Kinos (1997) on tarkastellut tutkimuksessaan päiväkotikentän muutoksia ja ammatillistumisen etenemistä vuosien 1973 ja 1992 välisenä aikana. Tutkimus osoittaa, miten työyhteisössä toimivien ammattilaisten moninainen koulutus vaikuttaa päiväkodin käytännön työhön. Ammattiryhmillä on päiväkodissa erilainen asema, josta muodostuu sisäisiä kamppailuja. Päiväkodin oma näkökulma jää tutkimuksessa kuitenkin syrjään koulutusnäkökulmalta. Strandellin (1995) tutkimus taas tarkastelee päiväkotia lasten kohtaamispaikkana ja sosiaalisten suhteiden kenttänä. Etualalle nousevat lasten erilaiset keinot toimia päiväkodin maailmassa. Kirjassa kuvailaan päiväkodin arkea ja lasten toimintaa siellä. Strandellin mukaan aikuisten rooli päiväkodissa on olla lähettyvillä; aikuisen puoleen lapsi voi kääntyä, kun he tarvitsevat apua, neuvoa, juttuseuraa tai lohdutusta. Aikuisten tärkeä tehtävä on myös hyvien puitteiden luominen lasten toiminnalle. Näiden kautta voidaan vaikuttaa siihen, miten lapset toimivat keskenään ja mitä hyötyä ja huvia he siitä saavat.

Uudenlaisia näkökulmia 1990-luvun päivähoitoa koskevaan kirjallisuuteen toi Keskinen ja Virtasen (1999) toimittama kirja, jossa päiväkotia kuvataan työyhteisönä. Kirjan artikkelit käsittelevät muun muassa päiväkotiyhteisön toimivuuteen vaikuttavia seikkoja, stressinhallintaa, sosiaalisen tuen merkitystä, lasten ja aikuisten vuorovaikutusta sekä päiväkodin johtajuutta. Artikkeleissa kuvataan päiväkodin työyhteisöä ja elämää päiväkodin sisällä. Uusina asioina artikkeleissa huomioidaan työyhteisön ja työntekijän hyvinvointi sekä niiden kehittäminen. Uusia näkökulmia tarjosi myös Hakkaraisen (1997) kehittämistutkimus päivähoitotyöstä. Hakkarainen esittelee konkreettisesti kuinka päiväkotityötä voi kehittää erilaisin mallein ja vaihein. Kehittämiskohteena nähdään koko toimintajärjestelmä eli yksittäisen työntekijän tai yksittäisen lapsen aseman muutoksen sijaan pyritään kokonaisuuden muutokseen.

Karila (1997) esittelee teoksessaan lastentarhanopettajien asiantuntijuutta. Hän kuvaa sitä, miten opiskelija kasvaa kasvatustieteen asiantuntijaksi. Tutkimuksessa paneudutaan myös päiväkodin kasvatustieteen- ja työkalutieteisiin asiantuntijuuden toimintaympäristönä. Karilan tutkimuksen jälkeen asiantuntijuutta on tutkittu useissa tutkimuksissa ja opinnäytetyöissä. Toivo (1993) on pro gradu -työssään tutkinut päiväkodin organisaatiokulttuuria haastattelemalla yhden päiväkodin työntekijöitä. Hän kuvaa päiväkodin organisaatiokulttuuria Baten ominaispiirre-mallin mukaisesti. Tutkimuksessa selvitettiin päiväkodissa tapahtuvaa muutosta ja miten siihen suhtaudutaan. Lisäksi tutkielmassa käsitellään ammattien välistä vuorovaikutusta päiväkodissa. Toivon havaintojen mukaan päiväkodin toimintaa ohjaavat kasvatustavoitteet, jotka näkyvät organisaatiokulttuurissa moninaisin tavoin.

Haapamäki ym. (2000) käsittelevät päivähoitoa sekä aikuisten että lasten kasvatustieteen- ja oppimisyhteisönä, johon liittyy sosiaalinen ulottuvuus. Kirjassa esitellään käytäntöjä ja toimintatapoja, joilla luodaan heidän näkemyksensä mukaan parhaat edellytykset lasten tasapainoiselle kehitykselle ja kasvulle. Kirjoittajien mukaan yhteisöllisyydellä, joka ilmenee sekä päiväkodin sisällä että esimerkiksi vanhempien ja päivähoitohenkilökunnan välillä, edistetään työyhteisön sosiaalista hyvinvointia sekä kasvatuksen ja opetuksen tuloksellisuutta.

Tampereen yliopistossa on tehty useita päiväkotiin sijoittuvia pro gradu -tutkielmia 2000-luvulla. Esimerkiksi Autio (2000) on tutkinut opinnäytetyössään päiväkodin henkilökuntaa organisaatiokulttuurin rakentajana. Tutkielmassa hän käsittelee päiväkodin työntekijöiden käsityksiä ja uskomuksia oman työyhteisön kontekstissa. Hän käytti focus group -ryhmähaastattelujen pohjana Scheinin organisaatiokulttuurin ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen

yhdentymisen ongelmaa. Autio sai tutkimuksessaan selville, että tutkittujen päiväkotien organisaatiokulttuuri muodostuu useiden tehtäväkohtaisten ja ammattiryhmäkohtaisten osakulttuurien verkostosta. Harinen (2000) puolestaan käsittelee opinnäytetyössään ongelmahoitajuutta päiväkodissa kulttuurisena ilmiönä. Hän tarkasteli tarinoiden avulla, minkälaisia merkityksiä ongelmahoitaja-käsitteeseen liitetään, ja mikä on sen suhde ammattikirjallisuudessa tuotettuun hyvän hoitajan käsitteeseen. Joensuu (2003) on tutkinut opinnäytteessään työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä päiväkotityön kontekstissa. Hän tutki eräässä päiväkodissa kuuden työntekijän käsityksiä työssä oppimisen merkityksestä osaamisen kehittämisessä. Tulosten perusteella päiväkodin henkilökunta katsoo työn edellyttävän heiltä erityisesti vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista.

Kirjallisuudessa päiväkotia on varsinkin alkuaikoina nähty pääosin lasten toimintaympäristönä. Työntekijöiden rooli tutkimuksissa on ollut lähinnä mahdollistaa lapsille mahdollisimman hyvä kasvatuksellinen ja toiminnallinen ympäristö. Myös vanhempien ja päiväkotihenkilöstön vuorovaikutus nähtiin useissa tutkimuksissa tärkeänä. Tässä tutkielmassa en kuitenkaan huomioi päiväkotiympäristöä lasten eikä vanhempien näkökulmasta, vaan tarkastelen päiväkotia erään työpaikkakulttuurin ympäristönä. Erityisen tärkeänä oman tutkimukseni kannalta pidän Karilan (1997) tutkimusta lastentarhanopettajien asiantuntijuudesta. Itse kuitenkin keskityn työpaikkakulttuurin, mutta käytän sen kuvaamisen apuna Karilan mallia päiväkodin toimintaympäristöstä. Hän näkee päiväkodin toimintaympäristön muodostuvan fyysistä ja sosiaalisista elementeistä sekä niiden kautta muovautuneista toimintakäytännöistä. Karila tarkastelee työskulttuuria osana päiväkodin toimintaympäristöä. Itse näen päiväkodin työpaikkakulttuurin muodostuvan kaikista Karilan esittelemistä toimintaympäristön elementeistä, eli fyysisen ja sosiaalisen ympäristön lisäksi kasvatuskulttuurista. Näiden lisäksi katson yhteiskunnallisen kontekstin vaikuttavan päiväkodin työpaikkakulttuurin muodostumiseen ja ilmenemiseen. Tässä tutkielmassa tarkastelen siis työpaikkakulttuuriin vaikuttavia elementtejä päiväkotiympäristössä.

### **3. Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus lähti liikkeelle Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kautta tehtävästä tilaustutkimuksesta päiväkodin joustavista työajoista. Haastattelut tapahtuivat päiväkodissa syksyllä 2006. Haastattelut on kerätty tilaustutkimusta varten, mikä on osaltaan vaikuttanut haastatteluteemojen muotoutumiseen. Keräämäni aineisto on kuitenkin hyvin rikas, ja se sopii myös kulttuuristen elementtien tarkasteluun. Ensisijaisesti käytän tutkimusaineistona keräämiäni työntekijöiden haastatteluita ja kahta kirjoitusta, mutta sen lisäksi käytän analyysin tukena havaintojani päiväkodin arjesta. Vierailin päiväkodissa useita kertoja ennen haastatteluita ja haastatteluita tehdessä. Käyntikerroilla keräsin niin suullista, kirjallista kuin kokemuksellista materiaalia ja pidin havaintopäiväkirjaa kokemistani asioista.

#### **3.1. Tutkimuskohde**

Tutkimuskohde on pääkaupunkiseudulla toimiva ympärivuorokautinen ostopalvelupäiväkoti. Ympärivuorokautinen päiväkotitarjoaa lastenhoitoa kellon ympäri seitsemänä päivänä viikossa. Päiväkodissa oli tutkimushetkellä 15 kokoaikaista työntekijää. Kaikki työntekijät ovat naisia ja suurin osa on nuoria aikuisia. Lähes kaikki päiväkotiryhmän työntekijät tekevät kaksivuorotyötä maanantaista sunnuntaihin. Esikoululaisten parissa työskentelevät kolme työntekijää tekevät säännöllistä päivätyötä ja lisäksi yövuoroissa on kaksi vakituista yöhoitajaa. Ympärivuorokautinen päiväkotitarjoaa työntekijöiltään vaihtelevuuden vuoksi paljon ja työyhteisössä koetaan usein myös muiden työntekijöiden elämänmuutoksia. Kun sekä työntekijät että lapset tulevat töihin ja hoitoon eri aikoihin, on päiväkotiympäristö jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi työntekijät ovat vuorotyön vuoksi harvoin koossa samaan aikaan. Haasteita tuovat myös työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja erilaiset työvuorot. Koska päiväkodissa työskentelee päivätyötä, yötyötä ja vuorotyötä tekeviä, hahmottuu työympäristö eri työntekijöille erilaisena.

Päiväkotityö on sekä henkisesti että fyysisesti vaativaa työtä. Fyysinen raskaus syntyy muun muassa jatkuvasta liikkeellä olemisesta, lasten nostelemisesta ja matalilla tuoleilla istumisesta. Henkistä työn rasittavuutta päiväkodissa aiheuttavat muun muassa työn vastuullisuus, jatkuva valppauden vaatimus sekä erityisesti kiireen ja melun kokemukset. Toimivaa työyhteisöä voidaan pitää voimavarana, jonka avulla luodaan päiväkodin hyvä ympäristö. Puutteet työyhteisön toimivuudessa paljastuvat edellä mainittujen raskuuksien kautta. (Keskinen 1999, 7–9.)

Päiväkodin työyhteisö rakentuu yhteisen perustehtävän eli sosiaalisena ja kasvatuksellisena toimintana ympärille. Työyhteisöllä on sosiaaliset ja toiminnalliset rakenteet, jotka ohjaavat sen toimintaa, esimerkiksi työnjakoa. Päiväkodin työntekijöiden toimenkuvat on määritelty ylemmällä tasolla, mutta jokainen työyhteisö voi luoda itse omien näkemystensä ja arvostustensa mukaiset tehtäväkuvaukset työntekijöille. Näin työyhteisön sisällä syntyy käsitys niistä ominaisuuksista ja taidoista, joita pidetään tärkeinä ja arvostettuina. (Kiesiläinen 1994.) Vaikka päiväkotityöpaikkana koostuu moniammatillisesta osaamisesta ja yhteistyöstä, en ole lähtenyt tarkastelemaan koulutuksen tai toimenkuvan merkitystä työpaikkakulttuurin hahmottamisessa. Tarkastelen kaikkia työntekijöitä samanarvoisina yhteisön jäseninä. Tutkimukseen on otettu mukaan laitoshenkilökuntaa, lastenhoitajia ja päiväkotiapulaisia sekä päiväkodin johtaja eli esimies. Tutkimusaineiston ulkopuolelle on rajattu vakituinen iltasiivooja sekä keikkatyöntekijät.

Tilana päiväkotityöpaikka on jakautunut kahteen erilliseen kokonaisuuteen. Päiväkotiryhmällä on alakerrassa isommat tilat kuin esikoululaisten ryhmällä. Alakerrassa on käytössä useita huoneita leikkiin ja lasten kanssa puuhasteluun sekä nukkumiseen varattu oma tila. Alakerrassa on myös keittiö ja esimiehen työhuone. Esikoululaiset ovat sijoittuneet kolmen hoitajan kanssa yläkertaan, josta ei ole sisäkautta kulkuyhteyttä alakertaan. Päiväkodilla ei ole omaa pihaa, vaan ulkoilu tapahtuu läheisessä puistossa. Tilat koettiin kokonaisuudessaan epäkäytännöllisiksi, mikä tulee esiin tarkemmin haastatteluaineiston tulosten esittelyn yhteydessä.

Tutkimuskohteen erityispiirteitä ovat, että päiväkotityöpaikka on yksityinen ostopalvelupäiväkotityöpaikka ja se toimii etnisesti rikkaalla alueella. Nämä seikat eivät kuitenkaan tulleet työntekijöiden haastatteluissa esille. Esimies mainitsi piirteiden vaikuttavan jollakin tavalla päiväkodin arkeen. Resurssit ovat esimerkiksi hänen mukaansa heillä paremmat kuin kunnallisella päiväkodilla. Monikulttuurisuus näyttäytyi itselleni päiväkodissa asioidessa ja vaihdoin asiasta muutaman sanan päiväkodin esimiehen kanssa. Koska nämä päiväkodin erityispiirteet eivät nousseet työntekijöiden haastatteluissa esille, en käsittele niitä osana päiväkodin työpaikkakulttuuria. Kiinnostus kohdistuu työntekijöiden esille tuomiin asioihin, ja tarkoitus on haastatteluiden avulla tarkastella mistä päiväkodin työpaikkakulttuuri on muodostunut ja millaisten kulttuuristen käsitysten ja ajattelutapojen varassa päiväkodin työntekijät jäsentävät työtään koskevia asioita.

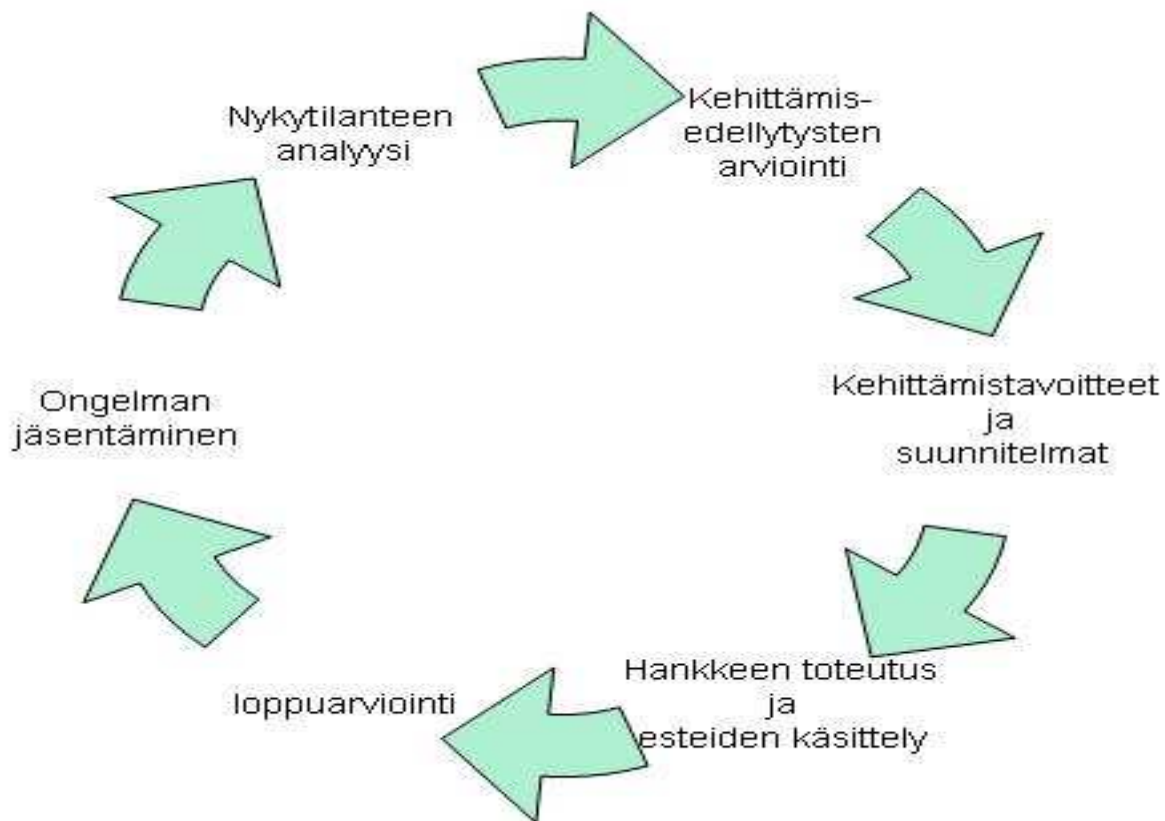
### **3.2. Työyhteisön kehittäminen**

Tutustuin tutkimuskohteeseen ”Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajina” -hankkeen kautta. Myös osa tämän tutkielman aineistosta on kerätty hankkeelle tehtäviin raportteihin, joten kerron pääpiirteet myös tästä tutkimusprosessista. Tein hankkeelle laadullisen tilaustutkimuksen joustavista työajoista (Liikaluoma 2007) ja muutosagenttikoulutuksen yhteydessä keräsin kvantitatiivisen aineiston kehittämistehtävää varten. Tärkeä ero hankkeeseen liittyvien tehtävien ja tämän tutkielman suhteen on, että hankkeen kautta kerätyn materiaalin tarkoitus oli tehdä havaintoja, joiden pohjalta voitiin kehittää tutkimuskohdetta. Tämän tutkielman tarkoitus on löytää tutkimuskohteen kulttuurille ominaisia piirteitä ilman muutostarkoitusta.

Tutkittu työpaikka on hyvin pieni, alle kahdenkymmenen henkilön yhteisö. Tämä sulkee pois suuriin organisaatioihin tarkoitetut kehittämisanalyysit ja -mallit. Itse puhunkin yhteisöstä organisaation sijaan, erityisesti sen pienuuden vuoksi. Työyhteisö kuvaa tutkimuskohdetta paremmin kuin jäykän kuuloinen organisaatio. Tarkoituksena ei myöskään ollut viedä läpi suurta muutosprosessia, vaan tuoda työpaikkakulttuuria tietoiseksi ja sen avulla kehittää työyhteisöä ja sen toimintaa. Tehtäväni oli löytää työyhteisöstä ja -kulttuurista asioita, joihin puuttumalla työntekijät itse voivat kehittää omaa työyhteisöään.

Toteutin kehittämistutkimuksen Kari Lindströmin (1994, 30) esittelemän kehittämishankkeen vaihemallia mukailen (Kuvio 2). Kehittämishanke etenee aloitusvaiheesta nykytilanteen analyysiin ja kehittämisedellytysten arvioimiseen. Kehittämistavoitteiden asettelu ja toteutussuunnitelman laatimisen jälkeen seuraa toteutus ja viimeisenä tehdään loppuarviointi. Argyriksen (1985) mukaan muutos alkaa yksilöistä. Organisaatiot itsessään eivät voi kehittyä, vaan tutkijan tulee löytää yhteisön toimintamallit. Kehittämishanke kannattaakin aloittaa organisaation esimiehestä, jotta siihen sitoudutaan. (Lindström 1994, 31.) Kehittämishanke lähti käyntiin päiväkodin esimiehen tapaamisella, jossa keskustelimme päiväkodin toiminnasta ja arjesta. Esimies kertoi, mikä hänen mielestään on huonosti työyhteisössä ja mitä erityisesti voisi kehittää. Jo ensimmäisellä käyntikerralla muodostin alustavan käsityksen päiväkodin työpaikkakulttuurista ja jäsensin tutkimusongelmaa.





Kuvio 2. Kehittämishankkeen vaiheet

Nykytilanteen arvioinnissa keskityin ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyviin asioihin teknisten ja rakenteellisten ongelmien sijaan. Yksilöhaastattelujen käyttö on Lindströmin (1994, 32–33) mukaan alkuvaiheen analyysissa suositeltavaa, joten tein nykytilan arvioimiseksi kahdeksan teemahaastattelua ja sain yhdeltä yötyöntekijältä ajatuksia haastatteluteemoista kirjallisena. Lisäksi aloitin uusintahaastattelut, joilla oli tarkoitus mahdollistaa haastattelussa esiin nousseiden asioiden käynti haastateltavien kanssa. Lopetin haastattelut kuitenkin kahden haastateltavan jälkeen, koska ne eivät tuoneet uutta tietoa. Haastatteluilla ja kirjoituksella sain kuvan niin päivä-, vuoro-, kuin yötyöntekijöidenkin käsityksistä päiväkotityöstä ja päiväkodin arjesta.

Kehittäisedellytysten arviointiin vaikuttavat voimavarat, jotka kehittämistoiminnalla on käytössä. (Lindström 1994, 33). Tähän kehittämisprojektiin ei ollut varattu erityisiä resursseja. Kehittämishanke oli päiväkodille ilmainen ja päiväkodin panos oli tiedon jakaminen ja sen luovuttaminen tutkijan käyttöön. Henkilökunnan panos oli haastatteluihin osallistuminen heidän työaikanaan ja myöhemmin kehittämiseen annettu aika. Kehittämisen oli tarkoitus koskea sillä hetkellä talossa olevaa henkilöstöä, ja mahdollisesti työyhteisön tutkimisen myötä tehostaa päiväkodin toimintaa. Hankkeen ensisijaisena tarkoituksena ei ollut aineellisen hyödyn, esimerkiksi

tuloksen tavoittelu, vaan henkisen hyvinvoinnin parantaminen työyhteisöä ja työpaikkakulttuuria kehittämällä.

Päiväkodissa oli toteutettu erilaisia kehittämishankkeita jo ennestään ja siellä pyrittiin jatkuvaan kehitykseen. Henkilöstö oli arvioni mukaan kehittämishalukas, vaikka pientä väsymystä oli jo havaittavissa. Lisäksi yleisesti työntekijät olivat pettyneitä aiempiin kehittämisiin, koska hankkeet olivat henkilöstön mielestä jääneet kesken toteutusvaiheessa eli asioita ei ollut pantu käytäntöön. Jatkuva kehittäminen myös sekoittaa joidenkin mielestä työpaikan arkea, kun uusia käytäntöjä tulee jatkuvasti. Varsinaista muutosvastarintaa ei kuitenkaan ollut, ja otin tutkimushankkeen kehittämistavoitteeksi saada toteutusvaiheessa asioihin konkreettista parannusta.

Tein päiväkodille kehittämissuunnitelman haastatteluiden perusteella (LIITE 1). Samalla kun olin koonnut haastatteluista kehittämistä kaipaavat kohdat, tein kvantitatiivisen mielipidemittauksen päiväkodin ilmapiiristä. Työntekijät päättivät lähteä toteuttamaan kolmen hengen ryhmissä kolmea eniten muutosta kaipaavaa asiaa. Kehittämisen puolivälissä oli välikartoitus, jossa ryhmät kertoivat, miten muuttaisivat nykyisiä käytäntöjä. Tulen vielä keräämään toisen mielipidekyselyn, jotta voin arvioida onko muutosta tekemäni mittariston perusteella tapahtunut. Tämän jälkeen tulen tekemään kehittämistehtävästä viimeisen raportin. Tarkoitus on, että päiväkotijatkoo tämän jälkeen kehittämistä omien ja tutkijan tekemien havaintojen pohjalta.

### **3.3. Tutkimuksen taustaa: Etnografinen tutkimus**

Käytin tutkimuksen paikantamisen apuna Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2002) jaottelua laadullisen tutkimuksen suuntauksista. Mielestäni tutkimuksen lähtökohtia kuvaa parhaiten yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimuksen perinne eli Qualitative Research. Hamiltonin mukaan Yhdysvalloissa antropologian ja sosiologian pioneereilla oli yhteinen reviiri, jota kutsuttiin etnografiaksi. Termi etnografia kehittyi alun perin kreikan kielen sanoista *ethnos* (kansa) ja *graphein* (kirjoittaa) tarkoittamaan ”kirjoittaa toisista” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 44–45).

Etnografisen tutkimuksen juuret ulottuvat siis erityisesti kulttuuriseen antropologiaan, jolloin sen päätehtäväksi on nähty havaintojen tekeminen ja kuvailu (emt. 45). Antropologian lisäksi etnografian juuret ulottuvat sosiologiseen tutkimiseen. Sosiologinen asenne ilmenee erityisesti pyrittäessä itsen ja toisten havainnoimisen avulla ymmärtämään sosiaalisten prosessien mekanismeja sekä toimijoiden vuorovaikutuksesta syntyviä prosesseja (Vidich & Lyman 2003, 56).

Etnografia on kulttuurin tutkimusta, joka sopii organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Se sopii hyvin myös päiväkodin työpaikkakulttuurin tarkasteluun, koska etnografian tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen näkemys tietyn sosiaalisen ryhmän elämänmuodosta sen luonnollisessa ympäristössä. Tarkastelun kohteena olevaa ryhmää tutkitaan sisältä päin, ja pyritään paljastamaan esimerkiksi ne todellisuutta koskevat, usein julkilausumattomat ja itsestään selvät lähtöolettamukset, joiden varaan yhteisön jäsenten keskinäinen kommunikaatio ja vuorovaikutus perustuvat. Etnografinen tutkimus ei pyri testaamaan valmiiksi muotoiltuja ja määriteltyjä hypoteeseja, vaan pikemminkin löytämään jotakin uutta. (Hammersley 1990, 8.) Etnografian avulla voidaan selvittää työyhteisön jäsenten omaksumat arvot ja toimintatavat sekä missä tilanteessa ne ilmenevät. Sen avulla saadaan myös selville ihanteiden ja todellisuuden välinen ero. Yksityiskohtaiset työyhteisöön kohdistuvat kuvaukset saattavat paljastaa sellaisia ongelmakohtia, jotka voisivat myöhemmin osoittautua kipeiksi ja vaikeaksi purkaa. (Juuti 1992, 132.)

Etnografiaa ei voida pitää yhtenäisenä tutkimussuuntana. Laajimmillaan sillä viitataan erilaisiin tapoihin kuvata ihmiselämää, mutta ennen kaikkea sen tarkoituksena on paljastaa tutkittavan ryhmän sosiaalisia, kulttuurisia tai normatiivisia käytänteitä, joihin myös tässä tutkielmassa pyrin (Burns 2000, 393–399). En siis etsi tutkimuskohteesta enää kehitettävää kuten muissa tutkimuskohteelle tekemissäni raporteissa, vaan tarkastelen päiväkodin kulttuuria käyttäen hyödyksi kaikkea materiaalia, jota olen päiväkodista hankkinut. En myöskään pyri testaamaan valmiiksi muotoiltuja ja määriteltyjä hypoteeseja, vaan etnografian mukaisesti pikemmin pyrin löytämään jotakin uutta.

Etnografia on tutkimuksellisesti lähellä tapaustutkimusta. Kummallekin lähestymistavalle on ominaista saada yksittäisestä tapauksesta yksityiskohtaista ja laaja-alaista tietoa sekä kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kattavasti. Koska yhden päiväkodin kulttuurin tutkimisesta ei voida tehdä laajempia yleistyksiä, etnografisen tutkimuksen voi katsoa olevan yksi tapaustutkimuksen muoto. Tapaustutkimusta ei kuitenkaan suoraan kannata yhdistää etnografiaan, joten olen tässä tutkimuksessa päätenyt etnografiseen tutkimukseen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159.)

Etnografialle on tunnusomaista, että aineistoa kerätään monista eri lähteistä. Tavanomaisimpia lähteitä ovat havainnointi, keskustelut ja haastattelut. Tein päiväkodissa kahdeksan haastattelua. Neljällä käyntikerralla havainnoin päiväkodin toimintaa ja erityisesti kahdella käyntikerralla

keskityin havainnointiin ja kirjoitin havaintomuistiinpanoja. En kuitenkaan osallistunut päiväkodin varsinaiseen työhön, vaan tarkkailin toimintaa sivusta ja osallistuin keskusteluihin. Tutkimuskysymykseni muotoutuivat etnografisen lähestymistavan mukaisesti tutkimusprosessin aikana, analysoinnin edetessä.

### **3.4. Tiedonhankintamenetelmät**

Tutkimuksen lähtökohtana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tarkoitus on kuvata todellista elämää. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja siinä onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ole todentaa jo olemassa olevia väittämiä, vaan pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsijärvi ym. 2000, 152.)

#### **3.4.1. Teemahaastattelu**

Tutkimushaastattelu rakennetaan pohjimmiltaan samoilla keinoilla ja samoihin kasvokkaista vuorovaikutusta koskeviin yhteisiin oletuksiin nojaten kuin muutkin keskustelut. Kysymme keskustelussa kysymyksiä, teemme oletuksia, osoitamme ymmärtämistä ja välitämme kiinnostusta tavoilla, jotka olemme omaksuneet kielenoppimisen yhteydessä kasvaessamme yhteisön jäseneksi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.) Vaikka teemahaastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan johdolla, pyrin haastatteluissa mahdollisimman rentoon keskustelutilanteeseen, jossa haastateltava ei tuntisi olevansa kysymystulvan edessä, vaan vastavuoroisessa keskustelussa.

Teemahaastattelu onkin eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat (Eskola & Vastamäki 2001, 24–26). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksistä puuttuu tarkka muoto ja järjestys. Teema-alueiden järjestys ja muoto voi vaihdella haastattelusta toiseen. Ennalta määrättyistä teemoista voi nousta myös yllättäviä, haastateltavien esiin tuomia uusia teemoja. Menetelmänä teemahaastattelu on joustava, ja ihminen nähdään tutkimuksessa subjektina, joka luo merkityksiä. (Hirsijärvi ym. 2000, 195; Hirsijärvi & Hurme 2001, 35.)

Haastattelin päiväkodissa kahdeksaa työntekijää. Haastattelut olivat vapaaehtoisia ja ne tapahtuivat työaikana. Vaikka haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat kertoivat luontevasti työstään, on

haastatteluissa riski, että työstä annettiin kaunisteltu kuva. Haastateltavat kertoivat aluksi työpaikkakulttuurin perusarvoista ja negatiivisista asioista puhuttiin osittain arkailleen. Tämä tuli esille litteroitaessa esimerkiksi siten, että negatiivisten asioiden kohdalla ääni muuttui hiljaisemmaksi ja varovaisemmaksi. Koska haastattelut tehtiin työnantajan tiloissa, voi olla mahdollista, että yhteisiä normeja ja sääntöjä ylläpidettiin tiukemmin. Muualla kuin työpaikan tiloissa olisi voitu saada erilainen kuva asioiden tilasta.

Haastattelun teemat koskivat työn organisointia, työaika, työyhteisöä ja työn vapaa-ajan yhteensovittamista. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti haastatteluun, vaikka muutaman kohdalla oli aistittavissa kiirettä. Litteroin nauhoitetun aineiston sanatarkasti. Haastattelujen lisäksi yksi yötyöntekijä ja esimies kirjoittivat paperille ajatuksiaan haastatteluissa läpikäydyistä teemoista. Lisäksi tein kahdelle ensimmäiselle haastateltavalle uusintahaastattelun, jolla pyrin syventämään saatuja tietoja entisestään. Uusintahaastattelut eivät kuitenkaan rikastuttaneet aineistoa, joten lopetin niiden tekemisen. Kahdeksan työntekijän haastatteluilla sain kattavan käsityksen päiväkodin työpaikkakulttuurista ja huomasin aineiston saavuttaneen saturaatiopisteen eli se ei tuottanut tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa.

### **3.4.2. Havainnointi**

Havaintojen tekeminen on olennainen osa arkielämäämme. Se on tärkeä osa siitä, miten hahmotamme ympäristöämme ja reagoimme siihen miten pyrimme ymmärtämään näkemäämme ja kokemaamme. Havainnot ovat kerrostuvia, kumulatiivisia siinä mielessä, että aiemmin tehdyt havainnot tukevat uusia havaintoja, poikkeavat havainnot kiinnittävät huomiota ja askarruttavat ja kaipaavat vastauksia. (Grönfors 2001, 124.) Tieteessä havaintojen tekeminen on hyvin samantyyppistä kuin arkielämässä. Käytämme aisteja informaation vastaanottamiseen, työstämme saatua informaatiota ja teemme niistä tulkintoja.

Havainnointia voidaan käyttää haastattelun lisänä ja tukena, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Haastatteluiden avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne kertovat, miten tutkittavat *havaitsevat* mitä ympärillä tapahtuu, mutta ne eivät kerro *mitä todella tapahtuu*. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin

ympäristöihin, joten havainnointi on todellisen elämän ja maailman tutkimista. (Hirsijärvi ym. 2000, 199–200.)

Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan havainnointiin. Ensin mainitussa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa, jälkimmäinen on suoraa havainnointia jossa tutkija on tarkkailijana. Germain (1993) on jakanut osallistuvan havainnoinnin neljään erilaiseen rooliin. *Täydellinen havainnoija* on tutkija, joka on näkyvä, muttei vuorovaikutuksessa havainnoitavan kanssa. *Havainnoija osallistujana* tutkijan rooli on julkinen, mikä mahdollistaa laajan aineiston keräämiseen. *Osallistuja havainnoijana* tekee tutkijan roolin osittain salaiseksi, koska tutkijan toiminta ja mielenkiinnon kohteet eivät välttämättä ole julkisia. *Täydellisen osallistujan* roolia on sanottu epäeettiseksi, koska tutkijan identiteetti on tarkoituksellisesti salattu, jotta hän voisi olla ryhmässä tasavertaisena jäsenenä. (emt. 237–267.) Paikannan itseni havainnoijan osallistujan rooliin. Oma tutkijan roolini painottui kuitenkin enemmän tarkkailijan osaan, koska en osallistunut varsinaiseen työhön. Olin kuitenkin mukana päiväkodin toiminnassa esimerkiksi ruokailun yhteydessä ja leikkutilanteessa. Myös lapset olivat kiinnostuneita minusta ja tulivat juttelemaan. Haastattelujen välissä seurasin henkilökunnan työtä ja taukohetkiä sekä tutustuin kirjallisiin materiaaleihin, esimerkiksi viestivihkoon.

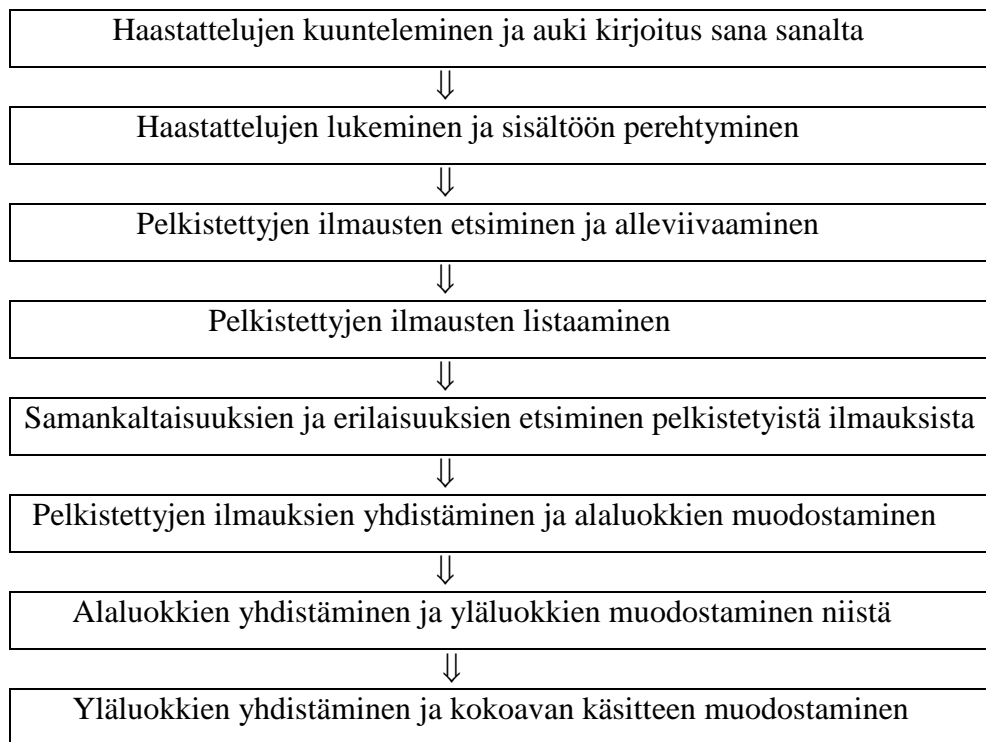
Osallistuvan havainnoinnin ongelmaksi saattaa muodostua havainnoijan läsnäolon vaikutus tutkittavaan ilmiöön. Havainnoija saattaa häiritä tilannetta läsnäolollaan tai jopa muuttaa sitä. (Hirsijärvi ym. 2000, 200.) Huomasin, että välillä läsnäoloni vaikutti normaaliin tilanteeseen, erityisesti jos tilanteessa oli lapsia mukana. Tuntui kuin minulle olisi toisinaan haluttu antaa hyvä kuva siitä, kuinka hyvin työntekijä huomioi lapsen ja miten on lasten seurassa. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt voivat käyttäytyä aivan toisin tutkimustilanteessa kuin muulloin, jota on sosiologiassa kutsuttu Hawthorne-efektiksi (Järvinen & Järvinen 2000, 163). Kun lapsi ei liittynyt tilanteeseen, oli keskustelu ja tilanne mielestäni luontevampaa. Havainnointia helpottaa, jos tutkija vierailee tutkittavassa tilanteessa useamman kerran etukäteen ennen kuin alkaa kerätä varsinaista tutkimustietoa. Näin tutkittavat tottuvat hänen läsnäoloonsa. (Hirsijärvi ym. 2000, 200.) Kävinkin päiväkodissa kaksi kertaa ennen kuin aloitin havaintomuistiinpanojen tekemisen. Näin luulen saaneeni luotettavaa tietoa päiväkodin työntekijöiden toiminnasta.

Havaintomuistiinpanojen kirjaaminen on tärkeä osa havainnointia. Muistiinpanoja voidaan tehdä havainnoinnin aikana tai tilanteen jälkeen. Muistiinpanoihin on mahdotonta tallentaa kaikkea näkemäänsä ja kokemaansa, mutta muistiinpanot voivat auttaa palauttamaan mieleen

unohdettujakin asioita. Joissakin havainnoinnin tilanteissa on vaikea tallentaa havaintoja välittömästi, jolloin tutkijan on vain luotettava muistiinsa ja kirjattava havainnot tilanteen päätyttyä. (Hirsijärvi ym. 2000, 200–201.) Kuljin päiväkodissa lehtiö mukani ja sopivan paikan tullen kirjasin havaintoja ylös. Täydensin havaintoja kun olin yksin, esimerkiksi haastatteluiden välissä tai lähdettyäni päiväkodista pois. Haastatteluaineistoa analysoidessa luin havaintomuistiinpanoja täydentäen ja vahvistaen oletuksia. Olin kirjannut havaintopäiväkirjaan myös haastatteluiden jälkeisiä tunnelmia ja ajatuksia. Näistä oli analyysia tehdessä suuri apu kokonaiskuvan muodostamiseksi ja siihen tunnelmaan pääsemiseksi, joka päiväkodissa vallitsi.

### **3.5. Aineiston analyysi**

Eskolan ja Suorannan (1998, 138) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tätä kautta tuottaa tutkittavasta kohteesta uutta tietoa. Analyysissa aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analysoin tutkimusaineiston käyttäen laadullista sisällönanalyysia. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysia voidaan tehdä joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt induktiivista menetelmää, jossa analyysissa lähdetään aineistosta käsin muodostaen sen oma logiikka. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja saadaan näin vastaus tutkimuskysymykseen. Kuviossa 3 esitetään tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–115.)



Kuvio 3. Aineistolähtöinen sisällönanalyysin eteneminen.

Ennen varsinaista sisällönanalyysin aloittamista kirjoitin haastattelut auki eli litteroin haastattelut sanatarkasti. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, luin kertynyttä aineistoa useaan kertaan niin, että aineiston sisältö muodostui tutuksi. Tästä alkoi aineiston varsinainen analyysi. Miles ja Huberman (1984) kuvaavat aineistolähtöisen analyysin kolmevaiheiseksi prosessiksi, jonka mukaan olen aineiston analysoinut. Ensimmäiseksi litteroitu aineisto pelkistetään, jolloin tarkoituksena on yksinkertaistaa havaintojen määrää. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään, jolloin aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Lopuksi aineisto abstrahoidaan eli luodaan teoreettisten käsitteiden avulla. Samanlaiset ilmaukset yhdistetään luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–111.)

Aineiston redusoinnissa eli *pelkistämisessä* analysoitava informaatio pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä, jolloin alkuperäisestä informaatiosta saadaan esiin olennaiset ilmaisut. Pelkistäminen voi tapahtua siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Ennen analyysin aloittamista tulee määrittää myös analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi



yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112.) Alleviivasin litteroidusta tekstistä ilmaisuja, jotka liittyivät työpaikkakulttuuriin. Jaoin tekstiä osiin ja tiivistin kulttuuria kuvaavat ilmaisut. Tässä vaiheessa käytin analyysiyksikkönä yhtä sanaa, jonka olin pelkistänyt ajatuskokonaisuudesta.

Aineiston klusteroinnissa eli *ryhmittelyssä* aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaisut käydään läpi tarkasti, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. (emt. 112–113.) Kokosin pelkistetyt ilmaukset ja ryhmittelin samankaltaiset ilmaisut yhteisiksi alaluokiksi (esimerkiksi tiedonkulku, joustavuus). Lisäksi pyrin löytämään ilmaisuille, joista oli vain muutama havainto, niitä kuvaavan alaluokan.

Tämän jälkeen seurasi aineiston abstrahointi eli *käsitteellistäminen*, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Ryhmittely on näin ollen jo osa aineiston käsitteellistämistä. Siinä edetään haastateltujen käyttämistä ilmauksista teoreettisiin käsityksiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (emt. 114.) Käsitteellistämällä muodostin yläluokkia (esimerkiksi ylä- ja alakerta, sijaisten saanti). Jatkoin aineiston käsitteellistämistä edelleen muodostaen samantyyppisistä yläluokista pääluokkia (tila, henkilöstön määrä).

Tässä vaiheessa perehdyin päiväkotiin liittyvään kirjallisuuteen. Tutustuin päiväkotiympäristön muun muassa poliittiseen, yhteiskunnalliseen, kulttuuriseen ja hoivalliseen keskusteluun ja tutkimukseen. Huomasin Karilan (1997) tutkimuksesta lastentarhanopettajien asiantuntijuudesta löytyvän samoja luokituksia päiväkodin kulttuurista kuin olin löytänyt omasta aineistostani. Koska lähestymistapani on kuitenkin aineistolähtöinen, en ottanut suoraan Karilan tarjoamaa mallia päiväkodin toimintaympäristöstä ja työkuulttuurista, vaan sovelsin hänen kehittämää mallia niiltä osin, kun se tukee omaa aineistoani. Tämä jälkeen ryhmittelin uudelleen pääluokat sekä nimesin yhdistävät luokat (fyysinen ympäristö).

Käsitteellistämisessä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostunut malli, käsitejärjestelmä tai aineistoa kuvaavat teemat. Tutkija

pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.) Aineiston analyysillä pyrin löytämään vastauksen tutkimuskysymykseen, eli selvittämään millainen työpaikkakulttuuri päiväkodissa on. Kvalitatiivisesti suuntautuneessa analyysissä tutkijan pyrkimys on päästä onnistuneisiin tulkintoihin. Aineistoa on kuitenkin mahdollista tulkita eri näkökulmista ja eri tavoin. Tulkintaa voidaan pitää onnistuneena, jos myös lukija voi löytää tekstistä samat asiat. Kvalitatiivinen tutkimus on aina tietyiltä osin tulkinnallista. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 151.)

Tulosten havainnollistamisessa olen käyttänyt apuna haastatteluista kuvaavia otteita. Kaikki haastateltavat ovat naisia. Anonymiteetin säilyttämiseksi olen muuttanut nimet. Katja, Maija, Mia, Paula, Pirkko ja Seija antoivat äänensä alakerran työntekijöille, Kati ja Mari puolestaan kertovat yläkerran työntekijöiden näkökulmasta. Yötyöntekijä Sallan ja esimies Eevan otteet on otettu heidän kirjoittamistaan teksteistä. Koska kyse on pienestä työyhteisöstä, on tunnistamattomuuden pitäminen vaikeaa, jos työntekijät itse lukevat päiväkodin työpaikkakulttuurin tuloksista. Haastattelujen aihe koskee kuitenkin työtä, jota ei pidetä arkaluonteisena aiheena. Otteisiin en ole ottanut mukaan haastateltavan arkaluonteisia henkilökohtaisia asioita, joita haastatteluissa tuli myös esiin. Oteissa olen käyttänyt seuraavia merkintöjä:

|                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| Hja                | haastattelija               |
| Hva                | haastateltava               |
| [hakasten sisällä] | litteroijan huomautus       |
| (sulkeet)          | epäselvä ilmaus             |
| (...)              | virkkeestä poistettu sanoja |

## 4. Päiväkodin työpaikkakulttuuri

Työpaikan tutkiminen kulttuurisena ilmiönä on yksi organisaatiotutkimuksen mahdollisista lähestymistavoista. Kulttuurin tarkastelu auttaa ymmärtämään työyhteisön toimintaa. Kulttuurilla ymmärretään tietylle yhteisölle ominaista lähestymisen tapaa, joka koostuu muun muassa arvoista, säännöistä ja toimintatavoista. Kulttuuristen ominaisuuksien on todettu vaihtelevan paitsi yhteiskuntien välillä myös niiden sisällä. Tämä vaihtelu heijastuu erilaisten kulttuurien muodostumiseen. (Morgan 1986, 111–113.)

Työpaikkakulttuuria kuvatessa lähdän kolmesta Baten esittämästä organisaatiokulttuurin ominaisuudesta. Ensinnäkin kulttuuri on työyhteisön *jäsenten tajunnassa*; sen olemassaoloa ei sellaisenaan tiedosteta, eikä se ole suoraan havaittavissa. Toiseksi työpaikkakulttuuri on *jaettu ja yhteinen*. Se viittaa ajatustapoihin, merkityksiin ja arvoihin, jotka kaikki periaatteessa ovat hyväksyneet ja omaksuneet. Kolmanneksi kulttuuri *siirretään työyhteisön jäsenille* sosiaalistamisprosessin kautta. Uusien jäsenien on hyväksyttävä ainakin jollakin tasolla ne ajattelun ja toiminnan mallit, jotka voivat ulottua kauaskin organisaation menneisyydessä. (Erjanti 1988, 34.)

Päiväkotiympäristöä luonnehtii myös kaksi erityispiirrettä, jotka ovat analyysissä mukana, vaikken niitä pyri nostamaan erikseen esiin. Ensinnäkin päiväkotitoiminta on naisvaltainen työympäristö. Tutkitussa päiväkodissa kaikki työntekijät olivat naisia. Toiseksi päiväkotityö kuuluu hoitotyöhön. Koska hoitotyöstä kokonaisuudessaan on tehty enemmän tutkimuksia kuin päiväkotityöstä, käytän tulosten esittelyn apuna myös hoitotyöhön liittyvää kirjallisuutta. Käytän hoitotyön käsitettä kattamaan aikuisen ja lapsen vuorovaikutuksen monivaiheisuutta, jota kuvataan tavallisesti käsitteillä hoitaminen, kasvattaminen ja opettaminen. Hoito-käsitteen käyttämistä voidaan myös perustella päiväkodin hoitojärjestelymuodolla, *päivähoidolla*. (Välimäki 1998, 24.) Toisinaan hoitotyötä käsittelevässä kirjallisuudessa hoitotyöllä on viitattu sairaalaympäristössä tehtävään työhön. Olen huomionnut tämän esimerkeissä ja soveltanut tutkimusta niiltä osin, kun se on sopinut päiväkotiympäristöön ja päiväkodin kulttuurin havainnoimiseen.

Analyysissä tavoitteena on ”paljastaa” millainen työpaikkakulttuuri tutkitussa päiväkodissa on, ja miten se ohjaa toimintaa ja käyttäytymistä. Tässä tutkimuksessa työpaikkakulttuurilla ei tarkoiteta ainoastaan arvojen, normien ja uskomusten järjestelmää (esim. Allardt 1983), vaan siihen vaikuttaa

myös fyysinen ympäristö, joka luo puitteet vuorovaikutukselle. Näiden yhteisestä seurauksesta syntyy yleinen merkitys työntekijöiden yhteisille kokemuksille.

**Tutkimuskysymykseni siis on, millainen työpaikkakulttuuri tutkimuksen kohteena olevassa päiväkodissa on. Tätä selvitän tarkastelemalla**

- **mistä tekijöistä työpaikkakulttuuri on muodostunut tässä päiväkodissa?**
- **millaisten kulttuuristen käsitysten ja ajattelutapojen varassa päiväkodin työntekijät jäsentävät työtään koskevia asioita?**
- **mitä vaikutuksia työpaikkakulttuurilla on työntekoon ja työntekijöihin?**
- **miten toiminnan tavoitteet ja kulttuurin perusolettamukset ovat vuorovaikutuksessa?**

#### ***4.1. Päiväkodin fyysinen ympäristö***

Edward Hallin mukaan fyysinen ympäristö koostuu kolmenlaisista elementeistä: kiinteäpiirteisistä, puolikiinteäpiirteisistä ja vapaista. Kiinteäpiirteiset elementit, kuten rakennuksen seinät ja katot, ovat vaikeasti liikuteltavia tai muunneltavia. Tilojen sijainti, koko, muoto ja tilojen suhde toisiinsa muodostuvat kiinteäpiirteisistä elementeistä. Puolikiinteitä elementtejä, esimerkiksi kalusteita ja materiaalia, on huomattavasti helpompi liikuttaa ja muunnella. Ympäristön hienosäätö tapahtuu nimenomaan puolikiinteiden elementtien avulla. Vapaat elementit ovat vapaasti liikkuvia ja liikuteltavia, esimerkiksi ihmiset fyysisinä olentoina ja heidän toimintansa tilassa, sekä tilan käyttö ja muokkaus. Ihminen on siis osa konkreettista, fyysistä ympäristöä. Nämä fyysisen ympäristön eri elementit täydentävät yleensä toisiaan, ja ne pyritään saattamaan tasapainoon. (Horelli 1988, 16.)

Fyysinen hoitoympäristö on toisaalta myös hoitomenetelmä, koska sillä vahvistetaan hoidon tavoitteisiin pääsemistä. Suotuisa fyysinen ympäristö muuttaa ja muovaa arvoja ja asenteita, tekee mahdolliseksi kykyjen luovan käytön sekä selventää käsitystä itsestä. (Horelli 1988, 43.) Sillä, miten fyysisen ympäristön elementit ovat päiväkodissa järjestyneet, on merkitystä työpaikkakulttuurille. Fyysinen ympäristö antaa puitteet työpaikkakulttuurille ja on osaltaan vaikuttanut sen syntymiseen ja muokkautumiseen.

Fyysisessä ympäristössä käsittelen Karilan (1997) tapaan tiloja ja henkilökunnan määrää. Tilan vaikutus koko päiväkodin ympäristöön on merkittävä, joten alakohdassa on kokoavasti viitteitä myös muihin työpaikkakulttuurin ominaisuuksiin. Tarkastelenkin fyysisen ympäristön ominaisuuksia työpaikkakulttuuriin vaikuttavina tekijöinä, enkä Karilan tapaan osana päiväkodin

toimintaympäristöä. Lisäksi käsittelen ympärivuorokautisen päiväkodin kontekstia osana fyysistä ympäristöä organisaatiokulttuurissa.

#### 4.1.1. Tilat

Tutkitussa päiväkodissa on kaksi erillistä ryhmää; esikoululaiset ja päivähoidossa olevat lapset. Päiväkodin tilojen vuoksi nämä ryhmät ovat fyysisesti erillään toisistaan. Isommat esikoululaiset ovat kolmen hoitajan kanssa yläkerrassa, joka tarjoaa hoitoa vain esikoululaisille kello 8.00 ja 16.00 välillä. Muut lapset ovat alakerrassa, jossa hoitoa tarjotaan myös iltaisin, öisin ja viikonloppuisin. Alakerrassa työskentelee kymmenkunta työntekijää, keittäjä ja esimies mukaan lukien. Ylä- ja alakerran välissä ei pääse liikkumaan sisäkautta, vaan ne ovat todellakin erilliset tilat. Tämän kiinteäpiirteisen tilajaottelun johdosta ylä- ja alakerta ovat erillään toisistaan, mikä on osaltaan ollut muokkaamassa päiväkodin työpaikkakulttuuria. Tilajaottelulla on näin ollen vaikutuksia päiväkodin työntekoon ja työntekijöiden kanssakäymiseen. Erilliset tilat ovat johtaneet työntekijöiden jakautumisen kahteen erilliseen ryhmään.

*Nää tilat on ongelma, ku eskarit on tuolla, ni välillä ihan oikeesti unohtaa eskareiden olemassaolon. Niit ei koe sillee vaikka ne on samaa ryhmää, mut aina ei koe et ne oikeesti ois samaa ryhmää. (Pirkko)*

Haastateltavan on vaikea mieltää yläkerran kolme työntekijää kuuluvaksi samaan ryhmään, koska he ovat fyysisesti eri puolella rakennusta. Tilat ovat jakaneet päiväkodin kahteen ryhmään fyysisesti, mutta se on vaikuttanut kulttuuriin myös laajemmin. Ylä- ja alakerrasta on muodostunut kaksi ryhmää myös työntekijöiden kesken. Yläkerrassa on kolmen työntekijän tiivis yhteisö, jossa on helppo hoitaa ja sopia asiat keskenään. He ovat muodostaneet keskenään oman yhteisön, joka on erillään alakerran ryhmästä. Asia on kuitenkin tiedostettu yhteiseksi ongelmaksi päiväkodissa ja asiaan on yritetty puuttua. Haastatteluiden perusteella fyysiset tilat ovat haasteelliset ja kiinteäpiirteisten elementtien lisäksi alakerran työntekijöiden vuorotyö yhdessä muodostavat vaikean yhtälön, koska työntekijät kokevat, etteivät näe koko henkilökuntaa tarpeeksi. Ongelma on tiedossa, mutta työntekijät kokevat haasteita ylä- ja alakerran yhdistämisessä.

*Hva: Nyhän me ollaan aika paljon yritetty yhdistää. Mut se on vaikeeta ku vuorotyö. Se on tosi vaikeeta. Ku mä nään osaa porukkaa kerran viikossa, välillä en nää parii viikkookaa jos niillä on vapaata tai iltavuoroja tai jotai et mun ei tarvi tulla käymää tänne [alas]. Ni välillä on vaikeeta.*

*H: Koeksä että se sun työyhteisö on se teijän pieni vai sitte tää koko et alakerta myös?*

*Hva: Kyllä mä enempi koen et se on se pieni. Vaikka mä tietysti yritänki olla kaikkienkaa tässäki, mutta. Se on ku me ollaa niin kiinteesti siellä ylhäällä. (Mari)*

Yläkerran haastateltava kokee omaksi työyhteisöksi kolmen hengen pienen ryhmän, koska alakerran työntekijöitä näkee harvemmin esimerkiksi heidän vuorotyön vuoksi. Ryhmän koolla on myös selvä vaikutus sen kiinteeyteen. Pienistä ryhmistä muodostuu todennäköisemmin kiinteitä kuin suurista. Kun ryhmän koko kasvaa, on ryhmän jäsenten entistä vaikeampi kommunikoida jokaisen muun ryhmän jäsenen kanssa. Ryhmän koon mennessä yli kymmenen henkilön, alkaa olla vaikeaa ylläpitää jatkuvia ja kiinteitä vuorovaikutussuhteita jokaiseen ryhmän jäsenen. (Juuti 2006, 126–127.) Yläkerran kolme työntekijää on erittäin tyytyväisiä omaan pieneen yhteisöönsä, mutta alakerrassa on negatiivisempi ilmapiiri. Tämä kävi ilmi jo ensimmäisellä käyntikerralla päiväkodissa, kun päiväkodin esimies kertoi tästä ongelmasta. Yläkerran työyhteisö on pieni ja tiivis, ja se toimii hyvin. Alakerrassa on kymmenkunta työntekijää, mikä tuo jo haasteita esimerkiksi tiedonkulkuun. Kysymys ilmapiiristä kuvaa hyvin ylä- ja alakerran erilaisuutta.

*Hja: Millanen ilmapiiri tääl työpaikalla on sun mielestä?*

*Hva: Kohtalaisen hyvä, mut vois olla parempikin. Sitä ollaan just yritettyki et oltais enemmän yhteis niiku yläkerta ja alakerta. Ja semmonen positiivinen asenne. Välillä tuntuu et on (XXXX) niiku negatiivista. Ja sitte jotenki et ei vaa jaksa et siel saa taas kuulla jotai. Taas on jotai hällähälä ja sitä ja tätä, voivoi. Musta tuntuu et jos oltais enemmän yhdessä. Jos ois jotai kivoi juttui ni sit ne valituksen kertomiset jäis vähemmälle.*

*Hja: Onks sun mielestä täällä alakerran nimenomaa?*

*Hva: Meil on ihan tosi hyvä ollu aina yläkerran ku me ollaan niin tiivis. Mut se on eri ku me ei nähä näitä. Voi tulla esimerkiks väärinkäsityksiä ja menee yläkerta et mitä seki on taas tehny tai me ollaa alakerran et miks toi on taas puhunu tota tai jotai. Mut jos meil olis enemmän yhteistä. Pystyis juttelee kaikkee. (...) Kyl se ilmapiiri vois olla parempiki. Et jos puhallettais yhtee hiilee, et tulis semmonen olo. Et kaikki välittäis toisten tekemisistä. Se ehkä puuttuu täältä. (Kati)*

Haastateltavan mielestä yhteistyön lisääminen olisi keino parantaa ylä- ja alakerran yhteishenkeä. Päiväkodin työntekijöiden mielestä yhteistyö on tärkeä arvo. Erillisten ryhmien muodostumista pidetään tämän arvon vuoksi ongelmallisena. Työpaikan ilmapiirin tulisi ihanteellisesti olla avoin ja tasavertainen, mutta usein tähän ei päästä. Tutkitun päiväkodin työyhteisö on niin pieni, että se on helpompi pitää yhtenä ryhmänä kuin monen sadan hengen iso organisaatio. Yhteiskunnassamme vallitsee kuitenkin samat käsitykset siitä, millainen työpaikan ja työyhteisön on yleisellä tasolla oltava. Niiden pohjalta työntekijät peilaavat omia käsityksiään esimerkiksi siitä, millainen ilmapiiri tai toimintatapoja työpaikalla tulisi olla ja mihin suuntaan sitä pitäisi kehittää, jos niin ei ole. ”Yhteen hiileen puhaltaminen” on yksi arvo, jota työympäristössä arvostetaan ja joka koetaan parempana toimintatapana kuin yksilösuoritukset. Myös päiväkodin työpaikkakulttuurissa on olemassa tämä arvo, mutta haastattelujen perusteella sitä ei koeta riittävän hyväksi. Arvon

toteutuminen puuttuu joiltakin osin ylä- ja alakerran työntekijöiden väliltä, mutta omissa ryhmissä arvo kuuluu käytäntöön.

Päiväkodin työpaikkakulttuurissa tärkeä arvo näyttäisi olevan myös kehittäminen ja vaikuttaminen. Siellä halutaan jatkuvasti viedä työympäristöä ja käytäntöjä parempaan suuntaan, mutta ylä- ja alakerran tilojen erillisyys tuovat myös tämän arvon toteutumisen haasteita. Yläkerrassa on helppo puuttua kaikkeen kehitettävään heti, koska kaikki työntekijät ovat koko ajan läsnä. Alakerrassa ideat käyvät yleensä ensin kerran viikossa pidettävän tiimipalaverin kautta. Kulttuurissa kuitenkin arvostetaan työntekijätason yhteistä päätöstentekoa, ja päiväkodin esimies kannustaa ja antaa päätöksenteon ryhmille. Tämänkin kulttuurisen arvon toteutuminen on tilojen vuoksi haasteellista. Esimerkiksi yläkerran haastateltava tuntee, ettei heitä aina huomioida koko taloa koskevassa päätöksenteossa ja kehittämisessä.

*Hva: Me otetaan se yleensä aina heti siellä. Me pystytään joka päivä sanomaan jos siel on joku tilanne. Pystytään heti sanomaan et hei tää pitäis nyt tehdä toisella tavalla et tää toimii. Meitä kun on vaa kolme ja nähdään joka päivä.*

*Hja: Tuntuuks sit et mitä tääl alakerras tehää ni vaikeuttaaks se teijän työhön jotenki?*

*Hva: Ainoa se informaatio. Ettei laiteta mitää, et kysytää aina alhaalta ja ylhäältä mielipide. Siin on aina välillä katkos, ettei välttämättä kysytty meiltä sitä tai tätä. Se on asia mihin törmätään aina välillä. Tottakai, ku tää toiminta on täällä [alhaalla] ja Eeva [esimies] on täällä. Niin tottakai se monta kertaa ei huomaakaa kysyy. Et monta kertaa päätetäänki semmosii asioita, vaikka ei olis ihan tarkotuskaa varmaa. (Mari)*

Haastateltava kokee informaationkulun suurimpana ongelmana ylä- ja alakerran välillä. Ylä- ja alakerran tilojen erillisyys tuo haasteita esimerkiksi päiväkodin ilmapiiriin ja tiedonkulkuun, jotka ovat osa työpaikkakulttuuria. Työntekijät kokevat, että ideaalia olisi, jos he toimisivat yhtenä isona yhteisönä, eikä ylä- ja alakerta ryhmittyisi erilleen. Etenkin ongelmien kohtaaminen on luonut tarpeen miettiä ratkaisuja tilan luomiin haasteisiin. Työntekijät ovat halukkaita puuttumaan ongelmaan, mutta ovat neuvottomia, miten toimia asian suhteen. Tämä on tyypillistä työpaikkakulttuuria muutettaessa. Vanhat tottumukset ovat syvälle juurtuneet, eikä uusia tapoja toimia usein nähdä. Erityisesti informaation kulkua haluttaisiin parantaa, koska sen puute on vaikuttanut negatiivisesti koko päiväkodin ilmapiiriin. Hyvä informaation kulku on myös tärkeä arvo työpaikkakulttuurissa, josta halutaan päiväkodissa pitää kiinni.

Jotta ihminen pystyisi toimimaan ja kehittymään, hänen tulisi voida valita jatkuvasta ja riittävän monipuolisesta tietovirrasta hänelle sopiva ja mielekäs määrä informaatiota. Ihminen tulkitsee ympäristöä aina oman persoonallisuutensa dynamiikan ja kokemuksensa suoman viitekehyksen

perusteella. Ympäristön fyysiset ominaisuudet ovat mukana sinetöimässä sosiaalisten suhteiden järjestelmää, joka puolestaan määrittelee yksilöä tai yhteisöä. Samalla se on heijastusta paikallisesta kulttuurista. (Horelli 1988, 17.) Päiväkodissa ylä- ja alakerran erillisuus tuovat haasteita myös sosiaalisiin suhteisiin. Huono informaation kulku tulee esiin päiväkodin arjessa päivittäin. Se vaikuttaa kielteisesti työyhteisöön, mutta haittaa myös arjen jouhevaa sujumista.

*Loppupelissä tosi vähän tieto kulkee. Jos ei se kulje muutenkaa tässä meillä [alakerrassa], olis tässäki parantamisen varaa, mut yläkerran ja alakerran välillä tieto ei kule yhtää. Tänä aamunaki tuli yks, ku eskarilapsetki jotka tulee puol kaheksan ni tulee toho alas ja mä oon ollu tääl aamuihmisenä. Ni niillä on tänää retkipäivä. Ja sit tulee yks lapsi ja äiti kysyy et pitikö olla eväät mukana, ja mä oon että jaa, ei eskarit oo puhunu koko retkestä mitää et tarviiks sinne eväitä vai ei. Ne on niin erilliset tuolla et siihe pitäis tulla joku, et tieto kulkis paremmin mejän välillä. Kyllä ne infoo ja näin, mut jos se ei lue jossai vihossa tai ni ei sitä kauaa muista jos ne huikkaa kaks päivää aikasemmin et sinne tarvii eväitä. Ei semmoset vaa jää mieleen.*  
(Maija)

Alakerran työntekijä pitää yläkerran informointia toisinaan riittämättömänä. Vaikka asioista tiedotettaisiin toiselle ryhmälle, ei sanallinen tiedonvälitys aina kiireessä riitä. Haastateltava kuitenkin ymmärtää, että informaatiokatkoksesta ei voi syyttää yksittäistä työntekijää, vaan kyse on pikemminkin käytännöstä. Vallitsevat toimintatavat ja päiväkodin fyysinen ympäristö eivät tue sujuvaa informaationkulkua. Esimerkiksi ylä- ja alakerran väliset asiat ja informaation jako saattavat unohtua tai jäädä matkalle. Myös Toivo (1993) on tutkimuksissaan eräästä päiväkodista löytänyt samankaltaisia piirteitä. Informaation kulku oli päiväkodissa yksi suurimmista ongelmista ja tieto juuttui helposti omaan kerrokseen (emt. 63). Onkin tärkeä ymmärtää, että jos haluaa kehittää toimintaa yhteisöllisesti, on kiinnitettävä huomio ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sen parantamiseen. On esimerkiksi parannettava ihmisten vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutus ei ole vain sanallista viestintää ihmisten välillä. Se on paljolti sanatonta kehon kokonaisviestintää, mutta yhtä hyvin hiljaisuutta, läsnäoloa, toimintaa ja tekoja sekä oikea-aikaisuutta vuorovaikutuksessa. Kysymys on siitä, miten hyvin opimme tietoisesti havainnoimaan, arvioimaan ja ohjaamaan omaa vuorovaikutustamme. (Uusitalo 2000, 53.) Päiväkodin esimies on myös pohtinut tilan merkitystä.

*Tilojen ajatellaan vaikuttavan paljon moneen asiaan. En tiedä onko todellisuudessa näin, ainakaan niin suuressa määrin kuin kuvitellaan. Yläkerta/alakerta yhteistyö takkuilee ja syynä ajatellaan olevan usein se, että ne toimivat toisistaan erillään. Kuitenkin kun keskustelen muiden päiväkotien esimiesten kanssa, jossa tilat ovat samassa mutta jokainen ryhmä toimii omissa ryhmätilassaan (niin kuin yleensä on) ongelmat ovat hyvin samantyyppiset. Ajattelen, että onko niin että ihminen on vaan herkästi sellainen, että ryhmäytyy voimakkaasti ja puolustaa omaansa eikä*



*välttämättä kykenekään toimimaan joustavasti ajatellen, että kuulumme kuitenkin samaan taloon eli ”pelataan yhteistä peliä” yhdessä vaikkakin monena eri tiiminä, eikä suinkaan toisiaan vastaan. (Eeva)*

Päiväkodin esimies näkee, että tilojen fyysinen erillisyys ei ole ryhmien muodostumisen syy. Hän epäilee, että ryhmiä muodostuisi, vaikka tilat olisivat samassa kerroksessa. Kiinteäpiirteiset tilan elementit ohjaisivat hänen mielestään ryhmän muodostumista ja toimintaa joka tapauksessa. Tekemäni kehittämistarpeiden listaamisen jälkeen päiväkodissa on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota yhteishenkeen ja ryhmiin. Eräs työntekijä keksi, että päiväkodin henkilökunta muodostuu samalla tavalla kuin jalkapallojoukkue. Koko henkilökunta innostui ajattelemaan työyhteisöä jalkapallojoukkueena, ja he askartelivat jalkapallokentän, johon jokainen sai sijoittaa itsensä. Työntekijät jopa innostuivat suunnittelemaan päiväkodin tiimille pelipaidat. Tämä yksinkertainen ajatus sai henkilökunnan tajuamaan konkreettisesti, että ylä- ja alakerta pelaavat yhteen eivätkä suinkaan kilpaile toistensa kanssa ja näkemään oman roolinsa pelissä.

Informaation kulun parantamiseen oli päiväkodissa puututtu jo haastatteluiden aikana konkreettisesti yhteisellä kahvihetkellä ylä- ja alakerran työntekijöiden kesken. Fyysisesti erillään olevat työntekijät haluttiin saada saman pöydän ääreen, jotta he pystyvät kommunikoimaan keskenään. Kahvihetken tarkoitus ei ole käsitellä työtä koskevia asioita, vaan pääasia on, että työntekijät puhuvat keskenään. Päiväkodissa halutaan panostaa ihmisten tuntemiseen kokonaisuutena eikä vain työntekijänä. Näin arvostus ja ymmärrys toista kohtaan voi nousta, kun tuntee toisen paremmin. Yhteinen kahvihetki ei haastatteluiden tapahtuessa ollut päässyt vielä kunnolla käyntiin, mutta ensimmäiset kokemukset siitä olivat positiivisia.

*Liian vähän ehkä on yhteistä. Nyt meillä on perjantai kahvit. Jos tää yhteishenki vähän kasvais (...) Tuntu ihan toimivalta. Voi olla et se toimii. Se on jäännää et täällä ei oo ollu semmosta, koska muissahan päiväkodeissa. Mut mehän ollaan eri paikoissa. Mutta muissahan päiväkodeissa on ihan sillai et pyörii semmonen et käydää kahvilla ja höpötellää kaikkea. Et ihan jääny noittenkaa vaihtelut et ku tos näkee ja tos ulkona ei voi puhuu mitää omia asioita silloi ku on lapsia siin työssä. Mut se on ihan kiva. Toivottavasti se tulee nyt toimii. (Katja)*

Haastateltava toivoo yhteisen ajan työntekijöiden kesken nostattavan yhteishenkeä. Myös päiväkodin esimies kokee yhteisen kahvihetken koko talon työntekijöiden kesken tarpeellisena, koska muuten ylä- ja alakerran työntekijät eivät kohtaa tarpeeksi usein. Esimies kokee myös oman asemansa hankalaksi, kun ei näe yläkerran työntekijöitä yhtä usein kuin alakerran työntekijöitä, koska työskentelee itse alakerrassa. Esimies ja alakerran työntekijät kohtaavat pakostakin päivittäin,

jolloin helposti ohimennen vaihdetaan kuulumisia ja kerrotaan päivän toiminnasta. Yläkertalaiset ovat erillään tästä kommunikoinnista, eikä esimieskään koe luontevaksi mennä yläkerran ryhmään ilman syytä.

*Toisaalta on totta, että arjen hyvin sujuminen tarvitsisi monenlaista yhteydenpitoa päivittäin yläkerran ja alakerran tiimin välillä. Tällä hetkellä soitellaan puhelimella tai jätetään sopimatta asioita. Perjantain koko talon yhteinen kahvihetki on ollut hyvä juttu, kun yläkertalaiset poikkeavat alakertaan ja silloin voi jutella kaikenlaista siinä samalla. Esim. jos koko talossa olisi vain yksi yhteinen kahvihuone, jonne kaikki poikkeavat tulisi luonnostaan nähtyä kaikkien kanssa ja sovittua monenlaisista asioista. Nyt kaikki itseni mukaan lukien ovat vain omalla puolellaan kahvilla. Myös omaa työtäni ajatellen on hankalaa, kun ryhmät ovat erikseen.. Alakertalaisten kanssa tulee juteltua päivittäin monissa eri tilanteissa ohi menen, mutta yläkertaan pitää aina lähteä ja ei ehdi tai ei viitsi mennä ”häiritsemään” kun en tiedä mikä tilanne menossa. (Eeva)*

Fyysinen tilojen erillisuus on jättänyt jälkensä päiväkodin työpaikkakulttuuriin. Se vaikuttaa sekä työntekoon, että työntekijöihin. Päiväkodissa tavoitteena on hyvä informaation kulku ja vuorovaikutteisuus työntekijöiden kesken, mutta fyysisesti erilliset tilat eivät tue näitä kulttuurisia tavoitteita. Osa kulttuurin arvoista voisi olla tärkeitä arvoja myös, jos kiinteäpiirteiset elementit olisivat järjestyneet toisella tavalla. Tärkeät kulttuuriset arvot herättävät henkilökuntaa puuttumaan epäkohtiin ja etsimään keinoja ratkaista ongelma. Tilat ovat hallitseva elementti päiväkodissa ja vaikuttavat siitä syystä syvästi päiväkodin toimintaan ja koko työpaikkakulttuuriin. Tämän vuoksi tässä kappaleessa on esitelty asioita, jotka tulevat myös myöhemmissä kappaleissa tarkemmin esiin.

#### **4.1.2. Henkilöstön määrä**

Hoitoalalla on yleisesti keskusteltu paljon hoitohenkilökunnan määrästä. Keskusteluista on löydettävissä kaksi ajankohtaista teemaa. Ensinnäkin on keskusteltu siitä, kuinka paljon henkilökuntaa on tarpeeksi suhteessa työmäärään. Hoitoalan työntekijät valittavat väsymystä ja kiirettä, jolloin työtä on subjektiivisen tuntemuksen perusteella mitoitettu yhden työntekijän harteille liikaa. Toinen ajankohtainen puheenaihe on sijaisten saanti. Työvoimapulasta on tulossa monilla aloilla ongelma, ja hoitoalalla se näkyy jo huonolla sijaistilanteella. Tutkitussa päiväkodissa tämä ongelma ei ole yhtä suuri kuin useissa muissa hoitoalan organisaatioissa, mutta henkilöstön määrä nousi esiin haastatteluissa useaan kertaan. Sen avulla voi myös kuvata päiväkodin työpaikkakulttuurissa olevia tärkeitä arvoja ja toimintatapoja. Tutkitussa päiväkodissa on lähinnä työntekijöiden mielestä ollut ongelma saada sijaisia tarpeen vaatiessa, mikä on johtanut siihen, että

yritetään pärjätä oman henkilökunnan voimin. Päiväkodin työpaikkakulttuuriin on muodostunut arvoksi työntekijöiden joustavuus, mitä hyödynnetään poissaolotilanteissa.

On tärkeää määrittää, mikä on tarpeellisen henkilökunnan määrä. Lapsiryhmän koosta on annettu ohjeet päivähoitoasetuksessa (Laki lasten päivähoitosta 1973). Näiden ohjeiden mukaan yhdessä ryhmässä lapsia saa olla yli 3-vuotiaita enintään kaksikymmentä, 1–3-vuotiaita enintään kaksitoista ja alle 1-vuotiaita enintään kuusi. Käytännön työssä tämä suhdeluku ei välttämättä ole ainut mittari, jolla henkilökunnan tarvittavaa määrää voidaan mitata. Esimerkiksi työmäärä voi toimia toisenlaisena mittarina. Nämä kaksi mittaria voivat olla hyvinkin ristiriidassa keskenään, mikä voi johtaa esimerkiksi työntekijän väsymiseen. Monista hoitoalan keskusteluista on saanut lukea kiireestä ja työntekijöiden vähydestä suhteessa siihen, mitä pitäisi vuorossa ehtiä tekemään. Myös tutkimukset osoittavat hoitoalan työntekijöiden olevan usein kiireisiä ja ylityöllistettyjä (Lampikoski 2001, 11). Tietyt suhdeluvut on laissa määritelty ja päiväkodin esimiehen tulee huolehtia näiden lukujen täyttymisestä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työntekijöitä olisi tarpeeksi työmäärään nähden.

*Hja: Onks sun mielestä henkilökuntaa tarpeeks?*

*Hva: Ainahan vois sanoo et ei todellakaan oo! Että okei on niiden säädösten mukasesti että mitkä on ne suhdeluvut, ni useimmiten ne täytyy. Mut sit ku on niitä sairastapauksii, ni ne ääripäät kyl niis aina on puutetta. Useimmiten on ihan tarpeeks, mut jos joku sairastuu ja sit puuttuu. Ja sit pitää aina joustaa ja joustaa ja joustaa. Mut onhan sitä porukkaa vähän oikeesti siihe nähen miten paljon niitä lapsia on.  
(Mia)*

Haastateltavan mukaan työntekijöitä on yleensä tarpeeksi, mutta sairastapauksissa ollaan ongelmatilanteen edessä. Kiire näyttää hallitsevan päiväkodin toimintaa erikoistilanteissa. Keskisen (1993, 10) mukaan kiire voi johtua siitä, että työyhteisössä ei ole tarpeeksi selkeästi sovittu työnjaosta tai toimintatavoista. Myös epärealistiset odotukset ja etukäteen suunnitellussa tiukasti pitäytyminen voivat aiheuttaa kiireen tunteen. Lisäksi jäykät sopimukset yhteisten tilojen käytöstä tai epäluottamus toisen työpanokseen aiheuttavat kiirettä päiväkodissa. Hallitsemalla työnsä voi saada kiireen tunteen pois. Esimiehen mukaan päiväkodin tilanne on henkilökunnan osalta parempi kuin esimerkiksi monen päiväsaikaan auki olevan päiväkodin.

*Meillä on ehkä tavallista päiväaikaan toimivaa päiväkotiin verrattuna huomattavasti paremmat resurssit. Lasten läsnäolojen lukumäärä vaihtelee paljon vuorokauden ajasta riippuen. On monesti tilanteita, että on paljon aikuisia ja vähän lapsia. Ongelmana on ehkä jälleen ihmisen pää, eli kun päivällä on pitkään tilanne jossa on vähän lapsia, ja toimitaan määrätyllä tavalla lasten kanssa rauhallisesti ja mm.*

*aikuisten keskinäiselle juttelulle on enemmän aikaa yhtäkkiä lapsia onkin paljon ja systeemin tulisi muuttua tehokkaaksi. (...) Kun ulkopuolinen katsoo tai tilastoja miettii jälkepäin aikuisten ja lasten suhdeluista, ne ovat olleet oikeinkin hyvin kohdallaan vaikka kaikilla on sellainen tunne että on ollut valtava kiire. (Eeva)*

Päiväkodin esimiehen käsitys päiväkodin kiireestä on samansuuntainen kuin omani. Havaintoni mukaan kiireen tunne on osittain myös kulttuurin sisältämä ominaisuus. Vaikka en halua vähätellä päiväkodin työntekijöiden työpäivän tiukkaa aikataulua, on yleensä ottaen hoitotyöntekijöille tavanomaista kertoa kiireen tunteesta ja siitä, ettei henkilökuntaa ole tarpeeksi. Kuten eräs haastateltava itsekin sanoi ”Ainahan vois sanoa ettei todellakaan oo!”, mutta ”useimmiten on ihan tarpeeks”. Voi olla, että kiireestä on tullut työelämässä hitti-ilmaisu. Myös tilastojen perusteella kiireestä on muodostunut 10–15 vuoden aikana työelämää leimaava piirre. (Järnefelt & Lehto 2002). Täytyy toisaalta myös muistaa, että kiire on subjektiivinen kokemus. Jokainen ihminen määrittää kiireen omalla tavallaan, mutta joka tapauksessa kiire on syytä ottaa vakavasti, koska pitkään jatkuneena se on uhka työntekijän hyvinvoinnille.

Kun työtä on enemmän kuin tekijöitä, näkyy kiire myös työn laadussa. Suunniteltuja asioita ei pystytä sellaisenaan toteuttamaan, mikä laskee työntekijän työmotivaatiota. Työntekijä on nähnyt vaivaa työpäivän suunnitteluun, jotta päivä sujuisi hyvin ja lapset olisivat tyytyväisiä, mutta kiireessä suunnitelmat muuttuvat. Tavanomaisena päivänä saadaan toiminnat vietyä läpi, mutta työntekijöitä puuttuessa tehtäviä kasaantuu. Jos työntekijöitä ei ole tarpeeksi, pysytään haastateltavan mukaan yksinkertaisessa ja tavanomaisessa toiminnassa ja kaikki ylimääräinen jätetään tekemättä.

*Hva: Jossai vaiheessa oli jo liian vähän [työntekijöitä]. Kasautu jotai hommia ja kyllä se lisää stressiä.(...) Ainaki mulla se laskee motivaatiota jonkin verran. Ku ei kerkeekää tekee jotai mitä on suunnitellu.*

*Hja: Mikä sit jää ensimmäiseks tekemättä jos sitä henkilökuntaa on liian vähän?*

*Hva: Jos on jotai retkiä tai. Jos on aatellu tekeväsä jotai paperihommii tai tömmäsii ni sit ne jää. Ja sit voi olla että mennää isommissa ryhmissä. (Pirkko)*

Kun sijaisia on vaikea saada, yritetään pärjätä oman henkilökunnan voimin. Toimintoja joudutaan karsimaan ja päivän ohjelmaa muuttamaan, mutta sillä on pärjättävä mikä on tilanne. Tällaisissa tilanteissa tulee esiin koko päiväkodin yhteishenki ja auttamisen halu. Tiukan paikan tullen ylä- ja alakerta pitää yhtä; yläkerrasta tullaan alakertaan auttamaan sairastapauksissa, vaikka se haittaa omaa päiväjärjestystä. Fyysisen ympäristön vapaat elementit ovat helposti liikuteltavissa, ja niiden avulla voidaan paikata ongelmatilannetta.

*Hva: Välillä jos tarvii tulla tänne [alakertaan] tuuraa, ni sithän meit on vaa kaksi ja kolmas on alhaalla. Silloin voi jäädä vähän et apua apua. Ja just jos vähäks aikaa ja sit taas ylös, ni kyl se tuntuu aika kiireiseltä. Et nyt sä meet alas ni sun tarvii suhtautuu siihe et ne on paljon pienempiä mitä ne tekee ja kaikkee. Ja sit taas ylös ja sit vedät jonkun jutun. Mut kyl me aika hyvin pystytää sumplii työkavereittenkaa. (...) Yks viikko mä muistan oli pari viikkoo sellasii ettei ollu kokonaista viikkoo ollenkaa, et sit joutu tulee edes takas. Se vähän rikkoo mejän toimintaa.*

*Hja: Teiltä menee sitte hätäapuu jos täällä on?*

*Hva: Joo, kyl yleensä. Ne kysyy et pystyyks meiltä tulee ja kylhän meiltä yleensä pystyy ku on isompii lapsia. Ja sitte täältäähän tietysti yritetään tulla ylös jos meiltä on pois. On molemmin puolista. Täällä on nyt enemmän ollu pois ku puuttu kaks henkilöä. (Kati)*

Haastateltava kertoo ryhmien välisestä auttamisesta. Kokonaisuudessaan haastatteluista ja havainnoista tuli esille, että vaikka ylä- ja alakerran erillisyydestä puhutaan paljon, tosiasiasa jos vähänkin tarvitaan apua, ollaan sitä valmiita antamaan omankin toiminnan kustannuksella. Poikkeustilanteessa ryhmäraajat unohtuvat ja työyhteisössä tulee esiin ”yhteen hiileen puhaltaminen”. Päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan joustamista ja auttamista. Muita ei haluta jättää pulaan tiukan paikan tullen, luotetaan työtoverin työpanokseen puolin ja toisin. Yhteistyön korostuminen onkin hoitoyhteisön kulttuurille ominaista. Työntekijän tarpeiden tyydyttäminen edellyttää kaikkien osapuolten yhteistyötä. (Erjanti 1988, 32.) Kun työntekijä auttaa omalla panoksellaan ja joustaa, voi se kuitenkin näkyä hänen omassa hyvinvoinnissaan.

*Välillä tuntuu että jossai vaiheessa täällä on ylitöitä. Ku tuntei kertyy ja kertyy (...) Jos mua pyydetää tekee ylimäärästä ni teen ihan mielellää. Sit välil tuntuu ettei sitä kerkee missää vaihees ottaa pois. Niit kertyy ihan hirveästi ja sit huoma itte et väsy enemmän. (Mia)*

Päiväkodissa ei haastatteluiden perusteella ole riittävästi varauduttu poikkeustilanteisiin. Haastateltava kertoo, kuinka poikkeustilanteissa ylitöitä kertyy paljon ja ongelma on saada pidettyä kertyneet tunnit vapaana. Fyysisen ympäristön vapaat elementit eli esimerkiksi työntekijät ja sijaiset ovat osa koko päiväkodin fyysistä ympäristöä. Työntekijöiden toiminnot ja haastatteluissa esille tulleet ajatukset kertovat päiväkodin työpaikkakulttuurista. Henkilöstön määrä vaikuttaa työpäivän kulkuun, jonka kautta tietyt arvot ovat nousseet tärkeiksi kulttuurisiksi arvoiksi. Työntekijät toimivat työpaikkakulttuurin arvoja tukien ja samalla vahvistavat ja siirtävät eteenpäin toivottua toimintatapaa. Nämä päiväkodin työpaikkakulttuurille ominaiset toimintatavat eivät välttämättä ole parhaat mahdolliset työntekijän oman jaksamisen kannalta, mutta ohjaavat silti yhdessä hyväksytyyn toimintaan. Toisaalta päiväkodin esimiehellä on toisenlainen käsitys sijaisten saannista.

*Jos henkilökuntaa on sairaana, on meillä olemassa valmiiksi järjestelmä joka paikkaa välittömästi yhden sairastuneen. Jos useampi on poissa yhtä aikaa, omat vanhat tutut keikkalaiset paikkaa. Joskus, mutta todella harvoin on ollut sellainen tilanne, että on ollut vaikea saada/tai ei ole saatu keikkalaista paikkaamaan sairastunutta työntekijää.*  
(Eeva)

Työntekijöiden ja esimiehen käsitys sijaisten saannista on kovin erilainen. Vaikka erikoistilanteisiin on päiväkodissa varauduttu, työntekijät eivät koe järjestelyn olevan riittävä. Yksi syy ristiriitaiseen tietoon voi olla haastattelujen ajankohta, joka ajoittui rankan jakson päätteeksi. Päiväkodissa oli useamman kuukauden ajan ollut useampi työntekijä kokonaan pois tai puoliteholla työssä sairauden tai muun henkilökohtaista elämää kohdanneen ongelman vuoksi. Tämä oli heijastunut koko päiväkotiyhteisöön ja jokaiseen työntekijään. Useat haastateltavat kuitenkin kertoivat, ettei erikoistilanteista selviydytä hyvin, jolloin käytännön toiminnan ja suunniteltujen käytänteiden välillä on ristiriita.

Hoitoyhteisön kulttuurissa korostuu yhteistyön merkitys. Hoidon kokonaisuudesta vastaaminen edellyttää työntekijöiltä yhteistyön lisäksi sen koordinoitua, sillä hoitoalalla tehtävä työ jakaantuu erilaisiin, toisistaan irrallisiin osiin. (Erjanti 1988, 32.) Onkin positiivista huomata sekä haastatteluiden että havainnoiden perusteella, että vaikka kaikkia työpaikkakulttuurin arvoja ei pystytä toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla, on päiväkodin työpaikkakulttuurissa vallitseva ilmapiiri kuitenkin luottamus. Työntekijöillä riittää arvostusta ja ymmärrystä toisiin työntekijöihin yli ryhmäjaon, vaikka esimerkiksi informaation kulku haittaa käytännön työtä.

#### **4.1.3. Päiväkodin ympärivuorokautisuus**

Työaikojen moninaistuminen yhteiskunnassamme on aiheuttanut ketjureaktion lastenhoitopalveluille, koska päivähoito on palvelu, jonka toiminta-aika pyritään mukauttamaan asiakkaiden tarpeisiin. Epätyypillisten työaikojen yleistyminen vaatii pidempää aukioloa lasten päivähoitopalveluissa. Tämä aiheuttaa edelleen poikkeuksia päivähoidon työntekijöiden normaalista päivätyöstä. Päiväkodeilta edellytetään joiltakin osin jatkuvaa toimintaa tai varallaoloa. (Julkunen & Nätti 1994, 85, 92.)Ympärivuorokautinen päiväkotitoimi asettaa erityisiä haasteita työlle, mikä heijastuu koko työpaikkakulttuuriin. Tutkimukset ovatkin osoittaneet vuorotyön olevan ihmiselle fyysisesti ja psyykkisesti raskaampaa kuin päivätyön (Erjanti 1988, 33). Myös haastateltava kokee vuorotyön erityislaatuiseksi ja hänen mielestään siihen tulee osata asennoitua.

*Ympäri vuorokautisessa päiväkodissa täytyy työtä tehdä siten, että tietää jatkuvien muutosten kuuluvan päivään (hoitoaika, sairauslomat, päiväsuunnitelma). Näin päivän saa kulumaan parhaiten kun jättää turhan stressin pois kun tietää mitkä ovat ne ikuiset ongelmat tällaisessa päiväkodissa, koska ne eivät muutu koskaan. (Salla)*

Ympäri vuorokautinen aukiolo aiheuttaa muutoksia päiväkodin arjessa. Haastateltavan mukaan on tärkeää hyväksyä muutokset osaksi työtä, jotta siitä ei synny työntekijälle stressiä. Vuorotyö ei sovi kaikille ihmisille. Vuorotyö on epätyypillinen työ, joka haittaa työntekijän yksityiselämää ja on raskaampaa myös psyykkisesti (Julkunen & Nätti 1994, 43). Vaihtelevat työvuorot voivat olla perheellisille haasteellisempia kuin lapsettomille. Haastatteluissa tulikin ilmi, miten he ovat tiedostamatta eritelty toisistaan ja heillä on erilaisia kulttuurisia sääntöjä. Vuorotyö nähdään helpompana lapsettomille työntekijöille. Haastatteluissa vuorotyö nähdään jopa syynä sille, ettei päiväkodissa ollut kuin muutama pienen lapsen äiti töissä ja hekin tekivät pääsääntöisesti päivätyötä. Vuorotyö nähdään haastatteluissa elämänvaiheeseen sopivaksi valinnaksi.

*Ite pystyy aika paljon joustaa ku ei oo lapsia ja on todella joustava ihminen, et emmä kenenkää kiusaks tee et enkä tuu. (...) Se ois eriasia jos ois lapsia ja pitäis hakea niitä päiväkodista ja jos ois yksin ettei ois miestä. Ni kyl se varmaa vois olla aika hankalaa ku on tämmönen työ. (Kati)*

Päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan joustavuutta, mikä nähdään erityisesti lapsettomien työntekijöiden vahvuutena. Haastatteluista selviää, että lapsettomat työntekijät näkevät itsensä joustavina työntekijöinä, jotka pystyvät helposti mukautumaan vaihteleviin tilanteisiin. Päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan tätä ominaisuutta, jolloin esimerkiksi työaikajoustoista voi olla vaikea kieltäytyä. Perheellisiä sitoo tiukemmin vastuu, joka näkyy mahdollisuutena joustaa lapsetonta työntekijää vähemmän esimerkiksi työvuoroissa. Työaikojen mukaan joustaminen koskeekin tutkitussa päiväkodissa nimenomaan lapsettomia työntekijöitä. He tuntevat joutuvansa eriarvoiseen asemaan, ja joustoista kieltäytyminen koetaan joskus hankalana. Haastateltavasta jatkuvat työajan joustot lapsettomien työntekijöiden suunnalta tuntuvat epäoikeiden mukaiselta, mutta vallitsevia kulttuurisia arvoja vastaan on vaikea lähteä.

*Must tuntuu välillä et ne joilla ei oo lapsii pystyy tekee ihan kauheen pitkii päivii tai jäämää pitkäks aikaa. (...) Esimerkiks toinen pääsis kolmelta lapseton ihminen ja toinen lapsellinen ihminen vaikka varttia vaille neljä. Neljää asti pitäis jäädä tuuraa, ni se jää joka pääsee kolmelta eikä se joka pääsee just jos on lapset haettavana. Välil on vähän et hei okei. Mul ei oo lapsii, mut emmä sen takii välttis väittämää. Jotenki enemmän otetaa huomioo nää lapselliset. On se sit varmaa ihanaa silloi ku on lapia, et on semmonen mutta. Siinäki pitäis olla joku tasa. Eihän kaikien tartte joustaa vaikka joku on tehny päätöksen ettei ikänä halua lapsii tai jotai semmosta. Voi olla*

*muuta perhettä tai sukulaisii tai jotai. Mut se on mun mielestä vähän et sorrettaa periaattees tämmösii jollei oo, sinkkuja tai lapsettomii. (Katja)*

Haastateltava kokee, että lapsellisen työntekijän on luontevampaa kieltäytyä ylitöistä. Lapsettomien menoja ei välttämättä pidetä yhtä tärkeänä ja haastateltava kokee joutuvansa selittämään, jos ei jonain päivänä pysty joustamaan. Työaikajoustot työnantajan eduksi ovat tulleet niin vahvasti itsestäänselvyyksiksi lapsettomille työntekijöille, että niistä kieltäytyminen koetaan hankalaksi. Useat lapsettomat haastateltavat kertovat joustavansa mielellään, mutta toisinaan on tilanteita, jolloin haluaisi lähteä työajan päätyttyä.

*Puhutaa et pitää joustaa ja joustaa ja ihan mielellää joustaa ei siinä mitää. Mut sit semmonen ihminen ku perheellinen, ni sen on paljon helpompi sanoo ei, ku jos sun pitää hakee lapset päiväkodista, ni sen pitää hakee. Mitä sä sanot et voiks sä tehä puol tuntii myöhempää, no mun pitää mennä syömää mun kaverin kanssa, pitsalle tai jotai semmosta. Nii ei, eihän se tavallaa. Oletetaa et jos sulla ei oo perhettä ni sulla ei oo mitää elämää. Joskus tietysti on niit tilanteita, että ku tajuu et toi ihminen ei voi jäädä, ku sen pitää lähtee sen pitää olla pois lasten takia. Sit tavallaa huomaa siinä. Et miks mulle ei kävis? Jos vaik oiski tärkee meno ni tulee semmonen vähän selittelyn maku. Et mitä se kellekkää kuuluu jos mä sanon että mul on menoo. Mut sit taas ollaa kauheen avoimii keskenää ja tiedetää suurinpiirtein toisten asioista ni miks ei kertois mihin ois menossa. Jos kerran jättääki sanomatta, ni sit tulis et mikä meno sul oli? (Mia)*

Päiväkodin kulttuurissa huomioidaan nimenomaan pienten lasten perheet, joista on ollut viime aikoina paljon puhetta. Keskusteluissa ei ole huomioitu tarpeeksi muita perhemuotoja, jotka myös kaipaavat joustoja. Esimerkiksi väestön ikääntyessä yhä useampi aikuinen haluaa auttaa omaa ikääntyvää vanhempaansa. Ainakaan vielä päiväkodin työpaikkakulttuuri ei huomioi tätä ajankohtaista aihetta eikä arvosta muita vapaa-ajan menoja. Tämä on johtanut lapsettomien työntekijöiden eriarvoiseen tilanteeseen ja asia painaa haastateltavan mieltä.

*On pyöriny mielessä toi ku perheelliset voi helpommin sanoo et ei voi. Vaikkei oo omaa perhettä, mutta vois olla vaikka omat vanhemmat esimerkiksi asuu kauempana. Sit ku ne viel tästä vanhenee ni ne tulee tarvii mua paljon enemmän. Ja jollai muulla voi olla semmoi tilanne että, se voi olla isovanhemmat tai joku, et joutuis paljon olee. (Kati)*

Haastateltava kokee vaikeaksi kieltäytyä työaikajoustoista. Ympäri vuorokautiselle päiväkodille tyypilliset työajan joustot toimivat päällepäin hyvin. Niissä on kuitenkin havaittavissa tyytymättömyyttä. Työpaikkakulttuuria kehitettäessä onkin tärkeää huomata ristiriitaisuudet ja päästä näin käsiksi työpaikkakulttuurin perusoletuksiin. Kulttuurin näkyvät osat kuten menettelytavat ja säännöt tukevat kaikkien työntekijöiden työaikajoustoja. Kulttuuriset arvot ja



käsitys siitä, mikä on arvossa pidettyä, eivät kuitenkaan näytä tukevan tasavertaista suhtautumista työntekijöihin. Työpaikan epäviralliset säännöt kannustavat lapsettomia työaikajoustoihin ja lapsellisten työntekijöiden kieltäytyminen ymmärretään paremmin. Työpaikkakulttuurin perusoletukset ohjaavat työntekijän toimintaa, jolloin lapsettomat eivät välttämättä aina kehtaa kieltäytyä työaikajoustoista, vaikka itsellä olisi jo sovittua menoa.

## **4.2. Päiväkodin sosiaalinen ympäristö**

Jokainen työpaikka muodostaa oman sosiaalisen todellisuuden, jolla on määrätty kulttuuri (Kasvio 1997,131). Karila (1997) näkee päiväkodin sosiaalisen ympäristön muodostuvan työkuulttuurista ja kasvatuskuulttuurista. Itse näen päiväkodin työpaikkakulttuurin muodostuvan sosiaalisen ympäristön lisäksi muista Karilan esittelemistä toimintaympäristön elementeistä, eli fyysisestä ympäristöstä ja kasvatuskuulttuurista. Mielestäni lisäksi yhteiskunnallinen konteksti vaikuttaa päiväkodin työpaikkakulttuurin muodostumiseen. Karila on myös tutkimuksissaan havainnut, että sosiaaliset ja fyysiset elementit toimintaympäristössä kietoutuvat toisiinsa ja päiväkotiympäristön sosiaaliset elementit ovat keskeisimpiä toimintaympäristön laadun määrittäjänä, koska ympäristön fyysiset ominaisuudet saavat merkityksensä juuri sosiaalisten ominaisuuksien välityksellä (emt. 56).

Hoitoyhteisössä vallitsevat sosiaaliset tekijät, kuten työyhteisön ilmapiiri, työryhmän kiinteys, johtamistyyli ja erilaiset sosiaaliset palkkiot liittyvät työpaikkakulttuuriin. Hoitoyhteisössä, jossa vallitsee avoin ja toista ihmistä kunnioittava ilmapiiri, osataan myös kunnioittaa erilaisuutta ja hyödyntää sitä rikkautena. Tällöin ymmärretään työn kannustearvo, eli miten mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi työ yhteisössä koetaan ja miten työn toteuttaminen antaa edistymisen kokemuksia. Hyvä ilmapiiri kannustaa myös jatkuvaa tiedon ja palautteen saantia omasta ja ryhmän suorittamasta työstä. (Paunonen 1988c, 85.)

Sosiaaliset elementit tulevat esille erilaisissa kohtaamisissa, joissa ilmenevät keskeisistä asioista vallitsevat käsitykset (Karila 1997, 56). Seuraavissa alakohdissa tarkastelen sitä, miten päiväkodin sosiaalinen ympäristö ilmenee työpaikkakulttuurissa. Käsittelen siinä Karilan tavoin työnjakoa, päätöksentekoa ja johtajuutta sekä näiden lisäksi ilmapiiriä ja vuorovaikutusta, joita tarkastelemalla pääsee käsiksi kyseisen päiväkodin työpaikkakulttuuriin.

#### 4.2.1. Työnjako ja päätöksenteko

Työpaikalla on taipumus muodostua ryhmiä, joiden yhdistäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi samankaltainen työ, ikä tai ystävyys. Siksi työpaikan kulttuurin tutkimisessa on tärkeää kohdistaa huomio työyhteisön horisontaalisiin suhteisiin. (Rajakaltio 1994, 282.) Jätin analyysin ulkopuolelle työyhteisön vertikaaliset suhteet, koska en tarkastele koulutuksen tai työnkuvan merkitystä työpaikan käytäntöihin tai työpaikkakulttuuriin. Tarkastelen kaikkia työntekijöitä samanarvoisina yhteisön jäseninä, joista jokainen vaikuttaa osaltaan päiväkodin työpaikkakulttuuriin. Aineistossa oli myös viitteitä ammatillisesta työnjaosta, mutta ne ilmenivät pikemmin lakiin nojautuvina työn reunaehtoina. Havaintojeni perusteella jokainen ammattiryhmä tietää päiväkodissa paikkansa ja tehtävänsä, eivätkä ne ole aiheuttaneet ongelmia käytännön työssä. Kiinnostavampia tekijöitä työpaikkakulttuurin kannalta ovat työntekijöiden väliset suhteet. Päiväkodin työpaikkakulttuuri tukee työntekijän vaikuttamista omaan työhön ja kannustaa suunnittelemaan omaa toimintaa.

*Tottakai toimintaa ja tämmöstä saa ja pitää itte. Suunnitellaan aina. Et maanantaisin aina kerrota mitä on itse suunniteltu seuraavalle viikolle. Meistähän se on et mitä me täällä tekee. Et tosi vapaasti saadaa suunnitella et mitä tekee. (Seija)*

Haastateltava kuvaa, kuinka päivän toiminta suunnitellaan. Se on jokaisen oikeus ja velvollisuus. Suunnittelut tehdään ja toteutetaan joko itse tai ryhmässä. Päätöksenteko on päiväkodissa vapaata ja jokainen saa vaikuttaa työpäiväänsä. Työntekijä saa työssään toteuttaa itseään ja tuoda esiin omia mieltymyksiään. Tietyt reunaehdot, esimerkiksi lasten lukumäärä, sanelevat osittain päivän toiminnan, mutta niiden puitteissa oma luovuus on päiväkodissa sallittua ja toivottua. Päiväkodin työpaikkakulttuuri kannustaa toisaalta työn itsenäisyyteen ja toisaalta yhteiseen päätöksentekoon. Työn itsenäisyyden voi nähdä tarkoittavan työn hallintaa eli missä määrin se tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa työn aikatauluttamisessa ja menettelytavoista päättämisessä. Hyvään hallintaan liittyy huonoon verrattuna parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön, työsuoritus ja työmotivaatio sekä vähemmän ruumiillista ja henkistä oireilua, poissaoloja ja vaihtuvuutta (Manka 1999, 82). Vapaa työnjako ja päätöksenteko näkyvät päiväkodissa positiivisena vaikutuksena niin työyhteisössä kuin yksittäisessä työntekijässä.

Työntekijöiden yksilölliset erot saattavat selittää työsuoritusten, itsensä kehittämisen ja yleensä ponnistusten välisiä eroja. Yksilöiden tarpeet, asenteet ja mielenkiinto vaikuttavat ratkaisevasti työmotivaatioon. Ammatillinen mielenkiinto ja työn realiteettien yhteensopivuus säätelevät työmotivaatiota. (Paunonen 1988c, 84.) Päiväkodissa saa vapaasti toteuttaa yksilöllisiä mielenkiintoja, ja työpaikkakulttuuri tukee työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden

huomioonottamista. Tämä päiväkodin työpaikkakulttuurille ominainen piirre on yksi suurimmista syistä, miksi työntekijät viihtyvät päiväkodissa.

*Toimintaa me kaikki ollaa yhes suunniteltu. Sen mukaa kuka siel on. Periaattees itelle sä suunnittelet mut tottakai nihi vaikuttaa et onks sinä päivänä kädentaitoo vai liikuntaa. Mut sinä päivänä ku tietää mikä lapsimäärä on, et jos se on vaik pienempi ku mitä on odottanu ni sit voi ihan hyvin lähtee vaik kirjastoo. Mut sen näkee sitte. Jokainen tekee vähän tavallaa. Meil oli aikasemmin yks joka tykkäs kauheesti laulaa, ni joka kohta tehtiiki musiikin näkökulmasta. Jos olis joku tommonen mitä haluis tuoda ni sen tietää et sen pystyis tääl tuomaa. Käyttämään hyödyks. (Maija)*

Päiväkodin sosiaalinen ympäristö on avoin yhteiselle päätöksenteolle ja haastateltavan kerroo, kuinka työntekijät saavat itse vaikuttaa työpäivänsä kulkuun. Avoin työnjako mahdollistaa vapautuneen ilmapiirin, jossa jokaista työntekijää arvostetaan. Luottamuksellinen ilmapiiri on työpaikkakulttuurin perusta, joka antaa hyvät edellytykset työnteolle (Schein 1987). Päiväkodissa on käytäntönä esitellä omia ideoita koko ryhmälle, jonka jälkeen yhdessä päätetään käytännön toteutuksesta. Nimenomaan kyseisen päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan työhön vaikuttamista ja yhteistä päätöksentekoa. Vapaus tuo myös vastuuta, mutta näitä kumpaakin arvoa arvostetaan päiväkodissa. Yhteinen päätöksenteko ja vaikuttaminen antavat myös mahdollisuuden asioiden jouhevaan selvittämiseen ja haastateltavan mukaan tarpeen tullen pystytään myös joustamaan.

*Saa vaikuttaa aika paljon mitä tehhä. Siin meijän omassa ryhmässä varsinki. Tietty työ tuo myös vastuuta. Itsenäisesti pystyy, et kukaa ei tuu sanoo että meette nyt sinne museo. Sä pystyt ite valitsee ku jossai voi tosiaa ollaki sillee. Se on aika hyvä mun mielestä. Ja kylhän täällä pystyy aika hyvin sumplii jos on joku semmonen. Ja jos on ongelmia ni tosi hyvin tullaa vastaa tai tuetaa. (Katja)*

Kun työyhteisössä vaaditaan monenlaisia taitoja, koetaan työ arvostettuna ja sisällöltään mielekkäänä. Työ voidaan kokea kannustavaksi ilmapiirissä, jossa esimies ja työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan luovaan toimintaan ja jatkuvaan kehittymiseen. Byrokraattinen, sääntöihin jäykistynyt ja urautunut työyhteisö taas estäisi työn kokemisen kannustavaksi, koska ilmasto on jäykkä, suljettu ja kehitystä jarruttava. (Paunonen 1988c, 82.) Päiväkodin työpaikkakulttuuri on avoin uusille suunnitelmille ja kokeiluille, mikä tekee työn kannustavaksi ja mielekkääksi.

Myös yläkerrassa voidaan suunnitella ja kehittää toimintaa ja käytäntöjä työn lomassa. Yläkerran kolmen työntekijän kesken asioiden ja toimintatapojen muuttaminen on helpompaa kuin alakerran isommassa ryhmässä. Yläkerran esikoululaisten ryhmässä on kuitenkin tietty opetussuunnitelma,

joka on vuoden aikana käytävä läpi. Tämän puitteissa työpaikkakulttuuri mahdollistaa toteuttaa toimintaa omien mieltymysten mukaisesti.

*Suunnitella meidän ryhmän kesken. Mut onhan se ku eskariryhmä, ni pitää vähän mennä sen puitteissa. Ku on se suunnitelma. Että kaikki ne suunnitelmat suunnillee toteutuu. Mut yleensä me tekee kaikki siinä yhdessä. Välillä vaa opettaja tekee niiden eskareidenkaa. Kyl me aika paljon saadaa suunnitella itte mitä juttuja tekee. (Mari)*

Päiväkodeissa toimii sekä hallinnollista että ryhmävastuisia johtajia. Päiväkodin johtajan ja työryhmien välinen vallanjako onkin yksi keskeinen asia päiväkodin työpaikkakulttuurissa. Päiväkotityössä voidaan erottaa kaksi vallan lajia. Päiväkodin johtajan valta perustuu hänen asemaansa, eli hän käyttää hallinnollista valtaa. Päiväkotien työryhmissä voidaan käyttää asiantuntijavaltaa, mutta se määritellään eri tavalla eri päiväkodeissa. (Hujala ym. 1998, 166) Tutkitussa päiväkodissa työntekijä saa yksilönä vaikuttaa paljon työntekoon, mutta toisaalta tiimi päättää suuremmista muutoksista. Päiväkodin työpaikkakulttuuri tukee kaikkien työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja päätöksentekoa, eikä niitä tarvitse haastateltavan mukaan käyttää ensin esimiehen luona. Päiväkodissa kehitetään toimintaa aktiivisesti ja sitä viedään eteenpäin keskustelemalla.

*Periaattees tiimissä käsitellää. Kaikki saa sanoa mielipiteensä, että onko hyvä vai ei. Musta sekin on ihan hyvä käytäntö. Mutta tietysti, ei ehkä kaikista pikkuasioista tarvi sinne. Mutta keskustellaa aika paljon mikä olis. (Paula)*

Osallistuminen päätöksentekoon lisää työn hallinnan kokemusta, mikä on tärkeää työyhteisön voimavarojen käyttöön saamisessa myönteisellä tavalla. Päiväkodeissa voidaan vähentää erilaisia rasisustekijöitä esimerkiksi oman työnsä hallinnan kautta. Yhteisellä keskustelulla voidaan käydä läpi ongelmiin vaikuttavia asioita ja sopia niistä. Jokaisella on mahdollisuus tuoda esille henkilökohtaisesti tärkeitä asioita, ja yhdessä sopimisen myötä päätöksiin sitoutuminen on helpompaa. (Keskinen 1999, 10–11.) Avointa työnjakoa ja päätöksentekoa kannustava päiväkodin työpaikkakulttuuri luokin hyvät puitteet luottamuksellisen ilmapiirin syntymiselle.

#### **4.2.2. Ilmapiiri**

Työpaikan ilmapiiri on tärkeä osa sosiaalista ympäristöä. Kulttuurin käsite voidaan erottaa ilmapiirin käsitteestä, joka on pikemminkin kuvaileva ja työympäristön havaitsemiseen perustuva käsite (Juutti 1989, 247; Alvesson 1995, 2). Työpaikan kulttuuri on kuitenkin avaintekijä ilmapiiriin liittyvissä tekijöissä. Hyvässä ilmapiirissä työntekijä viihtyy ja voi paremmin kuin huonossa. Se

mitä työpaikalla arvostetaan ja miten työpaikkakulttuurin arvoihin vastataan, vaikuttaa yhteisön ja koko työpaikan ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri voi muodostua monista eri tekijöistä. Esimerkiksi ikä voi yhdistää työntekijöitä.

*Mehän ollaa kaikki oikeestaan aika lailla nuorii, niinku kaikki lastenhoitajat on alle kolmikymppisii ja no opettaja oli vähän yli kolmikymppinen. Niin aika semmoset kun ollaan samalla aaltopituudella. (Seija)*

Haastateltavan mukaan sama ikä auttaa työntekijöitä ymmärtämään toisiaan. Vaikka työpaikalla on monia työntekijöitä yhdistäviä tekijöitä, työpaikan ilmapiiri voi huonontua jostakin syystä. Esimerkiksi työntekijöiden väsyminen näkyy konkreettisesti työssä ja ilmapiirissä. Jo ensimmäisellä tapaamiskerralla päiväkodissa tuli ilmi, että työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat ja tilanteet ovat vaikuttaneet koko työyhteisöön. Muutamat työyhteisön jäsenet olivat kohdanneet suuria elämänmuutoksia ja vaikeuksia, esimerkiksi läheisen kuoleman tai vakavan sairastumisen, ennen haastatteluiden ja havainnoinnin ajankohtaa. Nämä henkilökohtaisen elämän puolella tapahtuneet vastoinkäymiset heijastuivat myös työhön ja vaikuttivat koko työyhteisön toimintaan. Myös pienemmät murheet voivat näkyä työnteossa. Päiväkodin työpaikkakulttuurissa kuitenkin hyväksytään omista asioista puhumisen työajalla, mikä on aiheuttanut tässä tilanteessa ongelmia päiväkodin ilmapiiriin. Haastateltava kokee päiväkodin ilmapiirin parantuneen, mutta välillä ilmapiiri on ollut todella huono.

*Nyt taas ehkä hyvä. Kokonaisuudessaan on ihan hyvä. Mut tää syksy on ollu aika hirvee. Johtuen noista kesälomista, et kesälomat meni vähän huonosti niin se vaikutti koko tähän taloon. Se oli koko ajan niin huonolla tuulella et huus ja tiuski vaan meille kaikille. Niin se jäi sitte lomalla ni nyt on jo paremmin. Et yks voi vaikuttaa tosi paljon. Se on inhottavaa ku tietää et on kiva työkaverina. Mut sit ku sillä on huono päivä ni kaikilla muillaki on huono päivä tai kaikille tulee huono päivä. Ni se ei oo sitte kivaa. (Maija)*

Haastateltava kokee ristiriitaiseksi sen, kun mukava työkaveri muuttui henkilökohtaisten ongelmien vuoksi ikäväksi työtoveriksi. Yhden työntekijän henkilökohtaisista ongelmista voi nousta ongelma koko työpaikkaan, varsinkin kun henkilökohtaisen elämän puinti on yleisesti hyväksyttyä työaikana. Haastateltava kokee työkaverin käytöksen epämiellyttäväksi, mutta yrittää ymmärtää tilannetta. Vakavan vastoinkäymisen kohtaamista henkilökohtaisessa elämässä on vaikea pitää irrallaan työelämästä. Ihmiset reagoivat vastoinkäymiseen eri tavalla ja sen vaikutukset työelämässä ovat myös eri vahvuisia. Yhden tai muutaman ihmisen ongelmasta voi kasvaa iso ongelma työpaikan ilmapiiriin, kuten päiväkodissa oli tapahtunut. Yksi asia johtaa toiseen ja negatiivinen ilmapiiri on valmis.

*Välillä sen huomaa ku ihmiset väsyy ja sit tunnelma kiristyy. Sit se kehittyy, kehkeytyy joskus vähän semmoseks, et kaikki sanoo ja sit loppujen lopuks kauhee. Asioista puhutaa negatiivisella sävyllä. (Paula)*

Vaikka päiväkodin kulttuurin perustana vallitseva ilmapiiri on luottamus, löytyy ilmapiiristä ongelmia. Esimerkiksi haastateltavan mainitsema väsymys voi huonontaa ilmapiiriä, kun ei välttämättä jakseta enää ajatella yhteisön hyvää, vaan keskitytään omaan jaksamiseen. Toinen haastateltava mainitsee, että henkilökunnan puute voi olla eräs tekijä, joka johtaa kireään ilmapiiriin. Kun on kiire ja työntekijät väsyvät, tulee helpommin sanottua työkaverille pahasti, vaikei tarkoita mitään paha. Kiire ruokkii huonoa ilmapiiriä ja tavallisetkin asiat voivat alkaa hiertää työntekijää. Pienet arkipäivässä kohdattavat asiat voivat väsyneenä tuntua isoilta asioilta.

*Hva: Parempi ku vähän aikaa sitte [ilmapiiri]. Ihan. Jossai veiheessa oliki vähän kireempi ku oli vähemmän henkilökuntaa.*

*Hja: Nii et se kiree ilmapiiri johtu siitä ku oli liian vähän henkilökuntaa?*

*Hva: Nii ainaki osittain, ku sit alkaa semmoset pienetki asiat tai muutokset tai jotku.*

*Tai sellaset asiat jota ei muuten, et vaihtuuhan tääl muutenki työvuorot, mut ni rupee semmoset ärsyttää. (Seija)*

Myös päiväkodin esimiehen kirjoituksesta tulee esiin ilmapiiri. Hän näkee ilmapiirin kokonaisuudessaan hyvänä, vaikkakin ylä- ja alakerran väliset ongelmat tulivat tässäkin esille. Esimiehen mukaan päiväkodin ilmapiirin pinta on kaunis, mutta pinnan alla kaikki ei ole hyvin. Työkavereita arvostetaan jopa siinä määrin, ettei haluta nostaa itseä häiritsevää asiaa esille. Tämä voi kuitenkin pidemmällä ajalla kasata ongelmia, jotka voivat yllättäen purkautua. Päiväkodin työpaikkakulttuurissa kunnioitetaan työkavereita, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa.

*Mielestäni melko hyvä. Alakerrassa hyvä, yläkerrassa samoin. Kuitenkin ylä- ja alakerran välillä henki ei maailman paras. Näennäisesti kyllä on, mutta samat asiat aina välillä putkahtaa esille. Työyhteisössä nauretaan paljon, arvostetaan mun mielestä toisen työtä. Kuitenkin on asioita, jotka ovat piilossa melko sileän pinnan alla. Nämä ovat sellaisia, mitä varotaan ottamasta esiin. Kaikki haluaisivat olla mukavia toisilleen, liiassakin määrin. Ei haluta loukata, tai pelätään että toinen loukkaantuu. Jolloin vaikeimmat asiat jää sanomatta. Toki tässäkin asiassa ollaan menty paljon eteenpäin ja uskalletaan puhua entistä suurempaan asioita. Itse he aina korostavat sitä, että tällä hetkellä työyhteisössä uskaltaa puhua suoraan asioista, ja ei ole ketään jota pitäisi jollakin lailla varoa. (Eeva)*

Esimehen puheesta käy ilmi, että hänellä on kokonaisvaltaisempi kuva työyhteisön toiminnasta. Hänkin on kuitenkin osa yhteisöä, joten myös esimiehen puhe kertoo vallitsevasta työpaikkakulttuurista. Työilmapiiristä on ollut paljon puhetta päiväkodissa, joten siellä osataan

arvostaa toimivaa työyhteisöä. Pienet ongelmat voidaan ja halutaan sivuuttaa, koska kokonaisuudessaan päiväkotiin työpaikkana ollaan tyytyväisiä. Huono työilmapiiri on ollut paljon esillä myös mediassa, joten päiväkodin työntekijät osaavat pienistä ongelmista huolimatta arvostaa omaa työpaikkaansa. Haastateltavan mukaan päiväkodin ajoittain huono ilmapiiri ei ole ongelma, kun sen nostaa laajempaan kehykseen.

*Emmä uskokaa et missää olis semmonen ideaali. Ihan semmonen työpaikka missä pystyy ihan hyvin olee. Ehkä ne on yksittäisiä semmoset ihmiset jotka on hankalii.*  
(Paula)

Työpaikalla kohtaa joukko erilaisia ihmisiä, mikä tuo haasteita sosiaaliselle ympäristölle. Päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan avointa ilmapiiriä, mikä helpottaa hyväksymään erilaiset ihmiset työtovereiksi. Peruskäsitykseksi haastattelujen ja havaintojen perusteella jäikin, että työntekijät arvostavat toinen toisiaan, eivätkä halua jättää toista pulaan. Päiväkodin ilmapiiriä tarkastelemalla saattaa havaita, että työpaikkakulttuurin perustana on luottamuksellinen ilmapiiri, huonoista hetkistä huolimatta. Työntekijät ymmärtävät, ettei ideaalia työilmapiiriä ole olemassa, ja pienet erimielisyydet tai toisen työntekijän hetkittäinen paha olo kuuluvat työhön. Työyhteisö kestää pienet säröt ilmapiirissä, kun työpaikan ilmapiirin perusta on hyvä ja kaikkia työntekijöitä arvostetaan.

#### **4.2.3. Vuorovaikutus**

Päiväkoti-yhteisössä työntekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Keskinäisissä kontakteissa opitaan koko ajan uusia puolia itsestä ja toisista. Työyhteisössä opitaan kuulemaan, kuuntelemaan ja tulemaan kuulluksi. Siellä opitaan myös ymmärtämään toisia työntekijöitä. Yhteisön tasapaino säätelee jäseniensä tasapainoa ja jokainen työntekijä vaikuttaa vuorovaikutuksellisesti työyhteisöön. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja kunkin yksilön toiminta heijastavat työpaikkakulttuuria. (Paunonen 1988b, 73.)

Päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan vuorovaikutusta työntekijöiden kesken. Sosiaalinen ympäristö on avoin. Useat työntekijät jopa toivovat, että työtovereita tuntisi paremmin ja yhteistä aikaa halutaan lisää. Työpaikkakulttuurissa arvostetaan työntekijää myös yksityishenkilönä. Esimerkiksi toisen paha oloa yritetään ymmärtää, vaikka se vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin kielteisesti. Päiväkodissa on hyvät työtoverilliset suhteet ja niihin halutaan panostaa enemmän. Haastateltava kokee, että vaikka suurin piirtein tietää työkavereistaan perusasioita, kuten asuinpaikan ja vapaa-ajan toimintoja, voisi heitä tuntea paremminkin.

*Kyl mä sillai tunnen, mut ehkä enemmänki vois tuntee. Mä tiedän suunnittelee mitä ne tekee ja missä ne asuu. Mut vois enemmänki. Toisista tietää tietysti enemmänki ja toisista vähemmän, ku jotkut on semmosii et ne kertoo. Kyl se vois enemmänki olla.*  
(Kati)

Ihmissuhteilla ja vuorovaikutuksella on työyhteisössä moninainen merkitys. Niissä ei ole kyse ainoastaan viihtymisestä ja mukavasta läsnäolosta, vaan ihmissuhteilla on myös paljon laajempi merkitys sekä yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön että tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Vartia 1994, 196). Työ tarjoaa ihmiselle mahdollisuuden kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Päiväkodissa pystytään haastateltavan mukaan sanomaan helposti mielessä olevista asioista ja avoimuus on yksi työpaikkakulttuurin arvoista. Kun asioista pystytään avoimesti keskustelemaan, pysyy ilmapiiri puhtaana. Haastateltava kokee mielipiteiden esittämisen työyhteisössä helpoksi, ja hänen mielestään asioihin myös puututaan yhdessä. Tämä on hyvä piirre työyhteisössä, jotta asiat eivät jää vaivaamaan työntekijää.

*Monesta asiasta pystyy tosi hyvin tai helposti sanoo. Ku sanoo heti vaa ni yleensä se avataa ja kotaa mitä voi tehdä. Ja johtahalle on sillä tavalla helppo puhuu ni sitte varmaa ei jää tommoset periaattees turhat asiat hiertämään.* (Seija)

Vuorovaikutusta voidaan nimetä sosiaaliseksi vaihdoksi, jossa vaihdetaan esimerkiksi kokemuksia, mielipiteitä, arvoja, odotuksia tai toiveita (Paunonen 1988b, 73). Sosiaalinen vaihto ei kuitenkaan aina tapahdu oikein tai siinä on katkoksia välissä. Jo fyysisen ympäristön yhteydessä tuli esille tilojen vaikutus informaation kulkuun. Kun vuorovaikutusta on liian vähän työntekijöiden välillä, ei sosiaalista vaihtoa pääse tapahtumaan. Epävirallinen kommunikaatio ryhmän jäsenten välillä on ryhmän toiminnan kannalta olennaista. Juutin (2006, 143) mukaan ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus vaikuttaa muita seikkoja enemmän ryhmän toimintaan. Haastateltava kokee vuorotyön vaikeuttavan vuorovaikutusta ja ryhmän toimintaa.

*Ku me ollaa niin paljon täällä kaikki töissä ja sitte vaihtelee ni osaa henkilökuntaa näkee tosi harvoin. Ni jos olis työn ulkopuolelle semmonen kiva henkilökunnan juttu. Niille kuka haluais sinne tulla, vaikka liikuntajuttu tai joku. Ei ees näissä tiloissa, vaa olis joku toinen juttu semmonen yhteinen työntekijöille. Mut se on vaa niin hankala ku on iltavuorot ja aina on joku töissä. Semmonen varmaa vielä parantais työyhteisöä ja sit olis helppompi varmaa vielä toimii ku mitä paremmin sit periaattees tuntee.* (Katja)

Haastateltava kaipaa lisää vuorovaikutusta työntekijöiden kesken, jotta sosiaalinen vaihto tehostuisi ja katkokset vähenisivät. Tämä on yleinen käsitys ja toive päiväkodissa. Yötyöntekijä puolestaan pahoittelee, kun ei ole päässyt iltapalaveriäihin, ja tuntee jäävänsä kokonaan ryhmän ulkopuolelle.



Toisen yötyöntekijän kanssa voi keskustella ja puida ongelmia. Toinen yötyöntekijä myös tietää parhaiten, mistä yötyössä on kysymys. Vuorovaikutusta toivotaan esimerkiksi vapaa-ajalla erilaisin harrastetoimin. Työpaikkakulttuurin työntekijöiden avoimesta vuorovaikutuksesta halutaan pitää kiinni ja vaalia arvoa, vaikka se esimerkiksi fyysisten tilojen johdosta on käynyt hankalaksi. Toimivaa työyhteisöä arvostetaan päiväkodissa ja sen eteen ollaan valmiita todella panostamaan ja tekemään työtä. Vaikka päiväkodissa arvostetaan työntekijöitä ja ilmapiiri on hyvä, on siellä ollut haastateltavan mukaan suuri vaihtuvuus työntekijöiden parissa. Se voi olla yksi syy vuorovaikutuksen haasteisiin, kun kestää aina hetki saada uusi työntekijä oppimaan talon tavoille eli toimimaan työpaikkakulttuurin arvoja kunnioittaen.

*Meil on tosi paljon vaihtunu tääl mun aikana. Joskus tuntuu että, pitääkö taas alottaa kaikkien kanssa alusta. Et sama rumba, mut siiheki on jo tottunu. Et en oo koskaa kokenu, et aina jos on ollu jotaki sanomista ni aina on voinu sanoo. (Paula)*

Haasteita työntekijöiden väliselle kanssakäymiselle luo erityisesti fyysinen ympäristö. Esimerkiksi tilat ovat päiväkodissa haasteelliset, koska ylä- ja alakerran työntekijöiden välinen kanssakäyminen on jäänyt hyvin vähäiseksi. Myös ympärivuorokautisen aukiolon seurauksena vuorotyö johtaa sosiaalisen vaihdon haasteisiin. Toisaalta avointa vuorovaikutusta arvostetaan. Sitä arvostetaan päiväkodissa jopa niin paljon, että halutaan tavata työtovereita työajan ulkopuolella ja tutustua heihin paremmin, jotta yhteistyö työaikana olisi nykyistä parempaa.

#### **4.2.4. Johtajuus**

Johtajuuteen on kiinnitetty viime aikoina päivähoidon osalta yhä enemmän huomiota (Hujala ym. 1998, 166). Schein (1987, 19, 324) pitää johtajan roolia erityisen tärkeänä kulttuurin muodostumisessa. Johtajuus liittyy sekä kulttuurin muodostumiseen, kehittymiseen että hajoamiseen. Johtajan tärkeimmiksi tehtäviksi Schein kuvaa kulttuurin johtamisen ja mahdollisen muutoksen. Esimies ohjaa ja johtaa yhteisön toimintaa niin, että se toimii asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Päiväkodin johtaja vastaa koko päivähoitotoiminnan suunnittelusta, toteuttamisesta ja kehittämisestä, henkilökunnan ohjauksesta ja hallinnosta. Päiväkodin johtajien johtajuus on laajempi kuin muiden johtajien, koska heidän on oltava myös pedagogisia johtajia. Päiväkodin johtajan tulee edesauttaa ja tukea kasvatusyhteisön muodostumista, luoda toisaalta päiväkodin sisällä työntekijöiden välillä ja toisaalta päiväkodin lasten vanhempien välillä yhteistyömyönteinen ilmapiiri. Päiväkodin johtajan tulee myös tukea henkilökuntaa työssä jaksamisessa sekä kehittämisessä kasvattajina ja yhteistyöntekijöinä. Roddin mukaan päiväkodin johtajan on myös

varmistettava, että päivähoitopalvelu on elinkelpoinen nykyisenä aikana ja vastattava tuleviin olosuhdemuutoksiin (Virtanen 1999, 69–70).

Hoitotyön työyhteisöjä on perinteisesti pidetty hierarkkisina, jolloin johtajan rooli ja vaikutusvalta on suuri. Erjantin (1988, 33) havaintojen mukaan hoitoyhteisöjen toimintaa halutaan ohjata erilaisilla säännöillä, asetuksilla ja laeilla hoitotyön sujumisen varmistamiseksi. Tutkitussa päiväkodissa ei ole pyritty hierarkkisuuteen, päinvastoin esimies on pyrkinyt jakamaan vastuuta ryhmälle ja poistamaan mahdolliset jäykkyydet. Työntekijät pitivätkin päiväkodin esimiestä helposti lähestyttävänä ja hänelle on helppo mennä juttelemaan. Haastateltava kokee, että keinoja asioiden ratkaisuun on monia, ja esimies ei aina valitse työntekijää miellyttävää ratkaisua.

*Välil tuntuu tai useammin on, ku menee jutteele ni sen homman saa selvitetty ja saa ihan hyvän ratkasun, mutta. Ei ehkä tietystikkää aina että ihan itteesä mielyttäis. Mut et se olis se paras, et keinoja on monia. (Katja)*

Johtajuus on päiväkodissa viety mahdollisimman pieneksi, ja kaikki mahdolliset päätökset tehdään tiimeissä ja ryhmissä työntekijöiden kesken. Hoitoyhteisöltä edellytetään sellaista johtajuutta ja ilmapiiriä, joka jatkuvasti suo työntekijälle mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti (Paunonen 1988b, 71). Tämä toteutuu päiväkodissa hyvin, mutta esimiehen ja työntekijän näkemykset eivät kuitenkaan aina kohtaa. Yhteisen ymmärryksen puuttuminen saattaa johtaa toisen puolelta ei-toivottuun käsittelyyn tai toimintatapaan. Toisaalta esimies on tarkoituksella jättänyt taemmas työyhteisön toiminnasta, eikä pyri aktiivisesti puuttumaan jokaiseen asiaan. Esimies on yksi päiväkodin perustajajäsenistä ja ollut päiväkodissa koko sen historian ajan. Jossakin vaiheessa hänestä tuntui, että työntekijät ovat liiaksi riippuvaisia hänestä, jolloin hän jättäytyi taka-alalle ja vähensi läsnäoloaan päiväkodissa.

*Kuitenkin koen, että vieläkin liiallisessa määrin he luottavat, että esimies hoitaa asian tai että he eivät selviä esim. ilman riitoja keskenään jollen ole paikalla. Ajattelenkin nyt, että mitä "laiskempi" olen sitä parempi, toisaalta. Henkilökunnalla on mahdollisuus onnistua työssään itsenäisesti. (Eeva)*

Esimiehen toimintaan vaikuttaa hänen käsityksensä ihanteellisesta työyhteisöstä. Esimiehen toiminta ei riipu yksinomaan esimiehen persoonallisuuden piirteistä vaan myös työpaikan ominaisuuksista. (Paunonen 1988b, 76). Esimerkiksi työpaikkakulttuuri antaa puitteet esimiehen toiminnalle. Päiväkodin esimies haluaa kannustaa työntekijöitä itsenäisyyteen ja tarttumaan rohkeasti erilaisiin tekemistä vaativiin toimintoihin. Sampolahden (1996) mukaan yksi johtajuuden tavoite onkin saada ryhmä toimimaan vastuullisesti niin, että johtajan aktiivinen rooli vähenee.

Tähän päiväkodin esimieskin on pyrkinyt, mutta työntekijät eivät koe johtajuutta riittäväksi. Toisaalta päiväkodin esimiehellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa kaikkiin päiväkodin asioihin, vaan osa ohjeista tulee ylempää annettuina. Haastateltava ymmärtää tämän tosiasian, mutta kun asiat eivät suju kuten työntekijä parhaaksi näkee, turhauttaa se työntekijää.

*Välil tuntuu et se periaattees yrittää mutta ei sit ehkä käytännös pysty tekee. Sil on kuitenkin ne tietyt jutut, jos sanotaa jostai vaikka henkilökunnan määräst, ni ei sekää voi ihan tosta noin vaa ottaa tänne lisää porukkaa. Tavallaa se yrittää ymmärtää mut sit tuntuu et ei se sit loppujen lopuks vaikuta millää lailla. (Mia)*

Morganin (1986, 135) mukaan johtajan tehtävä on suunnata huomio yhteisesti jaettuihin merkityksiin ja niiden käsittelyyn. Tämän kautta tulee esiin myös toiminnan kehittäminen. Jos yhteinen kieli puuttuu, ei päästä käsiksi yhteisiin merkityksiin. Päiväkodin esimies koetaan helposti lähestyttäväksi, mutta kuitenkin etäiseksi. Tämä voi johtua yhteisen ymmärryksen puuttumisesta. Lisäksi liika päätöksentekovalta työntekijöiden keskuudessa tuntuu jo jossakin määrin esimiehen välinpitämättömyydeltä. Esimiehen hyvän tarkoittaminen on kääntynyt negatiiviseksi eli siitä on seurannut päinvastainen vaikutus kuin mitä hän on hakenut. Lisäksi esimiehen kiire on osaltaan vaikuttanut siihen, ettei hän ehdi olla läsnä työyhteisössä niin paljon kuin työntekijöiden puolelta kaivattaisiin. Haastateltava toivoo, että esimies olisi enemmän läsnä päiväkodin arjessa.

*Minä ja me toivottas et hän olis enemmän siellä mejän tiimeissä tai tämmösissä et jos olis jotai sanomista. Vois käydä vähän useammin siellä. (Mari)*

Päiväkodin työntekijöiden keskuudessa yleinen toive on, että esimies viettäisi enemmän aikaa työntekijöiden parissa. Tämä helpottaisi tiedonkulkua ja vuorovaikutus vaikuttaisi positiivisesti esimies–alaisyhteisöön. Jos työpaikalla vallitsee epäluottamus, olisi esimiehen käytettävä kontrolloivampaa johtamistapaa (Kevätsalo 1994, 113). Tässä tapauksessa esimiehen erillisyys on osittain jo johtanut epäluottamukseen. Päiväkodin työpaikkakulttuurin pohjimmaisena oletuksena näyttää kuitenkin vallitsevan luottamus, jolloin esimies voi jakaa vastuuta ja päätöksentekoa alaspäin. Liika vastuun jakaminen tuntuu kuitenkin päiväkodin työntekijöistä joiltain osin liialliselta. Työntekijöillä on selkeä näkemys esimiehen roolista, eikä se täysin vastaa hänen nykyistä toimintaa. Vaikka esimies periaatteessa tietää, mitä käytännön työ on, haastateltava kokee, että esimies on osittain unohtanut sen. Kaikki hänen uudet ideat eivät haastateltavan mielestä toimi käytännössä arjessa, jolloin on hyvä, että arkea pyörittävät työntekijät voivat itse vaikuttaa päivän kulkuun. Toisaalta jos esimies viettäisi enemmän aikaa päiväkodin arjessa, pystyisi hän sitä kautta ottamaan enemmän kantaa ja kantamaan päätöksenteon työntekijän niin halutessa.

*Vaikka sinne yläkertaan kuuluu tosi hyvin mitä tapahtuu. Mut ehkä se kuiteski tie täs paremmin kuinka se menee meidän arki. Varmasti tietää sen, mut sit kuitenkin ei nää sitä. Et välil on jos Eeva [esimies] on paikkaamas tai jotai ryhmässä ni sen jälkee sillä on aina ihan hirveesti uusii ehdotuksii mitä vois kokeilla. Tottakai niitä tulee ku oot periaatteessa uutena tai katot silleee vieraana ku et tee sitä koko aikaa. Ni tulee hirveesti mielee, mut ne ei kuitenkaa toimi siellä käytännön arjessa. (Maija)*

Päiväkodin yhteinen kulttuuri kehittyy keskustelujen avulla. Tutkimuksen mukaan myös osa päiväkotien johtajista kaipaisi enemmän aikaa näille keskusteluille. (Hujala ym. 1998, 172.) Työntekijöillä ja esimiehellä on siis periaatteessa sama toive, mutta työn realiteetin vuoksi nämä eivät kohta. Esimiehellä on paljon hallinnollisia tehtäviä, jotka vievät suurimman osan työajasta. Aikaa ei tunnu jäävän tarpeeksi työntekijöiden ja suorittavan työn huomioimiseen. Tutkimukset ovat myös osoittaneet selvän yhteyden kannustavan ja ohjaavan työyhteisön ja työhön tyytyväisyyden välillä. Niissä hoitoyhteisöissä, joissa ei saada palautetta työstä, ei myönteistä eikä kielteistä, koetaan työ erityisen raskaaksi ja se halutaan suorittaa rutiinilla. (Paunonen 1988c, 81–82.) Myös haastateltava toivoo enemmän palautetta, ja nimenomaan esimieheltä.

*Positiivista palautettahan sä et voi koskaa antaa liikaa. Se on tärkeätä alaisille. Me ollaaki kehityskeskusteluissa puhuttu siitä et joku ihan pieniki juttu voi piristää toisen päivää. Ja sit se on eri asia jos se palaute tulee joltai vertaisryhmäläiseltä, ku se tulee esimieheltä. (Pirkko)*

Työyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa saatava palaute itsestä ja omasta toiminnasta heijastuu myös laajemmin yksilön näkemykseen itsestä ihmisenä ja työntekijänä. Vuorovaikutus sekä palautteen antaminen ja saaminen ovat päiväkodissa tärkeitä erityisesti tavoitteiden selkiyttämiseksi ja arvioimiseksi. Palaute on välttämätöntä jokaisen työntekijän ammatillisen osaamisen edistämiseksi ja tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi. Lisäksi on tärkeää, että jokainen työntekijä osallistuu itse myös palautteen antamiseen. (Keskinen 1999, 11; Vartia 1994, 197.) Työyhteisössä, jossa esimies kykenee kaksitasoiseen työskentelyyn, toisaalta kannustamaan kaikkia työntekijöitä käyttämään kykyjään sekä toisaalta asettamaan rajoja ja olemaan turvallinen johtaja, ilmapiiri kehittyy terveeksi ja avoimeksi. Tällaisessa työyhteisössä työn mielekkyys lisääntyy ja työntekijä saa työstään iloa ja tyydytystä. (Paunonen 1988b, 76–77.) Tutkitussa päiväkodissa esimies on kannustanut kaikkia työntekijöitä käyttämään taitojaan, muttei ole selvästikään asettanut tarpeeksi voimakkaasti rajoja. Työntekijät eivät koe esimiestään tarpeeksi johtajana, vaan toivoisivat hänen olevan voimakkaammin läsnä ja puuttuvan voimakkaammin arkeen.

*Välillä vähän tuntuu et jos vaikka sanoo jostai tai menee sanoo, ei välttämättä valittaa vaa. Tulee välillä semmoi olo, et se asia voi vaa. Et se asia ei oookaa merkityksellinen vaikka se sulle tuntuu. Puhuu ja sit jää semmoi olo et öh, ku ei kumminkaa saanu sitä toivottua tukea tai sitä mitä olis halunnu. Kyl siltä saa tukea, mut välillä on vähän eri aaltopituudella. Et se asia ei edisty siit mihikkää vaikka siit menee sanoo. Silloi ku on käyny ni tuntuu siltä et jos sanoo jostai ni se tulee vastapallona takas. Et kääntää sen asian et hei, eihän toi oo mikää iso juttu. Tai vähän vesittää tai muuten. Mut kyl monissa asioissa suuri tuki, et voi mennä sanooki. Et ei oo mitenkää vaikeet mennä puhuu, ei se siitä oo. Kyl sillee ihan mielellää menee. (Kati)*

Haastateltava toivoo esimieheltä enemmän tukea ja konkreettista puuttumista asioihin, joita hänelle tuodaan. Haastateltava kokee esimiehen vähättelevän esiin tuotua asiaa eikä koe heidän ymmärtävän aina toisiaan. Päiväkodin johtajan rooli muodostuu erilaiseksi tiimiorganisoidussa työyhteisössä verrattuna yksilöpainotteisiin. Liian hierarkkinen johtamistapa voi hankaloittaa tiimien toimintaa. (Katzenbach & Smith 1993, 150.) Toisaalta kun esimies ei käytä tarpeeksi omaa johtamismahdollisuutta, se voi johtaa turvattomuuden tunteeseen. Kysymys esimiehen tasapuolisesta kohtelusta kuvaa hyvin päiväkodin työpaikkakulttuuria. Esimies on ottanut löyhän linjan eikä selkeitä jokaista koskevia sääntöjä ole. Vaikkei tiukkoja sääntöjä pidetä hyvänä työyhteisössä, kaipaavat työntekijät jonkinlaista tasapuolisuuden tunnetta. Ylä- ja alakerran informaation kulun ongelmat saattavat vielä johtaa asioiden muuttumiseen matkalla, jolloin esimiehen toiminta voidaan kokea epätasapuoliseksi. Myös tämän vuoksi esimieheltä toivotaan aktiivisempaa puuttumista päiväkodin ja työntekijöiden toimintaan.

*Se on just, et onks se tää informaatiokatkos mikä täs on välillä. Ku jotkut on luullu et eritavalla tehää asioita ja toinen toisella ja sit se taas tuntuu toisista et miten toi saa tehä noin mut toinen ei saa. Välillä tuntuu et ehkä vähän muita sillai. Emmä tiedä tarvitteeks ne apuu sitte enemmän. Mut tiiäksä et joo ota nyt tästä kolme päivää vapaata, mut sit ku toinen menee puhuu ni, hei onks sun nyt pakko et eksä vois ottaa sillai. Välil on semmoi olo et toisii ehkä vähän enemmän suosii. Kyl se yritetään pitää, mut sit se on siinä että asioista puhutaa ja ne ehkä muuttuu matkalla ja sit toinen taas ajattelee eritavalla. (...) Esimieheltä loppujen lopuks tulee ne ohjeet vaikka joku lääkäriskäynti. Ku jotkut sanoo, et minähän käyn lääkärissä työajalla tai sitten olen s-päivällä ja toiset ottaa sen ylityön tai tekee takas. Vähän tommonen et sä saat nyt, älä sä, älä puhu tästä, et oo vaa pois. (...) Kyl pitäis olla kaikille samat jutut eikä kukaa voi alkaa kukkoilee tai jotai et minähän olen pois kun menen lääkärii. (Kati)*

Haastateltava kokee esimiehen antaman vapauden johtavan työntekijöiden epätasa-arvoiseen asemaan. Toiset työntekijät ovat taipuvaisempia käyttämään oikeuksia ja työntekijöillä on erilaisia periaatteita. Toisaalta haastateltava myös kokee, että esimies kohtelee työntekijöitä epätasa-arvoisesti ja antaa tietyille työntekijöille enemmän vapautta. Kaiken kaikkiaan esimiehestä kuitenkin pidetään ja häntä arvostetaan ihmisenä. Sen lisäksi, että esimies on antanut

työntekijöilleen paljon vapautta päätöksenteossa, koetaan, että esimiehen tulisi puuttua tilanteisiin tarmokkaammin. Usea haastateltava jopa kokee, että esimies on liian kiltti.

*Täällä johtajalla on aikaa kuunnella ja hän myös kunnioittaa meitä yksilönä. (...) Eeva on ollut aina ja on edelleen esimies jolle voi kertoa kaikesta mitä mieltä painaa ja aina hän yrittää keksiä ratkaisuja ja tukea kaikella tavoin... ehkä joskus liiankin ymmärtäväinen työntekijöilleen... (Salla)*

*Eeva on liian kiltti. Must tuntuu et se yrittää joustaa joka asiassa ja yrittää tehdä asiat mejän toiveiden mukaa niiku työajat ja kaikki. Joskus ajatellu ite vaa, et tekis et täs on työvuorot ottakaa tai jättäkää. Jos ei kelpaa ni heihei. Ku se yrittää tehdä niist työvuoroista et ne ois kaikille mieleiset, mut joskus se ei vaan yksinkertaisesti onnistu. Et jonkun on vaan pakko tehdä se jos on vaik pitkä ilta. Se on vaan liian kiltti. (Maija)*

Esimiehen liian sallivasta työtoteutuksesta on muodostunut ongelma työyhteisöön ja työntekijät kokevat tämän vuoksi epätasa-arvoista kohtelua. Peltokorpi (1996, 35) painottaa, että johtajan olisi erityisen tärkeää tunnistaa kulttuuri työyhteisössään, ettei hänestä tulisi tiedostamattomien toimintatapojen ja sääntöjen noudattaja ja vahvistaja huomaamattaan. Nyt päiväkodin esimies luulee kannustavansa työntekijöitä päätöksentekoon ja avoimuuteen antamalla työntekijälle ja työyhteisölle vastuuta. Päiväkodin työpaikkakulttuuri tukee avoimutta ja vastuuta, mutta liian avoin esimiestoiminta on muodostunut ristiriitaiseksi työpaikkakulttuurin kanssa. Esimiehen toiminta on synnyttänyt epätasa-arvon tunteita ja etäännyttänyt esimiestä työntekijöistä.

### **4.3. Kasvatuksellinen konteksti**

Päivähoidon tehtävä nähdään kaksitahoisena, sosiaalisena ja kasvatuksellisena toimintana (Laki lasten päivähoitosta 1973, ja sen kasvatussykälä vuodelta 1983). Päivähoitolaissa vuodelta 1973 määritellään, että ” päivähoito on pyrittävä järjestämään siten, että se edistää lapsen kehitystä ja oppimismahdollisuuksia sekä tarjoaa jatkuvan hoidon sinä vuorokauden aikana, jona sitä tarvitaan” (1 luku 2 §). Toiminnan tavoitteet on päivähoitolaissa ilmaistu väljästi, ja päivähoitolain jälkeen on julkaistu useita mietintöjä ja muistioita, joissa päivähoiton tavoitteita on pyritty tarkentamaan. Päivähoitolakiin lisättiin kasvatustavoitepykälä vuonna 1983, jonka mukaan ”päivähoidon tulee omalta osaltaan tarjota lapselle jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet, lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa sekä lapsen lähtökohdat huomioon ottaen suotuista kasvuympäristö” (1 luku, 2 a § (25.3.1983/304))

Kasvatukselliset tavoitteet vaikuttavat omalta osaltaan päiväkodin työpaikkakulttuuriin. Tiedyt lähtökohdat tulee huomioida toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Hoitohenkilökunnan on organisoitava työnsä niin, että päiväkotilain mukainen perustehtävä toteutuu. Karila (1997) on aineistonsa perusteella nimennyt kasvatuskulttuuriin kuuluvan toiminta-ajatuksen, kasvatuksen tavoitteet, suunnittelukäytännöt ja vanhempien merkityksen. Itse olen nimennyt omasta aineistostani löytyvät kasvatuksellisen kontekstin elementit perustehtävän toteutumiseksi ja työn organisoinniksi, mutta käsittelen niissä suurin piirtein samoja asioita kuin Karila on käsitellyt.

#### **4.3.1. Perustehtävän toteutuminen**

Päiväkodin perustehtävä on huolehtia sinne hoitoon tuoduista lapsista. Tämän lisäksi täytyy suunnitella toimintaa, huolehtia ruuasta ja siisteydestä sekä nykyään myös yhä enemmän raportoida toimintaa. Päiväkodin henkilöstö kokee haastattelujen perusteella lapsen työnsä parhaimmaksi puoleksi. Lapsen kehitystä ja oppimista on hieno seurata, ja henkilöstö on ylpeä omasta työpanoksestaan ja vaikutuksesta lapsen kehitykseen. Lasten ansiosta työntekijä kokee oman työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi. Esikoululaisten ja pienempien päiväkotiryhmän hoitajilla on samanlaiset arvot, jotka yhdistävät työntekijöitä. Ensimmäinen ote on esikoululaisten parissa työskentelevän haastattelusta ja alempi ote on päiväkotiryhmän työntekijän kuvaus työn parhaasta puolesta. Kummassakin tulee esille lapsen ja hänen kehityksensä näkemisen tärkeys.

*Sä näät lapsen kehittymisen ja ku näät lapsii sit ku ne tulee tuolta. Eilenki esimerkiks kävi yks joka meni ekalle just et tuli tosi kiva tunne. Et kyl me ollaa varmaa annettu sille aika hyvät eväät. Kyl se palkitsee. Mä tykkään lapsista ihan hirveesti. (Mari)*

*Noi lapset. Se et näkee, vaik kahes vuodes näkee et jos on ollu sama lapsi et kuin paljon menee eteenpäin ja oppii. Jos on vaik semmoi mitä on kovasti yrittäny opettaa tai näyttää esimerkkiä. (Pirkko)*

Lapset ovat haastateltavien mielestä päiväkotityön tärkein motivoinnin lähde. Päiväkotityöntekijät ovat lapsirakkaita ja useat haastateltavat kokevat itselleen mielekkäämpänä hoitotyön kuin toimistotyön. Päiväkotityö nähdään luovana ja vapaana, kun taas toimistotyö yksitoikkoisena ja tylsänä. Päiväkodin työpaikkakulttuurille ominainen vastuullisuuden arvo yhdistetään päiväkotityöhön, kun taas papereiden kanssa työskentelevän toimistotyöntekijän työtä ei koeta yhtä vastuulliseksi. Haastateltava kuitenkin miettii, onko hänen työnsä kaiken sen vaivan arvoista, muttei siltikään näe itseään toimistotyössä. Hän kokee päiväkotityön raskaaksi, mutta antoisaksi, ja tuntee työn merkitykselliseksi, minkä voimin hän jaksaa jatkaa työtä.

*Välillä oikeesti aattelee et oon hullu, et teen tätä hommaa, mut sit kuitenkin tykkää siitä. En pystyis olla toimistossa kaheksaa tuntii tuijottaa tietokonetta. Tykkään siitä et saa vähän tehä niiku omien, et jos tykkää laulaa ni lasten kanssa laulaa tai jotai jumppa juttuja. Mut sit välillä on sillee ku niit lapsii on paljon ja sulla on koko ajan kiire kiire kiire. Ja sit yrität olla, ei sais ajatella et on kiire, mutku on vaa kiire. Ni sit aattelee et eii, et työpäivän jälkee mieltii et, no heii pitäskö sitä tehä jotai muuta. Mut kuiteski tykkää tavallaa siitä. Et no mitä se muu ois ku viihtyy lasten kanssa. (Mia)*

Haastateltava pitää lasten kanssa työskentelystä kiireestä huolimatta. Saman havainnon teki Keskinen jo 1980-luvulla. Myös hänen tutkimustensa mukaan päiväkotityöntekijät kokivat antoisimmaksi työtilanteeksi hyvin sujuneen toimintatilanteen lasten kanssa, esimerkiksi yhteisen keskustelutilanteen, jossa lapset ilmaisivat nauttineensa. (Keskinen 1985, 55.) Päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan lasten kanssa vietettyjä hetkiä, mutta työntekijän aika ei aina riitä siihen. Vaikka lasten parissa viihdytään, ja työntekijät yrittävät järjestää yhteistä, kiireetöntä aikaa lapsen kanssa, se ei aina onnistu. Muut työt vievät enemmän aikaa, eikä lapsiin ehditä kiinnittää haastateltavien mielestä tarpeeksi huomiota. Voikin kysyä, onko päiväkodissa unohtunut perustehtävä muiden töiden viedessä työntekijän huomion? Päiväkodin päivät ovat kiireisiä ja yhdellä työntekijällä on vastuullaan paljon lapsia. Haastateltavalla on tunne, ettei hänellä ole tarpeeksi aikaa olla lasten kanssa ja aidosti läsnä. Tämä on työntekijöiden keskuudessa yleinen huoli ja he toivovat lisää kiireetöntä aikaa lasten parissa.

*Lapsille antasin enemmän aikaa. Menisin, istusin ja tekisin ja pelaisin ja. Oisin konkreettisesti lasten vieressä. Ku tuntuu et hommat lisääntyy ku on paperihommia ja kaikkee. Tavallaa lapset hoidetaa ensisijaisesti. Mut se jää aina siihe ku et oota mun täytyy ensin tää kirjottaa ja mun täytyy ensin tää ja tuntuu et se. Et oota pieni hetki. Antais todellakin konkreettisesti et menis tonne ja antais lapsille täysin sen ajan. (Mia)*

Haastateltava haluaisi viettää enemmän aikaa konkreettisesti lasten kanssa niin, etteivät muut työt veisi osaa huomiota pois lapsesta. Lasten kanssa oleminen koetaan tärkeäksi, mutta samaan aikaan siihen ei tunnu riittävän tarpeeksi aikaa. Työssä saadaan kuitenkin parhaat tulokset silloin, kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, tuntee sen omakseen ja tuntee kantavansa vastuun työstään sekä on tietoinen työnsä tuloksista (Paunonen 1988c, 82). Havaintojeni perusteella päiväkodissa useimmiten toteutuvat nämä arvot. Aina työtä ei kuitenkaan koeta mielekkääksi, koska tehtävään, jota päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan eniten, ei jää tarpeeksi aikaa. Haastateltava kokee ongelmalliseksi, ettei lapsille pystytä antamaan yksilöllistä huomiota, vaan pyritään hallitsemaan kokonaisuutta.



*Olisin ihan vaa pienen porukan lasten kanssa. Nauttis siitä et pystyis ole kaikis leikeis mukana. On ihana ku on semmonen hetki ku pystyy ihan juttelee vaik kuin kauan jonkun lapsen kans mut se on aika.. Liian harvinaista sillä tavalla, mut normaalisti paikassa ku paikassa. Mut siis antaa yksilöllistä huomiota. (Katja)*

Myös Keskinen tutkimuksissa yli kolmekymmentä vuotta sitten tuli esille sama ongelma. Lapsiryhmien koot koettiin liian suuriksi. Suuri lapsiryhmä aiheuttaa helposti päivähoitotyöhön kiireen tunteen, luo tilanteita, joissa aikuisen ei ole mahdollista huomata kaikkia lapsia yksilöllisesti, ja joissa lapsi joutuu odottamaan vuoroaan. Päiväkodeissa ollaan selvillä suuren lapsiryhmän aiheuttamista ongelmista. Niitä on pyritty korjaamaan muun muassa eriyttämällä lapsiryhmiä pienemmiksi osaryhmiksi, mutta kaikissa päiväkodeissa nämä korjaustoimenpiteet eivät onnistu henkilökunnan tai tilojen vähyyden vuoksi. (Keskinen 1985, 96.) Tutkitussa päiväkodissa on suunniteltu lasten jakamista joinakin päivinä pienemmiksi ryhmiksi, mutta käytännön toteutus on jäänyt tekemättä.

Tutkimuksen (Huttunen 1988) mukaan sekä päiväkodin hoitohenkilöstö että lasten vanhemmat pitävät sosiaalista kasvatusta ja vuorovaikutustaitojen omaksumista yhdessä toisten lasten ja aikuisten kanssa tärkeimpänä päiväkodin tavoitteena. Myös päivähoitolaki ohjaa lämpimiin ihmissuhteisiin, joka toteutuu parhaiten kiireettömällä yhdessäololla. Vaikka kolme merkittävää työpaikkakulttuuriin vaikuttavaa elementtiä tukevat lapsen kanssa vietettyyn aikaan panostamista, ei se kuitenkaan käytännössä toteudu. Tämä työpaikkakulttuurin ilmaistun arvon ja käytännön toiminnan ristiriita on yleinen myös muille päiväkodeille. Päiväkodin arkeen on ohjeistettu niin monta suoritettavaa käytäntöä, ettei niitä pysty suorittamaan annetulla henkilömäärällä kiireettömästi ja vielä lapset yksilöllisesti huomioiden.

*Ihan vaa kiirettömää lastenkaa olemiseen. Kerkee olla siel lattialla vaik tehä jonkun muistipelin loppuu ilman et tarvii kattoo kelloo et nyt tarvii lähtee pukemaan ulos. Ois aikaa tehä kunnolla jotai asiaa. Et monesti, vaikka puhutaan et lapset ja ei kiirettä ja näin, mut kyl se, ei joka päivä mut se kiire tulee kuitenkin jollai tavalla mukaan. Kyl se on pakko kattoo kattoo, et jos aamupala loppuu puol yheksän, yheksän ja sit venähtää aamupiiri ja sit se toiminta-aika jää tosi lyhyeks ku on puol kymmenen jo harkittava lähtevänsä ulos et pienet kerkee tulla syömää puol ykstoista sisälle. Aamupäivä on kiire. Joskus tuntuu et pitäiskö siitä jättää jotai pois. (Maija)*

Haastateltava kokee erityisesti kiireen haittaavan perustehtävän suorittamista. Vaikka päiväkodin tarkka rytmi on osa työpaikkakulttuuria, on sen syntyyn vaikuttaneet monet tekijät. Varmasti yhteiskunnallisesti säädetyt lait ja päiväkodin henkilökunta ovat tärkeimmät vaikuttajat, mutta myös lasten vanhemmat ja yhteiskunnan yleinen ilmapiiri vaikuttavat päiväkodin toimintaan ja siihen,

mikä on siellä arvossa pidettyä ja hyväksytyä toimintaa. Haastateltava kertoo, kuinka vanhemmat ovat pettyneitä, jos lapsi ei ole ulkoillut päiväkodissa vietettynä aikana. Ulkoilu kuuluu päiväkodin tehtäviin, joita oletetaan automaattisesti päivän aikana tehtävän, jolloin näitä vaateita on vaikea ohittaa.

*Tommoi ulkoiluki, ei se musta oo paha jos ei joku päivä mennäkkää, varsinki jos sataa kaatamalla vettä ni ei me välttämättä lähetäkkää. Mut sit se on monta kertaa et vanhemmat ei ilahu siitä et lapset ei oo ollu ulkona. Ilmaisesti lapset ulkoilee vaan päiväkotiaikana. Ei sit kotona enää ulkoilla, koska monesti huomaa et vanhemmat on pettyneitä jos kuulee ettei olla oltu ulkona. (Maija)*

Päiväkodin perustehtävän toteutumiseen vaikuttaa henkilökunnan määrä. Jos työntekijöitä on jonakin päivänä normaalia vähemmän esimerkiksi sairastumisen vuoksi, lasten huomiointi jää vieläkin vähemmälle. Henkilökunnan vähyys vaikuttaa sekä henkilökuntaan että lapsiin. Toiminnan riittämätön taloudellinen tukeminen johti Tikkamäen (2006, 277) hoitohenkilökunnan tutkimuksissa riittämättömään henkilökuntamäärään. Tämä puolestaan johti siihen, ettei hoitajilla ollut kokemuksensa mukaan riittävästi aikaa asiakkaiden hoitamiseen. Käytössä olevat resurssit antavat päiväkodin toiminnalle tiettyjä raameja, joiden varassa on tehtäviä suunniteltava ja toteutettava. Kun päiväkodin työntekijät yrittävät kiire tilanteissakin työpaikkakulttuurin arvoja noudattaen huolehtia lapsista hyvin ja hoitaa työnsä kunnolla, joudutaan kuitenkin tinkimään jostakin. Siivous ja muu huoltotyö eivät ole lastenhoidon kannalta kaikkein tärkeimpiä, mutta vaikuttavat haastateltavan mukaan päiväkodin yleiseen viihtyvyyteen.

*Hja: Tuleeks teille sit helposti sijaisia tänne?*

*Hva: Ei. Et se on ehkä se ongelma.*

*Hja: No mikä jää sit ekana tekemättä jos ei saa niitä sijaisia?*

*Hva: Lapset ensin. Ni sit jää muu järjestely ja siivoaminen.*

*Hja: Se ei oo sitte nii tärkeitä ettei mikää semmoi?*

*Hva: Kyl kaikki kärsii siitä. Jos ei oo siivottu. (Pirkko)*

Vaikka siivoustyö vaikuttaa epäsuorasti päiväkodin toimintaan, se ei ole päiväkodin perustehtävä. Ensisijaisesti pyritään huolehtimaan lapsista. Haastattelujen ja havaintojen perusteella muut työt ovat kuitenkin muodostuneet isoksi osaksi päiväkotityötä, ja lasten kanssa olemiseen jää liian harvoin päivisin tarpeeksi aikaa. Toisaalta ristiriita toteutuneen toiminnan ja arvon välillä on niin suuri, että lasten kanssa vietetty aika on ainoastaan kulttuurinen ihanne johon pyritään. Tämä työpaikkakulttuurin arvo on aikoinaan muodostunut osaksi päiväkodin kulttuuria ja päiväkotityöntekijän identiteettiä, mutta on ristiriidassa käytännön toiminnan kanssa.

Päiväkodin toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvaa muutosta, jonka vuoksi työpaikkakulttuurin muutos on välttämätöntä toiminnan tarkoituksenmukaisuuden säilyttämiseksi (Peltokorpi 1996, 55). Päiväkodin työpaikkakulttuurin lapsilähtöiset arvot eivät ole huomioineet paperityön ja muiden suorittavien töiden lisääntymistä hoivatyön rinnalla, mistä johtuen on syntynyt ristiriita kulttuuristen arvojen ja perusolettamusten välille. Tämä näkyy päiväkodin normaalissa arjessa, mutta erityisesti erikoistilanteissa, esimerkiksi kun työntekijä sairastaa, jolloin lasten kanssa ei keritä viettämään tarpeeksi aikaa. Päiväkodissa huolehditaan lasten hyvinvoinnista, mutta yksilölliseen huomioimiseen ei esimerkiksi aikataulujen ja työntekijöiden vähyyden vuoksi ole resursseja. Päiväkodin on toteutettava lastenhoitoa tietyillä taloudellisilla reunaehdoilla, mikä on kaiken toiminnan perusedellytys. Näin toiminta ei ole pohjimmiltaan lapsilähtöistä vaan tuloslähtöistä, joka aiheuttaa ristiriidan työntekijöiden keskuudessa.

#### **4.3.2. Työn organisointi**

Työn organisointi liittyy kiinteästi päiväkodin kulttuuriin. Päivärytmi on päiväkotiympäristössä tarkkaan määritelty. Päiväkotityöntekijän päivää rajaa hyvin pitkälti aika ja aikataulut. Etukäteen määrättyä ajankohta on siirryttävä paikasta toiseen ja toiminnasta seuraavaan. (Strandell 1995, 119.) Päiväkodin toiminnallisia tavoitteita on paljon, eivätkä työntekijät selviydy aina kaikista asetetuista vaatimuksista. Haastateltavan mukaan kiire ei johdu työntekijöiden vähyydestä, vaan päivään on yksinkertaisesti määritelty liian monta suoritettavaa toimintoa. Haastateltava toivoo, että jonkin toiminnon voisi jättää aamupäivällä väliin, jotta suunnitellut asiat pystyttäisiin hoitamaan kunnolla.

*Jonain päivänä aamupäivän ulkoilu tai joku pitää jättää väliin. Niiku kädentaidotki, must tuntuu et tuol on aikuisiiki tällä hetkellä, mut äsken isäinpäivälahjan kerkes tekee neljä lasta. Sit pitää lähtee jo ulos. Nää aamupäivät on semmosii et pitää mennä paljon enemmän kello kaulussa. (Maija)*

Päiväkodissa rutiinit ohjaavat päivää, mutta olisiko kaikkien kannalta parempi jättää joskus jotakin pois? Päivä on rytmitetty niin tarkkaan, ettei siihen jää paljon jouston varaa. Toisaalta tietty päivärytmi on yleinen suurimmalle osaa päiväkodeista. Tietyt asiat on jo asetusten mukaan tehtävä. Lisäksi päiväkodeissa itsenäisesti rytmitetään päivän aikataulua ja pidetään yllä rutiininomaisia toimintoja ja tehdään ne ennen muuta kustannustehokkaasti. Jokaisella työntekijällä on visio siitä, mihin haluaisi työssään panostaa, muttei pysty tähän esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi.

Päiväkodin järjestys koostuu symboleista ja rituaaleista, kuten päiväjärjestyksestä, tilojen suunnittelusta, istumajärjestyksestä ja niin edelleen. Lapsia pidetään kurissa erilaisten aikaa, tilankäyttöä ja toimintoja koskevien sääntöjen, tapojen ja tottumusten avulla. Päivät on jaettu aikataulujen ja työjärjestyksen mukaan. Jokaiselle toiminnalle on asemansa. (Strandell 1995, 121.) Tämä työn äärimmäinen organisointi on kuitenkin jo päivähoiton perustehtävää vastaan, kun lapsen kanssa ei ehditä viettämään aikaa. Työn liiallinen organisointi ei myöskään sovi päiväkodin työpaikkakulttuuriin, jossa lapsi nähdään työn tärkeimpänä elementtinä. Haastateltava haluaa viettää lasten kanssa enemmän aikaa, mutta usein on muita työhön liittyviä tehtäviä.

*Enemmän ois lasten kanssa läsnä eikä touhuis omii tai järkkäilis huomisen toimintaa. Eenemmän olis siellä niittenkaa ja höpöttelis ja lukis kirjaa. Se jää tosi vähälle. Aamullaki ois semmonen ihanan rauhallinen hetki voi olla, mut sä joudut tekee amupalaa ja siin menee se aamu sillai. Siin menee se puol tuntii et laitot puurot sun muut tulee ja sit kello onki jo puol yhdeksän ku on syöty ja sit tiskit. Et lastenkaa enemmän oisin vaa. Aina vaan, et tehkää tota ja sit vähän kattoo et kaikki on okei. Et mun pitää tehä sitä ja suunnittelee ja muuta. Et pystyis olee siinä vaa lastenkaa. (Kati)*

Karila (1997, 57) on tutkimuksessaan huomannut, että työntekijät hahmottavat työn luonnetta kahdella eri tavalla: joko melko rutiininomaisena käytännön tekemisenä tai luovana, jatkuvaa kehittämistä vaativana toimintana. Päiväkodin työpaikkakulttuurissa arvostetaan luovaa ja jatkuvaa kehittämistä, mutta työn liiallinen organisointi pakottaa usein rutiiniomaiseen ja pakkotahtiseen työskentelyyn. Haastateltavan mukaan lapsiryhmien kokoon pitäisi kiinnittää huomio, jotta työhön pystyisi paremmin panostamaan. Hänen mukaansa päiväkodissa on puhuttu pienemmissä ryhmissä toimimisesta, mutta käytännössä niitä ei ole pystytty järjestämään.

*Lähinnä pienemmät ryhmät. Ei välttämättä vähemmän lapsia, mut ois joko enemmän henkilökuntaa tai vähemmän lapsia. Et joka päivä vois olla pienemmissä ryhmissä lapset. Tuntuu aina että suunnitellaa et ois pienemmät ryhmät, mut sit niit lapsii on kuiteski ja porukkaa ei oo niin paljoo. Sit sulla on kauhee stressi päällä siitä että saa pidetty ne aloillaa, lapset. (Mia)*

Strandellin (1995) mukaan päiväkodin henkilökunta työskentelee lähinnä tulevaisuuteen suuntautuneesti ja määrittelee tämän mukaan asiat, jotka päiväkodin yhteiselämässä lasten kanssa on tärkeä tehdä: edistää lapsen yksilöllistä kehitystä ja antaa hänelle tietoa ja valmiuksia, jotka varustavat häntä tuleviin haasteisiin, ensi kädessä koulun asettamiin vaatimuksiin. Arkipäiväisten tilanteiden määrittelyt lähtevät yleensä tämänkaltaisista harkinnoista. Henkilökunnan tilanteenmäärittelyjen käyttövoima saattaa kuitenkin olla myös kätkeytympää. Kasvatustieteellisessä keskustelussa on kautta aikojen kulkenut kulttuurinen teema, jonka mukaan päiväkodin

kasvatuksessa pidetään kurissa kaaottista ja kontrolloimatonta. Esimerkiksi Billy Ehnin mukaan päiväkodeissa, kuten myös muissa yhteiskunnan instituutioissa, eräänlaisena punaisena lankana kulkee taistelu kaaosta vastaan ja pyrkimys järjestyksen aikaansaamiseksi. (Strandell 1995, 120–121.)

Myös tutkitun päiväkodin työpaikkakulttuurista on nähtävissä kamppailu yksilöllisen ohjauksen ja kaaoksen välillä. Päivä on tarkkaan rytmitetty osittain työn organisoinnin vuoksi, mutta hoitotyö on muuttunut suorittavaksi työksi, kun päivä on liian tarkkaan rytmitetty. Haastateltava kuvaa päiväkodin aamupäivän tarkkoja rutiineja, joista ei paljoakaan pysty joustamaan.

*Lapsilla pitää olla, meillä on tosi tarkkaa ku mennää syömää ni sitä ennen mennää piirii ja ruuan jälkee mihin mennää. Kaikilla on tietyt pääjutut mistä ei voi poiketa. Periaattees ruoka pitää ollaa yheltoista koska pienet väsähtää muuten. Ei, ei pysty ollenkaa [joustamaan]. Tavallaa joustaa mut sit joitaki juttuja. Et sit sä voit mieltii et voisko vaikka viistoistaminuuttia, jos lapsilla on kivat leikit ni antaa niitten leikkiä vai haluuks sä itte keksiä jonkun et sulle ittelle tulis mielekkäämmäks työpäivä (...) Mut periaattees on ne tietyt jutut päivässä, se pääjuttu, minkä ympärille koostuu se päivä.  
(Mia)*

Kuten haastateltavan puheesta käy ilmi, päiväkodin toiminta on mietitty tarkkaan etukäteen. Lapset ohjataan päiväkodissa suunnitellusta toiminnasta toiseen, eikä missään vaiheessa oikein jää aikaa sellaisille aloitteille ja toiminnoille, joissa lasten toiminta paitsi ohjaa tilanteen kehittymistä myös saa tilanteesta vaikutteita (Strandell 1995, 126). Kun päivä on tarkkaan rytmitetty, unohtuu lapsen ehdoilla eteneminen. Toisaalta, vaikka päiväkodin työntekijät eivät pidä tarkasta päivärytmistä, asiaa ei ole kyseenalaistettu saati mietitty vaihtoehtoja. Ehkä tässä on kyse Strandellin (1995, 131) esittämästä hallinnan kulttuurista, jossa henkilökunta järjestää toiminnan ulkoiset puitteet siten, että toimintavaihtoehdot ovat jo hyvin pitkälle valmiiksi määriteltynä. Näin lasten osaksi jää annettujen ohjeiden noudattaminen, kuten mihin pitää mennä ja mitä pitää tehdä. Tämä helpottaa työn organisointia ja saa työn tuntumaan hallittavalta.

Jos työ ei ole hallittua, syntyy kiirettä. Kiire siirtyy haastateltavan mukaan työntekijöistä myös lapsiin. Työnsä hoitamista moitteettomasti pidetään tärkeänä arvona tutkitussa päiväkodissa. Päiväkodissa työntekijät pystyvät luottamaan toinen toisiinsa ja uskovat saavansa vastavuoroista apua. Työtoveri huomioidaan, vaikka se haittaisi omaa toimintaa tai jaksamista. Kun työstä kokee hallinnan tunnetta, pysyy kokonaisuus paremmin kasassa, eikä kiireen tunnetta synny niin helposti. Tällöin on helpompi hallita sekä tilannetta, että lapsiryhmää. Haastateltava kertoo, kuinka kiireessä

ei aina ehdi pitämään taukoja, vaikka se kuuluisi jokaiselle työntekijälle. Haastateltava kuvaa myös, kuinka tauot voivat jäädä pitämättä siitä syytä, että ajattelee työkaverin etua ennen omaa.

*Kahvitaumat vois olla täällä. Joskus ku on kiireinen päivä, ei suunnillee kerkeä ees veskis käymää. Kyl siihä vois jonkun pyytää, mut sillee menee sutinalla. Sit ku on rauhallista ja vähän lapsia ni voi jättää sen toisen. Ja tekee sillee et sanoo toiselle et käy sä ensin ja sit menee hyvällä omalla tunnolla sen jälkeen. Mikä on tavallaa aika tyhmää. Toisaalta taukojen pitäis olla semmonen perusjuttu. Sit tulee tavallaa huono omatunto jos haluaa lähteä vähäks aikaa pois. Tietysti aikuisistaki tarttuu semmonen kiire lapsiiki ni sit ne on toistensa kimpussa koko ajan. (Seija)*

Haastateltava kokee kiireen vaikuttavan jopa vessassa käyntiin. Kun työssä on kiire, ei työntekijä aina kehtaa tai edes pysty jättämään lapsia hetkeksi. Päiväkodin työpaikkakulttuurin arvoissa kunnioitetaan työkaveria, mikä näkyy käytännön toiminnassa. Toisaalta haastateltava pitää taukojakin perusoikeutena, mutta kulttuuriset arvot painottuvat käytännön toiminnassa enemmän. Kiire on voinut osaltaan vaikuttaa siihen, että työkavereiden arvostus on muodostunut tärkeäksi osaksi työpaikkakulttuuria. Kun työpäivän aikana on hoidettava tietyt tehtävät lapsimäärästä tai kiireestä huolimatta, selviää siitä paremmin yhteisvoimin.

Haastatteluissa hallitseva piirre on työntekijöiden tunne, että työssä ei ole tarpeeksi aikaa. Kuitenkin kaikkeen tarvitaan aikaa. Tarvitaan esimerkiksi aikaa keskustella työstä ja etsiä uusia ratkaisuja. Päiväkodin suurimpia ongelmia onkin löytää aikaa puhumiseen. Aivan liian usein joudutaan joko laiminlyömään keskusteleminen tai ”varastamaan” siihen tarvittava aika lapsiryhmiltä. Juuri siksi on aivan välttämätöntä löytää tilaisuuksia työstä keskustelemiseen. (Ladberg & Björling 1984, 85.) Tällä hetkellä päiväkodin työpaikkakulttuurin arvot eivät ole tasapainossa työn organisoinnin kanssa. Työn organisoinnin pienillä toimenpiteillä voisi löytää lisää aikaa sekä lapsille että muulle työlle. Pienet tauot työn lomassa katkaisevat työntekijän kiireen ja koko päiväkotiryhmän tunnelma pysyy rauhallisempana hallitussa ympäristössä.

#### **4.4. Yhteiskunnallinen konteksti**

Päiväkotityö on yhteiskunnalliseen ympäristöönsä, erityisesti yhteiskunnan rakenteisiin, kulttuuriin, kasvatustajatteluun sekä perhettä ja lapsuutta koskeviin käsityksiin sidoksissa oleva ilmiö (Karila & Nummenmaa 2001, 10). Päiväkodit ovat osa julkista hyvinvointijärjestelmää, joka myös määrittää sen toimintaa yhteiskunnallisesti. Hyvinvointipalveluiden luonne ja tehtävät ovat sidoksissa ympäröivän yhteiskunnan tilanteeseen. Niinpä hyvinvointipalveluilta ja niitä tuottavilta

työorganisaatioilta odotetaan eri aikoina erilaista toimintaa. Yhteiskunta säätelee lakien, normien ja voimavarojen suuntaamisen avulla päiväkotien kaltaisissa julkisissa organisaatioissa toteutettavaa toimintaa. Julkisen palvelutoiminnan alueella yhteiskunnallinen sääätely kuvaa myös niitä odotuksia, joita tietyille toiminnalle asetetaan. Työorganisaatioiden perustehtävät siis tulkitaan eri aikoina eri tavoin. (emt. 11; Karila 1997, 44.)

Yhteiskunnallinen rooli päiväkotityössä on ilmeinen ja se on osaltaan ollut vaikuttamassa työpaikkakulttuurin syntyyn ja vaikuttaa sen muutoksiin odotusten kautta. Tästä syystä tarkastelen päiväkodin työpaikkakulttuuria myös yhteiskunnallisen vaikutuksen avulla. Aineistosta nousi kaksi isompaa työpaikkakulttuuriin kuuluvaa teemaa, joihin ovat vaikuttaneet yhteiskunnalliset arvot. Ensinnäkin päiväkotityö koetaan vastuulliseksi, mutta sitä ei työntekijöiden mielestä arvosteta tarpeeksi. Toiseksi tarkastelen päiväkotiympäristön tulevaisuutta tämän yhden tapauksen avulla, ja pyrin havaintojeni ja haastattelujen avulla kuvaamaan päiväkotien tulevaisuuden näkymiä yhden työpaikkakulttuurin perusteella.

#### **4.4.1. Arvostus ja vastuullisuus**

Päiväkodin esimies näkee päivähoidon yhteiskunnallisesti merkittäväksi työksi, ja varsinkin vuorohoito on erityisen vastuullista esimerkiksi lapsen kasvatuksen kannalta. Ympäri vuorokautinen päiväkotityö vaikuttaa erityisen paljon lapsen kasvatukseen ja kehitykseen, sillä lapsi saattaa olla hoidossa jopa kellon ympäri. Näin voi käydä, jos lapsen huoltaja menee illaksi töihin, eikä ehdi hakemaan lasta ennen iltayhdeksää, jonka jälkeen lasta ei saa enää hakea kotiin. Kun vanhempi menee vielä aamulla takaisin töihin ja tulee vasta sen jälkeen hakemaan lapsen, on päiväkodin hoitajilla suuri vastuu lapsen huolehtimisesta. Tällaiset tapaukset eivät ole jokapäiväisiä edes ympärivuorokautisessa päiväkodissa, mutta esimerkiksi yksinhuoltajaperheissä mahdollinen tilanne. Päiväkodin esimies näkee, että kasvatuksen vastuuta on siirretty yhä enemmän päivähoiton harteille, mutta kehitys ei ole välttämättä hyvä.

*Päivähoidon rooli on yhteiskunnallisesti erittäin merkityksellinen. Varsinkin vuorohoidolla on suuri merkitys vanhempien työssä käynnin mahdollistajana. Lapset viettävät päivähoitossa suuren osan valveillaolo ajastansa. Kasvatuksen päävastuun on vaara siirtynyt yhä enemmän päivähoitolle. (Eeva)*

Kuten esimiehen haastattelustakin tuli ilmi, päivähoito on yhteiskunnallisesti merkittävää ja arvokasta työtä. Silti Keskinen (1999,7) mukaan moni päiväkodin työntekijä kokee saavansa liian vähän arvostusta työstään. Saman havainnon tein myös oman aineistoni perusteella. Päiväkotityössä

ja erityisesti juuri kyseisessä päiväkodissa työskentelyssä on työntekijöiden mielestä monia antoisia puolia, mutta työstä ei saa sitä arvostusta, joka vastaa heidän mielestään työhön annettua panosta. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan lisää työn kiinnostavuutta samoin kuin tiedon saanti työn tuloksista. Ulkoisen palautteen lisäksi kannustavaksi koettu työ palkitsee jatkuvasti sisäisesti työntekijän saamien myönteisten tunnekokemusten kautta. (Paunonen 1988c, 82.) Vaikka työn sisäinen arvostus on periaatteessa kunnossa, eivät päiväkodin työntekijät ole tyytyväisiä yhteiskunnalliseen arvostukseen. Palkkaa esimerkiksi pidetään liian vaatimattomana suhteessa työn vastuullisuuteen. Vaikka päiväkotityöntekijän palkkoja pidetään yleisesti pieninä työhön nähden, on palkka toisille työntekijöille tärkeämpi kuin toisille.

*Hva: On tosi huono palkka. Mut et siltikää vaikka mä saisin jonkun verran enemmän palkkaa ni emmä lähtis niin pitkää matkaa, et aikakin on rahaa.*

*Hja: Et se ei oo kuiteskaa se tärkein?*

*Hva: Ei ei, et sit sen pitäis olla jo tosi paljon et kannattais. Joku tuntiki päivässä, esimerkiksi jos sä käytät puoltuntiiki enemmän suuntaansa matkoihi ni se on jostaki pois. Se on omalta perheeltä ja omilta lapsilta pois. Ja ehkä se tässä työpaikassa on semmonen pysyvyys. Et kaikki isot firmat, Elisat ja muut heittää porukkaa tosta vaan tuhannet ihmiset pois. Et päiväkodissahan on aina töitä. Aina on lapsia joita hoitaa. On semmonen pysyvyys siinä työpaikassa (Pirkko)*

Palkka ei välttämättä ole työn tärkein mittari. Esimerkiksi työn sisältö ja mielekkyys vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen. Haastateltava kokee työmatkan ja työn varmuuden vaikuttavan myönteisesti työskentelyyn päiväkodissa pienestä palkasta huolimatta. Tutkimusten mukaan motivoitumista määräävät työn vaihtelevuus ja vastuu sekä mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon. Myös palautteen ja tunnustuksen saaminen on todettu tärkeäksi työntekijän mielekkyyden kannalta. Lisäksi esimerkiksi omat saavutukset ja työssä kehittyminen palkitsevat sisäisesti ja lisäävät työmotivaatiota enemmän kuin ulkoiset palkkiot kuten raha. (Paunonen 1998c, 84.) Myös työn pysyvyyttä arvostetaan aikoina, jolloin mediassa uutisoidaan yhä useammin joukkoirtisanomisista.

Useissa haastatteluissa korostetaan päiväkotityön vastuullisuutta. Päiväkotityötä kuitenkin arvostetaan ainakin esimerkiksi pienen palkan perusteella vähän yhteiskunnassamme. Tulojen suuruus määräytyy pitkälti sosiaalisen aseman ja sukupuolen mukaan. Naisvaltaisilla aloilla ja yleensäkin naisilla on huonompi palkka kuin miehillä ja päiväkotityö on naisvaltaista (Lehto & Sutela 1999). Ihmisten hoitaminen itsessään tuo työstä tyydytystä ja saa työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi. Haastatteluiden perusteella työn merkitsevyys kompensoi osittain huonoa palkkaa. Haastateltava kuvaa työn vastuullisuutta vertaamalla päiväkotityötä ja toimistotyötä asettamalla



lapsen ja paperin vastakkain. Tällä vertauksella haastateltava tuo esiin, kuinka kiinni työssä on. Lapsesta on suuri vastuu, ja ison lapsiryhmän hoitamiseen täytyy olla riittävä määrä aikuisia.

*Et sä voi jättää yhtä aikuista vaikka viidentoista lapsenkaa. Onhan tässä ihmiset kyseessä. Tosiaa jos ois paperi mitkä vois jättää sinne. (Seija)*

Päiväkodin vaihtuvat tilanteet tuovat työlle lisää haastetta. Yllättävät tilanteet, kuten sairaustapaukset, johtavat muutoksiin suunnitellussa toiminnassa. Kun työntekijöitä ei ole tarpeeksi, joutuu yksi työntekijä tekemään enemmän töitä. Työn määrää voi kompensoida jättämällä jotakin pois, mutta kun työn kohteena on ihminen, on tietyt toimenpiteet saatava suoritettua. Päiväkotityön vastuullisuus on koko ajan mukana työssä ja vaikuttaa työpäivän kulkuun ja toteutettavaan toimintaan kuten haastattelusta käy ilmi.

*Periaattees joutuu luopumaan paljosta, et jos on jotai suunnitelmia ni ei pysty ehkä lähteekää retkelle ku ei oo tarpeeks porukkaa. Mutta sitte myös joutuu tekee enemmän, koska tää on sellasta hommaa, et ku sul on lapsia, et mä en tänää vaihda sun vaippaa, koska meit on niin vähän et mä en jaksa. Ku jossai muus hommas voit vaa, et mä jätän nää paperit tänää kattomatta ku mä en kerkee. Mut sul on tavallaa ne kaikki samat lapset siinä. Mut silti sun täytyy kaikille pukee vaatteet päälle ja sun täytyy auttaa ja antaa niille ruokaa ja. Tavallaa se työmäärä ei vähene, mutta pystyt jollai tavalla vaikuttaa siihe, että jos sä oot suunnitellu et nyt otat pienen ryhmän ja teet jotai, ni sit se ehkä kaatuu kokonaa et. (Pia)*

Ammattiarvostusta, johon kuuluvat niin ammattiin kohdistuva yleinen arvostus sekä yksilön oma käsitys ammattinsa arvostuksesta, voidaan pitää yhtenä työmotivaation merkittävästi vaikuttavista tekijöistä (Asp & Peltonen 1980, 54). Tutkimusten mukaan naiset eivät pidä työtään yhtä arvostettuna kuin miehet (Haavio-Mannila 1984, 20). Toisaalta yhteiskunnassa ei arvosteta ainakaan palkallisesti yhtä paljon naisten tekemää työtä kuin miesten. Työntekijät kertovat arvostavansa itse työtään, mutta ongelma on yhteiskunnan suunnalta tuleva vähäinen kunnioitus. Yleisen uutisoinnin ja kirjoittelun perusteella voisin kuitenkin sanoa, että yhteiskunnassamme kunnioitetaan erilaista hoitotyötä ja se nähdään arvokkaana, mutta valitettavasti tämä ei näy palkoissa, mitä usein pidetään arvostuksen mittarina. Myös Tikkamäen (2006, 277) tutkimuksessa hoitohenkilökunta peilasi omaa työtä ja ammattialaa yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin. Työntekijöiden mielestä arvostuksesta puhuttiin vain juhlapuheissa, mutta se ei kuitenkaan konkretisoitunut käytännön teoiksi esimerkiksi resurssien muodossa.

Keskisen tutkimuksissa jo 1980-luvulla päiväkodin työntekijät kokivat eri tahoilta saavansa liian vähän työlleen arvostusta: sekä lasten vanhempien että yleisemmin yhteiskunnan koettiin

kunnioittavan päiväkotityötä liian vähän (Keskinen, 1985, 48). Tutkimuksissa onkin osoitettu, että ammatin arvo yhteiskunnassa on melko pysyvää, koska ammattirakenteen muutos on suhteellisen hidas ja harvinainen tapahtuma. (Asp & Peltonen 1990, 67.) Päiväkodin esimies on kuitenkin sitä mieltä, että päiväkotityötä arvostetaan tänä päivänä. Esimiehen mukaan päivähoitotyö on muuttunut laadukkaammaksi ja kehittyy jatkossakin, jolloin sen arvostus nousee siinä mukana.

*Luulen, että päiväkotihenkilöstön työtä arvostetaan nykyään melko hyvinkin. Ja mitä laadukkaammaksi se kehittyy ja se kaikki laatu on vanhempien tiedossa, sitä enemmän arvostus nousee. Henkilöstön oma arvostus työtään kohtaan on mun mielestä aika kohdallaan. (Eeva)*

Esimiehen näkemys päiväkotityön arvostuksesta on erisuuntainen työntekijöiden kokemusten kanssa. Tämä ristiriita saattaa johtua päiväkodin työpaikkakulttuuri perusolettamuksesta; kun aina on ajateltu ettei työtä arvosteta, ei työpaikkakulttuurin perusoletus muutu, vaikka yhteiskunnallinen ilmapiiri olisi muuttunut. Toisaalta Keskinen (1985, 97) mukaan se, että päiväkotihenkilöstö ei koe saavansa yhteiskunnalta riittävää arvostusta työlleen esimerkiksi palkan muodossa, saattaa olla yhteydessä siihen, että he eivät myöskään päiväkodeissa koe saavansa riittävästi arvostusta työlleen toinen toisiltaan. Mahdollisesti yhteiskunnassa huomattaisiin päiväkodeissa tehty arvokas työ entistä paremmin, jos päiväkotien sisällä osattaisiin arvostaa tehtyä työtä kokonaisuutena eikä vain hoivallista osaa siitä.

#### **4.4.2. Tulevaisuus**

Päivähoito ei ole irrallaan yhteiskunnasta. Päivähoito ja sen kasvatukselliset ratkaisut heijastavat sen yhteiskunnan tilaa, jossa se syntyy ja toimii (Huttunen 1989, 32). Tarkastelen päivähoiton tulevaisuutta yhden päiväkodin näkökulmasta. Tämän perusteella voi sanoa, että ulkoiset perusteet eivät näytä kovin hyviltä: työn raskaus ja henkilökunnan vähyys näkyy työntekijöiden jaksamisessa jopa vapaa-ajalla ja työntekijöitä voi sairastua pitkää hoitoa vaativiin sairauksiin. Lisäksi huono palkka kannustaa opiskelemaan lisää tai vaihtamaan kokonaan uuteen alaan. Esimies kuitenkin näkee päivähoiton tulevaisuuden positiivisempänä. Hänen mielestään päiväkotihenkilöstön osaamista tullaan arvostamaan yhä enemmän ja toisaalta osaamista tullaan myös vaatimaan yhä enemmän.

*Ajattelen, että päivähoiton rooli ja merkitys nousee entisestään. Asiantuntijaroolia olisi välttävää ja on tärkeää että päivähoito pyrkii pitämään arvot edelleen pehmeinä painottaen tulevaisuudessakin syliä, rauhaa ja aikuisen aikaa lapselle eli painottaen sitä, että laadukkuutta on edellä mainitsemani asiat kuin tietenkin jossain määrin tiettyyn rajaan saakka muu monipuolinen toiminta. Tulevaisuudessa osaamisen*

*merkitys kasvaa, verkostoituminen on merkityksellistä, kasvatuskumppanuus ja omahoitajuus oleellisia. Erityistä hoitoa vaativien lasten määrä kasvaa entisestään, jolloin tarvitaan osaamista, kouluttautumista sekä hyvää verkostoitumista. (Eeva)*

Esimiehen mielestä päiväkotia ei tulisi nähdä niinkään asiantuntijana esimerkiksi kasvatuksellisissa asioissa, vaan tärkeämpää on antaa lapselle hoidon ajaksi lämmin ja turvallinen ympäristö. Päiväkodin työntekijätkin arvostaisivat tämän suuntaista kehitystä, sillä he toivoivat lisää kiireetöntä aikaa lapsille. Työntekijöiden haastatteluiden perusteella tulevaisuus ei kuitenkaan aina näytä näin valoisalta. Esimerkiksi eräällä haastateltavalla oli todettu lähiaikoina työkykyyn vaikuttava sairaus, joka heijastuu jossakin määrin koko työyhteisöön.

*Hva: Nyt elän päivä kerralla oikeestaan kesästä lähtien. Mulle tuli sellanen sairaus. Et mä oon nyt ollu paljon tutkimuksissa ja käyn joka toinen viikko kokeissa ja sairaslomalla. Periaattees nyt oon särkylääkkeiden voimalla töissä.*

*Hja: Onks se sitte vaikuttanu sun työntekoon?*

*Hva: Kyl se on vaikuttanu. Sillai että säryt on ollu niin voimakkaat. Ja sellanen lääkitys ennenku elimistö tottuu ni ollu pahoinvointia ja tömmästä. (...) Oon kyllä saanu nyt paljon apua. Ku tää juttu on tullu. Mut katotaa nyt miten pitkää kaikilla riittää sitte just ku on sairaslomia. Mutta otin sen siltä kantilta nyt että en ajattelen siinä muita vaan mä ajattelen itteeni. Tein sen ratkasun sillo, et oon minä itse. Koska se vaikuttaa minnuu, et se ei välttämättä vaikuta muitten elämään täällä jatkossa, mut vaikuttaa mun elämään. (Paula)*

Haastateltava kertoo, kuinka säryt ovat voimakkaat ja jo lääkitys on heikentänyt työkykyä. Hän on kuitenkin iloinen siitä, että työkaverit ovat jaksaneet ymmärtää ja antaneet tukea. Haastateltava on kuitenkin päättänyt sairauden seurauksena asettaa itsensä tärkeimmäksi ja työn vasta toiseksi. Haastateltava pelkääkin, että tilanteen jatkuessa pitkään työkavereilta voi loppua ymmärrys, kun puolikuntoisena ei pysty olemaan yhtä tehokas kuin päiväkodin rytmi vaatisi. Jos useampi työntekijä väsyä tai sairastuu ja haluaa silti yrittää jatkaa työntekoa, se vaikuttaa vielä laajemmin koko työyhteisöön.

Hoitotyö on tutkimusten mukaan psyykkisesti ja fyysisesti vaativaa, mutta silti palkitsevaa ja tyydytystä tuottavaa (Erjanti 1988, 32). Työn raskaus voi johtaa stressiin tai jopa loppuun palamiseen. Oireita ovat esimerkiksi työntekijän kokema energian tyhjiys sekä kykenemättömyys suoriutua päivittäisestä työstä ja toimia tehokkaasti ja tuottavasti. Suuri työmäärä on hoitotyössä eniten työuupumusta aiheuttava tekijä. Tähän liittyvät hoitotyössä yleiset ongelmat, kuten liian moninaiset tehtävät samanaikaisesti ja henkilökunnan liian vähäinen määrä. (Paunonen 1988c, 88.) Haastateltava kertoo, kuinka päiväkotityön raskaus näkyy ihmisessä kokonaisvaltaisesti. Hän haluaa antaa kaikkensa lapselle, jolloin vaikutukset näkyvät uupumuksena ja vapaa-aikana väsymyksenä.

*Hva: Sillee vaikuttaa vapaa-aikaa ku työ imee. Välillä vähän helpompaa ja välillä vaikeempaa ni tuntuu ettei välillä jaksaa vapaa-ajalla alkaa enää, et ihan sama onks nyt aamu vai ilta ku on vaa niin poikki sen päivän jälkee.*

*Hja: Ooksä sit töissä poikki? Et näkyyks se mitenkää sun työssä jos on kauheen väsyny tai muuten?*

*Hva: Kyl se sillee ku on tosi väsyny ni yrittää vaa olla hoitaa vaa ne. Ei itte jaksaa innostuu ja keksii ja tehä kaikkee vaa antaa lasten ennemminki et menkää nyt leikkimää ja antaa niille jotai pelejä ja semmosii. Jos olis paljon virkeempi ni vois tosiasiaa mennä enemmän pelaa mukaa ja leikkii mukaa. Silloin ku olis aikaaki niille lapsille. Et ennemminki jos työ imee kaikki mehut ja ei jaksaa vapaa-aikanakaa tavallaa tehä mitää ni istuu vaa töissäki sen ajan mitä on ja kattoo vaa mitä tapahtuu ympärillä. (Katja)*

Haastateltava kuvaa työn aiheuttamaa väsymystä. Voimavarojen palautumisen kannalta on tärkeää kyky ja mahdollisuus irrottautua työstä. Tämä ei tarkoita vain sitä, että on tekemättä työtä, vaan myös henkistä irrottautumista työasioista. (Härmä 2000, 62.) Suomessa suoritettut tutkimukset osoittavat hoitotyössä esiintyviksi stressaaviksi työn piirteiksi erityisesti epämiellyttävän palkan, työn raskauden ja sen suuren määrän, vastuullisuuden, vastuualueiden epäselvyyden sekä kiireen ja vähäisen kykyjen käyttömahdollisuuden. Hyvinä puolina työssä ovat asiakkaan auttaminen, työn vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä ihmisläheisyys. (Paunonen 1988a, 91.) Samansuuntaisiin havaintoihin päädyin myös oman aineistoni perusteella. Lisäksi alan huono arvostus mietityttää monia havainnoidun päiväkodin työntekijöitä ja useat ovat lähdössä tai suunnitelleet lähtevänsä opiskelemaan. Monet työntekijät kokevat lasten kanssa olemisen niin tärkeäksi, etteivät välttämättä halua vaihtaa alaa kokonaan. Moni kuitenkin miettii myös alan vaihtoa.

*Hja: Minkälaisii suunnitelmii tai haaveita sulla on työelämän suhteen tulevaisuudessa?*

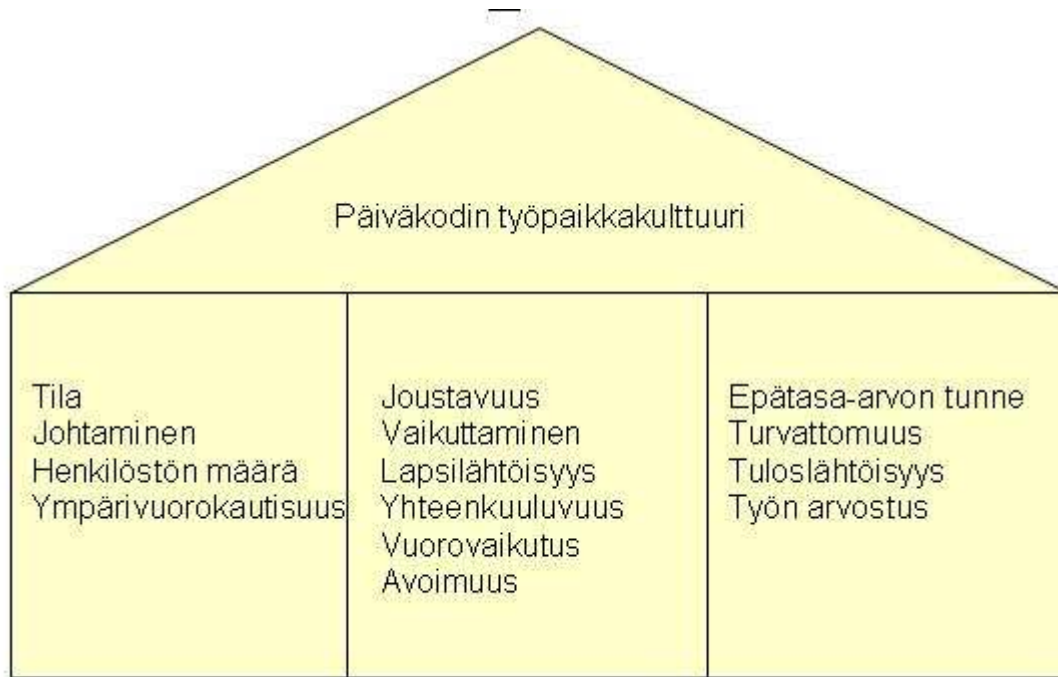
*Hva: Ehkä jossai vaiheessa meenkö opiskelee jotai. Pitää nyt kattoo. Jos tää alkaa maistuu puulta ni sit vois miettii jotai järkevämpää. Ku oon lähihoitaja ni siithä pystyy. Emmä tiää, mä just mietin yks päivä sitä et en välttämättä enää opiskelis lisää tätä alaa. Tuntuu jotenki et tää ala on semmonen palkkakuopassa. Vaikkei se palkka niin vaikuta, mut tuntuu jotenki siltä. Että on enemmän ja enemmän hommia ja kaikkee, et ehkä vois päästä vähemmälläkin jossain muualla. (...) Ku tää antaa paljon, mut ehkä enemmän se ottaa. Jos mietit illalla jotai. Ainii mä unohin sille laittaa kurahanskat tai jotai, mitä sen vanhemmat seuraavana aamuna sanoo. Tai vähän isompaaki. Mut, sillai ettei jaksais. Mut jotku on semmosii et ne pystyy olla miettimättä, mut mäkin vaan mietin et miten joku onnistuu mitä teen lasten kanssa joku juttu. (Kati)*

Näiden haastatteluissa esille tulleiden esimerkkien perusteella päiväkodin tulevaisuus ei näytä kovin valoisalta. Vaikka työ koetaan antoisaksi, saa sen yhteiskunnallinen huono arvostus miettimään,

onko raskas työ sen arvoista. Työn raskaus voi näkyä sairasteluna, joka vaikuttaa jollakin tasolla koko työyhteisöön. Työ on yksi ihmisen hyvinvoinnin peruspilareista, mutta saattaa muuttua hyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Moni päiväkodissa työskentelevä on miettinyt jatkokoulutusta tai uudelleen kouluttautumista, hakeakseen lisää arvostusta tekemälleen työlle. Jos tämä kulttuurinen piirre vallitsee yleisesti päivähoitoalalla, tulisi se huomioida yhteiskunnallisella tasolla. Ainakin tutkitun päiväkodin on huomioitava tulokset tulevaisuuden suunnitelmissa ja työpaikkakulttuurin kehittämisessä.

#### **4.5. Yhteenveto päiväkodin työpaikkakulttuurista**

Päiväkodin työpaikkakulttuuriin on vaikuttanut ja vaikuttaa monet asiat. Olen abstrahoinut haastatteluiden ja havaintojen perusteella päiväkodin työpaikkakulttuurin muodostuneen fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä sekä kasvatuksellisesta ja yhteiskunnallisesta kontekstista. Näiden alle ryhmittelin kyseisiä kulttuuria kuvastavia tekijöitä. Kokoan vielä Scheinin (1987) kulttuurin kolmen tason mallia mukailleen päiväkodin työpaikkakulttuurin artefaktit, ilmaistut arvot sekä pohjimmaiset perusolettamukset. Tarkoitus ei ole saada päiväkodin uniikkia työpaikkakulttuuria sopimaan tiettyyn malliin. En näin ollen sisällytä kaikkia aineistosta esiin tulleita työpaikkakulttuurin elementtejä Scheinin kulttuurisiin tasoihin, mutta tämä ei vähennä niiden arvoa päiväkodin työpaikkakulttuurin kokonaisvaikutuksissa. Kuvaan päiväkodin työpaikkakulttuuria kolmen elementin avulla (kuvio 4), jotka vaikuttavat toisiinsa, mutta jotka eivät ole yhtä selvästi hierarkkisia tasoja kuin Scheinin mallin mukaan. Kolmen elementin avulla on tarkoitus havainnollistaa työpaikkakulttuuriin liittyviä tekijöitä.



Kuvio 4. Päiväkodin työpaikkakulttuurin elementit.

*Ensimmäiseen elementtiin* kuuluvat tila, henkilöstön määrä, päiväkodin ympärivuorokautinen aukiolo sekä johtaminen. Nämä edustavat artefakteja, eli ne ovat organisaation näkyviä rakenteita ja käyttäytymistason ilmiöitä. Nämä elementit ovat helpoiten havaittavissa, koska ne näkee, kuulee tai tuntee, kun liikkuu päiväkodissa. Artefaktien ulottuvuudella kulttuuri on hyvin selvä, ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus. Esimerkiksi tilojen erillisuus oli jakanut päiväkodin työntekijät ylä- ja alakerran ryhmiin. Tämä tuntui uhkaavan päiväkodin yhteenkuuluvuutta, joten se koettiin työntekijöiden parissa ongelmana. Päiväkodin ympärivuorokautisuus ei myöskään tukenut työntekijöiden yhteenkuuluvuuden arvoa ja vuorovaikutteisuutta. Informaation vaihto ei ollut sujuvaa työvuorojen välillä, jolloin tärkeä tieto päivän tapahtumista saattoi jäädä vaihtamatta työntekijöiden välillä. Henkilöstön määrä puolestaan johti päiväkodissa tiukkaan työtahtiin, josta johtuen työntekijät eivät pystyneet aina toteuttamaan suunniteltua toimintaa. Työntekijät eivät myöskään pystyneet viettämään niin paljon aikaa lasten kanssa kuin olisivat halunneet, eivätkä kyenneet huomioimaan lapsia yksilöllisesti, mikä johti ristiriitaan ilmaistujen arvojen kanssa. Päiväkodin esimiehestä pidettiin ihmisenä ja hänet koettiin helposti lähestyttäväksi. Esimies oli halunnut astua lapsiryhmissä toimimisesta sivummalle ja antaa työntekijöille vastuuta työnteosta ja sen suunnittelusta. Työntekijät pitivät siitä, että voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Samalla he kuitenkin tunsivat, että esimiehen tulisi johtaa enemmän ja antaa selkeämmin sääntöjä joiden varassa työskennellään. Vaikka päiväkodin työpaikkakulttuurin ilmaistut arvot, kuten avoin

päätöksenteko ja vaikuttaminen, tukivat esimiehen antamaa vapautta työn suunnittelua ja toteutusta kohtaan, johtamiseen ei kuitenkaan oltu tyytyväisiä.

Scheinin (2004, 32) mukaan ei tiedetä, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät niin kuin tekevät. Hänen mukaansa pelkästään liikuskelemalla ympäriinsä ja havainnoimalla ei voida viime kädessä tulkita, mitä tapahtuu. On voitava keskustella yhteisön jäsenten kanssa ja tehdä heille kysymyksiä asioista, joita havaitsee ja tuntee. Haastatteluista esille tulleet asiat johtavat kulttuurin *toiseen elementtiin*, joita ovat muun muassa joustavuus, vaikuttaminen, lapsilähtöisyys, yhteenkuuluvuus, vuorovaikutus ja avoimuus. Artefakteista toiseen elementtiin siirtyminen tarkoittaa niiden asioiden löytämistä, joita päiväkotit arvostaa. Arvoa tarkasteltaessa on selvitettävä sitä, miksi työntekijät tekevät sitä mitä tekevät. Kysymyksiä on Scheinin mukaan tehtävä erityisesti niistä havaituista artefakteista, jotka ihmetyttävät tai jotka vaikuttavat jollain tapaa ristiriitaisilta odotuksiin nähden. Tarkemmin katsottuna voikin huomata ilmeisiä ristiriitaisuuksia joidenkin päiväkodin työpaikkakulttuurin ilmaistujen arvojen ja näkyvän käyttäytymisen välillä. Arvot ovat päämääriä ja filosofiaa, jotka antavat ilmaistut perusteet toiminnalle. Päiväkodissa esimerkiksi lapset olivat tärkein työhön vaikuttava, mutta silti heille ei riittänyt työntekijöiden mielestä tarpeeksi aikaa.

Nämä ristiriitaisuudet kertovat, että ajattelun ja käsitysten *kolmas elementti* ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Se ei välttämättä ole yhdenmukainen organisaation ilmaisemien arvojen ja periaatteiden kanssa. Kulttuurin ymmärtämiseksi on selvitettävä kolmannen elementin perusolettamuksia. Perusoletukset päiväkodin työpaikkakulttuurissa ovat epätasa-arvoisuus, turvattomuus, tuloslähtöisyys ja työn arvostus. Nämä ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde (Schein 2004, 30). Ilman pohjimmaisten perusoletusten tietoa työpaikan ilmaistut arvot voivat olla ristiriidassa todellisen toiminnan kanssa. Esimerkiksi päiväkodin työpaikkakulttuurin ilmaistut arvot korostavat joustavuutta, mutta kaikkien työntekijöiden ei todellisuudessa odotettu joustavan samalla tavalla. Toiset työntekijät saivat enemmän vapauksia toimia mielensä mukaan kuin toiset. Myös lapsellisten ja lapsettomien työntekijöiden väliltä löytyi epätasa-arvoisia odotuksia ja vaatimuksia. Lapsettomien työntekijöiden odotettiin joustavan työtilanteen mukaan, kun taas lapsellisilla työntekijöillä oli oikeus kieltäytyä joustoista, eikä niitä heiltä edes odotettu.

Päiväkodin työpaikkakulttuurin perusoletuksia luonnehtii myös turvattomuus. Esimiehen hyvää tarkoittava päätöksenteon jakaminen ryhmälle alaspäin oli johtanut turvattomuuden tunteeseen. Hän ei käyttänyt niin paljoa johtajuutta kuin päiväkodin johtajalle on annettu, vaan oli mahdollistanut

työntekijöiden itse vaikuttaa työhön. Esimies oli itse kokenut paremmaksi jättäytyä päiväkodin arjen toiminnasta sivummalle, ja opettaa työntekijöitä pärjäämään keskenään. Tästä johtuen päiväkodin työpaikkakulttuurin perusoletukseksi on kuitenkin muodostunut turvattomuus, koska esimies ei selkeästi viesti säännöistä ja toiminnan odotuksista. Työntekijät olivat kaikki samaa mieltä siitä, että esimiehen tulisi viettää enemmän aikaa ryhmässä ja puuttua toimintaan aikaisempaa enemmän esimerkiksi ohjeita ja sääntöjä antamalla.

Työntekijät toivoivat voivansa viettää lasten kanssa enemmän kiireetöntä aikaa ja huomioida lapsia yksilöllisesti. Vaikka päiväkodin työpaikkakulttuurin ilmaistut arvot tukevat lapsilähtöistä toimintaa, päiväkodin pohjimmainen toiminta on tuloslähtöistä. Päiväkodilla on käytössään tietty rahamäärä, jolla tietylle lapsimäärälle on turvattava hoito ja tarjottava toimintaa. Resurssit ja toiminta määräävät valtaosan päivästä, ja lapsilähtöisyys jää vain työntekijöiden haaveeksi, kun työntekijöitä ei ole tarpeeksi lapsimäärään nähden. Pohjimmaiset perusoletukset ovat ristiriidassa tavoitteiden kanssa, mikä on johtanut työntekijöiden keskuudessa vääristyneisiin odotuksiin ja pyrkimyksiin.

Työn arvostus päiväkodin työpaikkakulttuurin perusoletuksena tulee esiin yhteiskunnallista kontekstia tarkasteltaessa. Päiväkotityöntekijät ovat jo vuosikymmenet tunteneet, ettei yhteiskunta arvosta heidän tekemäänsä työtä, ja myös tutkitun päiväkodin henkilökunnalla on samanlaisia tunteita työn vähäisestä arvostuksesta yhteiskunnan puolelta. Työntekijöiden pieni palkka puoltaa työn vähäistä arvostusta. Päiväkodin esimies on kuitenkin toista mieltä ja myös omat havaintoni ovat ristiriidassa työntekijöiden näkemyksen kanssa. Mielestäni yhteiskuntamme arvostaa hoitotyöntekijöitä, ja etenkin juuri siitä syystä, että he tekevät pienellä palkalla arvokasta työtä. Päiväkodin työpaikkakulttuurin perusoletukseksi on kuitenkin aikanaan muodostunut työn vähäinen arvostus, joka ilmenee vieläkin yhdenmukaisina ajatuksina ja tuntemuksina.

Osaltaan haastattelukysymykset ovat vaikuttaneet työpaikkakulttuurista esiin tulleisiin elementteihin. Koska haastattelussa läpikäytyjä teemoja olivat työn organisointi, työaika, työyhteisö sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, näkyivät ne myös tuloksissa. Haastatteluista ja havainnoista saadut tulokset kuitenkin yllättivät itseni, ja luulen myös tutkitun päiväkodin esimiehen ja muun henkilökunnan saavan esille tulleista asioista uusia näkökulmia työhönsä. Esimerkiksi aiemmin haastatteluista kokoamani kehittämistehtävän kohdissa on useita tässä tutkielmassa esittelemiä työpaikkakulttuurin artefakteja. Perusongelmina jo kehittämistehtävässä raportoin ylä- ja alakerran yhteistyön, tiedonkulun ja vapaaluonteisen vuorovaikutuksen



työntekijöiden kesken. Vasta tarkemmin haastatteluaineistoa ja havaintoja yhdistelemällä pääsin käsiksi päiväkodin työpaikkakulttuurin arvoihin. Artefakteja ja arvoja tarkastellessa tulivat päiväkodin työpaikkakulttuurin perusolettamukset lopulta esille. Arvot ja perusolettamukset eivät ole yhtä helposti muutettavissa ja kehitettävissä kuin näkyvät käyttäytymistason artefaktit. Kuitenkin nyt, kun päiväkodin työpaikkakulttuurin erilaiset elementit on nostettu esille, voivat päiväkodissa työskentelevät ihmiset ymmärtää paremmin käyttäytymistä ohjaavia olettamuksia, ja he voivat halutessaan puuttua näihin. Tämä vaatii kuitenkin työyhteisöltä aikaa, koska arvojen ja perusolettamusten tasolla muutos tapahtuu hitaasti. Muutos on kuitenkin mahdollinen, mikä antaa päiväkodin työntekijöille mahdollisuuden purkaa työpaikkakulttuurin ristiriitaisuuksia.

## 5. Pohdintaa

### 5.1. Luotettavuus

Tapaustutkimuksessa tutkimuskohde on ainutlaatuinen eikä toista samanlaista tapausta ole, mikä vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen. Etnografisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida empiirisen aineiston keruuseen liittyvillä kriteereillä. Näitä ovat: uskottavuus, todeksi vahvistettavuus, merkityksellisyys kyseisen ilmiön yhteydessä, kyllästeisyys ja siirrettävyys. (Nikkonen 1997, 146–147.) *Uskottavuus* merkitsee sitä, että tutkija tuo työssään esiin totuuden sellaisena kuin se on tutkittavassa kohteessa (emt. 146). Pysin analyysissä tuomaan esiin mahdollisimman totuudenmukaisesti havaintoja, joita tein tutkimuskohteesta. Uskottavuus liittyy kiinteästi tutkimuksen eettisyyteen, jota käsitelen tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista *vahvistettavuuden* tavoite, jolla pyritään turvaamaan tutkimuksen toteutusarvo ja soveltuvuus. Todeksi vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset todella perustuvat empiriaan, eivätkä ainoastaan tutkijan käsityksiin. Yksi keino edistää vahvistettavuuden periaatteen toteutumista on triangulaatio. Denzin mukaan yhdistämällä eri menetelmiä, aineistoja tai teorioita pyritään turvaamaan laaja-alainen ja monipuolinen tutkimusilmiön tarkastelu. Toisaalta etnografiassa, kuten yleensäkin laadullisessa tutkimuksessa on hyväksyttävä, ettei yhtä totuutta ole olemassa. (Tikkamäki 2006, 345.) Eri metodien yhdistämisellä pyritään lähinnä lisäämään monimutkaisten sosiaalisten ilmiöiden laajuutta ja syvyyttä (Denzin & Lincoln 1994). Useamman aineiston käyttö voidaankin katsoa lisäävän myös tulkintojen tarkkuutta ja luotettavuutta, koska tutkimuksen kuluessa esiinnousseita ilmiöitä on mahdollista tarkastella useimpien aineistotyyppien kautta (Karila 1997, 155). Katson, että tutkimuksen luotettavuutta on lisännyt se, että keräsin aineistoa useilla eri menetelmillä ja useista lähteistä. Näin eri lähteistä saatua tietoa voitiin vertailla keskenään ja saada kulttuurikuvauksen perusta niin laajaksi kuin mahdollista. Pysin sitomaan useat henkilöt, tilanteet ja kommentit yhteen, jotta kuvaus olisi uskottava ja todenperäinen.

*Merkityksellisyys* tuo tutkimukselle kontekstuaalisen ymmärtämisen vaatimuksen. Tutkimusta tulisi arvioida aineiston merkittävyyden ja yhteiskunnallisen tai kulttuurisen paikan näkökulmasta. (Nikkonen 1997, 146–147.) Mielestäni työelämän tutkiminen on varsin perusteltua aikana, jolloin työhön kohdistuu suuria muutoksia. Lisäksi päivähoito muodostaa yhden julkisen sektorin

keskeisistä ja myös taloudellisesti merkittävistä alueista, jolloin on tärkeää tarjota sille tietoa, jonka avulla tutkimuskohde pystyy kenties kohtaamaan työhön kohdistuvia muutoksia paremmin. Yksi tutkimuksen arvioinnin kriteereistä onkin sen merkitys kehittämistoiminnalle (emt. 147). Tutkimus on suunnattu erityisesti yhdelle päiväkodille, mutta se tarjoaa myös laajemmin päiväkotiyhteisöille esimerkkejä, joiden avulla voi arvioida omaa työpaikkakulttuuria.

*Kyllästeisyys* viestii siitä, että tutkija on onnistunut abstrahoimaan kohteestaan kaikkein oleellisimman tiedon (Nikkonen 1997, 146–147). Varmuus aineiston tai tutkimuksen kyllästyneisyydestä on kuitenkin vaikea todentaa. Keräsin materiaalia pitkin tutkimusprosessia. Vaikka olin luullut aineiston täyttäneen kyllästyneisyyden vaatimuksen, se osoittautui matkan varrella puutteelliseksi. Vielä kirjoitusvaiheessa pyysin esimieheltä näkökulmaa haastattelun teemoihin, jotta aineisto rikastuisi. Kerätyn materiaalin kohdalla katson tavoittaneeni sen kyllästeisyyden. Tutkimusaineistoa kertyi matkan varrella paljon, mutta tähän tutkielmaan pyrin kokoamaan sen tiedon, joka auttaa ymmärtämään päiväkodin työpaikkakulttuuria. Esimerkiksi päiväkodin kehittämistehtävissä käytin erilaista materiaalia, joka ei suoranaisesti kertonut työpaikkakulttuurista. Kaikesta matkan varrella näkemästäni ja keräämästäni materiaalista oli kuitenkin hyötyä työpaikkakulttuurin kokonaisuuden hahmottamisessa, joka puolestaan tukee tutkielman luotettavuutta.

Tutkimuksen yleistettävyyden sijaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua *siirrettävyydestä*; siitä, miten relevantteja tutkimustulokset ovat varsinaisen tutkimuskohteen ulkopuolella eli missä määrin tulokset on siirrettävissä toiseen samanlaiseen kontekstiin. Koska etnografinen tutkimus on aina kontekstuaalista, eli ilmiöiden nähdään olevan ymmärrettävissä aina vain suhteessa kontekstiinsa, tutkimusilmiön kontekstisidonnaisuuden huomioiminen sekä aineistojen tarkasteleminen suhteessa kulloinkin kyseessä olevaan tutkimuskontekstiin on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen näkökulmasta. Yksityiskohtainen kontekstin kuvaus ja sitä valottavat esimerkit auttavat lukijaa ymmärtämään tutkimuskontekstin sekä suhteuttamaan tutkimustulokset siihen. Aikaisempaan teoreettiseen kirjallisuuteen ja käsitteistöön pohjautuva analyysi sekä sen perusteella tehdyt tulkinnat laajentavat tarkastelun kuitenkin väistämättä aina yksittäistä kontekstia ylemmälle tasolle. (Tikkamäki 2006, 345.)

## 5.2. Eettisyys

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa olen pyrkinyt tutkimuksen eettisyyteen. Hirsijärven ym. (2000, 26) mukaan tutkimuskohteen ja -ongelman valinnassa on huomioitava, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Olen yhdessä tutkimuskohteenä olevan päiväkodin esimiehen kanssa pohtinut, mikä olisi päiväkodille kaikkein hyödyllisintä tietoa, jota pystyn heille tarjoamaan. Päiväkotiin osaprojektina tehdyt tilaustutkimusraportti ja kehittämistehtävä on tehty täysin päiväkodin ehdoilla ja ne pyrkivät vastaamaan päiväkodin toiveita ja tarpeita. Tässä tutkielmassa pyrin nostamaan tutkimusongelman ylemmälle tasolle ja kontekstoimaan päiväkodin kulttuuria yleisemmin. Myös tämän tutkimusaiheen rajauksessa olen pyrkinyt kunnioittamaan päiväkodin työntekijöitä ja toivon, että he pystyvät hyödyntämään tästäkin tutkielmasta esiin tulleita havaintoja.

Olen lisäksi kiinnittänyt huomiota tutkimuksen tiedonhankintatapoihin. Haastattelut olivat vapaaehtoisia ja tapahtuivat erillisessä tilassa. Pyrin rohkaisemaan haastateltavia henkilöitä omien mielipiteiden ja ajatusten ilmaisuun, ja pyysin tarkentamaan, jos jokin asia jäi epäselväksi. Haastateltavien ei kuitenkaan tarvinnut vastata kaikkiin kysymyksiin, jos se tuntui epämiellyttävältä tai vaikealta. Toisaalta haastattelun teemat koskivat työtä, joka ei ole kovin arkaluontoinen aihe. Työhön liittyy kiinteästi henkilökohtainen elämä, jolloin haastatteluissa nousi esiin myös erilaisia elämäntilanteiden muutoksia ja tapahtumia. Nämä auttoivat muodostamaan kokonaiskuvaa haastatteluista, vaikkeivät ne suoraan liittyneet päiväkodin työpaikkakulttuuriin. Kerroin haastateltaville, ettei aineisto päädy sellaisenaan muiden kuin tutkijan käsiin, mutta haastatteluista käytetään otteita aineistona erilaisiin dokumentteihin.

Olen pyrkinyt välttämään tutkimustyössä epärehellisyyttä kaikissa sen osavaiheissa (esim. Hirsijärvi ym. 2000, 27–28). Analyysivaiheessa olen tutustunut tutkimusaineistoon kattavasti, jotta pystyin muodostamaan siitä mahdollisimman tarkan ja totuudenmukaisen kuvan. Tutkimustuloksissa olen pyrkinyt esittämään havaintojani mahdollisimman totuudenmukaisesti ja raportoinnissa olen pyrkinyt tarkkuuteen. Arvioni mukaan haastateltavien henkilöiden ja muun kerätyn aineiston määrä oli riittävä työpaikkakulttuurin kokonaiskuvan saamiseksi. Haastatteluista nousi esiin toistuvia teemoja, jonka vuoksi aineiston voi katsoa edustavaksi. Kokonaisuudessaan koen tutkielman noudattavan tieteen eettisiä vaatimuksia ja olevan luotettava kuvaus päiväkodin työpaikkakulttuurista.

### **5.3. Johtopäätökset**

Työpaikkakulttuuria tutkitaan, koska halutaan ymmärtää tiettyä työyhteisöä. Työpaikan kulttuuria ei kuitenkaan saada koskaan haltuun kokonaisuutena. Keskeisten piirteiden tai vaikuttimien tunnistamisesta saadaan siitä huolimatta olennaista tietoa sen sisäisestä elämästä. (Kasvio 1997, 283.) Vertailemalla työpaikkakulttuureja toisiinsa tai tarkastelemalla työpaikan sisäisiä osakulttuureja voidaan samankaltaisuuksia etsimällä ja erilaisuuksia löytämällä saada selville, mikä tietyssä työpaikassa on erityisen uniikkia, mikä taas yleistä ja universaalia (Kauppi 2001, 11).

Vertasin omia havaintoja aikaisempaan tutkimukseen. Sen perusteella voi sanoa, että tutkitusta päiväkodista löytyy monta työpaikkakulttuurille ominaista piirrettä, jotka löytyvät myös monesta muusta päiväkodista. Esimerkiksi tilojen vaikutus yhteistyöhön ja tiedonkulkuun on havaittu muissakin tutkimuksissa ja alan huono arvostus vaikuttaa yleisellä tasolla päiväkotityöntekijöiden työmotivaatioon. Uniikkia tutkitun päiväkodin kulttuurissa on työntekijöiden suuret vaikutusmahdollisuudet työhönsä ja vastaavasti esimiehen kapea rooli päätöksenteossa. Myös toisen huomioiminen, auttaminen ja joustaminen ovat nimenomaiselle päiväkodille tyypillisiä ominaisuuksia.

Päivähoidon yhteiskunnallinen tehtävä ja merkitys ovat periaatteessa selkeät: yhteiskunnallisena palvelujärjestelmänä se on yksi tärkeimmistä lapsiperheille tarjottavista sosiaalipalveluista. Sisällöllisesti päivähoito on varhaiskasvatusta. Päivähoidon käytännön toteutuksen ongelma piilee kuitenkin sen kasvatuksellisen ja yhteiskunnallisen tehtävän yhdistämisessä. Perheiden elämäntilanne ja tarpeet muuttuvat yhteiskunnassa tapahtuvien muutosprosessien myötä. Päivähoidon palveluluonteesta seuraa, että päivähoito on oltava jatkuvassa muutosvalmiudessa. (Huttunen 1989, 21.)

Päiväkodin työpaikkakulttuurin on näin ollen oltava mukana tässä muutoksessa. Näin ei kuitenkaan ole kaikkien työpaikkakulttuurin ominaisuuksien suhteen. Esimerkiksi päiväkodin perustehtävä on lasten hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijät harmittelevat, kun eivät kerkeä viettämään tarpeeksi aikaa lasten kanssa, kun muu työ, joka on osana päivähoitotyötä, vie liikaa aikaa. Aika ei riitä keskittymään jokaiseen lapseen henkilökohtaisesti, vaan lapsia hoidetaan ryhmänä. Tämä tilanne on tutkimusten mukaan ollut aina, mutta työntekijät kunnioittavat arvoja, joita ei käytännössä voida toteuttaa. Tämä aiheuttaa työntekijässä ristiriitaisia tuntemuksia vähentäen työn

mielekkyyttä. Tärkeää työntekijöiden motivoitumisen kannalta olisikin, että päiväkodin työpaikkakulttuurin arvot olisivat yhteneväiset yhteiskunnan arvojen kanssa. Se edellyttää niin esimiehen kuin työntekijöiden, mutta myös työpaikkakulttuurin mukautumista muuttuviin olosuhteisiin.

Työpaikkakulttuurin nähdäänkin sopeutuvan hitaasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kekäle (1993, 320) käsittää organisaatiokulttuurin yleensä historialliseksi, suhteellisen vakiintuneeksi ajattelumalliksi. Ne voivat suunnata, tukea ja yhdenmukaistaa organisaation toimintaa, mutta ne voivat myös estää muutoksia ja uuden oppimista. Päivähoidon historia on Suomessa vielä suhteellisen lyhyt. Suurimmat määrälliset ja laadulliset muutokset ovat tapahtuneet päivähoitolain voimaantulon jälkeen. Tutkitun päiväkodin henkilöstö on suhteellisen nuorta, eikä kukaan työntekijöistä ollut kokenut näitä muutoksia. Tämä on varmasti osaltaan vaikuttanut päiväkodin kulttuuriin. Työpaikkakulttuurilla on ollut mahdollisuus kasvaa ja muodostua erilaiseksi, kun työntekijöillä ei ole kokemusta pitkältä ajalta. Jokainen yksilö tuo mukanaan omat arvonäkemyksensä, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Näin ollen työpaikkakulttuuri voi muuntua uusien työntekijöiden vaikutuksesta ja sopeutua paremmin yhteiskunnallisiin muutoksiin.

Käyttämällä tutkimuksen lähtökohtana etnografista tutkimusta, sain sekä haastattelemalla että havainnoimalla kokonaisvaltaisen kuvan päiväkodin työpaikkakulttuurista. Etnografiassa kulttuuri määrittyy Boylen mukaan opituksi ja yhteisön jakamaksi ilmiöksi. Havainnointi auttoi hahmottamaan päiväkodin kulttuurisia ilmiöitä, kun taas haastattelu antoi syvemmän kuvan siitä, mitkä ilmiöt ovat yhteisön jakamia. Kulttuurin tarkastelu onkin tärkeää, koska se tarjoaa organisaation jäsenille kehittymisen mahdollistavat ajattelun välineet. (Tikkamäki 2006, 157.) Toivonkin, että tutkittu päiväkotia saa apua toimintaansa tekemästään kulttuurisesta tutkielmasta, ja pystyy hyödyntämään sitä sopeutuessaan päivähoitoon muuttuvaan ympäristöön. Tutkittu päiväkotia on ympärivuorokautinen, jolloin sen rooli tulee nykykehityksen valossa kasvamaan entisestään. Ympärivuorokautisen päiväkodin haasteeksi tulee yhä enemmän vastata 24 tuntia auki olevan yhteiskunnan asettamiin paineisiin. Työpaikkakulttuurin perusoletusten tiedostaminen voi auttaa työyhteisöä kohtaamaan muutoksia ja myös sopeutumaan näihin muutoksiin. Myös muut päiväkodit, erityisesti ympärivuorokauden auki olevat, voivat hyödyntää tutkitun päiväkodin työpaikkakulttuurista löytyneitä artefakteja, arvoja ja perusolettamuksia, ja käyttää niitä apuna tutustuessaan oman päiväkodin työpaikkakulttuuriin.

## LÄHTEET

- Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa (2000): Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Palmenia, Helsinki.
- Allardt, Erik (1983): Suomen kulttuurielämän yhteiskunnallisista kehittymisedellytyksistä. Teoksessa Kivelä, Risto (toim.): 80-luvun kulttuuripolitiikan näköaloja. Opetusministeriö, Helsinki.
- Alvesson, Mats (1995): Cultural Perspectives on Organisations. Cambridge University Press, Cambridge.
- Andersson, Marja (2004): Yhdistävä ja erottava kulttuuri. Teoksessa Kantola, Ismo & Koskinen, Keijo & Räsänen, Pekka (toim.): Sosiologisia karttalehtiä. Vastapaino, Tampere.
- Asp, Erkki & Peltonen, Matti (1980): Työnsosiologia. Otava, Helsinki.
- Asp, Erkki & Peltonen, Matti (1991): Työelämän sosiologia. Otava, Helsinki
- Autio, Irma (2000): Päiväkodin henkilökunta organisaatiokulttuurin rakentajana: työntekijöiden käsityksiä ja uskomuksia päiväkotinsa organisaatiokulttuurista. Kasvatustieteiden pro gradu - tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Bauman, Zygmunt (1997): Sosiologinen ajattelu. Vastapaino, Tampere.
- Burns, R.B (2000): Introdution to research methods. Fourth edition. SAGE Publications Ltd, London.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.) (1994): Handbook of qualitative research. Sage, California.
- Erjanti, Helena (1988): Hoitokulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen. Teoksessa Paunonen, Marita & Penttilä, Ulla-Riitta & Erjanti, Helena & Onninen, Marja-Liisa: Hoitoyhteisö. Sairaanhoitajien koulutussäätiö, Helsinki.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2001): Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Raine, Valli: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Gummerus, Jyväskylä.
- Fornäs, Johan (1998): Kulttuuriteoria: myöhäismodernin ulottuvuuksia. Vastapaino, Tampere.
- Germain, Carol P. (1993): Ethnography: The Method. Teoksessa Munhall, Patricia L. & Boyd, Carolyn Oiler (toim): Nursing research. A qualitative perspective. National League for Nursing Press, New York.
- Grönfors, Martti (2001): Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Osa 1: Metodien valinta ja aineiston keruu. PS-kustannus, Jyväskylä.

- Haapamäki, Jouko (2000): Näkökulmia päiväkodin yhteisöllisyyteen. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria: Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tammi, Helsinki.
- Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria (2000): Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tammi, Helsinki.
- Haavio-Mannila, Elina (1984): Työn muuttuminen. Teoksessa Haavio-Mannila, Elina & Jallinoja, Riitta & Strandell, Harriet: Perhe, työ ja tunteet. Ristiriitoja ja ratkaisuja. WSOY, Juva.
- Hakkarainen, Pentti (1997): Päivähoitotyö kehittämisen kohteena. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Hammersley, Martyn (1990): Reading ethnography research. Longman, England.
- Hampden-Turner, Charles (1991): Yrityskulttuuri: Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Weilin+Göös, Espoo
- Harinen, Anne (2000): Päiväkodin ongelmahoitajuus kulttuurisena ilmiönä. Sosiologian pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Helsingin Sanomat 6.1.2007: Suurin osa päiväkodinjohtajista rajoittaisi päivähoito-oikeutta.
- Helsingin Sanomat 13.2.2007: Enemmistö valmis rajoittamaan päivähoito-oikeutta.
- Helsingin Sanomat 9.4.2007: Yhä useampi lapsi on hoidossa epäsäännöllisinä aikoina.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001): Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2000): Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.
- Hoebel, E. Adamson (1965): Primitiivinen kulttuuri. WSOY, Helsinki.
- Hofstede, Geert (1980): Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, Sage.
- Horelli, Liisa (1988): Hoitoympäristön merkitys ihmiselle ja hänen hoidolleen. Teoksessa Paunonen, Marita & Penttilä, Ulla-Riitta & Erjanti, Helena & Onninen, Marja-Liisa: Hoitoyhteisö. Sairaanhoitajien koulutussäätiö, Helsinki.
- Hujala, Eeva & (1998): Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatus 90, Oulu.
- Hujala-Huttunen, Eeva & Nivala, Veijo (1996): Yhteistyö päivähoidossa: kasvatuksen lapsikohtainen suunnittelu yhteistyössä vanhempien kanssa. Varhaiskasvatus 90, Oulu.
- Huttunen, Eeva (1988): Lapsen käyttäytyminen ja kasvu ympäristö. I osa: Perhe ja päivähoito kasvu ympäristönä. Joensuun yliopisto, Joensuu.



- Huttunen, Eeva (1989): Päivähoidon toimiva arki. Varhaiskasvatuksen käytäntöjen kehittäminen. Gummerus, Jyväskylä.
- Huttunen, Eeva & Turja, Leena (1982): Avoin päiväkotikielto osana lapsen arkea: toimintakokeilun kehittäminen ja tuloksellisuus. Joensuun korkeakoulu, Joensuu.
- Härmä, Mikko (2000): Toimivat ja terveet työntekijät. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Joensuu, Maija (2003): Työssä oppiminen ja osaamisen kehittämistä päiväkotityön kontekstissa: tapaustutkimus päiväkodin työntekijöiden käsityksistä työssä oppimisesta ja sen merkityksestä osaamisen kehittämisessä. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko (1994): Joustavaan työaikaan vai työntekijän uusjakoon? Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004). Aikajärjestys. Keskiluokka työn puristuksessa. Vastapaino, Tampere.
- Jurvansuu, Riitta (1996): Organisaation kulttuuritutkimuksen käsitteelliset viitekehykset. Teoksessa Keskinen, Soili (toim.): Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Juuti, Pauli (1989): Organisaatiokäyttäytyminen: johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Otava, Helsinki.
- Juuti, Pauli (1992): Yrityskulttuurin murros. Aavaranta, Oitima.
- Juuti, Pauli & Lindström, Kari (1995): Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Järnefelt, Noora & Lehto, Anna-Maija (2002): Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Tilastokeskus, Helsinki.
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki (2000): Tutkimustyön metodeista. Opinajan kirja, Tampere.
- Karila, Kirsti (1997): Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus. Edita, Helsinki.
- Karila, Kirsti & Nummenmaa, Anna Raija (2001): Matkalla moniammatillisuuteen: kuvauskohteena päiväkotikielto. WSOY, Helsinki.
- Kasvio, Antti (1997): Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. 3.painos. Gaudeamus, Espoo
- Katzenbach, John R. & Smith Douglas K. (1993): Tiimit ja tulokas yritys. Weilin+Göös, Espoo.
- Kauppi, Ulla (2001): Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Kekäle, Jouni (1993): Organisaatiotutkimuksen kolme näkökulmaa. Psykologia 28:5, 320-327.

- Keskinen, Soili (1985): Päiväkotihenkilöstön työtyytyväisyys ja psyykkinen hyvinvointi. Turun yliopisto, Turku.
- Keskinen, Soili (1999): Päiväkoti ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Keskinen, Soili & Virtanen, Nana (toim.): Päiväkoti työyhteisönä. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Keskinen, Soili & Virtanen, Nana (toim.) (1999): Päiväkoti työyhteisönä. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Kevätsalo, Kimmo (1994): Yhteisymmärrystä, luottamusta ja tehokkuutta jäljittämässä. Metallityöväen liitto, Helsinki.
- Kiesiläinen, Liisa (1994): Kasvatusyhteisöjen kulttuurivallankumous. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Kinos, Jarmo (1997): Päiväkoti ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Painosalama Oy, Turku.
- Ladberg, Gunilla & Björling, Bam (1984): Hyvä päiväkotiki. Tammi, Helsinki.
- Lahikainen, Anja Riitta & Rusanen, Erja (1991): Uuteen päivähoitoon? Tutkimus päiväkodin sosiaalisen organisaation muuttamisesta, vastarinnasta ja kehittämisestä. Gaudeamus, Helsinki.
- Laki lasten päivähoitosta 36/1973.
- Laki lasten päivähoitosta annetun lain muuttamisesta 1983: Kasvatuspykälä 304/1983.
- Lampikoski, Timo (2001): Vähemmän on enemmän: tasapainoisen ajankäytön opas. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (1999): Tasa-arvo työoloissa. Tilastokeskus, Helsinki.
- Lewin, Kurt (1946): Action research and minority problems. Journal of Social Issues 2, 34–46.
- Liikaluoma, Hanna-Mari (2007): Ympäri vuorokautisen päiväkodin työaikajoustot ja työssä viihtyminen. (<http://www.tyoperheoppimisverkosto.fi/pdf/Liikaluoma%20050207.pdf>) (Luettu 14.4.2007)
- Lindström, Kari (1994): Työyhteisön kehittämisen suunnittelu ja toteutus. Teoksessa Lindström, Kari (toim.): Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa (1999): Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael (1984): Qualitative data analysis (2. pianos). Sage, California.
- Morgan, Gareth (1986): Images of organization. Sage, London.
- Niiranen, Pirkko (1987): Mikä on laatua lasten päivähoitossa? Tutkimustietoa päivähoiton laatutekijöistä. Sosiaalivaltio, Helsinki.

- Nikkonen, Merja (1997): Etnografinen malli. Teoksessa: Paunonen, Marita & Vehviläinen-Julkunen, Katri (toim.): Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva.
- Paunonen, Marita (1988a): Hoitoyhteisössä esiintyvä työväsyminen ja sen ehkäisy hoitotyön laadun varmistamiseksi. Teoksessa Paunonen, Marita & Penttilä, Ulla-Riitta & Erjanti, Helena & Onninen, Marja-Liisa: Hoitoyhteisö. Sairaanhoidajien koulutussäätiö, Helsinki.
- Paunonen, Marita (1988b): Hoitoyhteisön vuorovaikutuskenttä ja potilaan ja asiakkaan tarpeet. Teoksessa Paunonen, Marita & Penttilä, Ulla-Riitta & Erjanti, Helena & Onninen, Marja-Liisa: Hoitoyhteisö. Sairaanhoidajien koulutussäätiö, Helsinki.
- Paunonen, Marita (1988c): Kannustava ja motivoitunut ilmapiiri hoitotyön perustana. Teoksessa Paunonen, Marita & Penttilä, Ulla-Riitta & Erjanti, Helena & Onninen, Marja-Liisa: Hoitoyhteisö. Sairaanhoidajien koulutussäätiö, Helsinki.
- Peltokorpi, Marjatta (1996): Organisaation toiminnan kulttuurinen muutos sairaalan huoltopalveluyksikössä: tapaustutkimus Kuopion yliopistollisen sairaalan huoltopalveluyksikön työnjohtajien kehittämisprojektista. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Peltokoski, Jukka (2006): Postfordismi. Teoksessa Jakonen, Mikko & Peltokoski, Jukka & Virtanen, Akseli (toim.): Uuden työn sanakirja. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Rajakaltio, Helena (1994): Kulttuurinmuutos kehittämistyössä. Teoksessa Kasvio, Antti & Nakari, Risto & Kalliola, Satu & Kuula, Arja & Pesonen, Ilkka & Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa: Uudistumisen voimavarat: tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampere.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005): Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2001): Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Osa 1: Metodien valinta ja aineiston keruu. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Sampolahti, Marita (1996): Johtaja ja työnjohtaja – kaksi roolia toistensa palveluksessa. Teoksessa Keskinen Soili (toim.): Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Kasvatusalan julkaisuja. Painosalama Oy, Turku.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita (1998): Oppiva organisaatio. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Schein, Edgar H. (1987): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo.
- Schein, Edgar H. (2004): Yrityskulttuuri: selviytymisopas. Laatu keskus, Tampere.
- Sergiovanni, Thomas, J. (1994): Organizations or communities? Changing the metaphor changes the theory. Educational administration quarterly 30:2, 214-226.
- Strandell, Harriet (1995): Päiväkoti lasten kohtaamispaikkana. Tutkimus päiväkodista sosiaalisten suhteiden kenttänä. Gaudeamus, Tampere.

Tikkamäki, Kati (2006): Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere university press, Tampere.

Tilev, Kukka-Maaria (1994): Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen. Yliopistopaino, Helsinki.

Toivo, Elina (1993): Päiväkodin organisaatiokulttuuri: tapaustutkimus yhden päiväkodin kulttuurista. Sosiologian pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi, Helsinki.

Tylor, Edward Burnett (1903): *Prime cultures: Research into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom.* John Murray, London.

Uusitalo, Ilkka (2000): Kasvatus ja oppiminen päiväkodin toimintakulttuurina. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria: Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tammi, Helsinki.

Vartia, Maarit (1994): Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa Lindström, Kari (toim.): *Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä.* Työterveyslaitos, Helsinki.

Vidich, Arthur J. & Lyman, Stanford M. (2003): *Qualitative methods their history in sociology and anthropology.* Teoksessa Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.): *The landscape of qualitative research. Theories and issues.* Sage Publications, California.

Virtanen, Nana (1999): Päiväkodin johtajan työn haasteita ja rasitteita. Teoksessa Keskinen, Soili & Virtanen, Nana (toim.): *Päiväkoti työyhteisönä.* Tammer-Paino Oy, Tampere.

Välimäki, Anna-Leena (1998): *Päivittäin: lasten (päivä)hoitojärjestelyn muotoutuminen varhaiskasvun ympäristönä suomalaisessa yhteiskunnassa 1800- ja 1900-luvulla.* Oulun yliopisto, Oulu.

Wenger, Etienne (1998): *Communities of practice. Learning, meaning and identity.* Cambridge University Prsess, Cambridge.

# LIITE 1

## Päiväkodin kehittämistarpeet

Perusongelmat joihin kaikki yrittävät miettiä parannuksia:

1. Ylä- ja alakerran yhteistyön lisääminen
2. Tiedonkulun lisääminen
3. Vapaan jutustelun lisääminen

## HENKILÖKUNNAN TAPAAMINEN USEAMMIN

### Vuorovaikutus tiimien välillä

- Miten lisätä yhteishenkeä?
- Miten tehostaa informaation kulkua ja vähentää väärinymmärryksiä?
- Miten otetaan toinen ryhmä paremmin huomioon?

### Iltapalaverit takaisin

- Mitä palaverissa voisi käsitellä, jotta olisivat kevyitä eikä liian virallisia?
- Järjestetty niin, että kaikkien helppo puhua.
- Tiedonvälityksen lisääminen.

### Illanviettoa

- Työn ulkopuolelle virkistystoimintaa.

### Enemmän työtunteja päällekkäin

- Miten voisi käytännössä toteuttaa?
- Parantaisiko tiedonkulkua?
- Miten toteuttaa raportinvaihto vuorojen välillä, esimerkiksi kuulumisten vaihto?

## TYÖAIKA

### Kahvitaumat

- Miten määrittelet tauon?
- Miten järjestää tauotus toimivaksi?
- Voisiko kirjata kunkin vuorolaisen työtehtäväksi päästää toinen vuoro tauolle?

### Työvuorot

- Miten saada joustoja myös päivätyöläisille? Miten helpottaa asioiden hoitamista kun päivät töissä?
- Onko mahdollista ja tarpeellista järjestää jollekin päivällä vakiovuoro, jotta voi harrastaa säännöllisesti?
- Selkeästi tiedoksi voiko vuoroja vaihtaa.
- Voisiko joustavuutta työvuoroissa vieläkin lisätä? Esimerkiksi jos joku työ kesken tai energiaa riittää voisiko olla pidempään ja toisaalta jos hiljaista voisiko lähteä pois aikaisemmin ilman että olisi menoa tai erityistä syytä lyhentää päivää? Miten käytännössä järjestettäisiin?

### **Ylitvökäytäntö**

- Miten helpottaa, että myös kiireessä kerkeää ottamaan ylityötunteja pois?
- Onko mahdollisuus saada osa ylityötunneista rahana?

### **TYÖN ORGANISOINTI**

#### **Yhteiset pelisäännöt**

- Kaikille näkyville!
- Miten lisätä tasavertaisuutta?
- Miten korvata asioinnit ja esim. lääkarissäkäynnit?
- Kaikille sama käytännöt.

#### **Aamupäivän kiire**

- Miten aamupäivän voisi järjestää rauhallisemmaksi?
- Voisiko jotain jättää pois aamupäivästä?
- Miten kerkeää tekemään kunnolla aloittamansa asian esim. kädentaidot?

#### **Pienemmät ryhmät**

- Miten voi toteuttaa?
- Kuinka sekä lapset ja työntekijät voivat hyötyä pienemmistä ryhmistä?

#### **Toimivat sijaisjärjestelyt**

- Miettikää ennakoon ja kehittäkää valmiiksi suunnitelma, miten helpottaa sijaisten järjestämistä.
- Miten toimia tehokkaasti jos sijaisia ei saa?

#### **Esimiehen kehitystehtävä**

- Miten kerkeää enemmän mukaan arkeen?
- Voisiko mennä useammin juttelemaan alas?
- Miten ottaa vakavasti jos tullaan juttelemaan?

#### **Positiivista palautetta ei voi saada koskaan liikaa**

- Kaikki voivat lisätä palautteen antamista.
- Erityisesti esimiehen palaute lämmittää.

Ja lopuksi: **ENEMMÄN SITOUTUMISTA SUUNNITTELUUN!**

Viedään suunnitelmat loppuun asti ja toteutetaan ne!